THOMAS WILHELMSSON

YLIOPISTOUUDISTUS

TARKOITUS, TOTEUTUS JA TULOKSET

Gaudeamus

THOMAS WILHELMSSON

YLIOPISTOUUDISTUS

TARKOITUS, TOTEUTUS JA TULOKSET

Gaudeamus

HELDA Open Books

Tämän teoksen elektronisen version on julkaissut Helsingin yliopiston kirjasto yhteistyössä Gaudeamusen kanssa.

DOI: 10.31885/9789523457249

Teos on julkaistu Creative Commons -lisenssillä CC BY-NC (4.0)

Copyright © 2021 Kirjoittaja & Gaudeamus

Gaudeamus Oy
www.gaudeamus.fi

Kansi: Jussi Jääskeläinen
Kannen kuvat: Helsingin yliopistomuseo

KL 38.4, 16.8
UDK 001

ISBN 978-952-345-724-9 (pdf)

ESIPUHE

Tämän teoksen käsikirjoitus on syntynyt vaiheittain. Kun rehtorikauteni (2008–2013) jälkeen kotiuduin kanslerin upeaan toimistoon (vuosiksi 2013–2017), sopeuduin työtahtini kevenemiseen muun muassa sanelemalla tauoilla henkilökohtaiset muistikuvani rehtorina johtamastani yliopistouudistuksesta. Halusin kirjata omat muisteluni tärkeästä prosessista, enkä sen kummemmin ajatellut niiden julkaisemista. Tässä yhteydessä haluan lausua sydämelliset kiitokset kanslerin sihteerinä toimineelle Kirsi Petersen-Jessenille ymmärtäväisestä sanelun purkamisesta ja muutenkin hyvästä ja miellyttävästä työtoveruudesta kanslerivuosiени aikana.

Näin syntynyt käsikirjoitus jäi lojumaan vuosikausiksi, enkä enää ajatellut asiaa, kunnes yliopistouudistuksen kymmenvuotismerkkipaalu lähestyi ja oli asetettu selvitysryhmä arvioimaan yliopistolain uudistamistarvetta. Kun tapasin muissa asioissa yliopiston hallintojohtajan Esa Hämäläisen, pyysin häntä lukemaan tekeleeni. Hän innostui kirjoituksestani ja kehotti julkaisemaan sen. Luettuaan tekstin yliopiston entinen viestintäjohtaja Kirsti Lehmusto työnsi minut yli asettamani julkaisukynnyksen. Kiitos Esalle ja Kirstille ratkaisevasta rohkaisusta.

On selvää, että kymmenen vuoden jälkeen pelkkä uudistusprosessin kuvaaminen jäisi aika etäiseksi. Toivon kuitenkin, että omakohtainen kertomukseni toiminnastamme ja sen syistä auttaisi ymmärtämään, mihin uudistuksella pyrittiin. Jotta kosketus nykypäivään säilyisi, pohdin kirjassa myös sitä, miltä uudistuksen tulokset tänään näyttävät ja miten uudistus on varustanut meitä tulevaisuuden kohtaamiseen.

Haluan myös kiittää molempia rehtoraattejani, dekaaneja, hallintoviraston väkeä ja monia muita mukana olleita yliopistolaisia siitä erinomaisesta ja jatkuvasta tuestanne, joka oli uudistuksen onnistumisen ehdoton edellytys.

Kiitän myös Gaudeamuksen kustannustoimittajaa Siiri Raiskilaa merkittävästä parannusehdotuksista.

Helsingissä 1. päivänä kesäkuuta 2021

Thomas Wilhelmsson

SISÄLLYS

PROLOGI, ELI MITEN JOUDUIN TÄHÄN LIEMEEN 9

1. RIITASOINNUT 17

2. KÄÄNNEKOHDAT JA TAISTELUTANTEREET 23

Liikkeelle yliopistojen aloitteesta 23

Aallolla ratsastaen 26

Demarivetoinen alku 31

Tyyntä myrskyn edellä 36

Tieto kulkee – vai kulkeeko? 43

Barrikadeille 47

Kamppailu siirtyy eduskuntaan 63

Toimeenpanon pohjustus 68

Miksi kiisteltiin? 78

Ristiriidoista jälkipuintiin 81

3. ”JOHTAMISJÄRJESTELMÄ” JAKAA JOUKKOJA 87

Uudistuksen johtamisratkaisut 88

Voiko yliopistoa johtaa? 95

Hyvää johtajuutta etsimässä 100

Ensimmäiset askeleet kohti uutta johtamisjärjestelmää 104

Vaihtoehtojen kirjo ja autonomisen yliopiston

kehittämistarpeet 109

4. HALUTAAN OLLA VIRKAMIEHIÄ: YHTEISTYÖTÄ AMMATTI- JÄRJESTÖJEN JA HYY:N KANSSA 113

Virkamiehistä työntekijöitä 114

Yliopisto työehtosopimuksen osapuoleksi 120

Kohti uusia mahdollisuuksia 122

Opiskelijat ja HYY yhteistyökumppaneina 127

5. VALTIOVARAINMINISTERIÖ VASTUSTAJANA: SIJOITUKSET JA KIINTEISTÖT 130

Yliopistojen pääomitus 132

Indeksiehto 135

Kiinteistöt omiksi 138

Pyrrhoksen voitto? 148

6. **MINISTERIÖN VASTAISKU:
PRIVILEGIOT JA APTEEKKI** 149
Ensimmäiset varoitusmerkit 151
Vääntöä verotuslainsäädännöstä 154
Brysselin komennossa 156
Apua eduskunnasta 159
Veroprivilegion joutsenlaulu 164
7. **JULKIKUVA JA VARAINHANKINTA:
NUOREKAS VAI PERINTEINEN?** 170
Kohti nuorekkaampaa julkikuvaa 172
Varainhankintaa kehittämään 178
Pysyvästi nuorekkaampi? 191
8. **ASKEL UUTEEN MAAILMAAN:
UUDISTUNUTTA BYROKRATIAA?** 194
Johtosäännöt ja rakenteet 196
Uusi toiminnanohjausjärjestelmä 203
Talouden hallinta 208
Siirtyvien sosialisointi 213
SAPpi kiehuu 218
Kokonaiskustannusmalli tutkijoiden riesana 221
Kohti uusia mahdollisuuksia 223
9. **KUINKAS SITTEN KÄVIKÄÄN?** 225
Mitä opittiin: miten yliopistouudistusta on johdettava 226
Vahvistuivatko autonomia ja strateginen johtaminen? 229
Profilointi haasteena 238
Puukolla selkään: yliopistoleikkaukset 242
Miksi uskon edelleen yliopistouudistukseen? 245
Kohti tulevaisuuden yliopistoa 247
Pohjoismaisen yliopistomallin puolustus 255

KIRJOITTAJA 261

PROLOGI, ELI MITEN JOUDUIN TÄHÄN LIEMEEN

Keväällä 1998 istuin kaikessa rauhassa työhuoneessani, ehkä pohtimassa jotakin mielenkiintoista oikeustieteellistä ongelmaa tai miettimässä jotakin johtamani yksityisoikeuden laitoksen henkilöstöpoliittista haastetta. Puhelin soi. Langan päässä oli Helsingin yliopiston silloinen ruotsinkielinen vararehtori, Paul Fogelberg.

Paulin asia oli yksinkertainen. Rehtorinvaalit olivat tulossa keväällä, ja silloisen järjestelmän mukaan vaalikollegio valitsi rehtorin ja vararehtorit samassa tilaisuudessa. Paulin kysymys kuului: olisinko valmis asettumaan ehdolle hänen seuraajakseen ruotsinkielisenä vararehtorina? Lain mukaanhan Helsingin yliopiston yksi rehtoraatin jäsen tulee valita niiden oppitui-
lien haltijoiden joukosta, joiden opetuskieli on ruotsi.

Vastauksenikin oli yksinkertainen: olin tullut yliopistolle, koska olin vannoutunut ja innostunut tutkija, eikä minulla ollut aikomusta lähteä hallinnolliselle uralle. Laitoksen esimiehen tehtäväni oli vielä hyvin yhdistettävissä tutkijanuraan ja jopa tuki sitä. Jos olisin tosissani halunnut saavuttaa menestystä hallinnossa, en olisi tullut yliopistoon vaan jäänyt oikeusministeriöön, jossa toimin lainsäädäntöneuvoksena ennen nimitystäni professoriksi. Näin olisin hyvin voinut tehdä, koska viihdyin oikeusministeriössä. Valmistelin monta hyvää pykälää, osin vielä tänäänkin voimassa olevaa oikeutta. Mutta päätin silloin toisin, ja tutkijanurani oli sen jälkeen edennyt hyvin sekä kansallisesti että kansainvälisesti. En halunnut luopua siitä.

Paul Fogelberg ei kuitenkaan antanut periksi. Hän soitti uudestaan seuraavalla viikolla toistaen kysymyksensä. Onneksi olin silloin vastaanottavaisemmalla tuulella. Pöydälleni oli juuri

tuotu kauppaoikeuden tentit korjattaviksi, toistasataa esseevas-
tausta enimmäkseen vaikeasti ymmärrettävällä käsialalla. Olin
aina ollut sitä mieltä, että professorin virka on ihanneammatti,
johon liittyy vain yksi todella ikävä tehtävä, tenttien korjaami-
nen. Tenttipinon aiheuttaman alakulon vuoksi olin myötämie-
lisempi Paulin liehittelylle. Heitin lähes pilana Paulille kysy-
myksen: voidaanko minut vapauttaa tenttien korjaamisesta, jos
suostun vararehtoriksi? Yllätyksekseni Paulin vastaus oli suurin
piirtein ”kaikki on järjestettävissä”, eikä minulle jäänyt muuta
vaihtoehtoa kuin suostua.

Siitä se lähti. Yliopiston kollegio valitsi minut toukokuussa
1998 yliopiston toiseksi vararehtoriksi, Kari Raivion johtamaan
rehtoraattiin. Vararehtorikollegoinani toimivat Raija Sollamo ja
Ilkka Niiniluoto. Tässä luovassa ja sitoutuneessa ryhmässä oli
helppo innostua yliopiston johtamiseen ja kehittämiseen liit-
tyvistä kysymyksistä, varsinkin, kun rehtoraatin apuna toimi-
nut hallintokin osoittautui osaavaksi, miellyttäväksi ja yliopis-
ton kehittämiseen sitoutuneeksi. Hallintoväki ei lainkaan tun-
nut yliopistolaisten ennakkokäsitysten mukaisilta kieroilta
byrokraateilta, joille suurinta iloa tuotti yliopistolaisten elämän
vaikeuttaminen. Yliopiston johtoryhmässä oli kerta kaikkiaan
hauska työskennellä.

Siksi suostuin mielelläni, kun vuonna 2003 vararehtorikol-
legani Ilkka Niiniluoto, joka oli valittu rehtoriksi, kysyi haluk-
kuuttani jatkaa kansainvälisistä asioista ja kaksikielisyyssasioista
vastaavana vararehtorina. Vararehtoripesti siis jatkui toiset
viisi vuotta, tällä kertaa Hannele Niemen, Mauno Kososen ja
Marja Makarowin – ja Niiniluodon rehtoraattikauden lopussa
Makarowin tilalle tulleen Johanna Björkrothin – kumppanina.
Hauskanpito jatkui. Tässäkin johtoryhmässä oli ilo työsken-
nellä, ja olin jo tottunut siihen, että yksi toistuva viikon koho-
kohta oli yliopiston johtoryhmän kokous torstaiaamuisin.

Innostusta lisäsi se, että kymmenvuotiskauden aikana näin
monien asioiden etenevän ja uudistuvan yliopistolla. Yliopiston
kansainvälinen asema ja tunnustus olivat kasvaneet kohisten.

Jo Kari Raivion rehtoraatin aikana Helsingin yliopisto kutsuttiin Euroopan tutkimusyliopistojen liiton (League of European Research Universities, LERU) perustajajäseneksi. Kun Oxfordin yliopistosta otettiin yhteyttä ja kerrottiin, että heidän laskelmiensa mukaan Helsingin yliopisto oli Euroopan viidenneksi vahvin tutkimusyliopisto, jonka he siksi mielellään kutsuisivat mukaan perustettavana olevaan eliittikerhoon, taidettiin kyllä korkata kuohuviinipullo. Pettymykseksemme menestyksestä ei juurikaan uutisoitu mediassa. Uutinen oli kerta kaikkiaan liian hyvä. Vastaavan tasoisesta urheilumenestyksestä olisi kerrottu lehtien etusivuilla.

Kymmenessä vuodessa mielenkiintoisistakin asioista tulee kuitenkin rutiinia. Olin päättänyt, etten enää kahden kauden jälkeen jatkaisi vararehtorina, vaikka kysyttäisiinkin (ainakin yksi rehtorikandidaatti kävi tapaamassa minua tarjotakseen minulle vararehtoripaikan, jos tukisin häntä rehtorinvaaleissa; hän oli yllättynyt, kun ilmoitin, ettei minua enää kiinnosta kolmas vararehtorikausi). Halusin keskittyä tutkimukseen, josta olin hyvin innostunut. Vararehtorina olin ehtinyt tehdä tutkimusta, ja olimme yhdessä Kaarlo Tuorin kanssa toisella yrittämällä saaneet tiedekuntaamme tutkimuksen huippuyksikön (Foundations of European Law and Polity). Kaarlo toimi yksikön johtajana ja minä varajohtajana. Suunnitelmissani oli vararehtorikausien palkkiona tulleen sapattivuoden sekä huippuyksikön rahoittaman toisen tutkimusvuoden käyttäminen huippuyksikössä. Myöhäismoderni oikeuden ja valtion välisen kytkennän löystyminen ja Euroopan oikeudellisen rakenteen hyvin syvälinen muutosprosessi kiinnostivat ja innostivat. Ehdinkin vuoden verran olla mukana kehittämässä huippuyksikön toimintaa. Sen jättäminen oli kaikkea muuta kuin helppoa.

Tulevaisuus lähes päätoimisena tutkijana huippuyksikössä tuntui siis selvältä, ja olin siihen erittäin motivoitunut. Jälleen kuitenkin kohtalo puuttui asioiden kulkuun. Kohtalon käytyreinä toimi kaksi professorikollegaa: Matti Tikkanen lääke-

tieteellisestä tiedekunnasta ja Esko Ukkonen tietojenkäsittelytieteen laitokselta.

Itse en ollut vakavissani ajatellut mahdollisuutta hakea rehtorin tointa, useasta syystä. Ensiksikin kuvittelin, ilmeisesti perusteetta, ettei ruotsinkielisen professuurin haltijalla olisi käytännössä mitään mahdollisuuksia. Meille oli ikään kuin varattu oma pelikenttä, johon kuului kaksikielisyyssvararehtorin toimi, eikä ruotsinkielisen professuurin haltijaa ollut koskaan valittu rehtoriksi sen jälkeen, kun yliopisto kieliriitojen yhteydessä muuttui pääosin suomenkieliseksi. Juristitkaan eivät olleet niittäneet suosiota rehtorinvaaleissa. Tiedekuntani professori oli edellisen kerran valittu rehtoriksi 1920-luvulla. Lisäksi olin läheltä nähnyt, millainen 24/7-tehtävä rehtorin toimi on, ja ajattelin, ettei se sovi henkilölle, jonka nuorimmat lapset silloin olivat kahdeksan- ja viisivuotiaita.

Lääketieteellisen tiedekunnan dekaani Matti Tikkanen ajatteli toisin. Alkukeväällä 2008 kehitysjohtaja Ulla Mansikkamäki kysyi hänen pyynnöstään, olisinko kiinnostunut ryhtymään rehtoriksi. Olin yllättynyt ja otettukin, kun keskeinen toimija – lääketieteellisellä tiedekunnalla on aina ollut huomattavan paljon sananvaltaa yliopiston rehtorinvaaleissa – esitti näin suoran kysymyksen ja kehotuksen (Biotekniikan instituutin johtaja Mart Saarma oli toki aiemmin jossakin seminaarissa ohimennen vihjannut tällaista, mutta silloin pidin sitä lähinnä pilana). Pyysin miettimisaikaa, koska suunnitelmanihan olivat toisenlaiset.

Kotona kerroin illallista tehdessämme pilailevaan sävyyn yhteydenotosta korostaen, ettei tällainen ratkaisu tulisi kyseenseen, koska homma kerta kaikkiaan ei sovi perheelliselle, jolla on pieniä lapsia. Vaimoni Ellen totesi vain lyhyesti: Thomas, tuollainen kysymys esitetään sinulle vain kerran elämässäsi. Oletko varma, ettet jää myöhemmin pohtimaan, miten olisi mahtanut käydä, jos nyt kieltäydyt? Hän lisäsi, että saisimme kyllä perheen asiat hoitumaan, jos päättäisin ryhtyä kilpailuun. Seuraavana päivänä kerroin Ulla Mansikkamäelle olevani käy-

tettävissä, jos joku minut hommaan haluaisi. Matti Tikkanen ei kuitenkaan enää palannut asiaan. Kohtalon ivaa oli se, että hän lopulta itse päätyi minun pääkilpailijakseni rehtorinvaaleihin. (Lopulta valitsin hänet vararehtoriksi, ja hän suoriutui tehtävästään erinomaisesti.)

Noudatin siis vaimoni kehotuksesta toimintaperiaatetta, jota olen monesti pitänyt tärkeänä elämänohjeena ja jota sovelsin myös yliopistouudistuksen toteuttamisessa: ”Tartu tilaisuuteen heti, kun se koittaa, jottei sinun tarvitse lähteä etsimään sitä, mistä kerran kieltäydyit” (*”Quam primum rapienda tibi est occasio prona, ne rursus quaeras iam quae neglexeris ante”*; tämä viisaus on peräisin roomalaiselta valtiomieheltä Cato vanhemmalta).

Samana keväänä ennen rehtorinvaaleja olivat tulossa kanslerinvaalit vaalipaneeleineen. Pidettiin selvänä, että istuva rehtori Ilkka Niiniluoto valittaisiin kansleriksi. Kanslerinvaaleja pidettiin kuitenkin myös tilaisuutena profiloitua rehtorikandidaatiksi Niiniluodon seuraajaksi. Niihin ei osallistuttu omasta aloitteesta, vaan kymmenen yliopistolaisen tuli allekirjoittaa ehdotus, johon ehdokkaan piti suostua.

En itse ollut aktiivinen, ja ajatus omista mahdollisuuksistani rehtorikilvassa oli jo unohtumassa. Silloin Esko Ukkonen otti yhteyttä ja tiedusteli, suostuisinko kanslerinvaalien ehdokkaaksi. Taka-ajatuksena oli selvästi se, että lähtisin myöhemmin mukaan rehtorinvaaleihin. Suostuin ja olin mukana vaalipaneelissa ja -tilaisuuksissa, jotka mielestäni onnistuivat kohtalaisen hyvin. Vaaleissa taisin kuitenkin jäädä viimeiseksi, Ilkka Niiniluodon ja Hannele Niemen jälkeen. Saamani äänet ja myönteinen kokemus itse prosessista saivat minut kuitenkin sitoutumaan jatkoon.

Kerättyämme joidenkuiden hallinnon virkamiesten tukemina – omasta tiedekunnastani ei tullut paljon apua, koska sillä oli oma ehdokas, dekaani Jukka Kekkonen – kymmenen allekirjoitusta rehtorinvaalien ehdokasasetteluun, lähdin mukaan rehtorikilpaan. Oli jännittävää katsoa, kuinka kauas siipeni

kantaisivat. En tässäkään vaiheessa pitänyt kovin todennäköisenä, että minut valittaisiin, mutta jo kisaan osallistuminen oli innostavaa.

Rehtorinvaalin suoritti yliopiston noin 150-jäseninen kollegio 27. toukokuuta 2008. Itse vaaliasetus oli siinä mielessä jännittävän avoin, että kandidaatteja oli monta, peräti 15, eikä kenelläkään ollut selvää ennakkosuosikin asemaa. Ensimmäisellä äänestyskierroksella äänet jakautuivat hyvin tasaisesti useammalle kandidaatille. Parhaimmat äänisaaliit saivat Matti Tikkanen (29 ääntä), minä (23 ääntä), maatalous-metsätieteellisen tiedekunnan dekaani Jukka Kola (19 ääntä) ja fysiikan professori Juhani Keinonen (16 ääntä). Hajaääniä annettiin monelle muullekin ehdokkaalle.

Äänestyksen toiselle kierrokselle pääsi ensimmäisen äänestyksen kaksi eniten ääniä saanutta ehdokasta. Äänten hajautuessa tällä tavoin oli aika lailla sattumanvaraista, ketkä kaksi ehdokasta pääsisivät finaaliin. Jos jokunen ääni olisi annettu toisin, finalistit olisivat voineet olla aivan toiset. Mutta onni suosi tällä kertaa minua. Finaalikaan ei ollut läpihuutojuttu. Kun kolme ääntä oli laskematta, tilanne oli minun ja Matti Tikkasen välillä tasan. Kolmella viimeisenä lasketulla äänellä minut lopulta valittiin rehtoriksi äänin 62–59.

Vaalit, joissa ei ollut ennakkosuosikkia, haastoivat tiedotusvälineetkin. Ne joutuivat selvittämään, kuka uusi rehtori oikein oli. Lukijoille välitetty kuva minusta oli myönteinen. *Helsingin Sanomissa* minut kuvattiin kollegojen lausumien perusteella hyvin päteväksi mutta hiukan harmaaksi. Kerrottiin myös, että olin ruotsinkielisen oppituolin haltija, mutta samalla todettiin rauhoittavasti, että osaan hyvin suomea.

Vaalipäivän illalla juhlistettiin Palacessa silloisen kanslerin Kari Raivion syntymäpäivää ja kanslerikauden päättäjäisiä. Kansleri ja rehtori Ilkka Niiniluoto tervehtivät minua iloisesti ja onnittelivat samalla, kun vilkaisivat toisiaan merkitsevästi hymyillen: ”Etpä vielä tiedä, millaiseen rumbaan olet joutunut.” Enkä tiennytkään. Vararehtorivaalihässäkän jälkeen, josta kohta

kerron, kesä sujui rauhallisesti mökkeillen. Kun elokuun ensimmäisenä päivänä 2008 astuin tehtävään, rauha jäi. Jo seitsemältä aamulla aloitin päiväni aamu-TV:ssä, minkä jälkeen päiväni täyttyivät lukuisista haastatteluista ja pitämistäni puheista, joissa useimmiten käsittelin tulevaa yliopistouudistusta. Alkuvaiheen tehtäviin kuuluivat myös muun muassa monipuoliset perehdytykset, tiedekunta- ja erillislaitosvierailut sekä useiden suurlähettiläiden, virkamiesten ja yliopistijohtajien tapaamiset (myöhemmin sain isännöidä myös esimerkiksi Venäjän presidentin Dmitri Medvedevin, Saksan liittokansleri Angela Merkelin ja Bolivian presidentti Evo Moralesin vierailuluentoja yliopistossa). Kaiken tämän keskellä oli pidettävä fokus tulevassa yliopistouudistuksessa ja sen toteuttamisessa.

Tästä se lähti. Monessa käännteessä sattuma ja ulkopuolisten henkilöiden yhteydenotot vaikuttivat siihen, että rehtorin tehtävät ja yliopistouudistuksen toteuttaminen lankesivat minun hoidettavikseni. Minun kävi ehkä tuuri, mutta en usko, että yliopistollakaan on ollut suurempaa syytä valittaa (ainakin yliopistokollegio osoitti luottamuksensa valitsemalla minut rehtorikauden jälkeen kansleriksi selvin äänin 38–9). Homma on hoidettu. Siitä, miten homma hoidettiin, kerron tässä kirjassa.

1

RIITASOINNUT

Keväällä 2009 yliopistoilla kuohui. Lehdissä julkaistiin yliopistolaisten hätääntyneitä tai vihaisia kirjoituksia. Toimitajat kiinnostuivat yliopistoista ja kävivät paikan päällä kysymässä, mitä oli tapahtumassa. Jopa mielenosoituksia järjestettiin. Mistä oli kysymys?

Julkisuudessa yliopistojen kehityksestä huolta kantaneet eivät puhuneet pienistä asioista. Yliopistolaitoksen perusluonteen pelättiin olevan muuttumassa ja murtumassa. Humboldttilaisen yliopistolaitoksen kunniakas historia oli tulossa päätökseensä. Sivistysyliopistolle, joka oli Suomen rakentanut, oltiin kaivamassa hautaa. Sivistys ei olisi enää yliopistossa mikään itseisarvo, vaan yliopiston toimintaa ohjaisi lyhytnäköinen nopean hyödyn ja sovellettavuuden periaate.

Yliopistoista oli tulossa yritysten kaltaisia. Vastaisuudessa yliopistoja ”johdettaisiin kuin yrityksiä”. Sivistyksellisten tavoitteiden sijaan taloudelliset seikat ohjaisivat yliopiston toimintaa. Yhteistyö elinkeinoelämän kanssa olisi tärkeämpää kuin yhteiskunnan kehittäminen.

Muutos toteutettaisiin tuomalla yliopistoon uusi johtamisjärjestelmä. Johtaminen olisi ”käskyttämistä”. Yliopistojen perinteinen johtamistapa korvattaisiin ”käskytyjärjestelmällä”, jonka turvin vahvaa valtaa käyttävät rehtorit ja muut johtajat veisivät yliopistoa kohti elinkeinoelämäyhteistyötä.

Kaiken tämän päätöksentekijät, eli valtiovalta ja yliopistojen johto, olivat toteuttamassa yliopistoväen selän takana, kertomatta siitä mitään. Reformia oli valmisteltu salaa, suljetuissa

kabineteissa, ja sitä pyrittiin nyt viemään eteenpäin vauhdilla, jotta yliopistolaisten vastarinta ei ehtisi organisoitua.

Viestinnässä käytettiin vahvoja mielikuvia ja kuvia. Yhtä mielenosoitusta hallitsi julisteisiin painettu kuva, jossa kuolema oli ottanut Helsingin yliopiston päärakennuksen syliinsä. Kuolema oli viemässä sivistysyliopiston mukaansa tuonelaan. Monen ulkopuolisen mielestä näytti varmasti siltä, että yliopisto oli syvässä kriisissä. Yliopiston sisällä riideltiin samaan aikaan kun valtiovalta ja elinkeinoelämä olivat hautaamassa perinteistä sivistysyliopistoa.

Mitä yliopiston johto – sekä Helsingin yliopistossa että muissa Suomen yliopistoissa – teki? Seisoiko se mielenosoittajien kanssa samassa rintamassa pysäyttämässä sivistysyliopistoa vastaan suunnattua hyökkäystä? Päinvastoin. Helsingin yliopiston rehtori, samoin kuin useimpien muiden yliopistojen rehtorit, kannatti uudistusta. Rehtori ja monet muutkin yliopistolaiset olivat sitä mieltä, että kehitys oli menossa hyvään suuntaan, että oltiin saamassa aikaan tärkeä uudistus, joka olennaisesti kehittäisi yliopiston toimintaa.

Muutosten puolustajat puhuivat merkittävästä yliopistouudistuksesta, joka veisi suomalaiset yliopistot uudelle vuosisadalle. Opetusministerikin innostui toteamaan yliopistouudistuksen olevan toiseksi parasta, mitä Suomen yliopistolaitokselle oli tapahtunut – hänen mielestään se oli tärkein uudistus sitten Turun Akatemian perustamisen. Uudistusta ajavien mukaan sen keskeisenä tehtävänä oli lisätä yliopistojen autonomiaa ja omaa liikkumavaraa. Autonomiaa lisättäisiin vähentämällä yliopistoja koskevaa sääntelyä siten, että moni sellainen asia, josta oli aiemmin säädetty lailla, jätettäisiin yliopistojen päätöksenteon varaan. Yliopistot irrotettaisiin valtiokoneistosta, ja niistä tulisi erillisiä oikeushenkilöitä, jotka itse päättäisivät omaisuudestaan, taloudestaan ja toiminnastaan. Yliopistot pystyisivät siten joustavammin, ja valtion virastotoimintaa sääntelevästä normistosta riippumatta, kehittämään omaa toimintaansa. Yliopistoja voitaisiin kehittää nykyistä strategisem-

min ja siten varmistaa, että yliopistoille tulevat resurssit otettaisiin mahdollisimman hyvään käyttöön. Yliopistojen toiminta olisi laadukkaampaa.

Keskeinen syy uudistukselle oli huoli yliopistojen kansainvälisestä kilpailukyvyistä. Antamalla yliopistoille laajempi autonomia niiden toivottiin pystyvän kehittämään toimintaansa siten, että ne olisivat nykyistä kilpailukykyisempiä. Suomeen haluttiin vielä toimivampi, laadukkaampi ja kansainvälisempi yliopistolaitos.

Yliopistouudistusta kannattavien ja vastustavien puheet olivat kuin eri planeetoilta. Miten tämä on mahdollista? Miltä tilanne näyttää tänään, kun uudistuksesta on kulunut vuosikymmen?

Samaa mieltä oltiin kyllä siitä, että yliopistouudistus olisi merkittävä ja syvälinen. Toteutunut uudistus onkin osoittautunut käännteentekeväksi.

Yliopistouudistuksen virallinen historia on luettavissa siitä laajasta dokumentaatiosta, joka syntyi uudistuksen moninaisten päätösvaiheiden yhteydessä. Tätä dokumentaatiota on koonnut Ulla Mansikkamäki.¹ Tarkoitukseni ei ole toistaa dokumenttien sisältöä – ei ainakaan kovin laveasti. Haluan kertoa myös niistä keskusteluista, tapaamisista, tapahtumista ja ajatuksista, jotka olivat dokumentaation taustalla mutta eivät ilmene virallisista asiakirjoista. Toimin uudistuksen aikana Helsingin yliopiston rehtorina ja olin siis viime kädessä vastuussa siitä, millä tavoin uudistus yliopistossa toteutettiin – ja että se ylipäätään toteutettiin. Kuvaukseni prosessista on siten väistämättä subjektiivinen. Se kuvaa uudistusprosessia rehtorin näkökulmasta.

Kuvaukseni on myös sillä tavoin subjektiivinen, että olen edelleen sitoutunut yliopistouudistukseen. Uskoin uudistus-

1. Mansikkamäki, Ulla (2010). *Yliopistouudistus Helsingin yliopistossa. Taustat, tavoitteet ja toteutus*. Helsingin yliopiston hallinnon julkaisuja 70. Helsinki: Helsingin yliopisto.

prosessin aikana vahvasti siihen, että suunniteltu muutos mahdollistaisi yliopistojen kehittämisen vielä paremmiksi. Uskon edelleen, että uudistus on antanut meille runsaasti uusia mahdollisuuksia tehdä yliopistoista yhä laadukkaampia ja kansainvälisesti kilpailukykyisempiä opetuksesta, tutkimuksesta ja sivistyksestä huolehtivia instituutioita. Yliopisto ei voinut olla parhaimmillaan valtion tilivirastona eli valtiokoneiston osana.

Tämän kannan toin useassa yhteydessä esille uudistusprosessin aikana. Pyrin vaikuttamaan siihen, että uudistus otettaisiin hyvin vastaan Helsingin yliopistossa ja yhteiskunnassa laajemmin. Kirjoitin uudistusprosessin kriisivaiheen alkaessa *Helsingin Sanomiin* kirjoituksen otsikolla ”Helsingin yliopisto on valmis uudistumaan”. Siinä perustelin julkisesti, miksi kannatin yliopistouudistusta. Mainitsen kirjoituksen tässä, koska rehtorikollegat eräistä muista yliopistoista kertoivat sen antaneen heillekin tukea, kun he yrittivät perustella omalle välle uudistuksen tarpeellisuutta.

Vaikka siis olen vahvasti sitoutunut yliopistouudistukseen, sekä kansallisesti että Helsingin yliopiston kannalta, ja olen jäävi todistamaan asiasta, pyrin kertomaan mahdollisimman avoimesti siitä, miten kaikki tapahtui. Tarkoitukseni ei ole kirjoittaa puolustuspuhetta siitä, miten hyvin kaikki hoidettiin. Tehtiin virheitä, ja syntyi ongelmia. Niistäkin kerron.

Yliopistouudistus tuli voimaan 1. tammikuuta 2010. On jo eletty vuosikymmen uuden lain alaisina. Pöly on laskeutunut, ja entiset kiistakumppanit näkevät, mihin uudistus on johtanut tai on johtamassa. Nyt on helpompi kertoa, miten uudistus tehtiin ja mitä siitä seurasi.

Kuluneiden kymmenen vuoden aikana uudistuksen jälkipuinti on jatkunut vilkkaana. Sinä aikana uudistuksesta on valmistunut useita opetus- ja kulttuuriministeriön tilaamia mietintöjä. Tässä kirjassa pohdin myös sitä, onko uudistus johtanut asetettuihin tavoitteisiin tai edes niitä kohti. Näiden pohdintojen yhteydessä viralliset raportit ja mietinnöt asettuvat luonteviksi keskustelukumppaneiksi.

Omat pohdintani uudistuksen tuloksista perustuvat paitsi selvityksiin myös omiin kokemuksiini. Toimiessani yliopiston kanslerina vuosina 2013–2017 voin lähietäisyydeltä seurata, miten Helsingin yliopiston uusi rehtori Jukka Kola ryhtyi toteuttamaan uudistuksen jälkihoitoa ja sen mahdollistamaa toiminnan kehittämistä. Vaikka Helsingin yliopiston kansleri on muodollisesti yliopiston hierarkiassa ylimpänä, hänen roolinsa on pääosin edustuksellinen – kaikkein tärkeimpänä tehtävänä on osallistua valtioneuvoston kokouksiin silloin, kun maan hallitus käsittelee yliopistoasioita – sekä laillisuus- ja tutkimusetiikkavalvontaan painottuva. Rehtorin tehtävä on johtaa yliopistoa. Vanhastaan kanslerin ja rehtorin rooleja onkin ollut tapana kuvata sanonnalla ”kansleri kunnioittaa läsnäolollaan, ja rehtori tekee likaisen työn”. Koska rehtori ja kansleri säännönmukaisesti tapaavat keskustellakseen yliopiston asioista, kanslerin tehtävä tarjoaa mainion näköalapaikan yliopiston kehitykseen.

Eläköitymiseni jälkeen minut on valittu Åbo Akademin hallituksen puheenjohtajaksi, joten olen voinut siinä asemassa kokea, miltä uudistus näyttää pienen mutta aktiivisen yliopiston hallituksen näkökulmasta. Mielenkiintoisen vertailupohjan Suomen uudistukselle on minulle antanut kuuden vuoden varapuheenjohtajuus Tukholman yliopiston hallituksessa, missä samanlaista uudistusta ei ole tehty. Työskentely tässä hallituksessa, jonka muuten oli asettanut Ruotsin hallitus (!), herätti muistot vanhasta tilivirastoyliopistosta, ja ihmettelin usein siellä tavanomaista puhetta yliopistosta valtion virastona – ”vi är ju ett ämbetsverk”. Yliopistojen johtamisjärjestelmään liittyviin kysymyksiin jouduin myös äskettäin palaamaan, kun riitaisa uusi Tampereen yliopisto kutsui minut vetämään yliopiston johtamisjärjestelmää ja johtosääntöä tarkastelevaa työryhmää. Yliopistodemokratian vahvistamiseen tähtäävä varsin maltillinen mutta ilman eriäviä mielipiteitä annettu raporttimme jäi kuitenkin monelta osin toteuttamatta.

Olen tässä dramatiikan oppien mukaisesti pyrkinyt rakentamaan kuvaa kriisistä ja ristiriidoista kehityksen keskeisinä

piirteinä. Kuten kirjasta ilmenee, näkyvät ristiriidat olivat vain yksi ja loppujen lopuksi suhteellisen marginaalinen osa uudistusprosessia. Suuri osa tarvittavista ratkaisuksista tehtiin laajan yksimielisyyden vallitessa. Oli yhteisöllistä, mielekästä ja luovaa puurtamista vaikeiden, konkreettisten asioiden kanssa. Merkittävä osa yliopistoyhteisöstä sitoutui prosessiin ja osallistui luovasti ja rakentavasti uudistuksen eteenpäin viemiseen.

Uudistuksen yhteydessä käsiteltiin myös lukuisia sellaisia pienempiä ja suurempia asioita ja asiakokonaisuuksia, joihin en tässä kirjassa voi paneutua. Jos kertoisin joka puusta, metsä jäisi näkemättä. En kirjoita tarkemmin esimerkiksi maksullisuuskokeilusta, jota opiskelijajärjestöt vastustivat (ja SYL julkilausumassaan jopa haukkui YK:n yleissopimuksen vastaiseksi), oikeustieteen kansainvälisen maisteriohjelman mahdollisuudesta, jonka puolesta kävin osin kirpeääkin sähköpostikeskustelua opetusministeriön kanssa, Helsingin yliopiston kaksikielisyyttä ja Svenska social- och kommunalhögskolanin asemaa koskevista säännöksistä, joihin pääsin vaikuttamaan jo vararehtorina, enkä Kansalliskirjaston asemasta ja johtokunnasta, joista tehtiin monimutkainen kompromissi opetusministeriön kanssa. Monia muitakin tämänkaltaisia asioita saatiin ratkaistua, useimmiten ilman suuria sisäisiä erimielisyyksiä.

Kuten jäljempänä ilmenee, ristiriidat eivät välttämättä olleet niin syviä kuin keskustelun sävystä saattoi päätellä. Useimpiin kriittikkoihin säilytin koko prosessin ajan keskusteluyhteyden, sekä julkisesti että yksityisesti. Älykkäiden ihmisten kanssa on antoisaa toimia ja väitellä myös silloin, kun asiasta ollaan eri mieltä. Pidin myös tärkeänä, että uudistuksen yksityiskohtia kehitettäessä kaikkien ääni tulisi kuuluville ja uudistuksen tulua voimaan saataisiin kaikki mukaan kehittämään yliopistoa.

Myönteistä palautetta tuli välillä yllättävältäkin suunnalta. Kun uudistuksen vastustajat olivat vallanneet hallintoviraston ja tapetoineet kerroksen ovet julisteillaan, joku valtaaja oli ikään kuin anteeksi pyydellen kirjoittanut tussilla ovessani olevaan julisteeseen: ”Sä oot persoonana aika söpö!”

2

KÄÄNNEKOHDAT JA TAISTELUTANTEREET

Yliopistouudistustaistelun tohinassa väitettiin usein, että uudistus olisi tuotu yllättäen ja nopeasti yliopistojen päätettäväksi. Siitä ei ollut keskusteltu riittävästi, eikä se pohjautunut pitkäjänteiseen valmisteluun. Vaikka tilanne asiaa vähemmän seuranneelle yliopistolaiselle saattoikin näyttää tältä, kuva on virheellinen. Yliopistouudistuksella oli vuosikymmenen juuret, ja siitä oli monella foorumilla ja monella tavalla keskusteltu läpi 2000-luvun.

LIIKKEELLE YLIOPISTOJEN ALOITTEESTA

Yliopistojen johtohenkilöt olivat jo pitkään pitäneet yliopistojen uudistamista tarpeellisena toimenpiteenä. Yliopistojen autonomia, sekä taloudellinen että toiminnallinen, ei ollut sillä tasolla kuin yliopistojen tehtävien hoitaminen edellyttäisi. Hyvän yliopiston tulisi voida joustavasti kehittää omaa toimintaansa suhteellisen vapaana päärahoittajan eli valtion yksityiskohtaisesta ohjauksesta. Kansainvälisessä keskustelussa painotettiin vahvasti yliopistojen autonomian merkitystä, ja monissa maissa oli käynnissä uudistusprosesseja, jotka tähtäsivät autonomian lisäämiseen. Tässä tilanteessa Suomen yliopistot eivät voineet jäädä seuraamaan sivusta muiden maiden yliopistojen kehittämistä. Yliopistolaitoksemme kilpailukyvyn säilyttämiseksi tarvittiin omiakin toimenpiteitä.

Yliopistojen johdossa koettiin, että perinteinen tilivirastoasema rajoitti liikaa yliopistojen taloudellista ja toiminnallista

kehittämistä. Yliopistotiliviraston esimiesvirastona toimiva opetusministeriö ohjasi yliopistojen mielestä liian yksityiskoh-
taisesti ja usein vähemmän toivotulla tavalla yliopistojen toi-
mintaa. Työnantajaroolia yliopistoilla ei ollut, vaan niiden oli
seurattava valtion yleisen työnantajapolitiikan linjauksia sekä
opetusministeriön solmimia työ- ja virkaehtosopimuksia.

Suomen yliopistojen rehtorien neuvosto aloitti keskustelun
yliopistojen tulevaisuudesta ja tulevista toimintamuodoista. Jo
vuonna 2002 rehtorien neuvosto julkaisi raportin, jossa poh-
dittiin tilivirastoaseman vaihtoehtoja kansainvälisen vertailun
pohjalta.²

Helsingin yliopisto oli tiiviisti mukana tässä työssä. Sen jäl-
keen, kun yliopisto oli vuonna 1999 hyväksynyt ensimmäisen
kattavan strategiansa, strategista suunnittelua ja toiminnan-
ohjausta oli kehitetty voimakkaasti. Kehittämistyössä törmät-
tiin usein tilivirastoaseman asettamiin rajoihin, vaikka Helsin-
gin yliopisto olikin paremmassa asemassa kuin maan muut yli-
opistot, koska yliopisto pystyi rahastojensa turvin joiltakin osin
toimimaan vapaammin ja tilivirastoaseman asettamista rajoit-
teista välittämättä.

Silloinen yliopiston rehtori Kari Raivio oli toiminut äsken
mainittua rehtorien neuvoston julkaisemaa raporttia tehneen
työryhmän pysyvänä asiantuntijana. Alkuvuonna 2005 kansle-
riksi siirtynyt Kari Raivio kokosi asiantuntijaryhmän, joka jat-
koi pohdintaa.³ Tämäkin ryhmä kannatti voimakkaasti yliopis-
tojen johtamisjärjestelmien uudistamista.

Samana vuonna myös yliopistojen rehtorien neuvosto otti
vahvasti kantaa uudistuksen puolesta. Marraskuussa 2005 neu-

2. *Yliopistojen taloudellinen autonomia* (2002). Suomen yliopistojen rehtorien
neuvoston julkaisu 3:2002. Helsinki: Suomen yliopistojen rehtorien neu-
vosto.

3. Hallberg, Pekka, Aatto Prihti, Kari Raivio & Raimo Siltala (2005). *Yliopis-
tot Suomen kansallisen hyvinvoinnin ja kilpailukyvyn rakentajina. Näkökul-
mia yliopistojen oikeudelliseen ja taloudelliseen asemaan. Keskusteluryhmän
raportti*. Helsinki: Edita Prima.

vosto julkisti lyhyen ”Manifestin”, josta sen kansien värin vuoksi on usein käytetty nimitystä ”punainen manifesti”. Manifestissa todetaan tulevaisuuden haastavan yliopistoja uudistumaan. Yliopistot pyrkivät menestymään kansainvälistymällä. Manifestissa luvataan terävöittää profileja ja liittoutua strategisesti. Vastaavasti toivotaan taloudellisen toimintavapauden ja sisäisen hallinnon vahvistamista sekä rahoituslähteiden monipuolistamista. Julkiselle vallalle esitetään useita konkreettisia toivomuksia, joista ensimmäinen on yliopistojen julkisoikeudellisen aseman järjestäminen uudella tavalla antamalla yliopistoille itsenäisen oikeushenkilön asema.

Toimin itse tuolloin yliopiston vararehtorina ja seurasin läheltä eri valmisteluvaiheita. Ehdotuksista ja vaatimuksista käytiin paljon keskustelua yliopiston johdon piirissä. Tietoa pyrittiin antamaan myös laajemmin koko yliopistoyhteisölle. Luonnollisesti keskustelu oli tässä vaiheessa niin yleisellä tasolla ja teoreettista, ettei se herättänyt yhteisössä kovin suurta keskusteluhalukkuutta.

Yliopiston johto oli siis havainnut uudistuksen tarpeen ja sitoutunut siihen jo 2000-luvun alkupuolella. Tällä tasolla uudistustyö ei tuntunut yllätykselliseltä eikä edes kovin nopeasti etenevältä.

Uudistusprosessi lähti liikkeelle yliopistojen aloitteesta. Yliopistojen piirissä tehdyt selvitykset ja kannanotot muodostivat uudistustyön pohjan. Jos pitäisi nimetä ajankohta, jolloin prosessin varsinaisesti voidaan sanoa alkaneen, näkisin, että ratkaisevana askeleena toimi rehtorien neuvoston punaisen manifestin julkaiseminen. Silloin marraskuussa 2005, vaalien lähestyessä, kerrottiin selväsanaisesti politiikan toimijoille yliopistojen toive asemansa uudistamisesta. Tästä kaikki alkoi.

Myöhemmin yliopistojen aloitteesta syntyneeseen uudistusprosessiin tuli myös sinänsä tärkeä sivujuonne. Julkisuudessa oli ryhdytty keskustelemaan tarpeesta saada perustettua Suomeen ”huippuyliopisto”. Tätä mantraa toistettiin laajalti, yleensä unohtaen se, että Suomessa oli jo Helsingin yliopisto, joka oli äskettäin kutsuttu Euroopan johtavien tutkimusyliopistojen järjestön LERU:n perustajajäseneksi Euroopan viidenneksi vahvimpana tutkimusyliopistona. Välillä keskustelu tuntui aika turhauttavalta, jopa loukkaavalta, ja silloinen rehtori Ilkka Niiniluoto teki parhaansa muistuttaakseen Helsingin yliopiston olemassaolosta. Erityisesti on jäänyt mieleen hänen vuosijuhlapuheensa, jossa hän puhui metaforisesti Helsingin yliopiston pilvenpiirtäjistä verrattuna muiden tavanomaisempiin rakennuksiin.

Julkisen huippuyliopistopuheen taustalla oli aiheellinen huoli tekniikan korkeakoulutuksen laadusta ja vetovoimasta. Vielä tärkeämpi oli oivallus siitä, että yhdistämällä tekniikan, taloustieteen ja taideteollisen osaamisen aloja voitaisiin tuottaa uutta luovaa ajattelua Suomen elinkeinoelämän tarpeisiin. Taideteollisen korkeakoulun rehtori Yrjö Sotamaa oli jo korkeakoulun lukuvuoden avajaisissa vuonna 2005 ehdottanut Taideteollisen korkeakoulun, Teknillisen korkeakoulun ja Helsingin kauppakorkeakoulun yhdistämistä ”innovaatioyliopistoksi”. Näin kytkettäisiin luovasti muotoilu, innovatiivisuus ja liiketoiminta yhteen.

Huippuyliopistosuunnitelma oli alusta alkaen vakavasti otettava hanke. Se ilmeni jo siitä, että sitä pohjustamaan asetettiin työryhmä, jota johti valtiovarainministeriön legendaarinen valtiosihteeri Raimo Sailas. Sailaksen suunnitteluryhmä luovutti mietintönsä helmikuussa 2007. Suunnitelman mukaan uusi ”innovaatioyliopisto” toimisi säätiömuotoisena. Sen peruspääomaan osallistuisivat sekä elinkeinoelämä että valtiolta huomattavilla summilla (200 ja 500 miljoonaa euroa), ja uuden

yliopiston rakentamiseen annettaisiin tämän lisäksi reilusti vuosittaista lisärahoitusta.

Uusi yliopisto perustettiin Aalto-yliopistona samalla yliopistolailalla kuin varsinainen yliopistouudistuskin toteutettiin. Säätiöyliopistona sen hallintomalli oli varsin erilainen kuin muiden, niin sanottujen ”julkisoikeudellisten yliopistojen” malli. Kaikissa uudistusta koskevissa keskusteluissa ei kyetty näkemään, että yliopistolaissa oli säännelty kaksi eri yliopistomallia, joista vain Aalto-yliopisto ja Tampereen teknillinen yliopisto toimivat säätiömallin perusteella. Tämä saattoi lisätä sekavuutta ja vaikuttaa esimerkiksi niihin puheenvuoroihin, joiden mukaan yliopistolailla ”myytiin” yliopistot elinkeinoelämälle. Säätiöiden perustajina ja rahoittajina elinkeinoelämän järjestöillä on säätiöyliopistoissa muodollinen asema mutta julkisoikeudellisissa yliopistoissa ei.

Säätiöyliopistojen erityispiirteisiin olen sittemmin saanut tutustua lähemmin, kun Tampereen yliopisto (sen yhdistyttyä Tampereen teknilliseen korkeakouluun uudeksi monitieteiseksi säätiöyliopistoksi) syksyllä 2020 kutsui minut vetämään työryhmää, jonka tehtäväksi annettiin tarkastella ”yliopiston johtamisjärjestelmän ja johtosäännön toimivuutta sekä kehittämistarpeita yliopiston strategisten tavoitteiden saavuttamisessa”. Tehtävä liittyi ristiriitoihin, jotka yliopistofuusio oli aiheuttanut ja joiden lieventämiseen toivottiin ulkopuolista apua. Työryhmä sai aikaan mietinnön, joka sisälsi 18 ehdotusta tilanteen parantamiseksi. Osa ehdotuksista on toteutettu, mutta juuri ne ehdotukset, jotka olisivat vähentäneet säätiön perustajaorganisaatioiden yliopiston hallituksen valintaan liittyvää vaikutusvaltaa, jätettiin toteuttamatta. Vaikka sain mielenkiintoisen ja yllättävän miellyttävän tehtävän ansiosta tilaisuuden perehtyä säätiöyliopiston johtamismalliin, en käsittele tässä tarkemmin säätiöyliopistojen haasteita. Helsingin yliopistosta rakennettiin julkisoikeudellista oikeushenkilöä, kuten useimmista muistakin yliopistoista, ja haluan tässä

kertoa, miten juuri tämä uudistus saatiin aikaan, ja arvioida sen tuloksia. Säätiöyliopistoissa oli omat riitasointunsa.

Aalto-yliopiston perustaminen vaikutti kuitenkin monella tärkeällä tavalla yliopistouudistuksen etenemiseen myös Helsingin yliopistossa. On selvää, että uuden ”huippuyliopiston” rakentuminen Suomeen ja pääkaupunkiseudulle vaikutti myös Helsingin yliopiston asemaan ja toimintaan. Sitä ei voitu sivuuttaa luotaessa Helsingin yliopiston strategiaa.

Yleisesti ottaen ja erityisesti pitkällä aikavälillä pidin hyvänä asiana, että Helsingin yliopistolle ilmaantui vakavasti otettava suomalainen haastaja. Yhteen selvästi johtavaan yliopistoon pesiytyy helposti ylimielinen asenne, joka ei ole omiaan lisäämään tarvittavaa uudistumishalukkuutta maailman muuttuessa. Aalto-yliopiston kuvaaminen Suomen ”huippuyliopistona” lisäsi selvästi paineita Helsingin yliopiston suuntaan. Meidänkin oli jätettävä mukava elämämme itsestään selvänä ykkösyliopistona ja entistä painokkaammin kehitettävä omia vahvuuksiamme. Tämä olisi sekä Helsingin yliopiston että Aalto-yliopiston etu. Verrattuna lempilajiini jalkapalloon: olisiko Real Madrid niin vahva ilman Barcelonaa, ja pärjäisikö Barcelona yhtä loistavasti ilman Real Madridia?

Aalto-kortti tuki näin yliopistouudistuksen läpiviemistä Helsingin yliopistossa. Kun epäiltiin yliopistouudistuksen tarpeellisuutta, saatoin huippuyliopistokeskusteluun viitaten todeta toimenpiteiden olevan välttämättömiä, jotta voisimme säilyttää ykkösasemamme Suomessa. Joissakin piireissä ja joidenkin uudistustoimenpiteiden osalta tällä argumentilla oli selkeästi painoarvoa. Ei sitä tietysti missään vaiheessa kuitenkaan käytetty pääargumenttina uudistuksen puolesta. Paineet Aallon suunnasta näkyivät ehkä parhaiten ja niihin vastattiin selkeimmin yliopiston brändin ja viestinnän uudistamisessa sekä varainhankinnassa. Näistä kerron tarkemmin myöhemmin.

Tässä uudenlaisessa tilanteessa, jossa Helsingin yliopistolle oli ilmaantumassa vakavasti otettava haastaja, yliopiston oli

myös päätettävä, millaisen suhteen se halusi rakentaa Aalto-yliopistoon. Painottaisimmeko kilpailua ja vastakkainasettelua vai mahdollisimman hyvää yhteistyötä? Vaikka olimme kateellisia Aalto-yliopiston saamalle erityishuomiolle ja merkittävälle lisärahoitukselle, jonka turvin Aalto-yliopiston sijoitusomaisuus selvästi ohitti Helsingin yliopiston, emme halunneet ottaa etäisyyttä vanhastaan läheisiin yhteistyökumppaneihimme. Olihan meillä ja Aallon ”jäsenyliopistoilla” jo vanhastaan ainakin viisi yhteistä laitosta, merkittävimpinä vieläkin toimivat tietotekniikan HIIT (Helsinki Institute for Information Technology) ja Fysiikan tutkimuslaitos (joka hoitaa Suomen suhteita Euroopan ydinfysiikan tutkimusjärjestöön CERN:iin). Ymmärsimme hyvin, että olisi sekä Suomen että Helsingin yliopiston ja Aalto-yliopiston etu pikemminkin syventää yhteistyötä yliopistojen välillä. Paukut olisi käytettävä kansainväliseen kilpailuun eikä Helsingin ja Espoon rajalla.

Yliopistouudistuksen tuoksinassa päätimme siis johdonmukaisesti rakentaa hyvät suhteet Aalto-yliopistoon, ja siihen luotiin myös muodolliset rakenteet. Rehtoraatit ja keskeiset valmistelijat kokoontuivat säännöllisesti keskustelemaan yhteisesti linjattavista asioista, reviirien rajanvedoista ja yhteisistä avauksista. Usein keskustelimme myös kahdestaan Aalto-yliopiston ensimmäisen rehtorin Tuula Teerin kanssa, joka oli Helsingin yliopiston alumni. Oli ilo tehdä yhteistyötä Tuulan kanssa vahvan molemminpuolisen luottamuksen hengessä. Vielä lähtiessään useita vuosia myöhemmin Aallosta hän muisti erikseen kiittää siitä, että Helsingin yliopisto oli hakeutunut läheiseen yhteistyöhön uuden yliopiston kanssa.

Se, että Tuula Teeri oli Helsingin yliopiston alumni, varmasti auttoi syventämään yhteistyötä. Kuvaava ja mieleen jäänyt esimerkki on yhteishaastattelu, johon *Helsingin Sanomien* asiantunteva korkeakoulutoimittaja Marjukka Liiten oli kutsunut Tuulan ja minut. Liiten ilmeisesti olisi kaivannut riitaisaa tilaisuutta – koska uutiskriteerit yleensä edellyttävät ristiriitaa –, ja hän pohjusti sitä aloittamalla haastattelumme kysymyksellä:

”Mikä on Suomen johtava yliopisto?” En ehtinyt edes miettiä, mitä vastaisin, kun Tuula Teeri jo totesi: ”Helsingin yliopisto tietysti.” Vastaus vei pohjan mahdolliselta ristiriidalta, ja haastattelu jatkui hyvässä yhteishengessä. Siitä tuli ihan hyvä juttu mutta varmasti hiukan erilainen kuin toimittaja oli odottanut.

On toki hyvä myös todeta, ettei yhteistyö Aallon kanssa ollut pelkkää ruusuilla tanssimista. Meitä häiritsi muun muassa Aallon mielestämme hyvin hidas ja pikkutarkka päätöksenteko. Useamman kerran meillä oli jotakin asiaa koskeva sopimusluonnos, pöytäkirja tai muu dokumentti odottamassa allekirjoitusta Aallossa, kun se oli jo aikoja sitten hyväksytty meillä. Välillä puututtiin myös hyvin tarkasti sanamuotoihin ja muihin sellaisiin pieniin asioihin, jotka mielestämme olivat merkityksettä. Mutta oletimme, että byrokraattiset hidasteet johtuivat siitä, että uuden yliopiston perustamisvaiheessa oli muutaakin tekemistä kuin yhteistyökuvioidemme ripeä edistäminen.

Ehkä hiukan vakavampi haaste oli kokemus viestinnän tietynlaisesta yksipuolisuudesta. Aallolla oli uutena yliopistona vahva tarve profiloitua. Käytännössä koettiin ainakin silloin tällöin, että Aallossa viestinnällisesti ikään kuin omittiin meidänkin aloitteitamme. Jos aloitteemme pohjalta oli aloitettu yhteistyöhanke, Aallon viestinnässä saatettiin kertoa, että mainittu hanke oli aloitettu Aallossa ja vasta sivulauseessa todeta, että hanke tehdään yhteistyössä Helsingin yliopiston kanssa. Tämänkin kanssa opittiin elämään. Vastauksena oli oman viestinnän kehittäminen.

Kaiken kaikkiaan kitkaa oli kuitenkin vähän. Aalto-yliopiston kanssa on tehty hyvää yhteistyötä sen syntymisestä lähtien. Läheinen yhteistyö on, kuten sanottu, varmasti myös Suomen etu. Koska Aalto-yliopistossa pääosin opetetaan aineita, jotka eivät ole edustettuina Helsingin yliopistossa – joitakin luonnontieteitä ja taloustiedettä lukuun ottamatta, ja niissä työnjako yliopistojen välillä on useimmissa tapauksissa aika selkeä – on paikallaan katsoa molempien yliopistojen koulutustarjontaa luontevana kokonaisuutena. Joskus leikkisästi puhuttiin-

kin tulevaisuuden visiona Aallosta Helsingin yliopiston viidentenä kampuksena.

DEMARIVETOINEN ALKU

Samalla kun Aalto-yliopistoa koskeva keskustelu ja hankkeen valmistelu eteni, valmisteltiin myös muita yliopistoja koskevaa uudistusta. Opetusministeriössä oli kuultu yliopistojen toivomuksia ja uskottiin yliopistojen uudistamisen tarpeellisuuteen. Sosialidemokraattinen opetusministeri Antti Kalliomäki sitoutui viemään uudistusta eteenpäin. Jo joulukuussa 2005 hän asetti selvitysmiehet selvittämään yliopistojen taloudellisen ja hallinnollisen aseman uudistamista. Selvitysmiehet Niilo Jääskinen ja Jorma Rantanen saivat varsin laajan toimeksiannon. Seuraavana vuonna he luovuttivat loppuraporttinsa.⁴ Monet niistä keskeisistä linjauksista, joihin yliopistouudistus perustuu, ovat luettavissa selvitysmiesten esityksistä.

Selvitysmiehet ehdottivat, että yliopistot muuttuisivat uudennlaisiksi julkisoikeudellisiksi oikeushenkilöiksi. Näin yliopistot itsenäistyisivät juridisesti valtiosta. Uusiin oikeushenkilöyliopistoihin valittaisiin johtokunta, joka nimitäisi rehtorin. Johtokunnan osalta esitettiin harkittavaksi, tulisiko sen enemmistön koostua niin sanotuista ulkopuolisista jäsenistä. Yliopistojen palvelussuhteet muutettaisiin työsuhteiksi.

Raportti julkistettiin 17. tammikuuta 2007. Jo julkistamisen yhteydessä ministeri Kalliomäki totesi, että uudistusprojekti tuli ottaa seuraavaan hallitusohjelmaan. Suunta näytti olevan selvä. Eikä suuntaa muutettu, vaikka hallituksen kokoonpano vaalien jälkeen muuttui ja sosialidemokraatit jäivät oppositioon.

4. Jääskinen, Niilo & Jorma Rantanen (2007). *Yliopistojen taloudellisen ja hallinnollisen aseman uudistaminen*. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2007:2. Helsinki: Opetusministeriö.

Selvitysprosessin aikana kuultiin myös yliopistoja. Raportti lähetettiin hyvin laajalle lausuntokierrokselle heti sen julkistamisen jälkeen. Helsingin yliopisto, sen konsistori, antoi lausuntonsa selvitysmiesten loppuraportista helmikuussa 2007. Lausunto oli sävyltään myönteinen. Yliopiston konsistori kannatti uudistuksen käynnistämistä ja piti selvitysmiesten ehdotusta hyvänä pohjana jatkokehittämislle. Kannatettiin myös ripeän aikataulun asettamista valmistelutyölle. Toki kaikista asioista ei oltu samaa mieltä. Esimerkiksi palvelussuhteiden muuttamiseen työsuhteiksi ja johtokunnan kokoonpanoa koskeviin mää- räyksiin ei haluttu ottaa lopullista kantaa.

Näin varsin laajan ja keskustelua herättäneen alustavan valmistelun pohjalta yliopistouudistus otettiin keväällä 2008 muodostetun Matti Vanhasen toisen hallituksen hallitusohjelmaan. Sen mukaan hallitus aikoi muuttaa yliopistojen oikeudellista ja taloudellista asemaa mahdollistamalla yliopistojen muuttamisen joko julkisoikeudelliseksi oikeushenkilöksi tai yksityisoikeudelliseksi säätiöksi. Hallitusohjelmassa viitattiin yliopistojen hallinnon ja päätöksentekojärjestelmän uudistamistarpeeseen sekä suunnitelmaan perustaa uusi innovaatioyliopisto, tuleva Aalto-yliopisto.⁵

Uuden hallituksen opetusministeri Sari Sarkomaa ryhtyi heti toimeen. Jo toukokuussa 2007 asetettiin ministeriön virkamiehistä koostuva yliopistolakityöryhmä valmistelemaan asiaa. Puheenjohtajaksi tuli opetusministeriön korkeakoulu- ja tiedeyksikön johtaja Anita Lehtikoinen. Yliopistoasioiden johtajana hän oli luonteva valinta tehtävään ja minulle ja yliopistoille laajemminkin hyvin mieluinen puheenjohtaja. Jo pidemmän aikaa olimme tottuneet tekemään yhteistyötä osaavan ja älykkään sekä voimakastahtoisen virkanaisen kanssa, jota arvostettiin yliopistopiireissä. Anitan kanssa pystyi argumentoimaan,

5. Pääministeri Matti Vanhasen II hallituksen ohjelma 19.4.2007. <https://valtioneuvosto.fi/-/69-paaministeri-matti-vanhasen-ii-hallituksen-ohjelma> (29.9.2021).

eikä hän pelännyt lausua omia kantojaan. Kun sovittiin jostakin ratkaisusta, tiedettiin, että se pantiin myös toimeen. Pidin koko uudistusprosessin aikana hyvin tiiviisti yhteyttä kaikkein eniten juuri Anita Lehikoiseen.

Virkamiehiä ei ollut tarkoitus jättää yksin valmistelemaan uudistusta. Opetusministeriössäkin oivallettiin, että uudistuksen onnistuminen edellytti läheistä yhteistyötä yliopistojen kanssa. Samalla kun asetettiin yliopistolakityöryhmä, nimettiin myös hankkeen ohjausryhmä, jonka tehtävänä oli ohjata ja tukea sen etenemistä. Helsingin yliopiston silloinen rehtori Ilkka Niiniluoto edusti yliopistojen rehtoreita ja rehtorien neuvostoa ohjausryhmässä ja toimi sen puheenjohtajana. Monet keskeiset ratkaisut syntyivät ohjausryhmän ehdottamina ja hyväksyminä.

Helsingin yliopiston johtoryhmässä keskustelimme toistuvasti ohjausryhmän asioista Ilkka Niiniluodon johdolla. Näin johtoryhmämme oli hyvin perillä uudistuksen valmistelun etenemisestä ja pystyi myös vahvasti vaikuttamaan siihen. Kun aloitin yliopiston rehtorina vuonna 2008, eivät uudistuksen tavoitteet ja sisältö siten tulleet minulle yllätyksenä – eikä niiden olisi pitänyt tulla muullekaan yliopistoyhteisölle.

Lainvalmistelun vuorovaikutus yliopistojen kanssa jatkui tiiviinä myös yliopistolakityöryhmän ja sen ohjausryhmän päätettyä työnsä. Yliopistolakityöryhmä julkaisi elokuussa 2007 muistion, jossa käsiteltiin lainsäädännön kannalta keskeisiä uudistukseen liittyviä periaatteita. Ohjausryhmä oli hyväksynyt muistion.⁶ Suuntaviivoista pyydettiin muun muassa yliopistojen kannanotot. Helsingin yliopistossa suuntaviivoja käsiteltiin yliopiston konsistorissa. Konsistorin kannanotossa lokakuussa 2007 uudistuksen lähtökohtia pidettiin kannatettavina. Erityisesti kiinnitettiin huomiota uudistuksen taloudellisiin vaikutuksiin ja toivottiin taloudenpidon keventämistä.

6. Yliopistolakityöryhmän suuntaviivat -muistio. Opetusministeriö 20.8.2007, dnro 84/040/2007.

Yliopistojen kiinteistöt haluttiin siirtää yliopiston taseeseen. Vaikka kannatettiin uudistuksen jatkamista, suhtauduttiin varauksellisesti hallituksen ulkopuolisten jäsenten enemmistö-asemaan yliopiston hallituksessa ja henkilöstön palvelussuhteiden muuttamiseen virkasuhteista työsuhteiksi.

Marraskuussa 2007 maan hallitus iltakoulussaan päätti hallitusohjelman mukaan yliopistouudistuksen periaatteista ja aikataulusta. Linjattiin, että uuden yliopistolain mukaisen toiminnan tulisi alkaa 1. tammikuuta 2010. Näin ollen lakiesitystä tulisi valmistella siten, että se olisi annettavissa eduskunnan käsiteltäväksi kevätistuntokauden alussa 2009. Hallitus linjasi tässä yhteydessä myös uudistuksen sisällön pääpiirteitä. Hallituksen talouspoliittinen ministerivaliokunta sopi vielä joulukuussa samana vuonna uudistuksen taloudellisista linjauksista. Näin puitteet lainvalmistelulle oli asetettu.

Samalla uudistusta oli jo alettu valmistella yliopiston sisällä. Jo keväällä 2008 oli asetettu uudistushanke, jonka tavoitteena oli rehtorin päätöksen mukaan ”hoitaa yliopiston edun mukaisesti uudistuksen edellyttämät hallinnolliset, taloudelliset ja rakenteelliset muutokset sekä niitä koskeva päätöksenteko”. Hankkeen johtoryhmänä toimi yliopiston johtoryhmä, johon kuuluivat rehtori, vararehtorit ja hallintojohtaja. Alkuvaiheessa johtoryhmänä siis toimi rehtori Ilkka Niiniluodon johtama rehtoraatti, jossa itse olin vararehtorina. Rehtorin vaihtumisen jälkeen uusi minun johtamani johtoryhmä astui tähän tehtävään.

Hanke oli laajapohjainen, ja siihen osallistui toista sataa yliopistolaista. Työ tehtiin projektiryhmissä. Niiden tehtäväkentät kattoivat laajalti yliopiston toiminnan. Projektiryhmiä oli 11: organisaatio- ja johtaminen -ryhmä, rakenteellisen kehittämisen ryhmä, talous- ja rahoitusryhmä, työnantaja-asioita käsittelevä ryhmä, tilat ja kiinteistöt -ryhmä, hallinto- ja tukipalvelut -ryhmä, palvelutuotanto ja -yhteistyö -ryhmä, tutkimuksen projektiryhmä, opetuksen projektiryhmä, ruotsinkieliset toiminnot -projektiryhmä sekä yhteiskuntasuhteet-projektiryhmä. Myöhemmin asetettiin vielä johtosääntö- ja muuta

säädösvalmistelua varten säädösasiat-projektiryhmä. Ne konkreettiset toimenpiteet, jotka yliopistouudistuksen yhteydessä toteutettiin, perustuivat suurelta osin näiden projektiryhmien työhön.

Hankkeeseen palkattiin kaksi projektinvetäjää. Operatiivisesta toteutuksesta vastasivat kehitysjohtaja Ulla Mansikkamäki hankkeen projektijohtajana sekä professori Hannu Saloniemi, eläinlääketieteellisen tiedekunnan entinen dekaani ja opettajien ja tutkijoiden arvostama henkilö.

Tässä tilanteessa käytiin rehtorinvaalit, samaan aikaan kuin monessa muussakin yliopistossa. Kuten aiemmin kuvasin, hyvin jännittävien vaalien jälkeen astuin ohjaksiin ja ryhdyin vetämään vastaperustettua hankeorganisaatiota.

Tukenani minulla oli myös (osin) uusi rehtoraatti. Jo rehtorinvaalia seuraavina päivinä olin ensimmäisenä tehtävänäni koonnut itselleni rehtoraatin. Sen kokoaminen ei kuitenkaan mennyt kuin Strömsössä.

Silloisen hallintojohtosäännön mukaisesti vararehtorit määräsi tehtäviinsä yliopiston kollegio rehtorin esityksestä. Ennen esitystä rehtorin oli kuultava yliopistoyhteisön osapuolia laajasti. Täyttääkseni tämän vaatimuksen lähetin jo 28. toukokuuta laajalle joukolle yliopistoyhteisön edustajia sähköpostiviestin, jossa pyysin perusteltuja ehdotuksia mahdollisista vararehtoreista. Sainkin 72 vastausta, joissa ehdotettiin yhteensä 16:ta eri henkilöä. Selvästi eniten kannatusviestejä tuli jo vararehtoreina toimivien Johanna Björkrothin ja Hannele Niemen puolesta. Myös rehtorinvaalien toisella kierroksella vastaehdokkaanani ollut Matti Tikkasta puollettiin tähän tehtävään. Nämä kolme halusin myös itse kiinnittää rehtoraattiin, eikä ratkaisu siis näiltä osin tuottanut vaikeuksia.

Koska edellisen rehtorin aikana oli pyritty siihen, että jokaiselta kampukselta olisi edustaja rehtoraatissa, halusin täyttää jäljellä olevan paikan matemaattis-luonnontieteellisen tiedekunnan edustajalla. Minulle mieluisa ratkaisu oli maantieteen professori Markku Löytönen, jota oli myös kannatettu vara-

rehtoriksi. Kuitenkin jo ennen valintoja useampikin kumpulainen otti minuun yhteyttä ja varoitti ratkaisusta, eri perustein. En oikein päässyt selville, mistä vastustus johtui, mutta ymmärsin tilanteen olevan ristiriitainen. Koska uskoin valintaani eivätkä vasta-argumentit vakuuttaneet, pidin kuitenkin Löytösen listallani viedessäni rehtoraattikysymyksen yliopiston kollegion ratkaistavaksi. Odotetusti se synnytti keskustelua, ja siitä myös äänestettiin. Kumpulan edustajana professori Markku Kulmala ehdotti esitykseni palauttamista uuteen valmisteluun. Voitin kuitenkin äänestyksen ja sain haluamani vararehtorit. Enkä myöhemmin katunut – kaikki täyttivät tehtävänsä erinomaisesti. Äänestyksen hävinneeseen vähemmistöön kuuluvat tulivat myös onnittelemaan ja sovittiin, että tämä episodi unohdettaisiin.

Olimme valmiit ryhtymään töihin rehtoraattikautemme alkaessa 1. elokuuta 2008. Näin konkreettinen uudistustyö lähti liikkeelle.

TYYNÄ MYRSKYN EDELLÄ

Opetusministeriössä lainvalmistelijat tekivät työtä käskettyä. Virkamiesvoimin oli valmisteltu uutta yliopistolakia. Yliopistolakiehdotus valmistui elokuussa 2008, samassa kuussa, jolloin itse olin tullut yliopiston johtoon. Rehtorikauteni alkaessa minun oli saatava uudistustyö etenemään ja johdettava yliopiston kannanmuodostusta uuteen lakiehdotukseen.

Yliopiston lausuntoa päätettiin valmistella pitkän kaavan mukaisesti siten, että mahdollisimman moni keskeinen toimija yliopistoyhteisössä olisi sitoutunut uudistukseen. Tavallisesta poiketen lakiesitys päätettiin lähettää tiedekuntiin lausuntoa varten kahteen kertaan. Ensin lähetettiin lakiehdotus ikään kuin ”paljaana” lausunnonlehdelle ja pyydettiin tiedekuntia epämuodollisesti luettelemaan niitä asioita, joita ne pitivät ongelmallisina. Tietysti tiedekunnat saivat ottaa kantaa myös myönteisinä pidettyihin asioihin. Näin pyrittiin kokoamaan mahdolli-

simman laaja näkemys asioista, joista yliopiston kannatti kantaa huolta.

Saatujen kannanottojen pohjalta valmisteltiin vielä lausuntoluonnos, joka lähetettiin uudestaan tiedekuntiin lausunnolle. Tiedekunnat pystyivät siten ottamaan kantaa asiaan toiseen kertaan, nyt siis lakiehdotusta koskevaan alustavaan lausuntoluonnokseen. Toivottiin, että tiedekunnat, joiden neuvostoissa kaikki yliopistoryhmät olivat edustettuina, syventyisivät näin mahdollisimman perusteellisesti lakiehdotukseen ja toisivat esille kaikki siihen liittyvät näkemyksensä. Tiedekunnissa keskusteltiin lakiehdotuksen yksityiskohdista muillakin foorumeilla.

Näin kuvattu kaksinkertainen lausuntokierros oli sen verran poikkeuksellinen, että muutama dekaani jopa reagoi asiaan epäilemällä, onko tarpeellista näin moneen kertaan vatvoa lakiesitystä tiedekunnassa. Vastasin heille ja muille dekaaneille sähköpostitse kohteliaasti yliopistouudistuksen merkittävyyden edellyttävän laajempaa keskustelua. Kirjoitin lainuudistuksen olevan niin laajakantoinen ja tärkeä yliopiston tulevaisuuden kannalta, että kaksivaiheiseen päätöksentekoon olisi aika-tilallista ongelmista huolimatta aihetta. Painotin olevan tärkeää, ”että heti päästään keskustelemaan joistakin keskeisistä linjauksista, jotta uudistuskannanottomme olisivat näiltä osin mahdollisimman hyvin ankkuroitu yliopistoyhteisöön”.

Rehtorina järjestin jokaisella kampuksella kampuskokouksen, johon oli vapaa pääsy ja johon kaikki yliopistolaiset kutsuttiin. Kokouksissa lakiehdotusta käytiin läpi ja keskusteltiin sen pohjalta tavoitelluista Helsingin yliopiston sisäisistä uudistamisprosesseista. Henki kampuskokouksissa oli hyvä. Kysyttiin monia asioita, mutta kriittisiä näkemyksiä tuli esiin suhteellisen vähän, yksittäisiä ja usein detaljeihin liittyviä puheenvuoroja lukuun ottamatta. Nämäkin tilaisuudet vakuuttivat minut siitä, että oltiin oikealla tiellä. Myös tiedekunnat suhtautuivat lopullisissa lausunnoissaan melko tai hyvinkin myönteisesti yliopistouudistukseen. Ainoastaan oma tiede-

kuntani, oikeustieteellinen tiedekunta, oli lausunnossaan hiukan kriittisempi. Lakimiehenä osasin odottaa tätä. Harvoin uudet pykälät saavuttavat heti juristien suosion.

Laajapohjaisen valmistelun jälkeen asia vietiin konsistoriin. Konsistorissakin sitä käsiteltiin kahteen kertaan ja lopulta hyväksyttiin varsin uudistusmyönteinen lausunto. Tiettyjä yksityiskohtia lukuun ottamatta lakiuudistusta pidettiin hyvänä. Konsistori tuki uudistusprosessin jatkamista. Myös siihen aiemmin ongelmallisena pidettyyn asiaan, että virkasuhteet muutettaisiin työsuhteiksi, otettiin nyt hyväksyvä kanta. Lausunto oli yksimielinen lähes kaikilta osin. Ainoastaan tulevan hallituksen kokoonpanoa koskevasta sääntelystä jouduttiin äänestämään. Kaikki yliopiston henkilöstöryhmät kannattivat yksimielisesti sitä, että yliopiston hallituksessa olisi ulkopuolinen enemmistö ja ulkopuolisten jäsenten joukosta valittu puheenjohtaja. Ainoastaan opiskelijat esittivät tältä osin eriävän mielipiteen.

Konsistorin laajan enemmistön myönteiseen kantaan saattoi toki vaikuttaa se, että kokouksen puheenjohtajana totesin hallituksen riittävän ulkopuolisen asiantuntijuuden olevan edellytyksenä sille, että uudistus voitaisiin toteuttaa. En uskonut valtion, enkä ainakaan valtiovarainministeriön, luopuvan miljardiluokan omaisuudesta yliopisto-oikeushenkilöiden hyväksi, jos valtion puolella epäiltäisiin päätöksentekaelinten asiantuntemusta ja toimintakykyä. Pidin siinä vaiheessa todennäköisenä, että uudistus olisi saattanut jäädä toteutumatta, jos yliopisto olisi ottanut kovin jyrkän linjan ulkopuolista enemmistöä vastaan. Minusta oli täysin riittävä autonomian tae, että yliopisto itse valitsisi ulkopuolisetkin hallituksen jäsenet. Sen sijaan en pitänyt kovin merkittävänä sitä, olivatko ulkopuoliset jäsenet enemmistönä vai merkittävänä vähemmistönä. Kokeemukset yliopiston uudesta hallituksesta osoittavatkin, ettei enemmistö-vähemmistökysymyksellä ole juurikaan käytännön merkitystä. Niin sanotut ulkopuoliset jäsenet ja sisäiset jäsenet eivät esiinny ja äänestä kahtena blokkina.

Keskustelu niin sanotuista ulkopuolisista jäsenistä oli jo tässä vaiheessa harhaanjohtavan polarisoitunut. Esitykseen kriittisesti suhtautuvat puhuivat usein ulkopuolisista ”elinkeinoelämän edustajina” ja loivat kuvan siitä, että elinkeinoelämä näin ottaisi yliopistot valvontaansa. Sellaista uudistusta en olisi tietenkään voinut puoltaa. Esityksen mukaan ulkopuoliseksi jäseneksi kelpaisi kuka tahansa, joka ei ollut työ- tai opiskelusuhteessa yliopistoon. Pidin myös tiukasti kiinni siitä, että yliopisto (sen kollegio) saisi itse valita hallituksensa ulkopuoliset jäsenet. Esimerkiksi Ruotsissa käytössä olevaa järjestelmää, jossa maan hallitus valitsee yliopistojen hallitukset, en olisi missään tapauksessa voinut hyväksyä. Esityksen mukaan olisi siis täysin yliopistoyhteisön edustajien tahdosta kiinni, valittaisiinko yliopiston hallitukseen elinkeinoelämästä hankittua asiantuntemusta vai muunlaista osaamista edustavia henkilöitä. Käytännössä yliopistojen hallituksiin onkin valittu monenlaista osaamista, kuten muiden yliopistojen akateemiseen henkilökuntaan kuuluvia tai kuuluneita henkilöitä, myös useita näkyviä uudistuksen vastustajia.

Konsistorin myönteinen lausunto oli tärkeä edellytys uudistuksen toteutumiselle. Tapasin konsistorin kokousta seuraavana päivänä Anita Lehikoisen Suomen Akatemian vuotuisissa Tieteen iltamissa. Hän oli silminnähden ilahtunut lausunnostamme ja kiitti meitä siitä. Hän antoi ymmärtää, että uudistuksen toteuttaminen olisi ollut aika lailla mahdotonta, jos Helsingin yliopisto olisi voimakkaasti vastustanut sitä. En osaa arvioida, olisiko näin ollut, mutta varmasti yliopiston myönteinen lausunto tuki opetusministeriön uudistuspyrkimyksiä ja antoi tukea myös muiden yliopistojen rehtoreille heidän luotsatessaan lausuntopyyntöä hallitustensa läpi.

Tähän mennessä kaikki näytti hyvältä, jopa loistavalta. Asiat etenivät kaikin puolin hyvän yhteistyön merkeissä. Yliopiston ylimmässä johdossa konsistori teki kanssamme tiivistä yhteistyötä koko prosessin ajan. Rehtorina oli miellyttävää johtaa hyvää, keskustelevaa ja rakentavaa konsistoria. Uudistuksen

ohessa konsistori hyväksyi vuosien 2008–2009 aikana myös laajamittaisen ja yksityiskohtaisen strategiapaketin. Siinä lueteltiin satoja toimenpiteitä, joilla yliopistoa kehitettäisiin vielä paremmaksi tulevinä vuosina.

Yhteistyösuhde opetusministeriöön oli sekin hyvä ja toimiva. Jatkuvasti käytiin vuoropuhelua yliopiston tarpeista ja siitä, miten niitä voitaisiin ottaa huomioon lain uudistuksen valmistelussa. Virallisen lausuntokierroksen jälkeen syntyneet uudet versiot ehdotuksesta yliopistolaiksi lähetettiin epävirallisesti katsottaviksi ja kommentoitaviksi. Anita Lehtikosken lisäksi myös opetusministeri Sari Sarkomaa piti innokkaasti yhteyttä yliopistoihin. Hän kävi keskustelemassa ja esiintymässä yliopistojen tilaisuuksissa vakuuttaen, ettei mitään yliopistojen vastustamaa seikkaa ollut ”kiveen hakattu”. On kuvaavaa, että opetusministeri lähes heti aloitettuaani uutena rehtorina kutsui minut pitkään keskusteluun ministeriöön. Vaikka Sarkomaa sittemmin luopui ministerin tehtävästä, hän pysyi eduskunnassa tukemaan yliopistoa merkittävästi kamppailussamme privilegioidemme säilyttämisen puolesta. Siitä kerroin tarkemmin jäljempänä. Myös uusi opetusministeri Henna Virkkunen jatkoi läheistä dialogia yliopistojen kanssa.

Hyvä suhde opetusministeriöön oli vakiintunut jo vararehtoriaikanani. Esimerkiksi yliopistolain Helsingin yliopiston ruotsinkielistä toimintaa turvaava säännöstö otettiin lakiin aloitteestani. Toimin silloin muun muassa kaksikielisyysasioita hoitavana vararehtorina ja pidin velvollisuutenani ottaa tähän kantaa. Luonnostelin itse nämä yliopistolain pykälät, jotka pitkälti vastaavat aikaisempaa lainsäädäntöä.

Lain uudistamisen vuoksi yliopiston sisäisiä rakenteita ja toimintatapoja oli muutettava perusteellisesti. Näitäkin muutoksia valmisteltiin projektiorganisaatiossamme. Hankeorganisaation kanta oli, että yliopiston rakenteita oli kehitettävä, jotta voitaisiin kantaa uudistuksen aiheuttamia taloudellisia ja toiminnallisia vastuita. Organisaatio ja johtaminen -projektiryhmä oli painottanut suurten vastuuyksiköiden tar-

vetta, mihin liittyi myös johtajien johtamismahdollisuuksien ja -vastuun vahvistaminen. Rakenteellisen kehittämisen ryhmä ehdotti niin ikään laitokseen suurentamista ja esitti laitoksen minimirajaksi vähintään kymmentä professuuria ja viiden miljoonan euron kokonaisbudjettia. Ehdotus oli linjassa myös talous- ja rahoitusryhmän tavoitteiden kanssa, joissa todettiin kokonaishallinnan vaativan talousvastuullisten yksiköiden määrän laskemista noin 40:een. Haluttiin toisin sanoen toteuttaa suurlaitosjärjestelmä. Luonnontieteellisissä tiedekunnissa oli pitkälti jo siirrytty tähän toimintarakenteeseen, mutta se poikkesi selvästi useiden keskustakampuksen tiedekuntien pienlaitosten hallitsemasta maisemasta. Suurlaitosratkaisujen tavoitteena oli sekä taloudellis-hallinnollinen tehokkuus että akateemisen siiloutumisen vähentäminen eli oppiaineiden rajoja ylittävän tutkimus- ja opetusyhteistyön lisääminen.

Tältä pohjalta olimme yliopiston johdossa valmistelleet periaatelinjauksia, joista keskusteltiin rehtorin kampustilaisuuksissa. Periaatelinjaukset vietiin konsistorin hyväksyttäväksi, ja 12. marraskuuta 2008 konsistori päätti organisaatiorakennetta ja johtamista sekä taloutta ja rahoitusta koskevista linjauksista. Näiden periaatelinjauksien pohjalta tiedekuntien tuli suunnitella uusi laitoserakenteensa. Jatkovalmistelun kannalta tärkein linjaus oli laitosten vähimmäiskokoa koskeva määräys. Laitokseen alarajaksi määriteltiin jo kerrottu kymmenen professuuria ja viiden miljoonan euron kokonaisbudjetti. Siltä pohjalta tiedekuntien tuli valmistella omat rakenteelliset ratkaisunsa.

Tiedekunnat olivat toivoneet, että rakennepäätökseen otettaisiin myös laitosten toimintaa ja johtamista koskevia periaatteita, jotta nähtäisiin, millaiseen kokonaisuuteen uudistetut rakenteet tulisivat. Näin myös tehtiin. Emme aavistaneet, että tiedekuntien sinänsä oikeutettu pyyntö aiheuttaisi myöhemmin paljonkin ongelmia.

Linjauksissa oli muun muassa lyhyt maininta dekaanien ja laitosjohtajien valinnasta. Sen mukaan siirryttäisiin haku-

menettelyyn sen sijaan, että johtajat valittaisiin tiedekunta- ja laitosneuvostoissa. Ajatuksena oli eräänlainen *co-decision*-menettely. Tiedekunta esittäisi muutaman dekaaniehdokkaan, joiden joukosta rehtori valitsisi dekaanin. Kun periaatetta vastustettiin lääketieteellisen ja oikeustieteellisen tiedekunnan lausunnoissa, päädyttiin kuitenkin kompromissiin, jonka mukaan tiedekunta saattoi esittää 1–3 kandidaattia, joista rehtori tekisi valintansa. Esittämällä yhden kandidaatin tiedekunta siis saattoi tehokkaasti sitoa rehtorin kädet.

Tämä kohta aiheutti paljon keskustelua uudistusprosessin myöhemmissä vaiheissa. Oltiin huolissaan siitä, että rehtorin ohjausvalta tulisi liian vahvaksi. Myöhemmin päädyttiinkin sääntöön, jonka mukaan tiedekunta esittää ja rehtori vahvistaa tai hylkää dekaanin. Loppujen lopuksi tämä sääntö, jota jotkut juhlivat suurena voittona, vastaa aika lailla periaatepäätöstä siinä mielessä, että senkin mukaan tiedekunta olisi voinut esittää vain yhden kandidaatin rehtorin hyväksyttäväksi tai hylättäväksi.

Itse en pitänyt näitä nyansseja kovinkaan tärkeinä. Jälkeenpäin arvioituna olisi uudistusprosessin sujuvuuden kannalta ollut parempi, ettei konsistorin periaatepäätöksessä olisi vielä tässä vaiheessa puututtu johtamisjärjestelmän yksityiskohtiin. Päätöksen tämä osa aiheutti myöhemmin aika paljon kiehuntaa. Kun konsistori teki päätöksensä, mistään kiehunna ei kuitenkaan vielä ollut tietoa. Kaikki oli tapahtunut laajan yksimielisyyden vallitessa, keskusteluja oli käyty laajalti, ja yhteistyö eri suuntiin näytti toimivan hyvin. Oli tyyntä myrskyn edellä. Emme aavistaneet, että yliopistouudistuksesta tulisi hankala ja ristiriitainen prosessi.

Marraskuun konsistorin kokouksen jälkeisessä johtoryhmän kokouksessa avasimme kuohuviinipullon ja onnittelimme toisiamme prosessin saamisesta tähän vaiheeseen. Ajattelimme, että uudistusprosessin vaikeimmat asiat oli nyt hoidettu, kun periaatepäätökset oli tehty, ja tämän jälkeen uudis-

tus olisi pääosin teknistä toteuttamista. Kuinka väärässä olimmekaan.

Ennen myrskyn puhkeamista ehdin kuitenkin nauttia mielestäni hyvien päätösten tuomasta suosiosta. Yliopistoyhteisön sisältä tuli kannustavia kannanottoja, ja opetusministeriön järjestämällä vuotuisilla neuvottelupäivillä moni opetusministeriön virkamies ja rehtorikollega ihmetteli ja kiitti sitä nopeutta, jolla yliopisto oli uudistamassa rakenteitaan. Näin suuren luokan rakenteellista uudistusta ei ollut aikaisemmin yliopistossa toteutettu. Oli todellakin ihmeellistä, että sitä oli pystytty hoitamaan näin suurella yksimielisyydellä ja ilman laajoja vastalauseita. Tähän itsekin uskoin. Vähän aikaa.

TIETO KULKEE – VAI KULKEEKO?

Marraskuussa 2008 mielestämme kaikki olennaiset päätökset oli tehty, laajasti keskustellen ja demokraattisessa järjestyksessä. Nyt kriittiset yliopistolaiset heräsivät. Heidän mielestään asia ei ollut ollenkaan näin yksinkertainen. Salaa oli yritetty viedä läpi suunnitelma, jolla yliopisto yksityistettäisiin ja myytäisiin elinkeinoelämälle. Näin perusyliopistolaisemme ajattelivat tai ainakin väittivät ajattelevansa.

Uudistusprosessissa on tärkeää sitouttaa yhteisö muutokseen. Tämä on usein prosessin hankalin osa. Yliopistouudistuksen yhteydessä lähiympäristön ja tärkeimpien toimijoiden innostaminen onnistui hyvin. Avainasemassa oleva dekaanikunta oli lähes kokonaisuudessaan vahvasti sitoutunut prosessin tavoitteisiin, ja sen ja rehtoraatin kokouksissa puitiin uudistusprosessin eri vaiheita usein ja monipuolisesti. Kuten jo totesin, keskeinen päätöksentekijä eli konsistori saatiin myös sitoutumaan uudistukseen ja päätökset tehtiin yksimielisesti tai lähes yksimielisesti. Hallintoviraston väki tuki prosessia asian- tuntevalla valmistelullaan erinomaisesti.

Sen sijaan koko yliopistoyhteisön osallistaminen, tai edes pitäminen riittävästi ajan tasalla, osoittautui odotettua

vaikeammaksi. Keskustelu polarisoitui, ja osa yhteisöstä asettui vastustamaan uudistusta tai joitakin sen osia. Uudistusta koskeva tieto oli usein puutteellista, ja kantaa saatettiin ottaa varsin hatarien käsitysten pohjalta. Tieteen viileän objektiivisuuden ihanne oli kaukana, kun keskusteltiin yliopistouudistuksesta.

Yliopistojen toiminnassa ”miksi meille ei kerrottu” -syndrooma on tuttu ilmiö. Vaikka tietoa on jaettu, osa yliopistolaisista saattaa kokea, ettei se ole tavoittanut heitä, ja jo päätetty muutos otetaan vastaan epämieluisana yllätyksenä. Tultuani rehtoriksi päätin, kokemattomuuden tuomalla itsevarmuudella, ettei yliopistouudistukselle kävisi näin. Tiedon kulku ja keskustelutilaisuudet olisi rakennettava siten, että jokainen voisi tuntea saaneensa ainakin mahdollisuuden osallistua. Uudistusprosessista pyrittiin tiedottamaan ja keskustelemaan avoimesti ja tehokkaasti. Oli pettymys huomata, ettei tavoitteeseen päästy.

Prosessin konkreettisten vaiheiden lähtiessä liikkeelle alkusyksystä 2008 oletettiin, että tiedot uudistusaikeista olisivat jo kohtalaisen hyvät. Olihan uudistuksesta puhuttu jo siitä lähtien, kun rehtorit manifestissaan vuonna 2005 vaativat yliopistojen uudistamista. Sen jälkeen asiaa oli puitu opetusministeriön asettamien selvitysmiesten raportin perusteella. Raportista oli keskusteltu eri foorumeilla, ja konsistori oli antanut siitä lausunnon. Asiaa oli pidetty esillä yliopiston omissa julkaisuissa: pelkästään *Yliopisto*-lehden yhdessätoista numerossa oli lukuvuonna 2007–2008 peräti kuusi uudistusta käsittelevää pääkirjoitusta.

Kun keväällä 2008 käytiin rehtorinvaalit, yliopistouudistus oli vaalien keskeisenä teemana, ja minut valittiin uudistusmyönteisen ohjelman perusteella. Vaalikollegion haastattelua varten pyydettiin ehdokkaita etukäteen valmistelemaan vastausta kysymykseen heidän näkemyksistään yliopiston johtamisesta. Vastauksessani korostin seuraavaa:

Yliopistouudistus on tulevan rehtorikauden tärkein asia. Uudistusprosessin puitteissa annetaan yliopistoille nykyistä huomattavasti vapaammat kädet päättää toiminnastaan ja omasta sisäisestä hallinnostaan. Jos uudistus hoidetaan oikealla tavalla, se avaa tärkeitä uusia mahdollisuuksia yliopiston kehittämiseksi. Haaste on siinä, että väärin hoidettu uudistus sisältää myös merkittäviä riskejä. Tässä tilanteessa johtamisprofiilin tärkeäksi elementiksi nousee kyky muutosjohtamiseen – –.

Myös ylioppilaskunnan kyselyyn antamassani vastauksessa kirjoitin siitä, että ”vuosisadan suurin yliopistoreformi toteutetaan tulevan puolentoista vuoden aikana”. *Ylioppilaslehden* ehdokashaastattelussa puhuin myös paljon uuteen yliopistolakiin liittyvistä merkittävistä haasteista.

Vaalipaneelissa puhuttiin pääasiassa yliopistouudistuksesta. Paneelissa oli jopa yksi ehdokas, joka nimenomaan ilmoitti osallistuvansa yliopistouudistuksen vastustajana, professori Heikki Patomäki. Hän sai itse vaaleissa yhden äänen. Toisaalta esimerkiksi loppukilpailun vastaehdokkaani professori Matti Tikkanen oli nimenomaan ilmoittanut lähtevänsä mukaan vaaleihin toteuttamaan yliopistouudistuksen. Minusta tuntui aika selvältä, että näiden vaalikeskustelujen ja äänestyksen perusteella minulle oli annettu vahva mandaatti viedä yliopistouudistus eteenpäin.

Näin merkittävän informaatiovyöryn jälkeen oli perusteltua odottaa yliopistoyhteisön olevan tietoinen uudistuksesta ja sen päälinjoista. Ehkä juuri tämä vaikeutti arviointejamme. Se, mikä yliopiston johdon näkökulmasta tuntui hyvin pureskellulta ja laajalti käsitellyltä asialta, ei sittenkään ollut tavoittanut koko yliopistoyhteisöä.

Jotta varmistettaisiin yliopistoyhteisön osallistuminen uudistusprosessiin, luotiin kunnianhimoinen uudistusta koskeva vuorovaikutusrakenne. Ensiksi pyydettiin aiemmin mainituin tavoin poikkeuksellisesti kahteen kertaan lausunnot

yliopistolakiesityksestä koko yhteisöä edustavilta tiedekunta-neuvostoilta. Yliopiston lausunnon keskusteluversiota käsiteltiin myös konsistorissa ja laajapohjaisessa yliopistokollegiossa sekä rehtorin ja dekaanien, ainelaitosten johtajien ja erillislaitosten johtajien kokouksissa. Jotta yhteisö saataisiin vielä paremmin mukaan, järjestettiin kaikille avoimia kampustilaisuuksia, joissa rehtori kuvasi uudistuksen tavoitteita ja pääkoh- tia ja sen jälkeen asioista keskusteltiin yleensä varsin hyvän- tuulisesti rehtorin johdolla. Keskushallintoon oli palkattu isku- ryhmä, johon kuuluivat entinen dekaani Hannu Saloniemi ja kehitysjohtaja Ulla Mansikkamäki ja jonka tehtävänä oli käydä eri tilaisuuksissa kertomassa uudistuksesta. Tilaisuuksia kertyi toistasataa. Tuntui siltä, että tieto ja keskustelumahdollisuudet vyörytettiin yliopistoyhteisöön eikä uudistus voinut tulla kenel- lekään yllätyksenä.

Minulle olikin pettymys, että näkyvän uudistusvastarinnan syntyessä alkuvuonna 2009 yksi kritiikin kärjistä kohdistui tie- dottamiseen: ”Miksei meille kerrottu?” Väitettiin, että uudis- tusta oli ajettu ”salaa” ja ”yhteisöä kuulematta”. Ymmärsin hyvin, että uudistuksen sisällöstä saatettiin olla eri mieltä – vaikka kri- tiikissä minusta korostettiin liikaa kokonaisuuden kannalta vähemmän keskeisiä asioita kuten dekaanien valintatapaa ja niin sanottujen ulkopuolisten osallistumista yliopiston halli- tukseen –, mutta viestintää ja keskustelumahdollisuuksien tar- joamista olin ainakin pyrkinyt hoitamaan mallikelpoisesti.

Tiedon kulkua koskeva kuvaus osoittaa, kuinka haasteellista kommunikaatio tärkeistäkin asioista on yliopistoyhteisössä. Yliopiston sisäisestä informaation kulusta annetut arviot ovat työhyvinvointikyselyissä olleet keskiarvoa heikommat sekä ennen yliopistouudistusta että sen jälkeen. Jokainen rehtori on varmasti joutunut pohtimaan, millä taikasauvalla tätä ongel- maa voitaisiin ratkoa.

Kokemuksesta otettiin oppia. Yliopiston uudistusta seuraa- vaa strategiaa (vuosiksi 2013–2016) laadittaessa otettiin vetä- mieni kampustilaisuuksien, tiedekunta- ja laitostason keskus-

telujen sekä muiden vastaavien tilaisuuksien lisäksi käyttöön sähköiset yhteydenpitovälineet, joiden kautta noin 7000 henkilöä pääsi jollakin tapaa osallistumaan strategian laadintaan. Strategiaprosessi saikin laajalti kiitosta siitä, että yhteisö oli pystytty sitouttamaan hyvin mukaan keskusteluihin.

BARRIKADEILLE

Loppusyksystä 2008 päivälehdissä alkoi ilmestyä kirjoituksia, joissa kyseenalaistettiin yliopistouudistuksen lähtökohtia. Minusta kirjoittelu perustui virheellisiin käsityksiin uudistuksen tavoitteista, ja luotin siihen, että keskustelemalla asiat selkenisivät. Säilytin naiivin luottamukseni siihen, että sivistysyliopistossa voitaisiin keskustella sivistyneesti yliopiston tulevaisuudesta. Käytyämme rationaalista habermasilaista diskursssia suunta olisi selvä ja uudistusta voitaisiin jatkaa ilman suuria ristiriitoja.

Jotta mediassa näkyisi muutakin kuin yliopistouudistuksen kritiikkiä, kirjoitin *Helsingin Sanomiin* kirjoituksen, jossa julistin Helsingin yliopiston olevan valmis uudistumaan. Korostin uudistuksen tarpeellisuutta ja Helsingin yliopiston sitoutumista uudistukseen. Kirjoitus herätti paljon sekä sisäistä keskustelua että mielipiteiden vaihtoa mediassa. Siihen sisältyi kohta, josta sain myöhemmin paljon kritiikkiä. Hiukan varomattomasti olin todennut, että myös osa yliopistolaisista kannatti uudistusta. Tämän ajatuksen olin saanut sekä kampuskousten myönteisestä ilmapiiristä että useiden tiedekuntaneuvostojen ja muiden elinten lausunnoista.

Muutaman päivän kuluttua ilmestyikin *Helsingin Sanomissa* vastakirjoitus, jossa otettiin vahvasti etäisyyttä uudistusprosessiin. Kirjoituksen oli allekirjoittanut muun muassa ”joukko yliopiston dekaaneja”. Asiaa selvitettäessä kävi ilmi, että ”joukko dekaaneja” olikin vain yksi dekaani. Muu dekaanikunta oli syystä tästä tuohtunut, ja käyttäytymistieteellisen tiedekunnan dekaani Patrik Scheinin kirjoitti lehteen oman

kirjoituksensa, jossa hän sanoutui irti vastakirjoituksesta. *Helsingin Sanomat* ei jostain syystä hänen kirjoitustaan kuitenkaan julkaissut.

Tässä vaiheessa tuntui hyvältä, että vihdoin helmikuussa 2009 tarjoutuisi mahdollisuus keskustella suoraan uudistuksen arvostelijoiden kanssa. Tällaisia mahdollisuuksia olisi esimerkiksi kampuskokousten yhteydessä ollut, mutta niihin kriitikot eivät tulleet, eräitä poikkeuksia lukuun ottamatta. Nyt vasta järjestäytynyt uudistuksen vastarintaliike oli kuitenkin kutsunut minut, kansleri Ilkka Niiniluodon ja valmisteluprojektiryhmän projektijohtajan Ulla Mansikkamäen Vanhalle ylioppilastalolle keskustelemaan uudistuksesta. Ajattelin, että viimeistään tässä tilaisuudessa pystyisin vakuuttamaan yleisön yhtä hyvin kuin mielestäni onnistuin kampuskokouksissa. Vaikka sihteerini Anu Pakkanen varoittikin minua ja ilmaisi huolensa turvallisuudestamme, lähdin hyvillä mielin mukaan ylioppilastalon keskusteluun.

Paikan päällä huomasin nopeasti, että optimismini oli ollut liiallista. Meidät istutettiin tuoleille yleisön eteen, ja sen jälkeen alkoi kysymysten pommitus. Vastarintaliike oli valmistautunut hyvin, ja kysymyksiä esitettiin eri puolilta salia. Mieleeni tulivat hyvin elävästi eräät 1970-luvun tilaisuudet, joissa kokous ”vallattiin” ja pidettiin käsissä sirottamalla aktivisteja sopiviin paikkoihin ympäri salia. Kysyjät ihmettelivät minun väittäneen yliopistolaisten tukevan uudistusta, kun ammattiyhdistykset äskettäin olivat ottaneet uudistukseen kielteisen kannan. Kritisoiitiin väitettyä salamyhkäisyyttä ja epäiltiin yliopiston johdon tarkoitusperiä. Parhaan kykymme mukaan vastailimme, mutta yleisö ei selvästikään vakuuttunut. Mistään aidosta keskustelusta ei ollut kysymys.

Toive siitä, että osanottajat olisivat pyrkineet aitoon keskusteluun, sai lisää kolauksia seuraavina päivinä. Vastarintaliike oli tehnyt keskustelusta Youtube-videon, jossa sopivilla leikkauksilla pyrittiin saattamaan ”kuulusteltavia” naurunalaisiksi. Sen esittäminen markkinoitiin uudistuksen vastustajien suurena

saavutuksena. Tältä osin olen kuulopuheiden varassa, koska itse en ole viitsinyt pahoittaa mieltäni katsomalla videota. Muut panelistit ja eräät ulkopuolisetkin totesivat, että video oli tehty aika loukkaavasti.

Viimeistään nyt oli selvää, että uudistuksen vastustuskamppailu oli täydessä vauhdissa. Tuli hiihtoloma. Lähdin perheeni kanssa yliopiston tutkimusasemalle Hyytiälään hiihtämään, mutta palasimme Helsinkiin jo keskiviikkoiltapäivänä. Aikaiseen paluuseen oli kaksi syytä. Ensiksikin hallituksen esitystä yliopistolaiksi oli määrä käsitellä valtioneuvostossa torstaina, ja toiseksi torstaiksi oli myös ilmoitettu suuresta yliopistolakia vastaan suunnatusta mielenosoituksesta yliopiston keskustakampuksella (järjestäjien postituslistalla oli myös hallintoviraston ”myyrä”, joten tunsimme suunnitelmat aika hyvin). Rehtorin oli tietysti oltava paikalla, kun nämä tapaukset olivat tiedossa.

Matkalla Hyytiälästä Helsinkiin tuli puhelu, joka huolestutti minua mielenosoitusta enemmän. Kerrottiin, että hallituksessa oli syntynyt keskustelua siitä, tulisiko Helsingin yliopiston apteekkiprivilegiota pitää sellaisenaan voimassa uudistuksen jälkeen. Itse olin koko ajan ilmoittanut uudistuksen edellytykseksi sen, että tämä taloutemme kannalta aivan keskeinen tekijä jäisi voimaan. Näin oli myös luvattu. Nyt tuli siis ensimmäinen merkki siitä, että lupauksia ei ehkä oltaisikaan valmiita pitämään. Tästä alkoikin privilegiotaistelu, joka kesti lähes koko vuoden ennen kuin päästiin meitä tyydyttävään ratkaisuun – muutamaksi vuodeksi. Siitä kerron myöhemmin.

Mielenosoituspäivä alkoi. ”Opiskelijatoiminta.net”-niminen ryhmä oli iskulauseella ”Yliopistouudistus uusiksi” kutsunut opiskelijat, tutkijat ja henkilökuntaan kuuluvat mielenosoitukseen, koska he eivät kaivanneet ”lukukausimaksuja, opintoaikojen rajauksia, saati elinkeinoelämän edustuksen lisäämistä yliopistomme hallinnossa ja omien vaikutusmahdollisuuksiemme kaventamista entisestään”. Porthanian pihalla pidettiin puheita, ja sinne kokoontui muutama sata yliopistolaista. Määrä ei ollut

järisyttävän suuri, kun otetaan huomioon, että yliopistossa oli 35 000 opiskelijaa ja 9000 työntekijää. Mielenosoittajia oli silti huomionarvoinen määrä, ja tunnelmaa kohottivat aktivistien puheet Porthanian pihalla. Rehtorin huoneesta pihaa vastapäätä saatoin seurata tapahtumia ja kuunnella puheita. Tunnelma rehtorin huoneessa ei ollut korkeimmillaan.

Professori Teivo Teivainen kertoi puheessaan, miten opiskelijat olivat 1990-luvun alkupuolella vallanneet hallintorakennuksen yliopistolain uudistuksen yhteydessä. Teivainen ei suorasanaisesti kehottanut yliopistolaisia valtaamaan rakennusta, mutta rivien välistä oli helppo lukea sellainen kehoitus. Jäinkin odottamaan, milloin valtaus tulee.

Tässä vaiheessa neuvottelin yliopiston turvallisuuspäällikön, hallintojohtajan ja muistaakseni myös jonkun vararehtorin kanssa siitä, miten mahdolliseen valtausyritykseen tulisi suhtautua. Minulta kysyttiin, suljettaisiinko hallintorakennus esimerkiksi kello kolmelta ja lähetettäisiinkö työntekijät kotiin. Suljettuun hallintorakennukseen tuskin tunkeuduttaisiin. En pitänyt tätä ratkaisua hyvänä. Suljettu ja pimeä hallintorakennus olisi symboli siitä, ettei hallinto haluaisi käydä vuoropuhelua kriitikoiden kanssa. Hallinto näyttäytyisi bunkkerina, joka eristäytyy yliopistolaisten arkipäivästä. Pidin parempana, että jatkaisimme töitä normaalisti ja yrittäisimme selviytyä mahdollisesta valtauksesta mahdollisimman järjestäytyneesti.

Kello tuli neljä, eikä valtaajia vielä näkynyt, koska mielenosoittajat olivat lähteneet liikkeelle Aleksanterinkatua pitkin kohti eduskuntataloa. Minut oli kutsuttu televisioon ruotsinkieliseen keskusteluohjelmaan, jossa ei käsitelty suoranaisesti yliopistouudistusta vaan eräitä muita yliopistojen toimintaan liittyviä henkilöstöpoliittisia asioita. Lähdin Pasilaan. Valmistautuessani suoraan lähetykseen tuli yliopiston silloiselta viestintäjohtajalta tekstiviesti: hallintorakennus oli vallattu. Aika ristiriitaisin tuntein osallistuin keskusteluohjelmaan, mutta katsojien kommenttien mukaan ohjelma meni hyvin.

Televisiostudiosta lähdin yliopiston autolla kotiin. Olin jatkuvassa yhteydessä paikalla oleviin turvallisuuspäällikköön ja tiedotuspäällikköön ja sain tietää, että valtaajat olivat toimineet siististi. Yliopiston väen kanssa oli sovittu, että valtaajat valtaisivat vain ensimmäisen ja yliopiston johdon neljännen kerroksen, ja näin oli myös toimittu. Ajattelimme, että oli hyvä antaa valtaajien olla rauhassa yhden yön, enkä siksi lähtenyt heti paikalle. Tarkoitus oli, että tulisin paikalle aikaisin seuraavana aamuna, ja näin teinkin.

Tullessani kello kahdeksan maissa aamulla töihin yliopiston alakerrassa istui valtaajien johtoporukka. Kerroin heille, että keskustelisin mielelläni heidän kanssaan heidän vaatimuksistaan. Vein ulkovaatteeni neljänteen kerrokseen. Joka ovesa oli julisteita, joissa vaadittiin rehtorin, kanslerin ja Ulla Mansikkamäen eroa. Palasin ensimmäiseen kerrokseen, ja kävimme yhdessä läpi valtaajien ajatuksia. Heille ehkä keskeisin kysymys näytti olevan tulevan yliopiston johtamisjärjestelmä. Heitä huolestutti se, että rehtori muka valitsisi yliopiston dekaanit. Eikö dekaaneilla enää olisikaan sananvaltaa yliopistossa? Keskustelimme ehkä puolisen tuntia.

Opiskelijat kuvasivat jälleen koko keskustelun. He antoivat ymmärtää, että uusi Youtube-video olisi tulossa. En kuitenkaan ole kuullut, että sellaista olisi tehty. Myös Yleisradion televisio-uutiset olivat paikalla, samoin kuin muuta mediaväkeä. *Helsingin Sanomissa* julkaistiin myöhemmin pääkirjoitus, johon oli liitetty kuva siitä, kun yliopiston rehtori keskustelee valtaajien kanssa.

Aamuisen keskustelumme jälkeen valtaajat jättivät hallintorakennuksen hyvässä järjestyksessä. Mitään ei ollut rikottu. Jonkinlainen keskusteluyhteys oli luotu. Kun jälkeempäin LERU:n rehtorikokouksessa kerroin valtauksesta Strasbourgin yliopiston rehtorille, jonka toimisto oli ollut vallattuna pitkiä aikoja, hän ihmetteli suomalaisten opiskelijoiden hyvää käytöstä. Totesin vain, että Suomi on sivistynyt yhteiskunta, jossa valtauksetkin osataan hoitaa siivosti.

Tämä näkyi vielä selvemmin, kun maaliskuussa toteutettiin seuraava valtaus. Ennen sitä vastarintaliike pyrki myös monella muulla tavoin lisäämään yliopiston johtoon kohdistuvaa painetta. Perustettiin Facebook-sivusto, jossa vaadittiin yliopiston johdon eroamista. Muistan asian hyvin, koska olin samoihin aikoihin lähdössä Intiaan, Hyderabadiin, jossa pidettiin johtamani tieteellisen maailmanjärjestön (International Association of Consumer Law) maailmankonferenssi. Olin rehtorin tehtävän vuoksi luopumassa järjestön puheenjohtajuudesta ja odotin matkaa tilaisuutena tavata monia hyviä ystäviä eri puolilta maailmaa. Kun yliopiston tiedotusosasto muutama tunti ennen lähtöäni lähetti minulle vinkin siitä, että mainitunlainen Facebook-sivusto oli avattu, hyvä matkatunnelma väistämättä lässähti. Hyderabadissakin jouduin päivittäin puhelimitse ratkaisemaan yliopistouudistukseen ja sen etenemiseen liittyviä enemmän tai vähemmän kriittisiä kysymyksiä. Ei ole ihme, että hyvä ystäväni ja yhteistyökumppanini professori Geraint Howells useampaan otteeseen huomautti minun näyttävän kovin väsyneeltä.

Seuraavaa valtausta varten opiskelijoita ja yliopistolaisia oli kutsuttu suureen mielenosoitukseen Senaatintorille. Mielenosoituskutsukin oli luova. Otsikkona oli ”Painajaisten perjantai 13.3.”, ja kuvassa yliopiston päärakennuksen yllä seisoivat luuranko (kuolema?), joka oli ottamassa yliopiston syleilyynsä. Mielenosoituksen banderolleissa toistui sama ajatus: ”Yliopisto uusiksi: vapaus tai aivokuolema”. Mielenosoitukseen järjestettiin yhteiskuljetuksia useista muista yliopistokaupungeista.

Kun tällaisen kutsun mukaisesti ollaan kokoontumassa yliopiston päärakennuksen eteen perjantai-iltapäivällä, on helppo päätellä, missä viikonloppu halutaan viettää. Olimme jo etukäteen melko varmoja siitä, että mielenosoittajien tavoitteena oli vallata yliopiston päärakennus.

Taas keskusteltiin siitä, tällä kertaa jo hyvissä ajoin etukäteen, miten mahdolliseen valtausuhkaan oli suhtauduttava. Jälleen jotkut olivat sitä mieltä, että suljetaan päärakennus ja

annetaan lukittujen ovien odottaa valtaajia. En taaskaan pitänyt sitä hyvänä ajatuksena. Emme voisi sulkea kaikkia yliopiston rakennuksia. Jos rakennus olisi suljettu, keskustasta löytyisi aivan riittävästi muitakin kohteita vallattaviksi. Päätettiin siis varautua mahdolliseen valtaukseseen muulla tavoin.

Samaksi perjantai-iltapäiväksi oli järjestetty Aalto-yliopiston ja Helsingin yliopiston yhteinen neurotutkimuksen tulevaisuutta pohtiva laajahko keskustelutilaisuus. Minun vieraakseni oli tulossa Aalto-yliopiston rehtori Tuula Teeri, runsaasti alan professoreita, dekaaneja ja muuta yliopistoväkeä. Tilaisuus oli määrä pitää yliopiston pienessä juhlasalissa yliopiston päärakennuksessa. Kokousta, jossa merkittävä osa molempien yliopistojen johtoa olisi mukana, ei kuitenkaan haluttu pitää vallattavan rakennuksen tiloissa. Kokous päätettiin siirtää Otaniemeen Aalto-yliopiston tiloihin. Helsingin yliopiston rehtorinkin oli silloin oltava Otaniemessä. Sovittiin, että vararehtori Markku Löytönen, joka silminnähden innostui tilanteen hallintaa vaativasta tehtävästä, jäisi valvomaan yliopistoa yhdessä turvallisuuspäällikkömme kanssa.

Kun olimme jo lopettamassa Otaniemen kokousta kuohuviinilasit kädessä, tuli odotettu viesti. Yliopiston päärakennus oli vallattu. Koska valtaajia oli kuitenkin suhteellisen vähän, joitakin kymmeniä opiskelijoita, päätettiin, etten menisi paikalle. Turvallisuuspäällikkö jäi valvomaan tilannetta. Markku Löytönen piti minut jatkuvasti informoituna. Opiskelijoiden tavoitteena oli pitää päärakennus vallattuna – eli siis olla paikalla – koko viikonlopun ajan. Valtaus sinänsä ei suuresti vaikuttanut rakennuksen toimintaan. Valtaajat järjestivät joissakin tiloissa seminaareja ja keskustelutilaisuuksia.

Yliopistolla on ollut onni saada turvallisuuspäälliköksen taitava neuvottelija ja tilanteiden erityispiirteet hyvin aistiva Mikko Savela. Kun hän havaitsi opiskelijoiden olevan väsyneitä päärakennuksen kovalla kivilattialla nukutun yön jälkeen, hän ryhtyi keskustelemaan heidän kanssaan valtauksen jatkosta. Lauantaiaamupäivänä hän ehdotti: mitä jos menisimme kaikki

nyt kotiin nukkumaan emmekä kertoisi kenellekään ja huomenna sunnuntai-iltapäivällä tulisimme takaisin ja jatkaisimme valtausta, joka päättyisi kello 18.00? Valtaajat ottivat tarjouksen ilolla vastaan. Kertomatta kenellekään valtaajat siis keskeyttivät valtauksen. Sunnuntai-iltapäivällä turvallisuuspäällikkö ja valtaajat palasivat ja jatkoivat valtausta muutaman tunnin ajan. Sen jälkeen valtaajat saattoivat jakaa tiedotteen, jossa kerrottiin heidän pitäneen yliopiston päärakennuksen vallattuna viikonlopun ja päättävän nyt valtauksen. Arvatkaa, oliko Strasbourgin yliopiston rehtori kateellinen, kun kerroin tämänkin valtauksen kulusta tavatessamme seuraavan kerran!

Loppujen lopuksi uudistuksen vastustajien vaatimukset eivät olleet kovin radikaaleja. Ne koskivat vain joitakin uudistuksen kohtia. Uudistuksen keskeisintä tavoitetta eli yliopiston autonomian vahvistamista oikeushenkilöasemalla ei arvosteltu. Aktivistien vetämä verkosto esitti verkkoadressissa 11 kohdan vaatimusluettelon, jossa jo totuttuun tapaan edellytettiin muun muassa sisäisten jäsenten enemmistöasemaa yliopiston hallituksessa, sitä, että edustukselliset elimet valitsisivat rehtorin, dekaanit ja laitosjohtajat, ja kolmikantamallin toteuttamista yliopiston sisäisessä päätöksenteossa. Luettelossa vaadittiin lisäksi esimerkiksi yliopistojen irrottamista valtion tuottavuusohjelmasta, tutkimuksen vapauden ja tiedon julkisuuden kirjaamista lakiin ja Suomen Akatemian autonomian säilyttämistä. Nämä vaatimukset oli esitetty myös yliopiston puolesta. Koska vastustajien vaatimukset olivat vähintäänkin samalla aaltopituudella kuin yliopiston puoltamat näkemykset, uskoin valtaajien räväkästä toiminnasta huolimatta yhteistyön ja yhteisen keskustelun mahdollisuuksiin.

Valtaukset olivat vain yksi tapa osoittaa mieltä. Vastarinnan ehkä merkittävin kohokohta Helsingin yliopistossa oli suuren konsistorin kokous aprillipäivänä 2009. Se oli minusta ratkaiseva käänne. Kokouksen keskustelun junailu oli vastustajien suurin saavutus, ja tuloksetta jääneen kokouksen jälkeen heidän voimansa hiipuivat. Kun kokouksesta ja sen jälki-

mainingeista oli selvitty, kamppailun pahin vaihe oli ohitettu. Uudistusvaunu eteni nyt alamäkeä, ja toteutumisvaiheeseen siirtyminen oli jo näköpiirissä.

Suuri konsistori on jäänne yliopiston perinteisestä hallintomallista, jossa professorit yksin päättivät yliopiston asioista. Kun 1990-luvulla oli siirrytty yliopiston kolmikantamalliin, oli päätetty säilyttää suuri konsistori eräänlaisena keskustelufoorumina ja perinteitä vaalivana elimenä, jossa professorit voisivat keskenään keskustella asioista. Sille ei kuitenkaan jätetty minkäänlaista päätösvaltaa. Koska halusin, että uudistuksesta keskusteltaisiin mahdollisimman laajalti, pidin tärkeänä, että kokoon kutsuttaisiin myös suuri konsistori.

Suuri konsistori kutsuttiin koolle sähköpostitse. Tämä tarjosi vastustajille oivan tilaisuuden valjastaa koko professorikunta kriittiseen keskusteluun. Vastaa kaikille -komennolla oli helppo lähettää kriittiset näkemykset kaikkien professoreiden sähköpostiosoitteisiin. Verkossa syntyikin keskustelua. Se oli kuitenkin aika yksipuolista. Keskusteluun osallistuivat pääosin kriitikot, kun taas uudistuksen kannattajat joko pyysivät, ettei heille lähetettäisi tätä ”roskapostia”, tai lähettivät suoraan rehtorille uudistusta tai rehtoria kannattavia puheenvuoroja. Kielenkäyttö oli kärjekästä. Kun eräs professori oli kehottanut opiskelijoita valtaamaan kaikkien Suomen yliopistojen hallintorakennukset kuukaudeksi, toinen saattoi kysellä, minkä lajin deliriumin vallassa kehotus oli kirjoitettu.

Ennen konsistorin kokousta sain tietää, että oikeustieteellisen tiedekunnan edustajat esittäisivät päätösluonnoksen, jonka mukaan suuri konsistori päättäisi, ettei se hyväksyisi tiettyjä uudistukseen liittyviä asioita. Päätösluonnoksessa vastustettiin sitä, että rehtori valitsisi dekaanit ja että rehtorin valitsisi hallitus, ulkopuolisten jäsenten enemmistöä yliopiston hallituksessa ja henkilöstön siirtämistä työsuhteiseksi. Suuren konsistorin kokouksen aluksi esitettiin näitä kysymyksiä koskeva päätösehdotus. Ehdotusta tietysti kannatettiin. Olin kuitenkin päättänyt jo etukäteen, ettei suuresta konsistorista

lainvastaisesti tehtäisi päätöstä tekevää elintä. Olin itse ollut aikanaan sen verran tiiviisti mukana kolmikantakamppailussa vanhaa järjestelmää vastaan, etten halunnut tällaiseen ryhtyä. Professorivallan palauttajaksi minua ei saisi.

Suuren konsistorin puheenjohtajana totesin, etten ota ehdotusta äänestykseen vaan on tyydyttävä keskustelemaan asiasta. Tästä heräsi vastalauseiden myrsky. Useat puhujat vaativat äänestystä. Myös ne, jotka aikanaan olivat olleet mukana purkamassa professorivaltaa, halusivat palauttaa suuren konsistorin päätösvallan. Pidin kuitenkin puoleni. Totesin, etten suuren konsistorin nimissä ryhdy tekemään mitään päätöksiä. En kuitenkaan halunnut estää professoreita kokoontumasta ja lausumasta mielipiteitään. Totesin puheenjohtajana, että kokouksen jälkeen voisin poistua, jolloin kokous voisi valita itselleen puheenjohtajan ja professorikokouksen nimissä päättää, mitä ikinä haluaisi. Mutta silloin kokous ei olisi lain mukainen suuri konsistori.

Sanottuani tämän osa suuren konsistorin jäsenistä nousi ja lähti. Loput jäivät keskustelemaan uudistuksesta rauhallisesti. Keskustelu oli hyvä ja rakentava.

Kokouksessa esitetty kriittinen esitys lähetettiin kaikille suuren konsistorin jäsenille sähköpostitse. Jäseniltä tuli runsaasti ehdotusta kannattavia ilmoituksia mutta myös joitakin kriittisiä huomioita. Sähköposti täyttyi, kun tuli toistasataa kannanottoa, joissa useimmissa vastustettiin uudistusta. Tuntui siltä, että tilanne oli riistäytymässä käsistä. Itse olin kiinni toisissa tilaisuuksissa enkä voinut heti reagoida sähköpostitulvaan, vaikka päässäni kirjoitin viestiä suuren konsistorin jäsenille. Tiesin, että viestini epäonnistunut muotoilu olisi voinut viedä kriisin hallitsemattomaksi. Sinä iltana yliopiston uudistusprosessin sujuva jatko tuntui olevan kiinni siitä, että saisin verkossa leviävän professoreiden protestiaallon tyyntymään.

Pääsin kotiin vasta kello yhdeksän jälkeen ja istahdin heti tietokoneeni ääreen. Lähellä puoltayötä lähetin suuren konsistorin jäsenille vastausviestin, jossa selvitin uudistuksen tavoit-

teita ja myös yliopiston kantaa kolmeen mainittuun kiistanalaiseen kysymykseen:

Arvoisat suuren konsistorin jäsenet,

Suuren konsistorin kokouksen yhteydessä on sähköpostitse vilkkaasti keskusteltu yliopistouudistukseen liittyvistä kysymyksistä. On myös laajalti otettu kantaa eräisiin kysymyksiin ja arvioitu suuren konsistorin kokouksen kulkua. Koska kaikki eivät olleet paikalla on syytä kuvata tilannetta myös rehtorin näkökulmasta.

Valitan etten ole aiemmin päässyt kommentoimaan keskustelua, mutta rehtorin aikataulu on muutenkin valitettavan täysi. Yliopiston normaalitoimintoja pitää johtaa myös muutoksen aikana. Tämäkin on kirjoitettu kiireessä; pahoittelen mahdollisia kielivirheitä.

Mitä ensin tulee kysymykseen siitä, miksi kokouksessa esitetystä oikeustieteellisen tiedekunnan dekanaatin esityksestä ei järjestetty äänestystä, minun mielestäni puheenjohtajalla, joka haluaa kunnioittaa yliopiston päätöksentekojärjestelmää ja hyvän hallinnon periaatteita, ei ollut muuta vaihtoehtoa, seuraavista syistä:

- a) Suuri konsistori ei ole yliopistossa päätöksiä tekevä elin, eikä esillä oleva asia tiukasti ottaen edes kuulu sen käsiteltäviin asioihin. Yliopiston voimassa olevan hallintojohtosäännön 5 §:n mukaan suuren konsistorin tehtävänä on ”edistää eri tieteenalojen yhteistoimintaa ja ylläpitää akateemisia perinteitä yliopistossa.”
- b) Tämä ei ole pelkkää juristeriaa: olin itse mukana professorina silloin kun edellinen suuri hallinnon uudistus tehtiin ja professoreitten suuri konsistori korvattiin päätöksentekokoelimenä kolmikantaisella demokraattisesti valitulla konsistorilla. Minusta olisi hyvin ongelmallista, jos suuri konsistori voisi päätöksillään horjuttaa konsistorin tekemiä päätöksiä.

c) Hyvää hallintoa ei edustaisi sellainen menettely, että elin, joka ei tee päätöksiä, tekisi päätöksen asiasta, joka ei ole esityslistalla (siinä mainittiin uusi johtosääntöluonnos) ja josta vasta kokouspäivänä ehdotetaan päätöstä.

Olen vastalauseista huolimatta edelleen sitä mieltä, että olisin toiminut virkamiehenä virheellisesti, jos olisin toiminut muulla tavoin – enkä tältä osin toivo muutoksia uudenkaan yliopiston päätöksentekojärjestelmään. Kerättävä adressi on minusta sen sijaan erinomainen tapa ilmaista uudistusta koskevia mielipiteitä.

Tällä en halua vähätellä professorikunnan kantaa esillä oleviin kysymyksiin. Minusta kokouksessa tuli varsin selvästi esille se, että merkittävä osa professorikunnasta vastustaa yliopistolain uudistukseen sisältyviä tiettyjä kohtia. Tämä on ollut luettavissa myös konsistorin listalla olleista ja edelleen tulevista sähköpostiviesteistä. Kertaan tämän vuoksi ensiksi vielä yliopiston konsistorin ottamia kantoja näihin kysymyksiin ja kommentoin niitä lyhyesti nyt ilmaistujen mielipiteiden valossa.

Mitä ensin tulee tulevan yliopiston hallituksen kokoonpanoon, konsistori kommentoidessaan lausunnossaan yliopistolaista hallituksen jäsenten valintaa ei edellyttänyt muutoksia esitettyyn hallituksen kokoonpanoon.

Lausunto laadittiin varsin perusteelliseen sisäisen launkierroksen pohjalta. Asiasta pyydettiin kahteen otteeseen lausunto tiedekunnilta ja siitä järjestettiin lukuisia keskustelutilaisuuksia, muun muassa kollegiossa ja kampuksilla.

Rehtorin pitää kunnioittaa yliopiston ylimmän päätöksentekuelimen kantaa. Siitä huolimatta olen niissä keskusteluissa, joita olen käynyt sen jälkeen kun professorikunnasta ilmeni tietoja muunlaisesta asennoitumisesta, yleensä maininnut asiasta vallitsevan yliopistoyhteisössä erilaisia kantoja. Olen eduskunnan sivistysvaliokunnassa todennut sellaisenkin ratkaisun kelpaavan yliopistolle, jossa ulkopuolisten jäsenten

määrää vähennettäisiin yhdellä. Minusta sellainen ratkaisu täyttäisi riittävästi ulkopuolisen asiantuntemuksen tarvetta, ja ehkä hiukan lieventäisi niitä pelkoja, joita tunnetaan yliopiston valitsemia ulkopuolisia hallituksen jäseniä kohtaan.

Virkasuhde/työsuhdeproblematiikkaan konsistori otti tietoisesti suhteellisen neutraalin kannan, ja edellytti muutoksen perustelemista etenkin virkavastuun ja perustuslain näkökulmasta. Konsistori piti myös tärkeänä sitä, että henkilöstön nykyiset edut turvataan muutostilanteessa.

Yliopiston edustajat ovat linjassa tämän kanssa yleensä välttäneet kannan ottamista tähän kysymykseen tai todenneet, että yliopisto pystyy elämään kummankin mallin kanssa.

Rehtorinvalintapykälän osalta konsistori keskittyi pohtimaan kysymystä, tulisiko rehtorin olla professori. Vaalitapaan ei esitetty muutoksia.

Tämän kysymyksen osalta olen monien professoreiden kanssa samaa mieltä siitä, että rehtorin pitää nauttia myös yliopistoyhteisön luottamusta. Tästä syystä lausunnolle tulevaan johtosääntöluonnokseen onkin otettu sääntö siitä, että hallituksen tulee kuulla yliopistokollegiota asiassa, jos lain mukaan hallitus valitsee rehtorin.

Nämä asiat liittyvät tulevaan lainsäädäntöön. Suuressa konsistorissa oli esillä myös kysymys dekaanien ja laitosjohtajien valinnasta, josta johtosääntöluonnoksessa on mainittu eri vaihtoehtoja. Kokouksessa oli vahvasti esillä kanta, jonka mukaan dekaanien valinta pitäisi pysyä yksinomaan tiedekuntaneuvostojen asiana, ja laitosjohtajien valinta siirrettäisiin laitosneuvoston tehtäväksi (tällä hetkellä tiedekuntaneuvosto hallintojohtosäännön 30 §:n nojalla määrää johtajan laitosjohtoryhmän esityksestä). Johtosääntöluonnos tulee huhtikuussa tiedekunnille ja erillisille laitoksille lausunnolle, ja kaikki, jotka ovat asiasta kiinnostuneet, voivat tällöin vaikuttaa myös tiedekuntaneuvostonsa lausuntoon. Nykyinen järjestelmä on tuottanut hyviä johtajia, joten mitään välttämätöntä pakkoa muutokseen ei ole.

Kuten tästä ilmenee, ja kuten professori Kalima myös totesi esitellessään yllä mainittua päätösesitystä suuressa konsistorissa, näistä asioista ei vallitse niin syvällisiä näkemyseroja kuin ehkä saatetaan päätellä. Oikeustieteellisen tiedekunnan dekaanien esitys näyttää kiteyttävän hyvin ne kysymykset, joista professorikunnassa ollaan huolissaan.

Kannan huolta yliopistoyhteisön yhtenäisyydestä ja sen horjumisesta. Hyvin suurella todennäköisyydellä uusi laki säädetään, ja siihen on yhdessä varauduttava. Sopeutuminen uuteen lainsäädäntöön vaatii monenlaista päätöksentekoa, ja mitä paremmassa yhteistyössä yliopiston sisällä näitä päätöksiä voidaan tehdä, sitä parempaan tulokseen päästään. Ne syksyllä valittavat johtajat, jotka eri tasoilla luotsaavat yliopistoa uuteen lainsäädännölliseen ympäristöön, tarvitsevat koko yhteisönsä tuen. Jos energiaa kulutetaan suuressa määrin keskinäiseen kiistelyyn, tulokset eivät varmastikaan ole parhaita mahdollisia. Siksi vetoankin kaikkiin keskustelujen osapuoliin, että pyrkisivät välttämään kovin leimaavaa kielenkäyttöä toisistaan, koska jatkossakin on toimittava yhdessä. Minä olen vakuuttunut siitä, että kaikki keskusteluun osallistuvat vilpittömästi ajavat yliopiston parasta; tulkinnat siitä saattavat vain olla erilaiset.

Kun yllä kuvatut lakiin ja johtosääntöön liittyvät kysymykset tuntuvat olevan yhteisössämme ongelmallisia, minusta on hyvä että myös muut kuin professorit pääsevät vielä kerran keskustelemaan niistä. Olen pyytänyt yliopistokollegion puheenjohtajaa kutsumaan kollegion pikaisesti koolle keskustelemaan oikeustieteellisen tiedekunnan dekaanien aloitteesta, luonnollisesti heidän suostumuksellaan.

Kevätaurinko paistaa, yliopistouudistuksesta huolimatta

Parhain terveisin

Thomas Wilhelmsson

Kun olin lähettänyt vastausviestin konsistorin listalle, sähköpostitulva tyrehtyi lähes kokonaan. Vastaus oli tyydyttänyt yliopistolaisia. Sain myös suoraan useita myönteisiä kannanottoja, joissa minua kiitettiin viestistä. Sitä en vielä tiennyt, mutta tämän kokouksen myötä pahin oli ohi. Jälkeenpäin useat uudistuksen kannattajat ottivat yhteyttä ja kiittivät jämäkkyyttäni suuren konsistorin kokouksessa. Ei se helppoa ollut.

Tässä tiimellyksessä en ehtinyt tarkemmin tutustua kaikkiin sähköpostiini tuleviin viesteihin vaan siirsin ne varastoon myöhempää tutustumista varten. Kun ylikuumentuneessa tilanteessa lähettää viestejä, tulee helposti kirjoittaneeksi sellaistaikin, josta ei myöhemmin ole ylpeä. Viestit saattoivat olla varsin tunneperäisiä; joku jopa syytti minua yliopistomme tuhoamisesta. Koska en halunnut yksittäisten, joukkohuumassa lähetettyjen pikaisten viestien vaikuttavan minun arviooni niistä todella fiksuista ihmisistä, joiden kanssa olisin rehtorina vastaisuudessaakin yhteistyössä, en myöhemminkään palannut luke-matta jääneiden sähköpostiviestien sisältöön.

Mieluummin luin rohkaisevia viestejä. Esimerkkeinä mainitsen erään dekaanin ja erään laitosjohtajan huhtikuun alussa minulle lähettämät sähköpostiviestit. Toistan niistä otteet, koska viestit kuvaavat tilanteen kireyttä. Ne ovat myös esimerkkejä tuesta, joka mahdollisti uudistususkoni säilymisen kovienkin myrskyjen alla:

Onhan tämä viime kuukausien touhu ollut ikävää! Olen ollut erityisen pahoillani siitä epäasiallisuudesta, jota on kohdistettu Sinuun. Mielestäni olet rehtorina toiminut avoimesti, uskallan väittää, että me dekaanit olemme erittäin tyytyväisiä. – – Toivotan voimia ja sitkeyttä!

[O]let ollut tosi vahvojen joukkopsykologisten prosessien maalitauluna viime viikkojen aikana yliopiston sisäisessä keskustelussa yliopistolaista. Se olisi kenelle tahansa hyvin kuluttavaa. Viestisi suuren konsistorin sähköpostilistalle viime

viikon lopulla oli erittäin asiallinen ja rakentava, niin kuin otteesi muutenkin tämän keskustelun aikana mielestäni ovat olleet. Toivon että jaksat edelleen ylläpitää rakentavaa otettasi tässä hyvin tärkeässä tilanteessa.

Koska sähköpostit, samoin kuin monet muut sekä myönteiset että kielteiset viestit, olivat luottamuksellisia, en mainitse niiden lähettäjiä nimeltä. Jos joku tunnistaa oman viestinsä, haluan tässäkin kiittää tärkeästä tuesta. Useat dekaanit lähettivät samansuuntaisia viestejä.

Tärkeä tukija dekaanien ohessa oli yliopiston kansleri Ilkka Niiniluoto, jolla oli ollut keskeinen rooli uudistusprosessin alkuaskeleiden toteuttamisessa hänen toimiessaan yliopiston rehtorina. Hän osallistui julkiseen keskusteluun uudistuksesta, joskus repäisevin otsikoin: ”Yliopistouudistus on itsenäisyystaistelua”.⁷

Vastapainoksi suuren konsistorin kokoukselle päätettiin vielä pikaisessa järjestyksessä kutsua kokoon yliopistokollegio, jossa kaikki yliopiston ryhmittymät olivat edustettuina. Lisäksi konsistorin jäsenet saivat kutsun tilaisuuteen. Kollegioon kutsuttiin opetusministeriöstä Anita Lehikoinen kertomaan uudistuksen tavoitteista. Osoituksena yliopiston ja opetusministeriön hyvästä yhteistyöstä Lehikoinen tulikin paikalle, vaikka tiesi tilanteen olevan vaikea. Hän piti tapansa mukaisesti mukaansatempaavan puheenvuoron. Sen jälkeen keskustelu polveili moneen suuntaan ja kantaa otettiin sekä puolesta että vastaan. Kokonaisuutena kokous ei ollut erityisen kriittinen. Pahin myräkkä oli siis ohi.

Joitakin maininkeja tuli myöhemminkin. Huhtikuun lopussa professori Heikki Patomäki lähetti Melbournesta yliopistolle viestin, jossa hän esitti epäluottamuslauseen yliopiston rehtorille, kanslerille ja pienelle konsistorille. Epäluottamuslauseen

7. Niiniluoto, Ilkka (2009). Yliopistouudistus on itsenäisyystaistelua. *Tiede & edistys* 34:3, 233–240.

oli viestin mukaan verkossa allekirjoittanut noin 1200 yliopistolaista (omien laskelmiemme mukaan 18 professoria, 142 muuhun henkilöstöön kuuluvaa ja 614 opiskelijaa sekä 486 henkilöä, jotka eivät olleet ilmoittaneet ryhmäänsä – eli yhteensä noin kolme prosenttia yliopistolaisista). Eroamisvetoomuksen allekirjoittajien nimissä Patomäki vaati, että yliopistossa pikaisessa järjestyksessä järjestettäisiin uudet vaalit. Kirjelmä ei johtanut toimenpiteisiin. Sen vastaanottaminen diarioitiin ja siirryttiin muihin asioihin.

Hiukan huolestuttiin siitä, että demokratiaa tutkiva professori näytti uskovan, että yliopiston kokoisessa organisaatiossa vaalit olivat järjestettävissä muutaman viikon varoitusajalla. Käytännössä yliopiston vaalien valmisteluun kuluu usein vuosi, kun luodaan vaaliluetteloja ja hoidetaan muita käytännön asioita. Yliopiston varsinaiset vaalit olivat tulossa marraskuussa, ja niiden valmistelut olivat jo täydessä vauhdissa.

KAMPPAILU SIIRTYY EDUSKUNTAAN

Hallitus oli antanut esityksensä uudeksi yliopistolaiksi 20. helmikuuta 2009. Hallituksen esityksessä kiteytettiin uudistuksen tavoitteet seuraavasti:

Hallituksen tavoitteena on kehittää koulutus- ja tutkimusjärjestelmää kokonaisuutena niin, että globalisaation ja kansainvälistymisen haasteisiin, väestörakenteen, työelämän ja muihin toimintaympäristön muutoksiin vastataan siten, että kansakuntamme kilpailukyky kasvaa, hyvinvointi lisääntyy ja kulttuuri, luovuus ja sivistys vahvistuvat. – – Yliopistouudistuksen tavoitteena on luoda taloudellisen ja hallinnollisen autonomian vahvistamisen avulla yliopistoille nykyistä paremmat

toimintaedellytykset vahvistaa opetus- ja tutkimustoimintansa laatua ja vaikuttavuutta.⁸

Edelleen viitattiin siihen, että OECD:n arvioitsijat olivat pitäneet yliopistojen oikeushenkilöaseman muuttamista välttämättömyytenä.

Poliittinen keskustelu oli siirtynyt hallituksesta eduskuntaan. Edellä kuvatut mielenosoitukset ja valtaukset olivat lähinnä keino vaikuttaa eduskunnan päätöksentekoon.

Enemmistöhallituksen annettua esityksensä eduskunnalle voidaan yleensä olettaa lakiesityksen etenevän ilman suuria kimmelluksia. Yliopistouudistuksen osalta eduskunta oli tavallista tärkeämpi kamppailun areena. Lain valmistelu oli aloitettu jo aiemman koalition toimiessa maan hallituksena, eikä kaikkien uusien hallituspuolueiden sitoutuminen uudistukseen ollut aivan selvää. Opetusministeri Henna Virkkusen sekä valtiovarainministeri Jyrki Kataisen kautta kokoomus oli sitoutunut uudistamaan yliopistolaitosta. Useiden kokoomuslaisten pääinto kohdistui kuitenkin lähinnä Aalto-yliopiston rakentamiseen.

Oppositiossa sosialidemokraatit suhtautuivat uudistukseen suhteellisen penseästi ja kriittisesti, vaikka olivatkin toimineet uudistuksen liikkeelle panevana voimana. Myös vihreiden taholta esitettiin kriittisiä puheenvuoroja. Omien sisäisten ruohonjuuritason kriitikoidemme panos näkyi varmasti näissä kannanotoissa.

Asiaa monimutkaisti vielä se, että yliopistojen aseman uudistamiseen liittyi myös perustuslaillisia ongelmia. Suomen perustuslaki suojelee nimenomaan yliopistojen autonomiaa. Perustuslain 123 §:n mukaan yliopistoilla on itsehallinto sen mukaan kuin lailla tarkemmin säädetään, minkä lisäksi perustuslain 16 §:n mukaan tieteen, taiteen ja ylimmän ope-

8. HE 7/2009. Hallituksen esitys Eduskunnalle yliopistolaiksi ja siihen liittyviksi laeiksi, 29.

tuksen vapaus on turvattu. Perustuslaillisista haasteista olimme Helsingin yliopiston puolesta valmistelun aikaisemmissa vaiheissa huomauttaneet opetusministeriölle, jotta ministeriö ymmärtäisi asianmukaisesti perehtyä niihin. Myös oikeusministeriö oli lausunnossaan yliopistolain ja siihen liittyvän lainsäädännön kokonaisuudistuksesta painottanut tarvetta selvittää ehdotuksen perustuslaillisia vaikutuksia. Kuten esityksen eduskuntakäsittely osoittaa, näyttää siltä, ettei opetusministeriössä tästä huolimatta ollut kiinnitetty riittävää huomiota perustuslaillisiin ongelmiin.

Eduskunnassa lakiesitys lähetettiin ensin tavanomaiseen tapaan valiokunnan käsiteltäväksi. Sivistysvaliokunta kuuli lukuisia asiantuntijoita. Monet tunnetut kriitikot saivat puheenvuoron mutta myös yliopistojen johto. Olin itse kuulavana sivistysvaliokunnassa, jossa puolsin yliopistouudistuksen toteuttamista ja yritin parhaani mukaan osoittaa kriitikoiden huolet turhiksi. Yliopistojen henkilöstön asema, sen siirtyminen työsuhteiseksi, nousi keskustelun yhdeksi keskeiseksi teemaksi. Mietinnössään sivistysvaliokunta puolsi yliopistolain säätämistä mutta ehdotti siihen joitakin muutoksia.

Ennen lopullista lausuntoaan sivistysvaliokunta oli pyytänyt lakiesityksestä lausunnon perustuslakivaliokunnalta. Perustuslakivaliokunnan kanta oli ratkaiseva uudistuksen jatkokäsittelyn kannalta. Uudistuksen vastustajat katsoivat, että esimerkiksi yliopiston hallituksen ulkopuolinen enemmistö olisi ristiriidassa yliopistojen autonomian kanssa. Perustuslakivaliokunta otti kantaa muun muassa Aalto-yliopiston perustuslain mukaisuuteen ja edellytti sen rakenteeseen merkittäviä muutoksia. Muiden yliopistojen osalta jännitettiin ehkä eniten kysymystä siitä, miten perustuslakivaliokunta suhtautuisi hallituksen ulkopuolisiin jäseniin. Ymmärrettiin, että jos suhtautuminen olisi hyvin kriittistä, uudistuksen eteneminen saattaisi vaarantua. Uudistuksen kokonaisuuden ja toimivan hallinnon kannalta katsottiin hyväksi, että hallituksen puheenjohtajana toimisi ulkopuolinen jäsen eikä rehtori.

Mietinnössään perustuslakivaliokunta hyväksyi sen, että ulkopuolinen toimisi hallituksen puheenjohtajana. Sen sijaan valiokunta piti arveluttavana sitä, että hallituksessa tulisi olla ulkopuolinen enemmistö. Vaatimusta alennettiin 40 prosenttiin.

Perustuslakivaliokunnan annettua mietintönsä huokaistiin yliopistoilla helpotuksesta. Mitään perustavaa estettä yliopistouudistuksen toteuttamiselle valiokunta ei nähnyt. Kun se oli hyväksynyt yliopiston ulkopuolisen hallituksen puheenjohtajan, kaavailtu hallintomalli tuntui toteutuvan. Se seikka, että ulkopuolisten hallituksen jäsenten vähimmäismäärä alennettiin 50 prosentista 40 prosenttiin, ei tuntunut kovin olennaiselta. Kuten aiemmin lainaamassani sähköpostiviestissäni suuralle konsistorille olin todennut, tällainen muutos kelpasi hyvin Helsingin yliopistolle. Tärkeintä minulle oli se, että yliopisto itse valitsisi hallituksensa.

Myöhempi kokemus uudistettujen yliopistojen toiminnasta osoittaa, kuten arvelimme, ettei ulkopuolisten osuuden tarkalla määrittelyllä ollut käytännössä mainittavaa merkitystä. Kuten hyvässä hallitustyöskentelyssä yleisestikin voidaan yliopistojenkin hallituksissa useimmiten saavuttaa konsensuspäätöksiä. Esimerkiksi jo kohta neljän vuoden aikana Åbo Akademin hallituksen puheenjohtajana en ole kertaakaan joutunut viemään asiaa äänestykseen (kuten en myöskään kuuden vuoden aikana Ylen hallituksen puheenjohtajana). Helsingin yliopistostakaan, jossa konsistorin vanha äänestyskulttuuri ainakin aluksi näytti säilyvän uudessa hallituksessa, en muista yhtään tapausta, jossa rintamalinja olisi muodostunut niin sanottujen ulkopuolisten jäsenten ja sisäisten jäsenten välille.

Perustuslakivaliokunnan mietinnön antamisen jälkeen halusimme säilyttää saavuttamamme yliotteen julkisuudesta ja päätimme heti lähettää Helsingin yliopiston tiedotteen, jossa mietintöä keuhuttiin. Tiedotteen sanoma oli selvä. Valiokunta oli mietinnössään todennut, ettei yliopistouudistuksen toteuttamiselle ollut olennaisia esteitä, ja sen eteenpäin vie-

miseen oli nyt syytä kiireisesti panostaa. Tiedotteen mukaan rehtori oli tyytyväinen, että yliopistolaki eteni valmisteltuun suuntaan vahvistaen yliopistojen autonomiaa. Yliopiston hallituksen kokoonpanon osalta lausuin tiedotteessa myönteiseen sävyyn, että ”tämä merkitsee enemmän vapautta rakentaa sellainen hallitusmalli, jonka koko yliopistoyhteisö hyväksyy”. Tiedotteesta en tuntenut huonoa omatuntoa, koska olimme aidosti iloisia siitä, että uudistuksen pääkohdat etenivät, eikä hallituksen kokoonpanoa koskeva hienosäätely ollut mielestämme kaikkein keskeisin asia.

Tiedotteemme ei varmaankaan ilahduttanut uudistuksen vastustajia. He olivat järjestämässä ja markkinoimassa lehdistötilaisuutta, jossa heidän tarkoituksenaan oli ”mitä minä sanoin”-tyyliin todeta, että perustuslakivaliokunta hallituksen enemmistöä koskevan kysymyksen osalta oli ollut heidän kannallaan. Tiedotteellamme saavutimme mediakamppailussa etulyöntiaseman, ja kriittiset puheenvuorot eivät saaneet kovin paljon vastakaikua. Jotakin mekin olimme oppineet.

Erilaiset tulkintamme tilanteesta ovat kuitenkin ymmärrettäviä. Kysymys ei ollut siitä, että jompikumpi taho olisi halunnut johtaa suurta yleisöä harhaan perustuslakivaliokunnan kannan suhteen. Meille vain tuo kysymys prosenteista oli pieni yksityiskohta suuressa uudistuksessa, jonka halusimme toteuttaa, kun se taas oli keskeinen kysymys uudistuksen vastustajille. Näin meille syntyi aidosti erilainen tulkinta perustuslakivaliokunnan lausunnon merkityksestä. Meille se oli uudistukselle portteja avaava lausunto, kun taas vastustajille se vahvisti heidän kritiikkinsä oikeaksi.

Tämän jälkeen asia eteni joutuisasti. Sivistysvaliokunta muokkasi esitystä perustuslakivaliokunnan kannan mukaisesti. Lopulta eduskunta toisessa käsittelyssään 16. kesäkuuta 2009 klo 10.08 toimitetussa äänestyksessään hyväksyi uuden yliopistolain äänin 168–16. Vastaan äänestivät vasemmistoliiton kansanedustajat sekä Kimmo Kiljunen sosialidemokraateista.

Yliopistouudistuksen toimiva toteuttaminen edellytti perustavia muutoksia yliopiston organisaatorakenteisiin, johtamisjärjestelmään ja taloudenpitoon. Ymmärsimme hyvin, ettei uudistusta olisi voitu toteuttaa onnistuneesti vain puolessa vuodessa sen jälkeen, kun laki olisi hyväksytty kesällä 2009. Uudistusta oli valmisteltava ja vietävä eteenpäin jo ennen lain hyväksymistä.

Periaatepäätökset yliopiston uudesta organisaatorakenteesta oli tehty jo syksyllä 2008. Uudistusta valmisteltiin tältä osin ja monelta muultakin osin koko kevään 2009 aikana odotellessamme lainsäätäjän kannanottoa. Näin oli pakko tehdä. Toki osa päätöksistä olisi jouduttu perumaan, jos lakia ei olisi annettu tai jos laki olisi tullut voimaan olennaisilta osin toisessa muodossa. Osa rakenteellisista uudistuksista, kuten suurlaitoksiin siirtyminen, olisi kuitenkin voitu pitää voimassa, vaikka uusi yliopistolaki olisi jäänyt toteuttamatta.

Konsistorin syksyn 2008 periaatepäätös edellytti, että tiedekuntien olisi tehtävä ehdotuksensa uudeksi rakenteeksi helmikuun 20. päivään 2009 mennessä. Saimme siis tiedekuntien ehdotukset suurin piirtein samoihin aikoihin kuin lakiesitys annettiin eduskunnalle. Saatuaamme ehdotukset ryhdyimme ripeästi toteuttamaan niitä. Yliopiston konsistori päätti jo 18. maaliskuuta uudistaa yliopiston rakennetta tiedekuntien esitysten pohjalta.

Suurlaitosuudistus aiheutti suurimmat muutokset keskustakampuksella. Humanistisen tiedekunnan toistakymmentä laitosta hupeni neljäksi, ja valtiotieteelliseen tiedekuntaan jäi vain kaksi laitosta, kuten myös käyttäytymistieteelliseen tiedekuntaan. Oikeustieteellinen tiedekunta, jossa aiemmin oli ollut kolme laitosta, ja teologinen tiedekunta muuttuivat laitoksettomiksi. Luonnontieteellisillä aloilla oli jo tehty useita suurlaitosuudistuksia aiemmin, mutta niissäkin tehtiin joitakin rakenne-

muutoksia. Maatalous-metsätieteellinen tiedekunta tiivistä merkittävästi laitosrakennettaan.

Ainoastaan yhden tiedekunnan osalta esitys palautettiin tiedekuntaan uuteen valmisteluun. Valtiotieteellinen tiedekunta oli esittänyt, että se luopuisi kokonaan laitosrakenteesta ja toimisi laitoksettomana tiedekuntana kuten huomattavasti pienemmät oikeustieteellinen, teologinen ja eläinlääketieteellinen tiedekunta sekä farmasian tiedekunta. Konsistori epäili kuitenkin, ettei niin ison tiedekunnan laitokseton rakenne olisi toimiva. Taustalla oli huoli siitä, että laitokseton tiedekunta käytännössä säilyttäisi vanhan hajanaisen rakenteensa, jossa kaikilla pienillä oppiaineilla olisi vahva oma autonomiansa. *Primus motorina* konsistorin päätöksen aikaansaamiseksi toimi sen silloinen ainoa ulkopuolinen jäsen, Suomen Pankin johtaja Sinikka Salo.

Tiedekunta ei kuitenkaan ollut ollut yksimielinen esittäessään laitoksetonta tiedekuntaa. Vahva vähemmistö oli kannattanut suurlaitosten perustamista. Vähemmistön joukossa oli myös taloustieteen oppiaine, Sinikka Salon akateeminen koti.

Konsistori edellytti päätöksessään, että tiedekunta jakautuisi vähintään 2–3 laitokseen. Valtiotieteellisen tiedekunnan esityksen pohjalta konsistori päätti 20. toukokuuta 2009 valtiotieteellisen tiedekunnan kahden laitoksen perustamisesta.

Konsistorin valtiotieteellistä tiedekuntaa koskeva maaliskuun päätös oli minulle itselleni kiusallinen. Olin ainelaitosten johtajien kokouksessa minulta asiaa kysyttäessä todennut, että konsistori tietysti pyrkii vahvistamaan laitosten ja tiedekuntien esityksiä eikä tule tekemään niihin muutoksia. Vakuutin haluavani kunnioittaa tiedekuntien päätöksenteon autonomiaa. Konsistori oli kuitenkin hyvin yksimielinen, ja kaikki konsistorissa esitetyt puheenvuorot kannattivat esityksen palauttamista valtiotieteelliselle tiedekunnalle. Tältä pohjalta tehtiin päätös. En pitänyt tarkoituksenmukaisena, että puheenjohtajana olisin ainoana jättänyt eriävän mielipiteen vain siitä syystä, että olin

aiemmin vakuuttanut laitoksen edustajalle, ettei tiedekunnan päätökseen puututtaisi. Mutta kyllä minua hävetti.

Lähdin suoraan konsistorin kokouksesta matkalle Prahaan EUA:n (Euroopan yliopistojen liiton) kokoukseen. Muis-
tan miettinyeni istuessani tuloiltana yksin ravintolassa syö-
mässä erinomaista prahalaista ankkaa, millainen hässäkkä täs-
täkin konsistorin päätöksestä syntyy. Soitin seuraavana päivänä
Prahasta valtiotieteellisen tiedekunnan dekaanille Hannu Nie-
melle rauhoittaakseni häntä. Yritin parhaani mukaan selittää,
miksi konsistori oli päätenyt ratkaisuunsa. Tuntui ikävältä hoi-
taa asia Prahasta, kun ainekset uuteen kriisiin selvästi olivat
käsillä. Lupasin tulla heti palattuani tiedekuntaan tentittäväksi.

Palattuani kotiin vierailinkin valtiotieteellisessä tiedekun-
nassa. Tietysti minulla oli perhoseja vatsassa kävellessäni tiede-
kuntaan. Kerroin konsistorin päätöksen taustoista, ilmai-
sin ymmärtäväni tiedekunnan kielteistä reaktiota (dekaani oli
kirjoittanut minulle konsistorin päätöksen syntyneen ”varsin
kevein perustein ja monelta osin hyvän hallintotavan vastai-
sesti”) ja pyysin anteeksi omaa virhearviointiani konsistorin
valmiudesta muuttaa ehdotuksia. Tilanne ei kuitenkaan ollut
niin paha kuin olin odottanut. Konsistorin päätöksellä oli myös
ymmärtäjiä. Käytiin kriittinen mutta tilannetta avaava keskus-
telu ja erottiin minusta hyvässä hengessä.

Joka tapauksessa kevään aikana, kesken yliopistolakitaiste-
lua, oli saatu aikaan päätökset 67 ainelaitoksen kokoamisesta
24:ään suurlaitokseen. Näin perinpohjaista laitosrakennemuudis-
tusta ei Helsingin yliopistossa aiemmin ollut tehty. Lisäksi kon-
sistori suostui tekemään kaikki nämä päätökset yksimielisenä.
Konsistorissa uudistus eteni kuin juna.

Jälkeenpäin arvioiden suurlaitosmalli toimi. Esimerkiksi
humanistisesta tiedekunnasta raportoitiin pian sekä oppiaine-
rajoja rikkovien uusien yhteistyökuvioiden kehittymisestä että
hallinnon kustannusten alenemisestä. Ilman kitkaa uudistus ei
kuitenkaan edennyt. Esimerkiksi yhdessä humanistisen tiede-
kunnan uusista laitoksista oli huomattavan vaikeaa päästä

aitoon uuteen yhteistoimintaan. Siitä suunnasta rehtorillekin tuli kaikenlaisia valituksia ja korjauspyyntöjä.

Näin suuren työn jälkeen, jonka perusteella syntyi mielestäni aika johdonmukainen ja toimiva hallintorakenne, täytyy myöntää, että tuntui ikävältä seurata laitusrakenteen purkamista seuraavan rehtorin johdolla. Tiedekunnat ovat nyt vapaita suunnittelemaan alarakenteensa aika lailla oman mielenensä mukaisesti – ja joitakin alarakenteita suuret tiedekunnat tietysti tarvitsevat. Pelkään, että ulkopuolisen on nyt aika vaikea hahmottaa Helsingin yliopiston organisaation alarakenteita, ja tämän huoleni myös ilmaisain kanslerina rehtorille ja hallintojohtajalle. Vahvojen laitosten lakkauttaminen on parantanut mahdollisuuksia rakentaa uusia ja laajempia opetuskonaisuuksia opintoja uudistettaessa, mutta en silti ole varma, onko tämän rakennetason poistaminen kokonaan ollut viisas ratkaisu. Olivathan useimmat uudet laitokset lähteneet hyvin toimimaan, ehkä paria poikkeusta lukuun ottamatta.

Myös hallinnon ja palvelujen osalta uudistus edellytti organisaatiomuutoksia. Jo keväällä 2009 lähdettiin liikkeelle kirjastolaitosuudistuksesta. Vain muutama vuosi aiemmin konsistori oli päättänyt linjaamaan, että Helsingin yliopistossa olisi neljä kampuskirjastoa (Kansalliskirjaston lisäksi). Pyrkimys saada aikaan yksi kattava kirjasto-organisaatio yliopistoon oli silloin kariutunut konsistorin päätökseen. Nyt asia otettiin uudelleen esille. Kun laitostekokoja oli kasvatettu, oli luontevaa vaatia myös taloudellis-hallinnollisesti riittävän vahvoja kirjastoyksikköjä. Kampuskirjastot jäisivät uudessa rakenteessa aivan liian pieniksi. Tämän vuoksi ehdotettiin, että perustettaisiin uusi kirjasto yhdistämällä neljä kampuskirjastoa.

Asia vietiin aika teknisenä uudistuksena konsistoriin. Vaikka konsistori olikin aivan äskettäin edellyttänyt neljän kirjaston mallia, se hyväksyi tämän ”teknisen” uudistuksen. Ilman suurta vastarintaa saatiin siis aikaiseksi yksi yhteinen yliopiston kirjasto (siis edelleenkin Kansalliskirjaston lisäksi).

Ongelmaksi muodostui tosin uuden kirjaston nimi. Siitä järjestettiin jopa nimikilpailu, mutta kilpailu ei tuottanut sellaista tulosta, jonka raati olisi halunnut hyväksyä. Lopulta esitettiin nimeksi Helsingin yliopiston kirjasto. Nimi oli luonteva – vaikkakin tylsä – mutta mielestäni epäonnistunut siitä syystä, että nykyinen Kansalliskirjasto oli toiminut Helsingin yliopiston kirjastona vuoteen 2006 saakka. Sekaantumisia olisi vaikea välttää. Itse siis vastustin tämän nimen hyväksymistä, mutta tässä asiassa konsistori äänesti toisin kuin rehtori olisi toivonut. Konsistorin äänestyspäätöksellä uuden kirjaston nimeksi tuli siten Helsingin yliopiston kirjasto. Epäilyistäni huolimatta en ole kuullut, että uusi nimi käytännössä olisi aiheuttanut ongelmia. Ehkä konsistori päätyi loppujen lopuksi oikeaan ratkaisuun.

Yliopistouudistuksen toimeenpano edellytti myös uuden yliopiston hallituksen ulkopuolisten jäsenten rekrytointia. Kuten jo on käynyt ilmi, oli aikaisin tiedossa, että uudistus muuttaisi perusteellisesti yliopiston hallituksen kokoonpanoa. Uudistuksen myötä hallitukseen tulisi useita uusia ulkopuolisia jäseniä. Koska uudistus tulisi samanaikaisesti voimaan kaikissa Suomen yliopistoissa, pelkäsimme, että yliopistot kilpailisivat rajallisesta määrästä päteviä hallituksen jäseniä ja että se yliopisto, joka lähtisi leikkiin viimeisenä, ei saisi mieleisiään jäseniä hallitukseensa. Helsingin yliopisto, maan johtavana yliopistona, halusi itselleen kaikkein parhaimman ja nimekkäimmän hallituksen. Siksi olin jo syksyllä 2008 kutsunut koolle pienen ryhmän, jossa kaikki työntekijäryhmät ja opiskelijajärjestöt olivat edustettuina, pohtimaan uuden hallituksen ulkopuolisia jäseniä. Halusimme monipuolisen hallituksen, jossa olisi muun muassa kulttuurin, hallinnon, kansainvälisen tutkimusmaailman ja elinkeinoelämän asiantuntemusta. Minusta onnistuimme muodostamaan asiantuntevan hallituksen, jossa monet eri alat olivat edustettuina ja joka antoi hyvän vaikutelman myös ulospäin.

Hallituksen kokoonpanoa valmisteleva ryhmä työskenteli koko syksyn. Vuodenvaihteessa oli jo saavutettu sellainen yhteisymmärrys, että osalta ulkopuolisista jäsenistä voitiin alustavasti pyytää suostumus ryhtyä Helsingin yliopiston hallituksen jäseniksi. Heille kerrottiin, ettei lakia ollut vielä muutettu ja että kollegio valitsisi aikanaan ulkopuoliset jäsenet. Nyt esitettiin vain valmisteleva kysymys siitä, olisivatko he halukkaita tulemaan hallitukseen.

Tässä vaiheessa puhuin puheenjohtajakandidaattimme Antti Tanskasen kanssa, jolla oli kokemusta sekä akateemisesta maailmasta hänen toimittuaan Jyväskylän yliopiston rehtorina ja Suomen Akatemian pääjohtajana että elinkeinoelämästä pankkikriisistä parhaiten selvinneen OP-Pohjola-ryhmän pääjohtajana. Hän oli silminnähden innostunut tehtävästä ja sanoi olevansa mielellään käytettävissä. Kutsuin myös Jorma Ollilan kahville rehtorinvirastoon ja kyselin mahdollisuutta värvätä hänet hallituksemme jäseneksi. Vaikka hänkin selvästi ilahtui kysymyksestä, hän ei heti antanut suostumustaan vaan lupasi harkita asiaa. Keskustelin tässä vaiheessa hallituskysymyksestä puhelimitse myös Eviran silloisen pääjohtajan, maanpuolustuskurssitoverini Jaana Husu-Kallion kanssa.

Valmisteleva ryhmä ei yksin pohtinut sopivia henkilöitä. Pyysin myös esimerkiksi silloisen yliopistokollegion jäseniä pohtimaan ja ehdottamaan minulle hyviä ulkopuolisia hallituksen jäseniä. Sainkin koottua pitkän luettelon hyviä jäsenkandidaatteja yhteiskunnan eri aloilta. Heistä oli kyllä varaa valita hyvä hallitus.

Jotta rehtori, joka uuden hallituksen tulisi valita, ei liikaa sotkeutuisi hallituksen valintaan, siirsin keväällä 2009 asian silloisen yliopistokollegion puheenjohtajalle, teologisen tiedekunnan dekaanille Aila Lauhalle. Yliopiston konsistori päättikin 15. huhtikuuta nimetä Aila Lauhan ”hallitustunnustelijaksi” vastaamaan hallituksen ulkopuolisten jäsenten valinnan valmistelusta, kunnes asia siirtyisi asetettavalle alustavalle valmistelevalle kollegiolle. Hän jatkoi työtä siitä, mihin me olimme

päässeet, ja varmisti hallitukseen tulevien jäsenten lopulliset suostumukset tehtävään.

Tiedettiin, että uuden lain tultua voimaan uusi laissa edellytetty siirtymävaiheen kollegio valitsisi hallituksen. Tämän siirtymävaiheen kollegion taas asettaisi vanhan yliopiston konsistori, mutta päätökset tästä voitiin tehdä vasta lain tultua voimaan 1. elokuuta 2009. Kun kuitenkin uuden yliopiston perustamisvaiheen päätöksentekopaine edellytti, että uusi hallitus pääsisi töihin mahdollisimman pian lain voimaantulon jälkeen, ei voitu jäädä odottamaan tuota päivämäärää. Jo toukokuussa 2009 pyydettiin tiedekunnilta esitykset uuden valmistelevan yliopistokollegion jäseniksi. Tiedekuntien näin esittämä valmisteleva kollegio, joka siis juridisesti ei vielä ollut olemassa, kokoontui useampaan otteeseen kesäkuussa keskustelemaan yliopiston hallituksen jäsenistä.

Uusi, vielä epävirallinen kollegio valitsi puheenjohtajakseen huippututkijan, ilmastotutkimuksen kansainvälisen gurun Markku Kulmalan. Hänen johdollaan epävirallinen valmisteleva kollegio sai alustavasti sovittua hallituksen kokoonpanon, minkä jälkeen jäätiin odottamaan kesälomia. Näin voitiin heti lain tultua voimaan pitää konsistorin kokous, jossa päätettiin mainitun kollegion virallisesta asettamisesta, minkä jälkeen kollegio pystyi hyvin pikaisesti asettamaan uuden hallituksen. Jo elokuun loppupuolella yliopistolla oli uusi hallitus, joka ryhtyi toteuttamaan yliopistouudistusta. Siihen kuuluivat jo edellä mainittujen Tanskasen, Ollilan ja Husu-Kallion ohessa professori Ari Helenius Zürichistä, Helsingin piispa Eero Huovinen ja Hanasaaren kulttuurikeskuksen johtaja Gunvor Kronman ulkopuolisina jäseninä. Professorikuntaa edustivat Elina Ikonen, Markku Leskelä ja Arto Mustajoki, muuta henkilöstöä Juhana Aunesluoma ja Ragna Rönnholm sekä opiskelijoita Lari Ahokas ja Johanna Ahola.

Hallituksen asettamisprosessikin herätti kritiikkiä. Jotkut yliopistouudistuksen arvostelijat olivat sitä mieltä, että yliopiston ei olisi tullut ryhtyä epävirallisesti ja ennenaikaisesti

valitsemaan kollegiota keskustelemaan hallituksen kokoonpanosta. Heidän mielestään olisi pitänyt jäädä odottamaan lain voimaantuloa ja vasta sen jälkeen ryhtyä mahdollisiin toimenpiteisiin. Siitä syystä osa kriitikoista ei suostunut valmistelevan kollegion jäseniksi.

Minun oli ja on edelleen hyvin vaikea ymmärtää arvostelijoiden logiikkaa tältä osin. Nyt tarjottiin tiedekunnille mahdollisuus tavanomaisessa demokraattisessa järjestyksessä valita edustajansa valmistelevaan yliopistokollegioon, joka sittemmin saatiin nopeasti asetettua. Jos olisimme jääneet odottamaan elokuuhun, ei olisi käytännössä ollut mitään mahdollisuutta kysyä tiedekunnilta edustajia vaan keskushallinto (rehtori) olisi joutunut itse esittämään kollegion kokoonpanon. Tätä käsitystä demokratiasta minun oli vaikea ymmärtää. Mutta luultavasti oli vain kyse arvostelijoiden hallinnollisesta kokemattomuudesta. Kerta kaikkiaan ei ymmärretty sitä, kuinka monia päätöksiä syksyn aikana olisi tehtävä.

Yliopistolaki tuli siis ensi vaiheen osalta voimaan 1. elokuuta 2009, jolloin uudistusta voitiin ruveta toteuttamaan. Varsinaisesti uudistus tuli voimaan 1. tammikuuta 2010. Jotta uusi yliopisto olisi vuodenvaihteessa toimintakykyinen, hallituksen oli tehtävä monenlaisia päätöksiä syksyn 2009 aikana. Siksi oli erinomaista, että hallituksen järjestäytymiskokous päätettiin pitämään jo 19. elokuuta. Hallituksen kalenteri oli syksyllä täynnä kokouksia, joissa tehtiin ripeässä tahdissa kauaskantoisia päätöksiä. Hallitukselta kuuluikin kritiikkiä siitä, ettei asioihin voinut riittävästi paneutua. Käytännön pakko kuitenkin saneli hallituksen agendan. Oli vain kerta kaikkiaan toimitettava nopeasti, jotta rakenne olisi valmiina tammikuun alussa.

Hallituksen oli valittava uusi rehtori ja rehtoraatti. Rehtorin positio julistettiin jo elokuussa haettavaksi, ja minun lisäksi paikkaa hakivat professorikollegani Marja Makarow ja Jukka Kola sekä akatemiaprofessori Risto Nieminen ja Oulun yliopiston professori Anna-Maija Ylimaula. Kandidaattien haastattelun ja yliopistokollegion kuulemisen jälkeen hallitus päätti

jatkaa tehtävääni rehtorina. Näin minusta tuli Helsingin yliopiston viimeinen vaaleilla valittu rehtori ja ensimmäinen hallituksen nimittämä rehtori.

Nimitykseen liittyi kuitenkin sivujuonne. Hallitus halusi jatkaa istuvan rehtorin mandaattia mutta samalla antaa signaalin siitä, että yliopistossa tapahtuu muutos. Hallituksen puheenjohtaja Antti Tanskanen varasi siksi rehtorin valintapäätöstä seuraavana päivänä ajan minulta ja kävi puhumassa kanssani rehtoraatin tulevasta kokoonpanosta. Hän totesi hallituksen haluavan uudistuksen näkyvän rehtoraatissa. Siitä syystä minun ei tullut esittää hallitukselle istuvien vararehtoreiden nimeämistä uuden yliopiston rehtoraattiin. Keskustelu oli vakava, ja ymmärsin, ettei minun ollut mahdollista jatkaa samalla rehtoraatilla. Pidin sitä ikävänä, koska rehtoraatti oli ollut hyvin toimiva ja vararehtorit olivat toimineet minulle erinomaisena tukena. Lähdin kuitenkin hallituksen varsin selvän viestin perusteella kokoamaan uutta rehtoraattia.

Laajahkon keskustelukierroksen pohjalta valitsin yhdeksi vararehtoreista humanistisen tiedekunnan dekaanin Ulla-Maija Forsbergin, josta tuli myös rehtorin varahenkilö. Tutkimusvararehtorina päätin jatkaa Johanna Björkrothin pestiä. Hän oli toiminut oivallisesti ensimmäisessä rehtoraatissani, ja oletin yhden vararehtorin voivan jatkaa toisessakin. Uusina tulivat mukaan maatalous-metsätieteellisen tiedekunnan dekaani Jukka Kola ja lääketieteellisen tiedekunnan dekaani Kimmo Kontula, edellinen opetusvararehtorina ja jälkimmäinen yhteiskunnallista vuorovaikutusta johtavana vararehtorina. Myös uusi rehtoraatti osoittautui erinomaiseksi. Nämä vararehtorit hoitivat osaavasti ja antaumuksella uuden yliopistolain edellyttämiä uusia tehtäviä.

Kootessani rehtoraatin ajattelin myös tulevaisuutta. Pidin tavoitteenani, että rehtoraatissa olisi henkilöitä, jotka voisivat ottaa rehtorin tehtävät hoidettavikseen, kun oma kauteni päättyi. Jukka Kola valittiinkin aikanaan seuraajakseni.

Toinen iso asia, johon uuden hallituksen oli otettava kantaa, oli yliopiston johtosääntö. Asiaa oli käsitelty jo pitkin kevättä sekä kampuskokouksissa että konsistorissa, ja konsistori oli alustavasti hyväksynyt johtosääntöluonnoksen. Kysymys oli vain alustavasta hyväksymisestä, koska tiedossa oli, että uusi hallitus hyväksyisi johtosäännön. Hallitus vahvisti johtosäännön eräin muutoksin. Merkittävän kokoinen pykäläpaketti vietiin hallituksessa läpi muutamassa kokouksessa.

Tämän lisäksi hallitus hyväksyi syksyllä yliopiston strategian vuosiksi 2010–2012, otsikollaan ”Huipulle ja yhteiskuntaan”, jonka olin muotoillut yliopiston avajaispuheessani syyskuussa 2009. Kyseessä ei ollut mikään ”pikkustrategia”. Strategiadokumentti oli toistasataa sivua pitkä sisältäen sekä varsinaisen strategian että tutkimuspoliittisen toimenpideohjelman, opetuksen ja opintojen toimenpideohjelman, yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen toimenpideohjelman, henkilöstöpoliittisen ohjelman sekä johtamisen ja tukitoimien toimenpideohjelman. Strategiapaketti sai paljon kiitosta opetusministeriössä ja herätti huomiota myös yliopistossa. Ajattelin itse, että varsinaisen strategia oli hyvä ja myös toteuttamiskelpoinen. Toimenpideohjelmat olivat sinänsä suuren työn tulosta mutta sisälsivät niin paljon toimenpide-ehdotuksia, että priorisointimahdollisuudet selvästi kärsivät. Seuraavaa strategiaa laadittaessa päädyttiinkin huomattavasti lyhyempään strategiadokumenttiin. Joka tapauksessa uusi strategiapaketti ohjasi monin tavoin yliopiston toimintaa vaikean ylimenokauden aikana.

Syksyn hallitustyöskentelyn isoja asioita olivat lisäksi yliopiston toimintaohjelma tulevalle vuodelle sekä yliopiston budjetti. Opetusministeriön ja Helsingin yliopiston vuonna 2009 käytävä neuvottelu oli niin ikään hallituksen agendalla. Talousasiat ylipäänsä edellyttivät monenlaista päätöksentekoa. Kaiken kaikkiaan uusi hallitus joutui uurastamaan kiihkeässä tahdissa. Uurastuksen ansiosta meillä oli 1. tammikuuta 2010 uusi toimintakykyinen yliopisto.

Uudella yliopistolla oli laajempi autonomia, jonka puitteissa olimme itse päättäneet talouden ja hallinnon rakenteista ja siitä, miten meidän taloudellista autonomiaamme tulisi käyttää. Meillä oli uusi johtamisjärjestelmä, jossa johtajien tehtävät ja vastuut olivat lisääntyneet ja johtajien valmennukseen oli panostettu. Johtamisjärjestelmään kuului uusi toiminnanohjausjärjestelmä ja siihen liittyvä budjetointijärjestelmä, joiden avulla pystyttiin seuraamaan yliopiston kehittymistä. Kaikkea tätä johti hallitus, jossa ulkopuolisilla jäsenillä oli merkittävä asema, yhdessä rehtorin kanssa. Lisäksi organisaatorakennetta oli uudistettu suurlaitosuudistuksen myötä. Yliopiston uusi työnantaja-asema vaati myös paljon töitä, ja työehtosopimusten neuvotteluihin oli valmistauduttava. Uusi kiinteistöyhtiö, johon yliopistokiinteistöt oli sijoitettu, aiheutti myös paljon sääntelytarvetta.

Tässä siis joitakin sellaisia muutoksia, jotka toteutuivat lain tullessa voimaan. Kaikki eivät toteutuneet ongelmitta. Paljon oli jäänyt vielä tekemättä. Jouduttiin tekemään korjausliikkeitä ja edelleen kehittämään ja täsmentämään asioita. Mutta siitä kerron myöhemmin.

MIKSI KIISTELTIIN?

Yliopistouudistuksen tultua voimaan kritiikki pikkuhiljaa laantui. Pahimmat uhkakuvat eivät toteutuneet. Toisaalta uudistuksen puolestapuhujat eivät myöskään ole saaneet aivan kaikkea, mitä toivoivat. Erityisesti taloudellinen vakaus, jota yliopistolain indeksiehdon tuli luoda, ei ole toteutunut. Tämä ei johdu yliopistouudistuksesta vaan uudistusproessin lomaan tulleesta maailmanlaajuisesta talouslamasta sekä siihen liittyvästä maan hallituksen selkeästä politiikan suunnanmuutoksesta vähemmän yliopistomyönteiseen suuntaan.

Miksi siis uudistusproessin yhteydessä riideltiin? Miksi yliopistouudistus herätti näin paljon intohimoja? Osin tämä johtuu varmasti yliopiston väen myöhäisheränteisyydestä. Vaikka

asioista kuinka kerrottaisiin ja pidettäisiin meteliä, niihin reagoidaan vasta sitten, kun on jo melkein myöhäistä. Silloin väitetään, että asioita on valmisteltu salaa, ja kannanotot kärjistyvät, vaikka uudistuksen toteuttajat olisivatkin pitkän valmistelun kautta pyrkineet päätymään kantoihin, jotka saavuttaisivat laajan hyväksynnän. Mutta tämän ohessa prosessissa oli myös aitoa erimielisyyttä siitä, millainen tulevaisuuden yliopiston tulisi olla.

Kriittisissä kommenteissa kiinnitettiin huomiota lähinnä kahteen asiakokonaisuuteen. Toinen koski yliopiston johtamista. Uudistuksen arvostelijoiden mielestä oltiin menossa järjestelmään, jossa yliopistoa johdettaisiin määrätietoisemmin ja tehokkaammin kuin aiemmin, eikä tätä pidetty yliopiston idean mukaisena. Yliopiston tuli olla paikka, jossa tasavertaiset tutkijat ja opettajat sekä opiskelijat yhdessä päättävät asioiden hoitamisesta. Vahvimman kritiikin kohteeksi joutui yliopistolakiesityksen mukainen ulkopuolisten jäsenten enemmistöasema yliopistojen hallituksissa. Lisäksi vierastettiin yliopiston konsistorin alustavaan periaatepäätökseen sisältyvää ajatusta siitä, että rehtorilla olisi merkittävä asema dekaaneja valittaessa ja vastaavasti dekaaneilla laitosjohtajia valittaessa. Ajatus johtamisjärjestelmästä yliopistolla oli kriitikoille vieras.

Toinen kysymys, johon niin ikään kiinnitettiin paljon huomiota, oli henkilöstön oikeudellinen asema. Virkasuhteiden muuttumista työsuhteiksi ei pidetty hyvänä. Pelättiin henkilöstön irtisanomissuojan liukenevan ja vahvojen johtajien puuttuvan henkilöstön autonomiaan.

Johtamiskysymyksestä olin aidosti eri mieltä arvostelijoiden kanssa. Kuten jäljempänä esitän, uskon siihen, että yliopistojakin voi johtaa. Yliopistoa ei tietenkään tule johtaa kuin tuotantolaitosta, mutta hyvä strateginen ote yliopiston johtamiseen voi vahvistaa ja kehittää yliopistoa. Kansainvälinen kilpailu edellyttää, että pystymme toimimaan nykyistä paljon strategisemmin. Se, mikä kriitikosta tuntuu paheelta, on siis minun näkökulmastani pikemminkin hyve. Mutta yliopiston

johtaminen ei ole eikä voi olla käskyttämistä. Ajatus käskytysojohtamisesta on sinänsä vanhakantainen käsitys yrityksenkin johtamisesta.

Henkilöstön työoikeudellisen aseman muuttumisen osalta minun täytyy myöntää, etten uudistusprosessin aikana pitänyt asiaa kovin tärkeänä. Ajattelin, että voisimme toimia sekä työsuhteissa että virkasuhteissa ja ettei tällä olisi olennaista merkitystä. Jälkeenpäin arvioiden olin väärässä. On osoittautunut, että siirtyminen työsuhdetavajaiseen järjestelmään on mahdollistanut sellaisia kehitystoimia, joita muutoin ei olisi voitu saada aikaan. Esimerkiksi tutkijoiden johdonmukaisen urapolun rakentaminen niin sanottua *tenure track* -järjestelmää käyttäen olisi ollut vaikeaa virkasuhteisiin perustuvassa järjestelmässä. Vaikka myöhemmin on käynyt ilmi, ettei *tenure track* kovin hyvin sovi myöskään työoikeuden kehikkoon, virkasuhtedemaailmassa sitä ei olisi edes kokeiltu. Työsuhteisiin siirtymisestä on ollut myös muita etuja.

Ristiriidat olisivat voineet lieventyä, jos tavoitteemme olisivat näkyneet vielä selvemmin. Ajatus siitä, että yliopisto olisi valtiovallasta itsenäisempi toimija, joka nykyistä paremmin hallitsisi toimintatavansa ja talouttaan, on ehkä liian abstrakti. Se oli kuitenkin koko uudistuksen keskeinen idea. Siihen liittyi myös yliopistokiinteistöjen siirtyminen yliopistojen hallitsemiksi. Paljon energiaa uudistuskamppailun aikana käytettiin myös Helsingin yliopiston privilegioiden säilyttämisen puolesta.

Tärkeintä oli omasta mielestäni se, että oli avautunut mahdollisuus kehittää yliopistosta itsenäisempi ja vahvempi toimija tavalla, jolla voisi olla merkitystä vuosikymmeniä, ehkä vuosisatojakin. Yliopistojen asema valtion tilivirastoina oli aikansa elänyt. Juuri tämä on tämänkin teokseni sanoma. Vaikka uudistuksen yksityiskohdissa hyvinkin voi olla kritisoitavaa, virheet ovat yleensä laajan autonomian puitteissa korjattavissa. Perusratkaisua, tilivirastojen muuttamista oman itsenäisen oikeushenkilöiden omaaviksi yliopistoiksi, on kuitenkin vaikea

peruuttaa, etenkin kun perustuslakimme suojaa yliopistojen autonomiaa. Nykymaailmassa emme tiedä, millaisia hallituksia Suomikin voi tulevaisuudessa saada. Siksi on hyvä, että yliopistoilla on laaja juridinen ja hallinnollinen autonomia, jonka turvin voidaan pikkuhiljaa kasvattaa myös taloudellista autonomiaa.

Ovi muutokseen oli auki, mutta se ei todennäköisesti olisi pysynyt auki kovin pitkään. Jos mahdollisuuteen ei olisi tartuttu, olisi ehkä hukattu vuosikymmenien tilaisuus. Sen, kuinka merkittävä asia mahdollisuuteen tarttuminen loppujen lopuksi oli, vasta tulevat vuosikymmenet voivat näyttää. Uskon, että se tulee osoittautumaan jopa merkityksellisemmäksi kuin me osasimme aavistaa. ”Tartu tilaisuuteen heti, kun se koittaa, jottei sinun tarvitse lähteä etsimään sitä, mistä kerran kieltäydyit.”

Välillä siis toiset puhuivat omenista ja toiset päärynöistä. Seuraavissa luvuissa kerron, miten niistä lopulta saatiin hyvä kompotti. Ennen sitä on vielä syytä luoda lyhyt katsaus uudistuksen seurantaan.

RISTIRIIDOISTA JÄLKIPUINTIIN

Yliopistouudistusta koskeva keskustelu ei loppunut uudistuksen toteutuessa. Senkin jälkeen aihe on useamman kerran noussut julkisuuteen.

On selvää, että uudenlaisten rakenteiden luomisessa ei välttämättä heti osuttu kaikkien yksityiskohtien osalta oikeaan. Lisäksi sellaisetkin ikävät asiat, jotka eivät liittyneet yliopistouudistukseen, luettiin keskustelussa herkästi sen aiheuttamiksi. Jälkipuintia on siis riittänyt. Ajan kuluessa ja tiedon lisääntyessä siitä on tullut sekä analyttisempää että kokemusperäisempää. Vaikka keskustelu ei ole loppunut, se on selvästi laantunut.

Uudistuksen virallinenkin jälkipuinti on kestänyt yli kymmenen vuotta. Jo eduskunta edellytti hyväksyessään uuden yliopistolain, että hallitus seuraisi uudistuksen toteutumista ja vaikutuksia ja antaisi siitä selvityksen eduskunnan sivistysvalio-

kunnalle jo vuonna 2012. Vaikka oli asiaa tunteville selvää, ettei tämän kokoluokan uudistuksen syvällisempiä vaikutuksia voisi uskottavasti arvioida jo reilun vuoden kuluttua sen voimaantuloista, opetus- ja kulttuuriministeriö kuuliaisesti tilasi konsulttiselvityksen (toteuttajina Gaia Consulting Oy ja Innovus Oy), joka kohdistui lähinnä strategiseen johtamiseen ja henkilöstöpolitiikkaan.⁹ Selvityksen tavoitteena oli kuvata uudistuksen siirtymävaiheen vaikutuksia yliopistoissa.

Selvityksen tulokset eivät yllättäneet. Selvityksessä todettiin yliopistojen strategisen johtamisen ja talousjohtamisen vahvistuneen ja sidosryhmäyhteistyön kehittyneen. Näiden uudistuksen tavoitteiden mukaisten vaikutusten aikaansaaminen johtui pitkälti yliopistojen johdon toiminnasta, kun taas henkilöstön osallistuminen muutosprosesseihin oli ollut vähästä, eikä työtyytyväisyys ollut kohentunut. Vaikka selvityksen mukaan lainsäädännön osalta ei ollut olennaisia muutostarpeita, henkilöstölle olisi hyvä luoda paremmat osallistumismahdollisuudet. Tässä oli kysymys myös yliopistoissa omaksutusta johtamiskulttuurista. Henkilöstön näkemykset eivät kuitenkaan olleet yhdenmukaisia. Osa henkilöstöstä piti uudistusta perusteltuna.

On ymmärrettävää, että uudistuksen aiheuttamassa kiiressä ei aina ehditty osallistaa henkilöstöä riittävästi. Huonot tulokset eivät kuitenkaan olleet katastrofaalisia. Helsingin yliopistossa työtyytyväisyysluvut eivät olleet hyviä mutta eivät myöskään olleet laskeneet uudistuksen yhteydessä. Kuitenkin selvitys osoittaa, kuinka tärkeää on rakentaa toimivia ja vaikuttavia osallistumistapoja yliopistojen henkilökunnalle. Se, miten se tehdään, on autonomisten yliopistojen ratkaistava.

Ensimmäisen selvityksen jälkeen opetus- ja kulttuuriministeriö on tilannut vielä kolme selvitystä lisää. Seuraavatkin kaksi selvitystä olivat konsulttien vetämiä. Toisen arvioinnin teki

9. Niinikoski, Marja-Liisa, Johan Lunabba, Tuomas Raivio, Riikka Lehti & Piia Pessala (2012). *Yliopistolakiuudistuksen vaikutusten arviointi*. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2012:21. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö.

Owal Group Oy yhdessä VTT Oy:n kanssa. Tässäkin selvityksessä pohdittiin lähinnä uudistuksen vaikutuksia henkilöstöpolitiikkaan ja yliopistojen henkilöstön hyvinvointiin.¹⁰

Tulokset olivat samansuuntaisia kuin edellisen selvityksen. Mietinnön mukaan yliopistouudistuksella oli ollut syvälinen vaikutus yliopistojen johtamiseen. Se oli käynnistänyt yliopistoissa merkittävän rakenne- ja kulttuurimuutoksen. Selvityksen tekijät ymmärtävät myös yliopistouudistuksen aikajänteen: uudistuksen jotkin vaikutukset voidaan nähdä vasta tulevaisuudessa, kun yliopistot ovat paremmin oppineet käyttämään hyväksi autonomiaansa. Päätöksenteko yliopistoissa on joka tapauksessa nyt jo tehostunut, mutta toisaalta yliopistoyhteisö on etääntynyt päätöksenteosta. Uudistusta koskevat näkemyserot yliopistojen johdon ja henkilökunnan välillä ovat kärjistyneet, millä on ollut kielteisiä vaikutuksia työhyvinvointiin. Tekijät painottavat kuitenkin, että kielteiset tulokset ovat myös yhteydessä Juha Sipilän hallituksen merkittäviin rahoitusleikkauksiin ja niistä johtuviin yt-menettelyihin. He arvelevat, että näkemykset eivät olisi yhtä kielteisiä toisenlaisessa tilanteessa. Mielenkiintoinen on myös selvitysryhmän arvio, jonka mukaan opetus- ja kulttuuriministeriön ohjaus on edelleen hyvin yksityiskohtaista.

Owal Group laati vielä kolmannenkin arvioinnin, osin perustuen edellisen arvioinnin aineistoon.¹¹ Tässä tavoite oli laajempi, koska arviointi kattoi sekä yliopistouudistuksen että myöhemmin toteutetun ammattikorkeakoulu-uudistuksen. Yliopistouudistuksen osalta arvioitsijoiden johtopäätökset toistivat pitkälti edellisen arvioinnin tuloksia. Korostettiin uudistuksen merkittävyyttä yliopistojen johtamisen ja

10. Owal Group (2016). *Yliopistolakiuudistuksen vaikutusten arviointi*. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2016:30. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö.

11. Wennberg, Mikko, Nita Korhonen & Marika Koramo (2018). *Korkeakoulu-uudistusten vaikutusten arviointi*. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2018:33. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö.

toimintakulttuurin uudistajana. Johtaminen oli ammattimaisempaa ja tulostietoisempaa. Samalla huomautettiin yliopistoyhteisön etääntymisestä päätöksenteosta. Tämä ei kuitenkaan ollut uudistuksen välttämätön seuraus, koska lainsäädäntö ei estänyt yhteisön osallistamista. Pikemmin oli kysymys omaksumasta johtamiskulttuurista sekä johtamisosaamisesta. Selvityksessä arvioitiin myös, että henkilöstön kritiikki uudistusta kohtaan kumpusi pikemminkin merkittävistä rahoitusleikkauksista kuin uudistuksesta itsestään. Uudistuksessa tärkeän autonomiakysymyksen osalta todettiin yliopistojen muodollisen autonomian ja päätösvallan kasvaneen, mutta rahoitusjärjestelmän vuoksi tosiasiallinen taloudellinen autonomia oli muuttunut aika vähän.

Arvioinnin uudet näkemykset koskivat lähinnä korkeakoululainsäädäntöämme hallitsevaa duaalimallia, jossa yliopistoilla ja ammattikorkeakouluilla on eri tehtävät ja ne toimivat erilaisen lainsäädännön puitteissa. Arvioinnissa esitettiin selväsanaista kritiikkiä tiukkaa duaalimallia kohtaan. Korkeakoulukonserneja, joissa yliopisto omisti osakeyhtiömuotoisen ammattikorkeakoulun osakkeet tai osakkeita, oli jo syntynyt tai oli syntymässä. Koska asia ei ollut Helsingin yliopiston kannalta ajankohtainen, en kommentoi tätä kysymystä tarkemmin. Mainitsen kuitenkin, että olen eri yhteyksissä vastustanut esillä ollutta ehdotusta, että yliopisto- ja ammattikorkeakoululait yhdistettäisiin yhdeksi korkeakoululaiksi. Syynä ei ole se, että pitäisin duaalimallin tiukkaa ylläpitoa hyvänä asiana. Jos lähdettäisiin tyhjältä pöydältä, yhdistämisratkaisu olisi varmasti harkitsemisen arvoinen. Sen sijaan julkisyhteisöinä tai säätiöinä toimivien yliopistojen ja osakeyhtiöinä toimivien ammattikorkeakoulujen yhteinen sääntely – jos se pyrkisi sisällölliseen yhtenäisyyteen eikä vain pykälien kokoamiseen eri lukuihin samaan lakiin – olisi juridisesti varsin vaativa ja aiheuttaisi helposti monenlaisia byrokraattisia haasteita. Lakien täydellinen avaaminen voisi myös aiheuttaa monenlaisia ennakoimattomia ja ristiriitoja kärjistäviä muutosvaatimuk-

sia. Mieluummin yliopistoille ja ammattikorkeakouluille tulisi antaa rauha keskittyä perustehtäviensä kehittämiseen. Yhteistyötä voidaan kehittää mainitsemani konsernimallin pohjalta. Olen itse, Åbo Akademin hallituksen puheenjohtajana, panostanut todellisen konsernisuhteen synnyttämiseen Åbo Akademin ja sen 70-prosenttisesti omistaman ammattikorkeakoulu Novian välille. Aloitteestani Åbo Akademin rehtori on valittu Novian hallituksen puheenjohtajaksi.

Jo edellä mainittujen kolmen selvityksen jälkeen opetus- ja kulttuuriministeriö valitsi uusimmalle arvioinnilleen toisenlaisen toteuttamistavan. Arvioinnin toteutti ministeriön asettama selvitysryhmä. Selvitysryhmälle annettiin tehtäväksi muun muassa ”[t]oteuttaa arviointi eri hallintomuotoisten yliopistojen sisällä hallinnollisen autonomian tilasta ja sen suhteesta perustuslain vaatimuksiin”. Selvitysryhmä, jonka puheenjohtajana toimi korkeimman hallinto-oikeuden entinen presidentti Pekka Hallberg, luovutti mietintönsä ministeriölle 27. helmikuuta 2021.¹²

Mietintö sisältää monipuolista selvitystä ja pohdintaa muun muassa autonomian käsitteestä ja toteutumisesta, yliopistojen johtamisesta ja henkilöstön vaikutusmahdollisuuksista. Selvityksessä linkitetään hallinnollinen autonomia kolmikantaiseen yliopistodemokratiaan ja tutkimuksen ja opetuksen vapauteen. Näin siinäkin todetaan yliopistoyhteisön osallistamisen tarpeellisuus. Hallinnollisen autonomian, eli yliopiston omaa hallintoa ja toimintarakenteita koskevan päätösvalan, vuoksi tähän tavoitteeseen ei kuitenkaan olisi syytä pyrkiä lainsäädäntöä muuttamalla. Yliopistoja itse kannustetaan kehittämään ja monipuolistamaan henkilöstön osallistumista muun muassa hyödyntämällä aktiivisemmin tiedekuntaneuvostoja ja vahvistamalla yliopistokollegion roolia. Kun autonomiset yliopistot

12. Hallberg, Pekka, Teuvo Pohjolainen, Pia Letto-Vanamo, Maija S. Peltola & Jussi Kivistö (2021). *Yliopistoautonomia*. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2021:27. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö.

näin kehittävät toimintaansa, ne voivat etsiä malleja, jotka soveltuvat juuri niiden ominaispiirteisiin ja toimintakulttuuriin. Taloudellisen autonomian osalta Hallbergin selvitysryhmä kiinnittää huomiota opetus- ja kulttuuriministeriön rahoitusohjauksen voimakkuuteen ja pitää sitä ongelmallisena.

Pekka Hallbergin vetämän selvitysryhmän mietintö on uusin virallinen puheenvuoro aiheesta, ja se sisältää hyvin syvällistä pohdintaa uudistuksen keskeisestä autonomiatavoitteesta. Palaan jäljempänä useaan otteeseen sen ehdotuksiin. Kutsun jatkossa mietintöä Hallbergin selvitysryhmän mietinnöksi.

Arvioinneissa ovat nousseet keskeisiksi kysymyksiksi toisaalta yliopistojen johtamisen uudistukset ja toisaalta henkilöstön vaikutusmahdollisuuksiin ja hyvinvointiin liittyvät haasteet. Nämä asiat liittyvät läheisesti toisiinsa. Seuraavissa luvuissa kuvaan, mitä näiden kysymysten osalta tavoiteltiin ja miten näitä haasteita tulisi käsitellä. Mietinnöissä pohdittuun, uudistuksen kannalta mielestäni kaikkein keskeisimpään kysymykseen, eli autonomiaan, palaan kirjan viimeisessä luvussa.

3

”JOHTAMISJÄRJESTELMÄ” JAKAA JOUKKOJA

Yliopistouudistustaistelussa kysymys, miten yliopistoa tulisi johtaa, jakoi mielipiteitä ehkä kaikkein eniten. Niin sanottujen ulkopuolisten merkittävä asema uudistettujen yliopistojen hallituksissa herätti epäilyjä. Jo ensimmäisessä lausunnossaan yliopistouudistuksen periaatteista Helsingin yliopiston konsistori pohti ulkopuolisten enemmistöasemaa, ja asiasta taitettiin peistä eduskuntaa myöten.

Helsingin yliopistossa tätä kysymystä ehkä vielä tärkeämpänä keskustelun laukaisijana oli konsistorin marraskuussa 2008 tekemän periaatepäätöksen linjaus, jonka mukaan rehtori valitsisi dekaanit tiedekunnan esittämien ehdokkaiden joukosta. Vaikka sääntöä oli jo periaatepäätöksessä lievennetty siten, että tiedekunta saattoi halutessaan esittää vain yhden ehdokkaan rehtorille, päätöstä kuvattiin keinona, jolla tiedekunnat alistettaisiin rehtorin tiukan käskyvallan alaisiksi. Lopulta tässä kysymyksessä päädyttiin kompromissiin, joka itse asiassa oli varsin lähellä konsistorin periaatepäätöstä, vain eri tavalla kirjattu.

Keskustelu oli niin kiivasta, että termi ”johtaminen” sai joidenkuiden kielenkäytössä melkein kirosanan luonteen. Näin kävi ainakin sanalle ”johtamisjärjestelmä” – sen käyttö oli omiaan herättämään primitiivireaktioita uudistuksen vastustajissa. Juuri ”johtamisjärjestelmä” kuvasi heidän mielestään tilannetta, jossa ulkopuolisten määräämä hallitus ja rehtori levittäisivät tahtonsa yliopiston joka kolkkaan.

Luonnollisesti minä ymmärsin sanan toisella tavoin: että tieto kulkee organisaatiossa molempiin suuntiin, että organisaation eri tasot kuulevat ja kuuntelevat toisiaan ja että tämä kaikki tapahtuu sellaisessa systeemissä, jossa varmistetaan, etteivät kohtaamiset ole pelkästään sattumanvaraisia. Joka tapauksessa ”johtamisjärjestelmä”-termiin oli ladattu niin paljon tunteita, että pyrin mahdollisuuksien mukaan välttämään sen käyttöä uudistuksen tuoksinassa. Keskustelen muutenkin mieluummin asiasta kuin käsitteistä. Nyt, kun ainakin pahimmat pelot ovat osoittautuneet turhiksi, ei liene estettä kuvata sitä, mihin olemme pyrkineet, johtamisjärjestelmän rakentamisena.

Uudistuksen toimeenpanossa on nähty paljon vaivaa hyvien johtamiskäytäntöjen rakentamiseksi. Työtä kuvaa yliopiston julkaisema teos *Akateemisen johtamisen ydinkysymyksiä*,¹³ johon kirjoittamaani lukuun tämä luku perustuu.

Siirryttyäni kansleriksi yliopiston uusi johto nosti uudestaan esille kysymyksen siitä, miten dekaanit tulisi valita. Tätä kysymystä on Helsingin yliopistossa käsitelty usealla eri tavalla, kuten jäljempänä ilmenee. Kysymys herättää edelleenkin paljon tunteita, ja sitä pidetään periaatekysymyksenä, jonka käsitelyssä heijastuu yliopiston luonne yliopistona.

UUDISTUKSEN JOHTAMISRATKAISUT

Hyvän johtamisen keskeinen merkitys näkyy monella tavoin yliopistouudistuksen ratkaisuissa. Se näkyy yliopistolain perusideassa ja heijastuu useisiin johtajia ja johtamista koskeviin lain säännöksiin. Siitä kumpuavat myös monet yliopiston sisäiset johtajia ja rakennetta koskevat ratkaisut.

13. Wilhelmsson, Thomas (2014). Johtaminen ja yliopistouudistus. Teoksessa Ilkka Niiniluoto, Ulla-Maija Forsberg & Aino-Maija Evers (toim.): *Akateemisen johtamisen ydinkysymyksiä*. Helsinki: Helsingin yliopisto, 9–22.

Yliopistouudistuksen perusidea liittyi yliopistojen johtamiseen. Uudistuksella pyrittiin parantamaan yliopistojen toimintakykyä ja niiden edellytyksiä pärjätä kovenevassa kansainvälisessä kilpailussa lisäämällä niiden mahdollisuuksia päättää omista asioistaan. Yliopistoille luotiin oma erillinen oikeushenkilöasema, niiden taloudellista päätösvaltaa ja vastuuta lisättiin, ne saivat huomattavasti laajemman oikeuden päättää sisäisestä organisoitumisestaan, niille tuli työnantaja-asema, ja yliopistokiinteistöt siirrettiin merkittävältä osin yliopistojen omistukseen. Valtion valtaa siirrettiin yliopistoille. Oli entistä olennaisempaa, miten tätä valtaa yliopistoissa käytettäisiin. Mitä laajempi autonomia, sitä tärkeämpää on se, miten yliopistoja johdetaan.

Toisin sanoen: jotta uusia mahdollisuuksia voitaisiin parhaiten hyödyntää ja jotta kasvavia vastuita pystyttäisiin kantamaan, yliopistojen strategista johtajuutta oli vahvistettava. Johtajuuden merkitystä korostettiin koko uudistusprosessin ajan ja usein sen jälkeenkin. Kyky kehittää yliopistoja strategisesti edellytti johtajuutta. Valtiovalta ja opetusministeriö ymmärsivät, ettei niillä ollut tähän riittävän monipuolista osaamista, minkä vuoksi haaste tulisi kohdistaa yliopistojen johtoon.

Yliopistojen johtamiseen liittyviä määräyksiä ja rakenteita muutettiin monin tavoin. Osa muutoksista toteutettiin uudella yliopistolailla, toiset uudistukset perustuivat yliopistojen omiin päätöksiin. Kehittämällä johtamista varauduttiin uuden lain luomaan tilanteeseen ja käytettiin hyväksi sen antamaa liikkumavaraa.

Kolmikantaperiaatteen mukaisesti valittu yliopistokollegio oli uudessa mallissa yliopiston perinteisen autonomian varmistuslenkki. Kollegio valitsisi hallituksen ulkopuoliset jäsenet – sisäiset valittaisiin edelleen vaaleilla – ja pystyisi näin viime kädessä varmistamaan, että yliopiston keskeiset strategiset ja operatiiviset päätöksentekijät olisivat yliopistoyhteisön hyväksymiä. Yliopistolain valmistelussa yliopisto korosti jatkuvasti sitä, että hallituksen valinta on säilytettävä yliopisto-

kollegion eli yliopiston omissa käsissä. Tätä korostettiin vielä eduskunnassakin. Lyhyessä lausunnossaan sivistysvaliokunnalle Helsingin yliopisto painotti erikseen pitävänsä ”hyvin olennaisena sitä, että se saa itse valita kaikki hallituksensa jäsenet”, koska tämä oli keskeinen osa yliopiston autonomiaa. Myös perustuslakivaliokunnalle antamassani lausunnossa painotin loppuhuipentumana, että ”yliopiston oikeus valita hallituksensa itse tulee olla perustuslain suojaama”.

Kollegion roolia pidettiin muutoinkin tärkeänä. Helsingin yliopiston ja muidenkin yliopistojen lausuntojen mukaisesti yliopistokollegion asemaa vahvistettiin lainvalmisteluprosessin aikana, kun kollegiolle annettiin tehtäväksi hyväksyä yliopiston tilinpäätös ja toimintakertomus sekä päättää johdon vastuuvapaudesta. Opetusministeriön alkuperäisessä lakiehdotuksessa tämä tehtävä olisi annettu erityiselimelle, kollegion valitsemille valtuutetuille. Yliopistokollegio on uudistuksen jälkeen joissakin yliopistoissa saanut tai ottanut vielä merkittävemmän roolin johdon kriittisenä keskustelukumppanina, ja keskustelu kollegion roolin vahvistamisesta on jälleen ajankohtainen. Palaan tähän kirjan viimeisessä luvussa.

Julkisuudessa kiinnitettiin eniten huomiota yliopistolakiehdotuksen hallitusta koskevaan säännökseen. Sen mukaan hallitusten jäsenistä (muissa kuin säätiöyliopistoissa) enemmistön tulisi olla niin sanottuja ulkopuolisia, yliopistoyhteisöön suoraan kuulumattomia jäseniä. Kuten aiemmin on mainittu, ulkopuolisten enemmistöosuus kaventui eduskunnassa 40 prosentin minimiosuudeksi. Hallituksen puheenjohtajana ei enää toimisi rehtori vaan yksi ulkopuolisista jäsenistä. Hallitukselle annettiin tehtäväksi päättää strategisesti tärkeimmät asiat.

Hallituksen ulkopuolisia jäseniä kuvaamaan uudistuksen vastustajat käyttivät usein – joko tietoisien demagogisesti tai ymmärtämättömyyttään – sanoja ”elinkeinoelämän edustajat”. Pyrittiin siis luomaan kuva siitä, että yliopiston hallituksen enemmistön muodostaisivat suppean elinkeinoelämän edun puolestapuhujat. Kuitenkaan missään ei näin ollut kirjattu tai

edes epävirallisesti edellytetty. Uudistuksen jälkeinen käytäntö osoittaa myös, ettei tämä vastustajien piirtämä uhkakuva ollut realistinen. Ulkopuolisten jäsenten valintahan oli täysin yliopiston omissa käsissä, ja tämä oli kynnyskysymys, josta olin pitänyt vahvasti kiinni. Oli tavallaan aikamoinen epäluottamuslause tuleville yliopistokollegioille väittää, että ne olisivat rähmällään elinkeinoelämän tai muunkaan yhteiskunnallisen tahon suuntaan.

Esimerkiksi Helsingin yliopiston ensimmäiseen 13 hengen hallitukseen tuli yksi selkeä elinkeinoelämän edustaja (Jorma Ollila) ja toinen, joka oli toiminut sekä elinkeinoelämässä että akateemisessa yhteisössä, yliopiston rehtorina ja Suomen Akatemian pääjohtajana (Antti Tanskanen). Yliopiston hallituksen puheenjohtajina ovat Tanskasen jälkeen toimineet kansliapäällikkö Jaana Husu-Kallio ja presidentti Tarja Halonen – tuskin luonnehdittavissa elinkeinoelämän edustajiksi. Moniin yliopiston hallituksiin on ulkopuolisiksi jäseniksi valittu kunnostautuneita akateemisia osajia. Esimerkkeinä mainittakoon vaikkapa entisten vararehtorikollegoideni hallitustehävät, professori Hannele Niemen toiminta Lapin yliopiston hallituksen puheenjohtajana ja professori Marja Makarowin jäsenyys Taideyliopiston hallituksessa (sekä toiminta Tampereen korkeakoulusäätiön hallituksen puheenjohtajana). Kuten aiemmin on käynyt ilmi, toimin itse Åbo Akademin hallituksen puheenjohtajana.

Ehkä uudistuksen yhteydessä perustettu Aalto-yliopisto, joka eittämättä toimi hyvin läheisessä yhteistyössä elinkeinoelämän kanssa ja jonka hallituksen kokoonpanoon elinkeinoelämä keskeisenä pääomittajana saattoi vaikuttaa, sekoitti kriitikoiden ajatuksia. Jos taas tarkoituksellisesti kuvattiin tulevia ulkopuolisia vääristyneesti ”elinkeinoelämän edustajiksi”, viestintää olisi epäilemättä voinut kuvata populistiseksi.

Valtiovallan vaatimus ulkopuolisten edustajien lisäämisestä hallitukseen liittyi kysymykseen yliopistojen strategisesta ohjattavuudesta. Ajateltiin, että hallitus, joka on koottu pelkästään

tai valtaosaltaan sisäisistä jäsenistä, ei kykenisi toimimaan riittävän strategisesti, kun jäsenet keskittyisivät puolustamaan oman taustayhteisönsä etua. Näin voi olla, ja meilläkin on konsistoreista esimerkkejä ”kotiinpäin vetävästä” äänestyskäyttäytymisestä, jolla on onnistuttu pysäyttämään uudistuksia. Toisaalta yliopistouudistuksen yhteydessä Helsingin yliopiston konsistori pystyi kyllä varsin ryhdikkäästi ja laajan yksimielisyyden vallitessa viemään uudistusta eteenpäin.

Ulkopuolisia haluttiin mukaan myös kasvavaan taloudelliseen autonomiaan liittyvän vastuun kantamiseen. Pidän oman kokemukseni perusteella tätä perustelua varsin osuvana. Kun vertaa tapaa, jolla vanha konsistori käsitteli yliopiston rahastojen taloutta – väitän, että aika tietämättömänä – tapaan, jolla uusi hallitus on ammattimaisesti vaatinut taloudellisten prosessien kehittämistä ja seurantaa, on kuin olisimme siirtyneet toiselle planeetalle.

Muistan elävästi, kuinka vararehtoriaikanani eräässä konsistorin kokouksessa, jossa käsiteltiin rahastojen seikkaperäistä useisiin satoihin miljooniin euroihin nousevaa talousarviota, konsistorin professorijäsen kritisoi erään muutaman sadan tuhannen euron määrärahan pienuutta tekemättä kuitenkaan mitään muutosehdotusta. Hän oli vilpittömän hämmästynyt, kun kvestori totesi konsistorin olevan asiassa päätöksentekijä ja että talousarvioehdotusta siis voitaisiin muuttaa, jos konsistori näin päättäisi.

On selvää, että yliopistolaiset suhtautuivat vaihtelevasti yliopiston hallituksen uuteen elementtiin. Koska yliopiston keskeisimmän päätöksentekoelimen täysivaltaisia jäseniä ei oikeastaan olisi pitänyt kutsua ”ulkopuolisiksi”, kuten minäkin olen yksinkertaisuuden vuoksi tässä tehnyt, yliopiston lehti kysyi yliopistolaisilta, millä sanalla näitä uusia jäseniä tulisi kuvata. Vastausten kirjo osoittaa hyvin, kuinka monella tavalla heihin asennoiduttiin: ”asiantuntijajäsenet, elinkeinottelijat, epäakateemiset, sidosryhmäjäsenet, elämäntuntijat, yvv-jäsenet, ulkojäsenet, ulokkeet, ulikit, kutsutut jäsenet, lisäk-

keet, yhteiskunnalliset jäsenet, yvv-ryhmäläiset, yhteiskunta-elämän edustajat”.

Myös tapa valita rehtori ja rehtoraatti muuttui. Johdon valintatapa vaikuttaa merkittävästi sen rooliin. Aiemmin yliopiston vaalikollegio valitsi rehtorin. Uuden, toteutuneen ehdotuksen mukaan yliopiston hallitus valitsisi rehtorin ja voisi tarvittaessa päättää rehtorin vapauttamisesta tehtävästään (aiemmin ei ollut olemassa mitään menettelyä rehtorin erottamiseksi, joten hän lienee nauttinut virkamiehen vahvaa irtisanomissuojaa – onneksi meille ei ole valittu huonoja rehtoreita). Muutos rehtorinvaalista rehtorin nimittämiseen oli periaatteellisesti tärkeä.

Vaikka itse aloitin valittuna rehtorina, kannatin nimitys-menettelyyn siirtymistä. Uudistusta pohjustavissa kampuskouksissa käytin omaa valintaani esimerkkinä järjestelmän epäonnistuneisuudesta, mikä tietysti herätti hilpeyttä – vitsi toimi joka kerta. Sanomani oli selvä: sellaisen instituution, jonka vuosibudjetti on 700 miljoonaa euroa (ja konsernin vuosibudjetti toista miljardia) ja jossa työskentelee lähes 9000 työntekijää, johtajaa ei tulisi valita menettelyssä, jossa käsitykset ehdokaiden ominaisuuksista ovat hyvin pinnallisia ja jossa äänestyksen tulos etenkin ensimmäisellä kierroksella voi olla sattumanvarainen. Näinhän kävi, kun minut valittiin; varmasti noin puoli tusinaa ehdokasta olisi voinut päästä toiselle kierrokselle, kun kenelläkään ei ollut laajaa omaa kannatusta ennestään. Sen tietysti lisäsin, etten halunnut ottaa kantaa siihen, oliko sattuma tässä tapauksessa kaikesta huolimatta tuottanut hyvän tuloksen.

Jotkut ennustivat, että nimitysmenettely johtaisi ”rehtorimarkkinoihin”, joilla rekrytoitaisiin rehtoreita yliopistosta toiseen sen sijaan, että rehtori haettaisiin oman yliopiston piiristä. Uhkana pidettiin sitä, että tällaiset erilliset rehtorikarriäärarit etäännyttäisivät rehtorikuntaa tavallisesta akateemisesta työstä. Ennuste on siinä mielessä jossakin määrin toteutunut, että rehtoreja todellakin rekrytoidaan yliopistojen välillä.

Entisistä kollegoistani esimerkiksi Helsingin yliopiston rehtorina toiminut Jukka Kola siirtyi Turun yliopiston rehtoriksi ja hänen vararehtorinsa Keijo Hämäläinen taas Jyväskylän yliopiston rehtoriksi. En ole kuitenkaan kuullut, että nämä rekrytoinnit olisivat olleet kyseisen yliopiston kannalta ongelmallisia. Ulkoa tulleet rehtorit näyttävät nopeasti sopeutuneen uuteen ympäristöönsä. Helsingin yliopistoon ei ole nimitetty ulkopuolista rehtoria. Omaa potentiaalia ja valinnanvaraa on sen verran paljon, että tällaisia paineita ei juurikaan ole.

Joissakin puheenvuoroissa kannettiin huolta siitä, että rehtorin valtaa kasvatetaan liikaa. Tässä yhteydessä on syytä huomata, että rehtorilla oli jo 1990-luvulta alkaen ollut laaja yleistoimivalta päättää yliopiston asioista. Uudistuksen yhteydessä rehtorin valtaa ei juurikaan lisätty suhteessa muihin yliopistolisiin toimijoihin. Rehtorin valta toki laajeni mutta ensisijaisesti siitä syystä, että yliopistoille siirrettiin sellaista taloudellista ja rakenteellista päätösvaltaa, jonka käyttäjänä oli aiemmin opetusministeriö tai lainsäätävä.

Käytännössä rehtorin vallan kasvua tärkeämpi onkin hänen vastuunsa ja velvollisuuksiensa kasvu. Laajempi talousvastuu on muuttanut rehtorin toimintaa. Lisäksi hallituksen mukautulo johtamisjärjestelmään toi rehtorin yläpuolelle elimen, joka pystyy esittämään rehtorillekin vaatimuksia siitä, miten asioita pitäisi hoitaa. Hallituksen ja rehtorin yhteistoiminta sekä kasvava talousvastuu ovatkin edistäneet talousjohtamisen ammatimaistumista.

Aiemmassa järjestelmässä rehtorin asema oli selvästi vapaampi. Hänen vallankäyttöään rajoitti vain hänen itsensä johtama konsistori. Se pystyi korkeintaan hylkäämään tai muuttamaan rehtorin konsistorin päätettäväksi viemiä asioita. Rehtorin johtamana se ei pystynyt aktiivisesti esittämään rehtorille vaatimuksia ja edellyttämään häneltä parempaa suoritusta. Vasta uudessa järjestelmässä hallitus ja sen puheenjohtaja saattavat aidosti painostaa rehtoria viemään hallituksen tärkeiksi katsomia asioita eteenpäin. Yliopistojen hallituk-

sisä toimineet opiskelijaedustajat ovatkin kokeneet, että heidän sekä muidenkin hallitusten jäsenten vaikutusmahdollisuudet ovat lisääntyneet uudistuksen ansiosta.¹⁴ Rehtorin paineet ovat tässä mielessä selkeästi kasvaneet.

Muutoksia tehtiin myös alempien johtajien valitsemistapaan. Laissa ei enää säännelty dekaanien ja laitosjohtajien valintaa, ja eri yliopistoissa on omaksuttu erilaisia ratkaisuja. Samoin yksilöjohtajien ja kollegiaalisten elinten (tiedekunta- ja laitosneuvostot) välinen työnjako jäi pitkälti yliopiston itsensä harkittavaksi. Näihin kysymyksiin palaan vielä jäljempänä.

Lainsäädännön tarjoama vapaus inspiroi yliopistoja muuttamaan rakenteitaan usein perinpohjaisesti. Helsingin yliopistossakin tiedekuntien 67 laitosta fuusioitiin 24 suurlaitokseksi. Uudet sisäiset rakenteet vaikuttivat olennaisesti johtajien toimintaan. Juuri suurlaitosratkaisu antoi eväät alemman tason vastuulliselle ja tehokkaalle johtamiselle. Liian pienissä yksiköissä resurssit ovat siten pirstaloituneina, että strategista ja uutta luovaa johtajuutta on vaikea vaatia.

Minua seuraavan rehtorin aikana laitokset lakkautettiin. Kuten olen jo todennut, en ole vakuuttunut lakkauttamisratkaisun onnistuneisuudesta. Suuri rakennustyö meni ainakin hukkaan. Näin toki organisatoriset ”laatikkoleikit” usein päättyvät.

VOIKO YLIOPISTOA JOHTAA?

Yliopistouudistuskeskustelun yhteydessä esitettiin joskus kärkekkäitäkin väitteitä yliopistojen johtamistapaan liittyvistä tavoitteista. Johtamisen sijasta puhuttiin ”käskyttämisestä” ja ”käskytyjärjestelmästä” ja väitettiin, että yliopistoja vastaisuudessa ”johdettaisiin kuin yrityksiä”. Joissakin kannanotoissa jopa todettiin, ettei johtaminen ylipäänsä ole yliopiston

14. Villa, Tiia, Tuukka Salminen & Pauliina Koschke (2015). *Opiskelijaedustajien kokemuksia vaikuttamisesta yliopistohallinnossa*. Helsinki: Opiskelun ja koulutuksen tutkimussäätiö Otus.

luonteeseen kuuluva asia: ”yliopistoa ei voi johtaa”, tai ainakaan ”yliopistoa ei tulisi johtaa”. Rehtorien ja muiden johtajien tehtävien tulisi olla pääosin edustuksellisia, ja yliopistoyhteisön tulisi toimia itseohjautuvasti.

Kärjistyneet kannanotot kuuluvat poliittiseen, myös yliopistopoliittiseen, keskusteluun. Kirjaimellisesti ymmärrettyinä ne heijastavat aika outoa kuvaa siitä, mitä yliopiston johtaminen on ja voi olla. Mitään asiantuntijaorganisaatiota ei voi johtaa käskyttämällä, eikä kenenkään tarkoitus ole ollut sellaista yrittääkään. Yliopistoille taloudellinen menestys ei myöskään voi olla itseisarvo. Terve talous on vain sen edellytys, että yliopiston perustehtävistä voidaan suoriutua mahdollisimman hyvin.

Olen itse monessa yhteydessä todennut, että yliopiston talous on hyvin hoidettu, jos sen tulos on lähellä nollaa (ja 700 miljoonan tilinpäätöksessä esimerkiksi 10 miljoonan ylijäämä on aika lähellä nollaa). Pysyvästi alijäämäinen talous ei ole kestävä – vaikka yksittäiset alijäämäiset vuodet voivat olla perusteltavissa –, mutta liialliset ylijäämätkään eivät ole onnistumisen merkki. Yliopistojen rahoituksen tarkoituksen mukaisesti varat on käytettävä mahdollisimman hyvän opetuksen ja tutkimuksen kehittämiseen, ei ylijäämien kasvattamiseen. Siksi minulle on jäänyt epäselväksi, mitä arvostelijat tarkasti ottaen tarkoittavat, kun he väittävät, että yliopistoja tulevaisuudessa johdettaisiin kuin yrityksiä.

Kärjistyneistä kannanotoista huolimatta pohdinta akateemisen johtamisen mahdollisuuksista ja rajoituksista on aiheellista. Pinnallisesti ajatellen ajatus yliopistollisen toiminnan johtamisesta näyttäisi olevan ristiriidassa akateemisen perusarvon, akateemisen vapauden, kanssa. Vapaus, itsenäisyys ja niihin perustuva kriittisyys ja luovuus ovat sekä koko yliopistoyhteisön että jokaisen tutkijan ja opettajan itseyttämyykseen liittyviä keskeisiä määreitä. Eikö siis ajatus akateemisen vapauden johtamisesta ole sisäisesti ristiriitainen? Voiko organisaatiota, jossa aiheellisesti korostetaan jokaisen tutkijan ja opet-

tajan itsenäisyyttä ja kriittisyyttä, todella johtaa loukkaamatta organisaation perusarvoja? Ei ole sattumaa, että Helsingin yliopiston vuosien 2013–2016 strategiaan kirjattiin: ”Akateeminen johtaja yhdistää akateemisen vapauden sekä yksikön ja yliopiston strategiset tavoitteet.”¹⁵

Yliopistoa voi ja sitä tulee johtaa. Kysymys on vain siitä, mitä johtamisella tarkoitetaan ja mitä pidetään hyvänä johtamisena akateemista vapautta kunnioittavassa yhteisössä. Kuvaan tässä, miksi ja millä tavoin minä ja yliopiston muu johto olemme pyrkineet yliopistouudistuksen yhteydessä kehittämään yliopiston johtamisjärjestelmää.

Kuvitelma siitä, että yliopiston johtaminen olisi jotenkin uusi asia, on sinänsä harhainen. Hyvin monet niistä tekijöistä, jotka ovat vieneet Helsingin yliopiston maailman sadan parhaan yliopiston joukkoon, ovat määrätietoisien johtamisen tulosta. Hyvänä esimerkkinä voidaan mainita yliopiston johdonmukainen ja toimiva kampusrakenne. Kun tulin opiskelemaan yliopistoon vuonna 1968, yliopisto sijaitsi lukuisissa osoitteissa eri puolilla kaupunkia, eikä kaoottisella fyysisellä rakenteella ollut johdonmukaista yhteyttä yliopiston tieteenalojen systematiikkaan. Monien myöhempien johtajien määrätietoisien ja monivuotisen toiminnan tuloksena yliopistolle on rakennettu toimiva fyysinen ympäristö. Ilman vahvaa johtajuutta meillä ei olisi neljää selväpiirteistä, tiedepohjaltaan johdonmukaista kampusta: keskusta, Kumpula, Meilahti ja Viikki.

Yhteisten taloudellisten voimavarojen kasvaessa puutteellisen johtamisen seuraukset eivät välttämättä näy kovin räikeästi. Heikon priorisoinnin vuoksi uusia resursseja on saatettu päätyä jakamaan tasaisesti tai sattumanvaraisesti, mikä ei välttämättä ole vienyt parhaaseen mahdolliseen tulokseen, mutta kun kehitys on ollut joka tapauksessa myönteistä, tähän ei ole tarvinnut

15. *Maailman parhaaksi (Huipulle ja yhteiskuntaan). Helsingin yliopiston strategia 2013–2016* (2012). Helsinki: Helsingin yliopisto, 13.

kiinnittää huomiota. Tilanne on kuitenkin muuttunut. Voimavarat ovat rajalliset. Uusia resursseja on vaikea saada, samalla kun asianmukaisten tutkimusinfrastruktuurien ja muiden toiminnan välttämättömien edellytysten kustannukset nousevat nopeasti ja sekä kotimainen että kansainvälinen kilpailu kiristyy. Tässä tilanteessa korostuu määrätietoisien johtamisen tarve.

Helsingin yliopiston kaltaisessa tutkimusyliopistossa opetuksen johtamisessa on omat haasteensa. Ennen yliopistouudistusta opetuksen johtaminen oli usein kritiikin kohteena. Tullessani rehtoriksi oli juuri valmistunut Helsingin yliopiston opetusta koskeva kansainvälinen arviointi, jonka tulokset olivat tältä osin kriittiset.¹⁶ Se, kenen vastuulla sovitun strategian ja periaatteiden toteuttaminen oli, oli epäselvää, ja se, johtivatko päätökset käytännön muutoksiin, oli kiinni yksittäisten innostuneiden toiminnasta. Omakin kokemukseni oli, että monissa paikoissa opetustarjonta syntyi pitkälti opettajien omien kiinnostuksen kohteiden pohjalta, ilman kovin selkeää kokonaisuuden hallintaa. Opetuksen arvostusta oli nostettava, ja tarvittiin uskallusta luoda opiskelijoita ja oppimista tukevia kokonaisuuksia ja polkuja siinäkin tapauksessa, että yhteisö väärin ymmärretyin akateemisen vapauden nimissä puolustaisi jokaisen opettajan omassa määräysvallassa olevaa pirstaleista opetustarjontaa. Opetuksen arvioinnin pohjalta otettiin askeleita tilanteen parantamiseksi, mutta suuret muutokset tapahtuivat vasta yliopistouudistuksen jälkeen. Opetuksen arvon kohottamista edistettiin jo oman rehtorikauteni aikana. Heti yliopistouudistuksen jälkeen syntyi vuorovaikutuksellisen strategiatyön pohjalta paljon huomiota herättänyt Opettajien akatemia. Kampuskokouksissa parikin osallistujaa esitti idean, jonka pohjalta opintoasiain vararehtori Jukka Kola tiimeineen

16. Saari, Seppo & Minna Frimodig (toim.) (2009). *Leadership and Management of Education. Evaluation of Education at the University of Helsinki 2007–2008*. Helsinki: Helsingin yliopisto.

sai tehtäväkseen valmistella asiaa. Sittemmin opintoasioiden strategista suunnittelua on kehitetty vielä huomattavasti syvällisemmäksi. Rehtori Jukka Kolan aikana ja vararehtori Keijo Hämäläisen johtamana toteutettiin uudistus, jonka kokoluokkaa valaisee sen nimi, Iso pyörä. Luotiin täysin uudet opetuksen johtamisen rakenteet, joiden puitteissa voitiin rakentaa selkeitä ja johdonmukaisia koulutusohjelmia. Uudistus on tuonut kaivattua monitieteisyyttä ja laajapohjaisuutta tutkintoihin. Myös monissa muissa yliopistoissa toteutettiin vastaavanlaisia uudistuksia.

Johtaminen on kuitenkin paljon muutakin kuin resurssien jakamista ja kohdentamista sekä niiden käytön koordinoimista. Johtaja kiteyttää yksikkönsä tavoitteet ja näyttää suunnan. Johtaja luo yhteisöllisyyttä ja kannustaa, puuttuu ajoissa ongelmatilanteisiin ja näyttää toiminnallaan muille esimerkkiä. Johtajuuden näitä puolia ei ehkä ole korostettu riittävästi perinteisessä yliopistoyhteisössä. Juuri tämän tyyppisiin asioihin on haluttu kiinnittää enemmän huomiota.

Johtajuus ei ole eikä voi olla samanlaista kaikkialla yliopistossa. Yliopistouudistuksen yhteydessä on näkynyt selvemmin se, että eri tieteenalojen erilaiset traditiot vaikuttavat myös siihen, miten johtajuuden kehittämiseen asennoidutaan. Humanistis-yhteiskuntatieteellisillä aloilla korostetaan jokaisen tutkijayksilön suoritusta, johon johtajuudella ei juurikaan tulisi vaikuttaa, kun taas luonnontieteissä ryhmäytyminen on itsestään selvää ja tutkimusryhmän johtajan roolia pidetään tärkeänä johtajatehtävänä. Tämän vuoksi ei olekaan sattumaa, että yliopistouudistuksen vastustus tuli pääosin omalta kampukseltani, keskustakampukselta. Uudistuksen keskeiset vastustajat olivat – eivät ehkä kovin yllättäen – valtiotieteellisestä ja oikeustieteellisestä tiedekunnasta, ja humanistienkin piiristä löytyi heille vahvaa tukea. Sen sijaan monet luonnontieteilijät näkivät selvästi yliopiston uudistustarpeen.

Uskon kuitenkin, että perusalojen väliset erot tältä osin kutistuvat. Nytemmin myös humanistis-yhteiskuntatieteellisillä

aloilla kuljetaan kohti selkeämpää ryhmämuodostusta ja siihen liittyvää johtamista. Täydentävän rahoituksen merkityksen kasvu ja tarve monitieteisten suurten haasteiden ratkaisuun nopeuttavat toimintatapojen muutosta.

HYVÄÄ JOHTAJUUTTA ETSIMÄSSÄ

Melko yleisen käsityksen mukaan yliopistoja ei ennen uudistusta ollut kaikilla tasoilla johdettu niin hyvin kuin olisi voinut toivoa. Erityisesti johtamisen alemmilla portailla akateemista johtamistehtävää saatettiin pitää välttämättömänä pahana, johon jonkun oli vastentahtoisesti suostuttava ja jota hoidettiin mahdollisimman kevyesti. Seuraukset näkyivät. Yliopistojen työhyvinvointikyselyissä on esitetty varsin kielteisiä arvioita esimerkiksi esimiesten halukkuudesta puuttua työyhteisössä ilmaantuneisiin ongelmatilanteisiin ajoissa.

Itse näen alemman portaan johtamisjärjestelmän uudistukset yliopistouudistuksen hyvin keskeisenä osana, vaikka uusi yliopistolaki sinänsä ei sellaisia uudistuksia edellyttänyt. Uusi laki kuitenkin mahdollisti johtamisjärjestelmän kehittämisen, kun lain säännöksiä alemman asteen hallinnosta kutistettiin merkittävästi ja siten jätettiin yliopistoille päätäntävalta oman hallintonsa tarkoituksenmukaisesta kehittämisestä.

Monivuotisen uudistustyön tärkeänä tavoitteena on ollut se, että johtamistehtävä yliopistoissa otetaan kaikilla tasoilla vakavasti. Yliopistot, tiedekunnat, laitokset, tutkimusryhmät ja oppiaineet hoitavat rajallisilla resursseilla tärkeitä yhteiskunnallisia tehtäviä, korkeinta opetusta, tutkimusta ja niihin perustuvaa yhteiskunnallista vuorovaikutusta. Johtamalla joka tasolla toimintaa asianmukaisesti ja taitavasti tehtäviä voidaan kokonaisuuden kannalta hoitaa paremmin.

Olennainen kysymys johtamisjärjestelmää rakennettaessa on johtajien rekrytointi. Rekrytoinnin tavoitteena on saada kuhunkin tehtävään parhaiten soveltuva johtaja. Tähän useimmat yliopistolaiset voinevat yhtyä – eivät tosin välttämättä ne,

joiden mielestä yliopistoa ei tulisi lainkaan johtaa. Siitä, miten kykyä tulisi punnita ja mitä ominaisuuksia siihen sisältyy, ollaan varmasti erimielisiä. Näkemyserot kärjistyvät kysymykseen luottamuksesta ja sen suunnasta. Tulisiko alemman tason johtajan ensisijaisesti nauttia yliopiston johdon vaiko oman yhteisönsä luottamusta? Tulisiko rehtorin valita dekaanit, vai pitäisikö tiedekunnan väen – tiedekuntaneuvoston kautta – valita johtajansa? Tästä kysymyksestä noustiin barrikadeille ja kirjoitettiin lehtiin.

Koska en itse pitänyt kysymystä kaikkein keskeisimpänä uudistuksen kannalta, päätin tältä osin edetä varovaisesti. Vaikka konsistori oli jo marraskuussa 2008 tehnyt periaatepäätöksensä määräysvallan osittaisesta siirtämisestä rehtorille, otettiin kevään 2009 johtosääntöluonnoksiin tältä osin useita vaihtoehtoisia ratkaisuja. Näiden vaihtoehtojen tarjoamisesta muistan ohjeistaneeni hallintojohtajaa pitkän työpäivän jälkeen Intian Hyderabadista. Kun uudistuksen arvostelijat olivat valittaneet, että asiat tuotiin yhteisölle liian valmiina, ikään kuin päätettyinä, päätin ottaa johtosääntöluonnokseen dekaanin ja laitosjohtajan valintaa koskevia vaihtoehtoisia malleja, joista voitaisiin keskustella. Kun ääripäiksi oli valittu mahdollisuus, että rehtori tai tiedekuntaneuvosto yksin päättäisivät dekaanin valinnasta, olisi mahdollista kompromissina päästä menettelyyn, jossa molemmat tahot osallistuvat päätöksentekoon. Johtosäännön lopullinen muotoilu ei tältä osin enää herättänyt paljon kritiikkiä.

Akateemisen johtajan on nautittava sekä oman yhteisönsä että ylemmän johtajan luottamusta. Kaksisuuntainen luottamus pyrittiin minun suosimassani Helsingin yliopiston kompromissiratkaisussa varmistamaan tähän tähtäävällä rekrytointimenettelyllä. Tiedekunta- ja laitosneuvostot esittäsivät valittavan dekaani- tai laitosjohtajaehdokkaan, jonka rehtori tai dekaani saattoi puolestaan hyväksyä tai hylätä. Useimmissa muissa yliopistoissa omaksuttiin vahvempi johtajavaltaisuus. Kokemukseni Helsingin yliopiston sekajärjestelmästä

olivat pääosin myönteisiä. Yliopiston dekaanikunta oli oman rehtorikauteni aikana osaava ja sitoutunut paitsi tiedekuntiansa myös yliopiston kokonaisedun ajamiseen. Riski, että tiedekuntien itse valitsevat dekaanit keskittyisivät ajamaan tiedekunnan etua kokonaisuuden kustannuksella, ei toteutunut. Päinvastoin omien joukossa vahvan legitimitetin omaava dekaani pystyi paremmin perustelemaan yhteisölleen yliopiston kokonaisedun vaatimia ratkaisuja silloinkin, kun ne eivät näyttäneet kyseisen tiedekunnan kannalta suotuisilta.

Johtajien rekrytointiin liittyvät uudistukset eivät koskeneet vain valintamenettelyä. Yliopistouudistuksen yhteydessä Helsingin yliopiston laitosten, tiedekuntien ja yliopiston johtamistehtävät asetettiin haettaviksi ja avattiin myös ulkopuolisille hakijoille. Tällä tavoin pyrittiin välttämään se, että johtajiksi päätyisi henkilöitä, jotka eivät halua tehtävään. Hakuun perustuvaa menettelyä ei juurikaan vastustettu.

Jotta myös ulkopuolisia hakijoita olisi mahdollista ottaa, silloisesta tiukasta rahatilanteesta huolimatta, ilmoitin rehtorina, että tiedekunta, joka palkkaa ulkopuolisen dekaaniksi, saa puolet uuden dekaanin palkasta katettua rehtorin varoin. Puolitamalla rahoitustaakan halusin tehdä sisäisten ja ulkopuolisten hakijoiden välisen kilpailutilanteen mahdollisimman tasaiseksi. Uusi järjestelmä toimikin: yliopistoon tuli ensimmäisellä kerralla, kun uusia säännöksiä sovellettiin, yksi ulkopuolinen dekaani, Liisa Laakso valtiotieteelliseen tiedekuntaan. Lisäksi rekrytoitiin muutama ulkopuolinen laitosjohtaja.

Kun säännöksiä seuraavan kerran sovellettiin, siirryttyäni jo kansleriksi, ilmaantui useaan johtamistehtävään huomattavan vähän hakijoita. Tämä lienee syynä siihen, että keskustelu johtajien valinnasta herätettiin uudestaan. Ymmärrän, miksi yliopiston silloinen johto oli huolestunut. On todellakin outoa, jos maan johtavan yliopiston keskeisistä johtajapaikoista ei ole kiinnostunut kuin muutama hakija. Siksi yliopiston uudet johtajat loivat aktiivisen rekrytointimenettelyn, johon osallistui-
vat sekä rehtorin että tiedekuntien edustajat. Tämä rehtori-

vetoinen malli ei kuitenkaan jäänyt pitkäksi ajaksi voimaan. Yliopiston uudella hallituksella oli uusi näkemys asiasta, ja palatettiin toiseen ääripäähän, eli tiedekuntaneuvosto valitsee dekaanin. Rehtorin osallistuminen valintaan on nyt rajoitettu siten, että hän saa nimetä 1–2 henkilöä valmisteluryhmään. Rehtori voi myös perustellusta syystä vapauttaa dekaanin tehtävästään.

Helsingin yliopiston kaltaisessa suuressa ja houkuttelevassa organisaatiossa tämäkin malli toimii, ja yliopistolla on hyvä dekaanikunta. Edestakaiset muutokset ovat ehkä pikemminkin periaatteellisia siirtymiä kuin suuresti ratkaisuihin vaikuttavia muutoksia. Itse olen edelleen sitä mieltä, että tarvitaan ratkaisu, jossa yhteisöllä on vahva rooli mutta jossa dekaanin myös edellytetään nauttivan rehtorin luottamusta. Kaikki käytössä olleet mallit ovat jollakin tapaa, hiukan eri painoituksin, täyttäneet tämän tehtävän.

Voidakseen ottaa tehtävänsä vakavasti johtaja tarvitsee paitsi luottamusta myös vastuuta. Yliopistouudistuksen yhteydessä budjetti- ja talousvastuu annettiin selkeästi johtajien kannettavaksi, ja laitosrakennemuudistuksella pyrittiin luomaan talouden järkevän hoitamisen kannalta riittävän suuria tuloyksiköjä. Itse pidän johtajien laajennettua vastuuta rekrytoinnista yliopiston tulevaisuuden kannalta tärkeänä asiana. Ilman entistä aktiivisempaa otetta rekrytointiin yliopisto ei pärjää kansainvälisessä kilpailussa. Monet muutkin asiat ovat entistä selkeämmin johtajien vastuulla. Tehtävien kirjo, josta etenkin rehtorin ja dekaanin mutta myös muiden johtajien on kannettava huolta, on hyvin laaja.

Vastuuta voi kantaa vain, jos siihen on riittäviä keinoja. Vakavasti otettava johtajuus edellyttää johtamisen välineitä, jotka perinteisessä akateemisessa ympäristössä ovat olleet aika kevyet, varsinkin kollegiaalisen päätöksenteon hallitsemalla tiedekunta- ja laitostasolla. Uudistuksen yhteydessä korostettiin dekaanien ja laitosjohtajien päätösvaltaa talousasioissa ja osin myös rekrytoinnissa. Muutos herätti myös kritiikkiä, ja sitä arvostellaan edelleen. Sen toteuttaminen oli kuitenkin

resurssien hallintaa ja järkevää käyttöä koskevan vastuun riittävän korostumisen ja kohdentumisen kannalta välttämätöntä.

Kritiikkiin on silti syytä suhtautua vakavasti. Johtajien on kaikilla tasoilla pyrittävä ottamaan yhteisönsä mukaan päätöksentekoon siten, että yhteisön osallisuuden tunne säilyy. Työhyvinvointikyselyn palaute joistakin tiedekunnista ja laitoksista osoittaa, ettei tätä tavoitetta ole mahdotonta saavuttaa. Se osoittaa myös, ettei sitä ole kaikkialla saavutettu. Tähän tärkeään kysymykseen palaan vielä jäljempänä.

ENSIMMÄISET ASKELEET KOHTI UUTTA JOHTAMISJÄRJESTELMÄÄ

Yliopiston laaja ja monimuotoinen toiminta edellyttää hyvää johtajuutta monella tasolla. Yliopiston menestyksen kannalta on olennaista, että eri tason johtajien toiminta on samansuuntaista eikä ainakaan ristiriitaista. Yliopistouudistuksen jälkeisen ensimmäisen Helsingin yliopiston strategian kehittämiskohdeeksi otettiin uuden johtamisjärjestelmän rakentaminen. Sen vakiinnuttamiseksi määriteltäisiin strategian mukaan ”eri toimijoiden selkeät roolit, vastuut ja säännölliset tapaamiset”.¹⁷

Johtajuuden vahvistamiseen on pyritty monin keinoin, jo ennen uudistusta ja erityisesti sitä toteutettaessa. Nykyisiä ja tulevia johtajia koulutetaan ja tuetaan tehtävissään. Tehtäviä selkeytetään ja määritellään, tarjotaan kursseja, työpajoja ja keskustelufoorumia ja järjestetään johtajille tarvittava mentorointi. Henkinen tuki on tärkeää, koska akateemisten johtajien työtä leimaa usein vahva riittämättömyyden tunne.¹⁸

Strategian mukaisesti pyrittiinkin heti vuoden 2010 alusta luomaan uusi johtamisen infrastruktuuri, jossa korostet-

17. *Huipulle ja yhteiskuntaan. Helsingin yliopiston strategia 2010–2012* (2009). Helsinki: Helsingin yliopisto, 16.

18. Nikkanen, Joonas (2011). *Akateeminen johtajuus muutoksessa. Tutkimus Helsingin yliopiston ylimmän johdon esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksesta*. Helsinki: Helsingin yliopisto, 84.

tiin eri tasojen johtajien välisten tapaamisten ja tiedonkulun merkitystä. Perustettiin elimiä, joiden tarkoitus oli helpottaa ja parantaa eri johtamistasojen välistä vuorovaikutusta. Syntyi Jode, eli yliopiston johtoryhmän ja dekaanien väliset tapaamiset, ja Jodela, eli johtoryhmän, dekaanien ja laitosjohtajien tapaamiset. Muitakin vastaavia uusia rakenteita luotiin.

Sinänsä ei ollut uutta se, että rehtori tapasi dekaaneja ja laitosjohtajia. Näitä kokouksia oli tietysti pidetty aiemminkin. Uusissa elimissä pyrittiin kuitenkin uudennlaiseen toimintaan. Jos aiemmat rehtorin ja dekaanien tapaamiset olivat olleet lähinnä tiedotustilaisuuksia, joissa rehtori informoi dekaanikuntaa yliopiston asioista, Jodesta pyrittiin tekemään aidosti keskusteleva yliopiston johtamista tukeva elin. Agenda rakennettiin eri tavoin, ja siinä olivat keskiössä aiheet, joista toivottiin dekaanien kannanottoja. Muutettiin jopa istumajärjestystä siten, että rehtori istui pöydässä muiden kanssa eikä kateederein takana kuten aiemmin oli ollut tapana. Kaikella tällä haluttiin korostaa, että kysymys oli uudennlaisesta yhteisestä johtamisesta, jossa kaikki johtajat yhdessä muodostivat johtamisjärjestelmän. Tavallaan oli kyse siitä, että yliopistolle luotiin uusi laajennettu johtoryhmä.

Kun Esa Hämäläinen, joka oli aiemmin toiminut Helsingin yliopiston hallinnossa mutta sen jälkeen siirtynyt Teatterikorkeakoulun hallintojohtajaksi, yliopistouudistuksen jälkeen rekrytoitiin Helsingin yliopiston hallintojohtajaksi, hän kertoi havainneensa merkittävän muutoksen yliopiston johtamiskulttuurissa. Dekaanit olivat nyt entistä vahvemmin sitoutuneita myös yliopiston kokonaisedun ajamiseen ja toimivat osana yliopiston johtajatiimiä. Pelottavaa termiä käyttääkseni: he olivat paremmin integroituneita yliopiston johtamisjärjestelmään. Kulttuuri oli todellakin muuttumassa.

Halusin nimenomaan luoda järjestelmän, jossa korostuisivat vuorovaikutteinen kommunikaatio ja dialogi, en ”käskytyjärjestelmää”. Jotta tämä kävisi selväksi, käytin järjestelmällisesti ilmaisua ”vuorovaikutuksellinen johtamistapa”, kun kuvasin

sekä johtamisjärjestelmän visiota että sitä tapaa, jolla yksittäisten johtajien tulisi hoitaa johtamistehtäväänsä. Halusin korostaa, että vuorovaikutus johtajan ja hänen yhteisönsä välillä, johtamisjärjestelmän eri tasojen välillä sekä johtajien ja sidosryhmien välillä on hyvän johtajuuden tunnusmerkki. Hyvä johtaja osaa sekä viestiä että kuunnella. Moninaisessa, hajautetussa ja vapautta korostavassa akateemisessa ympäristössä kommunikaation merkitys korostuu.

Visiona vuorovaikutuksellinen johtamistapa on helppo hyväksyä akateemisessa yhteisössä. Aikanaan usein esittämäni kuvauksen mukaan siihen kuuluvat sekä vastuu että avoimuus ja yhteisöllisyys. Avoimuus merkitsee tiedonkulkua ja rehellisyyttä päätösten valmistelussa ja toimeenpanossa. Alaisia kuullaan ja kuunnellaan ja huolehditaan informaation kulkemisesta yksikön sisällä. Myös ylempiä organisaatiotasoja pidetään ajan tasalla siitä, mitä yksikössä tapahtuu. Ihannemaailmassa tiedot ja tilannekuvat ovat olennaisten asioiden suhteen samalla tasolla kautta yliopiston. Tähän ihanteeseen on vaikea päästä, kuten monet tässäkin kirjassa mainitut esimerkit osoittavat. Mutta juuri tähän suuntaan halusin edetä, kun ryhdyimme rakentamaan uutta johtamisjärjestelmää.

Avoimuuden ohessa yhteisöllisyys on tärkeä vuorovaikutuksellista johtamistapaa kuvaava piirre. Yhteisöllisyyttä tukeva johtaja huolehtii yksikkönsä sisäisestä yhteistyöstä ja ilmapii-ristä ja pitää huolta jokaisen alaisen hyvinvoinnista. Lisäksi yhteisöllisyys merkitsee sitoutumista yliopiston yhteisiin päämääriin ja arvoihin. Johtaja ei aja vain oman yksikkönsä etua vaan sitoutuu myös laajemman yhteisön strategisten tavoitteiden toteuttamiseen. Hyvässä johtamisjärjestelmässä johtajilla on mahdollisuus yhdessä pohtia ja edistää yhteistä etua.

Yhteisöllisyyden lisäämiseksi oli vielä paljon tekemistä, etenkin laitostasolla. Selvästi osa laitosjohtajista ei kokenut yliopiston strategiaa kovin velvoittavaksi. Toisaalta esimerkit useasta laitoksesta osoittivat, ettei johtaja välttämättä aina ollut innostunut pitämään huolta alaistensa hyvinvoinnista ja

puuttumaan vaikeisiin tilanteisiin, kun siihen oli tarve. Mutta uskon, että näitäkin puutteita voitiin ryhtyä korjaamaan uutta johtamisjärjestelmää rakennettaessa.

Selvyyden vuoksi on hyvä todeta, ettei vuorovaikutuksellista johtamistapaa koskeva visio tarkoita sitä, että yliopiston kaikki johtamistyö voitaisiin tai tulisi puristaa samaan muottiin. Hyvä johtaja panee itsensä vahvasti likoon ja tarjoaa oman persoonallisuutensa yhteisönsä palvelukseen. Kun johtamisvälineenä on oma persoona, on löydettävä itselle sopiva johtamistyyli. Hyviä johtajia on monenlaisia, maailmalla ja myös yliopistossa. Käytännön johtamistyössä voidaan monella eri tavalla pyrkiä avoimuutta, yhteisöllisyyttä ja vastuuta korostavaan johtamistapaan.

Uutta johtamistapaa ei ajettu sisään pelkästään johtamisjärjestelmän rakenteita uusimalla. Jotta vuorovaikutuksellinen johtamistapa tulisi osaksi yliopiston käytäntöjä, tarvittiin myös koulutusta ja keskustelua. Johtoryhmä ja dekaanit olivat jo ennen uudistuksen voimaantuloa käyneet vuoden mittaisen *deep lead* -johtamiskoulutuksen, johon sisältyi 360 asteen alaisarvio kunkin henkilön johtamiskyvyistä. Tulokset olivat olleet rohkaisevia, ja kouluttaja totesi, ettei hänellä juurikaan ole ollut koulutettavia ryhmiä, joiden tulokset jo koulutuksen alkuvaiheessa olivat näin hyviä. Silti oli aina mahdollista vielä parantaa johtamisen laatua. Itse otin tavoitteekseni kehittää tapojani antaa myönteistä palautetta alaisilleni, ja uskon, että myös onnistuin kehittymään tavoitteeni mukaisesti. Samaa *deep lead* -koulutusta tarjottiin uudistuksen voimaantulon jälkeen laitostohtajille ja erillislaitosten johtajille sekä hallinnon johtajille. Näin voitiin luoda yhteinen käsitys siitä, millaista on hyvä johtaminen yliopistossa.

Luotiin myös johtajafoorumi, jossa yliopiston johtajat eri tasoilla saattoivat noin kerran kuukaudessa keskustella johtamiseen liittyvistä kysymyksistä, usein ulkopuolisen asiantuntijan esityksen pohjalta. Foorumit olivat hyvin suosittuja, ja

monet johtajat kävivät niissä. Niidenkin tavoitteena oli luoda yhteinen käsitys siitä, miten yliopistoa tulisi johtaa.

Joskus jouduimme odottamattomiin tilanteisiin, kun ulkopuolisia asiantuntijoita oli kutsuttu keskustelemaan kanssamme. Erityisesti muistan Meilahden sairaalan strategiajohtajan tapauksen. Meilahden sairaalan jonkin aikaa toimessaan ollut strategiajohtaja oli kutsuttu puhumaan siitä, miten strategisesti johdetaan sairaalan kaltaista asiantuntijaorganisaatiota. Kutsun esittämisen aikana ei vielä ollut merkkejä siitä kriisistä, johon Meilahden sairaala myöhemmin joutui ja joka lopulta johti strategiajohtajan lähtemiseen sairaalasta. Kriisi oli ensimmäisen kerran julkisesti kärjistynyt juuri silloin, kun kyseinen strategiajohtaja tuli pitämään esitelmää johtajafoorumimme. Sähköpostini täyttyi vihaisten lääketieteen professoreiden viesteistä, joissa kyseltiin, onko kyseisen strategiajohtajan tukeminen Helsingin yliopiston linja. Näin ei tietenkään ollut, mutta väistämättä sen selittäminen tuntui aika lailla selittelyltä.

Hyvä kuva johtamisen tasosta saatiin henkilöstölle suunnatusta hyvinvointikyselystä. Vaikka yliopistouudistuksen arvoskelijat väittivät, että yliopistolaisten hyvinvointi oli uudistuksen vuoksi romahtanut, näin dramaattista muutosta ei näkynyt hyvinvointikyselyssä. Uudistuksen jälkeisen kyselyn tulokset eivät poikenneet olennaisesti sitä edeltävästä kyselystä; suoraa vertailua oli mahdoton tehdä, koska kyselyn toteuttamistapa oli tällä välin kansallisesti muuttunut. Johtamisen osalta luvut olivat selvästi keskiarvoa heikommalla, mikä oli tilanne myös ennen uudistusta. Mielenkiintoista oli se, että erityisen heikoksi arvioitiin johtajien kyky puuttua ongelmallisiin tilanteisiin työpaikalla ennen niiden kärjistymistä. Nämäkin tulokset antoivat pontta johtamisen kehittämiseen.

Hyvinvointikysely antoi aiheen tarkastella johtamista myös toisesta näkökulmasta. Tulokset vaihtelivat huomattavasti eri yksiköiden välillä. Oli yksikköjä, joiden tulokset olivat erinomaisia, ja toisissa taas hyvinvointi oli selvästi keskiarvoa heikompi. Yksiköiden koko tai toimintamuoto eivät tässä olleet

selittäviä tekijöitä, koska hyvien joukkoon mahtui hyvin erilaisia yksiköitä. Olen vakuuttunut siitä, että johtajuudella oli merkittävä rooli hyvinvointitekijänä. Juuri sellaisissa yksiköissä, joissa oli minunkin mielestäni hyvä johtaja, hyvinvointikyselyn tulokset olivat erinomaiset. Esimerkkejä tällaisista yksiköistä olivat matemaattis-luonnontieteellinen tiedekunta, dekaaninaan Keijo Hämäläinen, Kielikeskus, johtajanaan Ulla-Kristiina Tuomi ja Svenska social- och kommunalhögskolan, rehtorinaan Henrik Hägglund. Viimeksi mainittua yksikköä kutsuttiinkin käytäväpuheissa joskus ”yliopiston onnelaksi”. Myös tällä tavoin, osoittamalla hyvän johtajuuden hyvinvointivaikutuksia, hyvinvointikysely innosti kehittämään yliopiston johtamista.

VAIHTOEHTOJEN KIRJO JA AUTONOMISEN YLIOPISTON KEHITTÄMISTARPEET

Yliopiston ”johtamisjärjestelmän” luominen on yliopistouudistuksen jälkeen pääosin yliopiston itsensä käsissä. Yliopisto voi, tietyissä rajoissa, itse päättää, miten johtajat valitaan, missä rakenteissa johtajat toimivat ja miten johtajat toteuttavat yhdessä yliopiston strategiaa. Johtamisen mahdollisista heikkouksista ei voi syyttää lainsäädäntöä, vaan ne pohjautuvat yliopiston omiin päätöksiin ja toimintakulttuuriin.

Helsingin yliopiston soutaminen ja huopaaminen sen etsiessä itselleen sopivaa dekaanien valintajärjestelmää on kuvaava esimerkki yliopiston mahdollisuudesta tehdä todellisia johtamista koskevia valintoja. Edellä olen kuvannut, kuinka vain Helsingin yliopistossa on jo ehditty toteuttaa kolme eri mallia. Jos tähän vielä lisätään ne erilaiset mallit, jotka on valittu muissa yliopistoissa, näkyy, miten monella tapaa tätä yksittäistä kysymystä on lähestytty yliopistojen päätöksenteossa.

Joku voisi olla sitä mieltä, että tällainen hakuammunta on esimerkki yliopistouudistuksen epäonnistumisesta, kun uudistuksen yhteydessä omaksuttua mallia on jouduttu muuttamaan.

Olen tästä eri mieltä. Yliopistojen vapaus tehdä tällaisia muutoksia osoittaa, että uudistuksen tärkeänä tavoitteena ollut yliopistojen laajempi autonomia toimii myös käytännössä. Koska johtamistapojen hyvydestä ja toimivuudesta voidaan aidosti olla monta mieltä, johtamisjärjestelmän kehittäminen kokeellisesti, oman yliopiston traditio huomioon ottaen, on tarpeen. Yliopistouudistus sallii yliopistoille monimutkaisessa ja ennustamattomassa maailmassa tarpeellisen kokeilukulttuurin kehittämisen.

Monenlaista kehittämistä tarvitaankin edelleen. Vaikka yliopistouudistuksen tavoitteet ovat siltä osin toteutuneet, että yliopistojen strateginen johtaminen ja talousjohtaminen ovat vahvistuneet, emme vielä ole täysinoppineita. Vaikka suoritusta voidaan vielä parantaa, kehityksen suunta on ollut oikea. Näin on opetus- ja kulttuuriministeriön arvioinneissa todettu, ja oma kokemukseni on samanlainen. Erinomainen esimerkki on Lappeenrannassa ja Lahdessa toimiva LUT-yliopisto, joka on pystynyt merkittävästi parantamaan toimintaansa ja näkyvyyttään strategisesti fokusoidulla päätöksenteolla. Monialaisessa yliopistossa strategisen kehittämisen haasteet ovat toisenlaiset, mutta mielestäni on selvää, että esimerkiksi Helsingin yliopiston strategia on kehittynyt yhä selkeämmäksi ja ytimekkäämmäksi. Sen jalkauttamisprosessi muun muassa toiminnanohjausjärjestelmän kautta on myös aivan eri luokkaa kuin ennen uudistusta, jolloin tiedekunnan edustaja vielä konsistorissa saattoi vakavasti kysyä, koskiko käsitelty strategia myös hänen tiedekuntaansa.

Strategisen johtamisen kehittyessä haluttuun suuntaan on syytä katsoa tarkemmin johtamisjärjestelmän muita puolia. Opetus- ja kulttuuriministeriön arvioinneissa on todettu yliopiston henkilöstön kokeneen vaikuttamismahdollisuuksiensa kaventuneen, mikä on heikentänyt myös henkilöstön hyvinvointia. Kielteisistä vaikutuksista työn kuormittavuuteen ja työmotivaatioon on myös raportoitu. Vaikka selvitysten vastausprosentit ovatkin olleet alhaiset ja niiden tekijät ovat toden-

neet tyytymättömyyden johtuvan myös Juha Sipilän hallituksen toteuttamista dramaattisista yliopistojen rahoituksen leikkauksista, on selvää, että työhyvinvoinnin haasteisiin on syytä tarttua entistä paremmin.

Vastaisuudessa onkin panostettava hyvään henkilöjohtamiseen ja siihen, että yliopistoyhteisö otetaan systemaattisemmin mukaan päätöksien valmisteluun ja tekemiseen. Helsingin yliopiston vuonna 2018 aloittaneen rehtorin Jari Niemelän henkilöstön hyvinvointia ja vaikutusmahdollisuuksia korostavat uudet linjaukset ovatkin syystä saaneet hyvän vastaanoton. Yliopiston uudessa strategiassa yhteisöllisyys on nostettu yhdeksi yliopiston perusarvoksi.

Opetus- ja kulttuuriministeriön kutsuma Hallbergin selvitysryhmä on esittänyt samansuuntaisia ehdotuksia yliopiston johtamisen kehittämiseksi. Sen mukaan kolmikantaista yliopistodemokratiaa tulisi lisätä kehittämällä ja monipuolistamalla henkilöstön osallistumistapoja. Tämä koskee sekä asioiden valmistelua että päätöksentekoa. Tiedekuntaneuvostojen ja yliopistokollegion asemaa voisi vahvistaa esimerkiksi aktiivisemmalla kuulemisella ja vuoropuhelulla. Johtamistapojen kehittämiseksi ei tarvita uutta lainsäädäntöä, vaan yliopistot voivat itse pyrkiä siihen johtosääntöjä tai johtamis- ja hallintokulttuuria kehittämällä.

Samankaltaisiin tuloksiin oli edellisenä syksynä päätynyt Tampereen yliopiston asettama, minun johtamani Tampereen yliopiston johtamisjärjestelmää ja johtosääntöä tarkasteleva työryhmä. Sen lisäksi, että halusimme korostaa säätiöyliopistoissa olevan yhteisen monijäsenisen hallintoelimen itenäisyyttä, ehdotimme tiedekuntaneuvostojen aseman parantamista muun muassa toiminta- ja taloussuunnitelmaa sekä professorinimityksiä käsiteltäessä.

Johtamishaasteena henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien ja työhyvinvoinnin lisääminen on erilainen erikokoisissa ja erilaisissa yliopistoissa. Pienessä yliopistossa kulttuuri saattaa kannustaa yhdessä tekemiseen. Sellaisessa yliopistossa, joka

pyrkii hyvin fokusoidun strategian turvin valtaamaan oman paikkansa yliopistokentässä, johto saattaa taas onnistua nostamaan yhteisön yhteishenkeä yliopiston arvonnousua lupaavan strategian tueksi. Hyvin monialaisessa huippuyliopistossa haasteet voivat olla toisenlaisia.

Tämän vuoksi on hyvä, että johtamista voidaan kehittää kunkin yliopiston kulttuurin ja omien tarpeiden mukaisesti. Yliopistouudistus mahdollistaa sen, että kukin yliopisto voi vastata henkilöstön vaikuttamismahdollisuuksia ja työhyvinvointia koskevaan haasteeseen omalla tavallaan – ja jos yliopiston johto ei tästä innostuisi, yliopistoyhteisöä edustava yliopistokollegio voi valita yliopistolle hallituksen, joka on tavoitteeseen paremmin sitoutunut. Helsingin yliopiston esimerkki, joka on konkretisoitunut muun muassa dekaanien valintaa koskevassa kysymyksessä, osoittaa, kuinka yliopistokollegio ja sitä kautta yliopistoyhteisö hallituksen valitsemalla voi vaikuttaa johdon linjauksiin.

Loppujen lopuksi hyvän johtajan tulisi olla sitoutunut huolehtimaan yliopistoyhteisön hyvinvoinnista. Yhteisön hyvinvointi on tärkeä itseisarvona, mutta lisäksi on selvää, että sen tulisi olla tärkeä myös toiminnan tuloksia painottavalle johtajalle. Hyvinvoiva yhteisö kerta kaikkiaan toimii tuloksekkaammin. Aiemmin mainitsemani esimerkit Helsingin yliopiston matemaattis-luonnontieteellisestä tiedekunnasta, Kielikeskuksesta ja Svenska social- och kommunalhögskolanista osoittavat myös, että johtajan toiminnalla on keskeinen merkitys yksikön työhyvinvoinnille.

4

HALUTAAN OLLA VIRKAMIEHIÄ: YHTEISTYÖTÄ AMMATTIJÄRJESTÖJEN JA HYY:N KANSSA

Yliopistoissa ammattiyhdistysliikkeellä on vahva asema. Tämä johtuneekin ainakin osittain 1990-luvulla Helsingin yliopistoon ja aiemmin muihin yliopistoihin tulleesta sinänsä edistyksellisestä kolmikantahallinnosta. Yliopiston keskeisten hallintoelinten niin sanottujen keskiryhmien, eli muuhun kuin professorikuntaan kuuluvan henkilöstön, edustajat ovat usein olleet ammattiyhdistysliikkeen aktiiveja. Professoriliitolla on ehkä ollut hiukan vähemmän sananvaltaa professorien toimintaan, mutta tämäkin liitto on onnistunut jonkin verran vaikuttamaan professoreiden edustajien valintaan.

Yliopistouudistuksen onnistumisen kannalta oli siksi tärkeää se, miten ammattiyhdistysliike suhtautuisi uudistukseen. Keskeiset ammattijärjestömme, Professoriliitto, Tieteentekijöiden liitto sekä Yliopistojen ja tutkimusalan henkilöstöliitto, osallistuivat aktiivisesti uudistuksen valmisteluun.

Aluksi järjestöt tuntuivat suhtautuvan uudistukseen suopeasti. Valmistelun alkuvaiheessa pyydettiin myös järjestöiltä lausunnot siitä, mihin suuntaan uudistuksessa tulisi edetä. Lausunnot olivat myönteisiä. Ongelmana ei pidetty välttämättä edes sitä, että jo aikaisissa ehdotuksissa oli esitetty yliopistojen virkasuhteiden muuttamista työsuhteiksi.

Uudistusprosessin edetessä ammattijärjestöt käänsivät takkinsa. Siinä vaiheessa, kun oli saatu aikaan varsinainen lakiesitys lausuntoja varten, ammattijärjestöt muuttuivat entistä

kriittisemmiksi. Prosessin edetessä kriittisyys lisääntyi sitä mukaa kun vastustus yliopistoilla kasvoi.

Arvostelun voimistumisen syyt olivat ilmeiset. Keväällä 2009 yliopistolaisten keskuudessa syntynyt yliopistouudistusta vastustava liike oli näkyvä ja kuuluva. Vaikka liike ei välttämättä edustanut yliopistolaisten enemmistöä, se sai runsaasti huomiota. Ammattiyhdistysliike otti vaikutteita tästä kritiikistä ja liittyi uudistuksen arvostelijoihin.

Kannanmuodostukseen liittyi varmasti myös huoli järjestöjen oman aseman säilymisestä. Koettiin, että kolmikantajärjestelmän luoma vahva ammattijärjestöjen asema oli uhatuna, kun uudistuksen nähtiin heikentävän kolmikannan roolia. Vaikka myös uusi laki perustuu kolmikantaan, kolmikantaelinten merkitys on vähentynyt, kun akateemista johtajuutta ja johtamisjärjestelmää on pyritty vahvistamaan.

VIRKAMIEHISTÄ TYÖNTEKIJÖITÄ

Ammattijärjestöt arvostelivat pitkälti samoja asioita kuin uudistuksen vastustajat muutenkin. Roolinsa mukaisesti ammattiyhdistysliike kiinnitti omassa kritiikissään erityisesti huomiota yliopiston henkilöstön aseman muuttumiseen. Uudistuksessa haluttiin vahvistaa yliopistojen autonomiaa siirtämällä yliopistot valtion virkakoneiston ulkopuolelle ja muuttamalla ne erillisiksi julkisoikeudellisiksi oikeushenkilöiksi. Lainvalmistelijoiden mielestä myös henkilöstön asemaa oli tämän vuoksi muutettava. Henkilöstön ei tullut jatkaa virkasuhteissa vaan siirtyä työsuhteisiin. Sekä ammattiyhdistysliike että yliopistouudistuksen arvostelijat laajemminkin pitivät virkasuhteiden muuttamista työsuhteiksi henkilöstön aseman merkittävänä heikennyksenä.

Vaikka Helsingin yliopistossa käytiin monta kiperää keskustelua tästäkin asiasta, aihe ei lopulta herättänyt kovin jyrkkiä ristiriitoja. Jotta saisimme omat ammattijärjestömme pidettyä tavalla tai toisella mukana yliopistouudistusta kehitettäessä,

omaksuin työsuhdekysymykseen neutraalin ja pidättyväisen kannan. Konsistoria ei vaadittu ottamaan suoraan kantaa muutoksen tarpeellisuuteen, vaan kysymys jätettiin auki. Tästä syystä konsistorin kaikki kannanotot asiasta olivatkin yksimielisiä. Emme joutuneet konsistorissa äänestämään työ- ja virkasuhdekysymyksestä.

Minun oli helppo omaksua avoin kanta kysymykseen, koska en pitänyt sitä kovin merkityksellisenä. En nähnyt työ- ja virkasuhteen eroa suurena, ja uskoin, että uudistus olisi käytännössä toteutettavissa myös siten, että virkasuhteet säilytettäisiin. Pidin paljon olennaisempana sitä, ettei tätä kysymystä kärjistettäisi, jolloin siitä olisi voinut syntyä este uudistuksen toteuttamiselle. Virkasuhteisuus oli minulle sivuseikka, jonka ratkaisu suuntaan tai toiseen ei olisi vaikuttanut merkittävästi uudistuksen keskeisiin tavoitteisiin.

Tarkastellessani asiaa jälkikäteen olin mielestäni väärässä aliarvioidessani henkilöstön oikeudellisen aseman muutoksen merkitystä. Siirtyminen työsuhteisiin on ollut olennainen ja merkittävä osa uudistusta. Se on mahdollistanut monta sellaista toimintatapojen muutosta, joita ei olisi voitu toteuttaa virkasuhdemaailmassa.

Koska pidin matalaa profilia työsuhdekysymyksessä, suhteeni yliopiston ammattijärjestöihin pysyi mielestäni asiallisena ja jopa hyvänä koko uudistusprosessin ajan. Suurin osa konsistorin keskeisistä päätöksistä tehtiin yksimielisesti. Ammattiyhdistysaktiivit osallistuivat myös innokkaasti uudistuksen yksityiskohtien valmisteluun. Muun muassa uuden hallituksen valintaan liittyviin ensimmäisiin epävirallisiin kokouksiin kaikki antoivat mielellään oman panoksensa. Pidin tärkeänä, että uuden hallituksen niin sanotut ulkopuoliset jäsenet olisivat laajalti yliopistoyhteisön hyväksymiä.

Monelle yliopiston henkilöstöön kuuluvalla työntekijöiden oikeudellista asemaa koskeva pohdiskelu oli aika teoreettista tai vierasta. Suuri osa henkilöstöstä tuskin osasi arvioida, oliko virkasuhteessa pysyminen todellakin tärkeä asia. Se, mitä

muutoksesta konkreettisesti juridisessa mielessä seuraisi, ei välttämättä ollut monellekaan selvää.

Oikeustieteellisessä tiedekunnassa asiasta oli enemmän tietoa. Juuri sen tiedekunnan piirissä uudistusta vastustettiin, vaikka ei tietenkään yksimielisesti. Argumentaatio oli kuitenkin aika yleisellä tasolla. Se harmitti minua, koska olin aidosti kiinnostunut siitä, olisiko siirtyminen työsuhteisiin todellakin niin vakava ja ongelmallinen asia kuin annettiin ymmärtää. Vielä kesäkuussa 2009, kun laki oli jo edennyt pitkälle eduskunnassa, tiedekunnan johtava työoikeuden asiantuntija professori Niklas Bruun kävi luonani keskustelemassa asiasta. Hän halusi vielä tässäkin vaiheessa vaikuttaa siihen, että yliopisto vastustaisi muutosta. Keskustelimme pitkään, koska halusin syventää tietämystäni asiasta. Kun kysyin, mitä muutos käytännössä merkitsisi, saamani vastaukset olivat kuitenkin hyvin yleisiä. En oikein tämänkään keskustelun perusteella uskonut, että muutos olisi niin ongelmallinen kuin annettiin ymmärtää.

Kritiikin kohteena oli etenkin virkasuhteen pysyvyyden heikentäminen. Arvostelijoiden mielestä virkasuhteessa toimivalla olisi turvattu asema, kun taas työsuhteen heikompi osapuoli olisi helposti irtisanottavissa. Jos tutkii juridiikkaa tarkasti, ero ei ole kovin suuri. Myös työsopimuslaki suojaa työntekijää asiattomia irtisanomisia vastaan. Merkittävä juridinen ero on se, että lainvastaisesti irtisanottu virkamies on otettava takaisin töihin, kun taas laittomasti irtisanotulle työntekijälle on vain maksettava vahingonkorvaus. En kuitenkaan usko, että ero on yliopiston toiminnan kannalta olennainen. Vahingonkorvaus voi olla merkittävä.

Uudistuskriitikot näyttävät ensisijaisesti pelänneen sitä, että oletetun työsuhdeturvan heikennyksen vuoksi kritiikin esittäminen yliopistossa ja yliopistoa kohtaan tulisi vaikeammaksi. Irtisanomisuhalla voitaisiin vaientaa toisinajattelijoita. Minun on vaikea kuvitella meidän maassamme sellaista yliopiston johtoa, joka todellisuudessa ajattelisi voivansa toimia näin. Kritiikin vaientaminen ei vain kuulu yliopiston toimintatapoihin.

Sivistysyliopiston tunnusmerkkinä on nimenomaan se, että asioista keskustellaan moniarvoisesti.

Myös yliopistolaissa pyrittiin vastaamaan kritiikkiin ja poistamaan muutokseen liittyviä huolia. Lakiesitykseen otettiin tutkimus- ja opetushenkilöstön korostettua irtisanomissuojaa koskeva säännös. Jo yliopistolain 6 §:ssä todetaan periaate- tasolla, että yliopistoissa vallitsee tutkimuksen, taiteen ja opetuksen vapaus. Sen lisäksi lain 32 §:ssä todetaan konkreettisemmin, ettei työnantaja saa menetellä työsuhteessa tavalla, joka voi vaarantaa tutkimuksen, taiteen tai opetuksen vapautta. Yliopiston tutkimus- ja opetushenkilöstöön kuuluvan työntekijän työsopimusta ei saa irtisanoa tai purkaa perusteella, johon vetoaminen loukkaisi näitä vapauksia. Käytännössä ei ole tullut vastaan tapauksia, joissa yliopistot olisivat toimineet näin määritellyn vapauden vastaisesti. Tutkimuksen ja opetuksen vapaus on niin syvällä yliopistojen DNA:ssa, että on vaikea kuvitella säännöstä loukattavan.

Realistisempi on pelko siitä, että yliopistojen taloudellinen tilanne johtaa henkilökunnan vähentämiseen ja siihen liittyviin yt-neuvotteluihin. Tällaisia onkin useissa yliopistoissa toteutettu. Joitakin vuosia uudistuksen jälkeen valtaan tullut Juha Sipilän hallitus toteutti niin merkittävät leikkaukset, että Helsingin yliopiston silloinen johto joutui irtisanomaan lukuisia työntekijöitä. Mutta tämän tyyppistä henkilökunnan vähentämistä vastaan ei virkasuhdekaan olisi tarjonnut suojaa. Palaan tähän vielä myöhemmin.

Keskusteluissa työsuhteista ja virkasuhteista syntyi mielikuva, että kaikki yliopistolaiset olisivat toimineet virkasuhteessa ja tämä etu olisi nyt heiltä riistetty. Ehkä tämä virheellinen mielikuva oli vain seuraus keskustelun kärjistyneisyydestä, tai ehkä sitä tietoisesti pyrittiinkin ruokkimaan. Käytännössä tilanne oli paljon monisyisempi. Jo ennen yliopistouudistusta merkittävä osa yliopistolaisista toimi työsuhteissa. Esimerkiksi Helsingin yliopistossa noin puolet henkilöstöstä oli työsuhteisia. Virkasuhteisuus painottui opetus- ja tutkimushenkilöstön

puolelle, mutta silläkin puolella oli runsaasti työsuhteisia. Toisaalta myös hallinnossa ja tukipalveluissa oli sekä virka- että työsuhteisia.

Tätä taustaa vasten argumentointi muuttui lähes huvittavaksi, kun uudistuksen vastustajat väittivät, ettei yliopistolla ollut riittävää kokemusta työsuhteiden hoitamisesta. Kaikenlaisia sekaannuksia ja vaikeuksia arvioitiin syntyvän, kun työsuhteita ymmärtämätön hallinto jättäisi tutun ja turvallisen virkasuhdemaailman. Koska Helsingin yliopiston hallinto jo aiemmin oli vuositasolla hoitanut noin 4000:ta työsuhdetta, pelko lienee ollut aiheeton.

Virkamiesaseman ja työsuhteeseen perustuvan aseman välisen eron ollessa niin pieni (joissakin tapauksissa, esimerkiksi liittyen työterveyshuoltoon, työntekijän asema oli käytännössä jopa vahvempi) oli vaikeaa ymmärtää keskustelun vakavuutta. Aika vahvasti jäi mieleen vaikutelma, että virkamiesasemaan sinänsä koetaan liittyvän jotakin sellaista statusta tai hienoutta, joka ei näy asemaa koskevassa säännöstössä. Oli vain hienoa olla Suomen valtion virkamies. Virkamiesasema oli ikään kuin pyhä, siihen liitettiin objektiivisuus, tasapuolisuus ja lahjomattomuus. Myös tutkijan ja opettajan asemassa nämä ominaisuudet olivat keskeisiä hyveitä. Siksi oli luontevaa tutkia ja opettaa virkamiehenä.

Näin voivat asiat yhden sukupolven aikana kääntyä päälleen. Kun 1980-luvulla itse sain nimityksen professoriksi (ja silloinhan nimittäjänä toimi tasavallan presidentti, minun tapauksessani vieläpä Urho Kekkonen) ja olin astumassa virkaan, olin seuraamassa professoreiden virkavalan vannomista (itse olin jo Helsingin hovioikeuden auskultanttina aiemmin vannonut virkavalani). Tuolloin jotkut radikaalit tai kriittiset professorit olivat sitä mieltä, ettei virkamiesasema ollut tutkijalle ja professorille sovelias. Heidän mielestään objektiivisen ja vapaan tutkijan ei tullut vannota valaa valtiolle ja luvata tukea ja puolustaa valtiota virkavalan määrittelemällä tavalla. Omasta mielestään he olivat tietotyöläisiä ja heidän tulisi toimia työn-

tekijän asemassa eikä virkamiesaseman kautta samastua yhteiskunnan vallanpitäjiin.

Yliopistouudistuksen aikoihin keskustelu virkasuhteista oli, varmasti puolin ja toisin, yksipuolista. Työsuhteen ja virkasuhteen vähäisistä eroista korostettiin niitä, jotka tukivat omaa kantaa. Kritiikissä ei siten juurikaan tullut esille se tosiasia, että siirtyminen työoikeuden alaisuuteen saattoi myös joissakin tilanteissa vaikuttaa myönteisesti suhteen heikomman osapuolen oikeudelliseen asemaan.

Erityisesti määräaikaisille virkamiehille statuksen muuttumisesta oli selkeää etua. Määräaikaisten virkasuhteiden ketjutus ei ollut yliopistolle ongelma; kun ketjun viimeinen lenkki päättyi ilman uutta virkamääräystä, asianomainen henkilö jäi pois suhteesta eikä hänellä ollut mitään oikeuksia. Sen sijaan työsuhteen ketjutus on tunnetusti ongelmallisempaa. Muutama määräaikainen työsuhde peräkkäin synnyttää juridisesti pysyvän työsuhteen. Ketjutettua työntekijää ei voidakaan ”irtisanoa” pelkästään jättämällä hänen työsopimuksensa uusimatta, koska juridisesti hän onkin jo siirtynyt vakituiseksi työntekijäksi. Yliopistouudistuksen ansiosta on aiempaa määrätietoistemmin ryhdytty muuttamaan ketjutettuja määräaikaisia työsuhteita vakinaisiksi työsuhteiksi. Kuten jäljempänä kerrotaan, sääntely on esimerkiksi Taideyliopistossa johtanut jopa määräaikaisten professoritehtävien muuttumiseen pysyviksi.

Yliopistouudistus toteutettiin suunnitellusti, ja sen myötä yliopistolliset virkasuhteet jäivät historiaan. Kiivaan keskustelun jälkeen moni varmasti ihmetteli muutoksen epädramatisuutta. Muutos oli helppo, vaikka se aiheuttikin hetkellisesti paljon paperityötä, kun kaikille työntekijöille oli tarjottava kirjallinen työsopimus. Muutaman viikon kuluessa lähes koko henkilökunta oli allekirjoittanut asianmukaiset työsopimukset. Henkilöstöhallinto kantoi byrokraattisen työn suurimman taakan, ja yliopiston dekaanit ja muut johtajat joutuivat allekirjoittamaan työsuhdeasiakirjoja nopeassa tahdissa. Kaiken kaikkiaan siirtymä oli kivuton, eikä siirtyvä henkilöstö juurikaan

huomannut sitä muutoin kuin allekirjoittamansa työsopimuksen muodossa. Lähes kaikki allekirjoittivat mukisematta uuden sopimuksen.

Ainoastaan eräät oikeustieteellisen tiedekunnan jäsenet jatkoivat kamppailua. Niistä muutamista kymmenistä henkilöistä, jotka eivät suostuneet allekirjoittamaan uutta työsopimusta, suurin osa oli tästä tiedekunnasta. Tästä ei kuitenkaan ollut mitään haittaa. Sopimusmallia oli hiukan hiottu ja näin saatu vielä joitakuista vastahakoisia liittymään sopimukseen. Muidenkin osalta päti sääntö, ettei kirjallinen työsopimus ole työsuhteen syntymisen edellytys. Tästä yliopisto ei katsonut tarpeelliseksi tehdä mitään isoa numeroa.

YLIOPISTO TYÖEHTOSOPIMUKSEN OSAPUOLEKSI

Suurempi haaste henkilöstöosastolle oli uusien työehtosopimusten solmiminen uudistuksen voimaantulon jälkeen. Valmistautuminen työmarkkinaosapuolen rooliin oli aloitettu jo ennen yliopistolakia koskevan hallituksen esityksen antamista. Tammikuussa 2009 Suomen yliopistot olivat perustaneet niitä edustavan Suomen yliopistojen työnantajajyhdistyksen, jonka tarkoituksena oli huolehtia yliopistojen yhteisistä työnantajatehtävistä neuvottelemalla henkilöstöjärjestöjen kanssa yliopistojen työntekijöiden palvelussuhteiden ehdot.

Alkuvuodesta 2010 neuvoteltiin uusista sopimuksista, joiden oli tarkoitus korvata opetusministeriön solmimat työehtoja virkaehtosopimukset. Neuvottelut olivat tiukat ja vaativat myös työehtosopimuskäytäntömme mukaisia pitkiä yöllisiä istuntoja. Henkilöstöjohtaja Kira Ukkonen joutui viettämään monta yötä neuvottelujen parissa. Neuvottelutuloskin syntyi keskellä yötä. Urakka oli valtava, ja Kira teki erinomaista työtä.

Henkilöstöjärjestöjen kriittinen suhtautuminen yliopistouudistukseen saattoi vaikeuttaa neuvotteluja. Ehkä tietoisesti, ehkä tiedostamatta haluttiin osoittaa, ettei työehtosopimuksen solmimisvallan siirtyminen yliopistoille ollut hyvä asia. Lisäksi

neuvottelujen lähtökohdat olivat vaikeat, koska tarkoituksena oli sovittelua yhteen voimassa olleissa virkaehtosopimuksissa ja työehtosopimuksissa olleita määräyksiä. Kun kaikki työntekijät olivat työsuhteisia, ei tarvittu kahta eri sopimuslajia. Työnantajina yliopistot tarjosivat jonkinlaista keskiarvoa eri sopimusten tarjoamista eduista, kun taas vastapuolena olevat henkilöstöjärjestöt pikemminkin olisivat halunneet noukkia parhaat palat molemmista kokonaisuuksista. Näkemyserot koskivat kokonaisuuden kannalta marginaalisia asioita. Usein tuntui siltä, että näiden asioiden merkitystä paisuteltiin, jotta syntyisi kuva tiukoista neuvotteluista.

Loppusuoralla päästiin yhteisymmärrykseen, ja Yliopistojen yleinen työehtosopimus syntyi maaliskuussa 2010, ammattijärjestöjen jo annettua päivän lakkoa koskevan lakkovaroituksen. Ajautuminen laajempaan työtaisteluun olisi ollut katastrofaalinen tulos. Jos yliopisto olisi heti ensimmäisinä kuukausina yliopistouudistuksen jälkeen liukunut tilanteeseen, jossa henkilökunta olisi ollut lakossa eikä työehtosopimusta olisi saatu aikaiseksi, uudistus olisi joutunut huonoon valoon. Seuraukset olisivat olleet ennalta arvaamattomia. Kun tiesin neuvottelujen koskevan enää varsin pieniä seikkoja, ohjeeni Kira Ukkoselle olikin se, että tiukkana sai olla mutta ei niin tiukkana, että sopimuksen syntyminen vaarantuisi. Huokaisimme helpotuksesta, kun saimme tiedon, että sopimus oli syntynyt.

Uudistuksen jälkeen on jo ehditty käydä useampi neuvottelukierros. Työehtosopimuksista on nyt voinut neuvotella taho, joka tuntee työnantajayliopiston tarpeet. Nykykokemuksen valossa aiempi järjestelmä, jossa opetusministeriö sopi yliopistojen puolesta, tuntuu hyvin oudolta.

Ylipäänsä työmarkkinakysymykset ovat yksi esimerkki siitä, miksi yliopistojen oli tärkeää itsenäistyä valtion tilivirastoasemasta. Esimerkiksi valtion uusi palkkausjärjestelmä (UPJ) oli vuonna 2005, Ilkka Niiniluodon toimiessa rehtorina, ajettu läpi yliopistoissa, eivätkä yliopistot tilivirastoina voineet kieltäytyä siitä. Rehtori sai tästä paljon moitteita, vaikka yliopisto

ei juurikaan voinut vaikuttaa asiaan. On kiinnostavaa huomata, että UPJ:n kriitikoiden joukossa olivat monet niistä yliopistolaisista, jotka sittemmin arvostelivat yliopistouudistusta, vaikka uudistus vapautti yliopiston esimerkiksi UPJ:stä. Nyt yliopistojen ja niiden työntekijöiden järjestöt ovat yhdessä sopineet yliopistojen palkkausjärjestelmästä (YPJ).

KOHTI UUSIA MAHDOLLISUUKSIA

Kun asianmukaisesti oli siirrytty työsuhteisiin – ja kansleri ja rehtori olivat tehneet omat johtajasopimuksensa – nähtiin myös selvemmin, millaisia kehitysmahdollisuuksia siirtymään liittyi. Vaikka olinkin aiemmin ajatellut, että henkilöstön siirtämisellä työsuhteeseen oli marginaalinen merkitys, enkä siksi ollut ottanut kovin vahvaa kantaa tähän asiaan, jouduin arvioimaan tilannetta uudestaan.

Yliopistouudistus loi yliopistolle monenlaisia uusia mahdollisuuksia. Työsuhdemaailmaan siirtyminen mahdollisti heti näkyvien yliopiston laatua tukevien uusien toimintatapojen omaksumisen. Kun minulta myöhemmin usein kysyttiin, miten yliopistouudistus näkyi yliopiston arjessa, minulla oli tapana todeta, että nimenomaan työsuhteisuuden avaamat uudet rekrytointikäytännöt veivät yliopistoa alkuvaiheessa kaikkein nopeimmin eteenpäin. Rakenteelliset ja toiminnalliset uudistukset vaikuttavat yleensä vasta viiveellä, mutta rekrytointikäytäntöihin voitiin vaikuttaa välittömästi.

Kaikkein näyttävin ensimmäisen vaiheen uudistus oli nuorten lahjakkaiden tutkijoiden rekrytoinnin mahdollistavan niin sanotun *tenure track* -järjestelmän eli vakinaistamispolun kehittäminen. Nuorelle tutkijalle voitiin tarjota *tenure track* -positio, johon liittyi lupaus professuurin saamisesta, jos hän läpäisisi kaksi 3–5-vuotista eräänlaista koeaikaa hyväksyville arvioinneilla. Kansainvälisiin esimerkkeihin perustuva järjestelmä mahdollisti sekä suomalaisten että ulkomaalaisten nuorten lahjakkaiden tutkijoiden ja opettajien kiinnittämisen yli-

opistoon. Jo nyt tiedämme, että useat tulevat huippututkijat ovat löytäneet paikkansa Helsingin yliopistossa vakinaistamispolun kautta. Vastaavanlaisia järjestelmiä on kehitetty muissakin Suomen yliopistoissa. Vakinaistamispolun kehittäminen olisi ollut periaatteessa mahdotonta virkasuhteen tarkasti säännellyssä maailmassa. Uskottiin, että joustavammassa työsuhteympäristössä tilanne olisi toinen.

Helsingin yliopistossa uusi järjestelmä otettiin käyttöön vaiheittain. Jotta järjestelmään olisi totuttu, päätin aluksi, yliopiston hallituksen hyväksyttyä menettelyn, tukea toistakymmentä *tenure track* -positiota, jotka annettiin tiedekuntien käyttöön. Myöhemmin myönsin tiedekunnille näitä lisää. Järjestelmän toimivuutta valvottiin alkuvaiheessa tarkasti ja keskitetysti. Jo seuraavan rehtorin aikana vakinaistamispolku kuitenkin laajeni pääasialliseksi rekrytointimuodoksi. Nimityksen yhteydessä, hakijoiden ollessa jo tiedossa, voitiin päättää, otetaanko haluttu henkilö täydeksi professoriksi vai vakinaistamispolkua kulkevaksi apulaisprofessoriksi. Näin voitiin tehtäviin ottaa se hakija, jolla oli eniten potentiaalia alansa kehittämiseen.

Itse olin edennyt varovaisesti, koska en uskonut yliopiston perinteisen nimityskulttuurin muuttuvan kovin nopeasti. Olin iloinen nähdessäni, että järjestelmä voitiin ottaa laajempaan käyttöön oletettua nopeammin. On paljolti uuden vakinaistamispolkujärjestelmän ansiota, että yliopistot ovat pystyneet kansainvälistämään akateemisen henkilökuntansa niin nopeasti. Esimerkiksi Helsingin yliopistossa tutkijoista ja opettajista yli viidesosa on ulkomailta, ja maasta löytyy vieläkin korkeampia kansainvälisyyslukuja. On luonnollisesti helpompaa houkutella nuorta kansainvälistä osaajaa vakinaistamispolulle, jossa hän onnistuessaan voi päätyä vakinaiseen professorin toimeen, kuin määräaikaiseen *post doc* -tehtävään, jossa tulevaisuudennäkymät ovat epävarmat.

Myöhemmin on kuitenkin osoittautunut, ettei työoikeus yksiselitteisesti sallinut uutta järjestelmää. Asia nousi uudelleen esille joulukuussa 2020 työtuomioistuimen ja Helsingin

hovieikeuden ratkaisujen vuoksi. Kaksi Taideyliopiston määräaikaista professoria vaati työsuhteensa vahvistamista toistaiseksi voimassa olevaksi ja voitti juttunsa työtuomioistumissa. Jo tämän perusteella oli aihetta epäillä, läpäisisikö vakinaistamispolku määräaikaisine alkukausineen oikeudellisen tarkastelun. Pari viikkoa aikaisemmin Helsingin hovioikeus oli ratkaissut erään professorin irtisanomistapauksen ja siinä yhteydessä ohimennen ottanut kantaa myös *tenure track* -järjestelmään. Hovioikeus totesi, ettei työsopimuslaki tunne tällaista varsin pitkän koeajan kaltaista järjestelmää.

Vakinaistamispolku on osoittautunut hyväksi ja tehokkaaksi rekrytointivälineeksi, jolla yliopistot pystyvät houkuttelemaan nuoria lupaavia suomalaisia ja ulkomaisia lahjakkuuksia. Jos haluamme pärjätä kansainvälisessä kilpailussa, tarvitsemme tämän välineen tulevaisuudessakin. Olisi hyvä, jos oikeudellinen kiistanalaisuus voitaisiin poistaa ottamalla yliopistolakiin nimenomainen vakinaistamispolkua koskeva säännös. Tällainen toivomus on välitetty myös opetus- ja kulttuuriministeriölle.

Vakinaistamispolun käyttöönotto ei ole ainoa esimerkki yliopistouudistuksen tuomasta muutoksesta. Työsuhteisiin perustuvassa toiminnassa on voitu kehittää rekrytointijärjestelmiä muutenkin joustavampaan suuntaan. Tarvittaessa voidaan käyttää rekrytointiapua, eikä tiukka hakusidonnaisuus enää rajoita mahdollisuuksia etsiä tehtävään parhaiten soveltuvaa henkilöä. Mikään ei myöskään estä työnantajaa päättämästä rekrytointiprosessia, joka on haulla pantu liikkeelle, jos havaitaan, ettei hakijoiden joukossa ole riittävän hyvää kandiidaattia. Yliopiston edun mukaista on se, että joka tehtävään saadaan paras mahdollinen henkilö, muodollisuuksista riippumatta. Näitä uusia mahdollisuuksia ei ole arasteltu käyttää.

Professorikunnan ja muiden virkamiesten siirryttyä työsuhteeseen havaittiin myös pian, ettei silloinen 68 vuoden ylin eläkeikä ollut työsuhdemaailmassa yhtä ehdoton kuin virkasuhteessa. Jos työnantaja ja työntekijä yhdessä päättävät, työ-

suhdetta voidaan jatkaa yli mainitun ajan. Pian tulikin useammalta laitosjohtajalta tukipyyntöjä rehtorille, kun heidän laitoksessaan toimiva professori oli vaatinut sopimuksensa pidentämistä yli eläkeikärajan eikä laitosjohtaja ollut halukas tähän. Koska minustakin oli tärkeää saada professuurit kiertoon, tein rehtorin linjapäätöksen, jonka mukaan professorin toimesta oli luovuttava, kun ylin eläkeikä oli saavutettu; jos henkilöllä oli tutkimusrahoitusta, hänet voitiin tämän ajankohdan jälkeen palkata määräajaksi esimerkiksi tutkimusjohtajaksi. Jotta emeritusprofessoreiden osaamista ja halua osallistua voitaisiin eläköitymisen jälkeen hyödyntää, tein samalla päätöksen eläkkeellä olevan professorin kanssa tehtävästä sopimuksesta (josta ryhdyttiin käyttämään nimitystä emeritussopimus) ja sopimuslomakkeesta. Tällä sopimuksella ei ollut tarkoitus luoda työsuhdetta, vaan sillä vain vahvistettiin ne tavat, joilla eläkkeellä oleva professori osallistuisi tiedekunnan tai laitoksen toimintaan, ja ne edut ja oikeudet, jotka professori saisi tähän toimintaan liittyen. Samankaltainen sopimusmalli hyväksyttiin myös dosenttisopimuksen osalta. Jouduin itse myöhemmin ”kärsimään” päätöksestäni, kun minut voitiin valita kansleriksi vain neljäksi vuodeksi ja neljäksi kuukaudeksi eikä viideksi vuodeksi, koska ylin eläkeikäraja tuli minunkin kohdallani vastaan.

Vaikkei yliopistouudistuksen työoikeudellinen osa käytännössä aiheuttanut niin vallankumouksellista muutosta kuin mihin kriitikot olivat viitanneet ja mitä ammattiyhdistykset olivat pelänneet, jotakin jäi kuitenkin hampaankoloon. Uudistuksen jälkeen ammattijärjestöt osallistuivat arvosteluun, joka pyrki luomaan julkisuudessa kielteistä kuvaa yliopistojen uudistuksen jälkeisestä toiminnasta. Kritiikin mukaan yliopistojen henkilöstö ei viihtynyt töissään tai peräti kärsi ja yliopistojen toiminta oli kaaoksessa väärin toteutetun uudistuksen vuoksi. Erityisen kriittisiä olivat akateemista henkilöstöä edustava järjestö Tieteentekijät ja maltillisemmin myös Professoriliitto. Kuten edellä on todettu, kritiikissä oli perää, mutta ongelman vakavuudesta ja syistä voitiin perustellusti olla eri mieltä.

Arvostelu huipentui *Suomen Kuvalehden* julkaisemaan artikkeliin, jossa väitettiin Suomen yliopistolaitoksen olevan syvässä kriisissä. Artikkelin teemana oli kirjoittajan mielestä täysin epäonnistunut yliopistouudistus. Kirjoituksen keskeisinä lähteinä olivat ammattijärjestöjen edustajat. Lehden kannessa komeillut lyttyyn puristettu tohtorinhattu ja kannen suurikokoinen otsikointi ("Myttyyn meni – kuinka yliopistouudistuksesta tuli kaikkien aikojen fiasko") korostivat kriisin syvyyttä.

Juttu oli sen verran kova ja näkyvä, että myös yliopistojen yhdistyksessä Unifissa pohdittiin, miten siihen tulisi vastata. Koska pian havaittiin, ettei näin yliampuvasta artikkelista syntynyt keskustelua, pidettiin parempana jättää asia silleen. Keskivertolukija ymmärtäisi artikkelin asenteellisuuden ja jos ei ymmärtäisi, hän unohtaisi nopeammin, jollemme puuttuisi asiaan. Jutulle kirjoitettu vastine olisi vain ruokkinut eipäs–juupas-väittelyä. Joskus on parempi niellä erheellisiä tai yksipuolisia väitteitä kuin jatkaa julkista kiistelyä.

Tässä vaiheessa myös järjestöjen edustajat havahtuivat toimintansa seurauksiin. Julkismenojen säästötalkoiden ollessa käynnissä ei välttämättä ollut kovin järkevää liata omaa pesäänsä tällä tavoin. Luettuaan jutun hekin myönsivät sen olevan liian yksipuolinen.

Vähän ajan päästä jutun julkaisemisesta rehtorit ja ammattijärjestöt tapasivat opetusministeriön perinteisessä seminaarissa. Eri järjestöjen edustajat kävivät erikseen rehtori rehtorilta pyytämässä anteeksi jutun sisältöä ja vakuuttamassa, etteivät he olleet tarkoittaneet esittää näin kovaa kritiikkiä. Eiväthän asiat heidän mielestään näin vakavasti pielessä olleet.

Jotakin hyvää jutusta kyllä seurasi. Seminaarin illanistujaisissa Tieteentekijöiden liiton toiminnanjohtaja auliisti tarjosi olutta kaikille tapaamilleen rehtoreille. Kiitimme ja joimme. Totesimme, ettei yhdestä lehtijutusta nyt kannata niin hirveän isoa meteliä nostaa. Tämän tapauksen jälkeen järjestöjen yliopistouudistuskritiikki tuntui selvästi laantuvan.

Ammattijärjestöt eivät ole ainoita yliopiston sidosryhmäjärjestöjä. Vähintään yhtä tärkeitä ovat opiskelijajärjestöt, Helsingin yliopiston ylioppilaskunta (HYY), tiedekunnat ja ainejärjestöt. Vararehtorina, rehtorina ja kanslerina minulla oli ilo tehdä yhteistyötä opiskelijajärjestöjen kanssa. Lukuisat hienot juhlat ovat tietysti jääneet mieleen, mutta niissäkin keskusteltiin aina myös tärkeistä asioista. Osakuntien vuosijuhlissa saatettiin juhlapuheissa ja keskusteluissa ottaa kärkevästikin kantaa esimerkiksi yliopistouudistukseen. Hyvän ruoan, viinin ja seuran siivittäminä keskustelut olivat kuitenkin aina hyvin rohkeasevia.

Yliopistouudistuksen kannalta tärkein järjestö oli 30 000:ta opiskelijaa edustava Helsingin yliopiston ylioppilaskunta. Yhteistyö HYY:n kanssa sujui koko rehtorikauteni ajan erittäin hyvin. HYY ei epäröinyt lausua kantaansa, kun se oli eri mieltä – ja opiskelijathan olivat alusta saakka konsistorissakin vastustaneet niin sanottujen ulkopuolisten hallituksen jäsenten enemmistöasemaa yliopistojen hallituksissa – mutta se oli hyvin lojaalisti mukana uudistusprosessissa eikä missään vaiheessa liittynyt uudistuksen pysäyttäjiin. Älykkäiden ja osaavien HYY:n vuosittain vaihtuvien hallituksen puheenjohtajien ja pidempään istuvien pääsihteerien kanssa oli ilo tehdä yhteistyötä. Vuonna 2008 valittu uusi pääsihteeri Katariina Styrman luotsasi yhteistyötämme koko uudistusprosessin ajan tehokkaasti ja miellyttävästi.

Otimme myös tavaksi kutsua HYY:n johtoa kuukausittain osallistumaan yliopiston johtoryhmän kokouksiin. Jälkeenpäin ajatellen vieläkin läheisempi yhteistyö olisi ollut mahdollista. Esimerkiksi Åbo Akademiassa opiskelijoiden edustaja osallistuu säännöllisesti rehtorin johtoryhmän kokouksiin.

Monenlaiset epäviralliset tapaamiset HYY:n johdon kanssa auttoivat tiivistämään yhteistyötä. Pari kertaa vuodessa järjestimme vuoron perään johdon illalliset, joihin osallistuivat

koko HYY:n hallitus, toimitsijakunta ja HYY-yhtymän edustajat sekä yliopiston johtoryhmä, hallinnon johtajat ja dekaanit. Tunnelma oli yleensä korkealla jo, kun raikuva ”Helan går” aloitti snapsilaulut. Näillä illallisilla saatiin usein hyvässä hengessä käsiteltyä myös yliopistouudistukseen liittyviä haasteita.

Vielä juhlavampi tunnelma oli vappuna. Sain kymmenen vuoden ajan nauttia innostavasta vapputraditiosta. HYY:n johto ja Ylioppilaskunnan Laulajien kvartetti oli kutsuttu vappulounaalle kanslerin luo, minkä jälkeen he nauttivat kahvia, kakua ja konjakkia rehtorin luona. Vaimoani ilahduttivat kvartetin kauniit, hänelle osoitetut serenadit, enkä voinut muuta kuin ihmetellä laulajien kykyä pysyä nuotissa varsin railakkaan vapunpäivän ohjelman jälkeen (jonka he olivat aloittaneet jo ennen kansleria ja rehtoria laulamalla ja kilistelemällä tasavallan presidentin ja kaupunginjohtajan kanssa). Nämä tilaisuudet olivat yksi vuoden kohokohtia ja vahvistivat yliopiston ja HYY:n välisiä siteitä.

Ylioppilaskunta osasi myös aina suhtautua asioihin tiukkapiipoisuutta keventävällä huumorilla. Kun yliopisto oli hyväksynyt uuden strategiansa ”Huipulle ja yhteiskuntaan”, HYY oli erään iltajuhlansa teemaksi valinnut ”Pohjalle ja takaisin luontoon”.

HYY-yhteistyö oli minulle hyvin tärkeä asia, ja uskon, että myös HYY:n johdossa oltiin samaa mieltä. Kiitokseksi hyvästä yhteistyöstämme HYY päätti 150-vuotisjuhlissaan vuonna 2018 myöntää minulle järjestön korkeimman kunniamerkin, HYY:n puheenjohtajiston merkin leveässä purppuranauhassa. ”Kansleri Wilhelmsson on ollut ylioppilaskunnalle läheinen jo useita vuosikymmeniä”, todettiin perusteluissa. HYY myös nimesi yhden salin Uudessa ylioppilastalossa Wilhelmsson-saliksi. Näistä kunnianosoituksista olin syvällisesti kiitollinen. Ne lämmittivät sydäntä enemmän kuin monet muut saamani prenikat.

Vaikka monet onnistuneet juhlat ovatkin jääneet mieleen, juhliminen ei tietenkään ollut HYY:n tärkein kontribuutio yliopiston toimintaan ja uudistamiseen. Päinvastoin HYY

oli ja on keskeinen yhteistyökumppanimme yliopiston strategian toteuttamisessa. Hyvin varakkaana järjestönä se huolehtii monin tavoin opiskelijoiden hyvinvoinnista ja keventää näin myös yliopiston tehtäväkuormaa. Helsingin yliopistolle on korvaamaton etu, että meillä on poikkeuksellisen vahva ylioppilaskunta.

Tässä yhteydessä haluan lisäksi painottaa HYY:n roolia yliopistodemokratian toteuttamisessa. HYY vahvana järjestönä takaa sen, että yliopiston hallinnon eri tasoille rekrytoidaan vahvoja vaikuttajia, ja se kouluttaa opiskelijoiden edustajia tehokkaaseen toimintaan. Tätä näkökulmaa on syytä korostaa jälleen syntyneessä keskustelussa ylioppilaskuntien niin sanotusta ”pakkojäsenyydestä”. Juuri se seikka, että ylioppilaskunta edustaa kaikkia yliopistonsa opiskelijoita, antaa sille vahvan äänen yliopiston päätöksenteossa. Olen itse nähnyt, kuinka erilainen ja vaisumpi rooli esimerkiksi Tukholman yliopiston ylioppilaskunnilla on, kun ne ovat jäsenkuntansa supistuessa automaatiojäsenyyden lakkauttamisen jälkeen joutuneet elämään osin yliopiston tukiaisilla. Ruokkivaa kättä ei purra. Toivoisin, että ne, jotka ajavat Suomessa vallitsevan automaatiojäsenyyden lakkauttamista, ymmärtäisivät, kuinka turmiollinen tällainen ratkaisu olisi opiskelijoiden vaikutusvallan osalta. Puhe ylioppilaskunnan jäsenyyden ongelmallisuudesta yhdistysvapauden kannalta on minusta joka tapauksessa yliampuvaa. Ylioppilaskunta ei ole mikään tavanomainen yhdistys vaan laissa säännelty julkisoikeudellinen yhteenliittymä, jolla on lakiin perustuvia tehtäviä (kuten esimerkiksi kunta, josta ei myöskään voi erota). Onneksi asiaa viimeksi pohtinut Hallbergin selvitysryhmä on ymmärtänyt ylioppilaskuntien roolin opiskelijoiden vaikutusvallan kanavoijina. Tällä ja muillakin perusteilla ryhmä ei ole mietinnössään pitänyt aiheellisena ottaa automaatiojäsenyyttä uuteen tarkasteluun. Toivottavasti keskustelu tämän jälkeen jälleen laantuu.

5

VALTIOVARAINMINISTERIÖ VASTUSTAJANA: SIJOITUKSET JA KIINTEISTÖT

Poliittisessa taistelussa rintamalinjojen määrittely on usein vaikeaa. Yliopistouudistusta arvostelevien argumenteissa vastakkain olivat usein opetus- ja kulttuuriministeriö ja yliopistot. Tilanne haluttiin saada näyttämään siltä, että yliopistot ja niiden perinteinen tapa toimia olivat opetusministeriön hyökkäyksen kohteena. Yliopistojen tehtävänä olisi puolustautua opetusministeriötä vastaan. Yliopiston todellista etua ymmärtävä yliopiston johto olisi ollut yliopistolaisten kanssa barrikadeilla vastustamassa ministeriön hyökkäystä.

Kuva on varsin yksinkertaistettu, omasta mielestäni jopa virheellinen. Toki opetusministeriön ja yliopistojen välillä oli myös erimielisyyksiä yksityiskohdista, mutta pääosin uudistus toteutettiin tiiviissä yhteistyössä opetusministeriön kanssa. Minun näkökulmastani useissa kysymyksissä keskeinen rintamalinja kulki muualla. Valtiovarainministeriössä ei oltu lainkaan yhtä innokkaasti hyppäämässä uudistusjunaan kuin opetusministeriössä.

Monessa asiassa näytti siltä, että ratkaisevissa taisteluissa vastakkain olivat valtiovarainministeriö ja opetusministeriön ja yliopistojen yhteinen joukkue. Valtiovarainministeriölle ei näyttänyt olevan kovin helppoa niellä ajatusta siitä, että merkittävä valtiollinen omaisuus – puhuttiin miljardeista – siirrettäisiin valtiovarainministeriön budjettikontrollin alaisuudesta autonomisten yliopistojen hoidettavaksi. Useassa kohdin valtiovarainministeriö pyrki heittämään kapuloita rattai-

siin, ja yliopistot yhteistyössä opetusministeriön kanssa saivat tehtäväkseen pitää uudistusjuna raiteilla valtiovarainministeriön kritiikistä huolimatta.

Toki uudistuksesta oli erilaisia näkemyksiä myös valtiovarainministeriön sisällä. Toinen selvä rintamalinja kulki ministeriön poliittisen johdon ja virkamiesten välillä. Uudistusta jarruttivat lähinnä virkamiehet, kun taas poliittinen johto oli vahvemmin sitoutunut yliopistouudistuksen toteuttamiseen.

Opetusministeri Sari Sarkomaa ja hänen seuraajansa Henna Virkkunen olivat, kuten aiemmin olen todennut, vahvasti sitoutuneita yliopistouudistuksen toteuttamiseen. Samansuuntaisesti ajatteli silloinen valtiovarainministeri ja kokoomuspuolueen puheenjohtaja Jyrki Katainen, jolle yliopistouudistus niin ikään oli tärkeä asia. Kun vielä Sarkomaalla ja Virkkusella oli hyvät ja luottamukselliset suhteet valtiovarainministeriin, näytti siltä, että juuri valtiovarainministeri Kataisen tuella voitaisiin saada läpi joitakin vaikeita asioita. Yliopistoissa oltiinkin pettyneitä, kun Jyrki Kataisen johtama seuraava hallitus ei ollut lainkaan yhtä suopea yliopistoille. Finanssikriisi ja budjettialijäämät olivat vieneet hallituksen huomion muualle kuin Suomen yhteiskunnan pitkäjänteisen innovaatiokyvyn kehittämiseen. Ja olihan Kataisen hallitus sentään huomattavasti koulutus- ja yliopistomyönteisempi kuin sen seuraaja, Juha Sipilän hallitus, jota monessa mielessä voidaan kutsua Suomen itsenäisyyden ajan koulutusvastaisimmaksi hallitukseksi.

Joka tapauksessa yliopistouudistuksen yhteydessä valtiovarainministeri Jyrki Katainen ja hallituksen poliittinen johto jyräsivät valtiovarainministeriön virkamiehet, jotka olisivat halunneet toimia huomattavasti pidättyväisemmin useissa uudistukseen liittyvissä asioissa. Näistä käsittelen tässä luvussa kolmea keskeistä asiaa: yliopiston pääomitusta, yliopistojen kiinteistöomistuksen siirtämistä valtiolta uusiin autonomisiin yliopistoihin ja yliopistolakiin otettua indeksiehtoa. Näissä kysymyksissä mainitsemani rintamalinja tulee selvästi näkyviin. On lisäksi muistettava, että valtiovarainministeriöllä oli

moniin muihinkin yliopistouudistuksen kohtiin vahvoja ja selkeitä kantoja. Kuten aiemmin on todettu, esimerkiksi ulkopuolisten merkittävä asema yliopistojen hallituksissa oli valtiovarainministeriön asettama edellytys sille, että valtion omaisuutta voitaisiin siirtää yliopistojen omaisuudeksi.

YLIOPISTOJEN PÄÄOMITUS

Keväällä 2008 opetusministeri Sari Sarkomaa julisti, että hänen tavoitteensa oli toteutunut. Yliopistouudistuksen mukaiset uudet autonomiset yliopistot pääomitettaisiin, jotta niiden toimintakyky varmistettaisiin. Näin oli valtioneuvosto kehyspäätöksessään todennut, vaikka valtiovarainministeriön virkamiehet olivatkin olleet epäileviä. Talouspoliittinen ministerivaliokunta oli myöhemmin huhtikuussa lisäksi linjannut, että valtio voisi tehdä finanssisijoituksia kaikkiin julkisoikeudellisinä laitoksina toimiviin yliopistoihin, riippumatta mahdollisesta yksityisestä pääomituksesta. Ministeri julkaisikin tiedotteen, jonka mukaan ”[p]äätös avaa uusia näköaloja monialaisten sivistysyliopistojen rahoitukselle ja antaa merkittävän mahdollisuuden yliopistojen laadun kehittämiseen”. Pääomituksen laajuus ja toteuttamistapa päätettäisiin myöhemmin. Opetusministerin mielestä oli kuitenkin tärkeintä, että hallitus oli tehnyt periaatepäätöksen, jonka mukaan valtiovalta tulisi tekemään pääomasijoituksia uusiin yliopistoihin.

Asetettu yliopistojen pääomittamisen työryhmä ehdottiikin, että valtio tekisi muihin kuin tulevaan Aalto-yliopistoon 250 miljoonan euron panostuksen. Summa, joka tulisi siirtyvien erien lisäksi, olisi käytettävissä jo vuonna 2009. Valtiovarainministeriön edustajat työryhmässä jättivät eriävän mielipiteen, jossa he totesivat siirtyvien erien riittävän tarvittavaan pääomitukseen.

Pääomituksen tarkoitus oli varmistaa autonomisten yliopistojen toimintakyky. Sen avulla tuettaisiin myös yliopistojen autonomiaa. Vain yliopisto, jolla on riittävästi omaa omai-

suutta, jonka turvin se voi rahoittaa ainakin osan toiminnastaan, voi olla todella autonominen. Tällaisia edellytyksiähän yliopistoilla ei ollut, muilla suomalaisilla yliopistoilla vielä vähemmän kuin Helsingin yliopistolla. Helsingin yliopiston rahastoihin, jotka perustuivat vanhaan privilegioon, oli kerääntynyt omaisuutta, jolla oli pystytty tukemaan yliopiston kehittämistä kovan luokan tutkimusyliopistoksi. Helsingin yliopistossakin valtaosa perusrahoituksesta tuli kuitenkin opetusministeriöstä.

Käytännössä valtion lupaamat pääomasijoitukset eivät sellaisenaan toteutuneet. Suomeenkin iskenyt finanssikriisi ei muodostanut otollista maaperää asian eteenpäin viemiseksi. Pääomituksen pääasiallisiksi keinoiksi jäivät valtionyliopistojen jäljellä olevien siirtyvien määrärahojen muuntaminen yliopiston pääomaksi sekä yliopistojen kiinteistöomaisuutta hallitsevien kiinteistöyhtiöiden osakkeiden antaminen yliopistoille.

Muuta pääomitusta tuli kuitenkin jonkin verran mutta toisella tavoin. Yliopistoille luvattiin pääomaa vastinrahana yliopistojen varainhankinnan piristämiseksi. Jokaista euroa kohden, jonka yliopisto onnistuisi keräämään omaan pääomaansa ulkopuolisilta, valtiovalta sijoittaisi yliopistoon 2,5 euroa. Kun poliittisesti oli hyväksytty mainittu vastinrahajärjestelmä, suunnitelma oli myös pantava täytäntöön. Tarvittiin paljon konkreettisempaa ohjeistusta. Kestikin aikansa ennen kuin ohjeet olivat valmiit, eivätkä ne kaikilta osin olleet kovin toimivia. Näistä kerron tarkemmin seitsemännessä luvussa, jossa käsitellään yliopiston varainhankintakampanjaa. Joka tapauksessa voidaan tässä todeta, että Helsingin yliopisto toteutti kampanjansa varsin hyvin ja saavutti sillä lähes 20 miljoonan euron tuloksen, minkä ansiosta valtiovalta sijoitti Helsingin yliopiston peruspääomaan noin 50 miljoonaa euroa. On syytä todeta, että 50 miljoonan euron pääomasijoitus yliopistoon, jonka vuosibudjetti on 700 miljoonaa euroa, ei kuitenkaan kovin merkittävästi vahvistanut yliopiston taloudellista asemaa.

Valtiovallan oli kuitenkin huolehdittava siitä, että yliopistot itsenäisinä oikeushenkilöinä saisivat uskottavan taseen

toimintansa pohjaksi. Pääomitus tapahtui osin siten, että valtiovalta siirsi yliopistojen taseisiin omistusosuuden yliopistojen kiinteistöihin. Tämäkään asia ei sujunut ongelmitta eikä ilman hankauksia valtiovarainministeriön virkamiesten kanssa. Siitä kerron lisää tuonnempana.

Yliopistoja siis pääomitettiin ”omilla” kiinteistöillään. Tämän lisäksi pääomitusta annettiin myös yliopistojen ”omilla” rahoilla. Yliopistojen vuoden 2009 lopussa käyttämättä jääneet siirtyvät määrärahat luvattiin siirtää kunkin yliopiston taseeseen alkupääomana. Sitä valtion rahoitusta, jota ei ollut vuoden loppuun mennessä käytetty, saatiin siis pitää pääomasijoituksena. Oli kyse suhteellisen merkittävästä summasta, koska vuosittain siirtyvien määrärahojen kokonaismäärä vastasi yleensä noin 15 prosenttia yliopiston vuoden määrärahoista.

Sinänsä oli hyvä, ettei käyttämättä jääneitä määrärahoja ”sosialisoitu” vaan ne jätettiin yliopistoihin. Kun siirtyvät määrärahat siirrettiin pääomaan, seurasi kuitenkin myös monenlaisia hankaluuksia. Tiedekunnat ja laitokset olivat varautuneet rahoittamaan toimintaansa käyttämättä jääneillä siirtyvillä määrärahoillaan, mutta rahojen siirryttyä pääomaan tämä ei enää käynyt päinsä. Käyttämättömien määrärahojen käsittely aiheuttikin myöhemmin paljon väittelyä ja ristiriitoja yliopiston sisällä. Palaan niihin kahdeksannessa luvussa.

Valtiovallan merkittävä uusi pääomitus ei siis ole vielä toteutunut. Vastinrahoituksella on kyllä tuettu ja tuetaan yliopistojen pääomaa kasvattavia varainhankintakampanjoita. Pääomituksen kautta saavutettava laajempi taloudellinen autonomia on kuitenkin vielä kaukana. Pitkällä aikavälillä yliopistouudistuksen aikaansaama itsenäinen taloudenpito yliopistoissa voi silti lisätä yliopistojen taloudellista autonomiaa. Yliopiston tehdessä pientäkin ylijäämää ylijäämä liitetään yliopiston vapaaseen pääomaan. Erityisesti jo kertyneen sijoitusvarallisuuden tuottama tulo voidaan osin jättää kasvattamaan pääomaa kuten esimerkiksi säätiöissä on tapana menetellä. Vuosien saatossa vapaa pääoma voi näin kasvaa, myös yliopiston oman toiminnan

tuloksena. Luonnollisesti yliopisto voi sen lisäksi lahjoituksin ja muulla tavalla hankkia lisää pääomaa. Varainhankinnasta onkin tullut osa yliopistojen toimintaa. Näin ollen yliopistot voivat tulevaisuudessa olla uudistuksen ansiosta myös taloudellisesti nykyistä huomattavasti riippumattomampia valtiovallasta.

Toki omasta mielestäni valtiovallan velvollisuutena on rahoittaa yliopistoja ja hyvinvointivaltion perinteiden mukaisesti huolehtia siitä, että suomalaisille on tarjolla ilmainen koulutus korkeimmalle tasolle saakka. Myös perustutkimuksen rahoittamisen tulee vastaisuudessakin olla valtion keskeisiä huolenaiheita. Silti on hyvä, että yliopiston taloudellinen itsenäisyys kasvaa myös suhteessa valtiovaltaan. Todella autonominen yliopistolaitos on hyvinvoivan ja terveen yhteiskunnan edellytys. Emme tiedä, mihin suuntaan politiikka tulevaisuudessa kehittyy, ja siksi on tärkeää, että yliopistot sivistyksen puolustajina ovat mahdollisimman itsenäisiä. Kuten olen jo aiemmin todennut, tämä tavoite on mielestäni yliopistouudistuksen kaikkein keskeisin peruste.

INDEKSIEHTO

Uudistusprosessin aikana ymmärrettiin hyvin, että yliopiston autonomia edellyttää myös taloudellista liikkumavaraa. Juridisesti taattu autonomia ei ole vielä kovin arvokas, jos yliopisto on riippuvainen rahoittajansa tai rahoittajiensa tiukasta ja yksityiskohtaisesta ohjauksesta. Julkisina laitoksina yliopistot olisivat jatkossakin pääosin valtiovallan rahoittamia. Siksi oli tärkeää, että rahoituksen edellytykset ja ehdot määriteltäisiin etukäteen mahdollisimman yksiselitteisesti, jotteivät yliopistot jäisi kulloistenkin poliittisten päätöksentekijöiden ja yksittäisten virkamiesten ohjattaviksi. Tähän pisteeseen emme vielä ole päässeet.

Monet yliopistouudistuksen arvostelijat epäilivät uudistuksen olevan keino vähentää julkisvallan sitoutumista yliopistoihinsa. Ensin muutettaisiin yliopistot itsenäisiksi ja sen

jälkeen todettaisiin, että olette nyt omillanne ja koettakaa pärjätä. Jotkut jopa näkivät tässä yhteyden niin ikään esillä olleeseen kysymykseen mahdollisista lukukausimaksuista.

Sinänsä on vaikea ymmärtää, miksi yliopiston autonomisen aseman vahvistaminen auttaisi valtiota väistämään yliopistojen rahoitusvastuuta. Jo 1990-luvun lamavuosien kokemukset osoittavat, että yliopistojen määrärahojen tuntuva leikkaaminen oli mahdollista myös perinteisten yliopistorakenteiden puitteissa. Silloisessa juridisessa muodossa yliopistoa ei kylläkään voitu asettaa konkurssiin, vaan valtiovallan oli itse aktiivisesti ajettava yliopisto alas, jos sen lakkauttamisesta olisi päätetty. Uuden yliopistolain mukaan yliopiston konkurssi on mahdollinen. Käytännössä yliopistojen näännyttäminen ja lakkauttaminen edellyttivät tai edellyttävät kuitenkin sekä entisessä että nykyisessä järjestelmässä selkeitä poliittisia päätöksiä.

Tästä huolimatta näiden pelkojen lieventämiseksi oli syytä pyrkiä järjestelmään, jossa valtiovallan yliopistorahoitus olisi mahdollisimman hyvin turvattu myös lainsäädännössä. Siksi yliopistolakiin lisättiin indeksiehto, jonka mukaan yliopistokehityksen rahoitus vuosittain kasvaisi tietyn laissa määritellyn yliopistoindeksin mukaan. Indeksillä varmistetun yliopistojen rahoituskehityksen sisäinen rahanjako tapahtuisi pääosin erilaisen indikaattoreiden nojalla. Opetus- ja kulttuuriministeriön sitomaton päätöksenteko rahoituksen suhteen jäisi siten koskemaan vain pienehköä strategista rahoitusta ja valtakunnallisiin tehtäviin annettua rahoitusta. Yliopistojen taloudellista autonomiaa oli pyritty uudistuksella laajentamaan myös siten, että rahoituksesta neuvoteltaisiin vain joka neljäs vuosi eikä joka-vuotisia tavoiteneuvotteluja enää käytäisi.

Todettakoon vielä, että yliopistojen edustus oli vahva työryhmässä, joka valmisti opetusministeriön rahanjakomallia. Vaikka joitakin rahoitusmallin indikaattoreita voitiinkin kritisoida – eikä täydellistä indikaattoripatteristoa ole olemassakaan –, malli oli pääosiltaan saanut yliopistojen hyväksynnän. Kovin paljon parempaakaan mallia ei pystytty keksimään.

Rahoitusmallia on kuitenkin yliopistouudistuksen jälkeen jo ehditty muuttaa useamman kerran. Ymmärtääkseni muutokset on kyllä toteutettu ainakin dialogissa yliopistojen kanssa.

On selvää, että taloudellisen autonomian lisääminen tällä tavoin aiheutti vastalauseita valtiovarainministeriössä. Roo-linsa mukaisesti valtiovarainministeriö yleensä vastustaa indeksiehtojen ottamista valtion menoja koskevaan lainsäädäntöön. Siten oli loogista, että ministeriö vastusti yliopistoindeksin ottamista yliopistolakiin. Konfliktia puitiin yliopistouudistusprosessin aikana useampaan otteeseen. Tämäkin oli kohta, jossa opetusministeriö ja maan poliittinen johto ajoivat yliopistomyönteisen kannan läpi. Lausunnossaan yliopistolakiehdotuksesta valtiovarainministeriö tyytyi vaatimaan, että vuotuiseen indeksitarkistukseen tehtäisiin valtion tuottavuusohjelman mukainen vähennys. Yliopistolakiin sisällytettiin yliopistojen ja opetusministeriön ajama indeksiehto.

Yliopistolain 49 §:n mukaan yliopistoille osoitettua määrärahaa – siis koko yliopistolaitoksen niin sanottua kehystä – korotetaan yliopistoindeksin mukaista vuotuista kustannustason nousua vastaavasti. Indeksiksi muodostuu yleisestä ansiotasoindeksistä, kuluttajahintaindeksistä sekä tukkuhintaindeksistä.

Periaatteessa myönteinen ratkaisu ei kuitenkaan ole täytännyt yliopistojen siihen kohdistamia toiveita. Laki ei olekaan niin vahva väline kuin voisi uskoa. Lakia voidaan aina muuttaa. Suomen budjetin alijäämien kasvaessa indeksiehtoa onkin useaan otteeseen leikattu. Se hyvä puoli yliopistolakiin otetulla indeksiehdolla kuitenkin on ollut, että se on pakottanut valtiotavallan joka kerran erikseen perustelemaan, miksei indeksikoro-rotusta anneta tai miksi se puolitetaan.

Muutoinkin yliopistouudistuksen tuomaa autonomiaa on kiristyneissä taloudellisissa oloissa ja muuttuneessa yhteiskunnallisessa ilmapiirissä kunnioitettu yhä vähemmän. Varsinkin Juha Sipilän hallitus kunnostautui tällä saralla. Indeksiehdon täydellisen leikkaamisen sekä muiden rahoitusleikkausten lisäksi sen hallitusohjelmaan otettiin muitakin sellaisia

vaatimuksia, jotka selkeästi kuuluvat yliopiston autonomian piiriin. Yliopistouudistusta ajaneen hallituksen omaehtoista luovuutta, koulutusta ja innovaatioita tukevasta asennoitumisesta ajauduttiin varsin etäälle. Palaan kirjan lopussa kokonaisvaltaisemmin yliopistouudistuksella tavoitellun autonomian kohtaamiin haasteisiin.

KIINTEISTÖT OMIKSI

Ennen yliopistouudistusta pääosa yliopistojen kiinteistöistä oli valtiovallan hallussa. Kiinteistöjen siirtyminen yliopistojen hallintaan ja omistukseen oli keskeinen osa uudistusta. Tämä oli yksi tärkeimpiä keinoja yliopistojen taloudellisen autonomian lisäämiseksi. Kiinteistöjen siirtämisellä voitiin myös vahvistaa yliopistojen taseita siten, että taloudellinen itsenäisyys sai uskottavan pohjan.

Tästäkin asiasta kiisteltiin pitkin uudistusprosessia. Yliopistojen keskeisenä vastustajana oli taas valtiovarainministeriö. Opetusministeriö piti yliopistojen taloudellisen aseman vahvistamista kiinteistöomaisuuden siirtämisellä hyvänä ratkaisuna, kun taas valtiovarainministeriö epäili hankkeen mielekkyyttä ja pyrki rajoittamaan sen vaikutuksia.

Yliopistokiinteistöt olivat ennen uudistusta pääosin valtiovarainministeriön hallitseman Senaatti-kiinteistöjen omistuksessa. Liikelaitoksen nimestä oli tullut melkein päkirosana yliopistolaisten keskusteluissa. Mikä tahansa ongelma kiinteistöihin liittyikin, Senaatti-kiinteistöt oli siihen syypää. Kiinteistöjen siirtämistä Senaatti-kiinteistöiltä yliopistoille ei siten yliopistolla vastustettu. Tämä mielestäni keskeinen osa yliopistouudistusta ei siis herättänyt ristiriitoja yliopiston sisällä.

Senaatti-kiinteistöt oli kyllä ollut huomattavasti mainettaan parempi. Yliopistojen kiinteistöt olivat lähes kauttaaltaan hyvässä kunnossa. Sen jälkeen, kun valtion omaisuus oli 1990-luvulla siirretty Senaatti-kiinteistöjen hallintaan, yliopistojen kiinteistöjä oli kehitetty voimakkaasti. Moniin eurooppa-

lasiin yliopistoihin verrattuna Suomen yliopistoilla on hyväkuntoiset ja toimivat toimitilat.

Suurin ongelma olivat jatkuvasti nousevat tilakustannukset. Senaatti-kiinteistöillä oli omat tuottovaatimuksensa, joista pidettiin tiukasti kiinni. Yliopistojen taloudenpidon kiristyessä tilakustannuksista oli säästettävä. Yliopistot eivät olleet innokkaita tuottamaan voittoa Senaatti-kiinteistöille. Katsottiin, että yliopistot voisivat hoitaa tilojaan taloudellisemmin, ilman voiton tavoittelua.

Valtiovarainministeriö ymmärrettävästi ei ollut aivan samaa mieltä tästä. Epäiltiin, pystyisivätkö yliopistot hoitamaan kiinteistöjään riittävän hyvin. Kriittisesti arvioitiin, mitä edellytyksiä yliopistoilla olisi kiinteistöjensä hoitamiseen. Valtiovarainministeriössä asiasta vastasi Helena Tarkka, jonka kanssa käytiin monia keskusteluja. Tässäkin asiassa auttoivat kuitenkin keskustelut valtiovarainministeriön johdon kanssa. Jo oltuani muutaman kuukauden rehtorina kävimme silloisen kanslerin Ilkka Niiniluodon kanssa valtiovarainministeri Jyrki Kataisen puheilla. Keskustelun tärkeä teema oli yliopistokiinteistöjen kohtalo yliopistouudistuksessa. Tapaamisella kuten monilla muillakin vastaavilla keskusteluilla lienee ollut merkitystä, kun haettiin ratkaisua kysymykseen. Poliittinen johto oli selvästi myönteinen hankkeelle.

Huolet siitä, että yliopistot eivät voisi itse tehokkaasti hallita kiinteistöjään, eivät olleet kovin perusteltuja ainakaan Helsingin yliopiston osalta. Rahastojensa kautta Helsingin yliopisto nimittäin omisti jo lähes puolet kiinteistöistään. Muun muassa yliopiston päärakennus, Kansalliskirjasto ja useat uudisrakennukset kampuksilla olivat yliopiston rahastojen omistuksessa. Näitä kiinteistöjä oli hoidettu vähintään yhtä hyvin ja kustannustehokkaasti kuin Senaatti-kiinteistöjen omistuksessa olevia kiinteistöjä.

Alkuvaiheessa myös nämä yliopiston rahastojen omistamat kiinteistöt olivat uudistuskeskustelun kohteena. Valtiovarainministeriöstä esitettiin, että Helsingin yliopiston

rahastojen omistamat kiinteistöt yhdistettäisiin yliopistolle siirrettävään Senaatti-kiinteistöiltä tulevaan kiinteistöomaisuuteen. Yliopistossa olisi näin ollen vain yhden tyyppisiä kiinteistöjä, joita hallittaisiin samojen periaatteiden mukaisesti. Vaikka ehdotus päällisin puolin vaikutti järkevältä, ilmoitin heti neuvottelujen alussa, etten hyväksyisi sitä. Pidin tätä hyvin tärkeänä asiana enkä nähnyt mahdollisuutta taipua toisenlaiseen ratkaisuun. Siksi totesin neuvotteluissa, etten missään olosuhteissa allekirjoittaisi sellaista päätöstä, jonka mukaan yliopiston rahastojen omistuksessa olevat kiinteistöt siirrettäisiin rahastojen ulkopuolelle. Tämän vuoksi jo keskustelujen alkuvaiheessa luovuttiin siitä ajatuksesta, että puututtaisiin rahastojen kiinteistöomistukseen. Rahastojen omistamat kiinteistöt jäivät uudistuksen jälkeenkin rahastojen yksin omistamiksi.

Minulla oli mielestäni hyvät syyt kielteiseen kantaani. Senaatti-kiinteistöiltä yliopistoille siirrettävien kiinteistöjen oikeudellinen kohtalo oli astetta epävarmempi kuin rahastojen kiinteistöjen. Jos kiinteistöjä voitiin siirtää helposti yliopistojen omistukseen ja taseeseen, oli uhkana, että niitä voitaisiin siirtää suhteellisen helposti myös takaisin valtiovallan haltuun. Näinhän aikanaan Senaatti-kiinteistöjenkin rooli luotiin. Sen sijaan rahastojen itsensä hankkimien kiinteistöjen siirto olisi juridisesti huomattavasti vaikeampaa. Siksi en halunnut, että näitä omaisuuseriä sekoitettaisiin toisiinsa. Uskon, että se oli hyvä ratkaisu. Sehän ei millään tavoin estänyt sitä, että käytännössä kiinteistöjä hoidetaan yhtenäisin periaattein ja yhtenäisellä organisaatiolla.

Senaatti-kiinteistöjen omistamien yliopistokiinteistöjen käyttämistä yliopistojen pääomittamisessa valmistelemaan asetettiin työryhmä, joka pohti eri vaihtoehtoja kysymyksen ratkaisemiseksi.¹⁹ Helsingin yliopistoa edusti työryhmässä kves-

19. *Yliopistokiinteistöjen käyttäminen yliopistojen pääomittamisessa* (2008). Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2008:25. Helsinki: Opetusministeriö.

tori Ilkka Hyvärinen. Kvestori raportoi säännönmukaisesti rehtorille työryhmän työn edistymisestä, ja siten pystyin yksityiskohtaisesti seuraamaan työssä esitettyjä vaihtoehtoja ja vaikuttamaan siihen, mihin suuntaan työ eteni. Työryhmässä keskusteltiin useasta vaihtoehdosta.

Useiden yliopistojen mielestä paras ratkaisu olisi siirtää kiinteistöt suoraan asianomaisen yliopiston taseeseen. Tämä oli myös Helsingin yliopiston kanta. Yliopisto ilmoitti, että sen lähtökohtana olisi kiinteistöjen saaminen yliopiston omistukseen joko suoraan taseeseen tai yliopiston kokonaan omistamaan yhtiöön; tästä kerroin itse myös valtiosihteeri Raimo Sallakselle. Ratkaisu olisi ollut selväpiirteinen ja selkeä ja meidän kannaltamme myös luonteva sikäli, että yliopiston rahastojen omistamat kiinteistöt olivat vastaavasti rahastojen taseessa. Tähän ratkaisuun ei kuitenkaan päästy. Näin pitkälle valtiovarainministeriö ei taipunut.

Sen sijaan opetusministeriön asettama työryhmä päätyi kompromissiratkaisuun, jonka mukaan kiinteistöt siirrettäisiin kiinteistöyhtiöihin, joita yliopisto tai yliopistot hallitsisivat mutta joissa valtiovarainministeriö säilyttäisi vaikutusvaltaa tulemalla mukaan vähemmistöosakkaana. Tosin kompromissista huolimatta työryhmän mietintö ei ollut yksimielinen vaan valtiovarainministeriön edustaja Helena Tarkka epäili eriävässä mielipiteessään tätäkin ratkaisua.

Kun päädyttiin kiinteistöyhtiöpohjaiseen ratkaisuun, oli myös ratkaistava, kuinka monta yliopistokiinteistöyhtiötä Suomeen tarvittaisiin. Joidenkuiden mielestä olisi riittänyt yksi yhteinen yliopistokiinteistöyhtiö, joka olisi ollut yliopistojen yhteisessä omistuksessa. Ratkaisu olisi muistuttanut Ruotsin Akademiska Hus -mallia. Työryhmässä muiden yliopistojen edustajana ollut Jyväskylän yliopiston rehtori Aino Sallinen ajoi tätä mallia. Helsingin yliopisto ja Aalto-yliopisto olivat toista mieltä. Meidän mielestämme ratkaisu ei olisi ollut merkittävä parannus verrattuna Senaatti-kiinteistöjen omistukseen.

Helsingin yliopisto halusi suurempaa vaikutusvaltaa kiinteistöjensä hoitoon ja tuottoon.

Kiinteistöyhtiöiden määrän osalta valittiin lopulta Helsingin yliopiston ajama ratkaisu. Suomeen perustettiin kolme yliopistokiinteistöyhtiötä. Helsingin yliopisto sai lähes oman yhtiön. Helsingin yliopiston 60-prosenttisesti omistamaan kiinteistöyhtiöön tulivat vähemmistöosakkaina kuuden prosentin omistusosuudella pienet taideyliopistot ja Hanken. Aalto-yliopisto sai oman yhtiönsä, ja muut Suomen yliopistot saivat yhteisen yhtiön. Ratkaisuun voitiin olla aika tyytyväisiä. Yhteistyö taideyliopistojen ja Hankenin kanssa ei ollut mikään ongelma. Ongelmaksi jäi vain valtiovarainministeriön vähemmistöosuus. Ratkaisun perusteella valtiovarainministeriö jäi omistamaan 33 prosenttia kiinteistöyhtiön osakekannasta. Valtiovarainministeriön osuuden hallinnasta vastasi Senaatti-kiinteistöt. Emme siis päässeet kokonaan eroon Senaatti-kiinteistöistä.

Ratkaisun myötä noin puolet Helsingin yliopiston hallitsemasta mahtavasta kiinteistökannasta siirtyi Helsingin Yliopistokiinteistöt Oy:n omistukseen. Satojen miljoonien omaisuus siirtyi näin ollen Helsingin Yliopistokiinteistöihin, joiden kautta yliopiston omistamat 60 prosenttia kasvatti yliopiston tasetta. Siirto koski lähes koko meidän käytössämme ollutta kiinteistökantaa. Ainoastaan muutaman yksityiskohdan osalta jouduttiin luopumaan omistuksen siirrosta.

Yliopiston museon käytössä ollutta Arppeanum-rakennusta valtiovalta ei suostunut siirtämään yliopiston kiinteistöyhtiöön. Syynä oli se, että Arppeanum sijaitsee keskellä valtioneuvoston hallintokorttelia. Vaikka yliopisto onkin aikanaan Arppeanum rakentanut, jouduimme luopumaan siitä ja jäimme rakennukseen vuokralaisiksi. Korkea vuokra vaikutti myöhemmin siihen, että yliopistomuseo siirrettiin yliopiston päärakennukseen.

Toinen kysymys, jossa yliopisto ei päässyt mielestään täysin tyydyttävään ratkaisuun, koski Viikin peltoja. Pellot olivat poik-

keuksellisesti valtiollisen Helsingin yliopiston taseessa, ja olimme mielellämme pitäneet ne siinä tai siirtäneet ne Helsingin Yliopistokiinteistöjen omistukseen. Valtio kuitenkin, ehkä aiheellisesti, pelkäsi, että peltoja saatettaisiin kaavoitustilanteen kehittyessä käyttää sijoitusomaisuutena ja myyntikohteina. Pelot voisivat tällä tavoin tuoda yliopistolle tavallaan ansiotonta arvonnousua. Ratkaisuksi löydettiin pitkäaikainen vuokrasopimus. Valtio omistaa siis Viikin pellot, jotka vuokrataan halvalla yliopistolle tutkimustarkoituksiin, mutta yliopistolla ei ole mahdollisuutta spekuloida alueen käytöllä rakennuttamiseen.

Valtiovarainministeriön pidättyvää asennetta ei julkisesti perusteltu sillä, että ministeriön valta-asema haluttiin säilyttää. Valtiovarainministeriön argumenteissa päähuolena oli monessa yhteydessä yliopistojen kiinteistöjen säilyminen hyvässä kunnossa. Ministeriön mielestä yliopistoihin ei tältä osin voinut luottaa riittävästi. Pelkona oli, että yliopistot käyttäisivät resurssejaan muuhun ja säästäisivät liikaa kiinteistöjen ylläpidosta. Kiinteistöomaisuus rapistuisi pikkuhiljaa, eivätkä yliopistot muutenkaan pystyisi kokemattomina huolehtimaan kiinteistöjen hyvästä hoidosta. Oli parempi, että ammattimainen toimija hoitaisi kiinteistöt siten, että tämä kansallisomaisuuden osa pysyisi moitteettomassa kunnossa.

Kun puhuttiin Helsingin yliopistosta, argumentti oli lähinnä naurettava. Helsingin yliopiston rahastot oli jo kymmeniä vuosia hoitanut yliopiston omia kiinteistöjä vähintäänkin yhtä hyvin kuin Senaatti-kiinteistöt oli hoitanut omiaan. Lisäksi Helsingin yliopistolla oli ollut Senaatti-kiinteistöjen kanssa sopimus, jonka mukaan Senaatti-kiinteistöjenkin omistamien kiinteistöjen käytännön hoito oli yliopiston teknisen osaston vastuulla. Monen vuosikymmenen kokemus osoitti, että Helsingin yliopisto oli ammattimainen ja luotettava toimija kiinteistöalalla. Mitään rapistumisvaaraa ei olisi ollut, vaikka kiinteistöt olisi siirretty suoraan Helsingin yliopiston taseeseen.

Helsingin yliopiston rahastot oli päinvastoin osoittanut vastuullisuutensa myös rakennuttajana. Yliopisto on halunnut

tukea Helsingin kulttuurimaiseman säilymistä korkeatasoisena. Sen osoittaa muun muassa vuonna 2012 valmistunut upea Kaisa-kirjasto, jonka avaaminen oli minulle todella mieluisa tehtävä.

Valtiovarainministeriössä yliopiston argumentit kaikuivat kuuroille korville. Virkamiehet korostivat sitä, että ratkaisujen oli oltava samanlaiset kaikkien yliopistojen osalta – vaikka he samalla mukisematta hyväksyivät sen lähtökohdan, että säätiöyliopistoja oli kohdeltava toisin ja rahoitettava avokätisemmin kuin muita.

Valtiovarainministeriön argumentaation onttous näkyi hyvin yliopistouudistusta seuraavina vuosina. Tapa argumentoida kääntyi nimittäin joustavasti 180 astetta toiseen suuntaan. Kun ministeriössä oli ennen uudistusta oltu huolestuneita siitä, etteivät yliopistot ymmärtäisi varata riittävästi resursseja kiinteistöjen hoitoon ja ylläpitoon ja kiinteistöt näin ollen rapistuisivat, uudistuksen jälkeen tämä unohtui. Kun Helsingin yliopiston uudessa kiinteistöyhtiössä, jossa valtiovarainministeriöllä Senaatti-kiinteistöjen edustamana oli vähemmistöasema, haluttiin riittävillä kirjanpidollisilla poistoilla turvata yhtiön toimintakyky, Senaatti-kiinteistöjen linjana oli johdonmukaisesti se, että pienemmillä poistoilla saataisiin suuremmat voitot ja turvattaisiin näin ollen omistajien tuoton saanti yhtiöstä. Senaatti-kiinteistöt halusi turvata itselleen mahdollisimman suuren tuoton eikä välittänyt yhtiön pitkäaikaisesta toimintakyvystä.

Valtiovarainministeriön argumentaatiossa viitattiin usein myös liiketaloudellisiin seikkoihin. Kiinteistöjä oli hoidettava liiketaloudellisin ehdoin ja liiketaloudellisesti järkevällä tavalla. Puhe oli siten epämääräistä, että usein jäin miettimään, mitä liiketaloudellisella hoidolla tarkoitettiin. Markkinamekanismi oli ministeriölle joka tapauksessa tärkeä. Jäi kuitenkin huomaamatta – tai hyväksymättä –, että merkittävälle osalle yliopiston rakennuksia ei ollut toimivia markkinoita eikä niitä ollut myöskään luotavissa. Yliopiston päärakennus tai Kansalliskirjaston

rakennus eivät olleet tavanomaisia kiinteistömarkkinoilla kaupan olevia rakennuksia. Se lienee selvä. Tämän lisäksi suuri osa muistakin yliopistorakennuksista oli rakennettu yliopistojen käyttöön laboratorioineen ja saleineen, joten niiden muuntaminen muuhun käyttöön ei ollut mahdollista tai ainakaan ongelmatonta. Silti niistä piti maksaa jokin enemmän tai vähemmän keksitty ”markkinavuokra”.

Yllättävää kyllä, ”liiketaloudellisesti” ajattelevia virkamiehiä ei häirinnyt se, että luotiin yliopistokonsernin sisälle varsin ongelmallinen tytäryhtiö. Yhtiössä oli vahva vähemmistöosakas, joka ei sitoutunut konsernin yhteiseen toimintatapaan ja tavoitteisiin. Jokainen liiketaloudesta jotakin ymmärtävä näki, ettei rakennelma ollut kestävä.

Tapa, jolla yliopistokiinteistöt siirrettiin yliopistojen omistukseen, olikin yliopistouudistuksen ehkä merkittävin valuvika. Tältä tilanne näytti ainakin Helsingin yliopiston osalta. Yliopisto oli kyllä päässyt päätavoitteeseensa, eli kiinteistöjen omistus ja hallinta oli siirtynyt yliopistokonsernille. Kuitenkin valtiovarainministeriö oli jäänyt vähemmistöosakkaaksi Helsingin Yliopistokiinteistöt -yhtiöön. Tilanne aiheutti jatkuvaa kitkaa ja paljon työtä sekä yliopiston johdolle että virkamiehille. Yhteiselo ei ollut ongelmatonta.

Yliopistolla ja valtiovarainministeriön osuutta hallinnoivalla Senaatti-kiinteistöillä oli selkeästi erilaiset intressit yhtiön hoidossa. Helsingin yliopiston tavoitteena oli pitää tilakustannukset kurissa mutta siten, että kiinteistöjen hyvä kunto ja kehittämismahdollisuudet säilyisivät. Senaatti-kiinteistöjen keskeiseksi tavoitteeksi sen sijaan muodostui se, että kiinteistöyhtiön oli tuotettava merkittävää voittoa. Tilanne kärjistyi, kun rehtorina pyysin virkamiehiämme tarkastelemaan yliopiston vuokrasopimuksia uuden yhtiön kanssa sen tarkistamiseksi, olisiko mahdollisuuksia vuokranalennuksiin. Uuden kiinteistöyhtiön hallituksen puheenjohtaja, kiinteistöjohtaja Teppo Salmikivi joutui tässä vaikeaan välikäteen. Hän

hoiti kuitenkin tehtäviään loistavasti, eikä tilanteen kiristymisen johtunut hänestä.

Senaatti-kiinteistöillä ei ollut kiinnostusta keskustella vuokranalennuksista. Liikelaitoksella oli tukenaan uuden kiinteistöyhtiön osakkaiden valtioneuvoston yliopistokiinteistöyhtiöiden perustamista koskevan päätöksen mukaisesti tekemä osakassopimus, jonka mukaan yhtiö toimisi liiketaloudellisin perustein ja tavoittelisi vakaata osinkotuottoa. Vuokrien alentamista koskeva keskustelualoite tyrmättiinkin varsin kovin sanoin. Muistan hyvin erään tapaamisen rehtorin huoneessa. Senaatti-kiinteistöjen silloinen toimitusjohtaja Aulis Kohvakka aloitti keskustelun kysymällä, haluaako Helsingin yliopiston rehtori todellakin ehdottaa lainvastaista ratkaisua eli sitä, että kiinteistöyhtiö suosisi joitakin osakkaita – Helsingin yliopistoa ja yhtiössä mukana olleita pieniä yliopistoja – toisen osakkaan, valtion, kustannuksella. Tämähän olisi osakeyhtiölain yhdenvertaisuusperiaatteen vastaista. Rehtorina en voinut myöntää pyrkiväni lainvastaiseen ratkaisuun, eikä mielestäni osakeyhtiölaki asettanut näin yksiselitteistä estettä meidän ajamallemme ratkaisulle.

Emme luopuneet ajatuksesta, että kiinteistöyhtiön tulisi tuottaa mahdollisimman pientä voittoa. Vaikka osa voitosta tulikin takaisin yliopistolle voitonjakona, puolet voitosta katosi valtion taskuun voitonjakona ja verona. Yliopiston kannalta järkevämpää olisi ollut käyttää rahat vuokranalennuksiin.

Kiistan ollessa käynnissä valtiovarainministeriö ampui hyvinkin järeällä tykistöllä. Eräänä päivänä yliopistoon saapui yliopiston hallitukselle osoitettu kirje, jossa hallitusta pyydettiin panemaan rehtori ruotuun. Yliopiston hallituksen tulisi huolehtia, että kiistely Senaatti-kiinteistöjen kanssa loppuisi ja että yliopiston rehtorikin ymmärtäisi suostua ministeriön vaatimuksiin. Kirje oli valtiovarainministeri Jyrki Kataisen allekirjoittama. En tiedä, millä argumenteilla virkamiehet olivat saaneet Kataisen allekirjoittamaan kirjeen, enkä ole sitä häneltä koskaan kysynyt. Hiukan pettynyt olin, että hän oli näin men-

nyt virkamiesten lankaan, kun hän itse oli aiemmin vahvasti ajanut yliopistouudistuksen tavoitteita. Joka tapauksessa kirje ei johtanut mihinkään. Yliopiston hallitus ymmärsi hyvin, että rehtori ajoi yliopiston etua, ja asettui tukemaan rehtoria. Näin myös valtiovarainministeriölle vastattiin.

Kiinteistöyhtiörakennelma oli ristiriitainen, mutta sen kanssa oli pakko elää. Päädyimme Kohvakan kanssa kompromissiin, jonka mukaan yliopiston kiinteistöyhtiön tuotto olisi 2–4 prosentin vaihteluvälissä. Käytännössä pikemminkin toimittiin lähellä minimirajaa eli kahden prosentin tuoton paikkeilla. Kompromissin nojalla pystyttiin toimimaan ja saamaan konflikti hallintaan. Liiketaloudellisesti tilanne oli kuitenkin ongelmallinen. Konsernimme sisällä oli yhtiö, jonka vähemmistöosakas ei sitoutunut tavoitteisiimme. Siitä syystä onkin yliopistouudistuksesta lähtien keskusteltu valtiovallan osuuden lunastamisesta. Minunkin rehtoriaikanani tehtiin useita aloitteita, koska laskelmiemme mukaan ratkaisu olisi ollut meille hyödyllinen. Vaikka koko osto olisikin rahoitettu lainarahalla, luottokustannukset olisivat olleet alhaisempia kuin ne säästöt, jotka olisimme saaneet, kun olisimme voineet välttyä maksamasta Senaatti-kiinteistöjen vaatimaa voittoa yhtiöstä. Valtiovalta ei kuitenkaan siihen aikaan ollut kiinnostunut keskustelemaan ratkaisusta.

Myöhemmin kauppa on toteutunut ja yliopistouudistukseen sisältynyt valuvika on saatu korjattua. Piti kulua viisi vuotta yliopistouudistuksesta, virkamiesten ja valtiovarainministerin piti vaihtua ja valtiovallan taloudellisen tilanteen huomattavasti heikentyä, ennen kuin päästiin ratkaisuun. Kauppa tehtiin vuonna 2015. Ostamalla myös pienten yliopisto-osakaiden osuudet yhtiöstä Helsingin yliopisto sai vihdoin Helsingin Yliopistokiinteistöt Oy:n kokonaan omistukseensa. Taloudellisesti järjestely on ollut Helsingin yliopiston kannalta juuri niin edullinen kuin oli oletettu. Valitettavasti näin saadut säästöt olivat kuitenkin aivan eri kokoluokkaa kuin valtiovallan

samalla toteuttamat isot yliopistoleikkaukset, joihin vielä jäljempänä palaan.

PYRRHOKSEN VOITTO?

Yliopistojen ja opetusministeriön vastakkainasettelu valtiovarainministeriön kanssa päättyi näennäisesti pääosin yliopistosektorin voittoon. Maan hallitus teki päätöksensä yliopistojen pääomittamisesta, ja varainhankintaan liittyvä vastinrahoituskin saatiin aikaan. Yliopistolakiin otettiin indeksiehto, joka turvaisi yliopistojen toiminnan pitkäjänteisen kehittämisen. Yliopistojen kiinteistöt siirrettiin kolmeen kiinteistöyhtiöön, joissa valtiovarainministeriö tosin oli vähemmistöosakkaana.

Ainakin näennäisesti pääsimme siis tavoitteisiimme. Voittojen osittainen onttous kuitenkin paljastui pian. Muita pääomitusratkaisuja kuin varainhankintakampanjoihin liittyvät vastinrahajärjestelyt ei ole tehty. Indeksiehtoa on surutta väliaikaisratkaisuin leikattu useammin kuin siitä on pidetty kiinni yliopistouudistuksen jälkeisenä aikana.

Valtiovarainministeriö on vähemmistöosuutensa turvin pystynyt jonkin verran imemään tuottoa yliopistokiinteistöistä yliopistouudistuksen jälkeisenäkin aikana. Vasta myöhemmin, Helsingin yliopiston lunastettua Senaatti-kiinteistöjen (ja pienten helsinkiläisyliopistojen) osakkeet, on kiinteistöjen osalta saatu aikaan pysyvä ja autonomiaa tukeva ratkaisu. Helsingin yliopisto on nyt pystynyt irtautumaan Senaatti-kiinteistöistä alkuperäisten tavoitteidemme mukaisesti.

Helsingin yliopisto aavisti joutuvansa vielä maksamaan osin näennäisistä voitoistaan. Valtiovarainministeriön varpaille ei noin vain astuta. Myöskään Yliopiston Apteekki ja yliopiston veroetuoikeudet eivät olleet valtiovarainministeriön mieleen. Niihin liittyvistä käänteistä kerron tarkemmin seuraavassa luvussa.

6

MINISTERIÖN VASTAISKU: PRIVILEGIOT JA APTEEKKI

Jos minulta kysyttäisiin, mikä yksittäinen asia vaikutti vahvimmin ja pisimmän ajan agendaani yliopistouudistusprosessin yhteydessä, vastaus olisi yksinkertainen. Varsinaisen yliopistouudistuksen ohessa yksi asia hallitsi merkittävästi työtäni. Ensimmäisten rehtorinvuosieni aikana ja myöhemminkin jouduin jatkuvasti taistelemaan Helsingin yliopiston perinteisten Yliopiston Apteekkiin liittyvien privilegioiden eli erioikeuksien säilymisen puolesta. Asiasta muodostui melkein jatkokertomus. Lähes jokaisessa yliopistokollegion kokouksessa, dekaanikokouksessa ja muissa vastaavissa tilaisuuksissa minulla oli aiheita raportoida privilegiotaistelun uusista käänteistä.

Yliopiston apteekkierioikeus juontaa juurensa jo 1700-luvulta. Helsingin yliopistolla on sen mukaan oikeus pitää apteekkia ja käyttää sen tuottamia tuloja oman toimintansa rahoittamiseen. Käytännössä tämä oikeus on laajentunut koskemaan 17:ää suomalaista apteekkia, minkä vuoksi Yliopiston Apteekki on Suomen suurin (ja ainoa) apteekkiketju. Lisäksi Yliopiston Apteekki omistaa tytäryhtiöt sekä Virossa että Venäjällä. Apteekkia on voimakkaasti kehitetty viime vuosikymmenien aikana, ja se tuottaa yliopistolle voittoa toistakymmentä miljoonaa euroa vuodessa.

Oikeus pitää apteekkia on vain osa yliopiston privilegioita. Sen säilyminen ei sinänsä ole uhattuna (ainakaan vielä). Yliopistouudistus antoi yliopistoille yleisemminkin mahdollisuuden omistaa liiketoimintaa harjoittavia yhtiöitä. Oikeus pitää apteekkia on hyvin sopusoinnussa yliopistouudistuksen kanssa.

Yliopistolla oli kuitenkin toinenkin merkittävä etuoikeus, nimittäin verovapaus. Helsingin yliopisto oli sekä apteekkitoiminnan että muunkin toiminnan osalta vapautettu maksamasta veroja. Tälläkin etuoikeudella oli vuosisatojen perinne.

Verovapauden merkitys oli olennainen juuri apteekkitoiminnan osalta. Se sisälsi kyllä vapauden myös kiinteistö- ja luovutusvoittoveroista, mutta näiden merkitys yliopiston toiminnassa oli vuosittain korkeintaan muutaman miljoonan euron luokkaa. Sen sijaan apteekkitoiminnasta saatiin verovapauden kautta lähes 30 miljoonaa euroa lisätuloja vuosittain. Verovapaus ei koskenut vain apteekin maksamaa tuloveroa vaan myös apteekkeihin kohdistuvaa velvollisuutta maksaa niin sanottua apteekkimaksua. Molempien yhteenlaskettu arvo oli apteekin vahvan ja johdonmukaisen kehittämistyön ansiosta noussut siis liki 30 miljoonaan euroon.

Summa oli jo sinänsä merkittävä. Sen nojalla yliopisto oli pystynyt kehittämään toimintaansa siten, että se oli noussut maailman eliittiin kuuluvaksi huippuyliopistoksi. Apteekin tuottamat varat oli siirretty yliopiston rahastoihin, ja yliopiston rahastoilla tuettiin monella tapaa yliopiston huippututkimusta. Rahastojen rahoituksella oli tuettu esimerkiksi Biotekniikan instituuttia ja Biocentrum Helsinkiä ja ylipäänsä biotieteellisen tutkimuksen vahvaa kehittämistä yliopistossa. Myös humanistis-yhteiskuntatieteelliseen huippututkimukseen keskittyvä Tutkijakollegium perustettiin rahastojen rahoituksella. Yliopiston oma tutkimusrahoitus, joka sisälsi sekä tutkijapositioita että tutkimusprojektien rahoitusta, myönnettiin sekin yliopiston rahastojen varoista. Apteekin tuotoilla, joista siis suurin osa tuli verovapauden kautta, oli yliopiston kehittämisen kannalta äärimmäisen suuri merkitys. Apteekkiprivilegiolla oli ollut ratkaiseva rooli, kun yliopistosta kehitettiin maailmanluokan tutkimusyliopisto. Näin ollen puolustin järkähtämättömästi apteekkiprivilegion ja sen verovapauden säilyttämistä Helsingin yliopiston yliopistouudistustalustelussa.

Ensimmäinen merkki yliopiston veroetuoikeuden uhanalaisuudesta tuli jo ennen kuin yliopistolakiesitys annettiin eduskunnalle. Olin kävellessäni matkalla Yliopiston Apteekin hallituksen kokoukseen – apteekin hallituksen kokoukset pidettiin yleensä Unioninkadulla sopivan kävelymatkan päässä rehtorin työhuoneesta. Matkapuhelimeni soi. Soittajana oli Anita Lehikoinen. Hän oli jostakin saanut tietää, että apteekin hallituksessa käsiteltäisiin apteekin mahdollista pyrkimistä Ruotsin kohta vapautuville apteekkimarkkinoille.

Lehikoinen vetosi minuun selväsanaisesti: minun olisi pysäytettävä apteekin suunnitelmat laajentua Ruotsiin. Hän kertoi, että apteekin verovapaudesta keskusteltiin maan hallituksessa, ja piti selvänä, että sen puolustaminen olisi huomattavasti vaikeampaa, jos apteekki ryhtyisi levittämään toimintaansa vielä toiseenkin EU-jäsenmaahan. Kuten jäljempänä kerroin, apteekin verovapaudella oli nimittäin myös EU-oikeudellinen ulottuvuus. Keskustelun aikana kävi selväksi, että nykytilanteessa opetusministeriö tuki verovapauden säilymistä mutta vastaavaa tukea ei voitaisi tai haluttaisi antaa, jos apteekki lähtisi valloittamaan myös Ruotsin markkinoita.

Yliopiston Apteekin johto oli jo ennen kuin tulin rehtoriksi ryhtynyt kansainvälisten konsulttien avustamana selvittämään mahdollisuutta perustaa tytäryhtiö Ruotsiin, kun Ruotsi oli yksityistämässä apteekkitoimintaa. Suunnitelma oli kunnianhimoinen, ja se olisi vaatinut melkein apteekin nykyisen taseen kokoista panostusta Ruotsin toiminnan kehittämiseen. Riski oli tietysti merkittävä. Koska Ruotsissa ei vielä ollut apteekkimarkkinoita, tytäryhtiön perustaminen olisi hyppy tuntemattomaan. Voitot voisivat olla suuria, mutta koska myös investointi olisi ollut valtaisa, riskit olivat minusta liian suuret. Kokeemukset Virosta ja Venäjältä eivät myöskään rohkaisseet. Tästä syystä olin jo ennen tuota kokousta miettinyt, tukisinko uhkarohkeaa suunnitelmaa vai viheltäisinkö pelin poikki. Lehikoisen

puhelu auttoi päätöksen teossa. Kokouksessa ilmoitin, ettei yliopisto apteekin omistajana kannata suunnitelmaa, ja se pantiin jäihin. Näin säilytettiin opetusministeriön tuki. Verovapaus-taistelussa ministeriö seisoi hyvin johdonmukaisesti yliopiston rinnalla myönteiseen lopputulokseen saakka. Siksi olikin erityisen suuri pettymys, että asian tultua taas ajankohtaiseksi viisi vuotta myöhemmin opetusministeriön tuesta ei näkynyt merkkiäkään.

Suunnitelmaa Ruotsin markkinoiden valtaamiseksi ei pysäytetty ilman vastalauseita. Olihan siihen jo satsattu paljon aikaa ja resursseja ja jopa kiinnitetty uutta henkilöstöä. Siksi pidettiin vielä uusia kokouksia, joissa apteekin johto pyrki vaikuttamaan minuun omistajan edustajana, jotta muuttaisin kantaani. Apteekin johtajan neuvonantajana toimiva merkittävien elinkeinoelämän vaikuttajien joukko jopa kirjoitti minulle kirjeen, jossa he pyysivät minua harkitsemaan asiaa uudestaan. Olin kuitenkin ratkaisuni tehnyt enkä sitä enää muuttanut.

Uskon edelleen, että ratkaisu oli oikea. Se oli oikea yliopiston veroprivilegion säilymisen kannalta. Ja kun jälkeenpäin tarkastelee Ruotsin apteekkimarkkinoiden yksityistämisen seurauksia, uskon, että ratkaisu vetäytyä suunnitelmasta oli myös liiketaloudellisesti oikea, riippumatta veroprivilegiosta. Ruotsiin lähteneet uudet toimijat eivät ole onnistuneet kovin hyvin, ja yksityistämisprosessi on kaiken kaikkiaan ollut ongelmallinen. On hyvinkin mahdollista, että olisimme ratkaisevasti heikentäneet yliopiston talouden keskeistä tukipilaria, Yliopiston Apteekkia, jos olisimme toteuttaneet Ruotsi-suunnitelman.

Oli tärkeää, että yhteistyö opetusministeriön kanssa säilyi tässä asiassa hyvänä. Jos ministeriön tuki olisi jäänyt saamatta, olisimme jääneet yksin vaatimustemme kanssa.

Uskoin, että asia oli hoidossa, enkä tässä vaiheessa pelännyt yliopistouudistuksen aiheuttavan ongelmia veroprivilegion osalta. Opetusministeriön kanssa oli sovittu, että silloin voimassa olevassa yliopistolaissa oleva yliopistoprivilegioita koskeva pykälä siirrettäisiin sellaisenaan uuteen yliopistolakiin.

Siten se herättäisi kaikkein vähiten poliittisia intohimoja. Tällaisena pykälä sisältyi niihin yliopistolain luonnoksiin, jotka elokuussa 2008 toimitettiin yliopistoille lausuntoja varten.

Vaikka pykälä ei tässä vaiheessa aiheuttanutkaan poliittista kädenvääntöä, se saattoi kyllä herättää kateutta joissakin muissa yliopistoissa. Esimerkiksi Turun yliopisto lausunnossaan yliopistolakiehdotuksesta arvosteli Helsingin yliopiston apteekkiprivilegiota, koska se lausunnon mukaan asetti yliopistot eriarvoiseen asemaan eikä ollut kaikilta osin perusteltu.

Seuraava varoitusmerkki tuli uutta yliopistolakia koskevan hallituksen esityksen antamispäivänä. Maan hallituksen päätöksenteko viivästyi päivällä jostakin selittämättömästä syystä. Pian sain tietää päätöksen viivästymisen johtuvan juuri Helsingin yliopiston veroetuoikeudesta. Valtiovarainministeriö ei edelleenkään halunnut jatkaa yliopiston verovapautta ja edellytti perinteisen privilegiopykälän poistamista laista. Tukijamme opetusministeriö oli kuitenkin sopimuksemme mukaisesti pitänyt kiinni siitä, että pykälän tuli vastaisuudessakin sisältyä yliopistolakiin. Itse lähetin tutuille päätöksentekijöille, esimerkiksi kulttuuriministeri Stefan Wallinille, huolestuneet sähköpostiviestit, joissa kuvasin veroprivilegion merkitystä yliopistolle. Vuorokauden väännön jälkeen valtiovarainministeriö taipui, ja privilegiopykälä jäi eduskuntaan menevään yliopistolakiesitykseen. Poliittinen johto arvatenkin jälleen jyräsi valtiovarainministeriön virkamiehet.

Tämä ei kuitenkaan rauhoittanut minua kokonaan. Lakiesitystä seuraavana viikonloppuna lähetin hallintojohtajalle sähköpostiviestin, jossa muun muassa totesin:

Ja minusta VVM:n näkemykset valitettavasti eivät ole täysin tuulesta temmattuja. Kilpailuoikeudellisesti olemme suhteessa EU:hun voineet puolustaa apteekin verovapautta sillä, että se suorittaa kaikki veronsa täysimääräisesti yliopistolle eikä näin ollen saa mitään kilpailuetua. Nyt voi jatkossa kysyä onko yhtä vakuuttavaa se että verot suoritetaan valtion budjetti-

järjestelmästä irrallaan olevalle omistajalle? Tuleeko tilanne kilpailuoikeudellisesti toisenlaiseksi? Minusta olisi nyt hyvä jos voitaisiin huippusalaisesti saada kilpailujuristiemme arvion tilanteesta.

Eduskunnassa privilegiopykälä perinteisessä muodossaan ei herättänyt poliittisia intohimoja kuten opetusministeriö oli ennakoanut. Se otettiin lakiin esitetyssä muodossa, ja tilanne siis säilyi sellaisena kuin se oli ollut ennen uuden yliopistolain antamista. Uskoin, että ongelmat oli haudattu ja privilegio säilynyt.

Kuinka väärässä olinkaan. Vaikka ensimmäinen vastaisku oli epäonnistunut, toinen oli tulossa, siitä huolimatta, että Suomen korkein demokraattinen päätöksentekijä eli eduskunta oli yksimielisesti hyväksynyt Helsingin yliopiston privilegiot. Valtiovarainministeriö ei tässä asiassa halunnut kunnioittaa demokraattista päätöksentekoa.

VÄÄNTÖÄ VEROTUSLAINSÄÄDÄNNÖSTÄ

Yliopistojen siirryttyä valtionhallinnon piiristä itsenäisiksi oikeussubjekteiksi tarvittiin uutta lainsäädäntöä yliopistojen verotuksesta. Uusien yliopistojen vero-oikeudellinen kohtelu vaati täsmentämistä ja selventämistä. Valtiovarainministeriössä valmisteltiin näin ollen yliopistojen verotusta koskevaa lainsäädäntöä, jolla muutettaisiin tuloverolakea, varainsiirtoverolakea, kiinteistöverolakea ja arvonalisäverolakea. Lainsäädännön tarve oli selvä. Verolainsäädännön valmistelusta emme odottaneet ikäviä yllätyksiä.

Lakiesityksen valmistuttua syksyllä 2009 ilmeni kuitenkin, että sitä oli käytetty valtiovarainministeriön toiseen vastaiskuun. Ministeriö pyrki nyt omalla lainvalmistelullaan paikkaamaan aiempia epäonnistumisiaan yliopistolain säätämisen yhteydessä. Ministeriön lakiesitykseen oli nimittäin yllättäen sisällytetty säännöksiä, joiden mukaan Helsingin yliopiston

veroetuoikeudet poistettaisiin. Yliopistolain veroprivilegiota koskevaa peruspykälää ei esitetty muutettavaksi, mutta verotusta koskevissa laeissa olisi säännönmukaisesti kohta, jossa todettaisiin verotusta edellyttävän pykälän koskevan Helsingin yliopistoa yliopistolain mainitusta säädöksestä huolimatta.

Ministeriö halusi siis jättää yliopistolain 75 §:n verovapaussäännön muuttamatta mutta ehdotti samalla verovapauden poistamista kaikilta osin omalla lainsäädännöllään. Tyhjentämällä näin verolainsäädännöllään yliopistolain voimaan jäävän verovapaussäännöksen kaikesta sisällöstään ministeriö tekisi sellaisen lakitekni- sen kuperkeikan, jollaista ei ole Suomen lainsäädännössä ennen nähty. Ministeriö ei nähtävästi tuntenut tarvetta olla uskollinen omalle yliopistolain säätä- misen yhteydessä hyväksymälleen kannalle. Sovittujen ratkaisujen kunnioittaminen ei näyttänyt olevan valtiovarainministe- riön vahvoja piirteitä.

Valtiovarainministeriöstä esitettiin kyllä perusteluja ratkaisun puolesta. Näin haluttiin osoittaa, ettei ollut kyse yksin- omaan ministeriön vaikeudesta niellä edellisen lainsäädäntö- kierroksen tappiota. Ministeriön keskeisenä perusteluna oli yliopistojen yhdenmukainen kohtelu. Kun muille yliopistoille ei ollut myönnetty verovapautta, ei ollut perusteita ylläpitää myöskään Helsingin yliopiston erityisasemaa. Se, että Hel- singin yliopistolla oli koko valtakunnallista yliopistoverkos- toa palveleva rooli ja että yliopisto oli apteekkirahoituksen tur- vin pystynyt nousemaan maailman huippuyliopistojen jouk- koon, ei merkinnyt valtiovarainministeriölle mitään. Argumen- tointi olisi myös ollut vakuuttavampaa, jollei sama ministeriö olisi samanaikaisesti erillisrahoituksella tukenut Aalto-yliopis- toa summalla, joka vastasi noin 20 vuoden apteekkiprivilegion tuottoa.

Toinen argumentointilinja oli uskottavampi. Sitä olin itse- kin pelännyt edellä lainaamassani sähköpostiviestissä. EU- lainsäädäntöä pidettiin voimassa olleen järjestelyn esteenä. Argumentti ei koskenut yliopiston verovapautta yleensä vaan

nimenomaan Yliopiston Apteekin tuottoa koskevaa verovapautta. Sen voitiin nimittäin tulkita tukevan kielletyllä tavalla Yliopiston Apteekin kilpailuasemaa suhteessa muihin apteekkeihin. Sitä, että Yliopiston Apteekki käytännössä maksoi saman tuloveron ja apteekkimaksun kuin muutkin apteekit mutta suoraan omistajalleen eli yliopiston rahastoille, ei pidetty riittävänä. Argumentti oli vakavasti otettava. Asian jatkokäsittelyssä keskityimme pääosin tähän kysymykseen. Yliopistolle oli tärkeintä säilyttää nimenomaan Yliopiston Apteekin verovapauteen liittyvä erioikeus. Muu verovapaus oli käytännössä merkityksetön. Muilta osin hyväksyttiin siten vain muodollisin vastalausein uusi verotuslainsäädäntö. Se merkitsi luopumista muun muassa kiinteistöjen luovutukseen liittyvästä verovapaudesta.

BRYSELIN KOMENNOSSA

EU-oikeudellinen ongelma oli akuutti. Syynä oli Suomen Apteekkariliiton EU:hun tekemä kantelu. Sen mukaan Yliopiston Apteekilla oli kielletty kilpailuetuoikeus, koska se ei ollut velvollinen maksamaan veroa ja apteekkimaksua samaan tapaan kuin muut apteekit. Sillä seikalla, että apteekki oli käytännössä vuosikymmeniä maksanut yliopiston rahastoille veroa ja apteekkimaksua täsmällisesti vastaavan summan, ei Apteekkariliiton mielestä ollut merkitystä. Kysehän ei ollut oikeudellisesta velvollisuudesta.

Tunsin oman asiantuntemukseni pohjalta EU:n komission tavan asennoitua tämän tyyppisiin järjestelyihin. Pidin todennäköisenä, että Apteekkariliitto saisi EU:ssa kannatusta. Tämä oli tietysti mannaa valtiovarainministeriölle, joka näin saattoi myöskin EU-oikeuden turvin väittää Helsingin yliopiston veroetuoikeuksien olevan mahdottomia hyväksyä.

Sivumennen sanoen voi ihmetellä Apteekkariliiton toimintaa. Liitto otti ja ottaa edelleenkin vastaavanlaisilla toimilla aikamoisen riskin. Apteekkiala on Suomessa tiukkaan sään-

nelty ja kilpailulta suojeltu ala. Jos itse olisin apteekkari, en välttämättä olisi innostunut ylipäänsä kiinnittämään EU:n komission huomiota Suomen apteekkialan erikoispiirteisiin. Toimenpide saattaa tulevaisuudessa iskeä kovasti omaan nilkkaan. Tätä kirjoitettaessa keskustellaankin jälleen apteekkialan avaamisesta laajemmalle kilpailulle.

Pidin Brysselin kuviota niin vakavana, että oli syytä käydä paikan päällä keskustelemassa asiasta. Sovimme tapaamisen asiaa käsittelevän komission yksikön johdon kanssa. Helsingin yliopistosta matkalle lähti minun lisäkseni professori Olli Mäenpää, Yliopiston Apteekin hallituksen puheenjohtajana ja EU-oikeuden asiantuntijana. Opetusministeriö osoitti vahvan tukensa meille lähettämällä matkaan Anita Lehikoisen. Valtiovarainministeriöstä tuli vastaavasti virkamies puolustamaan valtiovarainministeriön kantaa. Tiedossa oli mielenkiintoinen kokous, kun lähdimme aamukoneella yhdessä kohti Brysseliä.

Istuimme komission tilojen kokoushuoneessa odottamassa komission virkamiesten saapumista. Heidän tultuaan ja käteltyämme kokouksen aloitus oli tyrmäävä. Komission virkamies esitti ykskantaan, että hän ei halunnut keskustella koulutuspolitiikasta tai yliopistopolitiikasta vaan kyse oli yksinomaan apteekkikilpailua vääristävästä toimenpiteestä. Sanoma oli selvä: älkää tulko kertomaan meille Lissabonin sopimuksesta tai tutkimus- ja innovaatiotoiminnan tukemisesta. Ne eivät meitä kiinnosta, vain apteekkialalla vallitseva kilpailu.

Näin helposti en suostunut heidän tapaansa asettaa agenda. Puhuin pitkään juuri niistä asioista, joista en olisi saanut puhua, ja pyrin osoittamaan, miten järjetöntä olisi muodollisjuridisen tulkinnan avulla estää järjestely, jonka avulla Helsinkiin oli saatu maailman huippuyliopistojen joukkoon kuuluva yliopisto. Vetosin siihen, että Helsingin yliopisto oli kutsuttu EU:n kahtakymmentä parasta tutkimusyliopistoa edustavan järjestön perustajajäseneksi. Osoitin, kuinka Yliopiston Apteekki maksoi täysin samanlaista veroa ja apteekkimaksua kuin muutkin apteekit, maksuosoite vain oli toinen.

Syntyi pitkä ja kiihkeä keskustelu. Opetusministeriö selvästi tuki meidän kantojamme. Anita Lehikoisesta oli paljon apua tässä kokouksessa. Sen sijaan valtiovarainministeriön edustaja pikemminkin kuunteli komission edustajia. Kotimainen vastakkainasettelu siis toistui täällä Brysselin virkamiesten edessä. Suomen näkökulmasta tilanne ei ollut tyylikäs.

Keskustelun kuluessa esitettiin ajatus, josta myöhemmin syntyi ongelman ratkaisu. Kun riittävän pitkään olimme inttäneet, että on sekä Suomen että Euroopan unionin edun mukaista tukea huippuosaamista, innovaatioita ja tutkimusta ja että Suomen ratkaisu oli palvellut tätä tarkoitusta, komission edustaja totesi, ettei sinänsä ollut kiellettyä käyttää apteekki-veroa ja apteekkimaksua yliopiston tukemiseen. Nykyinen vapaaehtoinen järjestely oli kuitenkin heidän mielestään riittämätön, koska ei ollut oikeudellisia takeita siitä, että veroviranomaiset kohtelisivat Yliopiston Apteekkia samalla tavalla kuin muita apteekkeja. Menettelyn olisi oltava kaikille sama. Sen sijaan komissiota ei kiinnostanut se, mihin verorahat käytettäisiin. Jos haluaisimme taata, että Yliopiston Apteekin maksamat verot ja apteekkimaksut käytettäisiin nimenomaan yliopiston tukemiseen, mikään ei estäisi sen säätämistä, että apteekin valtiolle maksamat verot tilitettäisiin takaisin yliopistolle. Tärkeintä olisi se, että verot ja maksut kulkisivat valtion tilin kautta eivätkä suoraan Yliopiston Apteekista yliopistolle. Kun varat saapuisivat valtion tilille, niitä voitaisiin käyttää yliopiston tukemiseen.

Valtiovarainministeriön edustaja ei pitänyt tällaista ratkaisua mahdollisena.

Noin tunnin keskustelun jälkeen yliopiston edustajat ohjattiin ulos kokoushuoneesta. Opetusministeriön ja valtiovarainministeriön edustajat jäivät keskustelemaan komission edustajan kanssa. Me etsimme Brysselin keskustasta hyvän lounaspaikan, josta olimme kertoneet myös Anita Lehikoiselle. Hän saapui myöhemmin lounaalle. Korrektina virkanaisena hän ei tietenkään paljastanut meille käytyjen keskustelujen sisältöä,

mutta kyllä hänen puheestaan oli luettavissa se, että opetusministeriön ja valtiovarainministeriön kannat eivät keskustelussa olleet aivan samansuuntaisia. Sen ymmärtämiseksi ei tarvinnut olla ajatustenlukija.

Brysselin-matka oli sikäli hyödyllinen, että komission kanta kävi hyvin selväksi. Voimassa ollutta järjestelmää ei ollut mahdollista ylläpitää sellaisenaan. Sen sijaan keskustelussa esiin tullutta ajatusta siitä, että Yliopiston Apteekki maksaisi veronsa valtiolle ja valtio lain mukaan tilittäisi samat rahat takaisin yliopistolle, pidettiin hyvänä kompromissiratkaisuna, jota sekä Helsingin yliopisto että opetusministeriö saattoivat ajaa. Brysselin lentoasemalla luonnostelimmekin jo Olli Mäenpään kanssa tämän sisältöisiä pykäläiä. Keskustelun perusteella oli helppo lähettää opetusministeriöön yliopiston ehdotus siitä, miten Yliopiston Apteekin verojärjestely vastaisuudessa tulisi toteuttaa.

APUA EDUSKUNNASTA

Valtiovarainministeriötä meidän uudet ehdotuksemme eivät vakuuttaneet. Ministeriö ei edelleenkään pitänyt perusteltuna yliopiston privilegion mukaista verovapautta tai sen korvaamista Brysselissä suunnitellulla takaisintilitysmenettelyllä. Yliopistojen verotusta koskeva laki eteni eduskuntaan valtiovarainministeriön haluamassa muodossa. Sen mukaan Helsingin yliopisto olisi menettänyt apteekkiprivilegioon liittyvän veroetuutensa, jonka turvin yliopiston huippuyliopistoasemaa oli rakennettu. Yliopistouudistuksen perustavoite, nostaa Suomen yliopistolaitoksen tasoa ja pitää sitä kansainvälisesti kilpailukykyisenä, ei tässä yhteydessä merkinnyt mitään. Valtiovarainministeriö oli valmis yhdenmukaisuustavoitteensa mukaisesti uhraamaan Suomen ainoan huippuyliopiston kansainvälisen aseman.

Marraskuussa 2009 hallitus antoi hallituksen esityksen yliopistojen verotusta koskevaksi lainsäädännöksi.²⁰ Sen mukaan muutettaisiin muun muassa tuloverolain 21 a § siten, että säädökset yliopiston verovelvollisuudesta koskisivat myös Helsingin yliopistoa – mukaan lukien yliopistolain 75 §:n 1 momentissa tarkoitettujen varojen tuottamaa tuloa. Mainittu 75 § oli yliopistolain silloisessa muodossa yliopiston verovapauden säilyttävä säännös, josta olimme pitkien neuvottelujen kautta päässeet yhteisymmärrykseen, vaikka valtiovarainministeriö sitä vastusti. Nyt valtiovarainministeriö siis uudella lailla yritti tehdä tyhjäksi tuota sopimusta muuttamatta kuitenkaan yliopistolakia. Yliopistolakiin olisi jäänyt verovapaudesta tyhjä pykälä, jolla ei olisi sisältöä. Vanhana lainvalmistelijana ihmettelin, kuinka alhaiselle lakitekniselle tasolle valtiovarainministeriö saattoi vajota, kunhan se pääsisi tavoitteeseensa.

Silloinen kansleri Ilkka Niiniluoto oli valtioneuvostossa esittänyt kielteisen lausunnon. Hän viittasi muun muassa siihen, että ”uudistuksen lähtökohta on ollut se, että minkään yliopiston toiminnallinen ja taloudellinen asema ei heikkene” ja että ”esitys ei toteuta yliopistouudistuksen tavoitteita ja lupauksia, eikä se vastaa kesällä hyväksytyn ja vahvistetun yliopistolain henkeä”. Hän myös kysyi, onko muutos perustuslain mukainen, koska eräissä aiemmissa hallituksen esityksissä vuosilta 1990 ja 1994 oli otettu kanta, jonka mukaan Helsingin yliopiston erioikeudet eivät sinänsä nauti perustuslain suojaa mutta silti yliopiston tulojen olennainen väheneminen merkitsisi perustuslain 123 §:n 1 momentissa säädetyn yliopiston itsehallinnon loukkaamista. Niiniluodon lausunto ei estänyt esityksen antamista.

Hallituksen esityksessä luvattiin kompensoida vastaava summa Helsingin yliopistolle erikseen valtion talousarvion kautta, jotta vältettäisiin tutkimuksen ja opetuksen vaarantu-

20. HE 244/2009. Hallituksen esitys Eduskunnalle yliopistojen verotusta koskevaksi lainsäädännöksi.

minen. Kyse oli tällöin 5,5 miljoonasta, koska laki koski vain apteekin tuloveroa, ei huomattavasti suurempaa apteekkimaksua (se tuli mukaan vasta myöhemmin, kun periaatteellinen taistelu oli jo käyty). Olin yhteydessä Anita Lehikoiseen ja kyse-
lin järjestelyn pysyvyydestä. Anita vastasi ympäripyöreästi: jos asiasta ei säädetä laissa, sitä käsitellään joka vuosi uudestaan talousarvion yhteydessä. Oli arvattavissa, että kompensatio pikkuhiljaa ja ehkä piankin poistuisi.

Tilanne oli kriittinen. Nyt tarvittiin yliopistojen hyvien tukijoiden apua. Lähetin sähköpostiviestit kansanedustajille Sari Sarkomalle ja Jacob Södermanille, joiden tiesin olevan kiinnostuneita yliopiston kehittämisestä ja asemasta ja joiden tuesta olin varma. Sari Sarkomaa oli valtiovarainvaliokunnan verojaoston jäsen ja Jacob Söderman taas perustuslakivaliokunnan varapuheenjohtaja. Molemmat vastasivat heti. He pitivät tilannetta pöyristyttävänä ja lupasivat tehdä parhaansa, jotta hanke saataisiin kaadettua.

Ja näin he tekivätkin. Heidän ja muidenkin yliopiston asemaa tukevien kansanedustajien, kuten perustuslakivaliokunnan puheenjohtajan Kimmon Sasin, kanssa valtiovarainministeriön toinen vastaisku saatiin torjuttua. Brysselissä luonnostelemamme järjestely tuli yliopistolain osaksi.

Perustuslakivaliokunnan lausunnossa lausutaan seuraavaa:

Helsingin yliopiston verovapauden poistaminen ei muodostu valtiosääntöoikeudelliseksi ongelmaksi yliopistojen itsehallinnon kannalta. Näin erityisesti, kun verovapauden poistamisesta aiheutuva tulojen vähennys aiotaan korvata. Valiokunnan käsityksen mukaan on asianmukaista, että tulojen menetyksen korvaamisesta säädetään lailla tai korvauksen jatkuvuus muutoin turvataan. Perustuslain 16 §:n 3 momentista ja 123 §:n 1 momentista johtuen on tärkeää, ettei valtio esimerkiksi

lainsäädännöllisin toimin heikennä yliopistojen edellytyksiä toteuttaa yliopistolaissa säädettyjä tehtäviä.²¹

Perustuslakivaliokunta ei siis pitänyt toimenpidettä suoraanaisesti perustuslain vastaisena mutta edellytti menetyksen (tuossa tapauksessa vain 5,5 milj. euroa) korvaamista ja piti ”asianmukaisena”, että siitä säädettäisiin laissa. Kanta ei ollut täysin selkeä, mutta näin pitkälle Jacob Söderman sai valiokunnan tulemaan. Olin kuultavana perustuslakivaliokunnassa, ja sillä oli siis käytössään yliopiston lausunto.

Sari Sarkomaa hoiti sittemmin valtiovarainvaliokunnan verojaoston. Sinne kvestori Ilkka Hyvärinen oli kutsuttu kuultavaksi (asiaan sisältyi useita muitakin vero-oikeudellisia kysymyksiä, joita hän tunsu parhaiten), ja hän toimitti valiokunnalle yliopiston lausunnon. Valtiovarainvaliokunta piti ”tarpeellisena, että yliopiston apteekkitoiminnan osalta kompensoinnin säilyminen turvataan lain tasoisesti yliopistolaissa”.²² Valiokunta esittikin tämän mukaan eduskunnan hyväksyttäväksi asiaa koskevan lausuman.

Tältä pohjalta eduskunta antoi vastauksensa hallituksen esitykseen. Lakiesitys hyväksyttiin, mutta siihen liitettiin lausuma: ”Eduskunta edellyttää, että hallitus antaa vuoden 2010 maaliskuun loppuun mennessä eduskunnalle esityksen yliopistolain muuttamisesta siten, että Helsingin yliopistolle korvataan määrä, joka vastaa yliopiston apteekkiliikkeen harjoittamisesta saadun elinkeinotulon perusteella maksettua yhteisöveroa.”²³ Hallitus antoikin annetussa aikataulussa kyseisen esityksen, ja sen pohjalta apteekkikompensaatio vahvistettiin lailla. Hallitus antoi esityksensä opetusministeriön esittelystä – valtiovarainministeriö oli käärmessään eikä halunnut esitystä antaa.

21. Perustuslakivaliokunnan lausunto 37/2009, 4.

22. Valtiovarainvaliokunnan mietintö 43/2009, 8.

23. Eduskunnan vastaus 252/2009, 1.

En lopuksi malta olla lainaamatta sähköpostiviestiäni, jonka lähetin Jacob Södermanille, kun asia oli hoitumassa. Kun hän oli sähköpostitse kehottanut minua ottamaan yhteyttä opetusministeriöön ja Lehikoiseen, jotta eduskunnan toivoma lakiesitys saataisiin valmisteltua, vastasin myöhempää kehitystä ennakoiden: ”Bästa Jacob, Jag har under hela hösten samarbetat mycket nära och kontinuerligt med Anita i denna fråga, så det är inte problemet (och likaså med Henna Virkkunen). Problemet är att få saken genom regeringen, där centerministrarna tycker att allt som går till huvudstadsregionen är fel.” Eipä siis ollut yllättävää, että keskustajohtoinen Juha Sipilän hallitus viisi vuotta myöhemmin esitti Helsingin yliopiston apteekkietuoikeuksien poistamista.

Valtiovarainministeriön hanke koski vain Yliopiston Apteekin tuloveroa (yhteisöveroa). Sen määrä oli silloin vain noin viisi miljoonaa euroa vuodessa. Paljon merkityksellisempi oli apteekkimaksu, jonka vuosittainen määrä nousi noin 20 miljoonaan euroon. Tiesin kuitenkin, että jos olisimme hävinneet yhteisöverotaistelun, apteekkimaksun häviäminen olisi läpihuutojuttu. Nyt kävi toisin.

Kun yhteisövero oli saatu hoidettua siten, että lakiin tuli valtion palautusvelvollisuus yliopistolle, oli sen jälkeen helppo omaksua sama ratkaisu apteekkimaksun osalta. Veron palautuspykälään vain lisättiin maininta apteekkimaksusta. Hallituksen esitys ja lainsäädäntö tältä osin annettiin muutamia kuukausia myöhemmin ilman minkäänlaista dramatiikkaa.

Seuraavana vuonna, loppusyksyllä 2010, eduskunnan perustuslakivaliokunta tuli jälleen yliopistojen avuksi toisessa asiassa, joka ei sinänsä liittynyt yliopistouudistukseen. Valtiovarainministeriön valmistelevana eduskunnalle oli annettu esitys laiksi julkisen hallinnon tietohallinnon ohjauksesta.²⁴

24. HE 246/2010. Hallituksen esitys Eduskunnalle laeiksi julkisen hallinnon tietohallinnon ohjauksesta sekä viranomaisten toiminnan julkisuudesta annetun lain 18 ja 36 §:n muuttamisesta.

Esityksen mukaan laki koskisi myös yliopistoja, vaikka yliopistot olivat valmisteluvaiheessa vastustaneet sitä. Laki olisi näin ollen antanut valtiovarainministeriölle laajat toimivaltuudet ohjata yliopistojen opetuksen, tutkimustoiminnan ja hallinnon tietohallintoa. Tämäkin lakiesitys vietiin perustuslakivaliokuntaan. Ollessani kuultavana valiokunnassa osoitin, miksei laki toisi yliopistoille säästöjä vaan todennäköisesti merkittäviä lisäkustannuksia ja miksi olisi perustuslaissa säädetyn itsehallinnon näkökulmasta ongelmallista, että lausuntoni mukaan ”yliopistojen olisi otettava käyttöön mitä tahansa valtiovarainministeriön määrittelemiä järjestelmiä tai ratkaisuja, valtiovarainministeriön määrittelemältä myyjältä, myyjän määrittelemällä hinnalla, joiden valtiovarainministeriö katsoisi olevan asiointipalveluihin liittymistä tukevia”. Perustuslakivaliokunta ymmärsi huolestuneena. Se totesi lausunnossaan, etteivät yliopistot sen mielestä ”ole sellaisessa yhteydessä hallintokoneistoon, että niiden sisällyttämiselle lain soveltamisalaan olisi edes vahvoja yhteiskunnallisia perusteita”. Tämän vuoksi valiokunta piti välttämättömänä, että yliopistot poistettaisiin lakiehdotuksen soveltamisalasta. Näin tapahtuikin, yliopistojen suureksi helpotukseksi.

VEROPRIVILEGION JOUTSENLAULU

Ajattelin, että edellä kuvatuilla yliopistolain muutoksilla privilegiotaistelu olisi vihdoinkin ohi. Nelisen vuotta tilanne pysyikin hiljaisena. Järjestelmä toimi, eikä kenelläkään ollut siihen mitään huomautettavaa. Mutta valtiovarainministeriön muisti on pitkä.

Keväällä 2015 Sipilän hallituksen hallitusohjelmassa yllättäen esitettiin Helsingin yliopiston ja Itä-Suomen yliopiston apteekkirahan poistamista. Taistelu siis jatkui.

Muutoinkin rajujen yliopistojen rahoituksen leikkausten ohessa hallitus esitti apteekkikompensaatiopykälän kumoamista. Mistä idea juuri tämän leikkauksen tekemiseen oli tul-

lut? Kyllä: valtiovarainministeriön virkamiesten laatimasta mahdollisten leikkauskohteiden luettelosta!

Toimin silloin kanslerina ja pyrin siinä asemassa mahdollisimman monipuolisesti lobbaamaan veroprivilegiomme puolesta, heikoin tuloksin. Yhden pienen mutta vain väliaikaisen tuloksen saimme aikaan. Olin sähköpostitse pyytänyt audienssin valtiovarainministeri Alexander Stubbilta viitaten siihen, että veroprivilegion välitön kumoaminen aiheuttaisi yliopistolle huomattavan tappiollisen tuloksen. Kun Stubb vastasi keskustelewansa mielellään yliopiston kanslerin kanssa, vaikka hän yleensä ei ottanut vastaan ketään 100 miljoonaa pienemmistä summista puhuttaessa, lähdimme yhdessä rehtori Jukka Kolan kanssa ministerin puheille. Stubb suostui siirtämään muutoksen toimeenpanon vuodella, joten käyntimme säästi yliopistolle noin 30 miljoonaa euroa. Kokonaisuuden kannalta tämä oli tietenkin mitätön saavutus.

Kantamme leikkauksen vahingollisuuteen näkyy lausunnossa, jonka silloin kanslerina esitin valtioneuvostossa, kun maan hallitus päätti esityksen antamisesta:

Tavoitteiltaan esitys on ongelmallinen, koska opetuksen ja tutkimuksen määrärahojen leikkaukset kohdistuvat kaksinkertaisesti Helsingin yliopistoon. Nykypäivänä, kun luovuus, osaaminen ja niitä hyödyntävä tutkimus ovat keskeisiä kilpailutekijöitä, on hyvin vaikeata perustella uskottavalla tavalla, miksi kaikkein parhaimmalta leikataan myös suhteellisesti ottaen selvästi kaikkein eniten. Suomi voi menestyä vain tuemalla huippuosaamista, ei tappamalla sitä.

Helsingin yliopiston vahva laatu on kansainvälisesti tunnustettu. Ainoana suomalaisena yliopistona Helsingin yliopisto sijoittuu jatkuvasti selvästi maailman sadan parhaan yliopiston joukkoon, ja sen asema on viime vuosina jopa nousut. Se on Euroopan johtavien tutkimusyliopistojen tasavertainen yhteistyökumppani Cambridgen ja Oxfordin yliopistojen koollekutsuman League of European Research Universities

-järjestön yhtenä kahdestatoista perustajajäsenestä. Suomen koko yliopistolaitokselle on eduksi että Suomessa on yksi kansainvälisten rankingien kärkipäässä näkyvä tutkimusyliopisto, joka lisäksi on kyennyt hoitamaan valtakunnallisesti merkittäviä tehtäviä ja infrastruktuureja koko yliopistolaitoksen hyväksi. Jos Helsingin yliopisto ei pysy maailman parhaiden yliopistojen joukossa, siitä kärsii koko Suomen korkein opetus ja tutkimus. Suomi erottuu silloin vahvasti muista pohjoismaista, joiden tutkimuksen taso on jatkuvasti noussut ja joissa on panostettu huippututkimukseen.

Jos apteekkikompensaatio poistetaan, Helsingin yliopiston osalta leikkaukset ovat yliopiston laskelmien mukaan yhteensä 106 miljoonaa euroa vuodessa hallituskauden lopulla 2019–2020. Perusrahoituksen leikkaus on 20 % (93 miljoonaa euroa). Helsingin yliopiston hallitus onkin päättänyt käynnistää koko henkilöstöä koskevan yhteistoimintamenettelyn henkilöstön vähentämiseksi enintään 1200 henkilöllä vuoteen 2020 mennessä. Koska yliopiston hallinnon koko henkilöstömäärä on noin 1500 henkilöä, leikkaukset väistämättä kohdistuvat myös opetus- ja tutkimushenkilöstöön.

On selvää, että näin rajujen leikkausten kohteeksi joutuneen yliopiston on hyvin vaikeata säilyttää laatunsa ja paikkansa kansainvälisten huippuyliopistojen joukossa. Hallituksen esityksessä mainitut tunnusluvut (yhden vuoden nettotulos ja *quick ratio*) eivät kuvaa esityksen vaikutusta opetuksen ja tutkimuksen laatuun.

Huippuosaamisen alasajolla ja huippuosaajien lähdöllä ei rakenneta maamme tulevaisuutta.

Hallitus ei ollut edes kovin kiinnostunut kuulemaan perusteluja. Pidin esitystä kuitenkin sen verran kohtalokkaana, että vaadin saada lukea kantani ääneen valtioneuvoston istunnossa. Kun Kataisen hallituksessa olin ollut kanslerina kuuluttavana, viestejäni oli aina kuunneltu asiallisesti. Uudessa hallituksessa pääministeri Sipilä sen sijaan olisi halunnut liittää

kanslerin lausunnon suoraan pöytäkirjaan ilman suullista esittämistä. Jouduin erikseen vaatimaan, että minä lain mukaan siihen oikeutettuna saisin myös suullisesti perustella kantaani. Sen verran kiusaa halusin hallitukselle tehdä, että he sentään saivat kuulla, miksi heidän ratkaisunsa ei ollut järkevä. Heidän kantaansa tämä ei tietenkään vaikuttanut.

Tälläkin kertaa toivoimme pelastusta perustuslakivaliokunnalta. Useimpiin jäseniin ja puheenjohtajaan kohdistuneesta lobbauksesta huolimatta apua ei löytynyt. Vahva tukijaparimme Jacob Söderman ja Kimmo Sasi eivät olleet enää mukana leikissä, eikä muita vastaavan tason puolestapuhujia löytynyt. Perustuslakivaliokunta kyllä piti leikkausta Helsingin yliopiston osalta merkittävänä, minkä vuoksi se esitti leikkauksen toteuttamista asteittain, jotta yliopisto voisi siihen sopeutua. Mutta eihän hallitus tästä välittänyt, kun valiokunta juridisesti totesi leikkauksen olevan sopusoinnussa perustuslain kanssa. Näin valtiovarainministeriötä ärsyttänyt yliopiston veroprivilegio saatiin vihdoin kumottua.

Sipilän hallitus onnistui siten rikkomaan viimeisetkin rippeet niistä lupauksista yliopistojen taloudellisen autonomian kasvattamisesta, jotka yliopistouudistuksen yhteydessä annettiin. Indeksiehdon toistuvaan leikkaamiseen oli jo totuttu. Se, että yliopistouudistus perustui yhteisymmärrykseen siitä, että yliopistojen taloutta tulisi kohentaa eikä ainakaan heikentää, oli muutamassa vuodessa unohtunut. Tällainen luottamusta koetteleva kehitys on hyvä peruste sille, miksi yliopistojen autonomiaa tulisi kasvattaa.

On irvokasta, että hallitus ja opetus- ja kulttuuriministeriö samalla ovat arvioineet yliopistouudistuksen vaikutuksia. Miten valtiovalta voi uskottavasti arvioida uudistusta, jonka taloudellisista edellytyksistä on vetäydytty? Uskon, että merkittävä osa yliopistouudistukseen kohdistuvista epäilyistä johtuu juuri mittavien leikkausten aiheuttamista kipeistä ratkaisuksista.

Meille keskeisen etuoikeuden poistaminen näyttää seuraukselta siitä, että maahan tuli Helsingin yliopiston kannalta

poikkeuksellisen epäsuotuisa koalitio. SSS-hallitukseksi (Sipilä, Soini ja Stubb) kutsutun koalition sympatiat eivät kerta kaikkiaan olleet puolellamme. Yksi hallituspuolue pyrki ehkäisemään pääkaupunkiseudun toimijoiden vahvistumista, toinen ei ollut juurikaan kiinnostunut yliopistopolitiikasta, ja kolmas oli saanut nuoren puheenjohtajan, jolla oli ulkomainen tutkinto ja joka ei tuntenut Suomen yliopistojärjestelmää. Hallituksen laimea suhtautuminen tutkimukseen ja opetukseen on jäänyt suuren yleisön muistiin sen edustajien tokaisuksista, kuten ”kaiken maailman dosentit” (Sipilä) ja ”kesäkuu, heinäkuu, elokuu” (Stubb, professoreiden eduista).

Uusi Sanna Marinin (ja hänen edeltäjänsä Antti Rinteen) hallitus loi uutta toivoa kääntämällä kurssia yliopistomyönteisempään suuntaan. On kuitenkin hyvä muistaa, että sinänsä kiitettävät korotukset ovat toista mittaluokkaa kuin Helsingin yliopiston kärsimät 100 miljoonan (tai vielä kymmeniä miljoonia enemmän, jos lasketaan mukaan aiempien indeksileikkauksen vaikutukset) leikkaukset 700 miljoonan vuosibudjettiin. Hallituksen puoliväliriihessä sopima tieteen rahoituksen ylimääräinen leikkaus lisäksi heikensi uskoa myönteiseen kääntökseen. Joka tapauksessa lienee selvää, että uusien hallituksen mahdollinen yliopistomyönteisyys tuskin voi enää pelastaa Helsingin yliopiston menetettyjä privilegioita. Apteekkikompensointi oli niin poikkeava järjestely, ettei kukaan usko sen palauttamiseen, kun poliittiset suhdanteet muuttuvat. On vain opittava elämään ilman tätä tärkeää rahoituslähdettä.

Yliopistojen taloudelliseen autonomiaan on vielä pitkä matka. Palaan jäljempänä tähän yliopistouudistuksen kannalta keskeiseen kysymykseen.

Tässä yhteydessä on vielä syytä kiinnittää huomiota siihen, kuinka veroprivilegion poistuminen vaikuttaa Yliopiston Apteekin rooliin yliopiston rahoituspaletissa. Uudessa tilanteessa yliopiston päätöksenteon vapaudet apteekin suhteen ovat käytännössä kasvaneet. Niin kauan kuin verovapaus tai sen tilalle tullut apteekkikompensointi oli voimassa, aptee-

kin arvo yliopiston käsissä oli moninkertainen verrattuna siihen, minkä arvoinen se olisi jonkin muun tahon omistamana. Tässä tilanteessa edes ajatus apteekin myymisestä olisi ollut järjetön. Veroprivilegion poistuttua tilanne on toinen. Jos ja kun apteekkimarkkinat tulevaisuudessa vapautuvat, Helsingin yliopisto voi vapaasti harkita, kannattaako sen itse harrastaa apteekkitoimintaa vai tuottaisiko hyvin toimivasta apteekketjasta saatava hinta paremmin muulla tavoin sijoitettuna. Mikäli myyminen joskus tulevaisuudessa tulisi ajankohtaiseksi, olisi luonnollisesti pakko sopia siitä, kuinka Yliopiston Apteekin maan lääkehuoltoon liittyviä valtakunnallisia tehtäviä hoidettaisiin. Apteekkitoimintaa tuskin voidaan pitää sillä tavoin yliopiston ydintoimintaan kuuluvana, että yliopisto olisi velvolinen korvauksetta vastaamaan tällaisista tehtävistä.

JULKIKUVA JA VARAINHANKINTA: NUOREKAS VAI PERINTEINEN?

Yliopistouudistukseen sisältyi monenlaisia asioita. Jotkin oli pakko tehdä lainsäädännön muuttumisen vuoksi, kun taas toiset vain luontevasti liittyivät uudistukseen. Yliopiston uusi toimintatapa edellytti toimintojen laaja-alaista tarkastelua ja uusien tapojen kehittämistä.

Jälkimmäiseen ryhmään kuului yliopiston brändin muuttaminen. Siihen halusin panostaa. Pyrin yliopiston brändin perinpohjaiseen uudistamiseen. Uskon onnistuneeni tässä – tarkemmin sanoen uskon koko tiimimme onnistuneen tässä – ja olen siitä hyvin ylpeä. Moni ulkopuolinenkin on kehunut yliopiston julkikuvan uudistumista ja pitänyt eroa entiseen huomattavana. Tietysti on myös arvostelijoita, joiden mielestä on etäännytty liikaa yliopiston perinteisestä julkikuvasta. Kritiikki on hyvin ymmärrettävää ja myös tervetullutta. Se omalta osaltaan vahvistaa uskoani, että yliopiston brändi on tavoitteidemme mukaisesti muuttunut.

Tullessani rehtoriksi oli tekeillä yliopiston imagoa koskeva selvitys. Vastaavia selvityksiä oli tehty aiemminkin. Niiden sanoma oli selkeä: Helsingin yliopistoon uskottiin kyllä, ja yliopistoa pidettiin korkeatasoisena, kansainvälisenä ja luotettava tiedon tuottajana. Tämä kaikki oli juuri niin kuin pitikin. Kuitenkin selvityksistä kävi yhtä selvästi ilmi se, että Helsingin yliopistoa pidettiin vanhahtavana ja byrokraattisena laitoksena. Yliopisto eli byrokraattiensa vankina norsunluutornissaan ja oli vaikeasti lähestyttävä muille yhteiskunnan toimijoille.

Kuva ei vastannut – ainakaan täysin – sitä käsitystä, joka meillä oli itsestämme. Brändin oli muututtava. Jatkossakin korkeatasoisen, kansainvälisen ja luotettavan yliopiston olisi oltava myös nuorekas, yhteiskuntaan suuntautunut ja eteenpäin katsova. Yliopiston tulisi instituutiona elää mukana omassa ajassaan. Sen sanoman tulisi hauskasti, dynaamisesti ja modernisti puhutella yhteiskuntaa. Vain näin saisimme yhteiskunnan tunnistamaan yliopiston roolin tulevaisuuden merkittävänä rakentajana.

Brändityöhön oli myös konkreettisempi syy. Yliopistouudistuksen yhteydessä toteutettiin valtiovallan tukema varainhankintakampanja. Sen onnistuminen edellytti modernin ja dynaamisen julkikuvan luomista. Vain houkuttelevalla julkikuvalla pystyttiin herättämään rahoittajien kiinnostus ja kertomaan heille yliopistomme toiminnan korkeasta laadusta. Uuden julkikuvan luominen ja varainhankinta kulkivat siis käsi kädessä.

Erityisen syyn julkikuvamme kehittämiseen antoi myös uuden ”huippuyliopiston”, Aalto-yliopiston, perustaminen. Aalto-yliopisto oli tällä saralla varsin hyvä, emmekä halunneet jäädä heidän jalkoihinsa taistelussa julkisuudesta. Missään tapauksessa emme halunneet joutua sellaiseen tilanteeseen, että Helsingin yliopisto yleisön mielikuvissa edustaisi menneisyyden sisäänpäin kääntyvää akateemista maailmaa vastakohintaan tulevaisuutta rakentava, ulospäin suuntautuva ja dynaaminen Aalto-yliopisto.

On selvää, että kestävä julkikuvaa ei voi luoda ilman uskottavaa perustaa. Jos halusimme näyttää olevamme tärkeä osaaja ja yhteistyökumppani yhteiskunnan ja sen osa-alueiden kehittämisessä, meidän täytyi myös todellisuudessa panostaa yhteiskunnallisesti merkitykselliseen toimintaan. Yhteiskunnallinen vuorovaikutus ei sinänsä ollut uusi asia. Siihen olivat aiemmatkin rehtorit käyttäneet sekä aineellisia että henkisiä resursseja. Minulle yliopiston yhteiskuntavastuu oli hyvin tärkeä asia. Annoinkin ensimmäiselle avajaispuheelleni vuonna 2008

otsikon ”Huippuyliopiston yhteiskuntavastuu” ja kysyin siinä: ”Mitä yliopisto voi tehdä yhteiskuntamme hyväksi?”

Yhteiskuntavastuu, julkikuva ja varainhankinta muodostavat kokonaisuuden, jonka kaikkiin osiin halusin panostaa. Henkilökohtaisen sitoutumiseni tähän osoittaa muun muassa se, että vein mukani osan kokonaisuuteen liittyvistä tehtävistä siirtyessäni rehtorista kansleriksi. Kanslerina vastasin suurelta osin yliopiston toisesta vastinrahapohjaisesta varainhankintakampanjasta, kun olin rehtorina vetänyt ensimmäisen. Olinkin kanslerinvaalien yhteydessä luvannut kanslerina keskittyä muun muassa juuri varainhankinnan kehittämiseen.

KOHTI NUOREKKAAMPAA JULKIKUVAA

Mainostoimisto Taivaalla oli keskeinen asema yliopiston julkikuvan uudistamisessa. Yhteistyö Taivaan kanssa oli aloitettu jo vararehtorikautenani. Heillä oli repäiseviä ehdotuksia muun muassa verkkosivustomme uusimiseksi. Muistan hyvin viestinnän silloisissa tiloissa pidetyn johtoryhmän kokouksen, jossa Taivaan innokkaat nuoret miehet ja naiset esittelivät meille ajatuksiaan uusista vaikuttavista verkkosivuista. Erityisesti jäi mieleen ilmastotutkimusta käsittelevä verkkosivuehdotus. Sen paljonpuhuvana suurena otsikkona oli ”The heat is on”.

Taivaalta satoi mannaa yliopiston julkikuvan nuorentamista toivoville. Ehdotukset olivat raikkaita, jopa railakkaita, eikä niitä rasittanut traditioiden turha kunnioitus. Tämä ei tarkoita sitä, etteikö olisi arvostettu yliopiston perinteitä ja sen toiminnan syvintä ydintä, päinvastoin. Taivaan edustajat puhkuivat intoa juuri siksi, että he pääsivät auttamaan Suomen keskeistä sivistysinstituutiota, Helsingin yliopistoa. Yliopiston perinteinen rooli korkeimman koulutuksen, tutkimuksen ja sivistyksen edistäjänä innosti luomaan uutta ja poikkeavaa kuvakieltä ja uudenlaista tekstiä. Yliopiston roolia ei haluttu muuttaa vaan tuoda tapa, jolla siitä kerrotaisiin, nykyaikaan.

Taivaan työn yhtenä lähtökohtana oli yliopiston itseluottamus. Mainosväen mielestä ei ollut riittävästi uskallettu korostaa ja pitää esillä ydintoimintamme korkeaa laatua. Uudelleenbrändäyksessä viestinnän tuli olla räiskyvämpää, värikkäämpää, suurempaa ja kiinnostavampaa kuin aiemmin. Meidän tuli aiempaa paremmin ottaa haltuun julkinen tila näkyvällä viestinnällä.

Joskus innokkuudessa mentiin mielestäni liiankin pitkälle. Taivaslaiset halusivat puuttua näkyvästi sekä yliopiston nimeen että sen logoon. He olivat perehtyneet kansainvälisten johtavien yliopistojen nimiin. Heidän mielestään maailmanluokan yliopistot uskalsivat omia paikkakuntansa nimen itselleen, kuten Oxford University tai Cambridge University, kun taas yliopistot, joiden itseluottamus oli heikompi, alistuivat vain toimimaan jollakin paikkakunnalla, jonka merkitys ei määrittynyt yliopiston kautta, kuten University of Helsinki. Itseluottamusta puhkuvan yliopiston luonteva nimi siis olisi Helsinki University. Muuttamalla nimemme muotoon Helsinki University emme olisi pelkästään Helsingissä toimiva yliopisto vaan Helsinkiä käsitteenä määrittävä instituutio.

Ehdotukseen sisältyi yliopiston logon uusiminen. Logon suosituskokoa kasvatettiin – itsevarman yliopiston ei tulisi mainostaa itseään kärpäsien jätöksen kokoisella logolla vaan näkyvästi pitää logonsa esillä eri tilanteissa. Logojen värimaailmaa ehdotettiin niin ikään muutettavaksi.

Kaikkein raflaavin uudistusehdotus liittyi edellä mainittuun ajatukseen siitä, että Helsingin yliopisto vahvemmin korostaisi Helsinki-nimeä Oxfordin yliopiston tapaan. Kun puhutaan Oxfordista, useimmiten tiedetään, että tarkoitetaan yliopistoa. Tämä asenne haluttiin mukaan meidän logoomme siten, että perinteiseen liekkilogoomme olisi ympätty iso H.

Logoa koskeva ehdotus annettiin pohdittavakseni loppukevällä 2009. Vaikka kovasti kannatinkin nuorekkuutta ja uutta ilmettä, en heti innostunut. Minusta tuo iso H logon keskellä näytti melkein hakaristiltä, jos logoa vilkaisi nopeasti. Tällaista

logoa ja tulkintaa en tietenkään halunnut yliopistollemme. Nuorekkuus ja tulevaisuuteen katsominen toivottavasti eivät liity hakaristiin.

Taivaan porukka oli tehnyt isot pahvit, joilla logoa oli kuvattu eri yhteyksissä. Kun en heti innostunut logosta, päätin pohtia asiaa kesän ajan ja pidin pahvit työhuoneessani. Kesän aikana näkemykseni vahvistui, siitäkin syystä, että useampi huoneessani kävijä katsoessaan logoehdotusta kysyi, mikä hakaristiehdotus tuo on. Elokuussa oli helppo ilmoittaa, ettei logoon laiteta H:ta eikä mitään muutakaan hakaristiä muistutavaa.

Yliopiston englanninkielisen nimen muuttamiseen ei myöskään ryhdytty. Kansainvälisten asioiden päällikkö Markus Laitinen selvitti, kuinka paljon hankaluuksia yliopiston nimen muuttaminen aiheuttaisi muun muassa viittaustietokannoissa ja muuallakin. Jo sillä perusteella tuntui järjettömältä ryhtyä muuttamaan nimeä. En myöskään itse ymmärtänyt, miten Helsinki University olisi ilmentänyt suurempaa ja syvempää itseluottamusta kuin University of Helsinki. Monien muidenkin laadukkaiden yliopistojen englanninkieliset nimet ovat muodossa ”University of”.

Tämä päätös ei kuitenkaan tarkoittanut, että Taivaan työ olisi ollut turhaa. Päinvastoin. Logo uusittiin, vaikkei siihen otettukaan H:ta. Kokoa suurennettiin ja värimaailma uudistettiin täysin. Suuret värikkäät liekkilogot komistavat yliopiston kirjelomakkeita, käyntikortteja, kirjekuoria, kotisivuja ja monia muitakin yliopistoon liittyviä aineistoja. Myös yliopiston lippu uudistettiin samalla tavalla. Jokaisella tiedekunnalla on oma vahva värinsä. Kaikkien yliopiston lippujen liehuessa lipuista muodostuu kaunis sateenkaari, joka symboloi yliopiston monimuotoisuutta ja avoimuutta.

Ainoastaan yksi värivalinta mielestäni epäonnistui. Taivas ehdotti keskushallinnolle mustaa lippua, mutta emme pitäneet sitä hyvänä. Musta yliopistolippu muistutti mielestämme liikaa merirosvolippua. Epäilemättä jotkut yliopistolaiset olisivat

pitäneet tällaista lippua hallinnolle varsin sopivana. Me kuitenkin päädyimme nykyiseen harmaaseen, joka on kyllä värinä turhan lattea. Näin harmaita byrokraatit eivät ole! Ehkä musta olisi sittenkin ollut parempi. Mustia lippuja on käytössä muualakin, eivätkä ne herätä mielikuvia merirosvoista. Esimerkiksi Hankenin tyylikäs lippu on musta.

Taivaan työ ei keskittynyt vain yliopiston logon uusimiseen. Pyrittiin paljon laaja-alaisemmin uudistamaan sitä tapaa, jolla yliopistosta kerrottiin, ja siihen liittyvää kuvitusta ja värimaailmaa. Verkkosivujen uudistus vietiin eteenpäin, tehtiin uudenlaisia esitteitä ja aineistoja ja myös sloganeihin ja sanontatapoihin kiinnitettiin huomiota. Viestinnän kohderyhmät otettiin entistä paremmin huomioon. Nuorille pyrittiin puhumaan nuoria puhuttelevalla tavalla. Elinkeinoelämän suuntaan viestittiin sen kielellä.

Tässä vaiheessa kehitettiin myös pää- tai kasvokuvateema, joka myöhemmin hallitsi vielä vahvemmin yliopiston markkinointia ja sen 375-vuotisjuhlavuoden tapahtumia. Viestinnässä käytettiin nuorten, ja paikoin vanhempienkin, kasvokuvia. Kuvien henkilöillä oli usein eri asioita symboloivia erikoisia päähineitä. Näin viestinnästä tehtiin henkilökohtaisempaa, kiinnostavampaa ja huomiota herättävämpää.

Kasvokuvien herättämän mielikuvan vahvuus selvisi minulle oikeastaan vasta yliopiston 375-vuotisjuhlien yhteydessä, jolloin yliopiston markkinoinnissa nojaututtiin juuri erilaisten kasvojen hallitsemiin kuviin. Samanaikaisesti oli energia-alan yritys Helen aloittanut markkinoinnin, jonka keskiössä olivat nuoren naisen kasvot. Vaikka kuva oli erilainen eikä nainen ollut esiintynyt yliopiston viestinnässä, moni ihmetteli ja kyseli, onko Helen Helsingin yliopiston läheinen yhteistyökumppani, koska Helen osallistuu meidän markkinointiimme. Tästä keskusteltiinkin Helenin ja heidän mainostoimistonsa kanssa muutamaa otteeseen.

Yliopiston uusi tapa viestiä on huomattu. Vuosien mittaan olen saanut paljon palautetta viestinnästä. Ulkopuolisten

palautteet ovat lähes poikkeuksetta myönteisiä, jopa ylitsevuo-
tavia. On laajalti todettu, että yliopisto on onnistunut uudista-
maan ja nuorentamaan julkikuvaansa merkittävästi. Yliopiston
tapa viestiä puhuttelee ja koskettaa.

Yliopiston sisällä uuteen viestintään ei ole oltu aina yhtä
ihastuneita. Yliopistolaisiltakin on kyllä tullut paljon myön-
teistä palautetta. Mutta on myös tullut kielteisiä kommentteja.
Pahoitellaan, ettei yliopiston perinteitä ole kunnioitettu riittä-
västi. Ihmetellään, miten vakavasta ja syvällisestä yliopistosta
on tullut pinnallisia mainosviestejä ja -kuvia levittävä mark-
kinoija. Nuorten kasvokuvat päähineineen edustavat tämän
näkemyksen mukaan lähinnä sivistymätöntä yliopiston luon-
taisen syvällisyyden halveksuntaa.

Vaihtelevasta palautteesta huolimatta olen itse hyvin innos-
tunut yliopiston uudesta julkikuvasta. Se toimii ja herättää huo-
miota. Se viestii laadukkuudesta ja yliopiston muuntautumis-
kyvystä. Myös kriitikoissa se selvästi herättää tunteita. Yliopis-
ton yhteistyö Taivaan kanssa on mielestäni tuottanut hyviä
tuloksia.

Uudelleenbrändäykseen liittyi myös muita toimenpiteitä
kuin aineistojen, kuvien ja kerronnan muuttaminen. Uuden-
laisilla lähestymistavoilla pyrittiin saavuttamaan uusia yleisöjä
ja sidosryhmiä. Hyvä esimerkki on VOX Helsinki. VOX, josta
tuli merkittävä yliopiston yhteydenpitokanava suureen ylei-
söön, perustui yliopiston ja *Helsingin Sanomien* yhteistyöhön.

Kun yliopistouudistuksen yhteydessä pyrittiin tiivistämään
yliopiston yhteiskuntasuhteita, keskustelimme myös suurim-
man sanomalehtemme eli *Helsingin Sanomien* kanssa. Näissä
keskusteluissa muotoutui uusi konsepti, jolla sekä yliopisto
että lehti pystyivät viestimään omasta toiminnastaan suurelle
yleisölle. *Helsingin Sanomat* tarjosi yliopistolle tietyn mää-
rän kokosivun ilmoitustilaa ilmaiseksi (haluan todeta tämän
tässä, koska moni yliopistolainen on ihmetellyt, miten yliopis-
tolla oli varaa ilmoitella niin suurellisesti lehdessä). Ilmoitus-
tila oli lehden varsin arvokas kontribuutio yliopiston varain-

hankintakampanjaan. Ilmoitustilan arvo oli useita satoja tuhansia euroja. Sitä käytettiin muun muassa varainhankintakampanjamme julkistamiseen ja tukemiseen. Myöhemmin sitä on käytetty muunlaisen toiminnan esillä pitämiseen ja yliopiston juhlavuodesta viestimiseen.

Osana pakettia sovittiin VOX Helsingin järjestämisestä. VOX-tilaisuuksissa, joita pidettiin Helsingin yliopiston juhlasalissa, yliopiston tutkijat ja *Helsingin Sanomien* journalistit keskustelivat ajankohtaisista teemoista. Heti alusta alkaen VOX Helsinki täytti Helsingin yliopiston juhlasalin, johon mahtuu yli 800 henkeä. VOX Helsingistä tuli tärkeä suurta yleisöä kiinnostava keskustelufoorumi.

Kokeilimme vieläkin modernimpia tapoja pitää yhteyttä yleisöön. Yliopistolla järjestettiin esimerkiksi muutama Pecha Kucha -tilaisuus, joissa sekä tutkijat että ulkopuoliset pitivät lyhyitä muutaman minuutin esityksiä valitsemistaan aiheista. Nämäkin tilaisuudet olivat hyvin suosittuja.

Yhteistyö Taivaan kanssa oli siis hedelmällistä. Lopulta se johti jopa rekrytointiin. Yliopiston silloinen viestintäjohtaja, joka oli aloittanut yhteistyön Taivaan kanssa, joutui ikävästi vakavan sairauden vuoksi jäämään sairauseläkkeelle. Pitkään toivoimme tietysti kaikki, että hän voisi vielä palata töihin. Kun lopulta selvisi, että näin ei kävisi, ryhdyimme rekrytoimaan uutta viestintäjohtajaa. Kandidaattien joukossa oli Taivaassa asiakkuusjohtajana työskentelevä Kirsti Lehmusto, joka oli koordinoinut meidän hankettamme. Olin saanut hänestä varsin myönteisen kuvan yhteistyön kuluessa, ja siksi oli helppo vastata myönteisesti, kun käyttämämme rekrytointiyrityksen edustaja eräänä iltana soitti minulle ja kysyi, voidaanko Lehmusto pitää mukana kärkihakijoiden joukossa (joku oli esittänyt rekrytointifirmalle tältä osin epäilynsä). Prosessin lopputuloksena päädyttiinkin Lehmustoon, joka ryhtyi innokkaasti uudistamaan yliopiston viestintää. Pidän Kikka Lehmuston rekrytointia yliopiston kannalta hyvin tärkeänä, ja olen iloinen siitä, että saatoin vaikuttaa myönteisesti sen toteutumiseen.

Yliopiston viestintä on Lehmuston johdolla tehnyt hienoa työtä yliopiston julkikuvan uudistamiseksi. Viestintä on tältä osin onnistunut, jopa yli odotusten. On selvää, että resurssien kohdistuessa uuden julkikuvan rakentamiseen yliopiston sisäinen viestintä on voinut jäädä hiukan alakynteen. Tästä esitettiin jonkin verran kritiikkiä ja varmasti oikeutettuaakin. Sisäisen viestinnän hankaluudet eivät kuitenkaan heikennä yliopiston onnistuneen uudelleenbrändäyksen merkittävyyttä.

VARAINHANKINTAA KEHITTÄMÄÄN

Yliopiston julkikuvan uudistaminen liittyy läheisesti yliopiston uuteen tapaan vahvistaa yliopiston tuloslaskelman tulopuolta eli ammattimaiseen varainhankintaan. Lahjoituksiin ja testamentteihin perustuvaa varallisuutta on kyllä saatu ennenkin, joskus jopa merkittävästi. Melko passiivisen varainhankinnan vuotuinen tuotto oli ehkä keskimäärin pari miljoonaa euroa. Nyt halusimme nostaa sen aivan uudelle tasolle. Ulkomaisia esimerkkejä seuraten varainhankinnasta tehtiin näkyvä osa yliopiston toimintaa.

Uusi yliopistolaki ei millään tavoin velvoittanut yliopistoja ryhtymään varainhankintaan tai edes suositellut sitä. Oli kuitenkin selvää, että yliopistojen muuttuessa autonomisiksi oikeushenkilöiksi niiden oli helpompaa houkutella ulkopuolisia lahjoittajia tukemaan yliopistoja. Harva lahjoittaja haluaa antaa panoksensa Suomen valtion budjetin pönkittämiseksi. Lahjoituksen kohdistaminen autonomiseen yliopistoon, jolla on itsenäinen talous ja omistusoikeus lahjoitettuihin varoihin, on huomattavasti houkuttelevampaa.

Helsingin yliopistolle muutos ei käytännössä ollut näin merkittävä. Meillä oli jo valtiontaloudesta erillinen rahastotalous, jonka turvin olimme myös aikaisemmin voineet ottaa vastaan lahjoituksia. Silti myös Helsingin yliopistossa uudenlainen autonominen asema edisti selvästi varainhankinnan onnistumista.

Yliopistouudistuksen aikainen valtion hallitus halusi vahvasti tukea yliopistojen mahdollisuuksia varainhankintaan. Yliopistoille luotiin vastinrahajärjestelmä. Valtiovalta lupasi, että tietyn ajan kuluessa – vuosien 2009 ja 2010 aikana, ja aika pidennettiin sittemmin vielä vuoden 2011 puoliväliin saakka – kerätyille lahjoituksille myönnettäisiin valtion vastinraha, jonka suuruus olisi 2,5-kertainen verrattuna saatuihin lahjoituksiin. Miljoonalahjoitus toisi siis yliopistolle peräti 2,5 miljoonan lisärahan valtiolta. Lisäksi varainhankintakampanjoita tuettiin säätämällä yksityishenkilöille määräaikainen verovähennysoikeus, joka koski yliopistoille annettuja lahjoituksia.

Luvattu vastinrahajärjestelmä oli kansainvälisesti verraten varsin edullinen. Harvoin näkee vastinrahajärjestelmiä, joissa kerroin on peräti 2,5. Luvattu vastinraha antoikin yliopistoille vahvan sysäyksen panna toimeen aktiivisia varainhankintakampanjoita.

Vaikka valtiovalta varmasti halusikin tukea sellaisia rahoitusmuotoja, joilla liitettäisiin yliopistot ympäröivään maailmaan ja elinkeinoelämään, ja vastinrahajärjestelmistä oli ollut puhe, saattaa silti olla, että lopulliset ratkaisut syntyivät hiukan yllättäen. Yliopistouudistuksen yhteydessä hän perustettiin Aalto-yliopisto, ja sen perustamissuunnitelmassa valtiovalta oli sitoutunut luovuttamaan tulevan yliopiston perustamiseen 500 miljoonaa euroa, edellyttäen, että elinkeinoelämä vastaavasti keräisi perustettavalle yliopistolle 200 miljoonan euron peruspääoman. Valtava taloudellinen satsaus yhteen yliopistoon herätti luonnollisesti närää muissa yliopistoissa. Arvosteltiin sitä, että valtio panostaa vain yhteen yliopistoon. Silloinen pääministeri Matti Vanhanen ymmärsi kritiikin ja päätyi lupaamaan vastaavaa kohtelua muillekin yliopistoille. Niille annettaisiin mahdollisuus kerätä pääomitusta valtiovaltan tukiessa niitä samalla kertoimella kuin se tuki Aalto-yliopistoa eli kertoimella 2,5.

Valtiovarainministeriössä ja opetusministeriössä syntyi vipinä, kun virkamiehet joutuivat pohtimaan, miten vastin-

rahajärjestelmä toteutettaisiin. Pikkuhiljaa ministeriöissä saatiin linjattua järjestelmän perusperiaatteet ja ehdot, joiden valitessa yliopisto saisi vastinrahoitusta. Kaikenlaista lahjoittamista vastinrahajärjestelmä ei koskenut.

Valtiovarainministeriön luoman vastinrahajärjestelmän lähtökohtana oli, että vain lahjoitukset yliopiston peruspääomaan oikeuttivat vastinrahaan, joka sekin tulisi yliopiston peruspääoman osaksi. Vastinrahajärjestelmä oli nimenomaan tarkoitettu yliopistojen pääomituksen välineeksi. Tämän vuoksi oli määrätty, että vastinrahakelpoisiin lahjoituksiin ei saanut liittää minkäänlaisia korvamerkintöjä. Lahjoitukset oli korvamerkinnöittä liitettävä yliopiston pääomaan.

Lähtökohdat olivat monialaiselle yliopistolle mahdollisimman epäedulliset. Teekkari saattoi luontevasti lahjoittaa teknilliselle yliopistolle, kun taas ekonomille kauppakorkeakoulu oli houkutteleva lahjoituskohde. Harva oli sen sijaan valmis lahjoittamaan suurelle monialaiselle yliopistolle, jos ei pystynyt mitenkään määrittelemään lahjoittamisen kohdetta. Lahjoittaja olisi yleensä vähintäänkin halunnut kohdentaa lahjansa johonkin tiettyyn tiedekuntaan, esimerkiksi lääketieteeseen tai humanistisiin tieteisiin.

Ongelma ohitettiin juridisella vippaskonstillalla. Korvamerkkejä ei huolitettu, mutta mikään ei estänyt lahjoittajia esittämästä toivomuksia siitä, mihin tarkoitukseen lahjoituksen tuotto olisi hyvä käyttää. Koska halusin olla varma siitä, että rakennelma kestää myös valtiovallan tarkastelun, kysyin siitä opetusministeriön korkealta virkamieheltä. Hän näytti vaivaantuneelta ja sanoi lyhyesti: älkää kysykö niin paljon, tehkää. Tällä tavoin toimmimme siis jatkossa.

Nopeasti kävikin ilmi, että täysin pyyteettömien lahjoitusten saaminen yliopiston peruspääomaan oli vaikeaa. Kun puhutaan suurista lahjoituksista, täysin osoitteettomia lahjoja ei juuri ollut tarjolla. Pienlahjoittajien varainhankintakampanjassa luonnollisesti ei kohdetta voitu eikä haluttu määritellä. Mutta suuret lahjoittajat lähes säännönmukaisesti halusivat esittää

toivomuksia siitä, mihin tarkoitukseen lahjoitusten tuotto käytettäisiin. Hyvin tarkasti pidettiin huolta siitä, etteivät nämä toivomukset olisi lahjoituksen virallisia ehtoja vaan niitä voitiin esittää pelkkinä toivomuksina. Haluttiin kuitenkin pelata avoimin kortein, eikä toivomuksia mitenkään pyritty salaamaan.

Ainoastaan yksi lahjoittaja, jonka emoyhtiö toimi Yhdysvalloissa, vaati sikäläisten juristien painostuksesta, että lahjoitukseen oli liitettävä selkeä ehto lahjoituksen käyttämisestä. Me kyllä varoitimme siitä, että tämä vaaransi vastinrahamahdollisuuden, mutta juristit olivat – tuntematta Suomen järjestelmää mutta amerikkalaisen itsevarmoina – tässä suhteessa ehdottomia. Lopulta kävikin niin, ettei valtiovalta hyväksynyt tätä lahjoitusta vastinrahakelpoiseksi, kun taas kaikki muut lahjoitukset läpäisivät sekä opetusministeriön että Valtiontalouden tarkastusviraston tarkan kontrollin. Varsinkin viimeksi mainittu viranomais tutki hyvin yksityiskohtaisesti vastinrahapäätösten laillisuutta, mikä on helppo todeta sen laillisuustarkastuskertomuksesta.²⁵

Vastinrahajärjestelmän rakentamistapa osoitti, että poliittiset päätöksentekijät tai virkamiehet eivät ymmärtäneet kovin syvällisesti yliopistojen toimintaa. Hyväksymällä lahjoittajien ”toivomukset” päästiin kuitenkin tilanteeseen, jossa myös monialainen yliopisto pystyi tehokkaasti hoitamaan varainhankintaa.

Kun kampanja aloitettiin, yliopistolla ei ollut kovin paljon kokemusta järjestelmällisestä varainhankinnasta. Yliopiston 350-vuotisjuhlien yhteydessä vuonna 1990 oli kerätty yliopiston tiedesäätiön peruspääoma, mutta siitä oli kulunut pitkä aika. Säännönmukaiset muutaman miljoonan vuotuiset lahjoitus- ja testamenttitulot eivät olleet perustuneet kovin järjestelmälliseen varainhankintatyöhön. Vasta aivan viime vuosina

25. *Valtion vastinrahan maksaminen yliopistoille* (2012). Valtiontalouden tarkastusviraston tarkastuskertomukset 9/2012. Helsinki: Valtiontalouden tarkastusvirasto.

oli systemaattisemmin ryhdytty kehittämään varainhankintaa. Nyt oli kuitenkin kehitettävä ja syvennettävä varainhankintakulttuuria ja -organisaatiota. Perustettiin Avara-hanke, joka seminaareineen ja tilaisuuksineen sekä prosessituen ja työkalut tarjoamalla pyrki sitouttamaan toimijoita eri puolelta yliopistoyhteisöä varainhankinnan kehittämiseen ja toteuttamiseen.

Varainhankintatyötä johtamaan rekrytoitiin yliopiston sisältä Pia Dolivo. Tämä oli onnistunut päätös. Pia otti nopeasti kentän haltuunsa ja kehittyi alan osaavaksi ammattilaiseksi. Kampanjan ensimmäisessä vaiheessa oli paljon opeteltavaa, mutta kokemusta haettiin kansainvälisesti ja oppeja sovellettiin meillä yhä onnistuneemmin käytäntöön. Yliopistouudistuksen jälkeinen seuraava varainhankintakampanja voitiinkin toteuttaa hyvin ammattimaisesti Pian ja hänen kumppaniensa kartuttaman osaamisen turvin.

Kampanjan tueksi rekrytoitiin nimekäs kampanjakomitea. Keskeinen kysymys oli kampanjakomitean keulakuvan, puheenjohtajan, rekrytointi. Pohdittiin monia nimiä, kunnes hallintojohtaja Kari Suokko sai hyvän idean: mitäpä jos kutsuttaisiin Suomen monivuotinen entinen pääministeri Paavo Lipponen vetämään meidän varainhankintakomiteamme? Minusta idea oli hyvä, ja kutsuin Paavo Lipposen kahville rehtorin kansliaan. Paavo oli silminnähden mielissään pyynnöstäni – näin vahva on Helsingin yliopiston brändi – ja suostui ilomielin tehtävään. Monissa kampanjatapaamisissa olikin hyvin hyödyllistä, että voimme viitata Paavo Lipposeen kampanjakomitean puheenjohtajana. Paavo tuli myös sääntillisesti komitean kokouksiin ja johti niissä puhetta. Kovin usein hän ei varsinaisiin ”asiakaskäynteihin” osallistunut, mutta muutamana kerran näinkin tapahtui. Erityisesti muistan tapaamisen Nokian silloisen yhteiskuntasuhdejohtajan Esko Ahon kanssa. Paavo Lipponen oli tullut mukaan tapaamiseen, ja näin Lipponen ja Aho pääsivät vaihtamaan kokemuksia ja muisteloita pääministerivuosiltaan yliopiston rehtorin seurattessa sivusta lähinnä kuunteluoppilaan roolissa.

Kampanjakomiteassa oli useita muitakin varainhankinnan kannalta keskeisiä henkilöitä. Susanna Miekk-oja toimi pyyteettömästi ja innokkaasti Helsingin yliopiston varainhankinnan hyväksi. Hänen osaamisestaan ja verkostoistaan oli paljon hyötyä. Eira Palin-Lehtinen oli mukana monessa varainhankintatapaamisessa. Hänhän tuns kaikki, ja kaikki tunsivat hänet. Hän pystyi peräänantamattomalla mutta ystävällisellä tyyllilään vakuuttamaan myös epävarmoja tuttujaan yliopistoyhteistyön ja lahjoittamisen hedelmällisyydestä. Muutkin komitean jäsenet osallistuivat aktiivisesti sen työhön.

Aloitimme kampanjamme myöhään, myöhemmin kuin monet muut yliopistot. Muilta rehtoreilta kuuluikin välillä letkautuksia siitä, ettei Helsingin yliopisto ollut juuri saanut kerättyä varoja vastinrahaohjelmaan. Syy myöhäiseen liikkeelle lähtöön oli selvä. Keväällä 2009 yliopiston sisäiset ristiriidat, äänekkään opposition toiminta ja yliopiston valtaukset estivät käytännössä tuloksellisen varainhankintakampanjan aloittamisen. Välineet olivat kyllä jo olemassa, sillä peruspääomalahjoittamisen konseptia oli ryhdytty valmistelemaan hyvissä ajoin samana keväänä. Myllerryksen keskellä ei kuitenkaan olisi voitu uskottavasti lähestyä lahjoittajia ja vakuuttaa heitä yliopiston tasokkuudesta ja uudistuskelpoisuudesta, kun tiedotusvälineet olivat täynnä uudistusta vastustavien kirjoituksia ja tempauksia. Oli vain toivottava, että tilanne rauhoittuisi, jotta myös Helsingin yliopisto pääsisi nauttimaan valtion vastinrahoituksesta.

Näin kävikin. Kun yliopistolaki oli hyväksytty eduskunnassa, tilanne rauhoittui. Syksyllä 2009, samalla kun valmistauduttiin uuden yliopistolain voimaantuloon, pystyttiin paneemaan varainhankinta liikkeelle täydellä teholla. Ensin järjestettiin sisäisiä seminaareja ja tilaisuuksia, joissa pyrittiin kartuttamaan tiedekuntien toimijoiden tietoja ja osaamista. Ulkomaisten oppien mukaan kampanja aloitettiin hiljaisella vaiheella ja vasta keväällä 2010 tultiin vahvemmin julkisuuteen. Vastinrahaohjelma oli voimassa koko vuoden 2010, ja keräys-

aikaa pidennettiin vielä – lähinnä Tampereen teknisen yliopiston myöhään alkaneen varainhankinnan vuoksi – vuoden 2011 puoleenväliin saakka.

Myöhäisestä lähdöstämme huolimatta kampanjan tulos oli hyvä. Pääsimme lähes tavoitteeseemme ja keräsimme kokoon 20 miljoonaa euroa. 2,5-kertaisine vastinrahoineen kampanja toi siis yliopiston peruspääomaan lähes 70 miljoonaa euroa lisää. Verrattuna yliopiston kokonaistalouteen summa ei ollut kovin merkittävä, mutta tulos oli kuitenkin tilanteeseen nähden erinomainen. Helsingin yliopisto oli valtion yliopistoista selkeästi paras varojen kerääjä. Uudet säätiöyliopistot, eli Aalto-yliopisto ja Tampereen tekninen yliopisto, joihin kerättiin säätiöiden peruspääomaa, toimivat eri luokassa ja saavuttivat elinkeinoelämän järjestöjen aktiivisella myötävaikutuksella toisenlaisia tuloksia.

Kun vielä selvittiin ministeriön ja Valtiontalouden tarkastusviraston tarkastuksista siten, että lähes koko kerätty summa katsottiin vastinrahakelpoiseksi, voimme olla hyvin tyytyväisiä kampanjan tulokseen. Eikä tyytyväisyys koske pelkästään kerättyä lahjoitusmäärää. Elinkeinoelämälle suunnatun kampanjan avulla ei pyritty vain varojen hankintaan vaan myös ja jopa ensisijaisesti laajempaan verkostoitumiseen ja kumppanuuksien rakentamiseen. Tämän tavoitteen valossa tulos näyttää vielä erinomaisemmalta. Palaan jäljempänä kumppanuuksien syventämiseen ja laajentamiseen tähtäävään toimintaamme.

Vaikka näin saadun pääoman tuotto ei vastaakaan kuin puolta prosenttia yliopiston kokonaisbudjetista, lahjoitusten merkitys oli käytännössä paljon suurempi. Lahjoitetun pääoman tuoton turvin voitiin tehdä sellaisia uusia avauksia ja rekrytointeja, joihin perusrahoituksen puitteissa ei olisi ollut varaa. On laskettu, että ensimmäisen kampanjan tuloksena saadun pääoman turvin on perustettu nelisenkymmentä uutta professuuria tai muuta tehtävää. Lisäksi myönnettiin tutkimustukea monenlaisiin hankkeisiin. Nimenomaan uusille aloille

annettiin rahoitusta, esimerkiksi uuteen kestäväan kehityksen professuuriin.

Arvostelijoille, joiden mielestä yliopisto nyt tanssii lahjoitajien pillin mukaan, voi ainakin todeta sen, että aloite lähes kaikkiin ehdotuksiin uusien tehtävien perustamisesta tuli laitoksilta ja tiedekunnilta. Jo Avara-projektin alkuvaiheessa pyydettiin ja saatiin tiedekunnilta ja erillislaitoksilta esityksiä mahdollisiksi lahjoituskohteiksi. Niissä pohdittiin, mikä oli tiedekunnalle tai laitokselle strategisesti tärkeää ja mihin se halusi varoja kerätä. Sen jälkeen luotiin oman strategisen harkinnan tuloksia tukeva varainhankintakonsepti, johon valittiin sopivat lahjoituskohteet. Lahjoituskohteiden valinnassa ensimmäisenä mainittu kriteeri oli strategisuus eli se, miten hyvin lahjoituskohte edistäisi yliopiston strategiaa. Muina kriteereinä käytettiin kohteen ainutlaatuisuutta, vaikuttavuutta, huippuutta, kansainvälisyyttä ja monitieteisyyttä.

Varainhankintakohteet ryhmiteltiin muutamaksi teemaksi, jotka kuvaavat yliopiston yhteiskuntavastuuta. Helsinki Insight -otsikon alla kerrottiin, miten yliopiston tutkimuksella voitiin tukea ympäristöä (kärkihankkeina ilmastonmuutos ja Itämeri), globaalia hyvinvointia, terveyttä ja uusia oppimisympäristöjä. Samalla viestittiin Helsingin yliopiston huippuudesta ja tavoitteesta nousta maailman 25 parhaan yliopiston joukkoon.

Uudet lahjoitusrahojen turvin perustetut professuurit siis saivat alkunsa tiedekuntien tai laitosten aloitteesta. Yksi poikkeus tästä on kuitenkin jäänyt mieleeni. Vammaisjärjestöt ottivat yhteyttä suoraan minuun ja tiedustelivat mahdollisuutta edistää yhteiskuntatieteellisen vammaistutkimuksen professorin perustamista. Minusta vammaistutkimuksen professorin perustaminen olisi hyvin linjassa yliopiston yhteiskunnallista oikeudenmukaisuutta painottavan strategian kanssa. Kun valtiotieteellinen tiedekuntakin suhtautui hankkeeseen innokkaasti, sitä ryhdyttiin toteuttamaan. Se toteutuikin ja lie-nee nyt yksi harvoista mutta onnistuneista esimerkeistä siitä,

miten ulkopuolisen aloitteesta on varainhankintakampanjan yhteydessä saatu aikaan tehtävä Helsingin yliopistossa.

Kuten aiemmin totesin, varainhankintakampanja liittyy olennaisesti yliopiston julkikuvan uudistamiseen. Kampanjaa varten luotiin visuaalisesti houkuttelevia materiaaleja, joita voitiin käyttää tilaisuuksissa ja tapaamisissa. Kampanjoinnissa käytetyn kirjasen kannessa komeilivat Minervan pöllö ja houkutteleva otsikko: ”Tervetuloa tieteen sisäpiiriin, tulevaisuuden näköalapaikalle”. Sen kuvitus oli muutenkin mielikuvituksellinen ja nuorekas. Esitteessä kerrottiin yliopiston tasosta, tavoitteista ja uudistumisesta. Kerrottiin, kuinka yliopisto on jo huipulla ja yhteiskunnassa ja kuinka se pyrkii vielä enemmän huipulle ja yhteiskuntaan. Kehitystä voitiin tukea lahjoittamalla varoja yliopiston pääomaan.

Varainhankinnan houkuttimiksi luotiin myös uusia välineitä. Lahjoittajille luvattiin jäsenyys Kirahviklubiin, eliittiseuraan, jossa klubilaiset pääsisivät kanslerin ja rehtorin johdolla tutustumaan tutkimuksemme kärkisaavutuksiin. Jo suhteellisen pienellä panoksella, tuhannella eurolla, pääsisi määrääjäksi Kirahviklubin jäseneksi, ja pysyvän jäsenyyden sai 10 000 euron panoksella. Klubi herätti mielenkiintoa, ja sen tilaisuuksiin on osallistunut runsaanelaisesti lahjoittajia. Nimen keksi varainhankintatiimi. Pitkäkaulainen kirahvi näkee korkealta etäälle, samalla tavoin kuin Kirahviklubin jäsenet huippututkimuksen avulla pystyvät näkemään pitkälle tulevaisuuteen. Varsinaisesti nimi tuli kuitenkin siitä, että yliopiston päärakennus sijaitsee Kirahvikorttelissa. Kirahviklubin jäseniä ryhdyttiin kutsumaan kirahveiksi, ja aktiivikirahvit olivat innoissaan mukana klubin järjestämissä tapahtumissa.

Valtaosan lahjoituksista yliopisto sai säätiöiltä. Monen säätiön kanssa käytiin tiiviitä keskusteluja, ja säätiöiden edustajia kutsuttiin kokouksiin yliopistolle. Ruotsinkieliset säätiöt olivat tärkeitä lahjoittajia. Svenska kulturfonden oli suurin yksittäinen lahjoittaja kolmen miljoonan euron lahjoituksellaan, ja myös eräät muut ruotsinkieliset säätiöt antoivat merkittävän

panoksen varainhankintaamme. Lahjoituksilla pystyttiin tukemaan ja kehittämään yliopiston ruotsinkielistä toimintaa merkittävästi. Perustettiin sekä uusia *tenure track* -positioita että professuureja. Tällä oli suuri merkitys, sillä varsinkin taloustilanteen ollessa kireä kohdistuu ruotsinkielistä toimintaa vastaan paineita, vaikka yliopistolaisten suuri enemmistö suhtautuukin periaatteessa varsin myönteisesti yliopiston kaksikielisyys.

Muiltakin säätiöiltä tuli merkittäviä lahjoituksia. Monet säätiöt olivat kuitenkin aluksi pidättyväisiä, koska ne katsoivat sääntöjensä estävän osallistumisen yliopiston varainhankintaan. Säännöissä oli yleensä määritelty jokin tarkoitus, oppiaine tai koulutusala, jota säätiön tulisi tukea, eikä säätiöillä ollut valtuutusta korvamerkkitsemättömään lahjoitukseen yliopiston peruspääomaan. Epäiltiin, oliko mahdollisuus esittää toivomuksia lahjoituksen tuoton käytöstä juridisesti riittävä tapa täyttää säätiön sääntöjen tarkoituspäälä. Säätiön päätöksentekijät eivät olleet halukkaita ottamaan vastuuta sellaisten lahjoitusten tekemisestä, jotka mahdollisesti olisivat sääntöjen ja viime kädessä lain vastaisia.

Tilanteen käänsi loistavasti professori Heikki Halila. Suomen johtavana säätiöoikeuden asiantuntijana hänen sanoillaan oli suuri merkitys. Hän oli pyynnöstämme yliopiston ja säätiöiden välistä kokousta varten valmistellut muistion, jossa hän otti kantaa säätiöiden mahdollisuuksiin lahjoittaa varoja varainhankintakampanjaamme. Halilan terävä analyysi osoitti, ettei säätiöiden huolelle sääntöjensä rikkomisesta ollut perusteita. Mahdollisuus esittää toivomus tuoton kohdistumisesta sääntöjen sallimalle alalle oli riittävä, jotta lahjoitus voitaisiin tehdä. Mutta muistiossa Halila ei tyytynyt toteamaan vain tätä. Hän esitti myös, että säätiöiden johto pikemminkin syyllistyisi lain ja sääntöjen rikkomiseen, jos se jättäisi käyttämättä tilaisuuden moninkertaistaa lahjoituksensa arvo valtion vastinrahaohjelman kautta. Olihan säätiön hallituksen tehtävänä pyrkiä siihen, että säätiö voisi mahdollisimman tehokkaasti ja hyvin

täyttää tarkoituksensa. Monessa tapauksessa tehokkain tapa olisi se, että annettaisiin lahjoitus yliopistoille, koska silloin lahjoituksen tueksi tulisi myös valtion vastinraha.

Kokouksen jälkeen useat sellaiset säätiöt, jotka olivat olleet epäileviä, liittyivät lahjoittajien joukkoon. Näin lukuisat säätiöt saatiin mukaan tukemaan yliopiston varainhankintaa. Säätiöiden aktiivisuuden ansiosta esimerkiksi humanistien huoli siitä, että yliopiston toiminta varainhankinnan myötä yksipuolistuisi, osoittautui aiheettomaksi. Humanistinen tiedekunta oli selkeästi yksi varainhankintakampanjan voittajista. Vahva säätiörahoitusosio takasi myös sen, etteivät lahjoitusvarat milään tavoin suosineet soveltavaa tutkimusta perustutkimuksen kustannuksella. Monipuolinen säätiökenttä tuki monipuolista yliopistotoimintaa.

Myös yksityishenkilöiden lahjoitusinto koski monia eri aloja. Suurin yksityishenkilön lahjoitus, miljoona euroa (!), kanavoitiin humanistisen tiedekunnan tueksi. Sen tuoton avulla on monella tavoin voitu kehittää tiedekunnan ja sen tutkijoiden toimintaa.

Kampanjan alussa tehtiin useita kymmeniä yrityskäyntejä. Pia Dolivon tai Mikko Kotolan kanssa lähdin yleensä tapamaan yrityksen toimitusjohtajaa. Pidin tärkeänä, että rehtori tapaa organisaation korkeinta johtoa. Korkeimman johdon kanssa pystyy avoimemmin ja tuloksellisemmin puhumaan mahdollisesta yhteistyöstä.

Yrityskäynnit olivat siinä mielessä haastavia, että vastassa oli hyvin harvoin Helsingin yliopiston alumni. Vasta yrityskäyntien aikana minulle valkeni se, kuinka yksipuolinen Suomen elinkeinoelämän johto koulutukseltaan on. Yli 90-prosenttisesti Suomen suurten yritysten toimitusjohtajina toimii joko insinöörejä tai ekonomeja. Vaikka nämä insinöörit ja ekonomit tietysti ovat oman alansa huippua ja heidän kanssaan oli hyvin mieluisaa ja mielenkiintoista keskustella, jäin miettimään, onko yksi syy Suomen elinkeinoelämän innovatiivisuuden ja luovuuden heikkouteen juuri se, että johtajisto on liian homogeeni-

nen. Tuskin missään muussa massa yritysjohtajien koulutustausta on näin yksipuolinen.

Haasteista huolimatta lähes kaikki tapaamiset olivat mielenkiintoisia ja myönteisiä kokemuksia. Johtajat olivat selvästi kiinnostuneita kuulemaan, mitä yliopisto pystyisi tarjoamaan. Kerroimme innostuneesti korkeatasoisesta, kansainvälisesti kilpailukykyisestä ja toimintaansa uudistaneesta yliopistosta, josta voisi tulla hyvä yhteistyökumppani.

Tapaamiset olivat tärkeitä siitäkin syystä, että Helsingin yliopisto tunnettiin yllättävän huonosti elinkeinoelämän piirissä, ehkä toimitusjohtajien ja muiden johtajien koulutustaustan vuoksi. Tästä syystä tapaamisten molemmat osapuolet olivat innokkaita oppimaan toisiltaan. Uskon, että kampanjan aikana pystyttiin luomaan pohjaa monelle jo syntyneelle ja vasta tulevaisuudessa syntyvälle yhteistyösuhteelle.

Myös elinkeinoelämältä tuli lahjoituksia, joskaan ei yhtä suuria kuin säätiöiltä. Nokia, joka vielä oli voimissaan tai ainakin uskoi olevansa, antoi suurimman lahjoituksen, kaksi miljoonaa euroa. Olihan Jorma Ollila yliopiston hallituksessa, ja pienempi lahjoitus olisi hävettänyt, etenkin kun Nokia antoi huomattavasti suuremman summan Aalto-yliopistolle. Muiden yritysten tuki liikkui yleensä sadoissa tuhansissa euroissa. Koska pörssiyhtiön tarkoitus ei ole hyväntekeväisyys, useissa yhtiöissä pidettiin tarpeellisena viedä tämänkin kokoiset lahjoitukset yhtiökokouksen päätettäväksi. Yritysvarainhankinta onkin tämän vuoksi haasteellista. Yritykset suosivat yhteistyön rahoittamista eivätkä filantrooppista lahjoittamista, jota ei pidetä yhtiön tehtävänä.

Yrityskierros oli tästä huolimatta hyvin onnistunut. Sen tavoitteena ei ollut pelkästään lahjoitusvarojen kerääminen, vaan pyrimme siihen, että yliopiston ja elinkeinoelämän välille synnytetäisiin uusia yhteistyösuhteita ja kartoitettaisiin mahdollisuuksia viedä yhteistyötä eteenpäin. Kampanjan lahjoitustavoitteen ohella ja jopa sitä tärkeämpänä pidettiin yliopiston ja sen yhteiskuntavastuun profilointia (kommunikaatiotavoite)

ja yliopiston sidosryhmäsuhteiden vahvistamista (sidosryhmätavoite). Varainhankinta ja valtion vastinrahajärjestelmä toimivat eräänlaisina oven avaajina, kontaktikeinoina, joiden avulla voitiin keskustella laajastikin yhteistyöstä. Varainhankinta antoi syyn tavata toimitusjohtajia, ja tapaamisissa voitiin laajemmin puida yhteistyömahdollisuuksia. Yliopiston brändin vahvistaminen ja uusien yhteistyömahdollisuuksien avaaminen olivatkin mielestäni yrityksiin suuntautuneen varainhankintakampanjan keskeisimpiä tuloksia. Rahaakin tuli, mutta laajempi ja syvempi yhteistyö oli vielä rahoitusta tärkeämpi tulos.

Tuossa vaiheessa vielä rakennettiin ammattimaista varainhankintaa. Siksi kaikkia uusia mahdollisuuksia ei käytännössä ehkä kyetty hyödyntämään. Seuranta- ja uudelleenkontaktointijärjestelmää ei ollut vielä riittävästi kehitetty. Tästäkin olemme ottaneet oppia. *Next steps* -seuranta ja -suunnittelu ovat nykyään kampanjakalustomme keskeisiä osia.

Koska kampanjaa ei voitu suunnitella kovin pitkäjänteisesti, kaikki tiedekunnat eivät olleet vielä vahvasti mukana. Vaikka sisäisillä seminaareilla ja yhteiskunnallisesta vuorovaikutuksesta vastaavien varadekaanien tapaamisilla olimmekin pyrkineet aktivoimaan yliopiston ruohonjuuritasoa varainhankintaan, todellinen aktiivisuus oli varsin vaihtelevaa. Siksi myös tulokset vaihtelivat tiedekunnittain. Kolme parhaiten menestynyttä tiedekuntaa olivat lääketieteellinen tiedekunta, joka pitkäaikaisella varainhankinnan kokemuksella panosti myös itse vahvasti kampanjaan, oikeustieteellinen tiedekunta, joka osasi hyödyntää läheisiä yhteiskuntasuhteitaan, ja humanistinen tiedekunta, joka oli useiden säätiöiden ja filantrooppien lempikohde. Seuraavien kampanjoiden aikana kokemukset ensimmäisestä kampanjasta ovat saaneet lähes kaikki tiedekunnat aktiivisemmin liikkeelle.

Uskallan väittää, että yliopiston imagon päivittäminen yliopistouudistuksen yhteydessä on jättänyt pysyviä jälkiä. Yliopistosta kerrotaan uudella, modernilla tavalla. Viestinnässä käytetään uudenlaisia kuvia ja värejä, ja esiin nostetut aiheet ovat vahvasti kiinni tämän päivän yhteiskunnan ja ihmiskunnan ongelmassa. Olemme onnistuneet pyrkimyksessämme näyttää yliopisto nuorekkaana ja tulevaisuuteen suuntautuvana.

Paljon kiitosta saanut, räiskyvä uusi avaus oli Tiedekulman perustaminen. Vuonna 2012 Helsinki oli maailman muotoilupääkaupunki, ja Helsingin yliopisto osallistui tähän merkkivuoteen muun muassa avaamalla Tiedekulman. Muotoilupääkaupunki-hankkeen vetäjä Pekka Timonen, jonka kanssa minulla oli erinomainen yhteistyösuhde, lausuikin jossakin vaiheessa ihmetyksensä siitä, miten luovasti ja dynaamisesti Helsingin yliopisto oli osallistunut design-vuoteen. Pysyvänä perintönä siitä jäi Tiedekulma, ensin Aleksanterinkadun varrella ja sen jälkeen täysin uudelleen rakennetun yliopiston entisen hallintorakennuksen alakerroksissa. Tiedekulmasta on jo tullut instituutio ja tieteen olohuone kaupungin keskustassa. Muistan vieläkin, kuinka Kikka Lehmusto toi ensimmäiset kunnianhimoiset suunnitelmat hallintorakennuksen Tiedekulman rakentamiseksi johtoryhmään. Wow-efekti oli niin vahva, etten voinut muuta kuin hyväksyä suunnitteluprojektin jatkon, vaikkei se kyllä aivan ilmaista ollut.

Viisi vuotta yliopistouudistuksen jälkeen vietetty yliopiston 375-vuotisjuhlavuosi toimi myös uuden julkikuvan hyvänä testinä. Juhlavuosiaineistoissa käytetyt kuvat olivat räiskyviä. Viestinnässä käyttämämme kasvokuvat olivat kaikkialla näkyvissä.

Samalla viestintätiimimme keksimä uusi Helsinki Challenge -kilpailu mullisti tapamme kertoa tieteestä. Kunnianhimoisella konseptilla toteutettu vuoden kestävä kilpailu oli monelta osin hyvin houkutteleva. Harvoin olen istunut yliopiston juhlasalissa aidosti toivoen, ettei tilaisuus vielä pitkään aikaan

loppuiksi, mutta Helsinki Challenge -kilpailun pitchaus-tilaisuudet herättivät loistavana show'na tällaisia tunteita. Tutkimusperusteisiin yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisuihin tähtäävä tiedekilpailu saavutti niin suuren suosion, että lukuisat toimijat halusivat toteuttaa vastaavanlaisia kilpailuja Suomen itsenäisyyden 100-vuotisjuhlavuoden yhteydessä. Helsingin yliopisto vetikin yhteistyössä useiden muiden yliopistojen kanssa itsenäisyysjuhlavuosikilpailua.

Nämä ovat vain esimerkkejä siitä innostuksesta, joka vallitsee yliopiston viestinnässä ja toivoakseni myös laajemmin yliopistossa. Me emme halua vain näyttäytyä nuorekkaana ja tulevaisuuteen katsovana organisaationa, me haluamme olla sitä.

Myös kansainvälisesti on kiinnitetty huomiota yliopiston uudenlaiseen viestintään ja siihen liittyvään varainhankintaan. Sekä yliopiston viestintäjohtaja että varainhankintapäällikkö on kutsuttu esitelmöijiksi merkittäviin kansainvälisiin seminaareihin ja tilaisuuksiin. Yliopiston uusi itseluottamukseen perustuva viestintä herättää kateutta ja innostaa jäljittelijöitä sekä ulkomailla että Suomessa.

Itse sain kanslerina kutsuja avainpuhujaksi muun muassa tilaisuuksiin, joissa ruotsalaiset korkeakoulut pohtivat varainhankintansa kehittämistä. Tunnustettiin, että Suomi vastinrahajärjestelmällään oli kehittänyt varainhankintakulttuuriaan pidemmälle kuin mihin Ruotsissa oli päästy. Näissä kuten muissakin tilaisuuksissa katsoin aidosti voivani julkisesti kutsua varainhankintatiimiämme Pohjoismaiden parhaaksi.

Ammattimaisesta varainhankinnasta on tullut luonteva ja pysyvä osa yliopiston toimintaa. Kun yliopiston 375-vuotisjuhlaan liittyen aloitettiin uusi varainhankintakampanja, saatiin kampanja nopeasti pystyyn hyvin suunnitellulta pohjalta. Vaikka kampanja oli suunniteltu juhlavuotta varten, se sai yllättävää lisätukea, kun valtiovalta jälleen lupasi vastinrahaa (tosin pienempää kuin edellisellä kerralla) yliopistojen varainhankintaan.

Kuten edellä mainitsin, innostuin itse toiminnasta niin, että siirtyessäni kansleriksi vein mukani kanslerinvirastoon mer-

kittävän osan varainhankinnasta, niin kuin olin kanslerinvaalitalaisuuksissa luvannutkin. On ilo tavata yritysten johtajia, kun tukena on puhuttelevaa ja laadukasta materiaalia, ammattimainen varainhankintatiimi sekä hyvät seuranta- ja jälkihoitomekanismit. Useat yritysjohtajat ovat kiitelleet laadukkaita ja mielenkiintoisia varainhankintamateriaalejamme. Eipä ihme, että toinen varainhankintakampanja on tuottanut vielä paremman tuloksen kuin ensimmäinen. ”Tekoja maailman parhaaksi”-kampanja saavutti 25 miljoonan tavoitteensa jo runsaasti etuajassa, ja lopputulos oli lähes kaksinkertainen, liki 50 miljoonaa.

Toisen kampanjan alkua tosin varjosti juridinen ongelma. Yliopiston rahankeräyslupa oli päättymässä, ja poliisiviranomaisen uusi johto oli päätyntä rahankeräyslain uuteen tulkiintaan, jonka mukaan tällaista lupaa ei voisi yliopistoille antaa. Mahdollisen kriisin esti käyntini silloisen sisäministerin Päivi Räsäsen luona, jonka vastuualueeseen kyseinen laki kuului. Ministeri kuunteli ja ymmärsi. Pikainen lainmuutos poisti ongelman. Olimme kiitollisia sisäministerin ymmärtäväisestä asennoitumisesta.

Varainhankintakampanjat ovat kasvattaneet merkittävästi Helsingin yliopiston sijoitusomaisuutta. Yli 200 miljoonan euron lahjoitusvarojen tuotoilla voidaan tuntuvasti tukea ja kehittää yliopiston toimintaa. Vielä tuotto edustaa vain suhteellisen pientä osaa yliopiston kokonaisbudjetista, mutta osuus kasvaa jatkuvasti. Kehityksen jatkuessa myös yliopiston taloudellinen autonomia kasvaa. Tämän yliopistouudistus mahdollistaa, ja tähän se kannustaa.

Sijoitustoiminnan yhteydessä yliopisto toteuttaa yhteiskuntavastuutaan edellyttämällä myös sijoituskohteiltaan yhteiskunta- ja ympäristövastuun kantamista. ESG-tarkastelu (*Environment, Social, Governance*) on nykyään osa yliopiston sijoitustoimintaa. Tässäkin asiassa yliopisto liikkuu mieluummin etujoukoissa kuin jälkijunassa.

8

ASKEL UUTEEN MAAILMAAN: UUDISTUNUTTA BYROKRATIAA?

Yliopistouudistuksen oli määrä tulla voimaan 1. tammikuuta 2010. Yliopistolain voimaanpanolain mukaan voimaantuloa edellyttäviin toimenpiteisiin ryhtyä 1. elokuuta 2009 alkaen. Yliopistolain mukainen uusi hallitus oli nimetty jo elokuussa. Antti Tanskasen johtamana se ryhtyi heti aktiivisesti suorittamaan päätöksentekourakkaansa.

Syksy 2009 oli eräänlaisen kaksoishallinnon aikaa. Vanha konsistori toimi valtion yliopiston hallituksena vuoden loppuun saakka. Konsistorissa päätettiin sellaisista yliopiston juoksevista asioista, joista tarvittiin päätös jo syksyn aikana. Periaatteessa yliopistolla olisi voinut olla samanaikaisesti myös kaksi rehtoria, virastoyliopistoa lopettava vanha rehtori ja uutta yliopistoa valmisteleva uusi rehtori. Onneksi hallitus oli kuitenkin nopeasti päätynyt uusimaan sopimukseni myös uuden yliopiston aloittavalle kaudelle.

Käytännössä konsistorin valta liukui heti syksyllä pääosin uudelle hallitukselle. Hallitus aloitti toimintansa elokuussa ja kokoontui useasti syksyn aikana. Sen tehtävänä oli linjata tulevan yliopiston toimintaa. Siihen tarvittiin monenlaisia päätöksiä.

Yliopiston hallituksen oli saatava valmiiksi uuden yliopiston laaja oikeudellinen infrastruktuuri vuodenvaihteeseen mennessä. Uusi johtosääntö, tai pikemminkin uudet johtosäännöt, olivat keskeisessä asemassa. Lisäksi hyväksyttiin uusi strategia vuosille 2010–2012 siihen liittyvine toimintaohjelmineen. Mui-

takin muun muassa yksikkörakenteisiin liittyviä keskeisiä päätöksiä tehtiin syksyn aikana.

Olikin hyvin ymmärrettävää, että yliopiston hallituksen jäsenet olivat turhautuneita. Jouduttiin ratkaisemaan tärkeitä kysymyksiä hyvin nopeassa aikataulussa. Hallitus ei todellakaan ehtinyt paneutua syvällisesti kaikkiin niihin asioihin, jotka se joutui ratkaisemaan syksyn 2009 aikana. Oikeudellinen infrastruktuuri oli kuitenkin kerta kaikkiaan saatava valmiiksi vuodenvaihteeseen mennessä.

Myöhemmin yliopiston hallitus on voinut muuttaa toimintatapaansa. Monia asioita pantiin syksyn 2009 aikana vain alustavasti kuntoon, ja niihin on myöhemmin paremmalla ajalla palattu.

Joka tapauksessa jo syksyn urakka osoitti meille, että yliopistouudistus oli perustavampi ja suurempi muutos kuin oli osattu ennakoida. Uudistus synnytti sekä uusia haasteita että uusia mahdollisuuksia vastata haasteisiin. Sisäpiiriläiselle uudistuksen kokoluokka ilmeni hyvin jo sen täytäntöönpanon alkuhetkinä. Muualla yliopistossa muutoksen syvyys ei ehkä ollut aivan yhtä selkeästi näkyvissä. Eikä uudistus pysähtynyt vuodenvaihteeseen. Paljon hikeä ja kyyneleitä oli vuodatettava ennen kuin uusi malli oli täysin toimintakykyinen ja toimi pohjana yliopiston kehittämislle.

Uuden yliopiston rakentaminen edellytti monenlaista hallinnollisbyrokraattista päätöksentekoa. Sen kuvaaminen ei välttämättä ole kovin mukaansatempaavaa luettavaa. Yliopistouudistuksen ymmärtäminen ei kuitenkaan ole mahdollista ilman siihen liittyvän arkisen ja hikisen hallinnollisen kehittämistyön kuvausta. Kuvaan kuitenkin vain haasteiden pääpiirteitä menemättä työläisiin byrokraattisiin yksityiskohtiin. Jos et ole kiinnostunut byrokratian koukeroista, voit jättää tämän luvun lukematta.

Keskeisin väline uuden yliopiston toimintarakenteen ohjaamiseen ja normittamiseen oli yliopiston uusi johtosääntö. Johtosääntöä oli ryhdytty valmistelemaan hyvissä ajoin jo alkukevällä 2009. Siitä oli pidetty kampuskokoukset, joissa olin keskustellut johtosäännön sisällöstä kampusten väen kanssa. Siitä oli pyydetty tiedekunnilta lausuntoja ja keskusteltu konsistorissa, jossa oli äänestettykin joistakin johtosäännön yksityiskohdista. Yliopistolaisia oli kuultu laajasti johtosäännön valmistelun yhteydessä. Johtosäännöllä pyrittiin osoittamaan, että monet yliopistouudistukseen liittyvistä peloista olivat vailla pohjaa.

Varsinaisesti johtosääntö valmisteltiin pienessä juristiryhmässä, jonka puheenjohtajana toimi professori Olli Mäenpää. Jäseninä olivat muun muassa yliopiston lakimies Marianne Jalovaara sekä hallintojohtaja Kari Suokko. Olli Mäenpää seurasi rehtoria kampuskierroksilla ja selosti johtosääntöluonnosten sisältöä ja merkitystä yliopistolaisille.

Hyvän ja asiantuntevan valmistelun ansiosta yliopiston hallitus pystyi hyväksymään uuden johtosäännön varsin nopean käsittelyn jälkeen. Johtosäännöstä pidettiin yliopiston tiloissa Unioninkadulla hallituksen iltakoulu, jossa käytiin läpi johtosääntöluonnosta pykälä pykälältä. Varsinaisessa hallituksen kokouksessa keskusteltiin ja äänestettiin sen jälkeen vain muutamasta pykälästä, joista lähinnä opiskelijat olivat muiden kanssa eri mieltä. Pääosin johtosääntö hyväksyttiin yksimielisesti. Nopean ja tehokkaan menettelyn ansiosta johtosääntö saatiin hyväksyttyä jo 8. lokakuuta 2009.

Uusi johtosääntö oli laaja ja yksityiskohtainen käsittäen peräti 90 pykälää. Vaikka seikkaperäisyys ehkä osin johtui siitä, että johtosääntö oli juristien valmistelema, pidin perusteellisuutta tässä vaiheessa myös järkevänä. Johtosäännöllä voitiin selväsanaisesti osoittaa, ettei yliopistouudistus merkitsisi normeista vapaata mielivaltaista hallintoa. Valintaprosesseja ja

päätöksentekomenettelyjä ohjaamaan rakennettiin täsmällisiä säännöksiä, joiden tarkoituksena oli turvata esimerkiksi henkilöstön vaikuttamismahdollisuus. Muutenkin katsottiin, että normeihin perustuva hyvä hallinto oli edelleenkin yliopiston toiminnan ennakoitavuuden ja asianmukaisuuden tae. Monet valmistelijat ja päätöksentekijät myös kaipasivat tarkkaa sääntelyä, jotta tietäisivät ilman neuvontaa, miten uudessa tilanteessa tulisi käyttäytyä. Etenkin monet laitosjohtajat ja dekaanit vaativat tarkkoja ja selkeitä säännöksiä johtosääntöön, jotta alemmilla päätöksentekoportailla ei tarvitsisi pohtia, miten asioita olisi hoidettava.

Vaikka Jorma Ollila eräillä alkusyksyn kokkareilla kysyikin minulta suoraan – ehkä vähän leikillisestikin –, mihin yliopisto ylipäänsä tarvitsee johtosäännön, päädyimme siis toiseen ääri- vaihtoehtoon eli varsin seikkaperäiseen johtosääntöön. On selvää, että jonkinlainen johtosääntö pitää olla, koska lakikin sitä edellyttää ja on kyse toiminnasta, jossa käytetään julkisia varoja. Mutta johtosäännön laajuudesta ja seikkaperäisyydestä voidaan olla monta mieltä.

Johtosäännössä oli kunnianhimoinen yleinen johdantopykälä, jossa todettiin, että johtosäännön tarkoituksena on ”luoda edellytyksiä valmistelun ja päätöksenteon avoimuudelle, vuorovaikutteiselle johtamiselle ja korkeatasoiselle hallinnolle yliopiston toimielimissä siten, että yliopisto pystyy hoitamaan tehtävänsä hyvin ja tuloksellisesti”. Edelleen todettiin johtosäännön soveltamisesta, että tavoitteiden toteuttamiseksi olisi edistettävä ”tasa-arvoa ja yliopiston yhteisöllisyyttä, henkilöstön ja opiskelijoiden vaikuttamismahdollisuuksia ja motivatiota sekä yhdenvertaisuutta päätöksenteossa” ja samalla olisi vahvistettava tutkimuksen ja opetuksen yhteyttä. Vaikka tällaisten hienojen päämäärien toteutumista ei voida varmistaa yksinomaan johtosäännön yleislausekkeen avulla vaan niiden on oltava yliopiston kirjoittamattomankin kulttuurin kantavina periaatteina, monet kampuskokouksiin osallistuvat yliopistolaiset pitivät pykälän mukaan ottamista hyvin tärkeänä ja sen

muotoilusta keskusteltiin paljon. Mainitsen tämän vain yhtenä esimerkkinä siitä, kuinka syvällisesti asioihin paneuduttiin.

Uskon edelleenkin, että siirtymävaiheessa oli tärkeää linjata yliopiston toimintaa hyvin yksityiskohtaisesti. Kun toiminta uudessa järjestelmässä oli vakiintunut, voitiin ottaa johtosääntö uudelleen käsiteltäväksi. Silloin oli helppo kuvata säännöt yleisemmällä tasolla ja päätyä lyhyempään johtosääntöön. Näin olin ennakkoinut käyvän. Helsingin yliopiston voimassa olevassa johtosäännössä on enää 56 pykälää. Vielä lyhyemmäläkin johtosäännöllä voidaan pärjätä. Esimerkiksi Åbo Akademin johtosääntö (*ledningsinstruktion*) käsittää vain 27 pykälää.

Yliopistouudistuksen aiheuttama sääntelytulva ei rajoittunut vain uuteen yleiseen johtosääntöön. Annettiin myös muun muassa uusi taloussääntö ja vaalijohtosääntö. Lisäksi valmisteltiin kaikille erillislaitoksille uusia kyseistä laitosta koskevia johtosääntöjä. Nämä on myöhemmin laajalti kumottu ja tarvittavat pykälät on otettu yliopiston johtosääntöön. Tämäkin sääntelyn purkutyö on ollut eduksi, vaikka useat mainittujenkin johtosääntöjen pykälät olivat uudistushetkellä tarpeellisia.

Myös yliopiston hallintorakenteiden uudistus vietiin loppuun. Yliopiston konsistori oli jo keväällä 2009 päättänyt uudesta laitosrakenteesta, kuten edellä kerroin. Laitosrakenne oli konsistorin jäljiltä uudistunut, ja konsistorin piti vielä syksyllä tehdä päätöksiä joidenkin uusien laitosten nimistä, joista oli ollut erimielisyyttä. Näin tehtiin.

Myös hallinnon ja tukipalveluiden uudistus oli tarpeen. Näitäkin myllerrettiin monella tapaa uuteen muotoon. Kirjastolaitosuudistuksesta konsistori oli päättänyt jo keväällä 2009 laitosrakenneuudistuksen yhteydessä. Oli luotu uusi yhtenäinen Helsingin yliopiston kirjasto.

Uuden hallituksen aloitettua työnsä myös keskushallinnossa tehtiin vastaavanlaisia uusia järjestelyjä. Tilahallinto ja tietotekniikka haluttiin erottaa varsinaisesta keskushallinnosta. Aloitteen tekijänä ja eteenpäin viejänä toimi hallintojohtaja Kari Suokko. Hänen näkökulmastaan nämä toiminnot eivät soveltu-

neet varsinaisen keskushallinnon osaksi, jossa ne olivat eräänlaisia budjettien riippakiviä, ilman riittävää yhteyttä tiedekuntien ja laitosten toimintaan.

Tässä yhteydessä mietittiin myös toimintojen ulkoistamista. Kiinteistö- ja tilahallintoa pohtineet selvitysmiehet, Pekka Metsi ja Toivo Vainiotalo, erittelivät maaliskuussa 2010 antamassaan mietinnössä kolmea organisointivaihtoehtoa: olemassa olevan mallin kehittäminen, erillislaitos ja yhtiöittäminen. Selvitysmiehet päätyivät ehdottamaan toimintojen pitämistä yliopiston sisällä erillislaitosrakennetta hyväksi käyttäen. Puoli vuotta myöhemmin valmistui tilaamani selvitys tietotekniikkatoiminnan organisatorisesta asemasta, tekijöinä Johanna Björkroth, Jukka Kola, Markku Löytönen ja tietohallintojohtaja Ilkka Siissalo. Tämäkin työryhmä päätyi esittämään uuden erillislaitoksen perustamista.

Sekä tilahallinnosta että tietotekniikasta muodostettiin sittemmin omat erillislaitokset, Tila ja Tike, joiden johtoon asetettiin omat johtokunnat. Johtokuntiin valittiin osin asiantuntijoita ja osin tiedekuntien ja laitosten toimintaa edustavia dekaaneja ja muita päätöksentekijöitä. Näin haluttiin varmistaa sekä toiminnan korkea laatu että riittävä yhteydenpito yliopiston varsinaisesta toiminnasta vastaaviin tahoihin. Uusi erillislaitosrakenne tarjoaisi myös pohjan mahdolliselle myöhemmälle ulkoistukselle. Tosin itse en ollut innostunut ulkoistamisajatuksesta, koska ymmärsin tilojen hallinnossa ja ylläpidossa toimivien työntekijöiden olevan ylpeitä ja motivoituneita juuri siitä, että he olivat Helsingin yliopiston palveluksessa.

Esiteltäessä ehdotukset erillislaitospäätöksiksi yliopiston hallitukselle kerrottiin edellä mainitut perustelut. Silti osa hallituksen jäsenistä oli selvästi sitä mieltä, etteivät he olleet saaneet riittävästi tietoa päätöksentekonsa pohjaksi. Ymmärsin hyvin heidän huolensa, mutta oli kiire saada uudet rakenteet toimimaan samanaikaisesti muiden rakennemuutosten kanssa. Päätökset tehtiin valmistelun suppeudesta huolimatta yksimielisesti.

Uudessa rakenteessa pystyttiin toimimaan tehokkaasti. Silti viiden vuoden kuluttua yliopistouudistuksesta, yliopiston hallintoa uudistettaessa ja säästöpainneiden puristuksessa, kysymys toimitilojen hallinnon ulkoistamisesta nostettiin jälleen esille. Vuonna 2017, Jukka Kolan rehtorikaudella, Helsingin yliopiston tila- ja kiinteistökeskus yhtiöitettiin. Uusi yhtiö toimii yliopiston inhouse-yhtiönä, joka huolehtii muun muassa yliopiston rakennusten hoidosta ja rakennuttamisesta sekä siivouksesta ja vahtimestaripalveluista.

Rakenteellisten uudistusten yhteydessä pohdittiin jälleen jo olemassa olevien erillisten laitosten tarpeellisuutta ja asemaa. Esimerkiksi Kemiallisen asean kieltosopimuksen instituutti Verifin oli uudistuksen yhteydessä liitetty matemaattis-luonnontieteelliseen tiedekuntaan. Silti tuntui siltä, että erillislaitoksia oli edelleen liikaa.

Erityisesti biotieteiden alalla toimijoita oli runsaasti. Viiden tiedekunnan lisäksi Viikissä ja Meilahdessa toimi erillislaitoksina isohko Biotekniikan instituutti, Suomen molekyyli lääketieteen instituutti FIMM, Neurotutkimuskeskus ja Koe-eläin-keskus. Lisäksi koordinointia ja yhteistyötä hoidettiin yliopiston sisällä Biocentrum Helsinki -nimisessä yksikössä ja kansallisesti niin ikään Helsingin yliopiston kampuksella toimivassa Biokeskus Suomessa. Juristille ei ollut aivan helppoa saada selville eri akronyymien alla toimivien yksikköjen todellista keskinäistä suhdetta ja työnjakoa, varsinkin kun samat tutkijat joustavasti esiintyivät eri yksiköiden raporteissa yksikköön affilioituneina tutkijoina. Olin varma siitä, että tyhjältä pöydältä kampuksen toiminnallista rakennetta ei olisi muotoiltu tällaiseksi. Samalla tiesin, että useat mainitut yksiköt kuuluivat yliopiston tutkimuksellisesti parhaiten tuottaviin, olivat meille eräänlaisia kruununjalokiviä. Monesti sanonta *”if it ain’t broke, don’t fix it”* on myös viisas lähestymistapa. Palikkaleikki ei sellaiseen ratkaise mitään, ellei ole selkeää käsitystä siitä, mitä sillä halutaan korjata.

Jotta olisin saanut riittävän asiantuntevaa apua tämän pulman ratkaisemiseksi, asetin entisen kanslerin Kari Raivion johdolla toimivan työryhmän selvittämään biotieteiden organisaattorista tilannetta. Työryhmä ei esittänyt mitään perustavanlaatuaista rakenteiden uudistamista. Erillislaitosrakenne jäi siten tältä osin ennalleen. Lähes kaikki jäljelle jääneet erillislaitokset täyttivät konsistorin aikanaan määräämät laitoksen vähimmäiskoon kriteerit, vähintään 10 professorintasoista tehtävää ja viiden miljoonan vuosibudjetti.

Seuraajani Jukka Kolan rehtorikauden aikana palattiin kysymykseen erillislaitosrakenteiden järkevyydestä. Useat erillislaitokset liitettiin tiedekuntiin, ja elämäntieteiden (*life science*) alueella luotiin uusi kattorakenne, Helsinki Institute of Life Science (HiLIFE). Uudistukset ovat linjassa aiempien pyrkimystemme kanssa. Ei ole järkevää, että iso joukko erillislaitoksia tiedekuntien ohessa toimii suoraan rehtorin budjettiohjauksen alaisuudessa.

Kun puhutaan yliopistouudistukseen liittyvistä rakenteellisista ratkaisuksista, on lopuksi syytä mainita huomattavasti suuremman luokan asia, jonka toteuttamisessa ikävä kyllä epäonnistuin. Opetus- ja kulttuuriministeriön yliopistouudistukseen liittyvällä agendalla oli Suomessa toimivien yliopistojen määrän vähentäminen yhdistymisratkaisuin, joista moni myös toteutui. Helsingin yliopisto ja Svenska Handelshögskolan (eli Hanken) olivat jo Ilkka Niiniluodon rehtorikauden aikana aloittaneet keskustelut yliopistojen yhdistämisestä. Ruotsinkielisistä asioista vastaavana vararehtorina keskustelin asiasta Hankenin silloisen rehtorin Marianne Steniuksen kanssa moneen otteeseen hyvässä hengessä. Laadittiin selvitys, joka osoitti yhdistymisen etuja. Helsingin yliopisto saisi siltä puuttuvan kauppa-
korkeakoulun, ja Hanken saisi puolestaan huippuyliopiston monialaisuuteen, infrastruktuureihin, suhteisiin ja brändiin liittyvän tuen. Todellinen win-win-tilanne. Hankenin autonomia voitaisiin taata samankaltaisella ratkaisulla kuin Svenska social- och kommunalhögskolanin asema, kun se oli aikanaan

onnistuneesti liitetty yliopistoon. Opetusministeriö tuki yhdistämishanketta, jopa niin näyttävästi, että se esimerkiksi ”Korkeakoulujen rakenteellisen kehittämisen suuntaviivat vuosille 2008–2011” -dokumentissa²⁶ olevassa visiossaan jo yhdisti Helsingin yliopiston ja Hankenin samalle viivalle.

Marianne Stenius antoi julkisesti tukensa ainakin jonkinlaiselle lähestymiselle avajaispuheessaan syyskuussa 2008. Hän ehdotti muun muassa, että Helsingin yliopiston kansleri voisi toimia myös Hankenin kanslerina, ja hän piti mahdollisena saavuttaa synergiaetuja tukipalveluissa. Hankenin lehdistötiedote oli varustettu otsikolla ”Hankens allians med Helsingfors universitet stärker internationaliseringen”.

Asia näytti siis olevan kypsä ratkaistavaksi. Mutta Hankenin johto vaihtui, eivätkä keskustelut tässä vaiheessa edenneet. Asian vauhdittamiseksi ja jatkokeskustelujen pohjaksi pyysin hallintoamme valmistelevaan ehdotuksen siitä, millä tavoin yhdistyminen voisi tapahtua Hankenin autonomian säilyttäen. Saamani muistio oli mielestäni sävyltään aika ”imperialistinen”, ja pelkäsin, että sitä pidettäisiin Hankenissa loukkaavana, joten pyysin siitä uudelleen stilisoidun version. Se olikin parempi mutta edelleen sävyltään ehkä hiukan ylimielinen. Annoin kuitenkin luvan sen lähettämiseen Hankenille. Tässä minun olisi pitänyt olla tiukempi.

Olimme kutsuneet Hankenin uuden rehtorin Eva Liljeblomin ja hänen esikuntansa lounaalle keskustelemaan asiasta. Tarjoamallamme lounaalla ravintola Perhossa meille valkeni, kuinka pahaa verta muistiomme oli aiheuttanut. Heti lounaan alkuun Eva nousi seisomaan ja ilmoitti haluavansa näyttää, mitä hän ajatteli meidän suunnitelmastamme. Hän nosti saamansa kopion muistiostamme ja repi sen näyttävästi kahteen kappaleeseen. On sanomattakin selvää, että lounas sen jälkeen nau-

26. Opetusministeriö (2008). Korkeakoulujen rakenteellisen kehittämisen suuntaviivat vuosille 2008–2011. 7.3.2008. <http://docplayer.fi/2717331-Korkeakoulujen-rakenteellisen-kehittamisen-suuntaviivat-vuosille-2008-2011.html> (28.9.2021).

tittiin varsin vaivautuneessa tunnelmassa. Meille tuli kyllä selväksi, että ajatus yliopistojemme fuusiosta oli kuollut.

Voi olla, että tulos olisi ollut sama riippumatta siitä, kuinka diplomaattisesti olisimme osanneet edetä. Luulen, että Eva Liljeblom ei ollut innostunut koko ajatuksesta. Hänen hallituksensa puheenjohtaja, Björn Wahlroos, ei varmasti myöskään priorisoinut Hankenin liittämistä isoon valtiolliseen yliopistoon.

Sittemmin Björn Wahlroos oli varannut ajan kalenteristani ja tuli Eva Liljeblomin kanssa tekemään sovintoa. He tähdensivät olevansa kiinnostuneita molemminpuolisesta yhteistyöstä. Tältä pohjalta yhteistyötä onkin ryhdytty kehittämään sekä Eva Liljeblomin että hänen seuraajansa, vanhan ystäväni Karen Spensin kanssa.

Helsingin yliopiston kannalta koin prosessin lopputuloksen epäonnistumiseksi. Maailman huippuyliopistoilla on useimmiten oma kauppakorkeakoulunsa, ja Helsingin yliopistolta se puuttuu. Koko yliopistossa opiskelijoiden liiketaloudellisen osaamisen kysyntä on selvästi kasvanut. Ymmärrän kuitenkin hyvin, että prosessin lopputulos oli Hankenille suotuisa. Wahlroosin suojeluksessa toimiva Hankenin varainhankintakampanja oli menestynyt erinomaisesti, ja Hanken näyttää pystyvän seisomaan tukevasti omilla jaloillaan. Se on itsenäisenä kyennyt kehittymään korkeatasoiseksi ja kansainvälisesti tunnustetuksi kauppakorkeakouluksi.

UUSI TOIMINNANOHJAUSJÄRJESTELMÄ

Yliopistouudistuksen yhtenä keskeisenä tavoitteena oli parantaa johtamisen laatua yliopistoissa. Paremmalla johtamisella saataisiin resurssit tehokkaampaan käyttöön. Yliopistouudistuksen tullessa voimaan kiinnitettiin erityistä huomiota nimenomaan yliopiston johtamiseen ja sen kehittämiseen.

Luvussa 3 on jo kerrottu tarkemmin, miten johtamiskäytäntöjä eri tasoilla pyrittiin tukemaan ja kehittämään. Strategiseen

johtamiseen ja talousjohtamiseen luotiin myös uusia byrokraattisia välineitä, jotka otettiin käyttöön uudistuksen yhteydessä. Yliopistoon luotiin kokonaan uusi toiminnanohjausjärjestelmä. Sen avulla toteutui yliopiston strategia- ja budjetointiprosessi, ja se vaikutti siten merkittävästi kaikkien johtajien arkeen.

Uuden toiminnanohjausjärjestelmän suunnittelu aloitettiin jo alkukeväällä 2009, vuosi ennen yliopistouudistuksen voimaantuloa, kesken uudistusta koskevaa protestiaaltoa. Hyväksyttiin toiminnanohjauksen muistilista, johon sisällytettiin muun muassa yliopiston ja yksiköiden tavoiteohjelmat, budjetointi, hankkeet ja investoinnit, rahanjako, seuranta ja raportointi sekä tekninen toteutus.

Toiminnanohjausjärjestelmän uusimisessa oli kahdenlaisia haasteita, teknisiä ja sisällöllisiä. Puhtaasti tekniset kysymykset liittyivät siihen, että toiminnanohjausjärjestelmää varten oli tilattu ja kehitetty uusi tietojärjestelmä. Järjestelmään ei aina saanut tallennettua sitä, mitä sinne halusi tallentaa, eikä siitä myöskään aina saanut niitä tietoja, joita siitä toivoi.

Uuden tietojärjestelmän käyttöönotto on aina vaikea asia. Yliopistouudistuksessa vahva sisällöllinen muutos ja useiden uusien tietojärjestelmien sisäänajo samanaikaisesti aiheuttivat aikamoisia paineita. Mitään dramaattista ongelmaa tai virhettä ei kuitenkaan uudessa toiminnanohjausjärjestelmässä ollut.

Tärkeämpää oli se, että toiminnanohjauksen sisältö muuttui aika huomattavasti. Keskeisenä uudistuksena oli yliopiston strategian ottaminen vahvemmin mukaan toiminnanohjausprosessiin. Toiminnanohjausjärjestelmässä tiedekunnat ja laitokset laativat tavoiteohjelmansa ja toimintasuunnitelmansa yliopiston strategian pohjalta. Yliopiston sisäisessä rahanjaossa siirryttiin laskennallisesta rahanjakomallista budjettipohjaiseen rahoitukseen, jonka mukaan talousvastuulliset suurlaitokset ja vastaavat yksiköt saivat rahoituksensa pääosin sovitun budjetin mukaisesti, minkä lisäksi niille myönnetäisiin tuloksellisuusrahaa ja strategista rahaa (näidenkin periaatteiden valmistelu oli työläs projekti). Tällä tavoin päästäisiin

siihen, että myös budjetointi ja rahanjako perustuisivat strategiaan. Ensi kerran siis strategia ja talous olisi kaikilla tasoilla kytketty yhteen eikä strategia jäänyt irralliseksi hyvien tavoitteiden luetteloksi.

Käytäntö kuitenkin pikkuhiljaa osoitti, ettei päästy niin selkeään strategiaan perustuvaan toiminnanohjaukseen kuin ehkä oli toivottu. Rehtorin ja dekaanien välisissä neuvotteluissa jouduttiin puhumaan aika yleisellä tasolla tiedekunnan rahoittamisesta, eikä konkreettista strategiaperusteista keskustelua päästy kovinkaan paljon käymään. Vaikka täysin uutta järjestelmää ei siis luotu ongelmitta, Helsingin yliopiston toiminnanohjausjärjestelmä herätti myös muualla kiinnostusta. Muun muassa Ruotsista vierailulle tullut yliopistojen kehittämistä pohtiva ryhmä innostui selvästi strategian jalkauttamista tukevasta järjestelmästämmme.

Järjestelmää on kehitetty uudistusvaiheen jälkeen. Haasteista huolimatta Helsingin yliopisto on pitänyt kiinni siitä, että budjetti ja strategia kulkevat käsi kädessä ja rahanjako toimii myös johtamisen välineenä. Useimmissa muissa yliopistoissa opetus- ja kulttuuriministeriön soveltaman yliopistojen välisen rahanjakomallin indikaattorit on merkittävältä osin, omin täydennyksin tai muutoksin, otettu käyttöön myös sisäisessä rahanjaossa jaettaessa resursseja tiedekuntiin ja muihin vastaaviin yksikköihin. Professoriliiton teettämän selvityksen²⁷ mukaan Helsingin yliopisto poikkeaa edelleen tältä osin selvästi lähes kaikista maan muista yliopistoista. Selvityksessä Helsingin yliopisto luokitellaan ”oman tiensä kulkijaksi”, koska merkittävin osa rahoituksesta ei jaeta tulospohjaisella mallilla eikä pienehkö tuloskomponentti seuraa ministeriön mallia. Vaikka opetus- ja kulttuuriministeriön mallin sisäinen

27. Kivistö, Jussi, Elias Pekkola & Emmi Kujala (2021). Selvitys yliopistojen sisäisistä rahoitusmalleista. Päivitetty 21.4.2021. <https://www.professori-liitto.fi/@Bin/6417365a7725e27d35b2c6998045e3db/1632809130/application/pdf/1365266/Yliopistojen%20osisa%CC%88iset%20rahoitusmallit.pdf> (28.9.2021).

käyttö olisi ymmärrettävää, koska tulosta tuottavien yksiköiden insentiivirakenne olisi tällöin linjassa yliopiston ansaintalogiikan kanssa, en pidä sellaista ratkaisua hyvänä huippututkimusyliopistona profiloituvalle Helsingin yliopistolle. Ministeriön opetuspainotteinen ja heikkoja laatuindikaattoreita sisältävä malli ei kerta kaikkiaan ole harmoniassa Helsingin yliopiston strategian kanssa. Ministeriön mallin soveltaminen sisäiseen rahanjakoon periaatteessa merkitsisi sisäisen budjettijohdamisen ”ulkoistamista” ministeriön päätettäväksi.

Marraskuussa 2009 käytiin strategiakauden 2010–2012 tavoiteneuvottelut tiedekuntien ja erillislaitosten kanssa. Tämä oli rehtorille kova urakka. Vaikka laitosjako oli johdonmukaisesti, tiedekuntia oli edelleen 11 ja erillislaitoksia toistakymmentä. Kaikkien näiden kanssa rehtorin tuli käydä tulosneuvottelut. Se tarkoitti käytännössä kolmea hyvin tiukkaa viikkoa, joiden aikana en ehtinyt tehdä muuta kuin neuvotella tiedekuntien ja erillislaitosten kanssa. Seuraavan päivän neuvotteluihin valmistauduin Jussi Karvisen kokoamien laajojen asiakirja-aineistojen parissa iltaisin ja öisin. Selvästi rehtorin alaisia yksiköjä oli vielä liian monta. On hyvä, että tähän rakenteeseen on seuraavan rehtorin kaudella puututtu. Kun suurin osa erillislaitoksista on nyttemmin liitetty tiedekuntiin, rehtori pystyy paremmin keskittymään tiedekuntien strategiseen ohjailuun.

Neuvottelut eivät olleet helppoja. Vaikka yliopiston rahoitusta ei tuossa vaiheessa ollut vähennetty, juuri mikään tiedekunta tai erillislaitos ei saanut sellaista rahoitusta kuin oli toivonut. Kaikilla oli käsitys, että heidän tiedekuntansa on tuhoon tuomittu, jos sen pitää pärjätä näin pienellä rahoituksella. Ihmettelin, mistä tämä toiveiden ja todellisuuden vahva epäsuhta johtui, kun rahoja jaettiin suurin piirtein edellisten vuosien tapaan.

Näin siihen kaksi syytä, näennäisen ja todellisen. Näennäinen rahoitusongelma johtui siitä, etteivät tiedekunnat ja laitokset aiemmin olleet tehneet varsinaista budjettia. Dekaanit

ja laitosjohtajat eivät olleet kokeneita budjetin laatijoita, mikä säännönmukaisesti johti kulujen ylibudjetointiin. Budjetoitiin esimerkiksi kaikki palkkakulut siltä pohjalta, että koko henkilökunta olisi toimessaan koko vuoden ajan. Käytännössä tiedetään, että ehkä jopa 5–6 prosenttia palkkasummasta yleensä jää kuluttamatta sairauslomien, vapaiden ja muiden syiden vuoksi. Tällaiseen ei ollut varauduttu, eikä toiminnanohjausjärjestelmä edes antanut mahdollisuutta asianmukaisen vähennyksen tekemiseen. Siksi budjetointivaiheessa näytti siltä, etteivät rahat riittäisi laitoksen tai tiedekunnan henkilöstön palkkoihin. Napina oli aika kuuluvaa.

Käytännössä kuitenkin useimmat tiedekunnat päätyivät vuonna 2010 ylijäämäiseen tulokseen eikä mitään suurempia säästötoimenpiteitä tarvittu. Tältä osin huoli näytti siis näennäiseltä. Oli myös helppo nähdä, että erillislaitosten johtajat, jotka jo vanhassa järjestelmässä olivat tottuneet toimimaan selkeän vuosibudjetin varassa, eivät samalla tavalla valittaneet rahoituksen tiukkuutta kuin dekaanit.

Valitukset rahoituksen niukkuudesta eivät kuitenkaan johdaneet pelkästään uuden budjetointitavan luomista näennäisistä huolista. Joissakin tiedekunnissa ja laitoksissa jouduttiin supistamaan toimintaa, vaikka rahoitus oli kasvanut. Tähän oli syynä se, että yliopistolaisten palkat olivat muutama vuosi aikaisemmin valtion uuden palkkausjärjestelmän käyttöönoton myötä nousseet toistakymmentä prosenttia. Palkanousuja korvaamaan ei ollut saatu riittävästi lisärahoitusta. Puhuin asiasta moneen kertaan dekaanien kanssa. Oli tietysti hyvä asia, että yliopistolaisten palkat olivat nousseet, koska yliopisto haluaa tavoittaa ja palkata kaikkein parhaimmat tutkijat ja opettajat. Mutta se edellytti dekaaneilta valppautta budjetoinnissa.

Toiminnanohjausjärjestelmään sisältyivät myös budjetin käytön seurannan ja strategian toteutumisen seurannan välineet. Näiden toimintojen käyttö lähti kuitenkin uudessa ympäristössä aika kangerrellen liikkeelle. Dekaanit eivät olleet

kovin tyytyväisiä siihen, millaisia tietoja heille järjestelmästä toimitettiin. Pikkuhiljaa tilanne kuitenkin parani, monien kvestuurin kanssa käytyjen tiukkojen keskustelujen ansiosta. Olennaista oli joka tapauksessa se, että strategiapohjainen toiminnanohjausjärjestelmä toimi ja toi strategisen päätöksenteon huomattavasti vahvemmin johtajien tietoisuuteen.

TALOUDEN HALLINTA

Olen jo useasti todennut, että yliopistouudistuksen tuoma muutos oli oletettua suurempi. Tämä koski erityisesti talouden hallintaa. Yliopiston siirtyminen tilivirastoasemasta suurelta osin yksityisoikeudelliseen sääntelymaailmaan oli mullistava. Oli varauduttava hyvin moneen sellaiseen asiaan, joka oli virastomaailmassa ollut merkityksetön.

Yksi keskeinen kysymys oli yliopiston likviditeetistä eli maksuvalmiudesta huolehtiminen. Virastossa ei likviditeetillä ollut väliä, valtiokonttori hoiti maksut, ja vain sillä oli merkitystä, että määrärahat riittivät vuoden loppuun saakka. Uudessa yliopistossa oli tärkeää, että viikoittainen ja kuukausittainen likviditeetti oli kunnossa, koska yliopisto itse vastasi maksuliikenteestään ja velvoitteidensa hoitamisesta. Se vaati uutta asennoitumista ja uusia seurantajärjestelmiä.

Myös verotus muuttui olennaisesti. Arvonlisäverokysymykset vaikeuttivat monia päätöksiä. Tarvittiin myös monenlaista rajanvetoa verollisten ja verottomien toimien välillä. Yliopistot eivät aiemmin olleet verovelvollisia, ja asioiden vero-oikeudellisen kohtelun pohtiminen oli uutta. Verolainsäädännön yleiset käsitteet eivät kovin itsestään selvästi konkretisoituneet sovellettaviksi yliopistolliseen toimintaan, eikä verottaja ollut myöskään halukas antamaan tarkempaa ohjeistusta.

Kirjanpitokäytännöt muuttuivat, ja niiden mukaan oli arvioitava uudestaan esimerkiksi poistojen kirjaamistapaa. Monesti tuntui siltä, että kirjanpitolain mukainen toiminta oli vaikeampaa ja byrokraattisempaa kuin virastomaailmassa toi-

miminen. Tietysti oli kysymys myös uuden toimintatavan oppimisesta ja omaksumisesta, ja muutaman vuoden kuluttua asiat sujuivat jo hyvin.

Myös tilintarkastustoiminta ammattimaistui. Uudistuksen yhteydessä pitkäaikainen tilintarkastajamme sattui vaihtumaan, ja uudet tilintarkastajat paneutuivat paljon kärkeämin yliopiston taloudenpitoon ja sen yksityiskohtiin. Tilintarkastajienkin kanssa jouduttiin käymään monta pitkää keskustelua. Yliopiston hallituksen asettaman tarkastusvaliokunnan kokouksissa pohdittiin tilintarkastajien analyysien pohjalta asioiden kehittämistä.

Helsingin yliopisto oli harjoitellut oman talouden hoitamista jo aiemmin rahastojensa puitteissa. Pian ilmeni, ettei tästä ollut syytä ottaa mallia. Yliopisto oli säännelty ja kontrolloinut rahastojen tilinpitoa hyvin pinnallisesti. Paljon energiaa kulutettiin rehtorikauteni aikana rahastojen tilinpidon valvonnan ja avoimuuden lisäämiseen. Luotiin uudet järjestelmät, joiden avulla rahastojen toimintaa voitiin seurata ja tarkastaa. Rahastot tuotiin selkeämmin yliopistokonsernin osaksi ja näin samanlaisen valvonnan kohteeksi kuin yliopiston toiminta muutoinkin.

Kehitys oli erittäin tarpeellista. Jälkeenpäin voi helpottuneena todeta, että rahastoja oli hoidettu asianmukaisesti, siitä huolimatta, että ne olivat sääntelyltään eräänlainen villi länsi. Jos meillä olisi ollut epärehellisyyteen taipuvainen kvestori, hänelle ei olisi tuottanut vaikeuksia käyttää rahastoja väärin. Onneksi meillä on aina ollut hyvin rehellisiä ja aikaansaavia kvestoreita, joten riski ei toteutunut. Mutta hyvin riskialtista rahastojen toiminta on ollut. Nyt niiden toiminta ja valvonta ovat asianmukaisella tasolla.

Ylipäänsä yliopiston uusi hallitus yhteistyössä rehtorin kanssa käytti paljon aikaa hyvän ja asianmukaisen taloushallinnon ja sen valvonnan kehittämiseen. Nämä niin sanottu *governance*-kysymykset olivat keskeisiä uuden yliopiston ensimmäisen hallituksen toiminnassa. Tällä saralla hallituksen

ulkopuoliset jäsenet pystyivät tuomaan paljon osaamista yliopiston kehittämiseen.

Huomio kiinnittyi tässä yhteydessä siihen, että rahastomme olivat käyttäneet varoja aika anteliaasti yliopistosta ponnistavien yritysten aloittamisvaiheen tukemiseksi. Vaikka voidaan väittää, että huippuyliopiston tehtävänä on tukea start up -toimintaa ja että varojen tappiollinenkin käyttäminen tähän tarkoitukseen kuuluu perustehtäväämme, toteutuneita tappioita oli vaikea niellä. Yliopiston rahastoja valvovan toimikunnan myötävaikutuksella kvestuuri oli ehkä liian avokätisesti käyttänyt rahoja start up -toimintaan. Rehtorikauteni aikana kiristin hanoja useampaan otteeseen. Kuten toimintaan kuuluu, merkittävä osa aloittavista yrityksistä ei menestynyt, mutta muutama hyvinkin voitollinen sijoitus tasapainotti tilannetta.

Aloittavien yritysten tukeminen oli yliopiston hallituksen näkökulmasta vaikea kysymys. Rahoituksen luonteeseen kuuluu tappioiden hyväksyminen. Jos alkurahoitusta annetaan vaikkapa kymmenelle yritykselle, yhdeksän niistä voi epäonnistua mutta yksi tuottaa koko rahoituksen moninkertaisesti takaisin. Vaikka pyrimmekin korostamaan tätä epävarmuutta, hallituksessa syntyi usein kriittistä keskustelua asiasta, kun jokin rahoittamamme yritys ei menestynytäkään. Hallituksen asenne vaikutti siihen, että rehtorikauteni aikana tällaisten panosten tekemistä vähennettiin tuntuvasti. Taloudellinen lopputulos panostuksista jäi kuitenkin selvästi positiiviseksi. Äskettäin julkistettu Mobidiag-nimisen yhtiön myynti tuotti yliopistolle 50 miljoonaa euroa eli enemmän kuin start up -toimintaan oli aikanaan satsattu. Toinenkin vastaavanlainen tapaus on tulossa. Minusta on hyvä, että yliopistossa on jälleen lisätty tätä panostusta, uusissa rakenteissa ja ammattimaisemmin.

Yliopiston taloudenpidon haasteita lisäsi se, että vanhastaan yliopistolla olleet niin sanotut siirtyvät määrärahat pääomitettiin uudistuksen yhteydessä. Tästä kerron jäljempänä lisää. Uuden yliopiston aloittaessa sillä ei siis ollut mitään vapaata

määrärahavarastoa, jolla mahdolliset budjetin ylitykset olisi voitu kattaa. Yliopistolaissa todetaan, että jos tilikauden tulos on tappiollinen eikä taseessa ole edellisten tilikausien ylijäämää sen kattamiseen, hallituksen tulee tehdä suunnitelma siitä, millä toimenpiteillä taloutta korjataan. Tällaiseen erityistilanteeseen ja -valvontaan kukaan ei tietenkään halunnut joutua. Kun uuden yliopiston aloittaessa sillä ei ollut yhtään vapaata omaa pääomaa, joka olisi kerääntynyt aikaisempien vuosien voitoista, säännös tarkoitti käytännössä sitä, ettei yliopiston toiminta alkuvuosina voinut olla tappiollista. Epäonnistuminen alkuvaiheen taloudenpidossa olisi merkinnyt autonomisten yliopistojen merkittävää uskottavuuskriisiä.

Tämän vuoksi oli tärkeää rakentaa yliopistoon toimiva talouden seurantajärjestelmä, jotta pysyisimme selvillä siitä, miten yliopiston menobudjetti piti. Tältä osin kvestuuri ei pystynyt täyttämään tehtäväänsä kovin hyvin. Muutos oli liian suuri, ja kvestuuri ei oikein pysynyt siinä perässä. Lukuja tuotettiin, mutta lähes joka seurantakokouksessa niitä jouduttiin muuttamaan, ja ilmiselviin kysymysmerkkeihin ei ollut tarjolla vastauksia. Menojen periodisointeja ei ollut saatu aikaiseksi sillä tavoin, että budjetin seuranta olisi ollut mahdollista. Tarkastelin jatkuvasti paljon lukuja, mutta tästä huolimatta minulla oli vahva tunne siitä, että edettiin aika lailla sumussa.

Vasta alkusyksystä 2010 alkoi vaikuttaa siltä, että pääsimme lievästi ylijäämäiseen tilinpäätökseen. Yliopisto teki lopulta vuonna 2010 seitsemän miljoonan euron ylijäämän, mikä on hyvin pieni summa verrattuna yliopiston 700 miljoonan vuosibudjettiin. Aika lähellä alarajaa siis oltiin.

Samanlaisia seurantaongelmia oli lähes koko rehtorikauteni aikana, vaikka seuranta kyllä jatkuvasti parani ja varmuus yliopiston talouden kehittymisestä koheni. Uuden kvestorin Marjo Berglundin rekrytoinnin myötä syntyi sellainen toimintatapa, että rehtorikin pystyi olemaan täysin vakuutunut siitä, missä kunnossa talous oli. Marjolla oli paitsi hyvä

kyky nähdä kokonaisuuksia myös kyky kommunikoida niistä muille. Se helpotti myös kanssakäymistä tiedekuntien kanssa.

Jo aiemmin kvestuurilla oli toisinaan ollut ongelmia yhteydenpidossaan tiedekuntiin ja laitoksiin. Kvestuurin talousohjeet annettiin joskus aika vaativassa mutta ei välttämättä helposti ymmärrettävässä muodossa. Kvestuuri saattoi myöhäisessä vaiheessa antaa tiukkoja ohjeita uusista menettelytavoista. Siksi uudistuksen jälkeen matkan varrella syntyi joitakin pieniä kriisejä, jotka olisi voitu välttää kommunikoimalla toisella tavalla. Kriisit liittyivät esimerkiksi poistojen kirjaamiskäytäntöön tai arvonlisäverotuksen merkitykseen ja rooliin.

Nämäkin ongelmat poistuivat Marjo Berglundin myötä. Hänen värväyksensä oli rehtorikauteni onnistuneimpia rekrytointeja. Hallintojohtaja Esa Hämäläinen, viestintäjohtaja Kikka Lehmusto ja kvestori Marjo Berglund oli kolmikko, jonka merkitys yliopiston kehitykselle on ollut huomattava. Kaikissa näissä rekrytoinneissa vaikutin henkilökohtaisesti rekrytoinnin tulokseen. Marjokaan ei ollut hakenut kvestorin tointa, vaan päädyimme rekrytointifirman kanssa varsinaisen hakukierroksen jälkeen siihen, että he vielä pyrkisivät löytämään uusia kandidaatteja. HYY-yhtymän taloudenhoitajana Marjo Berglund, joka oli tuttu ylioppilaskuntayhteistyöstä, tarttui haaviin. Olimme rekrytointiyrityksen kanssa hyvin yksimielisiä siitä, että tämä oli hyvä ratkaisu. Enkä ole katunut päätöstä.

Taloudenpidon perusteellinen uudistaminen aiheutti luonnollisesti siirtymävaiheessa kaikenlaisia ongelmia. Erityisen hankalina mainitsen kolme asiaa: niin sanottujen siirtyvien määrärahojen sosialisointi, SAP-järjestelmän käyttöönotto ja kokonaiskustannusmalliin siirtyminen tutkimusrahoituksessa. Näistä kerron seuraavaksi lisää.

Vanhan yliopiston aikana oli totuttu toimimaan niin sanotujen siirtyvien määrärahojen maailmassa. Se, mitä vuoden määrärahoista jäi käyttämättä, voitiin käyttää seuraavien vuosien aikana. Jokaisella laitoksella ja tiedekunnalla oli toistakymmentä prosenttia siirtyviä määrärahoja taloudenpitonsa tukena. Vuosittaisista määrärahojen ylityksistä ei tarvinnut kantaa kovin paljon huolta, koska siirtyvät määrärahat olivat yksikön käytössä. Käytännössä suurempi huoli olikin se, että siirtyvillä määrärahoilla oli tapana kasvaa, mikä antoi huonon signaalin valtiovarainministeriön suuntaan. Jos määrärahoja ei osattu käyttää, oli vaarana, että niitä leikattaisiin.

Tilanne muuttui huomattavasti yliopistouudistuksen myötä. Jo kertyneitä siirtyneitä määrärahoja ei palautettu valtion kirstuun, kuten pelättiin, vaan ne käytettiin yliopistojen pääomittukseen. Rahat jäivät siis yliopistoon mutta sen peruspääoman osana. Ratkaisu tarkoitti sitä, että uuteen järjestelmään astuttaessa määrärahat eivät enää olleet yliopiston tuloslaskelman piirissä. Yliopisto tai sen yksiköt eivät voineet kattaa mahdollisesti syntyneitä tappioita siirtyvillä määrärahoilla, koska ne olivat yliopiston kiinteän pääoman osa, johon ei saanut kajota.

Oli kyse merkittävästä rahamäärästä. Loppujen lopuksi Helsingin yliopisto pääomitettiin noin 50 miljoonalla eurolla omia siirtyviä määrärahoja.

Siirtymävaiheessa siirtyvien määrärahojen käsittely aiheutti paljon päänvaivaa. Tiedekunnat ja laitokset samoin kuin muutkin yksiköt olivat vanhan yliopiston puitteissa saaneet pitää käyttämättömät määrärahansa siirtyvinä määrärahoina, ja näiden saamiseen oli totuttu luottamaan. Yliopistouudistuksen voimaantulon yhteydessä siirtyvillä ei kuitenkaan ollut enää reaalitaloudellista perustaa, kun yliopiston siirtyvät määrärahat lain mukaan oli siirretty sen peruspääomaan. Jokainen laitos, joka ylittäisi oman budjettinsa käyttämällä vanhoja ”siirtyviä määrärahoja”, aiheuttaisi vastaavan suuruisen tappion

yliopistolle. Kun siirtyvät määrärahat siirrettiin yliopiston peruspääomaan, olisi ollut luonteva ratkaisu poistaa myös laitoksilta ja tiedekunnilta niiden siirtyvät määrärahat. Tiedekunnat ja laitokset olisivat yliopiston tapaan voineet aloittaa uudessa yliopistossa toimintansa ikään kuin puhtaalta pöydältä.

Toisaalta syksyllä 2009 leviävä tieto siirtyvien määrärahojen ”sosialisoinnista” olisi saattanut aiheuttaa hankaluuksia. Siirtyvät määrärahathan olivat tärkeä asia siitä syystä, että niiden avulla vältettiin loppuvuoden turhaa kulutusta, johon jonkin määrärahan poistuminen helposti houkutteli alemman tason johtajia. Pelättiin, että tieto siirtyvien määrärahojen poistamisesta johtaisi holtittomaan määrärahojen käyttöön tiedekunta- ja laitostasolla loppuvuonna 2009. Tämä taas olisi huomattavasti heikentänyt yliopiston pääomitusta.

Päädyin kompromissiin. Laitoksille ja tiedekunnille kerrottiin, että siirtyvät määrärahat puolittuisivat siirryttäessä uuteen yliopistoon. Näin ehkä hillittäisiin turhaa ylimääräistä rahojen tuhlausta syksyllä 2009. Samalla arvioin, että sinänsä näennäiset ylimääräiset menomahdollisuudet, jotka näin jäisivät laitosten ja tiedekuntien käyttöön, muodostivat yliopiston kannalta hallittavan riskin. Ne määrät, joilla jotkin tiedekunnat ja laitokset mahdollisesti ylittäisivät omat budjettinsa, voitaisiin korvata toisten laitosten ja tiedekuntien ylijäämäisillä tuloksilla. Yliopiston kannalta negatiivinen tulos toteutuisi vain, jos kaikki laitokset ja tiedekunnat samanaikaisesti ylittäisivät budjettinsa siirtyvien määrärahojen turvin. Tätä riskiä pidin kokemusten valossa hyvin pienenä, ja siirtyvien puolittamisen ansiosta riski saatiin vielä pienemmäksi.

Ratkaisu aiheutti tietysti napinaa tiedekunnissa ja laitoksissa, joissa oli totuttu pitämään jo ansaittuja siirtyviä saavutettuna etuna. Ratkaisuun kuitenkin tyydyttiin. Joissakin yksittäisissä laitoksissa kulutus lisääntyi vastuuttomasti vuoden viimeisenä kuukautena. Eräässä laitoksessa esimerkiksi ostettiin runsaasti ylimääräisiä tietokoneita. Pääosin suunnitelma kuitenkin toimi.

Kun oli siirrytty uuteen järjestelmään, huomattiin kuitenkin pian, että ratkaisu oli huono kompromissi. Kun puolittuneidenkaan siirtyvien taustalla ei ollut yliopiston reaalisia resursseja, siirtyvien jääminen tiedekuntien ja laitosten käyttöön muodosti selkeän ongelman. Ongelmaa syvensi se, että laitokset ja tiedekunnat olivat eläneet ensimmäisen uudistusvuoden huomattavan säästeliäästi ja monilla oli vielä tältä ajalta lisää ylijäämää. Tiedekunnille ja laitoksille oli lisäksi siirtymävaiheen budjettipäätöksissä muutenkin jaettu enemmän määrärahoja kuin yliopiston kokonaisbudjetti olisi sallinut, koska tilahallinto oli uudessa yliopistouudistuksen jälkeisessä budjetissaan unoh-
tanut tiettyjä yhteistiloihin liittyviä kulueria. Niiden määrä oli merkittävä, lähes 10 miljoonaa euroa, ja niitä piti nyt kattaa yhteisistä varoista. Näiden seikkojen yhteisvaikutuksesta syntyi tilanne, jossa tiedekuntien ja laitosten tasolla oli paljon katteetonta taloudellista liikkumavaraa, kun taas sitä ei ollut ollenkaan yliopiston keskushallinnon tasolla. Talous uhkasi luisua tilaan, jossa sitä ei olisi voitu lainkaan keskitetysti ohjata ja valvoa. Oli pakko ryhtyä toimenpiteisiin.

Aluksi tyydyttiin menettelyyn, jonka mukaan tiedekuntien ja erillislaitosten tuli ilmoittaa rehtorille, jos tiedekunta tai laitos arvioisi ylittävänsä oman budjettinsa ja ottavansa siirtyvät määrärahansa käyttöön. Sillä tavoin voitiin ainakin yrittää pysyä selvillä siitä, oliko taloudenpidossa mahdollisesti rakentumassa alijäämäpommi. Sellainen tilanne syntyisi, jos useat tiedekunnat ja laitokset samanaikaisesti päättäisivät ylittää budjettinsa. Myöhemmin menettelyä vielä kiristettiin siten, että siirtyvien määrärahojen käyttöönotto edellytti rehtorin lupaa.

Tilanne ei kuitenkaan ollut vielääkään hallittavissa eikä näin ollen tyydyttävä. Lopulta päädyttiin radikaaliin ratkaisuun ja poistettiin tiedekuntien ja laitosten tilinpidosta pääosa niiden siirtyvistä määrärahoista. Ainoastaan ”sidotut määrärahat”, jotka oli myönnetty jollekin tutkimusprojektille tai tutkijakoululle, jätettiin ratkaisun ulkopuolelle. Muut siirtyvät siis poistettiin ja tiedekuntien ja laitosten taloudellista liikkumavaraa

kavennettiin. Vihdoin saatiin yliopiston, tiedekuntien ja laitosten välinen taloudenpidollinen kokonaisuus tasapainoon.

On selvää, että ratkaisu ei ollut omiaan kasvattamaan rehtorin suosiota. Tiedekunnissa tilanne ymmärrettiin kuitenkin varsin hyvin. Dekaanien kanssa oli Jodessa moneen otteeseen keskusteltu asiasta. Ratkaisun yhteydessä Joden kaltainen johtamisjärjestelmän osio osoitti tärkeytensä. Laitosjohtajat olivat tyytymättömämpiä. Ehkä heille ei ollut riittävästi onnistuttu avaamaan problematiikkaa Jodelassa. Paljon keskustelua syntyi myös siitä, mitkä määrärahat oikeasti olivat sidottuja sillä tavoin, että ne jäisivät leikkauksen ulkopuolelle. Useat delegaatiot eri laitoksista kävivätkin rehtorin puheilla keskustelemassa siitä, miksi juuri heidän määrärahaansa ei tulisi koskea. Joidenkin perustelut olivat vakuuttavia, mutta läheskään kaikkiin pyyntöihin ei suostuttu.

Toimenpiteestä syntyi monenlaisia huhuja, ja sitä ruodittiin myös mediassa. Levisi sellainenkin näkemys, että yliopisto leikkaisi menestyneiden tutkijoiden määrärahoja. Näinhän ei ollut menetelty. Luettuaan *Helsingin Sanomien* lyhyen ja vaikeasti ymmärrettävän uutisen asiasta yliopiston hallituksen puheenjohtaja otti eräässä tilaisuudessa asian puheeksi ja kysyi, mitä oli tapahtumassa. Antti kyllä heti ymmärsi, kun selostin taustan. Samaten Suomen Akatemian tutkimusasioita johtava Marja Makarow kyseli huolestuneena asiasta, kun sattumalta tapasimme kadulla. Häntäkin pystyin rauhoittelemaan, ettei yliopiston tutkijoiden rahoitukseen oltu puuttumassa.

Myrskyyn vaikutti myös kvestuurin tapa tiedottaa joistakin asiaan liittyvistä seikoista. Tämä oli yksi sellainen tilanne, jossa rehtori joutui käyttämään diplomaattisia kykyjään korjatakseen kvestuurin aika töykeää yhteydenpitoa laitosten ja tiedekuntien kanssa. Päätöksestä oli vahingossa kerrottu tiedekuntien hallintopäälliköille ennen kuin tieto oli mennyt dekaaneille, mikä luonnollisesti aiheutti närää dekaaneissa. Sain pitkän puhelun jälkeen tilanteen rauhoittumaan.

Myrsky laantui yllättävän nopeasti. Jälkeenpäin katsoen toimenpide oli tarpeellinen ja jopa välttämätön. Yliopiston järkevä taloudenpito edellyttää, että taloudellinen liikkumavara yliopiston alemmilla tasoilla linkittyy kokonaistaloudenpidon tasolla näkyvään yliopiston liikkumavaraan.

Kysymys siitä, miten tiedekunnissa ja laitoksissa syntyneitä ylijäämiä tulisi käsitellä seuraavien vuosien budjetoinnissa, ei ole vain Helsingin yliopiston haaste. Kaikissa yliopistoissa on jouduttu painimaan tämän kysymyksen kanssa, ja eri paikoissa on omaksuttu eri malleja. Åbo Akademin hallituksen puheenjohtajana olen myös joutunut toteuttamaan päätöksiä, joilla on entisestään supistettu tiedekuntien oikeutta ylijäämiensä hyödyntämiseen, etenkin koko yliopiston taloudenpidon ollessa tappiollista.

Koska kaikilla malleilla on omat haittapuolensa, joita olen edellä kuvannut, on hyvä, että kokeilukulttuurin hengessä voidaan eri yliopistoissa katsoa, miten eri mallit käytännössä toimivat. Aiemmin mainitusta Professoriliiton toteuttamasta selvityksestä yliopistojen sisäisistä rahoitusmalleista ilmenee, että Suomen yliopistoissa on tämän kysymyksen osalta omaksuttu varsin erilaiset linjaukset. Joissakin yliopistoissa, kuten Helsingin yliopistossa, akateemisilla tulosityksiköillä on jälleen oikeus pitää koko ylijäämänsä omassa käytössään, kun taas toisissa käyttämättä jääneet rahat palaavat yliopiston keskitettyyn käyttöön. Myös välimuodot ovat mahdollisia: esimerkiksi Åbo Akademiassa 40 prosenttia ylijäämästä voidaan jättää yksikköön, jos koko yliopiston tulos on positiivinen. Vaikka yksiköiden oikeus pitää ylijäämänsä on perusteltu – se kannustaa varojen vastuulliseen käyttöön eikä innosta loppuvuoden turhaan törsäilyyn –, se toisaalta johtaa siihen, että yliopiston strateginen ohjattavuus heikkenee ja sen budjetin noudattamisen hallinta käy vaikeaksi, etenkin, jos yksiköiden kertyvät ylijäämät kasvavat. Vain kokeilemalla eri malleja nähdään, mikä painoarvo näille eri suuntaan vieville argumenteille olisi syytä käytännössä antaa.

Yliopistouudistuksen yhteydessä uusittiin melkoinen osa yliopiston tietojärjestelmistä. Taloudenpidossa ja henkilöstöhallinnossa keskeinen uudistus oli yliopiston siirtyminen käyttämään SAP-ohjelmaa. SAP:n hankkiminen oli merkittävä uudistus ja muutos. Senkin käyttöönottoon liittyi monenlaisia ongelmia ja haasteita ja rehtorinkin hermoja koettelevia riskitilanteita.

Yliopisto oli aikanaan esittänyt opetusministeriölle, että ministeriö rahoittaisi projektia, jolla yliopistot voisivat yhdessä kehittää yliopistojen taloudenpitojärjestelmiä. Projektin tuloksena oli syntynyt yritys, jonka tehtävänä oli tuottaa talouspalveluja yliopistoille. Oma järjestelmää ei tarvittaisi, vaan käytännön taloudenpidon asioita hoitaisi kyseinen yritys.

Helsingin yliopisto oli pitkään mukana kehittämässä yritystä, jonka nimeksi tuli Certia. Jossakin vaiheessa syksyä 2008 kvestori Ilkka Hyvärinen ja tietohallintojohtaja Ilkka Siissalo pyysivät minut lounaalle yliopistoruokalaan. Lounaalla he paljastivat syvän huolestuneisuutensa asioiden tilasta. Heidän mielestään neuvotteluissa Certian kanssa ei ollut päästy kovin pitkälle ja sen ratkaisut eivät sopineet kovin hyvin Helsingin yliopistoon. Ylipäänsä vastapuolen neuvotteluasenne koettiin joustamattomaksi, ja Certian uuden johtajan kanssa oli vaikeaa löytää yhteinen sävel. Tietohallintojohtajan ja kvestorin mielestä oli hankalaa jatkaa projektia. He ehdottivat sen harkitsemista, että yliopisto irrottautuisi toiminnasta ja ryhtyisi hoitamaan taloudenpitonsa yksin.

Kyseessä oli ison luokan ratkaisu. Ohjelman hankinta maksaisi parisen miljoonaa euroa, ja aika sen käyttöönottoon oli lyhyt. Opetusministeriö oli vahvasti sitoutunut yhteisratkaisuun. Näistä syistä oli houkuttelevaa jatkaa yhteistyötä Certian kanssa. Kvestorin kanssa kävimme opetusministeriössä neuvottelemassa Certian ja ministeriön virkamiesjohdon kanssa. Vaikka kvestori tässä tilaisuudessa yllätyksekseni totesi, että

ongelmia ei ollut kovin paljon ja että hän luotti mahdollisuuksiin päästä hyvään lopputulokseen, sovittiin vain, että asiaa vielä pohditaan ja tutkitaan tarkoin.

Järjestettiin vielä uusi neuvottelu, mutta sen tulos oli yhtä lohduton kuin aikaisempienkin. Meidän näkemyksemme mukaan Certia ei halunnut lainkaan ottaa huomioon Helsingin yliopiston rahastotalouteen ja muutoin laajaan toimintaan liittyviä erityistarpeita. Kvestori ja tietohallintojohtaja suosittelevat jälleen vetäytymistä projektista. Päädyinkin tähän ja ilmoitin asiasta opetusministeriölle.

Ministeriössä ei tästä ilahduttu. Sain harvinaisen sapekkaan sähköpostin Anita Lehikoiselta, joka ilmoitti ministeriön kokeneen tulleen huijatuksi. Näin he ymmärrettävästi saattoivat nähdä tilanteen. Olihan koko projekti lähtenyt liikkeelle Helsingin yliopiston aloitteesta. Mutta yliopiston kannalta oli olennaista, että pystyisimme myös uudistuksen jälkeen toimimaan tehokkaasti sillä tavoin kuin itse halusimme. Uskon, että irtaantuminen yhteistyöstä oli hyvin tärkeä ratkaisu. Kun myöhemmin seurasin muiden yliopistojen rehtoreiden ahdinkoa heidän toimiessaan Certian luomassa rakenteessa, vakuutuin siitä, että ratkaisu oli oikea. Opetusministeriönkin viha laantui nopeasti. Ministeriön kanssa tähän asiaan ei enää palattu.

Onneksi kaikki meni hyvin. Ratkaisuun sisältyi suuria riskejä. SAP:n toimittajan mukaan järjestelmän käyttöönottoon varataan yleensä vähintään kaksi vuotta aikaa, jotta ohjelma saadaan sopeutettua yliopiston tai yrityksen toimintaan. Nyt ratkaisu tehtiin tilanteessa, jossa yliopistouudistuksen voimaantuloon ja järjestelmän käyttöönottoon oli noin vuosi ja kolme kuukautta aikaa.

Kaiken lisäksi julkisia hankintoja koskevan lainsäädännön mukaan hankinta oli kilpailutettava. Me harkitsimme kyllä vakavasti sitä vaihtoehtoa, että olisimme tehneet suorahankinnan siltä toimittajalta, joka oli jo toimittanut vastaavan järjestelmän yliopiston rahastoille joitakin vuosia aiemmin. Lopulta oli kuitenkin selvää, että tämän kokoluokan hankinta ei voisi

lain mukaan olla luokiteltavissa pelkäksi rahastojen hankinnan lisähankinnaksi ja näin ollen suoramankintana se olisi laiton. Koska yliopistossa ei haluttu toimia laittomasti, oli pakko kilpailuttaa. Asianajotoimiston avulla löydettiin tapa pikakilpailuttaa asia siten, että ratkaisu saatiin muutamassa kuukaudessa. Näin ollen ohjelman varsinaiseen toimittamiseen ja käyttöön-ottoon jäi vajaa vuosi aikaa. Oli todellakin kiire.

Ohjelma saatiin valmiiksi. SAP:n toimittaja lupasi sen olevan käyttövalmiina vuodenvaihteessa. Testaukseen jäi kuitenkin vain vähän aikaa. Täyttä varmuutta ohjelman toimimisesta meillä ei ollut. Täytyy myöntää, että illalla ennen ensimmäistä palkanmaksupäivää 15. tammikuuta 2010 olin aika huolestunut. Kylmä hiki virtasi selkääni pitkin, kun ajattelin, mitä tapahtuu, jos palkanmaksu uuden ohjelman puitteissa ei onnistukaan. Onneksi palkat tulivat oikein ja ajallaan.

Ohjelman kanssa oli kyllä joitakin ongelmia, joista ei pidetty paljon meteliä. Keväällä huomattiin, että yliopistolle rupesi tulemaan viivästyskorkolaskuja maksamattomista laskuista. Koska yleensä on pyritty pitämään huolta siitä, että laskut maksetaan ajallaan, ihmettelimme, mistä oli kysymys. Kävi ilmi, että merkittävä määrä laskuja – puhutaan tuhansista laskuista – oli järjestelmän mukaisesti ohjautunut ”mustaan aukkoon”, jossa laskuista ei ollut kukaan pitämässä huolta. Järjestelmä ei vain ollut ilmoittanut asianomaiselle taholle, että lasku oli hyväksyttävänä. Kun musta aukko oli havaittu, laskut maksettiin pikaisesti ja ongelma oli tältä erää hoidettu.

SAP edellytti monenlaisia uusia ilmoituksia, uudenlaista seurantaa ja uusien raportointitapojen opettelua. Vaikka ohjelma sinänsä toimi kohtalaisen hyvin, sen käytön opettelu herätti tyytymättömyyttä. Paljon oli puhetta siitä, kuinka yliopistoyhteisöä SAPettaa. Aika nopeasti kuitenkin opittiin toimimaan SAP-ympäristössä, vaikka SAP ei ole mitenkään täydellinen taloudenpitojärjestelmä.

Samaan aikaan kun yliopistouudistus tuli voimaan, oli Suomen tutkimusrahoituksessa siirrytty uudenlaiseen kustannusten laskutapaan ja raportointijärjestelmään. Kimmoke tuli EU:sta, jossa tutkimuksen puiteohjelmissa oli ryhdytty myöntämään rahoitusta niin sanotun kokonaiskustannusjärjestelmän mukaisesti. Suomen suuret tutkimusrahoittajat TEKES ja Suomen Akatemia olivat myös siirtymässä tähän järjestelmään.

Siirtymällä ei ollut mitään suoraa yhtymäkohtaa yliopistouudistukseen. Esimerkiksi Teknillisessä korkeakoulussa oli siirrytty käyttämään kokonaiskustannusjärjestelmää jo vuotta aikaisemmin. Helsingin yliopistossa, samaten kuin useimmissa muissa yliopistoissa, siirryttiin kokonaiskustannusjärjestelmään 1.1.2010 eli samaan aikaan kuin yliopistouudistus tuli voimaan.

Kokonaiskustannusmalliin siirtyminen juuri yliopistouudistuksen voimaantulohetkellä harmitti minua, mutta asia ei ollut yliopiston päätettävissä. Vaikka siirtymisellä kokonaiskustannusmalliin ei ollut yhteyttä yliopistouudistukseen, yliopistoyhteisö luonnollisesti ymmärsi mallin olevan osa uudistusta. Mallista aiheutui paljon harmia, joka nostatti kielteisiä tunteita myös yliopistouudistusta kohtaan.

Tutkijat olivat tottuneet Suomen Akatemiassa käytössä olleeseen lisäkustannusmalliin. Sen mukaan oli helppo palkata ihmisiä kokonaisiin toimiin määrärahojen puitteissa. Suorien kustannusten lisäksi yliopistolle myönnettiin 15 prosentin yleiskustannusosio (*overhead*). Nyt käyttöön otettu kokonaiskustannusmalli edellytti tuntikirjanpitoa, koska rahoittaja vastaisi vain projektiin käytettyjen työtuntien rahoittamisesta. Tutkijat ja tutkimusapulaiset olivat palkattuina yliopistoille, ja rahoitusta tuli vain projektille merkittyjen työtuntien mukaisesti.

Kokonaiskustannusmalli oli periaatteessa yliopistoille edullinen, koska se toi näkyviin tutkimusprojektin todelliset kustannukset ja tuotti näin ollen myös yliopistoille enemmän

overheadin kaltaista rahaa. Sen sijaan se oli monessa mielessä tutkijoille hankala. En usko, että itse olisin tutkijana ollut kovin innostunut ryhtymään pitämään tuntikirjanpitoa esimerkiksi omista projektiin käyttämistäni työtunneista. Tutkijat olivat asiasta syystäkin tuohtuneita. Työajan kohdentamisesta eli ”solettamisesta” (kohdentamisessa käytetyn SOLE-TM-järjestelmän mukaan) puhuttiin kitkerään sävyyn.

Ongelmat eivät liittyneet yksinomaan tuntikirjanpitoon. Rahoituksen jakautumisesta tutkimusprojektin, laitoksen ja yliopiston välillä oli tiedekunnissa erilaisia käytäntöjä, eivätkä myöskään Suomen Akatemian eri toimikunnat toimineet yhtenäisesti. Järjestelmä oli siis aika sekava ja tutkijoille hyvin vaikeasti hallittava. Siksi ei ollutkaan yllättävää, että *Yliopistolainen*-lehdessä ilmestyi hyvinkin kirpeitä kirjoituksia uudesta järjestelmästä. Oli tosin ikävää, että nämä kokonaiskustannusmallia arvostelevat kirjoittajat usein totesivat sen olevan paras esimerkki yliopistouudistuksen epäonnistumisesta.

Ei ollut mahdollista, hyvälläkään tiedottamisella, pitää tutkijoita selvillä siitä, että kokonaiskustannusmalliin siirtyminen johtui tutkimuksen rahoittajista eikä sillä ollut mitään tekemistä varsinaisen yliopistouudistuksen kanssa.

Jotkut tutkijat esittivät, ettei rahoittajien vaatimuksiin olisi saanut suostua. Koska rahoittajat toimivat itsenäisesti ja päättivät siitä, kenelle ne rahoituksensa kohdistavat, tämä olisi ollut hyvin vastuuton strategia. Suomen Akatemiasta tuli meille siihen aikaan vuosittain noin 90 miljoonaa euroa. Jos Akatemia olisi päättänyt jättää jakamatta rahoja niille tutkijoille, jotka eivät noudattaneet sen sääntöjä, se olisi ollut yliopistolle taloudellinen katastrofi.

Akatemian kanssa neuvoteltiin useamman kerran siitä, miten järjestelmä saataisiin mahdollisimman joustavaksi ja tutkijoita palvelevaksi. Akatemian piirissä oli tiettyä taipumusta byrokraattisuuteen, eivätkä keskustelut Akatemian väen kanssa aina olleet helppoja. Kvestori ja kvestuurin väki joutuivat käyttämään paljon työtunteja ja energiaa näihin neuvotteluihin.

Olin antanut kvestuurille ohjeen, että järjestelmät oli tehtävä tutkijoille niin kevyiksi kuin vain oli mahdollista rikkomatta selvästi rahoittajien antamia sääntöjä. Saattaa olla, että järjestelmän keventämisessä jopa menttiin liian pitkälle, koska EU-rahoittajilta tuli kritiikkiä, samoin kuin valtion tilintarkastajilta. Myöhemmin on jouduttu jonkin verran tiukentamaan sisäisiä ohjeita esimerkiksi siitä, miten tuntikirjanpidosta voi selviytyä. Mutta pyrkimyksemme luoda järjestelmästä mahdollisimman tutkijaystävällinen eivät välttämättä näkyneet tutkijoille. Kuten aiemmin totesin, kvestuurin tiedottamistapa ei ollut paras mahdollinen. Jotkin hankaukset syntyivät siitä, että ohjeistettiin ja käskytettiin tutkijoita liian yksioikoisesti ja vaikeaselkoisesti.

Nyt kokonaiskustannusjärjestelmä toimii ja siihen on totuttu. Se ei kuitenkaan ollut yliopistouudistuksen osa. Yliopistouudistus on ulkopuolisen rahoituksen mallien suhteen neutraali, ja oli vain ikävä yhteensattuma, että uudistukset toteutettiin samanaikaisesti.

KOHTI UUSIA MAHDOLLISUUKSIA

Yliopistouudistuksen toteuttamisen alkuvaiheessa syntyi monenlaisia ongelmia. Uudistusta toteutettaessa keskityttiin toiminnallisiin kysymyksiin. Oli ensisijaisen tärkeää saada uusi yliopisto toimimaan mahdollisimman hyvin uudessa olomuodossaan. Tähän käytettiin paljon aikaa ja vaivaa.

Kun jo parin vuoden päästä uudistuksen voimaantulosta pysähdyttiin tarkastelemaan tilannetta, oli helppo todeta, että uusi koneisto toimii. Se aika ja vaiva, joka oli käytetty koneiston käynnistämiseen, oli kantanut hedelmää. Nyt oli katsottava, mihin kaikkeen uutta konetta voitiin käyttää. Millä tavoin yliopistoa voitiin uudistaa siten, että päästäisiin eteenpäin kohti strategian mukaista tavoitetta ”huipulle ja yhteiskuntaan”?

Uudistuksen toimivuutta sisällöllisessä mielessä voidaan arvioida vasta vuosien kuluttua. Monet sellaiset opetusta ja

tutkimusta koskevat uudistukset, jotka myöhemmin on tehty, ovat saaneet käyttövoimansa yliopistouudistuksen luomasta uudesta toimintakulttuurista ja uusista toimintarakenteista. Se, että yliopistojen toimintamahdollisuuksia laajennettiin, niiden strategista johtamista vahvistettiin ja niiden taloudellinen asema muutettiin itsenäisemmäksi, on omalla tavallaan vaikuttanut monien myöhemmin aloitettujen uudistusten liikkeelleläähtöön. Tässä mielessä esimerkiksi opintouudistuksen Isoa pyörää ja hallinnon uutta palveluorganisaatiota voidaan pitää yliopistouudistuksen perillisinä tai seurauksina. Uudistusprojektit ovat uudessa yliopistossa luonnollinen osa yliopiston arkipäivää.

9

KUINKAS SITTEN KÄVIKÄÄN?

Yliopistouudistus oli kokonaisvaltainen prosessi, joka vaikutti yliopiston toimintaan lukuisin tavoin. Vaikka olinkin ensimmäisessä yliopiston avajaispuheessani rehtorina luvannut tehdä parhaani, jotta uudistusprosessi häiritsisi mahdollisimman vähän tutkijoiden, opettajien ja muun yliopistoväen arkea, selvisi pian, että syvällisen muutoksen vaikutukset ulottuisivat lähes kaikkialle organisaatiossa. Muutamassa vuodessa tapahtui hyvin paljon, ja tavallisen yliopistolaisen oli varmasti vaikeaa seurata, mikä kaikki muuttui ja oli muuttumassa.

Vaikka uudistusvaihe oli monille työläs, uudistuksen tavoite oli selvä. Haluttiin luoda vielä laadukkaampi yliopisto, jossa olisi vielä mielekkäämpää työskennellä. Uudistusvaiheen rästysten palkintona häämötti tulevaisuudessa entistä ehompi yliopisto, joka olisi nykyistäkin tavoitellumpi työpaikka ja opinahjo.

Onko tässä onnistuttu? Lopullista arviota on vielä liian aikaista antaa. Opetus- ja kulttuuriministeriö on teettänyt useampaan otteeseen yliopistouudistuksen vaikutuksia arvioivia selvityksiä eduskunnan aikanaan antaman toimeksannon perusteella. Uskon, että myös ministeriössä on ymmärretty, ettei tällaisista arvioista ainakaan ensimmäisten vuosien aikana vielä ollut kovin paljon hyötyä. Selvitykset vain oli pakko tehdä, koska eduskunta oli niitä tilannut. Konsulttien raporteissa lähinnä toistettiin jo tiedossa olevia asioita eikä kunnan kokonaisarviointiin päästy. Eikä olisi voitukaan päästä. Yliopistouudistuksen varsinaista merkitystä voidaan arvioida vasta vuosikymmenien päästä. Palaan siihen jäljempänä.

Tämä ei tarkoita sitä, etteikö yliopistouudistuksesta voisi oppia jotakin jo nyt. Päinvastoin. Uudistusprosessi ja sen jälkihoito on tuottanut paljon uutta tietoa siitä, mikä toimii hyvin ja mikä vähemmän mallikkaasti ja mitä voitaisiin tehdä toisin. Tätä oppia on syytä jatkuvasti hyödyntää kehitettäessä yliopistoa. Kuten Hallbergin selvitysryhmän mietintö korostaa, yliopistoissa voidaan ja on syytä kehittää osallisuutta ja hyvinvointia tukevia käytäntöjä, vaikka työryhmä ei nähnyt tarvetta yliopistolain muuttamiseen.

Vaikka alun perin asetettujen tavoitteiden toteutuminen voi vaatia vuosikymmeniä, jo nyt – yli kymmenen vuotta uudistuksen jälkeen – voidaan tarkastella, onko otettu askelia oikeaan suuntaan. Mitä uudistuksesta ja sen toteuttamisesta on opittu, ja millaisiin mahdollisiin uusiin linjanvetoihin arviointi antaa aiheita?

MITÄ OPITTIIN: MITEN YLIOPISTOUUDISTUSTA ON JOHDETTAVA

Yliopistouudistus prosessina oli valtava voimainponnistus. Ennen kuin pohdin, kuinka sen tuloksia on arvioitava, on syytä muutamalla sanalla kuvata, mitä itse prosessista opittiin. Vaikka yliopistoja ei toivottavasti lähiaikoina laiteta samanlaisen mankelin läpi, kokemukset uudistustyöstä voivat olla hyödyksi pienempiäkin muutoksia toteutettaessa. Yksittäiset yliopistothan saattavat esimerkiksi yhdistymisten vuoksi joutua merkittävänkin uudistustyön kohteeksi, kuten Tampereen yliopiston esimerkki osoittaa.

Paikoin äänekkäästä vastustuksesta huolimatta yliopistouudistus saatiin toteutettua, suurin piirtein tavoitellussa muodossa. Samanaikaisesti tehtiin monia eri muutoksia, jotka kaikki tulivat voimaan samalla hetkellä vuoden 2010 alussa. Yliopiston oikeudellinen ja taloudellinen status muuttui, sen johtamis- ja toiminnanohjausjärjestelmiä uudistettiin perusteellisesti, yliopiston kiinteistöt siirtyivät kokonaisuudessaan yli-

opiston konsernin hallintaan, yliopisto siirtyi työnantajaksi, ja sen virkamiehet muuttuivat työntekijöiksi. Yliopiston sisäisiä toimintarakenteita uudistettiin perinpohjaisesti suurlaitosmallin pohjalta, hallinnon rakenteita korjattiin, ja samalla yliopisto brändättiin uudelleen ja polkaistiin pystyyn menestyksellä varainhankintakampanja. Näiden kaikkien muutosten toteuttaminen samanaikaisesti, kun uudistusta lisäksi myös vastustettiin yliopistossa, oli merkittävä johtamishaaste. Prosessin aikana opimme yhtä ja toista yliopistouudistuksen johtamisesta. Joissakin asioissa onnistuimme hyvin, toiset olisi voitu tehdä toisinkin.

Uudistuksen onnistuminen edellyttää ensiksikin, että yliopiston johdolla on selkeät tavoitteet ja se on vahvasti sitoutunut uudistukseen. Uskoin rehtorina todellakin siihen, että uudistuksella pystyttäisiin laajentamaan yliopiston autonomiaa ja tällä tavoin toimimaan menestyksekkäämmin kiristyvässä kansainvälisessä kilpailussa. Myös muut päätöksentekijät olivat selvästi sitoutuneet tavoitteeseen. Keskeisessä roolissa oli yliopiston konsistori, joka viime kädessä teki ratkaisevat päätökset rehtorin toimiessa sen puheenjohtajana. Konsistoria pidettiin jatkuvasti ajan tasalla, ja asioista keskusteltiin myös niiden ollessa keskeneräisiä. Myös dekaaneilta sain uudistuksen aikana jatkuvaa arvokasta tukea.

Yliopiston johdolla täytyy myös olla selkeä näkemys ja ymmärrys koko uudistusprosessista, siitä, mitä se vaatii. Heti rehtorikauteni alkaessa luotiin kuukauden tarkkuudella yksityiskohtainen aikataulu puolentoista vuoden ajaksi. Sen avulla pystyttiin hallitsemaan uudistusprosessiin liittyvän päätöksenteon vaiheita. Uudistusta ei voida viedä eteenpäin siten, että tehdään päätökset silloin, kun päätöksentekotarve sattuu syntymään, vaan koko prosessia on suunniteltava jo etukäteen, ainakin periaatteessa. Suunnitelmassa on myös oltava näkemys siitä, ketkä osallistuvat päätöksentekoon missäkin vaiheessa. Aikataulu pidettiin jatkuvasti ajan tasalla, ja se oli yliopistolaisten nähtävänä yliopiston sisäisessä verkossa.

Näin syvällistä uudistusta ei voida toteuttaa siten, että vain rehtori ja konsistori tekevät päätöksiä, vaan uudistus edellyttää päätöksiä usealla yliopiston tasolla. Esimerkiksi yliopiston rakenteiden uudistus hoidettiin siten, että konsistori asetti tavoitteet – laitosten minimikoko olisi vähintään viiden miljoonan euron budjetti ja 10 professuuria –, minkä jälkeen tiedekunnille annettiin tehtäväksi aikataulun mukaisessa määräajassa ehdottaa itselleen sellaiset rakenteet, jotka olivat konsistorin linjauksen mukaiset. Näin myös toimittiin.

Prosessin hallittavuuteen liittyy myös asiantunteva ja riittävän laaja valmisteluorganisaatio. Uudistusta vietiin eteenpäin laajassa työryhmäorganisaatiossa, jonka työhön osallistui sekä hallintohenkilöstöä että dekaaneja ja muita akateemisia henkilöitä. Näin saatiin paras mahdollinen asiantuntemus yliopiston käyttöön. Samalla saatiin yliopistoyhteisö, ainakin osittain, sitoutettua uudistukseen.

Yliopistoyhteisö pitääkin mahdollisimman laajalti sitouttaa prosessiin. Minulla oli tältä osin kunnianhimoiset tavoitteet, mutta emme onnistuneet niin hyvin kuin olisimme toivooneet. Aloittaessani rehtorina lupasin pyrkiväni sellaiseen avoimuuteen, ettei kukaan jälkeensä voisi tulla sanomaan: miksei minulle kerrottu? Uudistuksesta pyydettiin monessa vaiheessa lausuntoja, yliopiston lehdissä kirjoitettiin asiasta laajalti, rehtorina järjestin useita kampuskeskusteluja, oli asetettu erityinen iskuryhmä käymään keskusteluja laajasti yliopistossa, ja monella muullakin tavalla pyrittiin tiedottamaan uudistuksesta. Silti pikkuhiljaa kasvava arvostelijoiden ryhmä väitti ilmeisesti tosissaan, että yliopiston johto oli salaa yrittänyt viedä yliopistouudistuksen eteenpäin.

Loppujen lopuksi vastustus kuitenkin vaimeni ja keskusteluyhteys moniin uudistuksen vastustajiin säilyi asiallisena. Kuten aiemmin olen todennut, uskon tämän olevan hyvä esimerkki siitä, kuinka hankalaa on viedä läpi uudistuksia yliopistolla siten, että kommunikaatio onnistuu. Yliopiston johtamisen keskeinen haaste on kommunikaatio, kahdessa suunnassa.

Vaikka tässä suhteessa veneemme keikkuikin, saimme mielestäni uudistukseen liittyvän viestinnän lopulta hoidettua ainakin tyydyttävällä arvosanalla.

Vaikka suunnitelmallisuus on äärimmäisen tärkeää, pitää myös ymmärtää, ettei uudistus koskaan toteudu aivan suunnitellusti. On oltava myös valmiina reagoimaan odottamattomiin esteisiin tai tapahtumiin. Esimerkkinä sellaisesta mairittakoon konsistorin päätös olla hyväksymättä valtiotieteellisen tiedekunnan esitystä laitoksettomasta tiedekunnasta. Päätös oli kylmä suihku tiedekunnalle ja nostatti ymmärrettävästi vastalauseita. Minun olikin kiireellisesti sovittava tiedekunnan tiedekuntaneuvoston kanssa tapaaminen, jossa saatiin enimmäkseen höyryt päästettyä ilmoille. Ei mikään mukava tilaisuus, mutta ehdottoman välttämätön. Vastaavia nopeaa palon sammuttamista vaativia tilanteita ilmaantui toistuvasti rehtorin agendalle.

On myös koko ajan huolehdittava siitä, että tarvittavan päätöksenteon valmistelu ja toteutus tehdään aikataulussa. Jotta uudistus onnistuisi, päätöksiä on ehdittävä valmistella riittävän hyvin. Esimerkiksi taloutta, johtosääntöä ja tietojärjestelmiä koskevaan valmisteluun ja päätöksentekoon ryhdyttiin jo yli vuosi ennen kuin yliopistouudistus tuli voimaan. Vain sillä tavoin saatiin rakennettua kone, joka käynnistyi yskimättä uudistuksen toteutuessa.

Loppujen lopuksi paljon on kiinni kommunikaatiosta. Uudistuksen onnistunut toteuttaminen edellyttää keskustelua, keskustelua ja vielä lisää keskustelua. Vaikka tähän panostettiin, sen olisi voinut tehdä vielä paremmin.

VAHVISTUIVATKO AUTONOMIA JA STRATEGINEN JOHTAMINEN?

Uuden yliopiston moottori käynnistyi odotetusti uudistuksen tullessa voimaan tammikuun 2010 alussa. Juridisesti ja taloudellisesti pystyttiin toimimaan uudessa olomuodossa. Tässä

mielessä asiat toimivat. Onnistuimme viemään uudistusprosessin eteenpäin sillä tavoin, ettei yliopiston toiminta vaarantunut. Mutta toteutuivatko tavoitteet?

Keskeisenä tavoitteena oli yliopiston autonomian kasvattaminen. Tässä suhteessa uudistuksessa otettiin reilu askel eteenpäin. Uudistusta eri näkökulmista tarkastelleet arvioitsijat ovat yleensä yleisesti todenneet uudistuksen lisänneen yliopistojen autonomiaa.

Kun puhutaan yliopistojen autonomiasta, on syytä erotella eri tasoja ja näkökulmia. Yliopiston itsehallinnon ytimenä on yliopistojen vapaus päättää omista tavoitteistaan ja arvoistaan ulkopuolisen tahon puuttumatta siihen. Jotta itsehallinto voisi toteutua, yliopistoilla on oltava sekä hallinnollinen että taloudellinen autonomia. Hallinnollisella autonomialla tarkoitetaan yliopistojen mahdollisuutta päättää omista rakenteistaan, sisäisestä demokratiastaan, johtamistavoistaan ja hallintokäytännöistään. Taloudellisella autonomialla viitataan yliopistojen vapauteen hankkia resursseja ja päättää niiden käytöstä eli vapauteen suhteessa toiminnan rahoittajiin. Yliopistojen vapaus strategiseen päätöksentekoon edellyttää sekä hallinnollista että taloudellista autonomiaa. Lopulta autonomian yhteydessä mainitaan usein myös yliopistoille keskeinen tutkimuksen ja opetuksen vapaus, jonka suhteen asiaa tarkastellaan tutkijoiden ja opettajien eikä yliopiston näkökulmasta. On selvää, että yliopistojen hallinnollinen ja taloudellinen autonomia sekä tapa, jolla autonomiaa yliopistoissa käytetään, vaikuttavat vahvasti tutkimuksen ja opetuksen vapauteen.

Yliopistojen hallinnollisen autonomian kasvusta ei liene epäilyksiä. Yliopistot voivat aiempaa vapaammin päättää toimintansa järjestämisestä. Aiemmin mainitut erisuuntaiset kokeilut siitä, miten yliopistojen dekaanit tulisi valita, ovat hyvä esimerkki tästä. Jos tarkastellaan yliopistojen johtosääntöjä, ne ovat pinnallisesti katsoen hyvin erilaisia. Yhden yliopiston johtosäännössä on 70 pykälää (Lapin yliopisto), kun taas toiselle riittää 21 (Tampereen yliopisto). Kuten Hallbergin selvitys-

ryhmä toteaa, sisällöltään ne ovat aika samankaltaisia. Kuitenkin se seikka, että johtosääntöjä on muutettu hyvin usein, voi antaa viitteitä sellaisen autonomisen kokeilukulttuurin kehittymisestä, johon olisikin syytä pyrkiä.

Yliopistouudistuksen kokonaisvaltainen merkitys hallinnolliselle autonomialle nähdään vasta vuosikymmenien kuluttua. Käytännössä uudistukseen pohjautuvia muutoksia kuitenkin tehdään jatkuvasti kaikilla yliopiston toiminnan päälohkoilla. Jo rehtoriaikanani näkyi selvästi johtamisjärjestelmän kehittyminen, strategisen johtajuuden vahvistuminen ja rekrytointiprosessien uudistuminen, joitakin esimerkkejä mainitakseni. Siirryttyäni kansleriksi olen voinut seurata seuraajani rehtori Jukka Kolan uurastusta muun muassa yliopiston opetuksen ja hallinnon kehittämiseksi yliopistouudistuksen viitoittamia reittejä pitkin. Mainitsen jäljempänä joitakin esimerkkejä tästä.

Yliopistojen hallinnollinen autonomia on selvästi laajentunut, mutta taloudellisen autonomian tilanne ei ole yhtä selvä. Tavoitteet ja valtiovallan lupaukset olivat yliopistouudistuksen aikaan tältäkin osin merkittäviä. Kaikkia toimijoita ärsyttävästä ja työllistävästä vuosittaisesta niin sanotusta ”hankerumbasta” (eli yksityiskohtaisesta hankkeiden tasolle menevästä opetus- ja kulttuuriministeriön ohjauksesta) oli päästävä eroon. Sen olisivat korvanneet neljän vuoden välein pidettävät yliopiston ja ministeriön väliset tavoiteneuvottelut, joissa olisi keskitytty laajempiin strategisiin kysymyksiin. Rahoitus olisi jaettu yliopistoille vahvistetun ja yliopistojenkin hyväksymän indikaattorimallin pohjalta, johon liittyi vain suhteellisen pieni opetus- ja kulttuuriministeriön itse päättämä osuus. Rahoituksen pysyvyyden ja ennakoitavuuden olisi taannut yliopistolakiin otettu indeksiehto. Kaikista näistä taloudellisen autonomian elementeistä on käytännössä lipsuttu kuluneiden kymmenen vuoden aikana. Taloudellinen autonomia ei ole sellaisissa kantimissa kuin yliopistouudistuksen yhteydessä oli syytä toivoa.

Uudistuksen jälkeinen alkuvaihe antoi kyllä aihetta optimismiin. Kun oman pitkäaikaisen kokemukseni perusteella pystyin

vertaamaan vanhanmallista tavoiteohjausta uuteen strategisempaan neuvottelujärjestelmään, koin tilanteen selvästi muuttuneen. Kun aiemmin ministeriön ohjaus oli paikoin pikkutarkkaa ja tavoiteneuvotteluissa keskusteltiin yksittäisistä jopa vain kymmenientuhansien eurojen määrärahoista, uudessa järjestelmässä toimittiin strategisemmin. Neuvotteluja oli alun perin tarkoitus pitää vain joka neljäs vuosi, ja niiden pohjana oli yliopiston laatima strategia. Jos ministeriö piti strategiaa hyvänä, siltä oli mahdollista saada jonkin verran lisärahoitusta, mutta pääosa rahoituksesta tuli ennalta vahvistetun mallin pohjalta. Näin yliopiston päätösvalta oli selvästi vahvistunut.

Onni ei kuitenkaan kestänyt kauaa. Opetus- ja kulttuuriministeriö ei yliopistouudistuksen jälkeisinä vuosina aina itse muistanut yliopiston autonomian laajuutta. Aina välillä jouduimme muistuttamaan ministeriötä, että asia, josta ministeriö oli esittänyt tiukkoja vaatimuksia, kuului yliopiston autonomian piiriin. Usein tuntuu siltä, että ministerit eivät aina ymmärrä rooliaan keskustellessaan autonomisten yliopistojen kanssa. Esimerkkinä mainittakoon vaikkapa tiede- ja kulttuuriministeri Annika Saarikon maaliskuussa 2021 esittämä vaatimus, että kaikkien yliopistojen ja korkeakoulujen tulisi asetettuun määräaikaan mennessä esittää kolme toimenpidettä opiskelijoiden koronaviruspandemian heikentämän hyvinvoinnin kohentamiseksi. Asiahan on hyvä ja yliopistojenkin keskeinen huolenaihe, mutta käskyttävä lähestymistapa ei heijasta ymmärrystä siitä, että yliopistojen tulisi olla opetusministeriöstäkin autonomisia toimijoita.

Yliopistojen rahanjakomallia on pariinkin otteeseen muutettu siten, että opetus- ja kulttuuriministeriön päätösvallassa olevaa strategista osuutta on kasvatettu. Nämä siirrot ovat vastaavasti kasvattaneet ministeriön päätösvaltaa yliopistorahoituksen jakautumisesta ja näin kaventaneet yliopistojen taloudellista autonomiaa. Laajempaa strategista rahoitusta on osin myös korvamerkitty ministeriön tärkeiksi kokemien hankkeiden läpiviemiseen siten, että vihattu ”hankerumba” on taas

lisääntynyt. Tämä on ollut yliopistoille haasteellista. Sen lisäksi, että ministeriön ohjausvalta on kasvanut, se on asettanut lisära-
sitteita Sipilän hallituksen leikkausten vuoksi jo ennestään tiu-
kalle taloudenpidolle. Kun yhä merkittävämpi osa perusrahoi-
tuksesta ohjataan tarkoituksiin ja hankkeisiin, jotka edellyttävät
uusia panostuksia, jää yhä vähemmän resursseja perustoimin-
tojen hoitamiseen. Mitään merkkejä siitä, että ministeriössä
ymmärrettäisiin tämä vaikutus, en ole huomannut.

Ajankohtaisena esimerkkinä ministeriön yliopistojen toi-
mintaa hankaloittavasta hankepohjaisesta ajattelusta voi-
daan mainita vaikkapa vuodelle 2021 myönnetty strateginen
kansainvälistymisraha. Sen suuruudesta ilmoitettiin yliopis-
toille vasta niinkin myöhään kuin syksyllä 2020 siten, että sen
sisällyttäminen yliopiston budjettiin ei ollut enää mahdollista.
Vielä pitkään keväällä ei annettu ohjeita siitä, miten rahaa sai
käyttää. Esimerkiksi Åbo Akademiassa tiedettiin vain, että täl-
laista rahoitusta olisi tulossa yhteensä 1 535 000 euroa, joka
vielä jakautui kolmeen osaan: 635 000 euroa kansainvälisiin
pilottihankkeisiin, 400 000 euroa stipendien rahoittamiseksi
ja 500 000 euroa niin sanotun Talent Boost -ohjelman tukemi-
seksi. Väitän, että tällainen mikromanagerointi tuskin johtaa
kovin hyviin tuloksiin.

Myös opetus- ja kulttuuriministeriön käyttämän rahoitus-
mallin indikaattorit, joita on vielä pariin otteeseen muutettu
kuluneen vuosikymmenen aikana, näyttävät ohjaavan yliopis-
tojen toimintaa, ehkä liiaksikin. On tilattu tietty määrä tutkin-
toja, on mitattu ulkomaalaisten opiskelijoiden ja henkilökun-
nan jäsenten määrää, on annettu pisteitä tietyillä foorumeilla
julkaistuista artikkeleista ja teoksista ja palkittu tietynlaisen
ulkopuolisen rahoituksen hankinnasta. Tämä on selvästi vai-
kuttanut yliopistojen toimintaan. Indikaattoriohjaus on Suo-
messä vahvempaa kuin useimmissa muissa maissa. Käytetyistä
indikaattoreista on kyllä keskusteltu yliopistojen kanssa, mutta
kaikilta osin ne eivät tue yliopistojen strategioita. On itses-
tään selvää, että erilaisissa yliopistoissa olisi tarvetta erilaisille

painotuksille. Esimerkiksi Helsingin yliopiston strategisena tavoitteena ollut aseman säilyttäminen ja parantaminen kansainvälisten huippututkimusyliopistojen joukossa edellytti jo rehtorikaudellani resurssien sisäistä jakoa toisella tavoin kuin ministeriön mallin kriteerien mukaisesti.

Hallbergin selvitysryhmä ehdottaa opetus- ja kulttuuriministeriön rahoitusohjauksen vaikutusten arviointia suhteessa yliopistojen autonomiaan. Ehdotus on kannatettava. Kun arvioinnin pohjalta haetaan uusia malleja, yliopistokohtaiseen räätälöintiin perustuvan osuuden kasvattaminen esimerkiksi lisäämällä strategisen rahoituksen osuutta kokonaisrahoituksesta ei ole hyvä ratkaisu. Se olisi omiaan vahvistamaan ministeriön ohjausvaltaa yksittäistä yliopistoa kohtaan. Pikemminkin olisi syytä vakiinnuttaa osa yliopistojen perusrahoituksesta ja näin jonkin verran vähentää mallin kilpailullisuutta. Näin yliopistot olisivat vapaampia toteuttamaan omia hyviä strategioitaan silloinkin, kun ne eivät saa suoraa tukea rahanjakomallin indikaattoreista.

Niin kauan kuin yliopiston talous on pääosin riippuvainen valtiolta eli opetus- ja kulttuuriministeriöltä saatavasta rahoituksesta, taloudellinen autonomia on pakostakin rajallinen. Päärahoittajalla on väistämättä sananvaltaa rahoituksen käyttäjän toimintaan. Yliopistouudistuksen yhteydessä pyrittiin vahvistamaan yliopistojen autonomiaa ottamalla yliopistolakiin indeksilauseke. Sen mukaan yliopistojen rahoituksen tulisi nousta indeksin osoittamalla tavalla vuosittain. Kun yliopistokehyksen rahat pääosin jaettaisiin mallin perusteella, indeksillä suojattu rahoitusasema korostaisi yliopistojen autonomiaa myös suhteessa valtiovallan taloudelliseen päätöksentekoon. Tämä pyrkimys ei kuitenkaan toteutunut. Valtiovalta on useammin muuttanut indeksiehtoa koskevaa pykälää kuin noudattanut sitä. Laki ei tarjoa suojaa enemmistöhallitusta vastaan, ja taloudellisesti yliopistot ovat siten edelleen riippuvaisia valtiovallan rahoituspäätöksistä.

Indeksipykälä oli kaunis ajatus, joka ajettiin lakiin valtiovarainministeriön virkamiesten vastustuksesta huolimatta. Kuten historia osoittaa, valtiovarainministeriötä ei voi tällä tavoin ohittaa. Silti indeksiehtoa koskeva säännös yliopistolaissa ei ole turha. Indeksiehtopykälän väliaikaisella muuttamisella on aina poliittinen hintansa. Indeksien leikkaamista esittävä hallitus joutuu julkisesti perustelemaan, miksi indeksikorotuksiin puututaan, ja oppositiolle tarjoutuu poliittisesti arvokkaita tilaisuuksia tuomita hallituksen tekemät koulutusleikkaukset. Ilman laissa olevaa indeksiehtoa leikkaukset olisivat huomattavasti helpommin toteutettavissa valtion budjettiprosessin normaalina osana.

Vaikka on otettu taka-askelia, uskon, että yliopistouudistus on lisännyt mahdollisuuksia kasvattaa yliopiston taloudellista autonomiaa pitkän aikavälin kuluessa. Sitä mukaa kun yliopiston oma pääoma varainhankinnan ja ylijäämien kasautumisen ansiosta kasvaa, yliopiston riippuvaisuus opetus- ja kulttuuriministeriön rahoituksesta vähenee. Kuten aiemmin olen korostanut, yliopisto on ehkä 50 vuoden kuluttua todella autonominen. Ilman yliopistouudistusta, joka loi yliopistoille oman oikeushenkilöllisyyden ja mahdollisti omien pääomien kartuttamisen, pitkän aikavälin visio ei olisi mahdollinen.

Yliopistouudistuksella pyrittiin rakentamaan yliopistoja, joita johdettaisiin määrätietoisemmin ja ammattimaisemmin. Tältä osin uudistus on ollut selvä edistysaskel. Johtaminen on vahvistunut kaikilla tasoilla. On luotu toimiva johtamisjärjestelmä, ja johtamista on tuettu sekä koulutuksella että rekrytoinneilla. Opetus- ja kulttuuriministeriön teettämässä arvioinneissa on yhdenmukaisesti todettu yliopistojen strategisen johtamisen ja talousjohtamisen vahvistuneen ja ammattimaistuneen yliopistouudistuksen jälkeen.

Yliopiston strateginen johtaminen on uudessa järjestelmässä entistä määrätietoisempaa. Strategiaa kehitetään yhteistoiminnassa, ja sitä toteutetaan kaikilla tasoilla. Johtamisjärjestelmän puitteissa strategia otetaan nyt vakavasti myös tiede-

kuntaa alemmilla organisaatioportailla. Se ei ole enää pelkkä johdon väline, josta muiden ei tarvitse kantaa huolta. Näin voidaan selkeämmin kanavoida resursseja niihin tarkoituksiin, joissa ne parhaiten palvelevat strategian toteutumista.

Rehtori Jukka Kolan aikana on panostettu paljon opetuksen johtamiseen. Jo mainittu Iso pyörä -reformi on uudistanut yliopiston tutkintojärjestelmää kokonaisuudessaan. Pirstaleisesta oppiainetarjonnasta on rakennettu kokonaisuuksia, ja opetus on järjestetty kandidaatti- ja maisteriohjelmiin aiempien lukuisten oppiainekohtaisten opetuspolkujen sijaan. Tällainen strateginen muutos, joka ylittää organisaation perinteisiä rakenteita, olisi ollut huomattavan vaikea viedä läpi vanhassa yliopistohallinnossa.

Myös yliopiston tutkimusinfrastruktuuria kehitetään entistä suunnitelmallisemmin. Tämä on tärkeää, kun tutkimusinfrastruktuurin edellyttämät taloudelliset resurssitarpeet kansainvälisen kilpailun paineissa kasvavat nopeasti. Enää ei ole varaa siihen, että yliopistossa hankitaan samaa infrastruktuuria moneen paikkaan, jos se yhtä hyvin voisi olla tutkijoiden yhteiskäytössä.

Tutkimuksen puolella mahdollisuudet ja pyrkimykset tukea profiloituja ja uudenlaisia kehityskulkuja ovat lisääntyneet. Hyvä esimerkki tästä on Helsingin yliopiston tutkimuksen arviointi, joka pantiin toimeen Johanna Björkrothin johdolla viimeisenä rehtorivuotenani. Se toteutettiin täysin uudella tavalla monitieteisten tutkimusryhmien arvioinnin pohjalta. Sen sijaan, että huomio edellisten arviointien tapaan olisi kohdistettu hallinnollisiin yksikköihin, eli laitoksiin, kannustettiin laitosrajoista piittaamatonta ryhmämuodostusta. Näin tutkimuksen arviointi synnytti strategisesti merkittävää uudenlaista yhteistoimintaa yliopiston sisällä.

Strategisen johtamisen kasvava potentiaali näkyy myös yliopistohallinnossa. Jukka Kolan aikana pystytettiin UPO eli uusi palveluorganisaatio, jossa hallinto keskitettiin yhdeksi järjestelmäksi, jotta voitaisiin tehostaa hallintoa ja parantaa yliopisto-

laisten saamia palveluja niukkenevista resursseista huolimatta. Mainitsen UPO:n tässä vain esimerkkinä toimenpiteestä, joka syntyi määrätietoisien strategisen johtamisen tuloksena. En halua vielä arvioida, onko uudistus kaikilta osin onnistunut. Paljon kritiikkiä on esitetty esimerkiksi opettajien ja tutkijoiden kaipaamien lähipalvelujen tarjonnan heikkenemisestä. Itse olen kyllä sitä mieltä, ja olen sen myös sanonut hallintojohtaja Esa Hämäläiselle, että tiedekuntiin sijoittuva jonkinlainen läsnä oleva lähipalvelu on tärkeä, jotta voidaan välttää turhauttavaa ja resurssien haaskausta aiheuttavaa tutkijoiden ja opettajien tehotonta piilohallintoa. Rehtori Jari Niemelän aikana onkin otettu askeleita tähän suuntaan. Uudessa johtamisrakenteessa on onneksi ongelmien syntyessä mahdollista tehdä nopeitakin korjausliikkeitä.

Yliopistouudistuksen yhteydessä tehtyjä rakenteellisia uudistuksia on myös jatkettu. Useat muutkin erillislaitokset kuin ne, jotka siirrettiin tiedekuntiin jo yliopistouudistuksen yhteydessä, on siirretty tiedekuntien alaisuuteen. Uusia yhteistyökuvioita ja rakenteellisia ratkaisuja on tuotu myös Viikin ja keskustakampuksen tiedekuntien välille. Uudistukset ovat osin loogista jatkoa niille uudistuksille, jotka toteutettiin yliopistouudistuksen yhteydessä. Tältäkin osin näkyvät yliopiston mahdollisuudet edetä omilla päätöksillään, kokeellisesti.

Yliopistouudistuksen toteuttamisessa haasteeksi ovat muodostuneet henkilöstön kokemukset vaikutusvaltansa kaventumisesta, jotka ovat myös vaikuttaneet kielteisesti henkilöstön hyvinvointiin. Kuten luvussa 4 totesin, olisi nyt hyvä käyttää kertynyttä johtamisosaamista tämän haasteen ratkaisemiseen ja pohtia, miten yhteisö saataisiin paremmin mukaan yliopiston kehittämiseen. Yliopistoyhteisö ja erityisesti professorikunta ovat yliopiston ydintä, ja ilman heidän sitoutumistaan yliopistoa ei voi kehittää kestävästi. Yliopistolaki ei sinänsä estä osallistavien päätöksentekorakenteiden pystyttämistä, mutta optimaaliset ratkaisut edellyttävät yhteisöllisen päätöksen-

teon yhteensovittamista johtajien vastuun ja riittävän ketterän päätöksenteon kanssa.

Kuten sekä Hallbergin selvitysryhmä että vetämäni Tampereen työryhmä totesivat, paljon on kiinni yliopiston ja tiedekunnan johtamiskulttuurista. Hyvä johtaja ymmärtää ja osaa ottaa henkilöstönsä mukaan päätöksentekoon. Usein ei ole kysymys siitä, kuka tekee muodollisen päätöksen, vaan tavasta, jolla päätöksiä valmistellaan. Luomalla avoin valmistelukulttuuri, jossa yliopistolaiset tai heidän edustajansa pääsevät mukaan vaikuttamaan asioiden valmistelun eri vaiheisiin, voidaan parhaiten käyttää yliopiston hallinnollista autonomiaa tutkimuksen ja opetuksen sekä niiden vapauden tukemiseen.

PROFILOINTI HAASTEENA

Opetusministeriö ajoi yliopistouudistuksen yhteydessä myös isompia rakenteellisia tavoitteita. Ministeriö toivoi yliopistouudistuksen johtavan Suomen yliopistojärjestelmän kokonaisrakenteen järkevöittämiseen. Suomessa katsottiin olevan liikaa yliopistoja (ja ammattikorkeakouluja), minkä vuoksi yliopistojen toiminta oli liian pirstaloitunutta ja jakautunutta pie-niin aliresursoituihin oppiaineisiin. Opetusministeriön hyväksymässä asiakirjassa ”Korkeakoulujen rakenteellisen kehittämisen suuntaviivat vuosille 2008–2011” esitettiin muun muassa korkeakouluverkon tiivistämistä ja korkeakoulujen määrän vähentämistä. Pienissä yksiköissä opetettiin samoja asioita ympäri maata sen sijaan, että yliopistot yhdistyisivät tai edes profiloituisivat selkeämmin ja siten pystyisivät kehittämään opetusta ja tutkimusta vahvuusalueillaan.

Yliopistouudistuksen yhteydessä otettiin muutama askel järjestelmän rakenteiden kehittämiseksi. Tällöin tulivat voimaan Aalto-yliopistoon ja Itä-Suomen yliopistoon johtaneet yliopistojen yhdistämiset, ja Turun kauppakorkeakoulu liitettiin Turun yliopistoon. Myöhemmin synnytettiin vielä Taideyliopisto ja uusi Tampereen yliopisto. Yhdistymiset olivat laa-

jassa mielessä osa yliopistouudistusta, mutta varsinainen yliopistouudistus ei sinänsä olisi näihin ratkaisuihin vienyt. Ne toteutuivat ministeriön painostuksesta ja runsaalla lisärahoituksella. Uusi yliopistolaki ei alkuvuosina onnistunut kanavoimaan toimintaa siten, että yliopistot olisivat profiloituneet opetusministeriön toiveen mukaisesti.

Tässä suhteessa yliopistouudistus ilmeisesti ei täyttänyt opetusministeriön toiveita. Mutta opetusministeriö ei aina itsekkään sitoutunut strategiaansa. Vaikka ministeriö oli rakenteellisen kehittämisen suuntaviivoissaan nimenomaan todennut, että uusia tutkinnonanto-oikeuksia ”ei pääosin anneta”, se on myöntänyt uusia oikeuksia esimerkiksi lakimieskoulutukseen, diplomi-insinöörikoulutukseen ja proviisorikoulutukseen. Kun yliopistot ovat strategian mukaisesti lakkauttaneet toimintojaan, kuten Oulun yliopiston lopettaessa Kajaanissa toimivan opettajankoulutusyksikkönsä ja Itä-Suomen yliopiston lopettaessa Savonlinnan yksikkönsä, ministeriöstä ei ole saatu näkyvää tukea toimenpiteille.

Helsingin yliopistolle asia ei ollut kovin tärkeä, koska yliopisto useimmilla aloillaan oli Suomen paras tai parhaita eikä luopuminen sellaisista aloista olisi ollut kovin järkevää. Laajemmassa perspektiivissä Helsingin yliopistonkin intresseissä on kuitenkin se, että Suomen yliopistojärjestelmä kokonaisuudessaan toimii tehokkaasti. Yliopisto on lojaalisti ollut mukana yliopistojen yhdistyksen Unifin järjestämissä profiloitikeskusteluissa ja -ryhmissä. Valitettavasti niiden tulokset ovat olleet laihoja.

Omakohmainen esimerkki osoittaa, miksi tuloksiin pääseminen on niin vaikeaa. Unifin asettama humanististen alojen profilointia pohtiva työryhmä oli ehdottanut Tampereen yliopiston ja Helsingin yliopiston välistä logopediaa ja puheviestintää koskevaa uutta työnjakoa. Ehdotuksen mukaan Helsingin yliopisto siirtäisi puheviestintänsä Tampereen yliopistoon, kun taas Tampere luopuisi logopediasta Helsingin yliopiston hyväksi. Siten sekä Tampereen puheviestintä että Helsingin yliopiston logopedia vahvistuisivat. Koko operaatiossa oli kyse

noin kahden opettajan siirtämisestä Helsingistä Tampereelle ja vastaavan määrän siirtämisestä Tampereelta Helsinkiin, ja opiskelijoita oli muutamia kymmeniä. Kyse ei siis ollut mitenkään suuren luokan hankkeesta vaan pienestä yksityiskohdasta. Rehtorina hyväksyin suunnitelman yhteistyössä käyttäytymistieteellisen tiedekunnan kanssa, jossa mainitut aineet meillä toimivat. Tampereenkin rehtori suhtautui myönteisesti työnjakoon. Kun suunnitelma tuli julki, Tampereella alkoi kuitenkin kiivas julkinen keskustelu aiheesta. Kansanedustajia myöten kritisoihin ratkaisua ja pidettiin skandaalina, että logopedian opetus loppuisi Tampereen yliopistosta. Tamperelainen media oli vahvasti mukana keskustelemassa. Lopputuloksena oli se, että Tampereen yliopiston hallitus, johon rehtori oli vienyt asian, ei uskaltanut tehdä päätöstä. Näinkin pienet asiat voivat paikallisesti aiheuttaa suuria tunnekuohuja, jotka jarruttavat uudistusten toteuttamista.

Uskon kuitenkin, että pidemmän ajan kuluessa uusi järjestelmä pakottaa yliopistot profiloitumaan paremmin. Kilpailu sekä rahoituksesta että oppilaista ja henkilökunnasta edellyttää riittävän tasokkaiden yksiköiden kehittämistä ja ylläpitämistä. Kilpailun paineet näkyvät esimerkiksi Tampereen yliopiston ja Tampereen teknillisen yliopiston yhdistämisessä yhdeksi yliopistoksi, jonka muodostamaan konserniin kuuluu myös Tampereen ammattikorkeakoulu. Hanke toteutui vuoden 2019 alussa. Muutama vuosi aiemmin tällaisesta ajattelusta ei Tampereella ollut merkkiäkään. Vastaavanlaisia yliopisto- ja ammattikorkeakoulukonserneja on kehitetty muuallakin. Kun talous kiristyy ja opetusministeriön rahanjakomalli vie rahat korkealaatuisempaan toimintaan, yliopistojen on pakko reagoida. Tämä väistämättä vaikuttaa pikkuhiljaa myös yliopisto- ja ammattikorkeakoulukentän rakenteisiin. Opetus- ja kulttuuriministeriön vuonna 2016 teettämässä selvityksessä *Yliopistolakiuudistuksen vaikutusten arviointi* todetaankin yliopistouudistuksen parantaneen profiloitumisen edellytyksiä ja yliopistojen ainakin pyrkineen vahvempaan profilointiin.

Tuo ”pikkuhiljaa” ei kuitenkaan ole opetus- ja kulttuuriministeriötä tyydyttänyt, ja ministeriö on yrittänyt vauhdittaa rakenteellista kehittämistä varaamalla osan yliopistokehiksestä rakenteellisen kehittämisen hankkeisiin. Suomen Akatemian kautta kanavoitu kilpailtu profiloitumisrahoitus (niin sanottu Profi-rahoitus) on luotu tukemaan yliopistojen tutkimuksen profilointia. Suomen Akatemia väittää rahoitusmuodon arviointien osoittaneen, että sillä on onnistuttu vahvistamaan kokonaisuuksia ja vähentämään pirstaleisuutta.

Saattaa olla, että näin on päästy nopeampaan tulokseen. Kanavoimalla rahoitusta profiloitumiseen on kuitenkin myös edelleen kuristettu yliopistojen perustoimintojen yleisten rahoitusleikkausten vuoksi jo ennestään niukkaa rahoitusta. Samalla yliopistot ovat joutuneet enemmän tai vähemmän kekseliäästi luomaan uusiakin painopisteitä Profi-rahoituksen turvaamiseksi. Näyttää siltä, että ainakin jotkin rakenteellisen kehittämisen hankkeet on aika pikaisesti pantu kokoon nimenomaan rahoitushakemusta varten eikä yliopistojen pitkäaikaista strategista kehittämistä silmällä pitäen. Tämä on yksi esimerkki siitä, miten opetus- ja kulttuuriministeriön toiminnassa on jälleen lisätty ”hankerumbaa” yliopistojen toiminnan ohjauksessa.

Ehkä profilointiin liittyvä kärsimättömyys on oire siitä, ettei opetus- ja kulttuuriministeriössä riittävän syvällisesti ymmärretä yliopistojen toiminnan aikaraameja. Hiukan (ja aika paljonkin) kärjistäen on ollut tapana sanoa, että kvartaalitaloudessa yliopiston kvartaali on 25 vuotta. Kärjistyksellä halutaan viestiä siitä, että painopisteen muutokset yliopiston toiminnassa ovat pakostakin hitaita. Maisterin tutkintoon päättyvän opetuspolun ylös- tai alasajo kestää vähintään seitsemän vuotta, ja tutkimuksen huippuyksikön pohjan rakentaminen lienee yleensä vaatinut ainakin vuosikymmenen uurastusta. Vaikka yliopiston strategiassa olisikin pystytty viitoittamaan kehityksen suuntaa, sen toteuttaminen käytännössä vaatii aikaa.

Ensimmäisinä vuosina yliopistouudistuksen jälkeen voitiin, kaikista haasteista ja tyytymättömyyden ilmauksista huolimatta, suhteellisen tyytyväisinä otaksua, että yliopistouudistuksen mahdollistamalla paremmalla strategisella johtamisella päästäisiin parantamaan yliopistojen laatua ja suorituskkyä. Kehitys Helsingin yliopistossa samoin kuin muissakin yliopistoissa kulki toivottuun suuntaan. Suomen yliopistolaitoksen kilpailukyky kansainvälisillä yliopistomarkkinoilla vahvistui.

Tämä suotuista kehitys ei kuitenkaan saanut jatkua ongelmitta. Valtiovalta, joka muutamia vuosia aiemmin oli ollut innostunut yliopistojen autonomian vahvistamisesta, astui nyt yllättäen kuvaan jarrumiehen roolissa. Rahoituslupauksia ei pidetty, ja rahoituksen tilanne heikkeni vuosi vuodelta.

Siitä huolimatta, että Jyrki Katainen valtiovarainministerinä oli ollut vahvasti ajamassa yliopistolakia ja siihen otettua indeksiehtoa, jo Kataisen hallitus kunnostautui yliopistojen määrärahojen jäädyttäjänä ja yliopistolain indeksiehdon leikkaajana. Yliopistolain tultua voimaan Kataisen hallitus leikkasi lain mukaisen indeksikorotuksen kerran kokonaan ja sitten puolitti sen kahdesti. Vaikka yksittäiset muutokset eivät olleet dramaattisia, niiden kumulatiivinen vaikutus oli jo olennainen. Laskettiin, että yksinään Helsingin yliopiston rahoitusta vähennettiin näillä toimenpiteillä vuositasolla lähes 50 miljoonalla eurolla. Useat yliopistot joutuivat toimenpiteiden vuoksi käynnistämään irtisanomisprosesseja, ja Helsingin yliopisto vähensi asettamiensa rekrytointikieltojen avulla henkilökuntaansa noin 500 henkilöllä. Jo Kataisen hallituksen jäljiltä yliopistojen rahoitus oli selvästi niukentunut. Yliopistojen resursien käyttö oli jouduttu säättämään hyvinkin tiukaksi.

Tämä oli kuitenkin vain pientä verrattuna siihen rahoitukselliseen katastrofiin, joka oli tulossa. Juha Sipilän johtama hallitus otti koulutusjärjestelmän, OECD:nkin neuvojen vastaisesti, keskeiseksi leikkauskohteeksi. Hallitus päätti

ensiksikin, ettei yliopistolain indeksiehtoa sovellettaisi koko hallituskauden 2016–2019 aikana. Mutta tämä ei riittänyt. Lisäksi yliopistokehykseen tehtiin 50 miljoonan euron hallinnon ja korkeakouluverkon rationalisointiin perustuva leikkaus. Sitä, mistä rationalisoinnista oli kyse, hallitus ei suostunut kertomaan, eikä se toimillaan jälkeensä erityisesti tukenut korkeakouluverkon rationalisointia. Lähinnä hallitus pyrki vastustamaan rationalisointitoimenpiteitä. Kun esimerkiksi Itä-Suomen yliopisto oli päättänyt lakkauttaa Savonlinnan opettajankoulutuskampuksensa, mikä tietysti Savonlinnan kaupungille oli merkittävä takaisku, maan hallitus lähinnä yritti painostaa yliopistoja siihen, että joko Itä-Suomen yliopisto tai jokin muu, esimerkiksi Helsingin yliopisto, olisi jatkanut Savonlinnan kampuksen toimintaa.

Indeksiehto- ja rationalisointileikkaukset kohdistuivat kaikkiin yliopistoihin. Kaiken kukkuraksi hallitus päätti vielä poistaa niin sanotun apteekkikompensaation, jonka olin pitkällisellä taistelulla yliopistouudistuksen pyörteissä saanut pidettyä yliopistolaissa. Tämä leikkasi vielä 30 miljoonaa euroa lisää Helsingin yliopiston määrärahoista vuositasolla. Tilanne oli kestämaton, emmekä olleet uskoa korviamme, kun kuulimme hallitusohjelmasta. Painajaismainen tilanne oli pakko saada jollakin tapaa korjattua. Tällä kertaa optimismiin vain ei ollut aihetta. Kuten luvussa 6 on kerrottu, rahoitusleikkaukset tehtiin hallitusohjelman mukaisesti.

Toimenpiteiden takia Helsingin yliopiston silloinen rehtori Jukka Kola joutui vähentämään henkilöstöä noin 1000 henkilöllä, joista noin 300 irtisanottiin raskaan ja kivuliaan yhteistoimintamenettelyn jälkeen. Mieli Helsingin yliopistossa oli maassa. Maan parasta yliopistoa oli kuritettu tuplasti, ja yliopiston säilyminen maailman parhaiden joukossa oli kyseenalaista. Valtion yliopistopolitiikka vaikutti kerta kaikkiaan järeltä.

On selvää, että yliopistossa oltiin pettyneitä. Itsekin koin, että meitä oli lievästi sanottuna huiputettu. Lähdin innokkaasti

mukaan yliopistouudistukseen, jotta yliopistolaitostamme voitaisiin kehittää. Mutta nyt päärahoittaja ja yliopistouudistuksen ajaja oli yhtäkkiä muuttunut yliopistojen pääviholliseksi. Tätä oli vaikea ymmärtää ja sulattaa.

Kanslerina minulla vielä oli vanhan privilegion nojalla kyseenalainen ilo olla läsnä valtioneuvostossa, kun dramaattiset leikkauspäätökset tehtiin. Valtioneuvostossa vastustin tietysti asiallisesti näitä toimenpiteitä. Asianmukaisen lyhyissä lausunnoissani kuvailin tilannetta ja esitin perusteluja sille, miksi näin ei tulisi menetellä, tuloksetta.

Leikkaukset eivät yliopistoa tapa. Kuten eräässä puheessani joidenkuiden närkästykseksi totesin, yliopisto, joka on selvinnyt isostavihasta, selviäisi myös silloisesta hallituksesta. Siihen uskon vakaasti. Kipeiden leikkausten jälkeen oli vain pyrittävä saattamaan yliopisto jälleen siivilleen. Siihen meillä oli henkiset edellytykset ja organisaatio, joka on perusteiltaan terve ja toimiva. Taloudenpito on kuitenkin edelleen Helsingin yliopistossa tiukkaa, ja tavan takaa syntyy tiedotusvälineissäkin keskustelua siitä, miksi tärkeiksi koettuja professorintehtäviä ei ole voitu taloudellisista syistä täyttää.

Ei ole ihme, että yliopistot tyrmistyivät keväällä 2021 tiede- ja kulttuuriministeri Annika Saarikon ilmoituksesta, että tiederahoitusta leikattaisiin jälleen 35 miljoonalla eurolla. Pelätään, että tämä on merkki pitkäaikaisen leikkaustrendin jatkumisesta, ja ihmetellään, miksi opetus- ja kulttuuriministeriö toimii selvässä ristiriidassa oman korkeakouluvisionsa kanssa.

On selvää, että taloudellinen katastrofi, joka vielä vaati suhteellisen nopeita säästötoimenpiteitä, ei ole voinut olla vaikuttamatta Helsingin yliopiston työskentelyilmapiiriin. En väitä, että säästöt olisivat ainoa syy tyytymättömyyteen, mutta vaikutusta niillä oli varmasti. On joka tapauksessa hienoa, että uudet rehtorit Jari Niemelä ja Sari Lindblom ovat nostaneet henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimisen yliopiston tärkeäksi tavoitteeksi ja yhteisöllisyyden yliopiston arvoksi.

Yliopistouudistus ja sen jälkihoito eivät ole kaikilta osin edenneet kuin Strömsössä. Silti uskon edelleen siihen, että uudistus oli yliopistojen kannalta hyvä. Miksi? Koska näen, että se vahvistaa yliopistojen asemaa pitkällä aikavälillä.

Juha Sipilän hallituksen toimia seurattuani olen entistä iloisempi siitä, että yliopistouudistus toteutettiin. Vaikka lain suoja onkin suhteellinen, en olisi halunnut yliopiston toimivan virastomallisena tämän hallituksen käskyvallan alaisuudessa. Emme myöskään tiedä, millaisia hallituksia saamme tulevaisuudessa. Huolimatta siitä, että yliopisto on rahoituksellisesti vielä riippuvainen valtiosta, on hyvä olla edes organisatorisesti valtiosta erillään. Sellainen hallitus, joka ei osoita arvostavansa tiedettä ja osaamista, ei ole hyvä yliopistolaitoksen käskyvalan haltija.

Uudistuksen tavoitteena ollut yliopistojen strategisen johtamisen vahvistaminen on selvästi toteutunut. Yliopiston tulevaisuuden kannalta tämä on tärkeä edistysaskel. Kiristyvää kansainvälinen kilpailu opiskelijoista, henkilökunnasta ja resursseista sekä yliopistolaitoksen kohtaamat kasvavat odotukset koskien ihmiskunnan ja yhteiskunnan suurten haasteiden ratkaisemista edellyttävät strategista asennetta yliopiston kehittämiseen. Jos Helsingin yliopisto haluaa tulevaisuudessakin olla sellainen kansakuntamme tukiranka kuin se on ollut 1800-luvulta lähtien, meillä ei ole enää varaa asenteeseen, jonka mukaan kehittämistä ei tarvita, koska olemme jo Suomen parhaita.

On totta, että strategisten johtamiskäytäntöjen painotus on paikoittain johtanut siihen, että yliopistoyhteisö kokee menettäneensä vaikutusvaltaansa yliopistoa koskevissa asioissa. On kyllä pyritty huolehtimaan kaikkien osallisuudesta. Esimerkiksi Helsingin yliopiston uudistuksen jälkeistä strategiaa laadittaessa yliopistoyhteisö pyrittiin niin aktiivisesti ottamaan mukaan, että yhteisöstä rupesi tulemaan viestejä, joissa pyydettiin, ettei tällä asialla enää vaivattaisi. Silti on selvää, että nyt on

aika syventää yhteisöllisyyttä, kuten Helsingin yliopiston uusi rehtoraatti on tehnytkin. Hyvä strateginen johtaminen ja yliopistoyhteisön vaikutusvalta eivät välttämättä ole ristiriidassa. Loppujen lopuksi yhteisö tietää parhaiten, mitä oma tieteenala eniten tarvitsee.

Yliopistouudistus ei estä tällaisten askeleiden ottamista. Hallbergin selvitysryhmän mietintö on tässä oikeassa. Yhteisön osallistumisen ja osallistamisen kehittämiseksi tarvitaan johtosääntöjen ja johtamiskulttuurien kehittämistä eikä lain muutosta. Tämä on yliopistouudistuksen ydinajatus. Yliopistot voivat itse päättää, miten ne kehittävät omaa toimintatapaansa ja johtamiskulttuuriaan. Yliopistolaki sallii kokeilut mutta jättää ne yliopiston omiin käsiin. Viime kädessä yhteisö ja yhteisöä edustava kollegio valitessaan yliopiston hallituksen paaluttavat kehityksen suunnan. Se, että hallituksen valinta säilyisi kokonaan yliopiston omissa käsissä, oli meille ehdoton vaatimus.

Yliopistolain kasvattama yliopistojen hallinnollinen autonomia antaa yliopistoille monessa suhteessa liikkumavaraa. Sen sijaan niiden taloudellinen autonomia on vielä heikoissa kantimissa. Sen kehittämiseen yliopistouudistus kuitenkin tarjoaa pitkällä aikavälillä uusia mahdollisuuksia. Yliopistojen uudella asemalla on autonomiaa tukeva seuraus, johon keskustelussa ei ole kiinnitetty paljon huomiota. Kun vanhassa järjestelmässä yliopiston käyttämättä jääneet määrärahat muodostivat ongelman, järkevä taloudenpito ei ole uudistuksen jälkeen ongelma vaan mahdollisuus. Jokainen ylijäämäinen vuosi yliopistossa tuottaa lisää yliopiston omaan pääomaan. Vaikka valtion vuosittaista rahoitusta on pyrittävä käyttämään kokonaisuudessaan yliopiston toiminnan ja perustehtävien hoitamiseen, sijoitustoiminnan ja varainhankinnan ansiosta syntyvästä ylijäämästä on luontevaa siirtää osa yliopiston vapaaseen omaan pääomaan. Mitä suurempi oma pääoma yliopistolla on, sitä suurempi on myös sen taloudellinen autonomia.

Autonomian taloudellinen puoli ei kasva käden käänteessä. Mutta ehkä 50 vuoden kuluttua yliopisto on kerännyt

sekä ylijäämiensä että varainhankinnan ja muiden toimenpiteiden ansiosta sellaisen pääoman, että se ei enää ole yhtä vahvasti riippuvainen opetus- ja kulttuuriministeriön vuotuisista rahoitusratkaisuksista. Joskus voidaan edetä pidemmin hyppäyksin. Esimerkiksi start up -yhtiömme Mobidiagin myynnistä tuleva 50 miljoonan euron tuotto lisää autonomiaa muutaman professuurin verran. Pikkuhiljaa yliopistosta voi tulla taloudellisestikin itsenäinen. Vasta sen jälkeen nähdään yliopistouudistuksen todellinen merkitys.

Tämä ei tarkoita yliopiston yksityistämistä vaan itsenäistymistä. Suotuisan kehityksen ansiosta yliopiston asema voisi tulevaisuudessa muuttua yhä enemmän vahvan kunnan aseman kaltaiseksi. Suomessa kuntien itsehallinto on ollut kansanvaltaisen yhteiskunnallisen kehityksen tae, ja samanlaiseen asemaan yliopistotkin pikkuhiljaa pääsevät, sivistykseen, osaamiseen ja tutkimukseen perustavan yhteiskunnan kehityksen takeena. Yliopistouudistuksen jälkeiset politiikan käänteet osoittavat, että tällainen pitkäaikaistavoite on järkevä, jopa välttämätön.

Siksi oli tartuttava tilaisuuteen toteuttaa yliopistojen autonomista asemaa koskeva uudistus, silloin, kun se tarjottiin, kaikkine puutteineen ja ongelmineen. Tilivirastoasemastaan itsenäistyneet yliopistot ovat kasvamassa täysivaltaisiksi sivistyksen puolustajiksi, ja näin saavutettua asemaa on vaikeaa enää niiltä riistää. Emme tiedä, olisiko tilaisuus saavuttaa yhtä itsenäinen asema enää toistunut, jollemme olisi hyödyntäneet tarjolla olevaa mahdollisuutta. ”Tartu tilaisuuteen heti, kun se koittaa, ettei sinun tarvitse lähteä etsimään sitä, mistä kerran kieltäydyit.”

KOHTI TULEVAISUUDEN YLIOPISTOA

Olen korostanut yliopistojen kasvavaa autonomiaa ja siihen perustuvia lisääntyviä mahdollisuuksia yliopistojen kokeelliseen kehittämiseen yliopistouudistuksen ehkä merkittävimpinä saavutuksina. Vaikka yliopistoyhteisön tarvitseman työrauhan

vuoksi en toivoisi lähitulevaisuudessa kovin repäiseviä muutoksia yliopistojen toimintatapoihin, yliopistojen toimintaympäristö kehittyy ja muuttuu niin vauhdikkaasti, että tämä toive valitettavasti tuskin täyttyy. Toiminnan häiriintyminen ja uudelleen järjestely covid-19-pandemian vuoksi antaa esimakua siitä, kuinka syvällisiä muutoksia saattaa vielä tulevaisuudessa olla edessä. On hyvä, että autonomiset strategisesti johdetut yliopistot voivat itsenäisesti suunnitella, miten vastata toimintaympäristön asettamiin haasteisiin. Itsenäisten yliopistojen kirjo takaa myös sen, että riittävän kokeellisesti ja monipuolisesti voidaan kehittää vastauksia uusiin kysymyksiin. Uudenlaisessa yliopistossa tarvitaan strategista ja kokeilevaa otetta sekä yliopistoyhteisön sitoutumista muutoksiin.

Itse olen yleisradioyhtiö Ylen hallituksen puheenjohtajana saanut seurata aitiopaikalta, miten ihmisten nopeat käyttäytymismuutokset globalisoituvassa ja digitalisoituvassa maailmassa vaativat organisaatiolta sekä selkeää strategista suunnan määrittelyä että kokeilua. Painopisteen asteittainen siirtäminen perinteisestä kanavapohjaisesta maailmasta kohti kasvavaa panostusta digitaaliseen alustaan sekä nuorten tarpeiden erityinen huomioiminen on vaatinut paljon kokeellisuutta alustan kehittämisessä, muiden alustojen ja sosiaalisen median käytössä, keinoälyn hyödyntämisessä ja ylipäänsä uuden teknologian käytössä. Etenkin nuorten käyttäytymisen hyvin nopeat muutokset, esimerkiksi teknologian ja sosiaalisen median alustojen valinnassa, ovat pakottaneet jatkuvaan kokeellisuuteen.

Yliopistojen koulutustehtävän pääasiallisena kohteena ovat nuoret. Opiskelijoiden tarpeet ja mieltymykset saattavat muuttua yllättävän nopeasti. Se, mikä tänään on pienen vähemmistön tavoittelemaa, saattaa jo seuraavassa opiskelijasukupolvessa olla valtavirtaa. Vaikka en missään tapauksessa esitä, että yliopistojen tulisi keskittyä seuraamaan jokaista uutta muotioikua, yliopistonkin on otettava huomioon, mitä olemassa olevassa ja potentiaalisessa opiskelijakunnassa tapahtuu, jos se haluaa pysyä varteenotettavana toimijana.

Yliopistouudistus loi yliopiston, joka autonomisena oikeushenkilönä voi itsenäisesti yhdistää strategisen suunnittelunsa joustavuuteen ja kokeiluun. Pohdittaessa yliopistouudistuksen tuloksellisuutta on siksi paikallaan luoda katsaus myös lähitulevaisuuteen. Covid-19-pandemia osoitti, kuinka yliopistollinen opetus voidaan melkein hetkessä kääntää verkkopohjaiseksi. Etäopetus osoittautui tehokkuuden näkökulmasta monelta osin toimivaksi, mutta samalla kävi selvästi ilmi sen kääntöpuoli inhimillisyyden ja syväoppimisen näkökulmasta. Tasapainon löytäminen näiden vastakkaisten kokemusten välillä on lähitulevaisuuden suuria haasteita.

Pohdin seuraavaksi pandemian tarjoamien kokemusten valossa lähitulevaisuuden haasteita nimenomaan koulutuksen digitalisaation näkökulmasta. Tutkimuksen strateginen johtaminen tulevaisuudessa on tietysti yhtä tärkeä haaste tutkimusinfrastruktuurien kallistuessa, tutkimuksen yhteiskunnallista vaikuttavuutta ja innovaatioita koskevien vaatimusten lisääntyessä ja kansainvälisen kilpailun ja verkostoitumisen merkityksen kasvaessa. En kuitenkaan käsittele tulevaisuuden tutkimusrakenteita tässä yhteydessä. Totean vain lyhyesti, että tutkimuksen kehittämisessä tutkijoiden näkemyksiä ja tarpeita korostava lähestymistapa on luonteva ja täyttää parhaiten luovan kokeellisuuden vaatimukset. Strategisen johtamisen tärkein tehtävä on tutkimustoiminnan resurssien varmistaminen.

Tulevaisuuden kuvaaminen on tiedolla pohjustettua arvaamista. Kanslerina minulle tarjoutui mahdollisuus osallistua Granadan yliopiston 500-vuotisjuhlajulkaisuun, jonka teemana oli yliopistolaitos vuonna 2031.²⁸ Seuraava teksti perustuu osittain silloisiin pohdintoihini digitalisaation vaikutuksista yliopistojen koulutustehtävään. Kun Granada-julkaisussa vielä uskoin kirjoittavani 15 vuoden perspektiivillä, tulevaisuus on

28. Wilhelmsson, Thomas (2015). University of Helsinki. Digitalization as the Challenge for 2031. Teoksessa: *Horizon 2031. The University of Granada in Light of its V Centenary. "Reflections on the Future of the University"*. Granada: Universidad de Granada, 56–60.

kuitenkin yhtäkkiä huomattavasti lähempänä, ehkä jo täällä. Pandemia ja siihen liittyvä nopea, monella tapaa kokeellinen siirtymä etäopetukseen ovat luoneet uusia odotuksia ja käyttäytymismalleja. Tässä ennakoimattomassa ja epävarmassa tilanteessa tarvitaan juuri sellaista strategisen suunnittelun ja luovan kokeellisuuden yhdistämistä, jonka johtamiseen yliopistouudistuksen toivottiin antavan välineitä.

Strategian ja vision luominen ei ole vain jokaisen yliopiston haasteena. Opetus- ja kulttuuriministeriö on myös linjannut, mihin suuntaan koko korkeakoulusektoria tulisi kehittää. Yhteistyössä yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen kanssa luotiin vuonna 2017 visio korkeakoulutuksesta ja tutkimuksesta vuonna 2030.²⁹ Visio sisältää joukon yleisluontoisia tavoitteita, jotka on helppo hyväksyä: kukapa vastustaisi vahvoja ja kansainvälisesti vetovoimaisia osaamisen keskittyviä, aktiivista mukanaoloa maailman kiinnostavimmissa verkostoissa, avoimuutta, kansainvälisyyttä ja globaalia vastuuta ja muita vastaavanlaisia tavoitteita. Visio on selkeimmillään, kun se edellyttää, että vuonna 2030 yli puolet nuorista suorittaa korkeakoulututkinnon. Tällä tavoitteenasettelulla, joka on jo heijastunut korkeakoulujen sisäänottomääriin, on merkitystä, kun pohditaan tulevaisuuden koulutuksen järjestämistä. Se koskee tietysti korkeakoulutuksen rahoitusta mutta myös sitä, miten koulutusta hoidetaan järkevästi. Ilman riittävää rahoitusta tavoitteen mukainen koulutuksen lisäys johtaa vain koulutuksen laadun heikkenemiseen.

Ministeriön johtama visiotyö ei kuitenkaan ole jäänyt näin abstraktille tasolle. Sen pohjalle on laadittu korkeakouluvision tiekartta, jolla monilta osin konkretisoidaan vision sanomaa. Tärkeä avaus on digitaalisen palveluympäristön kehittämisohjelman käynnistäminen. Tässä ohjelmassa luodaan digitaal-

29. Korkeakoulutuksen ja tutkimuksen visio 2030. Ehdotus Suomelle: Suomi 100+. Opetus- ja kulttuuriministeriö. <https://minedu.fi/korkeakoulutuksen-ja-tutkimuksen-visio-2030> (29.9.2021).

listen palvelujen kokonaisuus, joka tiekartan mukaan ”mahdollistaa opetustarjonnan ja oppimateriaalien hyödyntämisen laajasti osana tutkinto-opiskelua ja elämän eri tilanteissa”.³⁰ Näissä sanoissa heijastuu ymmärrys siitä, että digitalisaation haasteisiin on vastattava korkeakoulusektorillakin. Covid-19-pandemia aikaisti haasteita ja teki niistä näkyvämpiä. Pandemian aikana työ on jatkunut Digivisio 2030 -nimisen hankkeen puitteissa. Sen tavoitteena on tehdä ”Suomesta joustavan opiskelun mallimaa”.³¹

Koska digitalisaatio on saanut polvilleen monta toimijaa, kuten matkatoimistoja, mediayrityksiä ja tavarataloja, olisi outoa, jos sillä ei olisi vaikutuksia yliopistoihinkin. Jo rehtori-kauteni aikana luin, ihmetellen ja vähän huolestuenkin, etenkin yhdysvaltalaisen korkeakoulututkimuksen asiantuntijoiden näkemyksiä, jotka maalasivat synkän kuvan sellaisista yliopistoista, jotka eivät olleet riittävästi varautuneet tulevaan digitaaliseen murrokseen. Asiantuntijoiden mielestä oli odotettavissa koulutuksen tsunami, jonka jäljiltä merkittävä osa yhdysvaltalaisista yliopistoista lakkaisi olemasta.

Mistä oli kysymys? Vahvan varoitussignaalin antoivat kymmenkunta vuotta sitten niin sanotut MOOC:it (*Massive Open Online Courses*). Merkittävät yliopistot, pääosin yhdysvaltalaiset, kehittivät avoimia verkkokursseja, joilla saattoi olla jopa satoja tuhansia opiskelijoita. ”*I’ve seen wonderland*”, tokaisi Stanfordin yliopiston yhteydessä toimivan MOOC-alustan perustaja Sebastian Thrun. Kukapa haluaisi enää opiskella paikallisessa yliopistossa, jos pystyisi käyttämään Stanfordin, Harvardin ja muiden vastaavien yliopistojen MOOC:eja ilmaiseksi?

30. Korkeakouluvision tiekartta ja kehittämisohjelmat julkistettiin. Opetus- ja kulttuuriministeriö. <https://minedu.fi/en/-/korkeakouluvision-tiekartta-ja-kehittamisohjelmat-julkistettiin> (29.9.2021).

31. Korkeakoulujen yhteinen digivisio 2030 – Suomesta joustavan opiskelun mallimaa. <https://digivisio2030.fi/> (29.9.2021).

Yliopistojen kannalta pahimmat skenaariot eivät ole toteutuneet. MOOC:eista ja muunlaisistakin verkkopohjaisista uusista koulutusmalleista huolimatta yliopistot Suomessa ja muualla ovat jatkaneet toimintaansa, sisällyttäen MOOC:eja myös omaan tarjontaan (tietojenkäsittelytieteen laitoksen toimiessa Helsingin yliopistossa tiennäyttäjänä). Kysymys digisiirtymän aiheuttamien paineiden seurauksista jäi kuitenkin kytemään. Aineksia vastaukseen saatiinkin yllättävän nopeasti. Covid-19-pandemia pakotti yliopistot yli vuoden kestäväälle etäopetuskuurille. Yliopiston ja yliopistolaisten joustavuus ja kokeellisuus tuottivat lähes muutamassa päivässä verkkopohjaisesti toimivia yliopistoja. Kokemukset jäävät elämään, kun paluu mahdolliseen ”normaaliin” tapahtuu.

Pandemian aikana saatu oppi osoittaa kuitenkin myös, miksi pelkistä verkkokursseista ei ole perinteisten yliopistojen kaatajiksi. Vaikka pandemia avasi uusia teitä, se näytti myös perinteisen opetuksen vahvuuden. Paljon on puhuttu opiskelijoiden pahoinvoinnista ja psyykkisistä ongelmista pandemian aikana. Vaikka opinnot ovat edenneet keskimäärin hyvin, syvällistä luovuutta ja henkistä kasvua ei ole pystytty tukemaan samalla tavoin kuin normaalioloissa. On kaivattu sekä fyysiseen läsnäoloon perustuvaa opetusta että opiskelijoiden välistä verkostoitumista. On ilmeistä, että tulevaisuuden yliopistossa on pystytävä monipuolisesti yhdistämään verkkopohjaisen ja fyysiseen läsnäoloon perustuvan opetuksen hyviä puolia.

Tätä vaativat myös opiskelijat. Globalisaatio on tehnyt opiskelijoista yhä liikkuvampia ja vaativampia. Suomestakin opiskelee tutkintoa ulkomailla lähes 10 000 opiskelijaa, ja määrä on kymmenessä vuodessa kaksinkertaistunut. Kun kansainvälisesti on selvitetty, mitä opiskelijat tänä päivänä odottavat yliopistoilta – sen lisäksi, että he oppisivat sen aineen hallinnan, jota he ovat tulleet opiskelemaan –, on käynyt ilmi, että kansainvälisyyden ohessa tärkeää on henkilökohtainen opiskelukokemus. Joustavuus ja henkilökohtaisuus ovat houkuttelevien yliopistojen valtteja.

Yliopisto ei ole vain paikka, jossa opiskellaan ja kartutetaan osaamista. Se on myös ja suurelta osin paikka, josta saa laatu-leiman ja elinikäisen akateemisten kollegoiden verkoston. Helsingin yliopiston alumni ei ole vain henkilö, jolla on akateeminen oppiarvo, hänellä on tietty brändi, joka perustuu käsitykseen siitä, millainen hänen yliopistonsa on. Opiskelukokemus ei ole vain iloa ja juhlia, vaikka nekin ovat tärkeitä opiskelijan elämässä, vaan siihen liittyy myös läsnäolo ja ammatin kannalta hyödyllinen verkostoituminen. Kaikkein tärkeintä on läsnäolon ja kanssakäymisen tukema opiskelijan henkinen ja sivistyksellinen kasvu. Hyvä yliopisto pystyy yhdistämään vahvan verkkotarjonnan antoisaan paikallisuuteen.

Toivottu joustavuus ja henkilökohtaisuus merkitsevät myös mahdollisuutta liikkua ja kerätä oppia ja osaamista sieltä, missä opiskelija katsoo sen parhaiten hyödyttävän häntä. Digitaalisessa maailmassa jokaisella opiskelijalla voi olla henkilökohtaistettu opintopolku. Itsestään selvästi yliopiston pitää mahdollistaa, ja tarvittaessa suositella, muiden hyvien yliopistojen verkkotarjonnan käyttämistä opintojen osana. Tähän suuntaan yliopistot voivat joutua ottamaan nykyistä pidempiä askelia. Tulevaisuuden yliopistot eivät ehkä ole vain koulutusta antavia instituutioita vaan myös eräänlaisia verifiointilaitoksia, joiden tehtävänä on nykyistä laajemmin antaa muualta hankitulle osaamiselle laatuleima ja tarvittaessa koota erilaisten osaamispalasten perusteella opiskelijalle tutkinto.

Kehitettäessä vastauksia näihin haasteisiin yliopistoundistuksen tuoma joustavuus ja kokeellisuus ovat arvokkaita. Opetus- ja kulttuuriministeriön rahanjakomalli ei kuitenkaan välttämättä ole riittävän salliva uuden kehittämiselle. Tutkintojen määriin ja suoritusaikoihin keskittyvä nykymalli ei ehkä vastaa tulevaisuuden vaatimuksia. Tukholman yliopiston hallituksen varapuheenjohtajana minulle tarjoutui mahdollisuus verrata Ruotsissa omaksuttua lähestymistapaa meidän malliimme. Aloittaessani siellä heillä ei ollut edes kunnon suoritusaikojen seurantaa eivätkä he oikein ymmärtäneet

sen tarvetta. Määrällinen fokus oli heillä opintosuorituksissa eikä tutkinnoissa. Näin myös elinikäinen oppiminen sai luontevan aseman määrällisissä tarkasteluissa. Erilaiset henkilökohtaistetut opintopolut voidaan ottaa paremmin huomioon opintosuorituspohjaisessa (tai modulaarisessa) kuin tutkintopohjaisessa rahoitusmallissa.

Humboldttilainen opetuksen ja tutkimuksen yhdistäminen on yliopistolaitoksemme hieno perinne, jota pidetään tärkeänä yliopiston tunnusmerkkinä. Henkilökohtaisten oppimiskokemusten ja opintopolkujen painotus ohjaa kehittämään ja syventämään perinnettä. Pinnallisen mutta aika tavallisen humboldtilaisuuden tulkinnan mukaan opetuksen ja tutkimuksen integrointi tarkoittaa ensisijaisesti sitä, että tutkimusta aktiivisesti harjoittava opettaja pystyy välittämään tutkimuksen viimeisintä tietoa opiskelijoilleen. (Kysyessäni Lundin yliopiston laatu järjestelmän arviointiryhmän puheenjohtajana yliopiston rehtorilta tätä, hän jopa ilmoitti aikarajan opetettavan tiedon vanhentumiselle: yleensä saisi opettaa korkeintaan noin viisi vuotta vanhaa tietoa!) Henkilökohtaista opetusta ja kasvua kampaavan opiskelijan näkökulmasta tämä tuskin riittää. Opiskelija on nykyistä enemmän päästettävä mukaan näkemään, miten tutkimusta tehdään, ja kokeilemaan sitä itse, muutoinkin kuin kirjoittamalla pro gradu -tutkielman. Tätä tapahtuu tälläkin hetkellä, ja tulevaisuudessa humboldtilaisuus on otettava vakavasti vielä systemaattisemmin. Ainoastaan yliopistot voivat tarjota opiskelijoilleen tämän kokemuksen.

Uudenlaisen joustavuuden ja henkilökohtaisuuden tarve ei rajoitu vain yliopiston sisäisiin koulutusprosesseihin. Jos yliopisto haluaa pysyä varteenotettavana vaihtoehtona maailmassa, joka avaa lukuisia eri mahdollisuuksia nuorille ja lahjakaille, sen on oltava mahdollisimman avoin yhteiskuntaankin päin. Ei ole sattumaa, että Helsingin yliopiston yliopistouudistuksen jälkeisen ensimmäisen strategian otsikko oli ”Huipulle ja yhteiskuntaan”. Yliopiston on uskallettava purkaa kaikki turhat siilot, joihin helposti linnoitaudutaan, sekä sisäisesti että

ulkoisesti. Sen lisäksi, että oppiaineisiin ja tieteenaloihin perustuvia sisäisiä rajoja madalletaan sekä tutkimuksessa että opetuksessa, on myös osattava ylittää ulkoisia rajalinjoja. On edelleen kehitettävä yhteistyötä koulujen ja muiden toisen asteen koulutustarjoajien kanssa, jotta voidaan tarjota uusia joustavia koulutuspolkuja. On syvennettävä yhteistyötä yhteiskunnallisten instituutioiden ja työmarkkinoiden toimijoiden kanssa, jotta mahdollisuudet joustavaan työn ja opiskelun yhdistämiseen kasvaisivat. Nämä ovat vain pari esimerkkiä. Hyvin yleistävästi muotoillen yliopistojen on ymmärrettävä ajan ja paikan kasvava suhteellisuus ja siihen liittyvä tarve yhdistää luovasti ja joustavasti globaalisuus ja paikallisuus.

Kuten edellä on kerrottu, yliopistouudistuksen inspiroima uudelleenbrändäys ja siihen perustuvat varainhankintakampanjat ovat tuoneet Helsingin yliopistoon hyvää kokemusta siitä, miten voidaan monipuolisesti avautua yhteiskuntaan. Isoksi pyöräksi nimitetty opintouudistus taas on avannut uusia polkuja kohti rajoja ylittävää koulutusta. Myös ohjelmien hallinnan rakenteita on yliopistouudistuksen antaman vapauden ansiosta kehitetty tavalla, joka mahdollistaa luovan koulutuksen uudistamisen vastaisuudessakin.

Pandemian synnyttämät kokemukset ja etäopetusta kehittävät luovat kokeilut odottavat nyt järjestelmällistä työstämistä. Vastaisuudessakin tarvitaan sekä strategista johtamista, joka ottaa huomioon uusien sukupolvien käyttäytymismallien ehkä rajutkin muutokset, että valmiutta joustavaan kokeellisuuteen. Yliopistouudistus tukee tällaista asennetta.

POHJOISMAISEN YLIOPISTOMALLIN PUOLUSTUS

Strategisen päätöksentekokyvyn, joustavuuden ja kokeellisuuden lisääminen avaa parhaimmillaan uusia mahdollisuuksia yliopiston tehtävien toteuttamiseen. Yliopistouudistuksen tavoitteena ei ollut muuttaa yliopistojen perusarvoja vaan tarjota

parempia keinoja arvojen puolustamiseen. Yliopiston johtamis- ja hallintomalli on yksi asia, sen arvot toinen.

Helsingin yliopiston arvoja ei ole olennaisesti muutettu yliopistouudistuksen yhteydessä. Vuoden 2010–2012 ”Huipulle ja yhteiskuntaan” -strategiassa mainitut arvot – tieto ja totuus, sivistys, hyvinvointi, kriittisyys, luovuus ja autonomia – eivät juurikaan poikenneet edellisten strategioiden vastaavista luette-loista. Yliopiston arvoluettelon uusin muotoilu mainitsee neljä keskeistä arvoa: totuus, sivistys, vapaus ja yhteisöllisyys.³² Tässä näkyy jo aiemmin puheena ollut rehtori Jari Niemelän yhteisöllisyyttä koskeva linjaus, jolla on pyritty vastaamaan henkilöstön hyvinvoinnin haasteita koskevaan kritiikkiin. Niemelän aikana, hänen oman vahvan sitoutuneisuutensa perusteella, myös kestävyys eri muodoissaan on aiheellisesti nostettu entistä tärkeämmäksi yliopiston toiminnan tavoitteeksi. Tämä on jälleen yksi osoitus siitä, kuinka yliopisto elää vahvasti ajassaan ja kuuntelee herkästi yhteiskunnan tarpeita. Yliopiston arvot ja tavoitteet kuvaavat yliopistojen yhteiskunnallista vastuuta.

Sekä ennen yliopistouudistusta että sen jälkeen on toistamiseen nostettu esiin kysymys yliopistokoulutuksen maksuttomuudesta. Jotkut, muun muassa useampi yliopiston rehtori, ovat olleet sitä mieltä, että aito autonomia ja toiminnan taloudellinen kestävyys edellyttäisivät lukukausimaksujen sallimista, myös suomalaisilta opiskelijoilta. Haluan tässä todeta, etten ole tällä kannalla. Minusta yliopistojemme yhteiskunnallinen vastuu edellyttää koulutuksen maksuttomuutta. Yhteiskuntamme yhtenä kulmakivenä on näkemys koulutuksesta yleishyödykkeenä, joka on tarjolla kaikille yhteiskunnan jäsenille maksutta. Tämä lähtökohta on palvellut yhteiskuntaamme jo pitkään. Olisi outoa, jos nyt käännettäisiin kelkka, kun yleinen koulutustaso on noussut ja korkeakoulutus on muuttunut mel-

32. Arvot. Strategia 2021–2030. Helsingin yliopisto. <https://www.helsinki.fi/fi/tutustu-meihin/strategia-talous-ja-laatu/strategia-2021-2030/arvot> (29.9.2021).

kein suomalaisten peruskoulutukseksi. Yhteiskunnan (veronmaksajien) kustantama maksuton koulutus on palvellut yhteiskuntaamme hyvin.

Maksullisen korkeakoulutuksen puolustajat ovat huomauttaneet, että maksuton koulutus on lähinnä tulonsiirto paremmin toimentuleville yhteiskuntaryhmille, jotka käyttävät yleisemmin hyväkseen maksutonta korkeakoulutustarjontaa. Riippumatta siitä, onko tämä totta vai ei – en ole nähnyt laskelmia eri yhteiskuntaryhmien osallistumisesta korkeimpaan koulutukseen verrattuna kyseisten ryhmien maksamiin veroihin –, argumentoinnissa unohtuu pohjoismaisten hyvinvointivaltioiden yksi tärkeä ominaisuus, nimittäin sitoutuminen universalismin periaatteeseen. Sen mukaan yhteiskunnan hyvinvointipalvelut, kuten koulutuspalvelut, ovat kaikkien yhteiskuntaryhmien käytettävissä. Tämä universalisuus on taannut sen, että hyvinvointivaltiota on laaja tuki kaikissa yhteiskuntaryhmissä. Siksi katson, että maksuttoman yliopistokoulutuksen puolustaminen on yliopiston yhteiskuntavastuun mukaista, vaikka muunlainen ratkaisu voisi lyhyellä aikavälillä ehkä kasvattaa yliopiston taloudellista autonomiaa.

Olen kyllä sekä vararehtori- että rehtorikaudellani puoltanut mahdollisuutta periä lukukausimaksuja ulkomailta (Euroopan talousalueen ulkopuolelta) tulevilta opiskelijoilta. Tätä en ole tehnyt sen vuoksi, että portti pikkuhiljaa aukeaisi laajempaan maksullisuuteen. En myöskään usko, että näillä keinoin voitaisiin mitenkään olennaisesti vahvistaa yliopiston taloutta. Korkeintaan tuloilla voidaan tukea englanninkielisen opetuksen kehittämistä yliopistossa. Olen perustellut kantaani kansainvälisten koulutusmarkkinoiden rakenteella ja vastavuoroisuudella. Monissa maissa, etenkin Aasiassa, uskotaan koulutuksen hinnan heijastavan sen laatua, jolloin on helppo epäillä maksuttoman koulutuksen tasoa. Näissä tilanteissa maksullisuus lisää houkuttelevuutta. Vastavuoroisuus on taas tärkeää yliopiston toiminnan legitimitetille omassa yhteiskunnassamme: koska suomalaiset opiskelijat joutuvat maksamaan lukukausi-

maksuja opiskellessaan useimmissa muissa maissa, on vaikeaa perustella suomalaisille veronmaksajille, miksi emme vastavasti perisi maksuja muualta tulleilta. Sosiaalisista ja kehityspoliittisista syistä tarvittavaa maksuttomuutta voidaan hoitaa kohdennetuin stipendijärjestelyin.

Kun Euroopan talousalueen ulkopuolelta tulevien opiskelijoiden opintojen maksullisuus tuotiin yliopistoihin yliopistolain muutoksella vuonna 2015, kävi aika lailla juuri niin kuin olin toivonut. Pienen notkahduksen jälkeen kiinnostus opiskella Suomessa on kasvanut, ja toimenpide on tukenut kansainvälistymistä. Muutoksesta ei myöskään ole tullut porttia, joka avaisi tien laajamittaiselle maksullisuudelle. Tämä on hyvä asia. Kuten olen jo painottanut, kannatan edelleen pohjoismaisen korkeakoulutusmallin maksuttomuutta.

Joskus meilläkin sorrutaan ajattelemaan, että maksullinen korkeakoulutus olisi taloudellisesti kukoistavien korkeakoulujen antaman opetuksen laadun tae. Se keskittäisi resurssit nykyistä vielä enemmän parhaimpiin yliopistoihin ja mahdollistaisi näin pohjoismaisten huippuyliopistojen kehittämisen. Minusta tällainen argumentointi aliarvioi pohjoismaisen yliopisto- ja korkeakoulumallin saavutuksia. Meidän on syytä olla ylpeitä siitä, mitä tällä sektorilla on saatu aikaan hyvinvointiyhteiskuntaan juurtuneella yliopistomallilla.

Pohjoismaista nimittäin löytyy huomattavasti enemmän huippuyliopistoja kuin voisi ajatella. Esimerkiksi niin sanotun Shanghai Jiaotong -rankinglistan³³ luettelemien maailman sadan parhaan yliopiston joukossa on peräti seitsemän pohjoismaista yliopistoa: Kööpenhaminan yliopisto, Karolinska institutet, Oslon yliopisto, Århusin yliopisto, Tukholman yliopisto, Helsingin yliopisto ja Uppsalan yliopisto. Toisilla rankinglistoilla tilanne on suurin piirtein samanlainen, ja mainittujen yliopistojen lisäksi esimerkiksi Aalto-yliopisto etenee vahvasti

33. 2019 Academic Ranking of World Universities. Shanghai Ranking. <https://www.shanghairanking.com/rankings/arwu/2019> (29.9.2021).

rankingeissa. Suhteessa Pohjoismaiden väkilukuun huippuyliopistojen määrä on Pohjoismaissa selvästi suurempi kuin missään muualla. Myös tieteen suurvallat Yhdysvallat ja Yhdistynyt kuningaskunta jäävät tällä laskentatavalla Pohjoismaiden jälkeen. Näitä laskelmia voi tietysti tehdä hyvin monella tapaa, itselleen enemmän tai vähemmän edullisesti. Kuitenkin lienee selvää, että väkimäärältään pienet Pohjoismaat ovat tuottaneet hämmästyttävän monta kovan tason yliopistoa. Hyvinvointivaltiollinen yliopistomalli on ihan hyvä tuottamaan huippuutta!

Pohjoismaisen mallin hyvä puoli on se, että se huippuuden ohella on myös kohtalaisen hyvä tuottamaan koulutuksellista tasa-arvoa. Vaikka koulutustason periytyvyys on meidänkin yhteiskunnissamme suhteellisen korkea ja valitettavasti ilmeisesti lisääntymässä, maksuton yliopistokoulutus todennäköisesti tukee vähemmän koulutettujen perheiden lasten koulutautumista yliopistotasolla paremmin kuin jos kynnyksiin vielä lisättäisiin lukukausimaksut.

Koulutuksellista tasa-arvoa tukee myös koulutuksen suhteellinen tasalaatuisuus. Vaikka tutkimusta painottavien rankinglistojen suomalainen huippukärki saattaakin olla kaukana edellä joitakin muita suomalaisia yliopistoja, koulutuksen osalta ero ei ole yhtä suuri. Ainakin työllistymisluvut osoittavat, ettei Helsingin yliopiston alumni työllistyy kovin paljon paremmin kuin muista suomalaisista yliopistoista valmistuneet. Markkinamekanismiin perustuva lukukausimaksujärjestelmä uhkasi myös tasalaatuisuutta, etenkin, jos yliopistot voisivat vapaasti hinnoitella koulutuksensa kysynnän mukaan.

Pohjoismaissa on pystytty luomaan malli, jossa yhdistyvät vahvojen tutkimusyliopistojen runsaus, yliopistojärjestelmän tuottaman koulutuksen suhteellinen tasalaatuisuus ja maksuttomuuden tukema koulutusmahdollisuuksien sosiaalinen kattavuus. Yliopistouudistuksella ei – ainakaan minun tulkinnassani – pyritty tämän mallin peruspiirteiden ja -arvojen muuttamiseen.

Yliopistouudistus onkin linjassa sen kanssa, mitä on tehty tai mistä on keskusteltu muissakin Pohjoismaissa. Samankaltainen uudistus oli aiemmin toteutettu Tanskassa, ja se toimi Suomen uudistuksen yhtenä esikuvana. Vastaavia keskusteluja on käyty ja osittaisia uudistuksia tehty myös muissa Pohjoismaissa, vaikka kokonaisuudistusta ei ole saatu aikaan.

Yliopistojärjestelmän säilyttäminen hyvän pohjoismaisen mallin mukaisena edellyttää, että yhteiskunta ja valtio luottavat yliopistoihinsa. Kansalaisten luottamus tieteeseen ja yliopistoihin on tunnetusti Suomessa hyvin korkea. Yliopistojen on huolehdittava siitä, että vahva luottamus säilyy, huolehtimalla tehtävistään tehokkaasti ja arvojensa mukaisesti. Näinkin voidaan kuvata yliopistouudistuksen päämäärää.

KIRJOITTAJA

Kuva: Veikko Somerpuro

Thomas Wilhelmsson, kansleri (emeritus), on Helsingin yliopiston siviili- ja kauppaoikeuden professori (emeritus). Hän toimi Helsingin yliopiston vararehtorina vuosina 1998–2008, rehtorina 2008–2013 ja kanslerina 2013–2017. Hän on myös Uppsalan, Oslon ja Tarton yliopistojen kunniatohtori ja toiminut Åbo Akademin ja Ylen hallituksen puheenjohtajana ja Tukholman yliopiston hallituksen varapuheenjohtajana.