

## TOIJO-IMPLEMENTAATIOTYÖRYHMÄN LOPPURAPORTTI

2025-06-04

Helsingin yliopiston toimintarakenne ja johtamisjärjestelmä arviointiin vuonna 2023. Rehtorin asettaman työryhmän (1.2.2024-30.6.2025) tehtävänä oli valmistella arvioinnin tulosten implementointia ja tuottaa ehdotus yliopiston toimintarakenteeksi ja määritellä sen mukainen johtamismalli. Työryhmä on vastannut arviointiryhmän esittämiin kehittämis-kohteisiin laatimalla neljä ehdotuskokonaisuutta: 1. Toimintarakenteen ja johtamisjärjestelmän selkeyttäminen, 2. Päätöksenteko- ja valmistelu-prosessien selkeyttäminen, 3. Yliopistoyhteisön vaikuttamismahdollisuudet ja 4. Tutkimustoiminnan tulevaisuuden vahvistaminen: yhteistyöfoorumit ja tieteidenvälisyyden lisääminen.

Työryhmä 1.2.2024 – 30.6.2025:  
Pj, vararehtori Jouni Hirvonen  
Dekaani Johanna Mäkelä (ktdk),  
Dekaani Sasu Tarkoma (m-l tdk),  
Johtaja Jari Koistinaho (HiLIFE),  
Yliopisto-opettaja Tiina Niklander  
(henkilöstön edustaja)  
Kasv.yo Petra Pulli (HYY; 1.2.2024–  
20.1.2025)  
Valt.kand., teol.kand. Venla Lehtinen  
(HYY 28.1.–30.6.2025)  
Sihteeri, projektinjohtaja Päivi Kari-  
mäki-Suvanto



## Sisälllys: Työryhmän ehdotukset

1	Tausta ja työn lähtökohdat .....	2
1.1	Työryhmän työn lähtökohdat .....	2
2	Toimintarakenteen ja johtamisjärjestelmän selkeyttäminen .....	3
2.1	Päätöksenteko- ja valmisteluprosessien selkeyttäminen.....	4
3	Yliopistoyhteisön vaikuttamismahdollisuudet.....	5
3.1	Osallistamisen ja lähidemokratian lisääminen .....	5
3.2	Kansainvälisten yliopistolaisten osallistumismahdollisuudet.....	5
3.3	Tiedekuntaneuvostojen koko ja kokoonpano .....	6
4	Tutkimustoiminnan tulevaisuuden vahvistaminen: yhteistyöfoorumit ja tieteidenvälisyyden lisääminen.....	7
	Liite.....	10
	Toimintarakenteen ja johtamisjärjestelmän (TOIJO) -implemintaatiotyöryhmän taustamuistio.....	(1-205)



# TOIJO-IMPLEMENTAATIOYÖRYHMÄN EHDOTUKSET

## 1 Tausta ja työn lähtökohdat

Helsingin yliopiston toimintarakenne ja johtamisjärjestelmä arvioitiin vuonna 2023<sup>1</sup>.

Rehtori asetti toimintarakenteen ja johtamisjärjestelmän arvioinnin tulosten toimeenpanoa valmistele- van TOIJO-työryhmän helmikuussa 2024. Työryhmän tehtävänä oli arvioinnin tulosten, arviointiin osallis- tuneiden yksiköiden laatimien itsearviointiraporttien ja yliopistoyhteisössä käytyjen keskustelujen poh- jalta tuottaa ehdotus yliopiston toimintarakenteeksi sekä määritellä rakenteen mukainen johtamismalli ottaen huomioon yliopistolaki ja yliopistoyhteisön vaikutusmahdollisuudet yliopiston menestyksellisen toiminnan edistämiseksi yliopiston strategian mukaisesti.

Työryhmän puheenjohtajana toimi vararehtori Jouni Hirvonen ja jäsenenä dekaani Johanna Mäkelä (kasv. tdk), dekaani Sasu Tarkoma (mat.-luonn.tiet.tdk), johtaja Jari Koistinaho (HiLIFE), yliopisto-opettaja Tiina Niklander (henkilöstön edustaja) ja kasv.yo Petra Pulli (Helsingin yliopiston ylioppilas- kunta; ajalla 1.2.2024–20.1.2025) ja valt.kand., teol.kand.Venla Lehtinen (Helsingin yliopiston ylioppilaskunta; ajalla 28.1.–30.6.2025) sekä sihteerinä projektinjohtaja Päivi Karimäki-Suvanto.

Työryhmä jäseni toimeksiantonsa kolmen keskeisen teeman kautta:

- 1) Toimintarakenteen ja johtamisjärjestelmän selkeyttäminen,
- 2) Päätöksentekoprosessien selkeyttäminen ja yliopistoyhteisön vaikuttamismahdollisuudet ja
- 3) Tutkimustoiminnan edellytykset, klusterit ja tieteidenvälisyyden lisääminen.

Työryhmä on valmistellut esitystään tiiviissä vuoropuhelussa ohjausryhmänä toimineen yliopiston johto- ryhmän kanssa. Olemme esitelleet työtämme useissa sen eri vaiheissa yliopistokollegiolle ja hallitukselle, joiden antama palaute on osaltaan ohjannut työtämme. Työryhmän työ on ollut esillä yliopistoyhteisössä yli 50 tilaisuudessa, joista myös olemme saaneet arvokkaita kommentteja työhömme. Kommentointikier- rokselta työryhmä sai yliopiston yksiköltä tai yhteisöltä 23 lausuntoa, joiden pohjalta työryhmä on viimeis- tellyt esityksensä.

### 1.1 Työryhmän työn lähtökohdat

Kansainvälinen arviointiryhmä piti yliopiston organisaatorakennetta monimutkaisena ja johtamisjärjes- telmää monipolvisena, joskin toimivana ja tuloksellisesti johdettuna. Raportissaan se myös totesi, että ”yliopiston ilmeisen kunnianhimoisen strategia edellyttää kuitenkin vielä rakenteiden ja mahdollisten pa- rannusten tarkastelemista”.

TOIJO-työryhmän näkemyksen mukaan kyse on enemmän toimivan organisaation *hienosäätötarpeista* kuin tarpeesta muuttaa koko toimintarakennetta. Lähtökohtaisesti ei edellytetä tiedekuntarakenteen muuttamista elleivät tiedekunnat itse sitä ehdota. Työryhmä ei myöskään käsitellyt palveluorganisaatioi- den rakenteita, koska parhaillaan on meneillään palvelutoiminnan arviointi ja yliopistopalveluiden toimin- tamuotojen uudistaminen (ns. YPA 2.0). Arviointi tuottaa suosituksia palvelutoiminnan kehittämiseksi.

<sup>1</sup> Arvioinnin tarkoituksena oli selvittää, miten yliopiston rakenteita ja johtamista tulisi kehittää, jotta ne tukisivat yliopistoa ja yliopistolaisia strate- gian, sekä perustehtävien, opetuksen ja tutkimuksen ja niiden kautta toteutuvan yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen laadukkaassa toteuttamisessa. Lisäksi selvitettiin, miten Helsingin yliopisto voi toimia edelläkävijänä jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Arviointi perustui ulkoisen, kansainvälisen arviointiryhmän tekemästä arvioinnista ja sitä edeltäneestä itsearviointista, johon kaikki akateemiset yksiköt laativat itsearviointiraporttinsa. Ks. tarkemmin [flamma](#).



Työryhmän työn keskiössä on ollut vahvasti se, miten Helsingin yliopisto voi parhaiten menestyä tulevaisuudessa ja vahvistaa kilpailukykyään kansainvälisten huippuyliopistojen joukossa. Selkeät rakenteet ja toimintamuodot tukevat yliopiston perustehtäviä. Ne vaikuttavat suuresti myös yliopiston kykyyn vastata toimintaympäristön muutosten, teknologisen kehityksen tai globaalien ilmiöiden sille kohdistamiin haasteisiin, mutta myös yliopiston kykyyn vaikuttaa aktiivisena tutkitun tiedon tuottajana.

Yliopistomaailman ulkopuolisten on vaikea hahmottaa neljälle kampukselle ja moneen tiedekuntaan ja erillislaitokseen jakautuvaa Helsingin yliopistoa, mikä on selvä haaste ja edellyttää yliopiston julkisen kuvan vahvistamista ja selkeyttämistä.

### **Työryhmän ehdotukset on jaettu neljäksi kokonaisuudeksi:**

1. Toimintarakenteen ja johtamisjärjestelmän selkeyttäminen,
2. Päätöksenteko- ja valmisteluprosessien selkeyttäminen,
3. Yliopistoyhteisön vaikuttamismahdollisuudet ja
4. Tutkimustoiminnan tulevaisuuden vahvistaminen: yhteistyöfoorumit ja tieteidenvälisyyden lisääminen

## **2 Toimintarakenteen ja johtamisjärjestelmän selkeyttäminen**

Toimintarakenteen ja johtamisjärjestelmän arviointiraportin mukaan Helsingin yliopiston organisaatiorakenne on monimutkainen. Implementointia valmisteleva työryhmä on keskittynyt työssään tarkastelemaan erityisesti tiedekuntien ja tutkimuserillislaitosten rakenteita ja niiden selkeyttämistä. Työryhmä ei ota kantaa yliopiston tuki- ja palveluorganisaatioiden rakenteisiin, mutta on seurannut rinnakkain etenevää palvelutoiminnan arviointia ja Yliopistopalvelujen YPA 2.0 -kehittämishanketta. Meneillään oleva palvelutoiminnan arviointi tuottanee tuki- ja palveluorganisaation toiminnasta tietoa, jota voitaneen hyödyntää, kun tarkastellaan yliopiston tuki- ja palveluorganisaatioiden organisoitumista tulevaisuuden tarpeita vastaaviksi.

Helsingin yliopisto on jakautunut tutkimuksen ja opetuksen järjestämiseksi perinteisesti tiedekuntiin<sup>2</sup>.

Nykyisin käytetyistä tiedekuntien alatoimintayksiköiden nimityksistä on vaikea päätellä organisaatiota-soa, samat termit voivat viitata eri organisaatiotasoihin<sup>3</sup>. Nimitysten kirjavuus vaikeuttaa kokonaisuuden, ja erityisesti läpi yliopiston kulkevien prosessien kuvaamista.

Työryhmä ehdottaa, että tiedekuntien ala- ja alirakenteita selkeytetään seuraavin toimenpitein:

1. Tarkennetaan yliopiston johtosäännössä (JS 4§) olevaa toimintayksikön<sup>4</sup> määritelmää yhdenmu-kaistamalla tiedekuntien ensimmäisen alarakennetason nimitykset, mikäli tiedekunta on jakaantunut toimintayksiköihin. Työryhmä ehdottaa, että tiedekunnan ensimmäisen alarakennetason toimintayksiköt nimetään osastoiksi.
2. Tarkastellaan ja tarvittaessa yhtenäistetään tiedekuntien toimintayksiköiden tehtäviä, määrää ja kokoa. Kuvataan tiedekuntien sisäiset rakenteet ja niiden tehtävät (esim. työjärjestyksessä) siten, että yliopistoyhteisö hahmottaa ne nykyistä helpommin.

Tiedekuntien sisäisten toimintarakenteiden ja prosessien kuvaaminen on edellytys yliopistoyhteisön (henkilökunta ja opiskelijat) osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksille.

<sup>2</sup> Yliopiston koko toimintarakenne on kuvattu yliopiston johtosäännön 4 §:ssä.

<sup>3</sup> Esimerkiksi humanistisen tiedekunnan alarakenne koostuu kuudesta osastosta, kun taas lääketieteellinen tiedekunnan alarakenteessa on kolme yksikköä, joista kahden yksikön - Medicumin ja Clinicumin - alirakenne jakautuu osastoihin.

<sup>4</sup> Johtosäännön 4 §:n mukaan ”Tiedekunnassa voi tiedekuntaneuvoston päätöksen mukaisesti olla tiedekunnan tehtävien hoitamiseksi osastoja tai muita toimintayksiköitä.”



## 2.1 Päätöksenteko- ja valmisteluprosessien selkeyttäminen

Yksiköiden Toijo-itsearviointiraporteissa ja kansainvälisen arviointiryhmän raportissa todetaan tarve prosessien selkeyttämiseen ja yliopistolaisten osallistumismahdollisuuksien parantamiseen.

### **Päätöksenteko- ja valmisteluprosessien selkeyttäminen**

Helsingin yliopiston päätöksentekoelimet, ja niiden tehtävät on kuvattu yliopistolaissa ja yliopiston johtosäännössä. Yliopiston johtamisjärjestelmään kuuluu myös päätöksentekoelimiä tukevia elimiä. Esimerkiksi neuvostojen, toimikuntien tai työryhmien tehtävät ovat luonteeltaan päätöksentekoa valmistelevia, sillä niillä ei ole muodollista päätösvaltaa.

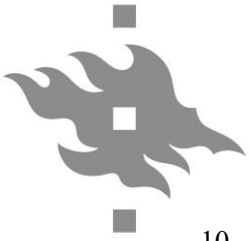
Työryhmä ehdottaa seuraavia toimia:

1. Kuvataan yliopiston yhteismitallisesti päätöksentekoa tukevien elinten, kuten erilaisten yliopiston ydintehtävien kannalta keskeisten neuvostojen ja toimikuntien tehtävät ja valmisteluvastuut. Kuvauksiin sisällytetään, miten yliopistolaiset saavat tietoa niiden toiminnasta ja kehitettävien asioiden etenemisestä.
2. Kiinnitetään huomiota yliopisto-, tiedekunta- ja erillislaitostason viestinnässä terminologiaan, jotta ero valmistelun ja varsinaisen päätöksenteon välillä on selvä.
3. Kuvataan tiedekuntien sekä erillislaitosten toimikuntien toiminta osana tiedekunnan / erillisen laitoksen toiminnan periaatteita (esim. työjärjestyksessä).
4. Työryhmä suosittelee yliopistolle mallipohjan luomista yksiköiden työjärjestyksille. Työjärjestyksessä yksikkö voi kuvata yksikön rakenteen lisäksi esim. koulutusrakenteensa.
5. Tiedekunnissa ja erillisissä laitoksissa tarkastellaan, millaiset toimikunnat parhaiten tukevat tiedekunnan kulloistakin kehittämistä.
6. Henkilöstöllä on tiedekuntien ja erillislaitosten toimikuntiin avoin hakumenettely, jonka pohjalta yksikkö päättää toimikuntien tarkoituksenmukaisen kokoonpanon. Opiskelijoille tarjotaan mahdollisuutta nimetä oma edustajansa näihin.
7. Huolehditaan, että valmistelussa olevista asioista jaetaan tietoa riittävän aikaisin, jotta henkilöstön ja opiskelijoiden ideoita ja tietoa voidaan hyödyntää valmistelun edetessä.
8. Yliopistolla otetaan käyttöön alusta, joka kokoaa sekä yliopisto- että yksikötasolla vireillä olevat asiat samaan paikkaan intranetissa henkilöstön ja opiskelijoiden nähtäville ja kommentoivaksi. Yhteisen alustan tarkoitus on tukea valmistelu- ja päätöksentekoprosessien läpinäkyvyyttä.

Lisäksi kansainvälinen arviointiryhmä ehdotti raportissaan, että yliopisto tarkastelisi kattavasti päätöksentekoprosessejaan sekä niihin liittyviä vastuita ja rooleja ja pyrki selkeyden lisäämiseen koko organisaatiossa.

Siihen liittyen implementointia valmisteleva työryhmä ehdottaa, että

9. päätöksenteon etenemisen prosesseja yksinkertaistetaan ja laaditaan selkeät ohjeet ja prosessikaaviot valmistelun ja päätöksenteon etenemisestä;



10. kiinnitetään huomiota valmistelu- ja päätöksentekoprosessien läpinäkyvyyden parantamiseen, niistä viestimiseen ja yliopistolaisten oikea-aikaiseen osallistamiseen;
11. päätöksentekoprosesseihin osallistuville edustajille tarjotaan tukea ja perehdytystä yliopiston valmistelu- ja päätöksentekoprosesseihin, työryhmien toimintatapoihin ja vaikutusmahdollisuuksiin koko hallintokausien aikana. Varmistetaan, että myös opiskelijaedustajat saavat käyttöönsä tarvittavat dokumentit.

### 3 Yliopistoyhteisön vaikuttamismahdollisuudet

#### 3.1 Osallistamisen ja lähidemokratian lisääminen

Johtosäännössä<sup>5</sup> todetaan, että ”yliopiston yksikön toiminnassa toteutetaan valmistelun ja päätöksenteon avoimuutta” sekä että yksikössä järjestetään tarpeen mukaan ja vähintään kerran lukukaudessa koko henkilöstön ja opiskelijoiden yhteinen tilaisuus”. Usein nämä kokoukset tavoittavat opiskelijat huonosti, eikä tapaamisten lukumäärää pidetä välttämättä riittävänä.

Työryhmä ehdottaa, että yksiköiden sisäistä keskustelukulttuuria ja tiedonkulkua vahvistetaan:

1. Suositellaan riittävää määrää vapaamuotoisia keskustelutilaisuuksia ajankohtaisista ja valmistelussa olevista asioista;
2. Suositellaan, että viestinnän kohderyhmän ja viestintäkanavan valintaan kiinnitetään erityistä huomiota, jotta vastaanottajat eivät liiallisesti kuormitu informaatiosta, joka kenties ei koske heitä.
3. Järjestetään opiskelijoille tilaisuuksia, joissa he voivat osallistua yksiköissä käytävään keskusteluun, erityisesti silloin kun asia liittyy opiskeluun tai opiskelijoihin;
4. Edistetään vuoropuhelua ja yhteistyötä tiedekunnan opiskelijajärjestöjen kanssa;
5. Järjestetään yhteisöllisyyttä lisääviä ja kaikkia yhteisön jäseniä osallistavia tapahtumia säännöllisesti sekä tiedekunta- että yliopistotasolla.

#### 3.2 Kansainvälisten yliopistolaisten osallistumismahdollisuudet

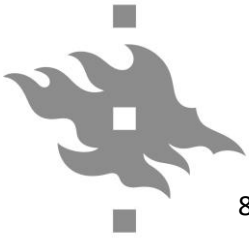
Osana yliopistolaisten vaikuttamismahdollisuuksien parantamista työryhmä on tarkastellut, miten kansainvälisten yliopistolaisten inklusiota yliopistoyhteisön toimintaan voitaisiin parantaa.

Työryhmä ehdottaa:

6. Tarjotaan kaikille kansainvälisille yliopistolaisille yhdenvertainen ja tasalaatuinen perehdytys- ja kotouttamiskokemus;
7. Vakiinnutetaan eri yksiköiden parhaat perehdytyskäytännöt kaikkialla Helsingin yliopistossa;

---

<sup>5</sup> Johtosääntö, 14§



8. Edistetään kansainvälisen henkilöstön ja opiskelijoiden kielitaidon kehittymistä<sup>6</sup>;
9. Lisätään monikielisiä kokouskäytäntöjä, toimitaan kielitietoisesti kunkin kokoustilanteen vaatimusten mukaisesti, laajennetaan englannin kielen käyttöä tarvittaessa, mutta kannustetaan rinnakkaiskielisyyteen ja monikielisyyteen kokouksissa. Edistetään kokousten osallistujien teknisiä valmiuksia konekääntää itse kokousten erikieliset aineistot haluamalleen kielelle;
10. Viestitään laajemmin mahdollisuutta hakeutua päätöksentekoeleimiin myös lyhytaikaisissa työsuhteissa olevalle henkilöstölle ja lyhyissä ohjelmissa oleville opiskelijoille. Kannustetaan erityisesti kansainvälistä henkilöstöä ja opiskelijoita hakeutumaan päätöksentekoeleimiin.

### 3.3 Tiedekuntaneuvostojen koko ja kokoonpano

Tiedekuntien ylin monijäseninen päättävä elin on tiedekuntaneuvosto. Tiedekunnissa se on myös keskeinen demokraattinen päätöksentekoelelin.

Demokratiaa lisäävänä toimenpiteenä työryhmä ehdottaa, että

11. Tiedekunnan koko otetaan huomioon tiedekuntaneuvoston kokoa määritettäessä;
12. Tiedekuntaneuvostojen kokoonpanossa siirrytään tasakolmikantaan;
13. Yliopistolaisten aloiteoikeuden vahvistaminen: Tiedekunnan jäsenillä on oikeus tuoda tiedekuntaneuvoston keskusteluun asia, josta on toimitettu kymmenen henkilön tekemä kirjallinen aloite tiedekuntaneuvostolle.

Tiedekunnan koko

Työryhmä ehdottaa, että tiedekuntaneuvostoissa voisi olla joko 24, 18 tai 12 jäsentä dekaanin lisäksi, siten kuin rehtori tiedekuntaa kuultuaan päättää.

Tiedekuntaneuvoston kokoluokat määräytyisivät henkilömäärän mukaan.

Taulukko 1: Tiedekuntaneuvostojen kokoluokat

Ehdotetut uudet tdk-neuvostojen kokoluokat	tdk-neuvostossa jäseniä yhteensä dekaanin lisäksi
<b>Tiedekunnat, joissa henkilöstöä on yli 800</b>	<b>24</b>
<b>Tiedekunnat, joissa henkilöstöä on 201–799</b>	<b>18</b>
<b>Tiedekunnat, joissa henkilöstöä on enintään 200</b>	<b>12 (tasakolmikanta) tai 10 (nykyinen malli)</b>

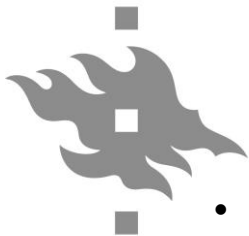
- Tiedekuntaneuvostossa on 12 jäsentä dekaanin lisäksi, mikäli tiedekunnan yhteenlaskettu henkilömäärä on enintään 200 henkilöä.

<sup>6</sup> Kansainvälisille opiskelijoille luodaan valinnainen intensiivinen kuuden viikon suomen kielen verkkokurssi, joka järjestetään lukuvuoden alkua edeltävänä kesänä. Näin opiskelijat voivat edetä nopeammin suomen kielen opinnoissaan.

Vakituisiin tehtäviin palkattavalle kansainväliselle henkilöstölle kehitetään kuuden kuukauden opintojakso, joka koostuu intensiivisistä kielikursseista ja perehdytyksestä suomalaisen korkeakoulujärjestelmään sekä koulutusohjelmien rakenteeseen suoritettavaksi työsuhteen alussa ja ennen opetuksen aloittamista.

Intensiivisen opinto-ohjelman kehittäminen ja tarjoaminen tutkintonsa suorittaneille ja määräraikaisille tutkijoille tehostaisi heidän haluaan jäädä Suomeen.

Kehitetään kokopäivätyön kanssa yhteensopivia ja vuorovaikutukseen painottuneita suomen kielen kursseja, jotka ovat avoimia kaikille asemasta ja yksiköstä riippumatta.



- Tiedekuntaneuvostossa on 18 jäsentä dekaanin lisäksi, mikäli tiedekunnan yhteenlaskettu henkilömäärä on yli 200 henkilöä, mutta enintään 799 henkilöä.
- Tiedekuntaneuvostossa on 24 jäsentä dekaanin lisäksi, mikäli tiedekunnan henkilöstön yhteenlaskettu henkilömäärä ylittää 800 henkilöä.

***Tiedekunta voi esittää pienempää tiedekuntaneuvoston kokoa kuin mitä tiedekunnan koko edellyttää.***

#### Tiedekuntaneuvoston kokoonpano

Helsingin yliopistossa tasakolmikantamalli on tällä hetkellä käytössä yliopistokollegion jäsenten valinnassa sekä yliopistokollegion päätöksen mukaisesti 2026 aloittavan hallituksen kokoonpanoa valittaessa. Työryhmä katsoo, että tiedekuntaneuvostojen siirtyminen tasakolmikantaan vahvistaa yliopistoyhteisön demokratiaa yliopiston strategian mukaisesti. On vaikea pitää perusteltuna mallia, jossa yliopiston lakisääteisillä toimielimillä olisi keskenään erilaiset kokoonpanon periaatteet. Lähtökohtana työryhmän ehdotuksen valmistelussa on tasakolmikanta.

Tiedekuntaneuvostojen mahdollinen jäsenmäärän ja kokoonpanon muutos edellyttää muutosta johtosääntöihin. Tiedekuntaneuvostojen koosta määrätään johtosäännössä ja kokoonpanosta (paikkojen jakautumisesta ryhmien välillä) määrätään vaalijohtosäännössä<sup>7</sup>.

## **4 Tutkimustoiminnan tulevaisuuden vahvistaminen: yhteistyöfoorumit ja tieteidenvälisyyden lisääminen**

Työryhmän toimeksiantona oli laatia yliopiston hallitukselle ehdotus uudesta toimintarakenteesta, joka otetaan käyttöön vuoden 2026 alussa, sekä määrittellä tätä rakennetta tukeva johtamismalli. Työryhmän työn lähtökohtana oli, ettei tiedekunta- ja tutkimuserillislaitosten rakenteeseen tehdä muutoksia ilman yksiköiden omaa aloitteellisuutta. Työryhmän tavoitteena olivat erityisesti rakenteiden selkeyttäminen ja tutkimustoiminnan tulevaisuuden vahvistaminen ja edelläkävijyyden tukeminen.

Implementointia valmisteleva työryhmä on tarkastellut vaihtoehtoisia malleja, joilla voidaan vahvistaa tieteidenvälistä tutkimusta ja yliopiston kansainvälistä kilpailukykyä<sup>8</sup>. Työryhmän käsityksen mukaan monitieteiset yhteistyöfoorumit (aikaisempi työnimi klusterit) tarjoavat pitkäjänteisen mutta joustavasti muutuvan alustan monitieteiselle ja tieteidenväliselle tutkimukselle.

Tiedekunta- ja erillislaitosrakenteen rinnalla on jo pitkään toiminut erilaisia yllirajaisia hankkeita ja verkostoja. Yhteistyöfoorumit tarjoavat mahdollisuuden skaalata tätä toimintaa yhteen. Yhteistyöfoorumit tarjoavat toimintaympäristön uudenlaisten tutkimuskoalitoiden synnyttämiselle ja pitkäjänteisemmälle olemassaololle. Tutkimustoiminta tarvitsee tuekseen muuntautumiskykyisen ympäristön, jossa tutkimusinfrastruktuuri, uteliaisuutta ja riskinottoa ruokkiva tiedeyhteisö sekä tutkimusta tukevat palvelut kohtaavat.

Työryhmä ehdottaa, että tiedekunnat ja tutkimuserillislaitokset jatkavat yhteistyöfoorumien yksityiskohtaista valmistelua vapaaehtois pohjalta:

<sup>7</sup> Vaalijohtosäännön muutosehdotus on ollut tiedekuntien kommentoitavaksi erikseen huhti – toukokuun aikana, koska mahdolliset muutokset tulee saattaa voimaan ennen syksyllä 2025 pidettäviä vaaleja. Tiedekuntaneuvostojen kokoonpanoa koskevat muutosehdotukset on valmisteltu osana TOIJO-implementointityötä, ja ne ilmenevät tästä ehdotuksesta.

<sup>8</sup> Ks. tarkemmin taustamuistio



### 1.

Muodostetaan kolme monitieteistä yhteistyöfoorumia<sup>9</sup>, joista haluamaansa tiedekunnat ja tutkimuserillislaitokset voivat liittyä. Foorumit eivät ole yliopistolain 27§:n tarkoittamia yksiköitä, joihin yliopisto jakautuu, vaan tiedekuntia ja muita tutkimusyksiköitä yhdistäviä yhteistyön foorumeita. Niiden rakenteita ei määritellä johtosäännössä, vaan foorumin muodostavat yksiköt sopivat toimintansa yksityiskohdista keskenään.

Työryhmä ehdottaa, että yhteistyöfoorumit muodostuisivat tieteenalapohjaisesti: Esimerkiksi humanistis-yhteiskuntatieteelliset alat, luonnontieteet ja teknologia sekä terveys- ja elämäntieteiden alat. Tieteenalapohjainen rakenne tarjoaisi hyvät mahdollisuudet kehittää ja pitää yllä erityisesti kunkin tieteenalaryhmittymän tarvitsemia tutkimusinfrastruktuureja ja edistää niiden yhteiskäyttöisyyttä.

Tiedekunnat, Svenska social och kommunalhögskolan ja tutkimuserillislaitokset voivat kuulua vain yhteen foorumiin päätöksenteon ja resurssien kohdentamisen vuoksi.

Foorumeilla ei ole vaikutusta henkilöstön asemaan, sillä henkilöstö säilyy tiedekunnissa ja erillisissä laitoksissa.

Halutessaan tutkimusryhmät, -ryhmittymät, yhteisöt ja vastaavat sekä yksittäiset tutkijat voivat osallistua yhden tai useamman foorumin toimintaan tutkimusteemansa tai kiinnostuksensa mukaan.

Esimerkiksi humanistis-yhteiskuntatieteelliseen yhteistyöfoorumiin kuuluvan humanistisen tiedekunnan kieliteknologian tutkimusryhmät voivat osallistua luonnontieteiden ja teknologian foorumin toimintaan ja saada käyttöönsä luonnontieteiden ja teknologian yhteistyöfoorumin yhteisessä käytössä olevia resursseja tai infrastruktuureja siten kuin ao. foorumin muodostaneet osapuolet ovat sopineet.

Työryhmä ehdottaa yhteistyöfoorumien tehtäviksi esimerkiksi seuraavia tehtäviä<sup>10</sup>:

### 2.

- a. Kehittää foorumien välistä yhteistyötä erityisesti tieteidenvälisen tutkimustoiminnan edistämiseksi;
- b. Koordinoi ja kehittää tutkimusinfrastruktuureja ja seuraa yhteistyöfoorumin alojen tutkimusinfrastruktuurien tarpeita sekä pyrkii yhteiseen kantaan ja suosituksiin koskien niiden kehittämistä ja investointien kohdentamista;
- c. Ylläpitää keskusteluyhteyttä yhteistyöfoorumiin kuuluvien tiedekuntien ja muiden yksiköiden johdon välillä yhteisjohtajuuteen perustuvalla toimintamallilla;
- d. Vahvistaa yhteistyöfoorumin kansallista ja kansainvälistä julkista näkyvyyttä;
- e. Visioi yhteistyöfoorumin pitkän aikavälin tutkimusstrategiaa ja siten edistää yliopiston strategista kehittämistä sekä tieteellistä uusiutumista;
- f. Rakentaa Helsingin yliopiston identiteettiä, tutkimuksellisia vahvuusalueita sekä tutkimusyliopiston vaikuttavuutta ja yhteiskunnallista merkitystä;
- g. Tukee yhteistyöfoorumin alojen innovaatiotoimintaa;
- h. Edistää yhteistyöfoorumin tutkimuksen tarvitsemien tukipalveluiden tarkoituksenmukaista saatavuutta ja käyttöä (yhteistyössä Yliopistopalvelujen kanssa).

Työryhmä ehdottaa, että

**3. yhteistyöfoorumin organisoitumisen ja päätöksenteon toimintamallina on sen muodostaneiden tiedekuntien ja muiden yksiköiden välinen yhteisjohtajuus (esimerkiksi vuorottainen johtajuus ryhmän sisällä).**

<sup>9</sup> Työryhmä on hyödyntänyt yhteistyöfoorumien hahmottamisessa myös dekaanien neuvoston ehdotuksia.

<sup>10</sup> Työryhmä on hyödyntänyt yhteistyöfoorumien hahmottamisessa myös dekaanien neuvoston ehdotuksia.

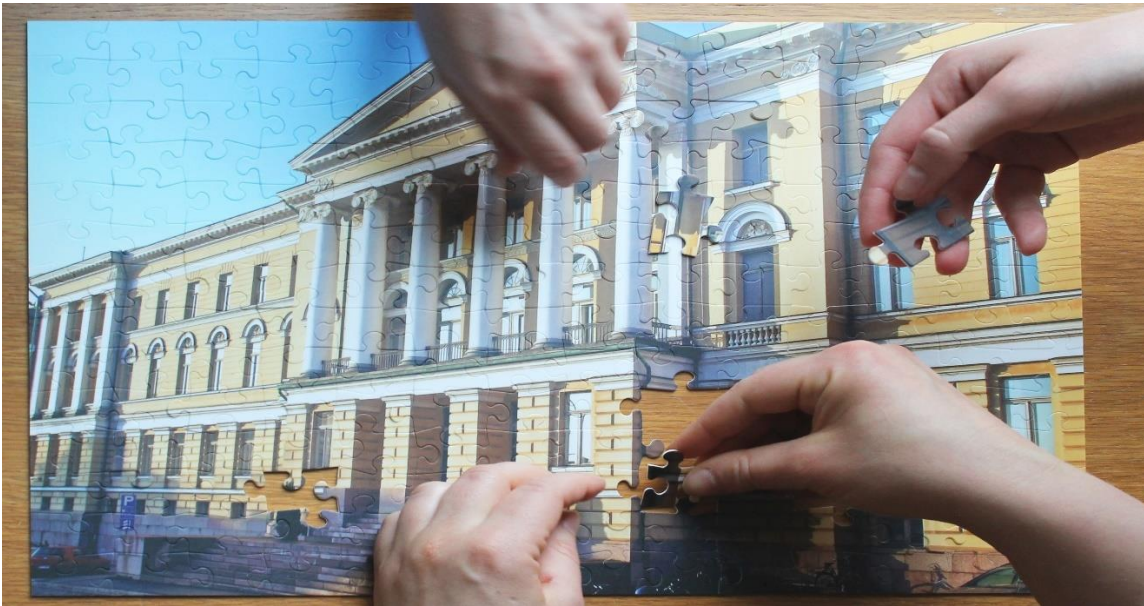


**4.** yhteistyöfoorumien käyttöön suunnataan rahoitusta tai muita resursseja esim. viiden vuoden ajalle, minkä jälkeen niiden toiminta arvioidaan. Arvioinnin perusteella päätetään foorumien jatkosta.

Työryhmän työn punaisena lankana on ollut rakenteiden, toimintamuotojen, viestinnän sekä yliopiston tutkimuksellisen edelläkävijyyden ja näkyvyyden selkeyttäminen. Työryhmä on ehdotuksissaan nostanut esiin vain joitakin konkreettisia toimia selkeyttämisen, demokratian ja yhteisöllisyyden lisäämiseksi. Nyt iso työ on vasta edessäpäin: ehdotusten toimeenpano yksiköissä ja yliopistotasolla.

Toimintarakenteen ja johtamisjärjestelmän arvioinnin tulosten implementaatiota on valmisteltu tiiviissä yhteistyössä ja jatkuvassa vuoropuhelussa yliopiston hallituksen, yliopistokollegion, rehtoraatin, yliopiston johtoryhmän (dekaanit), kampusten, tiedekuntien ja opiskelijoiden kanssa. Myös yliopistoyhteisö on osallistunut työhön eri tilaisuuksissa. Työryhmä lausuu erityiskiitokset kolmelle Toijo-alaryhmälle: infrastruktuurikehitys, kv. henkilöstö ja opiskelijat, sekä viestintä.

## Toimintarakenteen ja johtamisjärjestelmän (TOIJO) - implementaatiotyöryhmän taustamuistio (4.6.2025)



### **Työryhmä 1.2.2024 – 30.6.2025:**

Puheenjohtaja, vararehtori Jouni Hirvonen

Dekaani Johanna Mäkelä (kasvatustieteellinen tiedekunta),

Dekaani Sasu Tarkoma (matemaattis-luonnontieteellinen tiedekunta),

Johtaja Jari Koistinaho (HiLIFE Helsinki Institute of Life Science),

Yliopisto-opettaja Tiina Niklander (henkilöstön edustaja)

Kasv.yo Petra Pulli (Helsingin yliopiston ylioppilaskunta; ajalla 1.2.2024–20.1.2025)

Valt.kand., teol.kand. Venla Lehtinen (Helsingin yliopiston ylioppilaskunta; ajalla 28.1.–30.6.2025)

Sihteeri, projektinjohtaja Päivi Karimäki-Suvanto

## Sisällys

<b>1 Tausta</b> .....	3
1.1 Tieteen voima muuttaa maailmaa – Vis scientiae mundum mutat .....	3
1.2 Toimintarakenteen ja johtamisjärjestelmän arviointi ja jatkotoimet .....	4
1.2.1 Arvioinnin keskeiset tulokset: Selkeys, insentiivit, ihmiset sekä viestintä ja vuorovaikutus ...	4
1.2.2 Toiijo-implemентаatiota valmisteleva työryhmä ja sen toiminta .....	5
1.3 Miksi tehdä korjauksia toimintarakenteeseen ja johtamisjärjestelmään? .....	8
<b>2 Toimintarakenteen ja johtamisjärjestelmän selkeyttäminen (Selkeys)</b> .....	10
2.1 Toimintarakenne .....	10
2.2 Tiedekuntien alarakenteiden tarkastelu ja selkeyttämistoimia .....	12
2.3 Epävirallisen toimintarakenteen tarkastelu .....	13
2.4 Johtamisjärjestelmän tarkastelu .....	14
2.4.1 Päätöksentekoa tukevat elimet ja ryhmät .....	15
<b>3 Päätöksentekoprosessien selkeyttäminen ja yliopistolaisten vaikuttamismahdollisuudet (Selkeys, viestintä &amp; vuorovaikutus)</b> .....	17
3.1 Päätöksentekoprosessien selkeyttäminen .....	17
3.2 Yliopistolaisten vaikuttamismahdollisuudet, osallistaminen ja lähidemokratian lisääminen... 17	
3.2.1 Tiedekuntaneuvostojen jäsenten vaikuttamismahdollisuuksien lisääminen.....	17
3.2.2 Muita lähidemokratiaa lisääviä toimia .....	22
3.2.3 Kansainvälisten yliopistolaisten osallistumismahdollisuudet.....	23
<b>4 Tutkimustoiminnan edellytykset ja yliopisto edelläkävijänä jatkuvasti muuttuvassa maailmassa (Ihmiset, Insentiivit)</b> .....	23
4.1 Tiedekuntarakenteet organisoitumisen muotona .....	23
4.2 Klusterit organisoitumisen muotona .....	24
4.2.1 Temaattiset klusterit organisoitumisen muotona .....	25
4.2.2 Tieteenalaklusterit organisoitumisen muotona .....	26
4.2.3 Hybridiklusterit organisoitumisen muotona .....	27
4.2.4 Verkostot tiedekuntarakenteessa tai klusterirakenteessa .....	27
4.2.5 Klusterimallit.....	27
4.2.6 Klustereiden tarkoitus ja tehtävät .....	30
4.2.7 Klusterirakenteen hyödyt .....	31
<b>5 Tutkimustoiminnan tulevaisuuden vahvistaminen: yhteistyöfoorumit</b> .....	34
<b>6 Lähteet</b> .....	38
<b>7 Liitteet</b> .....	41

# 1 Tausta

## 1.1 Tieteen voima muuttaa maailmaa – *Vis scientiae mundum mutat*

Yliopistot ovat yhteiskunnallisen muutoksen kohteita ja subjekteja. Yliopistojen toimintaan vaikuttavat toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset, teknologian kehitys, luonnonolosuhteiden muutokset ja muut globaalit ilmiöt. Nämä edellyttävät yliopistoilta kykyä sopeutua muuttuviin ulkoisiin olosuhteisiin. Tällä on puolestaan vaikutusta siihen, miten yliopiston sisäisiä organisaatorakenteita ja käytänteitä uudistetaan, jotta yliopistojen tutkimus ja koulutus pystyvät paremmin vastaamaan niihin kohdistuviin odotuksiin.<sup>1</sup>

Kulloinkin vallitsevat poliittiset linjaukset, kiristynvä kamppailu niukkenevista resursseista, lahjakkaista opiskelijoista ja tutkijoista edellyttävät yliopistolta kykyä sopeutua ja uudistaa toimintaansa ja organisaatiomuotojaan, jotta se voi tieteen keinoin vastata entistä paremmin muuttuviin haasteisiin ja yhteiskunnan tarpeisiin. Helsingin yliopisto seuraa aktiivisesti muutostrendejä ja arvioi omaa toimintaansa suhteessa muuttuvaan toimintaympäristöön.

Helsingin yliopisto on toteuttanut viimeisten 30 vuoden aikana jokaisella vuosikymmenellä useita arviointeja, selvityksiä ja raportteja organisaatorakenteensa ja toimintansa kehittämiseksi<sup>2</sup>. Viimeisimpänä niistä toteutettiin vuonna 2023 toimintarakenteen ja johtamisjärjestelmän arviointi<sup>3</sup>.

Miten vahvistamme Helsingin yliopiston ja tutkitun tiedon roolia, jotta suomalaisella yhteiskunnalla on edessään kestävä, oikeudenmukainen ja kilpailukykyinen tulevaisuus osana globaalia maailmaa? Kiristyvän kilpailun maailmassa korostuu tarve ylläpitää ja rakentaa yhteistyötä. Tutkimustoiminnan volyyymi on kasvanut moninkertaisesti viimeisen vuosikymmenen aikana globaalisti, mutta Suomen suhteellinen osuus verrokkimaihin nähden on heikentynyt<sup>4</sup>. Miten lisäämme Helsingin yliopiston kilpailukykyä? Monisyisten haasteiden tarkastelu ja niiden ratkaiseminen vaatii vahvan tieteenalaperustan lisäksi useiden eri tieteenalojen tieteidenvälistä yhteistyötä. Tutkimusryhmät ovat monilla aloilla vielä suhteellisen pieniä ja usein erillään toisistaan, joten yhteistyön syventäminen tarvitsee uudenlaisia alustoja ja tutkimusedellytysten vahvistamista.

Yliopistomaailman ulkopuolisten on vaikea hahmottaa neljälle kampukselle ja moneen tiedekuntaan ja erillislaitokseen jakautuvaa Helsingin yliopistoa, mikä on selvä haaste ja edellyttää yliopiston julkisen kuvan vahvistamista. Yliopiston tutkimuksellisten vahvuuksien esille tuominen edellyttää myös selkeyttä tavassa, jolla esittelemme tutkimuksemme suuria linjoja ja huippututkimustamme. Tällä on merkitystä myös kilpailukyvyn vahvistamisessa.

---

<sup>1</sup> Esim. Sporn & Godonoga, 2024; Clark 1998

<sup>2</sup> Esimerkiksi Universitas Renovata 1993 ja Universitas Renovata Continuata 1994; Helsingin yliopiston tiedekunta- ja laitosrakenteen kehittäminen 2000; Helsingin yliopiston kampusrakennemuutostyö 2002; Reformityöryhmän ehdotukset Helsingin yliopiston toimintojen uudelleen järjestämiseksi 2012; Helsingin yliopiston toimintarakennetta selvittävän työryhmän loppuraportti 2016; Erillisten laitosten ja tutkimusyksiköiden asemaa selvittävän työryhmän loppuraportti 2017; Tohtorikoulutuksen arviointi 2017 ja Totori 2021.

<sup>3</sup> Arviointiraportti 2024: Assessment of the operating structures and management system at the University of Helsinki

<sup>4</sup> OKM:Korkeakoulutuksen ja tutkimuksen visio 2040 tilannekuva – toimintaympäristön muutostekijät 2025

## 1.2 Toimintarakenteen ja johtamisjärjestelmän arviointi ja jatkotoimet

Helsingin yliopiston toimintarakenne ja johtamisjärjestelmä arvioitiin vuonna 2023. Arvioinnin tarkoituksena oli selvittää, miten yliopiston rakenteita ja johtamista tulisi kehittää siten, että ne tukevat yliopistoa ja sen yhteisöä strategian toteuttamisessa ja perustehtävien - opetuksen ja tutkimuksen ja niiden kautta toteutuvan yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen - laadukkaassa toteuttamisessa. Toimintarakennetta ja johtamisjärjestelmää arvioitiin myös tulevaisuuden näkökulmasta: miten yliopisto voi toimia edelläkävijänä jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä.

Arviointiin osallistuivat kaikki yliopiston akateemiset yksiköt. Yksiköiden laatimien itsearviointiraporttien, niitä tukevien tilastojen ja muiden materiaalien sekä arviointipaneelin tekemien haastattelujen pohjalta kansainvälinen arviointiryhmä koosti havainnoistaan loppuraportin, joka julkaistiin 1.2.2024<sup>3</sup>.

### 1.2.1 Arvioinnin keskeiset tulokset: Selkeys, insentiivit, ihmiset sekä viestintä ja vuorovaikutus

Toimintarakenteen ja johtamisjärjestelmän arviointiryhmä tunnisti Helsingin yliopistossa useita vahvuuksia. Raportin mukaan yliopistoyhteisöllä on valmiutta ja halua kehittää toimintaansa. Toiseksi, yliopistoyhteisössä vallitsee yhteisöllisyyden ja demokraattisen organisaatiokulttuurin henki. Kolmanneksi vahvuudeksi mainitaan yliopiston kunnianhimoisen strategia, jonka ytimessä ovat innovatiivisuus ja tieteidenvälisyys. Arviointiryhmä tunnisti kuitenkin myös neljä keskeistä kehittämiskohdetta: selkeys, kannustimet, ihmiset ja viestintä. Muutamia nostoja niistä jäljempänä. (Ks. tarkemmin [arviointiraportti](#).)

Arviointiryhmä piti yliopiston toimintarakennetta monimutkaisena. Matriisirakennetta pidettiin hallinnollisesti raskaana, joskin hyödyllisinä erityisesti yksiköiden rajat ylittävän toiminnan koordinoinnin kannalta. Arviointiryhmän mukaan yksiköiden välinen yhteistyö ja tieteenalarajat ylittävä toiminta ovat elintärkeitä, mutta nykyiset hallinnolliset ja talousrakenteet rajoittavat niiden toteuttamista. Arviointiryhmä kannusti yliopistoa tarkastelemaan verkostomaisia organisaatorakenteita keinona lisätä tieteidenvälisyyttä ja yhteistyötä, mutta samalla sen tulisi kiinnittää huomiota tasapainoon organisatorisen yhdenmukaisuuden ja joustavuuden välillä.

Arviointiryhmän mukaan yliopiston johtamisjärjestelmä on monipolvinen. Esimerkiksi päätöksentekoprosesseja sekä eri toimijoiden rooleja ja vastuita tulisi selkeyttää. Yliopiston tulisi myös harkita ohjeistuksen yhdenmukaistamista. Lisäksi arviointiryhmä suositteli tiedekuntaneuvostojen roolin vahvistamista päätöksenteossa.

Arviointiryhmä piti tärkeänä yliopiston tutkimusvahvuuksien tunnistamista ja tukemista siten, että tutkijoita kootaan tieteenalaklustereihin, joiden johtamista ja hallintoa tuetaan.

Ryhmä korosti myös aktiivisen vuoropuhelun ja yhteistyön edistämistä yliopiston ja opiskelijajärjestöjen välillä. Esimerkiksi opiskelijoiden aktiivisemman päätöksentekoon osallistumisen tueksi ryhmä esitti opiskelijoille lisätuen tarjoamista.

Kannustimien osalta arviointiryhmä ehdotti tulosrahoitusmallin kehittämistä siten, että resurssit voitaisiin paremmin kohdentaa strategisiin tavoitteisiin. Tähän voisi sisältyä rehtorin ohjaamaa kohdennettua rahoitusta ja siemenrahoitusta sekä kannustimia infrastruktuurien ja resurssien jakamiseen. Arviointiryhmän mukaan myös yliopistoyhteisön kattavampi osallistaminen tulosindikaattorien määrittelyyn ja tavoitteiden asettamiseen vahvistaisi yhteistä näkemystä menestyksekkäästä toiminnasta. Lisäksi ryhmä katsoi, että varoja tulisi kohdentaa yhteistyötä edistäviin ja tieteidenvälisiin aloitteisiin.

Suurin osa arviointiryhmän esittämistä kehittämissuhteuksista koski viestinnän selkeyttämistä. Konkreettisenä esimerkkinä ryhmä nosti esiin kokousten tehtävien ja niihin liittyvän viestinnän selkeyttämisen. Lisäksi ryhmä ehdotti, että yliopiston tulisi harkita keskeisten tietojen koostamista ja välittämistä selkeiden viestintäkanavien kautta. Viestinnän ja vuorovaikutuksen lisäämiseksi ryhmä suositteli mm. palvelu- ja hallintohenkilöstön sekä akateemisten johtajien yhteisten foorumien perustamista. Nykyisten foorumien tulisi sen mukaan keskittyä erityisesti opetus- ja tutkimushenkilöstön sekä hallinnollisten toimijoiden välistä etäisyyttä vähentävään keskusteluun.

Arviointiryhmä ehdotti myös, että osallistamisen edistämiseksi tulisi harkita vallan siirtämistä paikallistasolle. Tärkeää ryhmän mielestä olisi viestiä aktiivisesti siitä, miten aiemmissa muutoksissa on hyödynnetty demokraattista osallistumista tai kuinka henkilöstön ja opiskelijoiden panosta hyödynnetään päätöksenteossa. Lisäksi ryhmä kiinnitti huomiota tietojen saatavuuteen ja viestintäkanavien määrään. Arviointiryhmä kehotti myös harkitsemaan uuden teknologian tarjoamia mahdollisuuksia tiedonkulun parantamiseksi sekä Flammassa käytetyn hallinnollisen kielen yksinkertaistamista.

Yhteenvedon arviointiryhmä toteaa, että ”vaikka yliopisto ei tekisi suuria organisatorisia muutoksia, se toimisi todennäköisesti jatkossakin varsin hyvin, sillä se on erinomaisessa kunnossa eikä sillä ole kiireellisiä ongelmia<sup>5</sup>.”

Toisaalta ryhmä huomauttaa raportissaan, että ”yliopiston ilmeisen kunnianhimoisen strategia edellyttää edelleen rakenteiden ja mahdollisten parannusten tarkastelua. Yliopisto on määrittänyt neljä strategista tavoitetta ja pyrkii osaltaan ratkaisemaan maailmanlaajuisia haasteita. Näin kunnianhimoisten päämäärien saavuttamiseksi yhteisön on oltava strategisesti johdettu, fokusoitunut ja hyvin organisoitu, ja jonkinasteinen organisaatiomuutos voi olla tarpeen<sup>4</sup>”

### 1.2.2 Toijo-implemентаatiota valmisteleva työryhmä ja sen toiminta

Rehtori asetti toimintarakenteen ja johtamisjärjestelmän arvioinnin tulosten implementaatiota valmistelevan työryhmän helmikuussa 2024. Työryhmän puheenjohtajana toimi vararehtori Jouni Hirvonen ja jäsenenä dekaani Johanna Mäkelä (kasv. tdk), dekaani Sasu Tarkoma (mat.-

<sup>5</sup> Helsingin yliopiston toimintarakenteiden ja johtamisjärjestelmän arviointi, ulkoinen arviointiraportti (suomenkielinen käännös) 2024, 5.

luonn.tiet.tdk), johtaja Jari Koistinaho (HiLIFE), yliopisto-opettaja Tiina Niklander (henkilöstön edustaja) ja kasv.yo Petra Pulli (Helsingin yliopiston ylioppilaskunta; ajalla 1.2.2024–20.1.2025) ja valt.kand., teol.kand. Venla Lehtinen (Helsingin yliopiston ylioppilaskunta; ajalla 28.1.–30.6.2025) sekä sihteerinä projektinjohtaja Päivi Karimäki-Suvanto.

Työryhmän tehtävänä oli arvioinnin tulosten, arviointiin osallistuneiden yksiköiden laatimien itsearviointiraporttien ja yliopistoyhteisössä käytyjen keskustelujen pohjalta tuottaa ehdotus vuoden 2026 alussa käyttöön otettavaksi yliopiston toimintarakenteeksi sekä määritellä rakenteen mukainen johtamismalli ottaen huomioon yliopistolaki ja yliopistoyhteisön vaikutusmahdollisuudet yliopiston menestyksellisen toiminnan edistämiseksi yliopiston strategian mukaisesti.

Työnsä alkuvaiheessa vuonna 2024 työryhmä keräsi kaikista yksiköistä tiedot siitä, millaista keskustelua kansainvälisen arviointiryhmän loppuraportti oli herättänyt, ja mitkä raportissa esitetyt kehittämiskohteet nähtiin yksiköissä keskeisimpänä. Näiden keskustelujen yhteenvedot auttoivat työryhmää tunnistamaan arviointiraportin esiin nostamat tärkeimmät kehitystarpeet.

Työryhmä jäsensi toimeksiantonsa kolmen keskeisen teeman kautta:

- 1) Toimintarakenteen ja johtamisjärjestelmän selkeyttäminen,
- 2) Päätöksentekoprosessien selkeyttäminen ja yliopistoyhteisön vaikuttamismahdollisuudet ja
- 3) Tutkimustoiminnan edellytykset, klusterit ja tieteidenvälisyyden lisääminen.

Toimintarakenteen ja johtamisjärjestelmän implementaatiota valmisteleva ryhmä kokoontui 1.2.2024 – 30.6.2025 välisenä aikana yhteensä 25 kertaa. Lisäksi järjestettiin useita keskustelu- ja työpaja- tilaisuuksia, joissa yliopistolaisilla oli mahdollisuus vaikuttaa rakenteiden, prosessien ja johtamisjärjestelmän selkeyttämiseen sekä viestinnän ja osallistamisen lisäämiseen. Työryhmä kuuli kokouksissaan myös useita eri alojen asiantuntijoita.

Työryhmä osallistui pyydettyä yli 60 tilaisuuteen yliopistotasolla, kampuksilla sekä tiedekunnissa ja erillislaitoksissa keskustellen ja selostaen työn kulloistakin vaihetta (ks. tarkemmin liite 1). Tilaisuuksissa käydyt keskustelut antoivat työryhmälle myös arvokasta tietoa yliopiston toimintarakenteen ja johtamisjärjestelmän kehittämiseksi.

Koska työryhmän toimeksianto oli sisällöllisesti varsin laaja, asetti työryhmä kolme alatyöryhmää selvittämään tarkemmin

- yliopiston tutkimusinfrastruktuureja,
- kansainvälisten yliopistolaisten osallisuuden lisäämistä sekä
- yliopiston viestinnän tilaa.

Kaikkiin alatyöryhmiin oli koko yliopistoyhteisölle avoin ilmoittautuminen maaliskuussa 2024. Ilmoittautuneita saatiin huomattavasti enemmän kuin mitä työryhmiin oli mahdollista ottaa mukaan.

Yliopiston tutkimusinfrastruktuureja käsittelevän alatyöryhmän puheenjohtajana toimi johtaja Anssi Mälkki, ja sihteerinä toimivat infrastruktuurien asiantuntijat Marko Peura ja Harri Nurmi. Alatyöryhmän tehtävänä oli:

- Pohtia, miten yliopiston erilaisten tutkimusinfrastruktuurien käyttö, ylläpito ja kehitys tulisi järjestää ja rahoittaa, että tieteidenvälisyys vahvistuisi, tutkimuslaitteiden yhteiskäyttö lisääntyisi ja yhteisten tarpeiden tunnistaminen voisivat johtaa nykyistä kustannustehokkaampiin ratkaisuihin, jotka parhaiten tukisivat tieteellistä tutkimusta ja yliopiston edelläkävijyyttä.
- Tuottaa malli/malleja ja niiden toimintakuvaus johtamismalleineen, joiden avulla yliopiston eri puolilla olevat erilaiset infrastruktuurit voidaan järjestää tehokkaiksi ja toimiviksi kokonaisuuksiksi.
- Käsitellä työryhmän näkemyksen mukaan tutkimusinfrastruktuureihin liittyviä tärkeitä aiheita, esim. julkisen ja yksityisen rajapintaa tutkimusinfrastruktuurien yhteiskäytössä tai uusia tutkimusinfrastruktuuraloitteita.

Professori Friederike Lüpke toimi kansainvälisten yliopistolaisten osallisuuden lisäämistä pohtineen alatyöryhmän puheenjohtajana, ja sihteerinä toimi henkilöstökoordinaattori Petra Mallinen. Alatyöryhmän tehtävänä oli:

- Pohtia ja tehdä ehdotuksia millä konkreettisilla keinoilla parannetaan kansainvälisen henkilöstön ja - opiskelijoiden osallistumismahdollisuuksia yliopistoyhteisössä;
- Tehdä ehdotuksia, joilla lisätään kansainvälisen henkilöstön ja kansainvälisten opiskelijoiden osallistumista yliopistolliseen päätöksentekoon;
- Pohtia lisäksi, miten yliopisto voi parhaiten vahvistaa asemaansa kansainvälisenä yliopistollisena toimijana ja
- Käsitellä muita kansainvälisyyteen liittyviä asioita, jotka työryhmän kannalta ovat merkityksellisiä.

Kolmas alatyöryhmä tarkasteli yliopiston viestinnän tilaa puheenjohtajanaan professori Jussi Kangasharju ja sihteerinä johtava asiantuntija Janne Niinivaara.

Alatyöryhmän tehtävänä oli pohtia keinoja,

- miten yliopiston sisäisen viestinnän kanavia selkeytetään ja miten kanavien saavutettavuutta ja käytettävyyttä helpotetaan,
- joilla viestintäkanavissa käytettyä kieltä selkeytetään sekä keinoja, joilla lisätään kieliperiaatteiden mukaista kolmikielistä viestintää
- joilla päätösten valmisteluprosessit olisivat läpinäkyviä ja helposti yliopistolaisten saavutettavissa sekä
- miten lisätä yliopistolaisten vaikutusmahdollisuuksia päätöksentekoon valmisteluvaiheessa.

Alatyöryhmät työskentelivät huhtikuusta syyskuuhun 2024 ja julkaisivat raporttinsa työnsä tuloksista syyskuussa 2024. Raporttien tuloksia ja ehdotuksia on hyödynnetty tämän raportin laatimisessa, ja ne ovat kokonaisuudessaan liitteinä. Alatyöryhmien raportit on julkaistu [Flammasa suomeksi, ruotsiksi ja englanniksi](#). (Raportit myös liitteessä 2–4.)

Työryhmän työtä on ohjannut rehtorin ohella yliopiston johtoryhmä, jolle työryhmä on raportoinut noin kerran kuukaudessa työnsä edistymistä. Yliopiston hallitukselle työryhmä on antanut useita

tilannekatsauksia. Valmistelutyön etenemistä on myös esitelty yliopistokollegiossa ja yliopiston yhteistyöryhmässä muutamia kertoja.

Luonnos toimintarakennetta ja johtamisjärjestelmää koskeviksi ehdotuksiksi lähetettiin kommentointikierrokselle tiedekuntiin ja erillisiin laitoksiin sekä ylioppilaskuntaan huhtikuussa 2025. Saatujen kommenttien pohjalta työryhmä viimeistelee ehdotuksensa toukokuussa 2025, jonka jälkeen ne luovutetaan rehtorille ja hallituksen käsittelyyn.

Todettakoon, että varsinaisen implementointia valmistelevan työryhmän lisäksi on toiminut kaksi muuta työryhmää, joiden työ liittyy keskeisesti arviointiraportin esiin nostamiin kehityskohteisiin.

Arviointiryhmä korosti kehittämiskohteissaan erityisesti kannustimien merkitystä. Sen mukaan yliopiston sisäistä rahoitusmallia tulisi tarkastella uudelleen siten, että malli kannustaisi yksiköitä suuntaamaan toimintaansa enemmän strategisesti tärkeisiin kohtiin. [Tiedekuntien rahoitusmalli<sup>6</sup>](#) uudistettiin vuonna 2024 lisäämällä kannustimia. Uusi malli luo tiedekunnille vahvoja kannustimia mm. tutkintojen suorittamiseen tavoiteajassa, kandipalautteen keräämiseen ja aktiiviseen julkaisemiseen kansainvälisessä yhteistyössä korkeatasoisilla julkaisufoorumilla. Näillä toimenpiteillä pyritään kasvattamaan yliopiston rahoitusosuutta opetus- ja kulttuuriministeriön rahoitusmallissa.

Yksi toimintarakennetta ja johtamisjärjestelmää arvioineen ryhmän kehittämiskohteista koski koulutusohjelmajohtajien toimintaedellytysten vahvistamista. Kevätlukukauden 2024 aikana vararehtori Kai Nordlundin johtama Koulutusohjelmien toimintaedellytyksiä tarkastelevan työryhmä laati suosituksia yliopistotasoisista periaatteista ja menettelyistä, jotka vahvistaisivat koulutusohjelmien johtajien mahdollisuuksia vaikuttaa opetusresurssien jakautumiseen koulutusohjelmille. (ks. tarkemmin <https://flamma.helsinki.fi/fi/group/ajankohtaista/uutinen/-/uutinen/koulutusohjelmien-johtajien-vaikutusmahdollisuudet-opetusresursseihin/39852701> )

Implementointia valmisteleva työryhmä ei näin ollen ole työssään käsitellyt edellä mainittujen työryhmien toimeksiantoihin kuuluneita teemoja.

Työryhmä ei myöskään ole käsitellyt työssään yliopiston tuki- ja palveluorganisaatioita, mutta on seurannut rinnakkain etenevää palvelutoiminnan arviointia ja Yliopistopalvelujen YPA 2.0 - kehittämishanketta. Meneillään oleva palvelutoiminnan arviointi tuottanee tuki- ja palveluorganisaation toiminnasta tietoa, jota voitaneen hyödyntää, kun tarkastellaan yliopiston tuki- ja palveluorganisaatioiden organisoitumista tulevaisuuden tarpeita vastaaviksi.

### 1.3 Miksi tehdä korjauksia toimintarakenteeseen ja johtamisjärjestelmään?

Kansainvälisen arviointiryhmän loppuraportti pitää yliopiston organisaatorakennetta monimutkaisena ja moniportaista johtamisjärjestelmää epäselvänä. Samalla arviointiryhmä kuitenkin toteaa, että yliopiston sisäiset rakenteet ja prosessit antavat johdolle mahdollisuuden hallita toiminnan monimutkaisuutta varsin tehokkaasti ja tuloksellisesti.<sup>7</sup> Kyse onkin enemmän *toimivan organisaation toiminnan hienosäädöstä* kuin isoista muutostarpeista.

<sup>6</sup> Kajaste, Matti & Häggman, Marika (2024) Helsingin yliopiston tiedekuntien rahoitusmallin uudistaminen

<sup>7</sup> Arviointiraportti 2024: Assessment of the operating structures and management system at the University of Helsinki (TOIJO)

Arviointiryhmä huomautti kuitenkin, että ”yliopiston ilmeisen kunnianhimoisen strategia edellyttää kuitenkin vielä rakenteiden ja mahdollisten parannusten tarkastelemista”. Tulevaisuuden kannalta raportin mukaan organisaatiomuutoksen tulisi perustua missioon, visioon ja strategiaan.<sup>8</sup>

Alati muuttuva toimintaympäristö on eri puolilla maailmaa vaikuttanut yliopistojen toimintaan. Barbara Spornin tekemä tutkimus kuuden eurooppalaisen ja yhdysvaltalaisen yliopiston vertailusta osoittaa, kuinka yliopistojen organisaatorakenteet ovat mukautuneet toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Keskeisiä mukautumistekijöitä ovat päätöksenteko, johtaminen sekä johtajuuden rakenteet ja prosessit<sup>9</sup>.

Yhteiskunnan ja muuttuvan maailman yliopistoille kohdistamat velvoitteet ja tarpeet pakottavat yliopistot tarkastelemaan aika-ajoin toimintamuotojaan. Yliopistoille sälytetyt kustannustehokkuus- ja laatuvaatimukset edellyttävät, että niiden toimintarakenteet ja johtamisjärjestelmä tukevat päämäärien saavuttamista. Kuten TOIJO-arviointiraportti toteaa: ”Kokonsa, entistä monimuotoisemman tehtävänsä ja huomattavasti monimutkaistuvan sääntely-ympäristön vuoksi yliopistot eivät ole enää joukko löyhästi määriteltyjä yksiköitä, laitoksia tai tiedekuntia, jotka voivat toimia hajautetusti<sup>10</sup>”. Yliopistojen mukautumista ympäristöönsä tukevat Spornin havaintojen mukaan ammattimainen johtajuus, yrittäjämäinen toimintakulttuuri, kollegiaalinen päätöksentekorakenne, muutoksen tukemiseen sitoutunut johto ja eriytynyt organisaatorakenne.<sup>11</sup>

Tärkein peruste tehdä muutoksia ja täsmennyksiä rakenteisiin ja johtamisjärjestelmään on implementointityöryhmän näkemyksen mukaan *varautuminen tulevaisuuden muutosten tuomiin haasteisiin. Keskeistä on, miten yliopisto kykenee parhaiten mukautumaan toimintaympäristön muutoksiin ja olla niissä muutoksissa aktiivisena vaikuttaja ja edelläkävijä.*

Yksi tärkeä lähtökohta implementointia valmisteleavan työryhmän työssä on ollut se, että tiedekuntarakenteeseen ja erillislaitoksiin ei tehdä muutoksia elleivät yksiköt itse niin halua. Toisaalta tämä ei merkitse sitä, etteikö olisi tarvetta tehdä mitään. Rakenteita ja muita muutostarpeita tuleekin tarkastella tulevaisuusorientoituneesti.

Selkeät rakenteet ja toimintamuodot tehostavat ja sujuvoittavat sisäistä toimintaamme. Toimintamme profiilin kirkastaminen ja tutkimuksen vahvuuksien parempi esiin tuominen sekä tutkittuun tietoon perustuvien näkemysten tuominen yhteiskunnalliseen keskusteluun vahvistavat asemaamme korkeatasoisena tutkimusyliopistona. Elinvoimaisena yliopistona vahvistamme samalla kykyämme houkutella parhaat tulevaisuuden tekijät – opiskelijat ja tutkijat – joukkoomme.

---

<sup>8</sup> Arviointiraportti 2024, 5.

<sup>9</sup> Sporn, 1999

<sup>10</sup> Arviointiraportti 2024, 5.

<sup>11</sup> Sporn & Godonoga 2024

## 2 Toimintarakenteen ja johtamisjärjestelmän selkeyttäminen (Selkeys)

### 2.1 Toimintarakenne

Yliopistolaki määrittää yliopiston ylärakenteen - hallitus, yliopistokollegio, rehtori, kansleri - tehtävät ja vastuut. Laissa todetaan, että ”tutkimuksen ja opetuksen järjestämistä varten yliopisto voi jakaantua tiedekuntiin tai niihin rinnastettaviin yksiköihin sen mukaan kuin yliopiston johtosäännössä määrätään. Yliopistossa voi olla myös muita yksiköitä. Lisäksi yliopistossa voi olla toisten yliopistojen kanssa yliopistokeskuksia tai muita yhteisiä yksiköitä sekä yhteisiä yksiköitä ammattikorkeakoulujen, tutkimuslaitosten tai muiden julkisten taikka yksityisten yhteisöjen tai säätiöiden kanssa. Yliopistolain mukaan yliopiston hallitus päättää yliopiston toimintarakenteesta”.<sup>12</sup>

Virallinen organisaatorakenne kuvaa yliopiston eri yksiköiden suhdetta toisiinsa ja yksikkötyypit ja se sisältää myös yliopiston ylimmät toimielimet. Helsingin yliopiston organisaatorakenteen muodostavat yliopistokollegio, hallitus, rehtori, kansleri, yliopistopalvelut, tiedekunnat ja niiden alaiset tai yhteiset toimintayksiköt sekä erilliset laitokset. Svenska social- och kommunalhögskolan kuuluu erillisenä yksikkönä Helsingin yliopistoon. Lisäksi yliopistossa toimii erilaisia verkostoja. Organisaatio- ja päätöksentekorakenne on kuvattu tarkemmin [Flammassa](#) ja kaavioina liitteissä 5A ja 5B.

Helsingin yliopiston johtosääntö määrittelee toimintarakenteen seuraavasti: ”Yliopistossa on hallituksen päätöksen mukaisesti tiedekuntia, rehtorin alaisia erillisiä laitoksia, tiedekuntien alaisia erillisiä laitoksia, sekä muiden yliopistojen ja yhteisöjen tai säätiöiden kanssa yhteisiä laitoksia. Lisäksi yliopistossa on lailla erikseen säädettyjä laitoksia ja rehtorin päätöksen mukaisesti palveluyksiköitä sekä tiedekuntien yhteisiä toimintayksiköitä. Hallitus päättää yksiköiden taloudellisesta itsenäisyydestä. Yliopistossa on tutkijakouluja hallituksen päättämällä tavalla.”<sup>13</sup>

Helsingin yliopisto on monialainen organisaatio, jonka toimintarakenne on monikerroksinen ja -polvinen. Yliopiston toimintayksikkörakennetta voi myös tarkastella jakamalla yksiköt usealla eri tavalla kategorioihin<sup>14</sup>. Seuraavassa toimintayksiköitä kuvataan johtosäännön<sup>15</sup> kategorioiden ja erikokoiset organisaatioyksiköt -selvityksen<sup>16</sup> esimerkein.

1) Tiedekunnat, joiden alarakenteena voi olla toimintayksikköjä (esim. osastot ja linjat) siten kuin tiedekuntaneuvosto on päättänyt. Toimintayksikkö voi vielä olla jakaantunut edelleen erilaisiin alarakenteisiin, esimerkiksi laboratorioihin, keskuksiin tai tutkimusryhmiin jne.

2) Rehtorin erilliset laitokset, joita ovat esimerkiksi laissa tai asetuksessa erikseen säädettyt yksiköt (esim. Svenska social- och kommunalhögskolan, Kansalliskirjasto ja Luonnontieteellinen

---

<sup>12</sup> Yliopistolaki 27 § ja 14 §.

<sup>13</sup> Yliopiston johtosääntö 4 §.

<sup>14</sup> Kategorioita, ks. esim. johtosääntö ja Erillisten laitosten ja tutkimusyksiköiden asema -työryhmän raportti ja Erikokoiset organisaatiot -selvitys

<sup>15</sup> Yliopiston johtosääntö 4 § ja 4 a §.

<sup>16</sup> Erillisten laitosten ja tutkimusyksiköiden asema -työryhmän raportti ja Erikokoiset organisaatiot -selvitys

keskuseuseo), tutkimuserillislaitokset (esim. HiLIFE ja Tutkijakollegium) tai palveluerillislaitokset (esim. Yliopiston kirjasto ja Tietotekniikkakeskus)

3) Tiedekuntien alaiset erilliset laitokset (esim. Eläinsairaala)

4) Tiedekuntien yhteiset toimintayksiköt

5) Rehtorin päätöksen mukaiset palveluyksiköt (esim. Yliopistopalvelut)

6) Muiden yliopistojen ja yhteisöjen tai säätiöiden kanssa yhteiset yksiköt (esim. HIIT, HIP, HGSE)

Toiminnallinen organisaatioyksikkö on opetuksen ja tutkimuksen tarpeista syntynyt rakenne. Organisaatioyksikkö -termillä voidaan viitata myös rakenteisiin, jotka eivät ole vielä vakiintuneet.<sup>17</sup>

Koulutuksen rakenteet – kandi-, maisteri- ja tohtoriohjelmat sekä kansainväliset yhteistutkinto-ohjelmat – ovat edellä määriteltyjä toiminnallisia organisaatioyksiköitä. Kaikki tohtoriohjelmat kuuluvat yhteen tutkijakouluun, vaikka tiedekunnat vastaavat tohtorintutkinnonsuoritusoikeuden ja -tutkinnon myöntämisestä.<sup>18</sup>

Kaikki organisaation rakenteet eivät välttämättä ole kiinteitä, toiminnaltaan selvärajaisia toimijoita, vaan voivat toimia verkostomaisesti järjestäytyneinä kokonaisuuksina. Toiminta voi olla myös organisoitunut eri tavoin, esim. linjaorganisaatiomallin mukaisesti tai matriisimaisesti toimivaksi tai näiden hybridiksi. Lisää erilaisista organisoitumistavoista, ks. esimerkiksi Harisalo<sup>19</sup>

Toiminta- ja toiminnallisten rakenteiden tukemiseksi on olemassa rakenteita, jotka palvelevat aina tiettyä käyttötarkoitusta. Tällaisia rakenteita ovat esimerkiksi talouden rakenne, joka koostuu tulosyksiköistä (tiedekunnat ja erilliset laitokset) ja se palvelee talouden hallintaa. Muita saman tyyppisiä rakenteita ovat esimerkiksi opetuksen, tutkimuksen tai henkilöstörakenteiden tarpeisiin laaditut rakenteet. Implementointia valmisteleva työryhmä on rajannut nämä rakenteet tarkastelunsa ulkopuolelle.

Työryhmän työn keskiössä on ollut opetuksesta ja tutkimuksesta vastaavien akateemisten organisaatioiden eli 11 tiedekunnan, Svenska social- och kommunalhögskolanin ja tutkimuserillislaitosten (HiLIFE, LUOMUS, Tutkijakollegium) toimintarakenteiden tarkasteleminen. Näiden lisäksi yliopistossa toimii tuki- ja palveluorganisaatioita, joihin luetaan kuuluvaksi Helsingin yliopiston kirjasto, Kielikeskus, Tietotekniikkakeskus, UniSport ja Yliopistopalvelut sekä kansallisia tehtäviä hoitava Kansalliskirjasto. Tuki- ja palveluorganisaatioilla on yliopiston perustehtävien toiminnan kannalta keskeinen rooli. Edellä mainituille akateemisille organisaatioille ja tuki- ja palveluorganisaatioille on yhteistä se, että ne ovat kaikki talousvastuullisia tulosyksiköitä<sup>20</sup>.

Tuki- ja palveluorganisaatioiden harjoittamaan palvelutoimintaan kohdistuu parhaillaan arviointi, jonka tulokset saataneen vuoden 2026 alussa. Työryhmä katsoo, että palveluorganisaatioihin kohdistuvien kehitystoimien ehdottaminen olisi tässä vaiheessa ennen aikaista. Työryhmä ehdottaa, että yliopiston toimintarakennetta tarkastellaan tuki- ja palveluorganisaatioiden osalta, kun

---

<sup>17</sup> Arviointisuunnitelma 2023.

<sup>18</sup> Totori - Tohtorikoulutuksen rakenteellinen kehittäminen 2021.

<sup>19</sup> Harisalo, 2010

<sup>20</sup> Talousvastuullisella yksikköjä yliopistolla ovat tiedekunnat, tiedekuntien alaiset erilliset laitokset (ml. eläinsairaala ja Helsinki Institute of Physics), rehtorin alaiset erilliset laitokset, lailla erikseen säädetty erilliset laitokset (ml. Svenska social- och kommunalhögskolan), tutkijakoulu, palveluyksiköt sekä Unisport. Talousvastuullisia yksikköjä ovat myös muut yksiköt, joiden hallitus johtosäännön 4 § 1 mom. mukaisesti päättää olevan taloudellisesti itsenäisiä. Lisäksi yliopistopalveluiden toimialat rinnastuvat tässä yhteydessä talousvastuullisiin yksiköihin.

arvioinnin tuottama tieto kehityskohteista ja -tarpeista on käytettävissä, ja kun yliopisto on tehnyt mahdolliset päätöksensä akateemisen organisaatorakenteen kehityslinjauksista.

Toijo-arvioinnin tulosten implementointia valmisteleva ryhmä on käyttänyt toimintarakenteesta arviointiryhmän määritelmää:

”Toimintarakenteella tarkoitetaan yliopiston organisaatioyksiköitä (tiedekuntia, erillislaitoksia ja monialaisia toimintayksiköitä) ja niiden sisällä ja välissä olevia rakenteita. Yliopiston toimintarakennetta tarkastellaan kokonaisuutena ottaen samalla huomioon myös alatasen rakenteet.<sup>21</sup>”

Implementointia valmistelevan työryhmän työn keskiössä on ollut erityisesti tiedekuntien (mukaan lukien niiden alarakenteet) ja tutkimuserillislaitosten rakenteet.

Erilaisista toimintarakenteista ei suoraan voida päätellä yksiköiden menestymistä tai toiminnan tehokkuutta. Monenlaiset organisatoriset rakenteet elävät rinnakkain, mutta niiden toiminnan yhteensovittamisessa erityisesti tiedekunta- tai toimintayksikkötasolla voi olla haasteita. Rakenteiden selkeyttämistä peräänkuuluttanut Toijo-arviointiryhmä ehdotti esimerkiksi tutkijoiden kokoamista suurempiin tieteenalaklustereihin, ja kehotti yliopistoa tarkastelemaan myös ketteriä ja reagointikykyisiä verkostoja organisaatiomuotona<sup>22</sup>. Näitä rakenteita tarkastellaan enemmän luvussa 4.

Yliopistossa on lisäksi joukko yhteisiä prosesseja, käytäntöjä, sääntöjä ja toimintatapoja sekä yhteistyömuotoja. Rakenteiden ohella myös organisaatiokulttuurilla on suuri vaikutus toimintaan ja sen tuloksellisuuteen.

## 2.2 Tiedekuntien alarakenteiden tarkastelu ja selkeyttämistoimia

Toimintarakenteen ja johtamisjärjestelmän arviointiraportti piti Helsingin yliopiston organisaatorakennetta monimutkaisena<sup>23</sup>. Yliopiston johtosäännön mukaan ”Tiedekunnassa voi tiedekuntaneuvoston päätöksen mukaisesti olla tiedekunnan tehtävien hoitamiseksi osastoja tai muita toimintayksiköitä. Tiedekuntaneuvosto päättää näiden toimintayksiköiden toiminnan perusteista.<sup>24</sup>”

Lisäksi todetaan, että ”Toimintayksikön päätösvaltaan kuuluvat sen tehtävien tehokasta ja tuloksellista hoitamista koskevat asiat tiedekunnan strategisten päämäärien, toimintasuunnitelman ja talousarvion puitteissa siten kuin tiedekuntaneuvosto päättää. Tiedekuntaneuvosto voi lisäksi siirtää toimintayksikön päätettäviksi asioita johtosäännön nojalla ja sen määrittelemissä rajoissa.<sup>25</sup> Eräiden suurten tiedekuntien tiedekuntaneuvostot ovatkin delegoineet osan päätösvallastaan osastoilleen.

---

<sup>21</sup> Arviointiraportti 2024, 19.

<sup>22</sup> Arviointiryhmän raportti 2024

<sup>23</sup> Arviointiryhmän raportti 2024, 15.

<sup>24</sup> Johtosääntö, 4 §.

<sup>25</sup> Johtosääntö 4 a §

Työryhmä on tutkinut tiedekuntien<sup>26</sup> organisaatiokuvauksia ja työjärjestyksiä sekä tilastoja. Ne paljastavat, että tiedekuntien rakenteet ja erityisesti niiden nimitykset poikkeavat toisistaan hyvin paljon. Jokaisella tiedekunnalla on oma tapa järjestää toimintansa. (Ks. tarkemmin liitteet 6 ja 7.) Tiedekuntien toimintayksiköiden ja niiden alla olevien toimintayksiköiden nimitykset vaihtelevat tiedekunnasta toiseen. Yliopistossa on tällä hetkellä vain yksi tiedekunta (oikeustieteellinen tiedekunta), jossa ei ole alarakennetta.

Muissa tiedekunnissa tiedekunnan tehtäviä hoidetaan jakaantuneina osastoihin, ohjelmiin, linjoihin, laboratorioihin tai muihin toimintayksiköihin. Sekaannusta aiheuttavat erityisesti termit. Käytetyistä toimintayksikkönimityksistä on vaikea päätellä mihin organisaatiotasoon niillä viitataan. Ongelmana se, että samaa termiä käytetään eri tiedekunnissa viittaamaan eri organisaatiotasoihin. Esimerkiksi yhdessä tiedekunnassa samalla termillä (esim. osasto) voidaan viitata tiedekunnan ensimmäiseen alarakennetasoon, kun toisessa tiedekunnassa sitä käytetään alirakenteen nimityksenä<sup>27</sup>. Erilaiset nimitykset vaikeuttavat organisaatiotason hahmottamista, samoin kuin rakenteiden tai läpi yliopiston kulkevien prosessien kuvaamista. Tiedekuntien toimintayksiköiden nimistä ei myöskään pysty pääättelemään niiden kokoa: esimerkiksi osastossa voi olla 20 henkilöä tai 200 henkilöä.

Implementointityöryhmän on tehnyt ehdotuksia ala- ja alirakenteiden selkeyttämiseksi. Katso erillinen dokumentti: Luonnos Toijo-implementaatiotyöryhmän ehdotuksiksi. työryhmän ehdotukset.

Työryhmä katsoo, että tiedekuntien sisäisten rakenteiden selkeyttäminen mahdollistaa prosessikuvausten tekemisen läpi koko organisaation. Tiedekuntien sisäisten toimintarakenteiden kuvaaminen on edellytys myös tiedekunnan sisäisten päätöksentekoprosessien kuvaamiselle, joten yhtenäinen malli kuvata toimintaa edistää yliopistodemokratian toteutumista.

### 2.3 Epävirallisen toimintarakenteen tarkastelu

Akateemisten organisaatioiden sisällä, alla tai kytkeytyneenä niihin toimii erittäin monimuotoinen toiminnallinen organisaatorihmasto. Tiedekunnat, tutkimusta harjoittavat erilliset laitokset ja niiden toimintayksiköt jakaantuvat monissa tapauksissa alarakenteisiin ja edelleen alirakenteisiin, kuten edellä todettiin.

Niiden ohella tutkijat organisoituvat omaehtoisesti erityisesti tutkimustoimintaa varten yksikköraajat ylittäviin tutkimusryhmiin, -instituutteihin ja -keskuksiin, kansallisiin ja kansainvälisiin tutkijaverkostoihin tai muihin verkostoihin.

Usein nämä monitieteiset organisaatorakenteet syntyvät virallisen tulosityksikkörakenteen rinnalle tai sisään, kun niiden avulla haetaan esimerkiksi ratkaisuja tieteenalarajat ylittäviin tutkimuskysymyksiin

---

<sup>26</sup> Työryhmä ei ole tarkastellut tutkimuserillislaitosten alarakenteita.

<sup>27</sup> Esimerkiksi humanistisen tiedekunnan alarakenne koostuu kuudesta osastosta, kun taas lääketieteellinen tiedekunnan alarakenteessa on kolme yksikköä, joista kahden yksikön - Medicumin ja Clinicumin - alirakenne jakautuu osastoihin.

hyödyntäen eri tieteenalojen menetelmiä. Monissa tapauksissa tutkijat ja opettajat toimivat myös samanaikaisesti usean tyyppisissä organisaatioissa, siirtyen joustavasti toiminnallisesta organisaatiomuodosta toiseen edistääkseen siten parhaiten tutkimuksellisia tavoitetaan ja päämääriään.

Mahdollisuus organisoitua vapaasti omien tieteellisten tai muiden päämäärien saavuttamiseksi, edistää osaltaan myös tieteellisen tutkimuksen uusiutumista sekä koko yliopistoyhteisön kehittymistä. Toisaalta edellä mainittujen organisaatorakenteiden rinnakkaiselämän kuvaaminen on haasteellista. Työryhmä pohtii tämän tyyppisten rakenteiden selkeyttämistä enemmän klustereita koskevassa luvussa 4.

Todettakoon lisäksi, että myös opiskelijat ovat organisoituneet varsin monin tavoin: lain määrääminä ylioppilaskuntaan ja mahdollisesti osakuntiin, mutta myös tiedekunta- ja ainejärjestöihin sekä muihin vapaaehtoisin yhteisöihin.

## 2.4 Johtamisjärjestelmän tarkastelu

Yliopistolain mukaan julkisoikeudellisen yliopiston toimielimiä ovat hallitus, rehtori ja yliopistokollegio. Yliopistolla voi olla myös kansleri ja muita toimielimiä sen mukaan kuin johtosäännössä määrätään<sup>28</sup>.

Helsingin yliopiston monijäseniset päätöksentekuelimet ja johtajat sekä niiden tehtävät ja vastuut on kuvattu yliopistolaissa<sup>26</sup> ja yliopiston johtosäännöissä<sup>29</sup>. Monijäsenisissä päätöksentekuelimissä, kuten esimerkiksi hallituksessa, yliopistokollegiossa, tiedekuntaneuvostoissa tai erillisten laitosten johtokunnissa, yliopistoyhteisön eri ryhmät (professorit, muu opetus- ja tutkimushenkilöstö sekä muu henkilöstö, opiskelijat) ovat edustettuina.

Johtamisen perustana ovat yliopiston strategia ja arvot (sivistys, totuus, vapaus, yhteisöllisyys)<sup>30</sup> sekä näitä tarkentavat linjaukset. Johtamistyö luo edellytykset yliopiston perustehtävien toteuttamiselle. Sen päämääränä on varmistaa, että tutkimukselle, opetukselle ja yhteiskunnalliselle vaikuttamiselle asetetut tavoitteet saavutetaan.

Virallisia päätöksentekuelimiä yliopistossa on suhteellisen rajallinen määrä. Yliopistotason keskeisiä päätöksentekuelimiä ovat yliopistokollegio, hallitus ja rehtori. Tiedekuntatasolla päätöksistä vastaavat tiedekuntaneuvosto ja dekaani, erillisissä laitoksissa johtokunnat ja erillisen laitoksen johtaja.

Yliopiston johtosäännön<sup>31</sup> mukaan kansleri, rehtori, vararehtorit, hallintojohtaja, toimialajohtaja, dekaani ja erillisen laitoksen johtaja sekä erillisen laitoksen johtokunnan puheenjohtaja tekevät päätöksensä esittelystä. Esittelymenettelyä käytetään myös hallituksen ja oikeusturvalautakunnan sekä tiedekuntaneuvoston ja erillisen laitoksen johtokunnan päätöksenteossa<sup>32</sup>. Yhtenäisen hallinto-

---

<sup>28</sup> Yliopistolaki, 13.

<sup>29</sup> [Yliopiston johtosäännöt](#)

<sup>30</sup> [Yliopiston strategia ja arvot](#)

<sup>31</sup> Yliopiston johtosääntö, 18 §.

<sup>32</sup> Esittely- ja kokousmenettelyohje Helsingin yliopistossa, 1.

ja esittelymenettelyn tarkoituksena on edistää hyvää hallintoa, avoimuutta ja oikeusturvaa yliopistossa.

#### 2.4.1 Päätöksentekoa tukevat elimet ja ryhmät

Yliopiston johtamisjärjestelmään kuuluu myös päätöksentekaelimiä tukevia elimiä. Näitä ovat esimerkiksi erilaiset yliopistotason neuvostot, toimikunnat ja työryhmät sekä vastaavasti tiedekuntatasolla ja erillislaitostasolla toimivat toimikunnat ja työryhmät. Neuvostojen, toimikuntien tai työryhmien tehtävät ovat luonteeltaan päätöksentekoa valmistelevia, sillä niillä ei ole muodollista päätösvaltaa.

Yliopistotasolla on erilaisia toimikuntia<sup>33</sup> (esim. Opintoasianneuvosto (ONE), Tieteellinen neuvosto (TINE) ja Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen neuvosto (YNE), joissa valmistellaan asioita, linjataan ja seurataan toimikunnan alaan kuuluvaa toimintaa yliopiston tasolla. (Ks. [lisää toimikunnista](#).)

Vaikka toimikunnilla ei ole muodollista päätöksentekovaltaa, ne ovat tärkeitä yliopiston kokonaistoiminnan ja strategian toteuttamisen kannalta. Usein neuvostot ja muut toimikunnat valmistelevat yliopiston linjauksia ja ohjeita esim. rehtorin päätettäväksi, ja tätä kautta niillä on vaikutusta mm. tiedekuntien toimintaa. Linjausten ja seurannan avulla voidaan myös epäsuorasti ohjata sitä, miten yliopiston yksiköt saavuttavat esim. tutkimukselle, opetukselle ja yhteiskunnalliselle vaikuttamiselle asetetut yhteiset tavoitteet. Näin yliopisto varmistaa toimintansa tuloksellisuuden.

Yliopistotason linjausten ”valuminen” tiedekuntiin koetaan ajoittain ylhäältä alas suuntautuvana johtamisena, vaikka yliopistotason toimikunnissa asioiden käsittely perustuu yhteiseen vuoropuheluun kaikkien tiedekuntien edustajien kesken. Tärkeimpiä toimikuntia johtaa tehtäväalueestaan vastaava vararehtori, ja jäseninä toimivat tiedekuntien vastaavista tehtävästä vastaavat varadekaanit/dekaanit, jotka puolestaan välittävät toimikunnissa käsitellyjä asioita oman tiedekuntansa johdolle ja toimikunnalle tai esimerkiksi koulutusohjelmien johtoryhmille, joista ohjeistukset päätyvät opettajien yhtenäisiksi työn suuntaviivoiksi.

Arviointiryhmä kuvaa yliopiston johtamisjärjestelmää moniportaiseksi ja tehtäviltään sekä vastuultaan epäselväksi<sup>34</sup>. Valmistelun läpinäkyväisyys on noussut esiin myös aikaisemmin, esimerkiksi yliopiston tekemässä demokratiaselvityksessä<sup>35</sup>.

Flamman johtamisjärjestelmäkuvauksessa todetaan, että ”pätöksenteon ja [johtamisen foorumit](#) puolestaan antavat osviittaa siitä, millaisilla kokoonpanoilla päätöksenteko syntyy tai mitkä foorumit ovat päätöksentekoa ja linjauksia valmistelevia elimiä tai tukevat yhteisjohtamista.”

Johtamisen foorumeita on useilla eri tasoilla: yliopistotasolla, kampustasolla sekä yksikkötasolla. Osa foorumeista on johtosäännössä kuvattuja päätöksentekaelimiä, osa taas esim. yksikön toimintojen sujuvuuden takaamiseksi koottuja toimikuntia tai ryhmiä.

---

<sup>33</sup> Toimikunta on tässä yleistermi, jolla viitataan niin neuvostoihin, toimikuntiin, lautakuntiin jne. [ks. tarkemmin](#)

<sup>34</sup> Arviointiraportti 2024, 9.

<sup>35</sup> Keränen et al. Demokratiaselvitys 2023, 26-27.

Rehtorin työn tukena toimii rehtoraatin ja hallintojohtajan lisäksi viikoittain kokoontuva yliopiston johtoryhmä sekä parin viikon välein kokoontuva laajennettu johtoryhmä. Tiivis yhteydenpito erityisesti johdon ja tiedekuntien ja erillislaitosten välillä lisää suoraa vuorovaikutusta molempiin suuntiin. Se sitouttaa talousvastuullisten yksiköiden johtajat yliopiston yhteisiin strategisiin

tavoitteisiin ja tuo samalla yliopiston operatiiviseen johtoon suoraa tietoa yksiköiden toiminnasta. Tätä voidaan pitää myös ns. jaettuna johtajuutena, ks. enemmän esim. Virtanen<sup>36</sup>.

Monitiedekuntaisilla kampuksilla dekaanien työn tueksi on luotu käytäntö, jossa kampuksen dekaanit kokoontuvat säännöllisesti keskustelemaan ajankohtaisista asioista. Kampuksen dekaanien viikkokokousten lisäksi kampuksilla järjestetään ns. laajemman kampusjohtajajoukon iltakouluja ja koko kampuksen johtajakokouksia, joihin osallistuu laaja joukko kampuksen johtajistoa. Voidaan sanoa, että fyysisen kampusrakenteen rinnalle on muodostunut toiminnallinen rakenne, joka ei kuitenkaan ole virallinen organisaatorakenteen osa eikä sillä ole päätösvaltaa, mutta jolla on kuitenkin toimintaa edistävä ja kehittävä rooli.

Johtoryhmätyöskentely on levinnyt läpi lähes koko yliopisto-organisaation: erillislaitosten ohella tiedekuntiin ja osin myös niiden alayksiköihin. Tiedekuntien dekaanien ja osin myös osastonjohtajien työ on saanut tuekseen johtoryhmän. Johtoryhmät tukevatkin vahvasti henkilöjohtamista yliopisto- ja tiedekuntatasolla.

Myös kaikissa koulutusohjelmissa on johtoryhmät, jotka poikkeavat muista johtamisen tukiryhmistä siinä, että niillä on myös muodollista päätösvaltaa. Koulutusohjelman johtajalla ja johtoryhmällä on keskeinen rooli opetussuunnitelmatyössä. Opetussuunnitelmassa määritellään mm. tutkintorakenne, opintokokonaisuuksien ja opintojaksojen osaamistavoitteet, sisällöt ja osaamisen arviointimenetelmät. Tiedekuntaneuvostot päättävät opetussuunnitelmista yleensä kolmeksi vuodeksi kerrallaan koulutusohjelmien johtoryhmien esityksestä. Koulutusohjelman johtaja vastaa opetusohjelman valmistelusta. Vuosittainen koulutusohjelmakohtaisen opetusohjelman suunnittelu tehdään yhteistyössä opettavan henkilöstön, suunnittelijoiden sekä koulutusohjelman johtoryhmän kesken. Opetusohjelmasta päättää koulutusohjelman johtoryhmä.

Johtoryhmätyöskentelyä on arvosteltu läpinäkymättömäksi, erityisesti yksikkötasolla. Yliopistotasolla erilaisten johtoryhmien työskentelyistä tuotetaan säännöllisesti kokousmuistiota. Myös useat tiedekunnat ja erilliset laitokset koostavat omissa johtoryhmissään käsitellyistä asioista lyhyitä uutisia tai katsauksia yksikölleen. Johtoryhmäviestinnällä on merkitystä myös yksikön avoimen toimintakulttuurin ylläpitämisessä.

Muita yhteisjohtamisen ilmentymiä ovat esimerkiksi profiloitumisrahoituksen saaneiden hankkeiden ohjausryhmät, joissa on hankkeeseen osallistuvien tiedekunnista dekaanien ja tutkimuksen erillislaitosten johtajien edustus. Huolta on kannettu myös kollektiivisen päätöksenteon vähentymisestä ja vallan keskittymisestä henkilöjohtamisen tasolle<sup>37</sup>. Vaikka johtoryhmätyöskentelyllä tuetaan ensisijaisesti yksikön tai koulutusohjelmajohtajan työtä, voi sitä pitää myös eräänlaisena yhteisjohtamisen ilmentymänä.

Epäselvyyttä päätöksentekoa tukevien elinten toiminnassa aiheuttaa joskus se, että yliopistotason neuvostot ja toimikunnat keskustelevat ja linjaavat kehityskulkuja kuitenkin ilman, että lopputuloksesta syntyy varsinainen päätösesitys päätöksentekijälle. Tällöin yhdessä sovitut linjaukset alkavat helposti elää yliopistoyhteisössä neuvoston päätöksinä, vaikka neuvostoilla tai toimikunnilla

---

<sup>36</sup> Virtanen, Turo 2014, 306-307.

<sup>37</sup> Keränen et al. Demokratiaselvitys 2023.

ei ole virallista päätöksentekoa. Kaikki neuvostoissa ja toimikunnissa käsiteltävät tai valmistellut asiat eivät toki edellytä virallista päätöksentekoa. Vaarana kuitenkin on, että raja valmistelun, päätösten ja epävirallisesti sovittujen asioiden välillä hämärtyy. Olisikin tärkeä erotella nämä toisistaan, jotta yliopistoyhteisölle näyttäytyisi niiden välinen raja mahdollisimman selkeänä.

Implementointityöryhmän on tehnyt ehdotuksia päätöksentekoa tukevien elinten toiminnan selkeyttämiseksi. Katso erillinen dokumentti: Luonnos Toijo-implementaatiotyöryhmän ehdotuksiksi.

## 3 Päätöksentekoprosessien selkeyttäminen ja yliopistolaisten vaikuttamismahdollisuudet (Selkeys, viestintä & vuorovaikutus)

### 3.1 Päätöksentekoprosessien selkeyttäminen

Arviointiryhmä ehdottaa, että yliopisto tarkastelisi kattavasti päätöksentekoprosessejaan sekä niihin liittyviä vastuita ja rooleja, ja pyrkisi selkeyden lisäämiseen koko organisaatiossa.

Yliopiston toiminta koostuu suuresta määrästä erilaisista prosesseja. Opetuksen, tutkimuksen ja yhteiskunnallisen vuorovaikuttamisen prosessit ovat yliopiston ydinprosesseja. Niitä tukevat johtamisen ja päätöksenteon prosessit sekä tuki- ja palvelutoiminnot prosessit.<sup>38</sup> Yliopisto on laatinut lukuisan määrän tarkkoja [kuvauksia prosesseistaan](#), mutta usein yliopistolaisten on vaikea hahmottaa jokin tietyn asian käsittelyä kuuluvaksi osaksi jotakin malliprosessikuvausta. Tärkeää olisikin tuottaa yksinkertaistettuja prosessikuvauksia esimerkiksi uusien yliopistolaisten perehdyttämisen tueksi.

Implementointityöryhmän on tehnyt ehdotuksia päätöksentekoprosessien selkeyttämiseksi. Katso erillinen dokumentti: Luonnos Toijo-implementaatiotyöryhmän ehdotuksiksi.

### 3.2 Yliopistolaisten vaikuttamismahdollisuudet, osallistaminen ja lähidemokratian lisääminen

#### 3.2.1 Tiedekuntaneuvostojen jäsenten vaikuttamismahdollisuuksien lisääminen

Tiedekuntien ylin monijäseninen päättävä elin on tiedekuntaneuvosto. Tiedekunnissa se on myös keskeinen demokraattinen päätöksentekuelin. Helsingin yliopistossa tiedekuntaneuvostojen jäsenten valinnat on toteutettu jo yli 30 vuotta kolmikantaperiaatteella. Yliopiston henkilöstö ja opiskelijat valitsevat yliopiston sisäisten ryhmien – professorit, muu opetushenkilökunta ja muu henkilökunta sekä opiskelijat – rajoissa omat edustajansa tiedekuntaneuvostoihin.

---

<sup>38</sup> <https://flamma.helsinki.fi/fi/group/yliopisto/prosessien-kuvaaminen-ja-kehitt%C3%A4minen#menu1>

Helsingin yliopiston johtosäännön (§ 8) mukaan tiedekuntaneuvosto on tiedekunnan monijäseninen hallintoelin, jossa on dekaanin lisäksi 10 tai 18 jäsentä ja varajäsentä, siten kuin rehtori tiedekuntaa kuultuaan päättää. Näiden lisäksi jäseniksi voidaan kutsua neuvoston koko toimikaudeksi yliopistoon tai tiedekuntaan kuulumattomia henkilöitä siten kuin rehtori tiedekuntaneuvoston esityksestä päättää.

Tiedekuntaneuvoston tehtävänä on kehittää dekaanin johdolla tiedekunnan toimintaa kokonaisuutena yliopiston toiminnan ja talouden tavoitteiden sekä yliopiston strategian ja tiedekunnan tavoitteiden mukaisesti.

Tiedekuntaneuvoston toimikausi on neljä vuotta, kuitenkin niin, että opiskelijajäsenet valitaan kahden vuoden toimikaudeksi.<sup>39</sup>

### Nykyiset tiedekuntaneuvostot

Nykyisin vain farmasian, eläinlääketieteellisen ja teologisen tiedekunnan tiedekuntaneuvostossa on 10 jäsentä, joista neljä valitaan professorien keskuudesta ja kolme muun opetus- ja tutkimushenkilöstön sekä muun henkilöstön piiristä, lisäksi tiedekuntaneuvostossa on kolme opiskelijajäsentä.

Kaikkien muiden tiedekuntien tiedekuntaneuvostoissa on 18 jäsentä, siten että ns. professoriryhmässä on kahdeksan jäsentä, ns. keskiryhmässä viisi jäsentä ja opiskelijaryhmässä viisi jäsentä.

Taulukko 1. Tiedekuntaneuvoston jäsenet ryhmittäin

Tiedekuntaneuvostossa jäseniä yhteensä	Jäseniä ryhmissä (professorit, ns. keskiryhmä, opiskelijat)	Professoriryhmän koko neuvostosta, %	Keskiryhmän koko neuvostosta, %	Opiskelijaryhmän koko neuvostosta, %	Tiedekuntaneuvoston koko %
18	8+5+5	44 %	28 %	28 %	100 %
10	4+3+3	40 %	30 %	30 %	100 %

Implementointia valmisteleva työryhmä on kiinnittänyt huomiota siihen, että tiedekuntaneuvoston koko ei korreloi tiedekunnan kokoon nähden. Pienissä tiedekunnissa tai suurissa tiedekunnissa voi olla yhtä suuri tiedekuntaneuvosto. Niissä pienissä tiedekunnissa, joissa on suuri tiedekuntaneuvosto, suhteellisesti suurempi joukko tiedekunnan henkilöstä osallistumaan tiedekunnan päätöksentekoon. Esimerkiksi eräissä tiedekunnissa tiedekunnan professoreista 30 % on edustettuna tiedekuntaneuvostossa, kun taas toisissa vain 9 % professoreista kuuluu tiedekuntaneuvoston professoriryhmään. Vastaavasti myös muun opetus- ja tutkimushenkilöstön ja muun henkilöstön ryhmän jäsenet pääsevät vaikuttamaan tiedekuntansa keskiryhmässä hyvin eri tavoin. Eräissä tiedekunnissa keskiryhmään kuuluvista jäsenistä yli 6 % on edustettuna tiedekuntaneuvostossa, kun taas toisissa he edustavat vain 0,5 % tiedekunnan keskiryhmään kuuluvasta henkilöstä. Opiskelijoiden kohdalla yksi tiedekunnan opiskelijajäsen saattaa edustaa liki tuhatta opiskelijaa, kun toisissa neuvostoissa yksi opiskelijajäsen edustaa hieman yli 200 opiskelijaa. Erityisesti isojen tiedekuntien kohdalla eri ryhmien väliset erot verrattuna pieniin tiedekuntiin ovat isot. (Ks. tarkemmin liite 8.)

<sup>39</sup> Johtosääntö, 8§.

## Tiedekuntaneuvostojen jäsenmäärä seuraavalla hallintokaudella

Tällä hetkellä suhteellisesti suurempi joukko pääsee osallistumaan tiedekunnan päätöksiin pienten tiedekuntien suurissa tiedekuntaneuvostoissa kuin mitä suurten tiedekuntien suurissa tiedekuntaneuvostoissa. Jos eri tiedekuntien tiedekuntaneuvostojen välisiä eroja halutaan kaventaa niin, tiedekunnan koko tulisi ottaa huomioon tiedekuntaneuvoston kokoa määritettäessä.

Demokratian lisäämiseksi työryhmä on tarkastellut tiedekuntien kokoa, ja tiedekuntaneuvostojen jäsenten määrää ja hahmotellut kolme kokoluokkaa eri kokoisille tiedekunnille. Tiedekuntaneuvoston kokoluokat määräytyisivät henkilömäärän mukaan. (ks. taulukko 2.)

Taulukko 2: Tiedekuntaneuvostojen koko

Ehdotetut uudet tdk-neuvostojen kokoluokat	tdk-neuvostossa jäseniä yhteensä dekaanin lisäksi
Tiedekunnat, joissa henkilöstöä on yli 800	24
Tiedekunnat, joissa henkilöstöä on 201–799	18
Tiedekunnat, joissa henkilöstöä on enintään 200	9 tai 12 (tasakolmikanta) tai 10 (nykyinen malli)

- Tiedekuntaneuvostossa on 9 tai 12 jäsentä (tasakolmikantamalli) tai 10 jäsentä (nykyinen malli) dekaanin lisäksi, mikäli tiedekunnan yhteenlaskettu henkilömäärä on enintään 200 henkilöä.
- Tiedekuntaneuvostossa on 18 jäsentä dekaanin lisäksi, mikäli tiedekunnan yhteenlaskettu henkilömäärä on yli 200 henkilöä, mutta enintään 799 henkilöä.
- Tiedekuntaneuvostossa on 24 jäsentä dekaanin lisäksi, mikäli tiedekunnan henkilöstön yhteenlaskettu henkilömäärä ylittää 800 henkilöä.

***Tiedekunta voi esittää myös pienempää tiedekuntaneuvoston kokoa kuin mitä tiedekunnan henkilömäärä edellyttää.***

Tiedekuntien henkilöstömäärät, henkilötyövuosimäärät ja opiskelijamäärät ilmenevät alla olevasta taulukosta 3.

Taulukko 3.

	2024	2024	2024
Tiedekunta / Faculty	Henkilölukumäärä / Headcount	Henkilötyövuosi / Full-Time Equivalent	FTE Tutkinto-opiskelijat / FTE degree students
H10 Teologinen tiedekunta / Faculty of Theology	90	76,3	947,50
H20 Oikeustieteellinen tiedekunta / Faculty of Law	121	107,3	1 613,00
H30 Lääketieteellinen tiedekunta / Faculty of Medicine	1 216	944,3	2 498,00
H40 Humanistinen tiedekunta / Faculty of Arts	565	490,5	3 666,50

H50 Matemaattis-luonnontieteellinen tiedekunta / Faculty of Science	1 360	1156,7	4 157,50
H55 Farmasian tiedekunta / Faculty of Pharmacy	188	162,3	793,50
H57 Bio- ja ympäristötieteellinen tiedekunta / Faculty of Biological and Environmental Sciences	452	417,2	1 335,50
H60 Kasvatustieteellinen tiedekunta / Faculty of Educational Sciences	592	528,6	2 895,00
H70 Valtiotieteellinen tiedekunta / Faculty of Social Sciences	545	493,1	2 809,50
H80 Maatalous-metsätieteellinen tiedekunta / Faculty of Agriculture and Forestry	585	525,6	1 914,00
H90 Eläinlääketieteellinen tiedekunta / Faculty of Veterinary Medicine	305	305,0	469,00

## Tiedekuntaneuvostojen kokoonpano

Helsingin yliopistossa tasakolmikantamalli on tällä hetkellä käytössä yliopistokollegion jäsenten valinnassa sekä yliopistokollegion päätöksen mukaisesti 2026 aloittavan hallituksen kokoonpanoa valittaessa. Lauri Linnan<sup>40</sup> tekemän selvityksen mukaan suurimmassa osassa Suomen yliopistoja tiedekuntaneuvostojen jäsenet valitaan tasakolmikantaperiaatteen mukaisesti. On vaikea pitää perusteltuna mallia, jossa yliopiston lakisääteisillä toimitelijoilla olisi keskenään erilaiset kokoonpanon periaatteet. Tasakolmikantaan siirtyminen olisi myös omiaan vahvistamaan yliopistoyhteisön demokratiaa yliopiston strategian mukaisesti. Keskustelua varten esitetään vertailua varten myös se, miten kokoluokan muutokset toteutuisivat nykyisen kolmikantamallin mukaisesti. Tiedekuntaneuvostojen koosta määrätään johtosäännössä ja kokoonpanosta (paikkojen jakautumisesta ryhmien välillä) määrätään vaalijohtosäännössä.

### A. Nykyinen edustusmalli ja ehdotetut tiedekuntaneuvostojen kokoluokat

Nykyisen mallin mukaan suurten tiedekuntien tiedekuntaneuvostoissa olisi professorijäseniä 10, keskisuurten tiedekuntien neuvostoissa 8 jäsentä, ja pienten tiedekuntien tiedekuntaneuvostoissa joko 6 tai 4. Jos pienissä tiedekuntaneuvostoissa professorien määrä olisi 6, niin tällöin tiedekuntaneuvostojen professoriryhmän suhteellinen osuus nousee 50 prosenttiin koko tiedekuntaneuvoston koosta. Jos professorijäsenten lukumäärä pidetään neljänä pienissä tiedekunnissa, niin tällöin se suhteellisesti lähempänä suurten ja keskisuurten tiedekuntien professoriryhmien ”painoarvoa”, joka vaihtelee 42–44 prosentin välillä. Muiden opettajien ja tutkijoiden sekä muun henkilöstön ryhmä suhteellinen koko on 25 %, mikäli pienissä tiedekunnissa valittaisiin 3 jäsentä. Se on suhteessa hieman pienempi kuin isoissa ja keskisuurissa tiedekunnissa. Mikäli pienten tiedekuntien tiedekuntaneuvostojen keskiryhmän jäseniä olisi neljä, olisi se lähempänä (30 %) suurten ja keskisuurten tiedekuntien tiedekuntaneuvostojen kokoa (28–29 %). (Ks. taulukko 4.)

<sup>40</sup> Linna, 2021, 4–5. Vertailu Suomen yliopistojen johtosääntöjen demokratiapiirteistä ja tiedekuntaneuvostojen alemman tason organisaatioista. Muistio 14.9.2021.

Taulukko 4. Ehdotetut tiedekuntaneuvostojen kokoluokat ja nykymallinmukainen edustus

Ehdotetut uudet tdk-neuvostojen kokoluokat:	tdk-neuvostossa jäseniä yhteensä dekaanin lisäksi	Nykyisen edustustamallin mukainen jakauma	Professoriryhmä koko neuvostosta %	Keskiryhmä koko neuvostosta %	Opiskelijaryhmä koko neuvostosta %
Tiedekunnat, joissa henkilöstöä on yli 800	24	10+7+7	42 %	29 %	29 %
Tiedekunnat, joissa henkilöstöä on 201–799	18	8+5+5	44 %	28 %	28 %
Tiedekunnat, joissa henkilöstöä on enintään 200	12	6+3+3	50 %	25 %	25 %
	tai 10	4+3+3	40 %	30 %	30 %

#### A. Tasakolmikanta -malli

Tasakolmikantamallissa toimielimessä on yhtä monta edustajaa yliopiston kaikista sisäisistä ryhmistä, joita ovat professorit, muu opetus- ja tutkimushenkilöstö ja muu henkilöstö sekä opiskelijat. Helsingin yliopiston ylioppilaskunta valitsee opiskelijoiden keskuudestaan niin ikään saman määrän jäseniä tiedekuntaneuvostoon.

Jos tiedekuntaneuvostoon kuuluu 24 jäsentä, kukin ryhmä valitsee kahdeksan jäsentä tiedekuntaneuvostoon. Jos tiedekuntaneuvostoon kuuluu 18 jäsentä, valitsee kukin ryhmä kuusi jäsentä. Jos tiedekuntaneuvostoon kuuluu 12 jäsentä, kukin ryhmä valitsee neljä jäsentä. (Ks. taulukko 5.) Kaikilla varsinaisilla jäsenillä on henkilökohtaiset varajäsenet.

Taulukko 5. Ehdotetut tiedekuntaneuvostojen kokoluokat ja tasakolmikantaedustus

Ehdotetut uudet tdk-neuvostojen kokoluokat:	tdk-neuvoston koko: jäseniä yhteensä dekaanin lisäksi	Tasakolmikantaedustus (professorit, ns. keskiryhmä, opiskelijat), 33,3% per ryhmä
Tiedekunnat, joissa henkilöstöä on yli 800	24	8+8+8
Tiedekunnat, joissa henkilöstöä on 201–799	18	6+6+6
Tiedekunnat, joissa henkilöstöä on enintään 200	12 joko 9	4+4+4 / 3+3+3

Tiedekuntaneuvostojen mahdollinen jäsenmäärän ja kokoonpanon muutos edellyttää muutosta johtosääntöihin. Tiedekuntaneuvostojen koosta määrätään johtosäännössä ja kokoonpanosta (paikkojen jakautumisesta ryhmien välillä) vaalijohtosäännössä. Vaalijohtosäännön muutosehdotus tulee tiedekuntien kommentoitavaksi erikseen huhti – toukokuun aikana, koska mahdolliset muutokset tulee saattaa voimaan ennen syksyllä 2025 pidettäviä vaaleja. Tiedekuntaneuvostojen kokoonpanoa koskevat muutosehdotukset on valmisteltu osana TOIJO-implementointityötä, ja ne ilmenevät työryhmän ehdotuksesta. (Katso erillinen dokumentti: Luonnos Toijo-implementaatiotyöryhmän ehdotuksiksi.)

Implementaatiota valmisteleva työryhmä on tehnyt ehdotuksia yliopistoyhteisön vaikutusmahdollisuuksien lisäämiseksi ja tiedekuntaneuvoston kokoon sekä kokoonpanoon liittyen. Katso erillinen dokumentti: Luonnos Toijo-implementaatiotyöryhmän ehdotuksiksi.

### 3.2.2 Muita lähidemokratiaa lisääviä toimia

Johtosäännössä<sup>41</sup> todetaan, että ”yliopiston yksikön toiminnassa toteutetaan valmistelun ja päätöksenteon avoimuutta” sekä että ”yksikössä järjestetään tarpeen mukaan ja vähintään kerran lukukaudessa koko henkilöstön ja opiskelijoiden yhteinen tilaisuus”.

Käytännössä tiedekunnissa tai muissa yksiköissä järjestetään vähintään kerran lukukaudessa koko henkilöstön ja opiskelijoiden yhteinen tilaisuus, jossa käsitellään yksikön mm. toiminnan kehittämistä tai ajankohtaisia asioita siten kuin on päätetty toimintayksiköiden toiminnan perusteissa. Usein kuitenkin nämä ns. henkilöstökokoukset tavoittavat opiskelijat huonosti.

Työryhmä suosittaa keskustelukulttuurin vahvistamiseksi, että erilaisia sekä virallisia että epävirallisia tilaisuuksia olisi vähimmäisvaatimuksia enemmän. Useat yksiköt järjestävät jo nyt erilaisia informaatio- ja keskustelutilaisuuksia (esim. dekaanien kahveja, kyselytunteja, tiedekuntapäiviä, osastokahveja jne.), joissa on mahdollista vapaamuotoisesti keskustella ja kysellä ajankohtaista asioista. Nämä tilaisuudet tarjoavat mahdollisuuksia avoimemman keskustelukulttuurin syntymiselle ja siten parantavat myös tiedonkulkua yksiköissä. Toimiva viestintä edellyttää aina koko yhteisön ja sen kaikkien jäsenten panosta.

Koko yliopiston tasolla ja myös yksittäisissä tiedekunnissa saattaa olla hyvinkin runsaasti erilaisia tilaisuuksia, jotka osittain kilpailevat tutkijoiden, opettajien ja muun henkilöstön ajasta. Tästä syystä työryhmä ehdottaa, että kussakin yksikössä pohdittaisiin yleisviestintätilaisuuksien lisäksi ryhmäkohtaista kohdennettua viestintää keinona tavoittaa avainryhmät tiettyjen asioiden informoimiseksi ja keskusteluttamiseksi.

Lisäksi niiden rinnalla tulisi olla muita henkilöstölle ja opiskelijoille suunnattuja muita suoria yhteydenpitomuotoja (esim. digitaalisia keskustelufoorumeita), jotta vuorovaikutteinen johtaminen käytännössä toteutuisi paremmin.

---

<sup>41</sup> Johtosääntö, 14§

Implementointityöryhmän on tehnyt ehdotuksia yksiköiden sisäisen keskustelukulttuurin ja tiedonkulun vahvistamiseksi. Katso erillinen dokumentti: Luonnos Toijon implementaatiotyöryhmän ehdotuksiksi.

### 3.2.3 Kansainvälisten yliopistolaisten osallistumismahdollisuudet

Osana yliopistolaisten vaikuttamismahdollisuuksien parantamista työryhmä on tarkastellut, miten kansainvälisten yliopistolaisten inklusiota yliopistoyhteisön toimintaan voitaisiin parantaa. Tavoitteena on myös lisätä kansainvälisen henkilöstön ja opiskelijoiden osallistumismahdollisuuksia yliopistolliseen päätöksentekoon, jota kautta yliopisto voi vahvistaa toimijuuttaan kansainvälisenä yliopistoyhteisönä, joka huolehtii yhtäläisesti kaikista jäsenistään.

Kansainvälisten yliopistolaisten osallisuuden lisäämistä pohtinut implementointityöryhmän alaryhmä esitti lukuisan joukon kehittämisehdotuksia, jotka koskivat kansainvälisen henkilöstön ja opiskelijoiden perehdytystä, yhteisöllisyyden ja osallisuuden lisäämistä, yliopiston kielikäytäntöjä ja kielenopiskelumahdollisuuksia sekä osallistumista yliopiston päätöksentekoon. (ks. tarkemmin alatyöryhmän raportti, liite 3).

Implementointityöryhmän on tehnyt ehdotuksia kansainvälisten yliopistolaisten inklusion parantamiseksi. Ks. erillinen dokumentti: Luonnos Toijon implementaatiotyöryhmän ehdotuksiksi.

## 4 Tutkimustoiminnan edellytykset ja yliopisto edelläkävijänä jatkuvasti muuttuvassa maailmassa (Ihmiset, Insentiivit)

Laaja-alaisena tutkimusyliopistona Helsingin yliopisto kuuluu maailman yliopistojen sadan parhaan joukkoon, monilla yksittäisillä tieteenaloilla jopa parinkymmenen parhaan joukkoon. Millainen toimintarakente tukisi mahdollisimman hyvin yliopiston perustehtäviä ja loisi hyvät edellytykset erityisesti tutkimustoiminnalle tulevaisuudessa? Jäljempänä tarkastellaan lyhyesti muutamia toimintarakenteen organisointitapoja, kuten tiedekunta- ja klusterirakenteita.

### 4.1 Tiedekuntarakenteet organisoinnin muotona

Liki kaikki suomalaiset yliopistot ovat organisoituneet tiedekuntarakenteeseen. Tiedekuntien alaisuudessa toimii laitoksia, osastoja tai muita alarakenteita. Joissakin yliopistoissa tiedekuntien väliin on myös syntynyt rakenteita kuten esimerkiksi tutkimusverkostoja, tutkimuskeskuksia, -instituutteja.

Aika ajoin yliopistoyhteisön keskustelussa on noussut esiin ajatuksia tiedekuntarakenteen kehittämisestä, erityisesti pienten tiedekuntien fuusioimisesta suurempiin. Viimeksi tätä keskustelua käytiin laajasti vuonna 2016, kun Helsingin yliopiston toimintarakennetta pohti professori Arto

Mustajoen johtama työryhmä. Silloinen rakennetyöryhmä tarkasteli organisoitumistapoja kahden rakennetyypin – tiedekuntarakenteen ja tieteenalayksikkörakenteen – kautta. Työryhmä päätyi kuitenkin säilyttämään tiedekuntarakenteen ennallaan, ja esittämään sen sijaan tiedekuntien alla olevien laitosten lakkauttamista taloudellisina tulosvastuuyksiköinä. Tiedekuntarakenteen säilyttämistä perusteltiin muun muassa sillä, että ”tasapaino johtamisen tehokkuuden ja toimintayksikön autonomian välillä säilyy”. Mustajoen työryhmä katsoi myös, että yliopiston matalan organisaatorakenteen säilyttäminen on tärkeää, jotta ”tiedekuntien ja rehtorin välinen yhteys säilyy suorana”.

Toijo-implementointia valmistelevan työryhmän keskeisenä lähtökohtana on ollut se, että toimivaan tiedekuntarakenteeseen ei tehdä korjauksia, elleivät tiedekunnat tai erilliset laitokset itse esitä yhdistymistä johonkin toiseen tiedekuntaan / erilliseen laitokseen tai jakautumista pienemmiksi yksiköiksi. Tiedekuntarakenteen kannatus on vahvaa, sillä yksikään tiedekunta eikä erillinen laitos ei ole esittänyt muutosta rakenteeseensa.

#### 4.2 Klusterit organisoitumisen muotona

Toijo-implementointia valmisteleva työryhmä on pohtinut erilaisia organisoitumistapoja erityisesti arviointiryhmän ehdottamien tieteenalaklustereiden (Scientific domains) näkökulmasta. Yliopiston kansainvälinen strateginen neuvosto<sup>42</sup> (IAB) on kiinnittänyt huomiota siihen, että yliopiston tulisi tunnistaa paremmin tutkimusvahvuutensa.

Arviointiryhmä nostaa esiin raportissaan esiin, että yliopiston tulisi tunnistaa ja tukea tutkimusvahvuuksiaan paremmin siten, että ”tutkijoita kootaan tieteenalaklustereihin, joiden vahvaa johtamista ja hallintoa tuetaan. Klusterien tulisi keskittyä sekä tutkimukseen että opetukseen ja oppimiseen (ainakin jatko-opintotasolla), ja niitä tulisi arvioida säännöllisesti tehokkuuden määrittämiseksi.<sup>43</sup>” Lisäksi arviointiryhmä kehotti yliopistoa tarkastelemaan kokemuksia verkostomaisista organisaatorakenteista ratkaisuna tieteidenvälisen yhteistyön lisäämiseksi. Raportin mukaan samalla on tärkeää huomioida tasapaino organisaation yhdenmukaistaminen ja joustavuuden välillä<sup>44</sup>.

Monissa menestyvissä kansainvälisissä tutkimusyliopistoissa tieteenaloja ja niissä tehtävää tutkimusta on ryhmitelty tiedekuntia suuremmiksi kokonaisuuksiksi. Niitä kutsutaan tieteenalayksiköiksi, tieteenala-alueiksi, tieteenalaryhmittymiksi, collegeiksi, ryhmiksi, klustereiksi jne. Tässä näihin ryhmittymiin viitataan sanalla klusteri<sup>45</sup>. Kaksi päätyyppiä erottuu: tieteenalapohjaiset ja temaattiset klusterit.

Klusterirakenteita voidaan muodostaa tieteenalapohjaisuuden ohella myös temaattisten kokonaisuuksien ympärille tai edellä mainittujen päätyyppien hybridinä. Klusterien tehtävät puolestaan vaikuttavat siihen, kuinka kiinteitä tai löyhiä rakenteita muodostuu.

---

<sup>42</sup> IAB Report 2024, 4.

<sup>43</sup> Arviointiraportti, 2024, 17.

<sup>44</sup> emt,16.

<sup>45</sup> Klustereita koskevaa tutkimusta, katso esimerkiksi Demes et al. 2019; Curran et al. 2020 ja Bloom et al.2020

#### 4.2.1 Temaattiset klusterit organisoitumisen muotona

Helsingin yliopisto on liki kymmenen vuotta ollut menestyksekkäs esimerkiksi valtakunnallisten profiloitumishankkeiden laatimisessa ja rahoituksen saamisessa. Nämä temaattiset hankkeet ovat tuoneet yhteen eri tieteenaloja yli tiedekuntarajojen monitieteisten tutkimushankkeiden laatimiseksi, ja siten edistäneet yliopiston tieteidenvälisen tutkimusyhteistyön kehittymistä. Vuonna 2024 Helsingin yliopisto avasi sisäisen, uudenlaisen instrumentin tieteenvälisen tutkimusavausten synnyttämiseksi (IRO). Käytännössä edellä kuvatut suuret hankkeet (esim. PROFI:t ja IROT) ovat toimineet eräänlaisina määräaikaisina, usein ad hoc -pohjalta muodostuneina temaattisina klustereina, jossa tutkimukseen suunnattu lisärahoitus on ollut pääpönttimenä yhteistyölle.

Määräaikaiset hankkeet kestävät vain rajatun ajan. Haaste on ollut usein se, että tällaisen tiettyä hanketta (esim. huippuyksikköä) varten kootun tutkijayhteisön yhteistyö rapautuu tai jopa loppuu kokonaan hankekauden päättyessä. Yliopistolla eikä yksittäisillä tiedekunnilla ole ollut riittävästi keinoja pitää kiinni edes ryhmien kaikkein ansioituneimmista huippututkijoista, jotka rahoituskauden loputtua joutuvat siten suuntaamaan muualle – usein ulkomaille. Uuden tutkimusryhmittymän kokoaminen ja yhteen hitsaaminen vie paljon aikaa. Myös hankkeissa syntyneet jatkotutkimusaihiot jäävät odottamaan uutta rahoitusta.

Kansainvälissä verrokkiyliopistoissa on myös temaattisten aiheiden ympärille rakentuneita klustereita. Yhteisesti sovitut teemat tai temaattiset alueet eivät usein kestä aikaa. Näin tapahtui esimerkiksi Utrechtiin yliopistossa, jossa vuosikymmenen kuluessa 12 alkuperäisestä teema-alueesta on jäljellä vain neljä strategista temaattista kokonaisuutta (Institutions for open societies; Pathways to sustainability; Life Sciences ja Dynamics of Youth) yhdistämässä seitsemää tiedekuntaa<sup>46</sup>.

Esimerkiksi Sveitsin teknillinen yliopisto Zürichissa (Eidgenössische Technische Hochschule Zürich eli ETH Zürich) panostaa erityisesti globaalien haasteiden ratkaisemiseen tähtäävään tutkimukseen. ETH Zürich<sup>47</sup> vahvistaa tieteidenvälistä toimintaansa kolmella temaattisella aihealueella (Environment & Resources/ Umwelt und Ressourcen, Responsible Digital Transformations/Verantwortungsvolle Digitale Transformationen ja Health & Wellbeing/ Gesundheit und Wohlbefinden), mikä edistää myös tutkimustulosten siirtämistä käytännön sovelluksiin ja opetukseen.

Temaattisten alueiden valinta on vaikea tehtävä, mikäli niiden halutaan kestävän aikaa hyvin. Usein temaattiset klusterirakenteet toimivat parhaiten rajattuna ajallisesti ja temaattisesti, kun halutaan esimerkiksi löytää ratkaisu monisyiseen ongelmaan, johon tarvitaan usean tieteenalan erikoisosaamista. Ajallinen kesto vaikuttaa suuresti siihen, millaisia muita tehtäviä klusteri voi hoitaa.

---

<sup>46</sup> <https://www.uu.nl/en/organisation/governance-and-organisation>

<sup>47</sup> <https://ethz.ch/en/the-eth-zurich/our-mission-and-strategy.htm>

#### 4.2.2 Tieteenalaklusterit organisoitumisen muotona

Monet kansainväliset yliopistot ovat organisoituneet kolmeen isoon kokonaisuuteen, klusteriin tai tieteenalayksikköön. Eri tavoin ryhmiteltyjen klustereiden toiminnasta on kokemuksia useista eri maista (esim. Belgia, Hollanti, Iso-Britannia, Ruotsi).

Uppsalan yliopiston yhdeksän tiedekuntaa jakautuvat kolmeen tieteenala-alueeseen (Vetenskapsområden / Disciplinary Domain)<sup>48</sup> ja samannimisiin tutkimusalueisiin, jotka ovat toimineet jo 20 vuotta. Tieteenaloja johtavat omat rehtorinsa. Tieteenalat ovat:

- Humanistiset- ja yhteiskuntatieteet ([\(Vetenskapsområdet för humaniora och samhällsvetenskap\)](#)), johon kuuluvat teologinen-, oikeustieteellinen-, historiallis-filosofinen-, kielitieteellinen-, yhteiskuntatieteellinen ja kasvatustieteellinen tiedekunta.
- Lääketieteet ja farmasia ([\(Vetenskapsområdet för medicin och farmaci\)](#)), johon kuuluvat lääketieteellinen - ja farmasian tiedekunta
- Tekniikka ja luonnontieteet ([\(Vetenskapsområdet för teknik och naturvetenskap\)](#)), johon kuuluu teknis-luonnontieteellinen tiedekunta.

Belgian Leuvenin katolinen yliopisto (KU Leuven) on [organisoitunut](#) kolmeen tieteenalaryhmään<sup>49</sup>, joita kutakin johtaa oma vararehtorinsa. Tieteenalaryhmät ovat:

- Humanististen- ja yhteiskuntatieteiden ryhmä ([\(Groep Humane Wetenschappen / Humanities and Social Sciences Group\)](#)) on muodostunut kahdeksasta tiedekunnasta.
- Luonnon- ja insinööritieteet ja teknologia ryhmä ([\(Groep Wetenschap & Technologie / Science, Engineering and Technology Group\)](#)), joka koostuu viidestä tiedekunnasta ja 14 laitoksesta.
- Kolmas ryhmittymä on Bio-lääketieteet ([\(Groep Biomedische Wetenschappen / Biomedical Sciences Group\)](#)), jossa on kolme tiedekuntaa ja 14 laitoksesta.

Kolmas esimerkki on Edinburghin yliopisto, joka uudisti vuonna 2002 organisaationsa yhdeksästä tiedekunnasta kolmeksi collegeksi<sup>50</sup>, joiden alla toimii yhteensä 21 koulua. Kolme collegea ovat: Humanistis-yhteiskuntatieteet ( [College of Arts, Humanities & Social Sciences](#)), Lääke- ja eläinlääketiede ([College of Medicine & Veterinary Medicine](#)) ja Luonnon- ja insinööritieteet ([College of Science & Engineering](#)).

Suomalaisista yliopistoista Tampereen yliopistossa kokeiltiin vuosina 2011–2017 tieteenalayksikkörakennetta. Uudistuksessa vuonna 2011 tiedekunnista ja laitoksista muodostettiin tieteenalayksiköt, jotka toimivat suoraan rehtorin alaisuudessa. Tampereen yliopisto muutti 2017 organisaatorakenteensa takaisin tiedekuntarakenteeksi yhteneväiseksi Tampereen teknillisen

<sup>48</sup> <https://www.uu.se/om-uu/organisation-och-styrning> ja <https://www.uu.se/forskning/forskningsomraden>

<sup>49</sup> <https://admin.kuleuven.be/sab/od/English/organisationalchart-help?project=TL&pagina=About&thema=Administration&onderwerp=Structure>

<sup>50</sup> <https://www.ed.ac.uk/schools-departments/colleges-schools>

yliopiston rakenteen kanssa, mikä edelsi seuraavana vuonna toteutettua Tampereen yliopiston, Tampereen teknillinen yliopiston sekä Tampereen ammattikorkeakoulun fuusiota nykyiseksi Tampereen yliopistoksi.

Tieteenalajaottelultaan edellä kuvattujen kolmen kansainvälisen esimerkkiyliopiston organisoituminen vaikuttaa varsin yhteneväsiltä.

#### 4.2.3 Hybridiklusterit organisoitumisen muotona

Tieteenalapohjaisiin klustereiden toiminnassa voi olla läpileikkaavia temaattisia kokonaisuuksia. Teemoja voisivat olla esimerkiksi kestävyys, tekoäly, data-aineistot, suurteholaskenta tai muut teemat, jotka yhdistävät isoa tutkijajoukkoa yli klusterirajojen. Toisille ne ovat tutkimuskohteita sinällään, ja toisille hyödyllisiä tutkimuksen tekoon tarvittavia menetelmiä tai näkökulmia.

#### 4.2.4 Verkostot tiedekuntarakenteessa tai klusterirakenteessa

Kuten edellä on kuvattu monitieteistä ja tieteidenvälistä tutkimusta on myös organisoitu tutkimuskeskuksiin tai tutkimusinstituutteihin, jotka usein muodollisesti toimivat tiedekuntien osastoina tai niiden alarakenteina tai yliopistojen erillisinä yksikköinä. Organisoituminen voi tapahtua löyhästi esim. tutkimusalustojen (esim. Lahti-Lappeenrannan teknillinen yliopisto, LUT), tutkimusohjelmien tai -verkostojen muotoon. Usein nämä ovat verkostomaisesti toimivia organisaatioita, joilla on vain rajattuja tehtäviä, ja joilla ei ole välttämättä omaa henkilöstöä tai henkilöstö on kaksoisaffilioitunut. Tutkijoiden kotiyksikkö voi olla tiedekunta, mutta tutkija kiinnittyy ja työskentelee käytännössä tutkimuskeskuksessa, -instituutissa tai -verkostossa. Myös Helsingin yliopistossa toimii tämälntyyppisiä verkostomaisia organisaatioita (esim. Helsingin ja HSSH).

#### 4.2.5 Klusterimallit

Työnsä tueksi työryhmä hahmotti kolme hypoteettista klusterimallia, joilla aktivoitiin yliopistoyhteisössä keskustelua siitä, millaisia klustereiden tulisi olla.

Malli A: Tiiviin yhteistyön klusteri

A-mallin klusteri muodostuu tieteenalakeskittymään kuuluvista tiedekunnista, tutkimusyksiköistä ja tutkimusverkostoista, jotka toimivat tiiviissä yhteistyössä. Klusteriin liittymisestä, yhteistyömuodoista ja rahoituksesta sovitaan yhteisesti. Klusterissa toimivan akateemisen henkilöstön kotiyksikkönä säilyy tiedekunta tai erillinen laitos. Klusteri on tulosyksikkö, johon kuuluvien yksiköiden saama perusrahoitus lasketaan yhteen ja kohdennetaan yksiköille perustehtävien toteuttamiseen sekä klusterin tehtävien hoitamiseen ja yhteiseen toimintaan. Klusterilla on johtaja, jota tukee kollegiaalinen neuvosto, joka päättää resurssien kohdentamisesta kullekin klusteriin kuuluvalle yksikölle

sekä klusterin yhteiseen tutkimustoimintaan. Klusteriin kuuluvat tiedekunnat ja muut yksiköt tekevät yhteisen toimeenpanosuunnitelman, ja rehtori neuvottelee klusterin kanssa yliopiston strategisten päämäärien toteuttamisesta ja rahoituksen kohdentamisesta klusterille. Yliopisto kohdentaa klusterille strategista rahoitusta ja muita resursseja (esim. tehostetuttuja hallinto- ja tukipalveluja). Lisäksi klusterissa toimivat yksiköt sitoutuvat hakemaan yhteisesti täydentävää tutkimusrahoitusta klusterin toimintaan. Klusterin toiminta arvioidaan tutkimuksen arvioinnin yhteydessä, jonka jälkeen päätetään klusterin tulevaisuudesta.

#### Malli B: Yhteisen toiminnan klusteri

B-mallin klusteri muodostuu tieteenalakeskittymään kuuluvista tiedekunnista, tutkimusyksiköistä ja tutkimusverkostoista. Siihen liittymisestä, yhteistyömuodoista ja rahoituksesta sovitaan yhteisesti. Klusterissa toimivan akateemisen henkilöstön kotiyksikkönä säilyy tiedekunta tai erillinen laitos. Klusteri ei ole oma tuloyksikkönsä, vaan klusterissa toimivat yksiköt kohdentavat osan perusrahoituksestaan klusterille yhteisen tutkimustoiminnan vahvistamiseen. Tästä rahoituksesta sovitaan kunkin yksikön rehtorinneuvotteluissa kerran hallintokaudessa. Klusteri laatii yhteisen toimintasuunnitelman toimintansa kehittämiseksi. Yliopisto kohdentaa klusterille strategista tutkimusrahoitusta ja muita resursseja klusterin tehtävien hoitamiseen ja yhteiseen toimintaan. Lisäksi klusterissa toimivat yksiköt sitoutuvat hakemaan yhteisesti täydentävää tutkimusrahoitusta klusterin toimintaan. Klusteria johtaa johtaja tukenaan johtokunta, jolla on päätösvalta tutkimusinfrastruktuurien tarvitsemien resurssien ja muiden tutkimukseen allokoitujen resurssien kohdentamiseen klusterin toimintasuunnitelman mukaisesti. Klusterin toiminta arvioidaan tutkimuksen arvioinnin yhteydessä, jonka jälkeen päätetään klusterin tulevaisuudesta.

#### Malli C: Osallistumisklusteri

C-mallin klusteri muodostuu tieteenalakeskittymään kuuluvista tiedekunnista, tutkimusyksiköistä ja tutkimusverkostoista. Siihen liittymisestä, yhteistyömuodoista ja rahoituksesta sovitaan yhteisesti. Klusterissa toimivan akateemisen henkilöstön kotiyksikkönä säilyy tiedekunta tai erillinen laitos. Klusteriin kuluvat yksiköt allokoivat omia varojaan klusterin tehtävien toteuttamiseen ja hakevat yhteisesti täydentävää rahoitusta klusterin toimintaan. Yliopisto ei panosta klusterin toiminnan kehittämiseen rahallisia tai muita resursseja. Klusteria johtaa johtaja tukenaan johtoryhmä, joka sopii tutkimustoiminnan tarvitsemien resurssien kohdentamisesta. Klusterin toiminta arvioidaan tutkimuksen arvioinnin yhteydessä, jonka jälkeen päätetään klusterin tulevaisuudesta.

Hahmotelluista ideaalisista klusterimalleista malli A muistuttaa rakenteeltaan suurtiedekuntarakennetta, kun taas mallit B- ja C-mallien rakenne on verkostomainen.

#### **Hypoteettisten mallien vertailua**

A-mallin vahvuutena voitaisiin pitää sitä, että yliopiston johdon näkökulmasta strateginen ohjaus tehostuisi samalla, kun klusterin yksiköt saisivat toimintaansa lisäresursseja. Heikkoutena voidaan

pitää taas sitä, että tiedekuntien ja yliopiston operatiivisen johdon väliin tulisi väistämättä hallinnollinen päätöksentekokerros, jolloin johdon ymmärrys tiedekuntien ja yksiköiden arjesta ohenisi. Myös tiedekuntalaisten vaikutus päätöksentekoon siirtyisi tiedekuntatasolta klusteritasolle.

B-mallin vahvuudeksi voisi lukea sen, että tieteenalarypäs tai klusterin tutkimustoiminta saisi lisäpanostuksia, ja ne edistäisivät yhteisten tutkimusstrategisten synergioiden syntymistä. Vaikka ohjausvalta säilyisi tässä mallissa yksittäisillä tiedekunnilla ja tutkimuserillisilaitoksilla, niin suurempien tutkimuskeskittymien myötä yliopiston oli helpompi tunnistaa vahvuusalueensa ja terävöittää tutkimuksen näkyvyyttä ulospäin. B-mallin heikkoutena voidaan pitää suhteellisen löyhää sitoutuneisuuden vaatimusta. Toisaalta sen ketterä muoto verkostomaisena toimijana mahdollistaisi nopeatkin muutokset toimintaympäristön muuttuessa.

C-mallin vahvuus ja samalla sen heikkous on yksiköiden sitoutumisen löyhä sidos. Toiminta olisi siten kulloinkin niin vahvaa tai heikkoa kuin mitä kulloinkin haluttaisiin. Mallin ehkä suurimpana heikkoutena lienee se, että klusteriin osallistuvat yksiköt eivät saisi yliopiston allokointia mahdollista lisäresurssia toimintansa tukemiseen, joten klusterin toimintojen tuki olisi täysin riippuvainen osallistuvien yksiköiden omista panostuksista. Tämä edellyttäisi yksiköiltä erittäin suurta sitoutumista klusterin toimintaan, mikä tiukkoina talousaikoina voisi olla vaikea saavuttaa.

Yliopistoyhteisössä käydyn keskustelun pohjalta ideaalinen klusterimalli on kehittymässä kohti enemmän B- ja C-mallien yhdistelmää, koska yhteisössä on ilmennyt laajaa vastustusta mahdollista uutta hallintotasoa kohtaan, minkä A-malli väistämättä synnyttäisi. Organisaation halutaan edelleen pysyvän mahdollisimman matalana.

## **Klusterien määrä**

Yliopistoyhteisön keskusteluissa esiin noussut kysymys on, kuinka monta klusteria tulisi olla.

Implementointia valmisteleva työryhmä on pohtinut tulisiko klustereita olla kaksi, kolme vai neljä. Lähtökohdaksi otettiin tieteenalapohjaisuus ja kaikille klustereille kaavailut yhteiset tehtävät (tutkimuksen edellytysten tukeminen, tutkimusinfrastruktuurien resursointi ja koordinointi ja innovaatiotoiminnan edistäminen, ks. tehtävät jäljempänä). Pohdinnan taustalla ovat olleet yliopistossa aikaisemmin tehdyt rakenneselvitykset (esim. LifeCo 2.0) ja kansainvälisten tutkimusyliopistojen esimerkit.

Kahden klusterin mallissa toinen tieteenalojen rypäs muodostuisi todennäköisesti humanistis-yhteiskuntatieteellisistä tiedekunnista, jossa olisi keskustakampuksen viisi tiedekuntaa, Soc.&kom sekä Tutkijakollegium. Toinen klusteri muodostuisi elämän- ja luonnontieteiden muodostamasta kokonaisuudesta, jossa olisi Meilahden, Kumpulan ja Viikin kampuksella toimivat tiedekunnat ja tutkimuserillisilaitokset. Tässä mallissa elämän- ja luonnontieteiden muodostama klusteri olisi humanististen ja yhteiskuntatieteiden yksikköä suurempi. Hyvää olisi, että humanistis-yhteiskuntatieteellisen klusterin erilaisten tarpeiden huomioinen suhteessa elämäntieteiden ja luonnontieteiden klusteriin (vrt. laboratoriotarpeet vs. kirjastotarpeet). Huonoa tässä mallissa olisi se, että yliopisto jakautuisi kahteen osaan, joista toinen olisi huomattavan paljon vahvempi

resursseiltaan kuin toinen. Lisäksi vaikeutena olisi elämän- ja luonnontieteiden alojen erittäin laajan tieteenalavalikoiman tarpeiden yhteensovittamisen haasteet.

Kolmen klusterin malli voisi rakentua esimerkiksi siten, että yksi klusteri kokoaisi humanistis-yhteiskuntatieteelliset tiedekunnat, Soc. & komin sekä alan erilliset yksiköt yhteen. Toinen klusteri voisi koota maatalous-metsätieteellisen tiedekunnan ja matemaattis-luonnontieteellisen tiedekunnan sekä Ilmakehätutkimuksen keskuksen omaksi luonnontieteiden, teknologian ja ympäristön klusterikseen. Kolmas klusteri voisi muodostua terveyden ja elämäntieteiden ympärille kooten yhteen bio- ja ympäristötieteellisen -, eläinlääketieteellisen -, farmasian - ja lääketieteellisen tiedekunnan sekä HiLIFE:n ja Luonnontieteellisen museon. Hyvää tässä mallissa olisi se, että kolme klusteria olisivat suhteellisen tasakokoisia esimerkiksi tutkimushenkilökunnan määrän suhteen (ks. liite 9). Lisäksi teknologia-alan tutkimus saisi näkyvämmän aseman yliopiston tieteenalojen kentässä. Humanistis-yhteiskuntatieteellisten alojen vahvan roolin korostuminen tasavahvana luonnon- ja elämäntieteiden sekä tekniikan alojen rinnalla olisi myös kansainvälisesti ainutlaatuista.

Neljälle tieteenalaklusterille perustuva malli, joka noudattaisi nykyistä kampusjakoa voisi parantaa Viikin ja keskustakampuksen yksiköiden toimintaa. Yhden tiedekunnan klusterit (lääketieteellinen - ja matemaattis-luonnontieteellinen tiedekunta) eivät hyötyisi tästä klusterimallista millään tavoin verrattuna puhtaaseen tiedekuntarakenteeseen, toisin kuin monitiedekuntaiset ja -yksikköiset kampukset. Erityisen huonoa tässä mallissa olisi myös se, että HiLIFE ja koko elämäntieteiden ala erkaantuisi toiseen ja lääketieteellinen tiedekunta yksinään toiseen klusteriin.

#### 4.2.6 Klustereiden tarkoitus ja tehtävät

Klustereiden päätarkoituksena olisi vahvistaa yliopiston tutkimustoimintaa ja kilpailukykyä.

Implementointia valmisteleva työryhmä katsoo, että kaikilla klustereilla voisi olla yhteneväisiä tehtäviä ja erityisiä tehtäviä. Yhteneväisiä tehtäviä olisivat klusterin alojen tutkimusedellytysten vahvistaminen ja tutkimuksen strateginen kehittäminen, alojen tutkimusinfrastruktuurien kokoaminen, ylläpitäminen ja kehittäminen ja alojen innovaatiotoiminnan edistäminen.

Tehtävien merkitys ja painotus voisi olla erilainen eri klusterissa eli joku klusteri voisi panostaa toiminnassaan enemmän tutkimusinfrastruktuureihin, ja joku toinen enemmän tutkimusryhmien tutkimusedellytysten vahvistamiseen. Kaikille yhteisten tehtävien lisäksi klusterilla voisi olla erityisiä omia tehtäviä tai se voisi esimerkiksi ottaa huolehtiakseen klusterin yksiköiden yhteisen koulutuksen koordinoinnista.

Klustereiden tehtäviä voisivat olla:

1. Tutkimusedellytysten tukeminen ja tutkimuksen strategisen tulevaisuuden edistäminen  
Klusterit yhdistävät eri tieteenaloja ja yksiköitä yhteisten teemojen ja hankkeiden ympärille ja edistävät siten monitieteisten ja tieteidenvälisen<sup>51</sup> hankkeiden syntymistä.

---

<sup>51</sup> Tässä tekstissä tieteidenvälisyyttä käytetään yleissanana, joka tarkoittaa tieteenalojen tai tutkimusperinteiden rajat ylittävää tiedon tuottamista. Siinä yhdistetään esimerkiksi tietoa, menetelmiä, näkökulmia, kysymyksenasetteluja, käsitteitä tai teorioita

Niiden tehtävänä vahvistaa tutkimusryhmiä ja klusteriyhteisöjä tarjoamalla resursseja<sup>52</sup> ja hallinnollista tukea sekä parantaa yliopiston houkuttelevuutta ja vetovoimaa korkeatasoisen kansainvälisen tutkimusympäristön avulla. Lisäksi ne vahvistavat yliopiston julkista kuvaa tutkimusyliopistona tuomalla paremmin esiin sen tutkimukselliset vahvuudet.

2. Tutkimusinfrastruktuurien koordinointi ja kehittäminen  
Hyvä tutkimuksen tuki ja tutkimusinfrastruktuuri on tekijöitä, joilla vahvistetaan houkuttelevan tutkimusympäristön syntymistä. Klusterin tehtävinä on huolehtia klusterin tieteenalojen keskeisten tutkimusinfrastruktuurien koordinoinnista ja niiden pitkän aikavälin kehittämisestä sekä investointien kohdentamisesta. Yhtenä tärkeänä tehtävänä on seurata klusterin alojen tutkimusinfrastruktuurien tarpeita ja edistää nykyistä laajempaa tutkimusinfrastruktuurien yhteiskäyttöä.
3. Innovaatiotoiminnan edistäminen  
Klusterit luovat alustan tieteidenväliselle yhteistyölle ja mahdollistavat siten eri tieteenalojen yhteistyön ja uusien innovatiivisten tutkimusalueiden syntyminen. Yhteistyö tukee yhteisiä hankkeita, synnyttää eri toimijoiden välille synergiaetuja ja kiihdyttää siten innovaatioiden syntymistä, ja niiden mahdollista kaupallistamista. Konkreettinen innovaatiotoiminta on tällä hetkellä eräissä yksiköissä varsin alkuvaiheessa, mutta klusteritason toiminta voisi yhdistää voimavaroja ja tehostaa myös pienten tutkimusryhmien tuottamien tulosten parempaa kaupallista hyödyntämistä.
4. Kunkin klusterin omat tehtävät  
Kukin klusteri määrittää itse, mitä muita tehtäviä klusterin piirissä halutaan edistää esimerkiksi koulutusyhteistyöhön liittyen.

#### 4.2.7 Klusterirakenteen hyödyt

Yliopistoyhteisön keskusteluissa on noussut esiin kysymys klusterien hyödyistä eli mitä sellaista lisäarvoa ne synnyttävät, jota yksittäiset tiedekunnat ja tutkimuserillislaitokset eivät pysty itse tuottamaan. Keskeisimmät hyödyt voisi tiivistää seuraavasti:

1. Parantaa tutkimustoiminnan perusedellytyksiä kehittämällä esim. tutkimusinfrastruktuureja tutkimuskapasiteetin ylläpitäjinä ja jakajina,
2. Vahvistaa tutkimusryhmien ja -yhteisöjen tieteidenvälistä yhteistyön rakentamista kohdentamalla klusterin yhteiseen käyttöön resursseja ja hallinnollista tukea,
3. Edistää tutkimuksen strategisten synergiaetujen syntymistä ohjaamalla resursseja ja tukea synergiaetuja tuottaviin tutkimushankkeisiin, jotta pystymme kilpailemaan

---

kahdelta tai useammalta tieteenalalta tai tutkimuserillislaitoksesta. Tässä yleisessä muodossa tieteidenvälisyys voidaan ymmärtää joukoksi erilaisia tapoja liittää eri tieteenalojen lähestymistapoja yhteen (Huutoniemi 2010).

<sup>52</sup> Salmela et al. huomauttavat, että käytännössä haasteita saattaa syntyä 1) yhteisten resurssien jakamisessa, 2) klusterin sisäisessä työnjaossa ja tieteenalojen välisissä suhteissa ja 3) tieteellistä tuotantoa tai akateemista uraa koskeissa kysymyksissä.

paremmin täydentävästä rahoituksesta ja kansainvälisten kumppanuuksien rakentamisessa

## 1. Klusterit tutkimusinfrastruktuurien kokoajina ja tutkimuskapasiteetin ylläpitäjinä

Tieteenalapohjaisten klusterien tehtäväksi on kaavailtu tutkimusinfrastruktuurien ylläpitoa ja kehittämistä sekä eräiden alojen hajallaan olevien tutkimusinfrastruktuurien kokoamista yhteen. Eri tieteenalojen tutkimusinfrastruktuurit ovat hyvin erilaisia, mutta yhteistä kaikille lienee se, että ne mahdollistavat tutkimustoiminnan. Kansainvälisesti kilpailukykyinen tutkimus edellyttää panostusta ajantasaisiin tutkimusinfrastruktuureihin.

Arviointiraportti toteaa, että yliopistossa vallitsee suuri yhteisymmärrys siitä, että ”tutkimusinfrastruktuurien johtamista tulisi vahvistaa kustannussäästöjen aikaansaamiseksi sekä tehokkuuden ja laadun nostamiseksi”. Arviointiryhmä ehdottaa raportissaan, että ”epäviralliset tutkimusinfrastruktuuriyksiköt, jotka palvelisivat useita tiedekuntia selkeiden käyttösääntöjen mukaisesti ja määritellyn tukihenkilöstön avulla, lisääisivät tehokkuutta niin rahanjaossa kuin tieteenaloissa”<sup>53</sup>. Näin varmasti on, mutta implementointia valmisteleva työryhmä katsoo, että **infrastruktuurien ylläpidon, kehittämisen ja tukitoimintojen tulee olla myös kiinteä osa tutkimustoimintaa** ja siten osa tieteenalapohjaisten klustereiden tehtäväkenttää. Ylläpitoa ja kehitystyötä ei tule ulkoistaa esimerkiksi erillisten tutkimusinfrastruktuuriyksiköiden hoidettavaksi ilman tutkimuskytköstä.

Tutkimusinfrastruktuuriaalatyöryhmän raportti määrittelee tutkimusinfrastruktuurit ”laitteistojen, aineistojen ja palveluiden varantona, jotka mahdollistavat tutkimuksen ja ylläpitävät tutkimuskapasiteettia”. Raportin mukaan yliopiston tutkimusinfrastruktuureissa on huomattavia eroja kampusten ja tutkimusalueiden välillä. Yksi suurimmista eroista koskee tutkimusinfrastruktuurien organisointitasoa, mikä aiheuttaa erilaisia haasteita infrastruktuureja ylläpitävien yksiköiden (myöh. isäntäyksiköt) sitoumuksille ja järjestelyille kustannusten ja kehitysprosessien kattamiseksi. Myös tutkimusinfrastruktuurien palvelukonseptien kypsytyksessä on eroja, esimerkiksi siinä, miten kustannuksia tasapainotetaan käyttäjämaksujen ja muiden tulonlähteiden avulla.<sup>54</sup>

Kansainvälinen ja kotimainen kilpailu erityisesti tutkimusrahoituksesta kiristyy. Helsingin yliopisto haluaa säilyttää asemansa Suomen johtavana yliopistona ja vahvistaa rooliaan merkittävänä eurooppalaisena tutkimusyliopistona. Yksi keino tutkimuksellisen aseman ja edelläkävijyyden vahvistamiseksi on huolehtia tutkimuksen tarvitsemien infrastruktuurien ajanmukaisesta kehityksestä. Hyvät tukimuodot houkuttelevat myös hyviä tutkijoita puoleensa. Tutkimusinfrastruktuurien kokoaminen klustereihin lisäisi niiden myös näkyvyyttä ja merkitystä sekä hyödynnettävyyttä.

### **Klustereiden tutkimusinfrastruktuurikoordinaatiotehtävä**

- i) palvella Helsingin yliopiston yhteisöä kokonaisuudessaan (tai suuria käyttäjäryhmiä),
- ii) tehdä tutkimusinfrastruktuurilinjauksista ja -päätöksistä läpinäkyvämpiä ja näkyvämpiä ja

---

<sup>53</sup> Arviointiraportti 13

<sup>54</sup> Infrastruktuuriaalatyöryhmän raportti, 1 (ks. liite 2).

iii) jotka perustuvat pitkän aikavälin suunnitteluun ja tulevaisuuden tarpeiden arviointiin.

Tutkimusinfrastruktuurien elinkaari on eräissä infrastruktuureissa hyvin pitkä, jopa useita vuosikymmeniä. Pitkäaikaiset tieteenalajahjaukset klusterit pystyisivät huolehtimaan tutkimusinfrastruktuurien ylläpidosta, kehitystyöstä ja niihin liittyvästä palvelutoiminnasta<sup>55</sup> yksittäisiä tiedekuntia, tutkimusryhmiä tai temaattisia ryhmittymiä pitkäjänteisemmin.

Tutkimusinfrastruktuureja pohtinut alatyöryhmä tunnisti tutkimusinfrastruktuurien koordinoimisen kehittämiseksi kuusi tärkeintä haastetta. Haasteet eivät ole toisistaan erillisiä: ne ovat erilaisten yhteyksien kautta vahvasti kytköksissä toisiinsa.

- 1) **Kestävien resurssien turvaaminen.** Tutkimusinfrastruktuurit tukevat muutakin kuin yksittäisten hankkeiden ja tutkimusryhmien tutkimusta. Niiden ylläpito, päivitykset ja kestävä rahoitus ei voi perustua pelkästään hankerahoitukseen ja ulkoisiin lähteisiin. Helsingin yliopistossa suurin taloudellinen vastuu on tällä hetkellä infrastruktuurien akateemisilla isäntäyksiköillä (tiedekunnat, erillislaitokset). Tämä edellyttää malleja, joissa nämä yksiköt velvoitetaan ja niitä kannustetaan investoimaan kollektiivisesti ja strategisesti tutkimusinfrastruktuureihin.
- 2) **Tutkimusinfrastruktuurien kehitysvastuita pitää selkeyttää.** Tehokas tutkimusinfrastruktuurien hallinta vaatii huomiota monilla toiminnan tasoilla yksittäisistä avainlaitteistoista suurempiin kokonaisuuksiin ja tukihenkilöstöön. Tämä koskee erityisesti tutkimusinfrastruktuureja, joita käyttävät myös muut kuin isäntäyksikön tutkijat. Toimintatapojen ja rakenteiden täytyy mahdollistaa keskuspalveluyksiköiden yhteistoiminta yli yksikkörajojen. Eri kampukset ja tutkimusalat ovat tässä eri vaiheissa, ja olemassa olevia hyviä käytäntöjä voidaan soveltaa.
- 3) **Sitoutumisemme tutkimusinfrastruktuureihin pitää olla selkeää.** Tutkimusinfrastruktuureita ja niiden merkitystä korostetaan voimakkaasti Helsingin yliopiston strategiassa, mutta ne eivät kuitenkaan näy yhtä selvästi kaikkien akateemisten yksiköiden suunnitteluasiakirjoissa. Erityisesti sitoutuminen kestäväan yksiköiden väliseen koordinointiin vaihtelee. Sitoutuminen huippuluokan infrastruktuureihin ja tutkimusympäristöön on tutkimuksen lisäksi edellytys ja keskeinen tekijä täydentävän rahoituksen hankkimisessa.
- 4) **Tutkimusinfrastruktuurien on oltava näkyvillä.** Tiedot tutkimusinfrastruktuureista ovat usein hajallaan. Tarvitaan parempaa koordinoitua, jotta tutkijat löytävät infrastruktuureja eri puolilta yliopistoa.
- 5) **Tutkimusinfrastruktuureihin pääsyn tulee olla mahdollisimman avointa ja prosessien tähän pitäisi olla selkeitä.** Tutkimusinfrastruktuurien tulee olla kaikkien Helsingin yliopistoon sidoksissa olevien tutkijoiden käytettävissä riippumatta uratasosta tai rahoituslähteestä. Tämä ei tarkoita vapaata käyttöä, vaan käyttömahdollisuutta.
- 6) **Verkostoituminen on välttämätöntä.** Nopeasti kehittyvät tutkimusinfrastruktuurit vaativat aktiivista verkostoitumista Helsingin yliopiston sisällä, suomalaisten yliopistojen, tutkimuslaitosten ja muiden keskeisten sidosryhmien välillä sekä kansainvälisesti. Tämä monimutkaisuus asettaa erityisiä haasteita resurssien hallinnalle. (emt. 2)

Tutkimusinfrastruktuureja pohtineen alatyöryhmän käsityksen mukaan tutkimusinfrastruktuurit tulee nähdä enemmän tiedekuntien ja tutkimuksen erillislaitosten yhteisiin resursseihin kuuluvina ja yksiköiden välisiä yhteistyöalustoja ja foorumeita tarvitaan.

## 2. Tutkimusryhmien ja -yhteisöjen tieteidenvälistä yhteistyön tukeminen

Klusterit voisivat toimia yhteistyön alustoina, jotka kokoaisivat uteliaita tutkijoita ja tutkimusryhmiä yhteen. Klusterit voisivat toiminnallaan edistää tutkijoiden ja uusien tutkimusideoiden kohtauttamista ja hautomisfoorumien syntymistä. Yksi iso haaste on ollut se, että erityisesti monialaisten tutkimushankkeiden aikaansaamiseksi eri alojen tutkijat eivät tunne riittävästi toisten tieteenalojen

<sup>55</sup> Infrastruktuurialatyöryhmän raportti: Palvelut koostuvat tutkimusinfrastruktuuriin liittyvien laitteiden ylläpito- ja kehitystyöstä, mutta myös tarvittavista ohjelmistoista, analyysikapasiteetista ja kyvykkyyksistä. Erikoistunut henkilöstö on tärkeää kaikilla tieteenaloilla ja heidän merkityksensä korostuu, kun tutkimusinfrastruktuuri palvelee laajempaa yleisöä.

tutkijoita tai näissä hankkeissa tehtävää tutkimusta. Nykyiset erilaiset tutkijaverkostojen ja tutkijaryhmien tapaamiset (esim. brown bag ja Fellows-tilaisuudet tms.) kokoavat yhteen tutkijoita, mutta toiminta on suhteellisen rajattua. Klusterit pystyisivät skaalaamaan ja tukemaan tällaisia tapaamisia nykyistä laajemmille ja heterogeenisimmille tutkijajoukoille. Tietoa ja uusia ideoita tuotetaan yhä enemmän verkostoissa ja yhteistyöalustoilla – klusterit voisivat tukea tätä kehitystä tarjoamalla koordinoituja rakenteita yhteistyölle.

Tutkimushankkeiden nykyistä nopeampaa synnyttämistä voisivat klusterit kiihdyttää esimerkiksi luomalla ja ylläpitämällä erilaisia tutkimusaihoita esitteleviä ”tutkimuspartnerin löytämistietokantoja”, joiden avulla kiinnostuneet tutkijat voisivat löytää nykyistä nopeammin tarvitsemiaan tutkimushankekumppaneita.

Klustereille voitaisiin suunnata nykyistä kohdennetumpia tutkimuksen tukipalveluita. Näitä voisivat olla esimerkiksi klusterien tarvekohtaisesti räätälöidyt palvelut (esim. tutkimuksen näkyvyyden tuki, varainhankinnan ja innovaatiopalvelut), tutkimusrahoituksen palvelut, kansainvälisen tutkimusrahoituksen haun tukipalvelut, tutkimusrahoitushakemusten grant writer-tuki, lakipalvelut ja tutkimusdatahallinnan palvelut.

### 3. Tutkimuksen strategisten synergiaetujen synnyttäminen

Klusterit edistäisivät tutkimuksen strategisten synergiaetujen syntymistä ohjaamalla resursseja ja tukea synergiaetuja tuottaviin tutkimushankkeisiin. Klusterit voisivat koota hajallaan olevia yhteisen temaattisen kiinnostuksen jakavia tutkijoita ja tutkimusryhmiä yhteen. Ne kasvattaisivat tutkimuksen kriittistä massaa, ja saavat siten enemmän vaikuttavuutta aikaan. Yhteistyö vahvistaa entisestään tutkimuksen vahvuusalueita, mutta synnyttää myös uusia. Edistämällä yhteistyötä yritysten, julkisen sektorin ja muiden sidosryhmien kanssa voitaisiin saada uusia synergiaetuja. Tämä voisi sisältää yhteisiä tutkimushankkeita, innovaatioekosysteemejä ja teknologiakeskuksia.

## 5 Tutkimustoiminnan tulevaisuuden vahvistaminen: yhteistyöfoorumit

Työryhmän toimeksiantona oli tehdä ehdotus vuoden 2026 alussa käyttöön otettavaksi yliopiston toimintarakenteeksi sekä määrittellä rakenteen mukainen johtamismalli<sup>56</sup>.

Työryhmän työn lähtökohtana oli, että tiedekunta- ja tutkimuksen erillislaitosrakenteisiin ei tehdä muutoksia ilman yksiköiden omaa aloitteellisuutta. Työryhmä ei myöskään käsitellyt palveluorganisaatioiden rakenteita, koska parhaillaan on meneillään palvelutoiminnan arviointi ja yliopistopalveluiden toimintamuotojen uudistaminen (ns. YPA 2.0). Arviointi tuottanee suosituksia palvelutoiminnan kehittämiseksi.

Työryhmän tavoitteena olivat erityisesti rakenteiden selkeyttäminen ja tutkimustoiminnan tulevaisuuden vahvistaminen ja edelläkävijyyden tukeminen.

---

<sup>56</sup> Toimeenpanon aikataulu väljentynee, koska mahdollinen yhteistyöfoorumien suunnittelu käynnistyy vasta syksyllä 2025.

Implementointia valmisteleva työryhmä on tarkastellut vaihtoehtoisia malleja, joilla voidaan vahvistaa tieteidenvälistä tutkimusta ja yliopiston kansainvälistä kilpailukykyä. Työryhmän käsityksen mukaan monitieteiset **yhteistyöfoorumit (aikaisempi työnimi klusterit<sup>57</sup>)** tarjoavat pitkäjänteisen mutta joustavasti muuntuvan alustan monitieteiselle ja tieteidenväliselle tutkimukselle.

Tiedekunta- ja erillislaitosrakenteen rinnalla on jo pitkään toiminut erilaisia yllirajaisia hankkeita ja verkostoja. Nyt suunnittelun kohteena olevat yhteistyöfoorumit tarjoavat mahdollisuuden skaalata tätä toimintaa yhteen. Yhteistyöfoorumit luovat toimintaympäristön uudenlaisten tutkimuskoalitioiden synnyttämiseksi ja pitkäjänteisemmälle olemassaololle. Tutkimustoiminta tarvitsee tuekseen muuntautumiskykyisen ympäristön, jossa tutkimusinfrastruktuuri, uteliaisuutta ja riskinottoa ruokkiva tiedeyhteisö sekä tutkimusta tukevat palvelut kohtaavat.

Työryhmän näkemyksen mukaan tieteenalopohjaisuuteen perustuvat yhteistyöfoorumit olisivat aikaa kestävämpiä kuin teemapohjaiset koalitiot.

Esimerkiksi yksi yhteistyöfoorumi voisi muodostua humanistis-yhteiskuntatieteellisten alojen, toinen luonnontieteiden ja teknologian alojen sekä kolmas terveyden- ja elämäntieteiden alojen yhteistyölle. Tieteenalopohjaisina yhteistyöfoorumeilla olisi hyvät mahdollisuudet koordinoida ja kehittää esimerkiksi em. tieteenalojen tarvitsemia tutkimusinfrastruktuureja tasapuolisesti.

Yhteisfoorumit eivät ole yliopistolain 27 §:n tarkoittamia yksiköitä, joihin yliopisto jakautuu, vaan tiedekuntia ja muita tutkimusyksiköitä yhdistäviä yhteistyön muotoja. Foorumien rakenteita ei määritellä johtosäännössä, vaan foorumin muodostavat yksiköt sopivat toimintansa yksityiskohdista keskenään. Näin yliopistossa säilytetään ns. matala organisaatiomalli, koska yhteistyöfoorumit eivät muodosta erillistä päätöksentekotasoa yliopistotason ja tiedekunta- / erillislaitostason päätöksenteon väliin. Työryhmä on saanut paljon yliopistoyhteisöltä palautetta ja toiveita siitä, että nykyisten hallinnollisten tasojen väliin ei ole tarpeen luoda uutta tasoa, joka lisäisi entisestään hallinto- ja toiminnanohjausrakenteen monimutkaisuutta.

Yhteistyöfoorumin organisoitumisen ja päätöksenteon toimintamallina on siihen osallistuvien tiedekuntien ja muiden yksiköiden välinen yhteisjohtajuus<sup>58</sup>. Yhteisjohtajuuden mallina voi olla myös ns. vuorojohtaminen, jolloin kunkin foorumin muodostaneiden yksiköiden johtajat, esimerkiksi tiedekuntien dekaanit, johtavat foorumin toimintaa sovittun ajan. Asioissa, joissa on tehtävä yhteistyöfoorumia koskevia rehtorin delegointivaltaan kuuluvia päätöksiä, rehtori päättää yhteistyöfoorumia kuultuaan.

Osa tehtävistä on ajateltu olevan yhteisiä kaikille foorumeille ja osa tehtävistä on foorumispesifisiä riippuen niiden yhteistyön muodoista ja -tarpeista. Foorumit voivat erota toisistaan siinä, miten ne painottavat yhteisiä tehtäviä omassa toiminnassaan. Esimerkiksi eräille yhteistyöfoorumeille tutkimusinfrastruktuurien koordinointi ja kehitys on tutkimustoiminnan edellytys, kun taas jollekin

---

<sup>57</sup> Työryhmä sai useita erilaisia ehdotuksia korvaamaan työnimenä ollutta klusteria. Esimerkiksi Toijon-implemентаaatiotyöpajassa 28.2. ehdotettiin klusteria korvaavaksi nimikkeeksi: Alusta, ryhmittymä, ryväs, sikermä, sointu, terttu, toimiala, yhteisö/(Gemenskap/Community), yhteistyöalusta, yhteistyöfoorumi ja yhteistyöverkosto.

<sup>58</sup> Esim. Arja Ropo erottelee jaetussa johtajuudessa kolme muotoa: kanssajohtajuus (co-leadership), yhteisjohtajuus (shared leadership) ja hajautettu johtajuus.

toiselle foorumille esimerkiksi tutkimusyhteistyökumppaneiden hankkiminen on keskeisellä sijalla jne.

Foorumeilla ei olisi vaikutusta henkilöstön asemaan, sillä henkilöstö säilyy tiedekunnissa ja erillisissä laitoksissa.

Halutessaan tutkimusryhmät, -ryhmittymät, yhteisöt ja vastaavat sekä yksittäiset tutkijat voivat osallistua yhden tai useamman foorumin toimintaan tutkimusteemansa tai kiinnostuksensa mukaan.

Esimerkiksi humanistis-yhteiskuntatieteelliseen yhteistyöfoorumiin kuuluvan humanistisen tiedekunnan kieliteknologian tutkimusryhmät voivat osallistua luonnontieteiden ja teknologian foorumin toimintaan ja saada käyttöönsä luonnontieteiden ja teknologian yhteistyöfoorumin yhteisessä käytössä olevia resursseja tai infrastruktuureja siten kuin ao. foorumin muodostaneet osapuolet ovat sopineet.

Sen sijaan foorumin muodostavat tiedekunnat, Svenska social- och kommunalhögskolan tai tutkimuserillislaitokset voivat kuulua vain yhteen foorumiin päätöksenteon ja resurssien kohdentamisen vuoksi.

Implementaatiotyöryhmä on tehnyt ehdotuksia yhteistyöfoorumeiden tehtäviksi. Katso erillinen dokumentti: Toijo-implementaatiotyöryhmän ehdotukset.

Yhteistyöfoorumien keskeisimmät hyödyt ovat:

### **1. Helsingin yliopiston julkisen kuvan ja tutkimusvahvuuksien kirkastaminen**

Yliopistomaailman ulkopuolisten on vaikea hahmottaa neljälle kampukselle ja moneen tiedekuntaan ja erillislaitokseen jakautuvaa Helsingin yliopistoa, mikä on selvä haaste ja edellyttää yliopiston julkisen kuvan vahvistamista. Yhteistyöfoorumit nähdään mahdollisuutena esittää Helsingin yliopisto muutaman suuren teeman kokonaisuuksina. Näiden teemojen on ajateltu olevan niin laajoja, että ne kokoavat yhteen edellytyksiä tieteidenvälisyyden ja monitieteisyyden kautta syntyvälle uudelle tutkimukselle sekä innovaatioille<sup>59</sup>. Yhteistyöfoorumit rakentavat yliopiston identiteettiä, tutkimuksellisia vahvuusalueita sekä tutkimusyliopiston vaikuttavuutta ja yhteiskunnallista merkitystä. Yhteistyöfoorumit vahvistavat siten myös yliopiston kansallista ja kansainvälistä näkyvyyttä.

### **2. Tutkimusinfrastruktuurien koordinointi ja kehitys**

Yhteistyöfoorumit parantavat tutkimustoiminnan perusedellytyksiä koordinoimalla ja kehittämällä yhteistyöfoorumien alojen tutkimusinfrastruktuureja ja niiden yhteiskäyttöä nykyistä tehokkaammin. Korkeatasoiset tutkimusinfrastruktuurit vahvistavat myös tieteenalojen toimintaedellytyksiä ja luovat pohjaa tieteidenväliselle yhteistyölle sekä lisäävät siten myös yliopiston houkuttelevuutta kansainvälisesti.

### **3. Tutkimustoiminnan tulevaisuuden ja kilpailukyvn vahvistaminen**

Yhteistyöfoorumit vahvistavat yliopiston kilpailukykyä ja yliopiston strategista kehittämistä ylläpitämällä yhteistyöfoorumiin kuuluvien yksiköiden välistä vuoropuhelua ja tutkimuksellista yhteistyötä. Foorumien yksi tärkeä tehtävä on myös tieteen uusiutumisen kiihdyttäminen ja uusien tutkijoiden ja tutkimusryhmien yhteistyön

---

<sup>59</sup> Työryhmä hyödyntänyt Dekaanien neuvoston ajatuksia brändäyksestä

Työryhmä ei ole halunnut lähteä hahmottelemaan yhteistyöfoorumien rakennetta tai johtamismallia edellä kuvattua tarkemmin, koska käsityksemme mukaan paras tulos saadaan, kun aidosti tutkimusyhteistyöstä kiinnostuneet tiedekunnat ja tutkimuserillislaitokset itse hahmottelevat toimintansa muodot, tavoitteet ja pelisäännöt. Työryhmä kannustaa kiinnostuneita yksiköitä miettimään yhteistyökuvioita ns. alhaalta ylöspäin -periaatteella.

Työryhmän työn punaisena lankana on ollut rakenteiden, toimintamuotojen, viestinnän sekä yliopiston tutkimuksellisen näkyvyyden selkeyttäminen. Työryhmä on ehdotuksissaan nostanut esiin vain joitakin konkreettisia toimia selkeyttämisen, demokratian ja yhteisöllisyyden lisäämiseksi. Nyt iso työ on vasta edessäpäin: ehdotusten toimeenpano yksiköissä ja yliopistotasolla.

## 6 Lähteet

Assessment of the operating structures and management system at the University of Helsinki (TOIJO). Assessment report University of Helsinki External Assessment Group January 2024. (2024) / Helsingin yliopiston toimintarakenteiden ja johtamisjärjestelmän arviointi (TOIJO) Helsingin yliopisto arviointiryhmän ulkoinen arviointiraportti (suomenkielinen käännös)1/2024. (2024).

Birnbaum, Robert. (1988). How Colleges work. The Cybernetics of Academic Organization and Leadership. San Francisco. Jossey-Bass Publishers.

Bloom, Quinn & Curran, Michaela, and Brint, Steven (2020). Interdisciplinary Cluster Hiring Initiatives in U.S. Research Universities: More Straw than Bricks? The Journal of Higher Education 2020, Vol. 91, No. 5, 755–780

Clark, Burton (1998). Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation. Oxford: Pergamon Press.

Curran, M., Bloom, Q., & Brint, S. (2020). Does cluster hiring enhance faculty research output, collaborations, and impact? Results from a national study of US research universities. Minerva, 58, 585-605.

Demes, K. W., Murphy, G. C., & Burt, H. M. (2019). Catalyzing Clusters of Research Excellence: An Institutional Case Study. Journal of Research Administration, 50(1), 108–122.

Erillisten laitosten ja tutkimusyksiköiden asemaa selvittävän työryhmän loppuraportti 2017.

### [Esittely- ja kokousmenettelyohje Helsingin yliopistossa](#)

Haapakorpi, Arja & Plamper, Raakel & Tapanila, Katriina & Jauhiainen, Annukka & Laiho, Anne & Leinonen, Minna & Ylijoki, Oili-Helena ja Jauhiainen, Arto. (2023.) Yliopiston muutos ja akateemisen työn tasa-arvot. Opetus- ja tutkimustyön tekemisen ehdot ja mahdollisuudet yliopistossa. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2023:3.

Hallberg, Pekka & Pohjolainen, Teuvo & Letto-Vanamo, Pia & Peltola, Maija S. ja Kivistö, Jussi. (2021). Yliopistoautonomia. OKM:n julkaisuja 2021:27.

Harisalo, Risto. (2010). Organisaatioteoriat. Tampereen Yliopistopaino. Tampere.

Helsingin yliopiston erillisten laitosten ja tutkimusyksiköiden asemaa selvittävän työryhmän loppuraportti 2017.

Helsingin yliopiston kampusrakennemuudistus 2002.

Helsingin yliopiston tiedekunta- ja laitosrakenteen kehittäminen 2000.

Helsingin yliopiston tiedekuntien rahoitusmallin uudistaminen (2024). Tekijät: Kajaste, Matti & Häggman, Marika.

- Keränen, Marja & Jauhiainen, Arto & Kivistö, Jussi & Ylijoki, Oili-Helena. (2023). Yliopistodemokratian edistäminen. Helsingin yliopiston demokratiaselvitys 2023. Fokusryhmähaastattelujen koonti, power point –esitys.
- Keränen, Marja & Jauhiainen, Arto & Kivistö, Jussi & Ylijoki, Oili-Helena. (2023). Kollegiaalisesta manageristiseen – ja demokraattiseen? Yliopistodemokratiaselvitys, johtopäätökset. Helsingin yliopiston demokratiaselvitys 2023.
- Kuoppala, Kari. (2014). Korkeakoulut organisaationa. Teoksessa Korkeakouluhallinto. Johtaminen, talous ja politiikka (toim. Elias Pekkola, Jussi Kivistö & Vuokko Kohtamäki). Gaudeamus. Tallinna. s. 245–290.
- Linna, 2021, 4–5. Vertailu Suomen yliopistojen johtosääntöjen demokratiapiirteistä ja tiedekuntaneuvostoja alemman tason organisaatioista. Muistio 14.9.2021.
- Manning, Kathleen (2013). Organizational Theory in Higher Education. New York and London. Routledge.
- Morgan, Gareth (2006). Images of Organization. Updated Edition of the International Bestseller. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- OKM:Korkeakoulutuksen ja tutkimuksen visio 2040 tilannekuva – toimintaympäristön muutostekijät Taustamuistio korkeakoulutuksen ja tutkimuksen vision tilannekuvan tueksi 14.3.2025
- Reformityöryhmän ehdotukset Helsingin yliopiston toimintojen uudelleen järjestämiseksi 2012.
- Ropo, Arja (2005). Jaetun johtajuuden särmät. Helsinki. Talentum.
- Salmela Mikko, Miles MacLeod, Johan Munck af Rosenschöld (2021). Internally Incentivized Interdisciplinarity: Organizational Restructuring of Research and Emerging Tensions. Minerva (2021) 59:355–377.
- Scott, Sue (2017). Helsinki University Change Review. Beyond the Changes: The effects of, and lessons from, the downsizing and restructuring process of 2015-2017.
- Sporn, Barbara and Godonoga, Ana (2024). Higher education institutions as change agents in society: perspectives on adaptation and impact. European Journal of Higher Education 2024, Vol. 14, No. S1, 1–9.
- Sporn, Barbara (1999). Adaptive University Structures. An Analysis of Adaptation of Socioeconomic Environments of US and European Universities. London. Jessica Kingsley.
- Tohtorikoulutuksen arviointi (2017). Evaluation of the organization of doctoral education at the University of Helsinki in September 2017. David Bogle, Alexandra Bitusikova, John Creemers ja Jussi Kivistö.
- Toimintarakennetta selvittävän työryhmän loppuraportti (2016).
- Totor – tohtorikoulutuksen rakenteellinen kehittäminen (2021).

Tutkimuksen organisaatorakenteet - Erikoiset organisaatiot - kartoitus (2020). Tekijät: Marika Häggman, Riitta Väänänen, Pirkko Jokela, Janne Rantanen ja Tiina Väisänen.

Universitas Renovata (1993). Helsingin yliopiston arviointiryhmän raportti ja ehdotukset. Helsinki, Yliopistopaino.

Universitas Renovata Continuata (1994). Helsingin yliopiston arviointiryhmän raportti. Helsinki, Yliopistopaino.

Virtanen, Turo. (2014). Johtaminen korkeakoulussa. Teoksessa Korkeakouluhallinto. Johtaminen, talous ja politiikka (toim. Elias Pekkola, Jussi Kivistö & Vuokko Kohtamäki). Gaudeamus. Tallinna s. 291–330.

Willamo, Risto, Maijaliisa Erkkola, Harri Kettunen, Mika Rekola, Päivi Salmesvuori & Anna-Maija Virtala (2022). Tieteidenvälisillä poluilla: Kokemuksia tieteidenvälisten tutkielmien ohjauksesta ja arvioinnista. Helsingin yliopisto.

Wennberg, Mikko & Korhonen, Nita & Koramo, Marika. (2018). Korkeakoulu-uudistusten vaikutusten arviointi. OKM:n julkaisuja 2018:33.

[Yliopiston johtosäännöt](#)

[Yliopistolaki](#)

## 7 Liitteet

- LIITE 1 Toijo-implementaatiotyöryhmän osallistuminen eri tilaisuuksiin 1.2.2024-31.3.2025
- LIITE 2 TOIJO-arvioinnin tutkimusinfrastruktuurien alatyöryhmän raportti
- LIITE 3 Kansainvälisen henkilöstön ja opiskelijoiden osallisuuden lisääminen, TOIJO-alatyöryhmän raportti
- LIITE 4 TOIJO-arvioinnin viestinnän ja päätöksenteon alatyöryhmän raportti
- LIITE 5A Yliopiston päätöksentekorakenne ja tutkimuksen, koulutuksen ja yvv:n johtaminen
- LIITE 5B Helsingin yliopiston organisaatiokaavio
- LIITE 6 Tiedekuntien ja Social- och kommunalhögskolanin alarakennekaavioita
- LIITE 7 Alarakennekooste
- LIITE 8 Tiedekuntaneuvostojen jäsenten edustama osuus tiedekunnan ao. ryhmän henkilöstöstä
- LIITE 9 Klusterien koko mitattuna tutkimus- ja opetushenkilöstön henkilötyövuosina

# LIITE 1

## Tilaisuudet ja tapahtumat, joissa on esitelty implementointityöryhmän työtä 1.2.-2024-30.6.2025

5.2.2024	HY-laajennetun johtoryhmän kokous
5.2.2024	UniQ&A-tilaisuus
15.2.2024	Yliopiston yhteistoimintaryhmän kokous
19.2.2024	HY-talousjohtoryhmän kokous
5.3.2024	HiLife:n yksikkökokous
7.3.2024	Yliopistokollegion kokous
12.3.2024	Keskustakampuksen johtajakokous
15.3.2024	Yliopiston hallituksen seminaari
20.3.2024	Kumpulan kampusjohtajakokous
20.3.2024	Viikin kampusjohtajakokous
8.4.2024	Yliopiston kansainvälisen strategisen neuvottelukunnan (IAB:n) kokous
10.4.2024	Meilahden kampusjohtajakokous
23.4.2024	Oikeustieteellisen tiedekunnan tiedekuntapäivä
23.5.2024	Suuren konsistorin kokous
27.5.2024	Yliopiston talousjohtoryhmän kokous
27.8.2024	Yliopistonyhteistoimintaryhmän kokous
16.9.2024	UniQ&A-tilaisuus
19.9.2024	Laatuasiantuntijaryhmän kokous
30.9.2024	Rehtoraatin lounaskokous
10.10.2024	JohtajuusAreena
23.10.2024	Yliopiston hallituksen kokous
28.10.2024	HY-johtoryhmän kokous
4.11.2024	Rehtorin tapaaminen
14.11.2024	Keskustakampuksen yliopistopalveluiden lähipäälliköiden kokous
18.11.2024	HY-laajennetun johtoryhmän kokous
18.11.2024	Suuren konsistorin kokous
19.11.2024	Uppsalan yliopiston vierailu Helsingin yliopistossa
25.11.2024	UniTalks-tilaisuus Meilahden kampuksella
25.11.2024	UniTalks-tilaisuus Kumpulan kampuksella
5.12.2024	Inno Advisory Boardin kokous
9.12.2024	UniTalks-tilaisuus Viikin kampuksella
10.9.2024	UniTalks-tilaisuus keskustakampuksella
11.12.2024	Rehtorin tapaaminen
11.12.2024	Freie Universität Berlinin vierailu Helsingin yliopistossa
7.- 8.1.2025	Rehtorin Lammin pyöreän pöydän keskustelut
20.1.2025	HY-laajennetun johtoryhmän kokous

22.1.2025 Yliopistokollegion kokous  
 29.1.2025 Keskustakampuksen yliopistopalveluiden päälliköiden kokous  
 3.2.2025 Kasvatustieteellisen tiedekunnan tiedekuntaneuvoston aamukoulu  
 10.2.2025 Viikin kampusneuvottelukunnan kokous  
 12.2.2025 Yliopiston yhteistoimintaryhmän kokous  
 13.2.2025 JohtajuusAreena  
 27.2.2025 POP-työpaja Viikin kampuksella  
 27.2.2025 POP-työpaja keskustakampuksella  
 28.2.2025 Yliopiston hallintoasiantuntijoiden ja -päälliköiden verkoston tapaaminen  
 4.3.2025 Meilahden yliopistopalveluiden mini-info -tilaisuus  
 10.3.2025 HY-laajennetun johtoryhmän iltakoulu  
 12.3.2025 Yliopiston hallituksen iltapalaveri  
 17.3.2025 HY-johtoryhmän kokous  
 25.3.2025 Innovaationeuvoston kokous  
 27.3.2025 Oikeustieteellisen tiedekunnan tiedekuntapäivä  
 28.3.2025 Matemaattis-luonnontieteellisen tiedekunnan dekaanin kyselytunti  
 10.4.2025 HiLIFE:n johtoryhmän kokous  
 15.4.2025 Yliopiston tutkimusinfrastruktuuritoimikunnan  
 23.4.2025 Farmasian tiedekunnan tiedekuntaneuvoston ja johtoryhmän seminaari  
 7.5.2025 Yliopistokollegion ja hallituksen kevätseminaari  
 13.5.2025 Yliopiston yhteistoimintaryhmän kokous  
 19.-20.2025 Yliopiston johdon seminaari Hyytiälässä  
 21.5.2025 Hallituksen iltapalaveri  
 28.5.2025 Tarkastusvaliokunnan kokous  
 2.6.2025 Yliopiston kansainvälisen strategisen neuvottelukunnan (IAB) kokous  
 11.6.2025 HiLIFE Scientific Councilin kokous  
 13.6.2025 Hallituksen kokous (johtosäntömuutokset)  
 16.6.2025 UniQ&A-tilaisuus

## LIITE 2

13.09.2024

# TOIJO-arvioinnin tutkimusinfrastruktuurien alatyöryhmän raportti

*Käännetty englanninkielisestä alkuperäistekstistä 9.1.2025*

### TOIJO-arvioinnin tutkimusinfrastruktuurien alatyöryhmälle annettiin tehtäväksi

- A. Tarkastella miten yliopiston tutkimusinfrastruktuurien käyttö, ylläpito ja kehittäminen tulee järjestää ja rahoittaa
  - **tieteidenvälisen toiminnan vahvistamiseksi**
  - **tutkimuslaitteiden yhteiskäytön lisäämiseksi**
  - **kustannustehokkaiden yhteisiin tarpeisiin perustuvien ratkaisujen kehittämiseksi**
  - tieteellisen tutkimuksen ja yliopiston **uraaurtavan roolin** tukemiseksi.
- B. Tuottaa **vähintään yksi malli**, mukaan lukien toiminnan ja johtamisen kuvaukset, yliopistossa hajallaan olevien infrastruktuurien muuttamiseksi tehokkaiksi ja hyvin toimiviksi **järjestelmiksi**.
- C. Pohtia  **muita infrastruktuurikysymyksiä**, joita alatyöryhmä pitää tärkeinä.

### I. Nykytilanne

Työmme kannalta oli olennaista hahmotella, mitä tutkimusinfrastruktuuri tässä yhteydessä tarkoittaa. Sovittiin, että painopisteen tulisi olla avoimen saavutettavuuden periaatteilla toimivissa tutkimusinfrastruktuureissa. Näiden käyttäjät tulevat tutkimusinfrastruktuurien isäntäyksiköistä ja niiden ulkopuolelta. Nämä tutkimusinfrastruktuurit tukevat korkealaatuista tutkimusta mahdollistamalla ja edistämällä tutkimustyötä tiedekunnasta tai yksiköstä riippumatta. Toimintaperiaatteet koskevat kaikkia tutkimusinfrastruktuureja, vaikka käyttäjämäärissä sekä taustayksiköissä ja organisaatioissa on eroja.

Perinteisesti tutkimusinfrastruktuureihin luetaan sisältyvän laitteet, välineet ja palvelut. Tässä yhteydessä palvelut koostuvat tutkimusinfrastruktuuriin liittyvien laitteiden ylläpito- ja kehitystyöstä, mutta myös tarvittavista ohjelmistoista, analyysikapasiteetista ja kyvykkyyksistä. Erikoistunut henkilöstö on tärkeää kaikilla tieteenaloilla ja heidän merkityksensä korostuu, kun tutkimusinfrastruktuuri palvelee laajempaa yleisöä.

Helsingin yliopiston tutkimusinfrastruktuurit voidaan jakaa karkeasti kolmeen ryhmään: luonnontieteiden tutkimusinfrastruktuurit Kumpulan kampuksella, elämäntieteiden tutkimusinfrastruktuurit Viikin ja Meilahden kampuksilla sekä yhteiskuntatieteiden ja humanististen tieteiden (jatkossa SSH-alat) tutkimusinfrastruktuurit keskustakampuksella. Kampusrajat eivät luonnollisesti ole tiukkoja, ja tutkimusta tehdään näiden ryhmien välillä ja sisällä. Tutkimusinfrastruktuurit ovat olennainen tieteidenvälisen tutkimuksen mahdollistaja.

Tutkimusinfrastruktuuritoiminnassa on huomattavia eroja kampusten ja tutkimusalueiden välillä.

Yksi suurimmista eroista liittyy tutkimusinfrastruktuurien organisointiin tasolla, mikä aiheuttaa erilaisia haasteita infrastruktuureja ylläpitävien yksiköiden (myöh. isäntäyksiköt) sitoumuksille ja järjestelyille kustannusten ja kehitysprosessien kattamiseksi. Myös tutkimusinfrastruktuurien palvelukonseptien kypsyys vaihtelee, esimerkkinä erilaiset tavat tasapainottaa kustannuksia käyttäjämaksuista ja muista lähteistä saatavilla tuloilla.

Tutkimusinfrastruktuurien menestyksellään koordinoinnin kehittämiseksi tunnistimme kuusi tärkeintä haastetta. Haasteet eivät ole toisistaan erillisiä: ne ovat erilaisten yhteyksien kautta vahvasti kytköksissä toisiinsa.

- 7) **Kestävien resurssien turvaaminen.** Tutkimusinfrastruktuurit tukevat muutakin kuin yksittäisten hankkeiden ja tutkimusryhmien tutkimusta. Niiden ylläpito, päivitykset ja kestävä rahoitus ei voi perustua pelkästään hankerahoitukseen ja ulkoihin lähteisiin. Helsingin yliopistossa suurin taloudellinen vastuu on tällä hetkellä infrastruktuurien akateemisilla isäntäyksiköillä (tiedekunnat, erillislaitokset). Tämä edellyttää malleja, joissa nämä yksiköt veloitetaan ja niitä kannustetaan investoimaan kollektiivisesti ja strategisesti tutkimusinfrastruktuureihin.
- 8) **Tutkimusinfrastruktuurien kehitysvastuita pitää selkeyttää.** Tehokas tutkimusinfrastruktuurien hallinta vaatii huomiota monilla toiminnan tasoilla yksittäisistä avainlaitteistoista suurempiin kokonaisuuksiin ja tukihenkilöstöön. Tämä koskee erityisesti tutkimusinfrastruktuureja, joita käyttävät myös muut kuin isäntäyksikön tutkijat. Toimintatapojen ja rakenteiden täytyy mahdollistaa keskuspalveluyksiköiden yhteistoiminta yli yksikkörajojen. Eri kampukset ja tutkimusalat ovat tässä eri vaiheissa, ja olemassa olevia hyviä käytäntöjä voidaan soveltaa.
- 9) **Sitoutumisemme tutkimusinfrastruktuureihin pitää olla selkeää.** Tutkimusinfrastruktuureita ja niiden merkitystä korostetaan voimakkaasti Helsingin yliopiston strategiassa, mutta ne eivät kuitenkaan näy yhtä selvästi kaikkien akateemisten yksiköiden suunnitteluasiakirjoissa. Erityisesti sitoutuminen kestäväan yksiköiden väliseen koordinointiin vaihtelee. Sitoutuminen huippuluokan infrastruktuureihin ja tutkimusympäristöön on tutkimuksen lisäksi edellytys ja keskeinen tekijä täydentävän rahoituksen hankkimisessa.
- 10) **Tutkimusinfrastruktuurien on oltava näkyvillä.** Tiedot tutkimusinfrastruktuureista ovat usein hajallaan. Tarvitaan parempaa koordinoitua, jotta tutkijat löytävät infrastruktuureja eri puolilta yliopistoa.
- 11) **Tutkimusinfrastruktuureihin pääsyn tulee olla mahdollisimman avointa ja prosessien tähän pitäisi olla selkeitä.** Tutkimusinfrastruktuurien tulee olla kaikkien Helsingin yliopistoon sidoksissa olevien tutkijoiden käytettävissä riippumatta uratasosta tai rahoituslähteestä. Tämä ei tarkoita vapaata käyttöä, vaan käyttömahdollisuutta.
- 12) **Verkostoituminen on välttämätöntä.** Nopeasti kehittyvät tutkimusinfrastruktuurit vaativat aktiivista verkostoitumista Helsingin yliopiston sisällä, suomalaisten yliopistojen, tutkimuslaitosten ja muiden keskeisten sidosryhmien välillä sekä kansainvälisesti. Tämä monimutkaisuus asettaa erityisiä haasteita resurssien hallinnalle.

Resursointi, vastuut ja sitoutuminen liittyvät tiiviisti toisiinsa, joten niitä on käsiteltävä samanaikaisesti ja järjestelmällisesti asiaankuuluvilla tutkimusaloilla. Myös näkyvyys ja saavutettavuus ja verkostoituminen vaativat parantamista ja yhdenmukaistamista. Johtamisen haasteiden ja monimutkaisuuden vuoksi näihin kysymyksiin voidaan kuitenkin puuttua vain, kun resurssien, vastuiden ja sitoutumisen perusteet ovat kunnossa.

## II. Jatkokehityksen edellytykset

Olennaista on, että eri toiminnan tasoilla ymmärretään kokonaiskustannusten rakenne ja tutkimusinfrastruktuurien elinkaari. Tutkimusinfrastruktuurien resursointi on usein merkittävä pitkäaikainen kuluerä.

Alatyöryhmä tunnisti useita huomiota vaativia tarpeita:

### 1) Vastuita on selkiytettävä

Tutkimusinfrastruktuurien kestävä kehitys edellyttää taloudellisen taakan jakamista siten, että sitä pidetään oikeudenmukaisena.

Ongelmakohtia ovat kysymykset siitä, missä ja milloin päätökset tutkimusinfrastruktuurien tuesta tehdään ja kuka on edustettuna. Nykyisten asiantuntijaryhmien roolit tutkimusinfrastruktuureihin liittyvässä päätöksenteossa tulee ottaa huomioon yliopistotasolla. Tiedekunnilla on myös erilaisia tulkintoja siitä, mikä on tutkimusinfrastruktuuri ja mikä lasketaan vain yleiseksi tutkimustoiminnan tueksi.

### 2) Tutkimusinfrastruktuurit tulee nähdä enemmän tiedekuntien välisiin resursseihin kuuluvina

Joitakin tutkimusinfrastruktuureita voidaan pitää Helsingin yliopiston strategisina yliopistotason investointeina, toisia taas on kehitetty lähinnä akateemisissa yksiköissä niiden laajemmasta käytöstä huolimatta.

Yliopiston johtamisrakenteella on taipumusta moninaistua tutkimuksen ja sen prosessien mukana. Erot toimintakulttuureissa ovat myös johtaneet eroihin siinä, miten tutkimusinfrastruktuureita kehitetään. Tieteidenvälisen tutkimuksen tehostaminen edellyttää, että tutkimusinfrastruktuurit nähdään välineinä ja keinoina tuoda eri taustoista tulevia tutkijoita yhteen. Tässä on olennaista isäntäyksiköiden roolin tunnustaminen erityisesti tutkimusinfrastruktuurien kehittämisessä sekä niiden palkitseminen tästä työstä.

Mikäli harkitaan tutkimusinfrastruktuureiden kehittämiseen perustettavia budjetointiyksiköitä ratkaisuna, riippuu lähestymistavan onnistuminen akateemisten yksiköiden välisen keskinäisen päätöksentekorakenteen selkeydestä.

### 3) Yksiköiden välisiä yhteistyöalustoja ja foorumeita tarvitaan

Tutkimusinfrastruktuurien kehittämiseen liittyviä yhteistyöelimiä ja foorumeita on tällä hetkellä toiminnan eri tasoilta rajallisesti. Kehittämistyö edellyttää laajapohjaista vuoropuhelua. Keskusteluissa tulee olla mukana Helsingin yliopiston johtoa, tiedekuntien dekaaneja ja laitosten johtajia sekä tarpeen mukaan useita isäntäyksiköitä kattavien tutkimusinfrastruktuurien johtajia. Samalla päätöksentekoa ei saa irrottaa resursoinnista vastaavasta isäntäyksiköstä.

## III. Seuraavat askeleet

Alaryhmän tehtävänä oli tarjota "ainakin yksi malli" tutkimusinfrastruktuurien koordinaatioon. Tehtävä on haastava ottaen huomioon tutkimusinfrastruktuurien roolin ja toiminnan suuret erot tutkimusalojen ja isäntäyksiköiden välillä. Jotta tällainen "yksi malli" olisi käytännöllinen ja kestävä, tulisi sen sisältää selkeät toimet ja läpinäkyvät prosessit isäntäyksiköiden ja Helsingin yliopiston tasolla, tukien tutkimusinfrastruktuurien toimintaa ja systemaattista kehittämistä niiden elinkaaren

aikana. Myös johtamisprosessien, -rakenteiden, -roolien ja -vastuiden on oltava selkeitä ja hyväksyttäviä kaikille kyseessä oleville yksittäisille tutkimusinfrastruktuureille.

Mahdollista tutkimusinfrastruktuurien koordinoitumalla sovellettaisiin yliopiston hallintorakenteen puitteissa. Tämä muodostaa puitteet isäntäyksiköiden toiminnan ja talouden johtamiseen kokonaisuutena. Tutkimusinfrastruktuurien mahdollinen erityishallinto ja rahoituksen koordinointi asettaisivat erityisesti isäntäyksiköiden talouteen uusia yliopiston tasolta ohjattuja rajoitteita, vaikuttaen niiden itsenäiseen päätöksentekoon. Käytössä ollut aika ei sallinut työryhmälle syvempää paneutumista näihin kysymyksiin.

Raportin loppuosassa hahmottelemme elementtejä, jotka voisivat olla osa mitä tahansa tutkimusinfrastruktuurien koordinaatiomallia. Korostamme aloitteita, joilla voidaan i) palvella Helsingin yliopiston yhteisöä kokonaisuudessaan (tai suuria käyttäjäryhmiä), ii) tehdä tutkimusinfrastruktuurilinjauksista ja -päätöksistä läpinäkyvämpiä ja näkyvämpiä ja iii) jotka perustuvat pitkän aikavälin suunnitteluun ja tulevaisuuden tarpeiden arviointiin.

### [Analyysi ennen uusia institutionaalisia rakenteita](#)

*Ensimmäisenä askeleena ehdotetaan tulevaisuuteen suuntautuvaa, hyvin suunniteltua keskustelua ja suunnittelua, jota tuetaan luotettavalla tietopohjalla. Isäntäyksiköissä valmistellut tutkimusinfrastruktuurisuunnitelmat antavat jo tietoa tutkimusinfrastruktuurin kehitystilasta ja -tarpeista toiminnan eri tasoilla (tutkimusinfrastruktuurit, isäntäyksiköt, yliopistotaso).*

Tiedolla johtaminen ja päätöksenteko edellyttävät perusteellista ymmärrystä tutkimusinfrastruktuurien kustannusrakenteesta ja -vaikutuksista. Hyväksyty ja yhtenäinen tietopohja voi vähentää tuntemuksiin pohjautuvaa argumentointia keskustelussa, jossa jotkut osallistujat mahdollisesti pitävät tilannetta epäoikeudenmukaisena.

### [Oikeudenmukainen resursointi](#)

Tehostettu tutkimusinfrastruktuurien kehittäminen ylittää yksikkö- ja tutkimusalarajat. Samalla vastuu yksittäisen tutkimusinfrastruktuurin resurssien turvaamisesta on yksiköllä, joka "omistaa" tutkimusinfrastruktuurin ("isäntäyksikkö"). Kustannusten jakamisesta on myös keskusteltava. Nykyistä tapaa jakaa yhteisten tutkimusinfrastruktuurien kustannuksia pidetään valitettavan usein epäoikeudenmukaisena.

Isäntäyksikön rahoituksen lisäksi lisärahoitusta tarvitaan muista lähteistä, mukaan lukien tyypillisesti Suomen Akatemian täydentävä rahoitus sekä muiden yksiköiden käyttäjien maksusuudet. Tasapaino riippuu tutkimusinfrastruktuurien luonteesta ja käytöstä. Esimerkiksi HiLIFE:n koordinoimassa elämäntieteiden tutkimusinfrastruktuurissa jopa kolmannes kustannuksista katetaan tyypillisesti infrastruktuurin käyttäjien maksuilla.

*Oikeudenmukaisen resursoinnin avainsana on läpinäkyvyys. Meidän on kerättävä kattavaa ja vertailukelpoista tietoa tutkimusinfrastruktuurien käytöstä ja kustannuksista eri puolilla yliopistoa ja tutkimusinfrastruktuurien toiminnan eri tasoilta (tutkimusinfrastruktuurit ja isäntäyksiköt). Eri rahoituslähteitä ja niiden roolia voidaan selkeyttää näiden tietojen avulla.*

Kun resursseja tarvitaan useista isäntäyksiköistä tai lähteistä Helsingin yliopiston sisällä, on suositeltavaa sopia, miten resurssit jaetaan. Selvyyden vuoksi sopimukset on dokumentoitava.

Kansainvälisten tutkimusinfrastruktuurien rahoitukseen liittyy poikkeuksetta yhteisesti sovitut rahoitusmallit.

### Elinkaarisuunnittelu

Kattava ja pitkäjänteinen (elinkaari)suunnittelu on hyvin toimivien ja kestävien tutkimusinfrastruktuurien kannalta olennaista. Suunnittelu kattaa alkuinvestoinnit, elinkaaren aikaisen ylläpidon ja kehittämisen, osaavan henkilöstön rekrytoinnin ja ylläpitämisen sekä päivittäiseen käyttöön liittyvät kustannukset. Jotta tutkimusinfrastruktuurit ovat tarvittaville osajille houkuttelevia, on tutkimusinfrastruktuureihin liittyvän henkilöstön uramahdollisuuksia ja polkuja tässä yhteydessä edelleen selkeytettävä.

*Elinkaarisitoutuminen edellyttää strategista suunnittelua ja yhteistä kehittämistä myös tutkimusinfrastruktuureissa, niiden isäntäyksiköissä ja isäntäyksiköiden kesken.* Sitoumukset kestävät tyypillisesti pidempään kuin tiedekuntien ja erillislaitosten johdon (dekaanit, johtajat, tiedekuntaneuvostot ja erillislaitosten johtokunnat) nelivuotiskaudet.

Suomen Akatemian FIRI-rahoituksen saatavuus on arvokas resurssi. Samaan aikaan oman sitoutumisen näennäisen alhainen 30 prosentin osuus voi joissakin tapauksissa johtaa hakemuksiin ja päätöksiin ilman kattavaa pitkän aikavälin analyysiä. Hakuihin perustuva täydentävä rahoitus tarkoittaa myös sitä, että yksiköt ulkoistavat päätöksenteon pitkäaikaisesta sitoutumisesta ulkoisille arviointipaneeleille, jotka arvioivat yksittäisiä ehdotuksia ja joilla on vain vähän tietoa Helsingin yliopiston tarpeista.

Onnistunut elinkaarisuunnittelu edellyttää myös, että tutkimusinfrastruktuurit käydään määrääjoin läpi niiden toimintakelpoisuuden, relevanssin ja toiminnan osalta. Samalla suosittelimme vahvasti välttämään päällekkäistä työtä, joka liittyy liian useisiin arviointeihin, jotka ylikuormittavat tutkimusinfrastruktuureja ja niiden henkilökuntaa. Kaikilla tarkasteluilla ja arvioinneilla on oltava kyseisten tutkimusinfrastruktuurien kannalta merkityksellinen tavoite ja rooli.

## IV. Tutkimusinfrastruktuurien kehittämismallit ja Helsingin yliopiston strategiset infrastruktuurit?

Yliopiston tutkimusinfrastruktuurit voidaan jakaa kolmeen luokkaan: i) yliopistotasoiset, strategisesti merkittävät tutkimusinfrastruktuurit, ii) kampustasoiset tutkimusinfrastruktuurit, joihin liittyy omistajina toimivien akateemisten yksiköiden välistä yhteistyötä, ja iii) isäntäyksikölle merkittävät tutkimusinfrastruktuurit.

Samalla ei ole suoraviivaista tapaa muodostaa yliopiston laajuista, kaikille tutkimusinfrastruktuureille sopivaa yhteistä luokittelua. Kun tietoon perustuva ymmärrys on riittävällä tasolla, on mahdollista tarkastella tarkemmin, millaisia elementtejä voidaan hyödyntää jonkinlaisen mallin saavuttamiseksi. Painopisteen tulee pysyä isäntäyksikkötasolla ja sitä ylempänä, ei yksittäisten infrastruktuurien sisäisissä toiminnoissa.

On tärkeää ylläpitää säännöllisiä keskusteluja tutkimusinfrastruktuurien, isäntäyksiköiden ja tutkijoiden välillä, jotta säilytetään yhteinen näkemys Helsingin yliopiston tutkimusinfrastruktuurien merkityksestä ja tilasta. Emme kuitenkaan suosittelle uusien muodollisten rakenteiden perustamista tällaisia keskusteluja varten. Sen sijaan kannustamme käyttämään olemassa olevia rakenteita

mahdollisimman tehokkaasti. Säännölliset selvitykset ja katsaukset sekä osallistuminen sisäisen ja täydentävän rahoituksen hakuihin auttavat pitämään yllä tutkimusinfrastruktuurien korkeaa tasoa.

Yksi tapa turvata tutkimusinfrastruktuurien rahoituspohja ja erityisesti kattaa eri yksiköjen laajasti käyttämien merkittävien infrastruktuurien kustannukset on kohdentaa (tai korvamerkitä) osa osallistuvien isäntäyksiköiden perusrahoituksesta yliopistotason strategisille tutkimusinfrastruktuureille. Tämä muodostaisi pohjan keskitetylle, pitkäjänteiselle kokonaisrahoitukselle. Koska temaattiset tutkimusinfrastruktuuralueet ja niissä olevat tutkimusinfrastruktuurit ovat eri kehitysvaiheissa, kaikkien yliopistollisten tutkimusinfrastruktuuralojen yhtenäistäminen täsmälleen samalla tavalla ei ole mahdollista.

- Yhteiskuntatieteiden ja humanististen tieteiden ala on jo jonkin aikaa käynyt läpi nopeaa muutosta kohti käytäntöjen päivittämistä osana ajan tasalla olevaa tutkimusympäristöä. Tähän sisältyy tiedon lähteitä ja menetelmiä, jotka vaativat enemmän huomiota tehokkaisuuteen tutkimusinfrastruktuureihin. Keskeiset valmiudet ja taidot tavoitteiden saavuttamiseen eivät noudata tiedekunta-, yksikkö- tai tieteenalarajoja, ja tarvitaan työtä *yhteisten ja koordinoitujen keskeisten tutkimusinfrastruktuurien ja -palvelujen luomiseksi*. Kampusyksiköt voivat ottaa kantaa keskeisiin investointeihin (tilat, laitteet, henkilöstö) nykyisiin tutkimusinfrastruktuureihin ja tunnistaa yhteisiä resursseja ja synergiaa. Helsingin yliopiston humanistis-yhteiskuntatieteellinen instituutti (HSSH) on toiminut alalla vuodesta 2021 lähtien ja jatkaa kampusyksiköiden tuella tilojen, jaetun osaamisen ja palveluiden koordinoitua, strategista suunnittelua ja saatavuuden takaamista.
- Elämäntieteissä on tutkimusinfrastruktuurikonaisuuksia, kuten tutkimusasemia ja koe-eläinkeskus, joiden isäntäyksiköille ja tiedekunnille aiheuttama taloudellinen taakka pidetään raskaana huolimatta siitä, että yksiköiden ulkopuoliset tutkijat käyttävät näiden yksiköiden palveluita laajasti. Tällaisten suurten tutkimusinfrastruktuurien tunnistaminen ja niiden kustannusrakenteen uudelleenarviointi edistää käyttökustannussuhteen periaatetta ja tekee samalla resurssien jakamisesta entistä oikeudenmukaisemman tuntuista.

Esimerkit eivät suinkaan ole tyhjentyviä, ja alatyöryhmä on tietoinen siitä, että samankaltaisia haasteita suurten tutkimusinfrastruktuurien rahoituksessa on myös muilla tutkimusaloilla (kuten ilmakehätieteissä).

Jos tällainen malli valitaan toteutettavaksi, se vaatii kokonaisvaltaista ja osallistavaa yliopistotason keskustelua siitä, mitkä tutkimusinfrastruktuureista valitaan yliopiston tukemiksi infrastruktuureiksi. Yliopiston sisäinen rahoitusmalli vaatii myös muutoksia, sillä mekanismit nykyisen tiedekuntatason rahoituksen osien ohjaamiseksi strategiisiin tutkimusinfrastruktuureihin muuttaisivat akateemisten yksiköiden roolia neuvotteluprosessissa. Näiden tutkimusinfrastruktuurien valinnan ja myöhemmän seurannan kriteerit ja organisointi ovat myös keskeisiä kysymyksiä.

Tämän saavuttamisessa havaituista haasteista huolimatta tutkimusinfrastruktuurien kehityksen organisointi- ja resurssiudistuksesta on hyötyä tulevaisuuden kannalta, jotta voidaan turvata huipputason tutkimusinfrastruktuurien saatavuus Helsingin yliopistossa.

## V. Alatyöryhmän työprosessi

Ryhmän jäsenet edustivat laajasti Helsingin yliopiston kampuksia ja temaattisia tutkimusalueita. Laaja-alainen asiantuntijuus oli ryhmän selkeä vahvuus. Alatyöryhmä pitää tehtävänantoa laajana ja vaativana. Näin ollen ryhmän arvokkaimmaksi rooliksi tunnistettiin keskeisten periaatteiden ja puutteiden dokumentointi sekä jatkotoimenpiteiden ehdottaminen.

Ryhmällä ei sinällään ollut kattavaa osaamista – eikä sitä myöskään ollut valittu tällä perusteella – ehdottaa muutoksia esimerkiksi hallintorakenteeseen tai -prosesseihin yliopistotasolla. Niinpä missioksi valittiin tutkimusinfrastruktuurien toiminnan haasteiden tunnistaminen ja konkreettisten ideoiden tarjoaminen niiden ratkaisemiseksi.

Ryhmä kokoontui kolme kertaa touko-kesäkuussa ja keskusteli ensimmäisessä kokouksessaan lähtökohdista, toisessa kokouksessa parannuskohteista, ja kolmannessa siitä, mitä tilanteen parantamiseksi voidaan tehdä. Kokouksissa käytyjen keskustelujen pohjalta puheenjohtaja ja sihteeri laativat raportin ensimmäisen version, jota sitten työstettiin yhdessä ryhmän jäsenten kanssa kesän aikana. Elokuussa pidetyssä yhteisessä kokouksessa ryhmä sopi versiosta, joka annettiin avoimesti kommentoitavaksi, ja yliopistoyhteisön kommenttien jälkeen ryhmä viimeisteli raportin syyskuun alussa.

### Ryhmän kokoonpano:

Anssi Mälkki (puheenjohtaja)	johtaja / tutkimuspalvelut
Syed Ashraf Al Alam	tutkimuskoordinaattori / maatalous-metsätieteellinen tiedekunta
Harri Kettunen	projektisuunnittelija / humanistinen tiedekunta
Merja Kiiskinen	väitöskirjatutkija / valtiotieteellinen tiedekunta
Risto Kunelius	professori / valtiotieteellinen tiedekunta
Nina Peitsaro	vanhempi yliopistonlehtori / lääketieteellinen tiedekunta
Mirkka Sarparanta	apulaisprofessori / matemaattis-luonnontieteellinen tiedekunta
Maria Vartiainen	tutkimusjohtaja / HiLIFE
Harri Nurmi (sihteeri)	asiantuntija / tutkimuspalvelut
Marko Peura (sihteeri)	asiantuntija / tutkimuspalvelut

## LIITE 3

### Kansainvälisen henkilöstön ja opiskelijoiden osallisuuden lisäämistä pohtineen TOIJO-alaryhmän raportti

#### Alaryhmän jäsenet:

**Battersby, Brendan**, tutkimusjohtaja, HiLIFE  
**Bayraktar, Sevil**, opiskelija, HYY  
**Ferragallo-Hawkins, Kai**, opiskelija, HYY  
**Gounani, Zahra**, tutkijatohtori, farmasian tiedekunta  
**Kurhila, Salla**, professori, humanistinen tiedekunta  
**Lüpke, Friederike (puheenjohtaja)**, professori, humanistinen tiedekunta  
**Mallinen, Petra (sihteeri)**, henkilöstökoordinaattori, yliopistopalvelut, henkilöstöpalvelut  
**Plath, Melissa**, projektipäällikkö, yliopistopalvelut, tutkimuspalvelut  
**White, Samuel**, professori, valtiotieteellinen tiedekunta

#### 1. Tausta ja toimeksianto

Ryhmämme toimeksiantona oli

- pohtia ja tehdä ehdotuksia, millä konkreettisilla keinoilla parannetaan kv-henkilöstön ja -opiskelijoiden osallistumismahdollisuuksia yliopistoyhteisössä
- tehdä ehdotuksia, joilla lisätään kansainvälisen henkilöstön ja kv-opiskelijoiden osallistumista yliopistolliseen päätöksentekoon
- pohtia lisäksi, miten yliopisto voi parhaiten vahvistaa asemaansa kansainvälisenä yliopistollisena toimijana
- käsitellä muita kansainvälisyyteen liittyviä asioita, jotka työryhmän kannalta ovat merkityksellisiä.

Raportissa lähestymme toimeksiantoa kolmesta näkökulmasta: perehdytys, yhteisöllisyys ja osallisuus (luku 2), kielilinjatukset ja -käytännöt sekä kielenoppimismahdollisuudet (luku 3) ja päätöksenteon rakenteet ja kansainvälisten työntekijöiden ja opiskelijoiden osallistuminen (luku 4). Kussakin luvussa tunnistetaan nykyisiä haasteita ja tarjotaan useita yksilöityjä suosituksia. Luku 5 päättyy laaja-alaisiin suosituksiin ja tiivistelmään.

#### 2. Perehdytys, yhteisöllisyys ja osallisuus

##### 2.1 Haasteita

Kansainvälistymisen tarjoamien mahdollisuuksien kattava hyödyntäminen edellyttää, että Helsingin yliopisto puuttuu perehdytys- ja yhteisöllisyyslinjaustensa hajanaiseen ja epäjohdonmukaiseen toimeenpanoon kampanjoilla, tiedekunnissa ja yksiköissä. Yliopistolta puuttuu tällä hetkellä linjatukset, joilla varmistettaisiin, että kaikki kansainväliset työntekijät ja opiskelijat saavat tasavertaisen perehdytyksen ja eri toimintayksiköt jakavat hyviä käytäntöjä. Tämän vuoksi yliopistoyhteisön

kansainvälisten jäsenten kokemukset ovat alusta alkaen eriarvoisia ja heidän integraationsa yhteisöön kärsii.

Yliopiston perehdytyskäytäntöjä on siis uudistettava rakenteellisesti. Ensiksikin yksiköiden perehdytys- ja yhteisöllisyyskäytäntöjen toimeenpano on tällä hetkellä yksittäisten ryhmien, yksiköiden ja tiedekuntien vastuulla. Joissain tapauksissa näin toimitaan ilmeisesti akateemisen vapauden nimissä. Käytäntö on kuitenkin ristiriidassa niiden vastuiden kanssa, joita yliopistolla on suurena institutionaalisenä työnantajana, ja luo eriarvoisuutta yhteisössä. Uusien akateemisten ja muiden työntekijöiden kokemukset vaihtelevat myönteisistä kielteisiin. Nykyjärjestelmän suuri heikkous on se, että vaikka linjauksia ja hyviä käytäntöjä on olemassa, niiden toteutusta ei valvota. Onkin vaikea nähdä, miten yliopiston kansainvälisten työntekijöiden ja opiskelijoiden perehdytystä koskevilla linjauksilla voitaisiin täysin saavuttaa strategian tavoite tasa-arvoisesta ja osallistuvasta yliopistoyhteisöstä vuoteen 2030 mennessä.

Uusien kansainvälisten opiskelijoiden, tutkijoiden ja työntekijöiden perehdytykseen kohdennetut resurssit eivät ole yhdenvertaisia, mikä kertoo yliopistoyhteisössä tehdystä priorisoinnista. Etusijalla näyttävät olevan vaihto-opiskelijat ja seuraavina tutkinto-opiskelijat. Sen sijaan erityisesti tohtorikoulutettavilla ja tutkijatohtoreilla on muita useammin kielteisiä kokemuksia, sillä heidän perehdytyksensä ja integroitumisensa riippuvat olennaisesti tutkimusryhmistä, joiden jäseniksi he liittyvät. Helsingin yliopiston tutkijakoulun tarjoama perehdytys keskittyy vain Helsingin yliopistossa suoritettaviin opintoihin eikä sisällä kaikkea sitä tietoa, jota menestykäs toimiminen yliopistossa ja suomalaisessa yhteiskunnassa edellyttäisi. Lisäksi apurahatutkijat jäävät usein vaille tukea, mikä on koko yliopistoa koskeva ongelma ja vaikuttaa yhtä lailla suomalaisiinkin. Kansainvälisten maisteriopiskelijoiden perehdytys on kunkin maisteriohjelman vastuulla. Koska resurssit jakautuvat epätasaisesti ja hyviä käytäntöjä ei jaeta eri ohjelmien kesken, yliopistoyhteisön jäsenillä on varsin vaihtelevia kokemuksia.

## **2.2 Hyviä käytäntöjä**

Helsingin yliopistolla on useita hyviä perehdytyskäytäntöjä ja -ohjeita, kuten yksityiskohtaiset ohjeet uusien työntekijöiden vastaanottamiseksi. Yliopiston erinomaisista hankkeista voidaan mainita uusien kansainvälisten työntekijöiden palveluiden keskittämistä koskeva pilottiprojekti, jonka osana kyseisten työntekijöiden hallinnollinen perehdytysprosessi on vakiinnutettu ja heille on järjestetty saapumista edeltäviä ja sen jälkeisiä tiedotustilaisuuksia. Kesäkuussa 2023 perustettu kansainvälinen opiskelijaneuvontapalvelu (International Student Advice) ja muut vastaavat aloitteet ovat erittäin onnistuneita esimerkkejä toiminnasta, jolla on pyritty korjaamaan tutkinto-ohjelmista riippumattomia puutteita kansainvälisten maisteriopiskelijoiden palveluissa. Pitkän aikavälin tavoitteena on tarjota tasapuolinen perehdytyskokemus kaikille Helsingin yliopiston uusille maisteriopiskelijoille. Vaikka kansainvälinen opiskelijaneuvonta sai Maikki Friberg -tasa-arvopalkinnon, palvelun tulevaisuus on epävarma. Saman palkinnon vastaanottanut kansainvälisen henkilöstön International Staff Network -verkosto tekee merkittävää työtä kansainvälisen henkilöstön kotouttamiseksi, vaikka verkosto toimii vailla resursseja ja vapaaehtoisvoimin. Lisäksi eri kampuksilla on erinomaisia esimerkkejä kampusten jäseniä kokoavista yhteisöllisistä tapahtumista (esim. HiLIFEn HiLImpics). Muita esimerkkejä onnistuneista aloitteista ovat kansainvälisen henkilöstön verkoston vuonna 2024 järjestelmä Frosty Fiesta ja puolisoverkoston 'First time on skis' -tapahtuma.

## 2.3 Suosituksia

Helsingin yliopiston tulee kehittää integroitumista ja yhteisön rakentamiseen tähtäviä toimia jatkuvasti sen sijaan, että toiminta rajoittuisi yksittäisiin kansainvälisille yhteisön jäsenille kohdistuviin tapahtumiin. Kuten aiemmin todettiin, perehdytys on tällä hetkellä kunkin yksikön vastuulla. Tämä tarkoittaa, että jopa kampusten sisällä on siiloja, jotka heikentävät uusien kansainvälisten ja suomalaisten yliopistoyhteisön jäsenten integroitumista ja osallistamista. Näin ei tarvitse olla.

Kansainvälisiin työntekijöihin ja opiskelijoihin on suhtauduttava aiempaa myötätuntoisemmin näiden kohdatessa uuteen maahan muuttamiseen liittyviä haasteita. Uuden työpaikan ja maan käytäntöjen omaksuminen voi tuntua valtavalla haasteelta, jota aliarvioidaan usein. Lisäksi Suomen työmarkkinoiden tarjoamia työllistymismahdollisuuksia kuvaillaan ylisanoin maisteriohjelmien kansainvälisille opiskelijoille suunnatussa markkinoinnissa sen sijaan, että kerrottaisiin totuudenmukaisesti nykyään vaadittavasta vahvasta suomen kielen taidosta, jota vastaavia kielenopiskelumahdollisuuksia ei ole tarjolla (ks. luku 3). Varsinkin opiskelijat, jotka haluavat työskennellä opintojensa ohella ja niiden jälkeen, saattavat tämän vuoksi muodostaa virheellisiä odotuksia. Koska suomalainen yhteiskunta tunnetusti tarvitsee korkeasti koulutettuja maahanmuuttajia, Suomen kannalta olisi myönteistä, jos maahan menestyksekkäästi asettuneet tutkijatohtorit, muut tutkijat ja tohtorin- tai muun tutkinnon suorittaneet jäisivät Suomeen. Kansainvälisten työntekijöiden ja opiskelijoiden houkuttelemiseksi ja integroimiseksi sekä heidän pitämiseen Helsingin yliopistossa suosittelemme seuraavaa:

1. **Nykyiset menestyksekkäät perehdytyskäytännöt tulee virallistaa ja niiden täytäntöönpano varmistaa** kaikkialla Helsingin yliopistossa samalla, kun **kehitetään uusia integrointi- ja perehdytysohjelmia ja -hankkeita.**
2. Kaikkien toimintayksiköiden kansainvälisille työntekijöille ja opiskelijoille sekä apurahatutkijoille **tulee tarjota yhdenvertainen perehdytys- ja kotouttamiskokemus.**
3. **Yhteishenkeä lisääviä ja kaikkia yhteisön jäseniä – niin suomalaisia kuin kansainvälisiä – osallistavia toimia ja tapahtumia tulee järjestää** säännöllisesti sekä kampus- että yliopistotasolla.

### 3. Kielilinjaukset ja -käytännöt sekä kielenopiskelumahdollisuudet

Seuraavassa osiossa käsittelemme pääasiassa suomen ja englannin kieltä niiden koko yliopistoyhteisöä koskevan merkityksellisyyden vuoksi. Odotamme, että ruotsinkielisissä yksiköissä ilmenee samankaltaisia ongelmia kuin on tunnistettu suomen kielen kohdalla.

#### 3.1 Kielilinjausten tuntemus ja toimeenpano

Helsingin yliopiston kielilinjauksia (ruotsi hallintokielenä ruotsinkielisissä yksiköissä, suomi hallintokielenä muissa yksiköissä sekä englanti työkielenä) ja sen (suomen-, ruotsin- tai englanninkielisten tai kaksikielisten) koulutusohjelmien kielilinjauksia ei tunneta laajasti, eikä niistä viestitä uusille työntekijöille. Tämä johtaa erheellisiin odotuksiin siitä, että kaiken viestinnän tulee olla kolmekielistä tai että molemmat kansalliskielet voidaan hylätä täysin ja siirtyä kokonaan englannin käyttöön myös virallisissa asiakirjoissa. Yliopiston kieliperiaatteissa linjataan rinnakkaiskielisyyden hyvistä käytännöistä, joustavasta ja yhteisöllisestä monikielisyydestä sekä kielenoppimismahdollisuuksista, mutta tarvittavat infrastruktuurit ja resurssit ovat erittäin

puutteellisia. Usein tehdään kaavamaisia ratkaisuja. Saatetaan esimerkiksi käännättää kaikki viralliset asiakirjat englanniksi siihen kuluva ajasta huolimatta, mikä on loppujen lopuksi hyödytöntä, kun päätöksentekoaikojen viestivät kokouksissa vain suomeksi. Kielikäytännöistä ja -linjauksista keskustellaan hyvin harvoin, mikä johtaa tilapäisiin ja satunnaisiin käytäntöihin, jotka usein syrjivät kansainvälisiä työntekijöitä. Siirtyminen legalistisista puitteista sitoutumiseen osallistavan ja välittävän yhteisön luomiseen ei ole tapahtunut, ja se on yksi suurimmista esteistä, joka estää moninaisuuden muuttamisen voimavaraksi eikä syrjäytymisen välineeksi.

Jos kansainvälisille työntekijöille ja opiskelijoille ei voida tarjota suomen kielen oppimismahdollisuuksia eikä osallistavaa kaksikielisyttä voidaan harjoittaa kirjallisessa ja suullisessa viestinnässä, ainoa ratkaisu on siirtyä kokonaan englannin kielen käyttöön.

### **3.2 Kielikäytännöt**

Kansainväliset työntekijät ja opiskelijat ovat kertoneet kielikäytäntöjen huomattavasta syrjivyydestä. Monet ovat saapuessaan saaneet kuulla, ettei heidän tarvitse oppia kumpaakaan Suomen kansallisista kielistä, vaan että he pärjäävät englannilla. Myöhemmin he ovat kuitenkin kohdanneet työympäristöjä, joissa suurta osaa tiedosta ei ole saatavilla englanniksi, sekä yksinomaan suomeksi toimivia ylätason yliopistoelimiä. Monissa kandi- ja osin myös maisteriohjelmassa kursseja on opettava kansallisilla kielillä, joten kaikkien ohjelmiin sisältyvien kurssien opettaminen tai niille osallistuminen edellyttää suomen (tai ruotsin) taitoa. Kansainvälisten opiskelijoiden ja tutkijoiden työllistymismahdollisuudet Suomessa yliopistomaailman ulkopuolella ovat erittäin rajalliset ilman edistynyttä suomen kielen taitoa. Siksi onkin hyvin tärkeää, että suomen (ja ruotsin tai sekä suomen että ruotsin) taidon merkityksestä viestitään alusta alkaen ja että kansallisen kielen (tai kansallisten kielten) oppimiseen tarjotaan riittävät resurssit. Lisäksi henkilöstön työmäärää on kevennettävä kielikurssien suorittamisen mahdollistamiseksi. Monet yksiköt eivät noudata tältä osin yliopiston kieliperiaatteita. Kotimaisten kielten keskuksen mukaan suomen kielen B2-osaamistason saavuttamiseen kuluu viidestä seitsemään vuotta ja se edellyttää noin 800:aa kontaktiopetustuntia sekä vastaavan määrän itsenäistä opiskelua, ts. kokonaisen työvuoden. Tarvitaan viipymättä totuudenmukaiset ohjeet ja realistinen kuvaus tämän saavuttamiseksi sekä tietoa siitä, mitä tukea työnantaja voi tarjota sekä työkuorman keventämisen että kurssitarjonnan muodossa.

Viralliset linjaukset ja ohjeet ovat ristiriidassa laajalle levinneiden stereotyyppisten käsitysten kanssa, että kansainväliset työntekijät eivät halua oppia suomea tai että aikuiset eivät pysty oppimaan suomea sen monimutkaisuuden vuoksi. Kun lisäksi oppijoita (varsinkin aloittelijoita ja alemman keskitason opiskelijoita) ei tahdota hyväksyä eikä rinnakkaiskielisyttä ja joustavia kielikäytäntöjä koskevia ohjeita ole pantu täytäntöön, seurauksena on noidankehä, joka lannistaa oppijoita ja aiheuttaa sen, että hyvin harvat etenevät alkeistasoa pidemmälle. Tämä puolestaan vahvistaa stereotyyppiä suomen kielen oppimisen mahdottomuudesta ja johtaa roolimallien puuttumiseen, vähäiseen vuorovaikutukseen suomen kielen oppijoiden ja suomenkielisen henkilöstön välillä sekä liian niukkaan kurssitarjontaan edistyneille oppijoille. Koska arkiviestinnässä on siirrytty täysin englannin käyttöön, kansainvälinen henkilöstö ei kuule tai pääse käyttämään suomea työpaikalla lähes koskaan, kunnes he väistämättä törmäävät yksiköidensä syrjivien kielikäytäntöjen aikaansaamaan kielelliseen lasikattoon siirtyessään suomalaisille työmarkkinoille tai pysyviin tehtäviin tai johtoasemiin yliopistossa.

### 3.3 Kielenoppimismahdollisuudet

Yliopiston on taattava kaikille kansainvälisille työntekijöille ja opiskelijoille yhtäläiset ja riittävät mahdollisuudet suomen kielen oppimiseen. Parin viime vuoden aikana riittämätöntä perustarjontaa on paikannut innovatiivinen Kielibuusti-hanke, jonka ansiosta henkilöstölle on ollut tarjolla täydentäviä kielikursseja, mutta hanke päättyy vuoden 2024 lopussa. Kahden opiskeluvuotensa aikana Suomessa kansainväliset opiskelijat saavuttavat vain poikkeustapauksissa suomalaisten työnantajien vaatiman edistyneen kielitaidon. Sekä opiskelijat että henkilökunta kertovat pitkistä jonotuslistoista ja jatkokurssien puutteesta. Tilanne uhkaa kehittyä katastrofaaliseksi vuonna 2025, jollei kielikoulutuksen järjestämiselle osoiteta riittäviä resursseja. On kestävämpiä, että Suomen virallisen kielen ja yliopistomme hallintokielen opetus on lähes yksinomaan ulkoisen, määräaikaisen rahoituksen varassa. Kielimuurien koetaan olevan suurin este maahanmuuttajien kotoutumiselle Suomeen. Tämä tarkoittaa sitä, että muodollisten suomen kielen kurssien sisältöä, saatavuutta ja määrää on päivitettävä ja laajennettava vastaamaan erilaisten oppijaryhmien tarpeita. Vaikka verkkokurssit sopivat joidenkin oppijoiden oppimistyyliin, ne tarjoavat rajallisesti kielen oppimismahdollisuuksia ja riistävät osallistujilta mahdollisuuden luoda verkostoja vertaistensa kanssa. Kansainväliset opiskelijat tarvitsevat joustavia monikielisiä ratkaisuja ja aiempaa parempaa henkilökohtaista tukea suorittaakseen suomen kielen kurseja.

### 3.4 Suosituksia

Kun Helsingin yliopisto pyrkii houkuttelemaan lisää kansainvälistä henkilökuntaa ja opiskelijoita ja samalla olisi tärkeää, että korkeasti koulutetut maahanmuuttajat jäisivät Suomeen, yliopiston on kiireesti avattava ovia suomalaiseseen yhteiskuntaan ja huolehdittava siitä, että kansainväliset yliopistoyhteisön jäsenet voivat osallistua täysimääräisesti yliopiston toimintaan, mikä edellyttää ainakin yhden kansalliskielen edistynyttä taitoa. Tämä vaatii kestävien metodien kehittämistä muodollisessa kielenopetuksessa ja entistä parempia mahdollisuuksia oppijoille jokapäiväiseen kielenkäyttöön. Näitä varten yliopiston tulee sitoutua tarvittavien resurssien osoittamiseen yliopiston jokaiselle yksikölle. Lisäksi tietoisuutta monikielisyudesta tulee edistää ja monikielisiä käytäntöjä luoda yksiköissä ja koulutusohjelmissa. Edellä olevan helpottamiseksi suosittelemme seuraavaa:

4. **Kansainvälisille opiskelijoille** luodaan valinnainen **intensiivinen suomen kielen verkkokurssi**, jonka suorittaminen kestää **kuusi viikkoa lukuvuoden alkua edeltävänä kesänä**. Näin opiskelijat voivat edetä nopeammin suomen kielen opinnoissaan.
5. **Kansainväliset opiskelijat ja uransa alkuvaiheessa olevat tutkijat** päättävät usein jäädä Suomeen vasta asuttuaan maassa jo hetken aikaa. He eivät pysty tuntuvasti panostamaan suomen oppimiseen opintojensa tai määräaikaisten tutkimussopimustensa aikana. Siksi **yliopiston tai valtion tulee rahoittaa puoli vuotta kestävänsä intensiivisen opinto-ohjelman kehittäminen ja tarjoaminen tutkintonsa suorittaneille sekä tutkijoille heidän määräaikaisten työsopimustensa lopussa**. Jo olemassa olevat maahanmuuttajille suunnitellut korkeakouluopintoihin valmistavat ohjelmat voisivat toimia malleina.
6. **Kansainväliselle henkilöstölle, joka palkataan vakituisiin tehtäviin** (tyypillisesti tutkimus- ja opetustehtäviin), tulee kiireellisesti kehittää **kuuden kuukauden opintojakso, joka koostuu intensiivisistä kielikursseista (12–20 tuntia viikossa)** sekä järjestelmällisestä perehdytyksestä suomalaisen korkeakoulujärjestelmään ja koulutusohjelmien rakenteeseen suoritettavaksi **työsuhteen alussa ja ennen** opetuksen aloittamista.

7. Yllä kuvattujen kansainvälisille opiskelija- ja työntekijäryhmille tarkoituksenmukaisesti opintojen ja työurien siirtymävaiheissa tarjottavien kurssien tulee olla avoimia kaikille henkilöstön jäsenille. Lisäksi on kehitettävä **kokopäivätyön kanssa yhteensopivia ja vuorovaikutukseen painottuneita suomen kielen kursseja, jotka ovat avoimia kaikille asemasta ja yksiköstä riippumatta.**

#### **4. Päätöksenteon rakenteet ja kansainvälisten työntekijöiden ja opiskelijoiden osallistuminen päätöksentekoon**

##### **4.1 Haasteita**

Tunnistimme keskeisiä haasteita kansainvälisten työntekijöiden ja opiskelijoiden osallistumisessa yliopiston päätöksentekuelimien toimintaan. Lyhytaikaiset työsopimukset ja opinnot ovat merkittäviä esteitä heidän osallistumiselleen päätöksentekoon yliopistolla. Joihinkin päätöksentekuelimiin nimitetään uusia jäseniä kesällä tai syksyllä eli ennen kuin uudet kansainväliset yhteisön jäsenet ovat ehtineet kuulla asiasta. Joissain elimissä valitaan jäsenet joka toinen vuosi pidettävissä vaaleissa, mikä käytännössä sulkee pois monia kaksivuotista maisteriohjelmia suorittavia opiskelijoita tai lyhytaikaisiin työsuhteisiin palkattuja tutkijoita. Epävarmuus tulevaisuudesta yliopistossa pitkällä aikavälillä vähentää sitoutumista yliopiston rakenteisiin ja hallintoon. Osallistumisesta päätöksentekuelimien toimintaan on mahdollista saada pieni rahallinen kannustin. Kansainväliset työntekijät ja opiskelijat eivät usein uransa kannalta koe kannustavaksi osallistua päätöksentekoon, sillä yleensä heidän on epävarman työtilanteensa vuoksi pikemminkin keskityttävä työtehtäviinsä tai opintoihinsa kuin hallintoelimiin toimintaan. Kuten kielilinjauksia ja -käytäntöjä koskevassa osiossa (3) todettiin, joissakin päätöksentekuelimissä keskustellaan suomeksi ja kokousasiakirjat ja esitetyt diat ovat vain suomeksi. Julkisesti käytettävissä olevien konekääntimien käyttö ei usein ole sallittua kokouksissa käsiteltävien asioiden yksityisluonteisuuden vuoksi. Näiden sijaan suositellaan käyttämään yliopiston sisäisiä konekääntimiä, kuten translate.fi-palvelua, jotka taas eivät kykene tyydyttävästi kääntämään tarvittavia kokousasiakirjoja. Suomea taitamattomat kansainväliset yhteisön jäsenet saattavat olla epävarmoja oikeuksistaan osallistua kokouksiin ja pyytää materiaaleja ja toivoa keskustelua käytävän englanniksi.

Ennen kaikkea kansainväliset työntekijät ja opiskelijat tuntevat usein yliopistojen päätöksentekuelimet huonosti eli eivät tiedä, mitä ne tekevät ja kuinka niihin voi osallistua. Erityisesti heiltä puuttuu tarkka tieto kokousten pitopaikoista ja ajoista, kuka niihin voi osallistua ja millä kielellä ja miten osallistuminen tapahtuu.

##### **4.2 Suosituksia**

Yllä olevien haasteiden ja niihin liittyvien kysymysten ratkaisemiseksi alaryhmä ehdottaa **seuraavia käytännön toimia:**<sup>60</sup>

---

<sup>60</sup> Liittyen kohtiin 8 ja 9 työmme aikana vertasimme kommunikaatioalatyöryhmän raporttia ja omaa raporttiamme sekä konsultoimme tämän alatyöryhmän, jäseniä joiden kanssa jaamme samat huolenaiheet. Jatkamme mielellämme yhteistyötä kommunikaatioalatyöryhmän kanssa löytääksemme yhtenäisiä ratkaisuja.

8. **Parempaa ulkoista ja sisäistä viestintää.** Helsingin yliopiston ulkoisten verkkosivujen tulee tarjota selkeämmin tietoa englanniksi yliopiston päätöksentekoelementtien toiminnasta ja kokouksista. Käytännössä opiskelijat ja henkilöstö eivät usein saa tätä tietoa ohjaajiltaan ja esihenkilöiltään eivätkä löydä sitä Flammasta. Jollei kyse ole luottamuksellisesta tiedosta, yksittäisten opiskelijoiden ja henkilökunnan jäsenten tulee löytää organisaatiota ja kokouksia koskeva tieto helposti verkosta (mikä ei ole mahdollista tällä hetkellä) ja tiedotteissa pitää tehdä selväksi, että kansainväliset opiskelijat ja henkilökunta ovat tervetulleita kokouksiin. Selkeä ja ajantasainen sisäinen viestintä osallistumismahdollisuuksista päätöksentekoelementtiin ja tieto näiden elimien vastuista, jäsenistöstä, toimintaan sitoutumisen vaatimasta ajasta ja muista tärkeistä seikoista on oltava esillä foorumeilla, joita yliopiston henkilökunta ja opiskelijat jo valmiiksi käyttävät.
9. **Englannin käyttö nykyistä laajemmin kokouskielenä.** Tärkeät keskustelut tulee käydä ja tietoa välittää mahdollisimman laajasti englanniksi, yliopiston työkielellä (ks. osio 3.1). Jos tarkoituksenmukaista, julkinen suomen- tai ruotsinkielinen materiaali tulee jakaa etukäteen sellaisessa muodossa, joka on helpointa käännettävä konekääntimellä (esim. html-sivuna tai Word-tiedostona pdf-tiedoston sijaan). Myös yliopiston sisäiset konekääntimet, jotka käsittelevät näitä tiedostotyyppisiä, vastaavat tähän tarpeeseen.
10. **Joustavuutta aikatauluihin.** Erityisesti sellaisten päätöksentekoelementtien, joissa on opiskelijajäseniä, olisi harkittava useammin pidettäviä vaaleja tai nimityskierroksia, jotta kansainvälinen henkilöstö lyhyissä työsuhteissa ja opiskelijat lyhytaikaisissa ohjelmissa voisivat osallistua toimintaan. Esimerkiksi yliopistokollegio voisi valita puolet jäsenistään vuosittain sen sijaan, että koko jäsenistö valitaan joka toinen vuosi.
11. **Vakautta työuriin.** Viime kädessä kansainvälisten yliopistoyhteisön jäsenten täysimittainen osallistuminen päätöksentekoelementtiin edellyttää vakautta työuriin, opintoihin ja tutkimukseen, joka mahdollistaa pitkäaikaisen sitoutumisen yliopiston toimintaan. Kansainväliset työntekijät ja opiskelijat, jotka näkevät pysyvän tulevaisuuden Suomessa, oppivat myös todennäköisemmin suomen kielen ja tunnistavat yliopiston hallintoon osallistumisesta koituvat hyödyt urakehitykselleen.

## 5. Tiivistelmä ja toimeenpanosuosituksia

Kansainvälistyminen on arvokasta vain, jos kaikki yliopistoyhteisön jäsenet hyötyvät näkökulmien ja asiantuntemuksen monimuotoistumisesta. Tämä edellyttää kaikille yhtäläisiä mahdollisuuksia osallistua tiedonvaihtoon ja päätöksentekoon kaikilla tasoilla ilman syrjintää. Kansainvälistyminen tuleekin nähdä dynaamisena ja jatkuvana prosessina, joka osallistaa kaikki Helsingin yliopiston yhteisön jäsenet, niin – opiskelijat, työntekijät kuin tutkijat riippumatta heidän asemastaan tai työsuhteensa laadusta. Ei pidä olettaa, että kansainvälistyminen rajoittuu yksinomaan kansainväliseen henkilöstöön ja opiskelijoihin. Nykyisten hyvien käytäntöjen toteuttaminen sekä uusien toimintaperiaatteiden ja ohjelmien kehittäminen rakenteellisten puutteiden korjaamiseksi tai uusien tarpeiden täyttämiseksi ovat strategisia valintoja, joilla vahvistetaan Helsingin yliopiston kansallista ja kansainvälistä profiilia maailman parhaiden korkeakoulujen joukossa. Toimiessaan merkittävänä väylänä suomalaisen työelämään ja laajemmin suomalaiseen yhteiskuntaan yliopistolla on entistä suurempi vastuu luoda osallistava, monimuotoisuudesta voimansa saava yhteisö ja näin toimia mallina monimuotoistuvalla ja avoimella Suomella. On ratkaisevan tärkeää, että kansainvälistymisen näkeminen lähinnä välineenä yliopiston aseman kohottamiseen muuttuu sitoutumiseksi luoda

yliopistoyhteisö, joka huolehtii yhtäläisesti kaikista jäsenistään. Siksi tiivistämme lopuksi seuraavat suositukset:

- Vähintäänkin tulee perustaa **pysyvä yliopistotason organisaatio edustamaan ja tukemaan kansainvälisiä yliopistolaisia**. Tähän yksikköön tulee kuulua sekä syntyperäisiä suomalaisia että kansainvälisiä yliopistolaisia, joiden tehtävänä on koordinoida olemassa olevia palveluja kansainväliselle henkilöstölle ja opiskelijoille, neuvoa asiantuntijoiden antamasta kielinopetuksesta ja valvoa hyvien käytäntöjen jakamista ja johdonmukaista soveltamista yliopistolla. Usein kansainväliset yliopistoyhteisön jäsenet saavat tietoa, yhteisöllistä tukea ja työelämäneuvoja ennen kaikkea muilta kansainvälisiltä yliopistolaisilta. Kansainvälisten yliopistoyhteisön jäsenten perustamalla tai heille perustetuilla organisaatioilla on tärkeä rooli tämän ryhmän innostamisessa osallistumaan yliopiston toimintaan. Äskettäinen kansainvälisen henkilöstön International Staff Network -verkoston ja kansainvälisten henkilöstöpalveluiden laajeneminen ovat esimerkkejä myönteisestä kehityksestä. Yliopiston tulee myös tukea kansainvälisten opiskelijoiden ja alumnien järjestöjä. Kansainvälisiä yliopistolaisia tukevia hankkeita, kuten kansainvälinen opiskelijaneuvonta International Student Advice, tulee vakinaistaa. On tärkeää osallistaa HYY ja alumniverkostot kansainvälisen yliopistoyhteisön tukemiseen, mutta yliopiston ei tule ulkoistaa tätä ydintoimintaansa näille toimijoille. Ehdottamamme yksikkö voisi myös olla tärkeä toimija vaikuttamistyössä maan hallituksen suuntaan koskien kansainvälisen henkilöstön ja opiskelijoiden oikeudellista asemaa ja integraatiota.
- **Edustuksellisuuden periaate**. Kansainväliset toimijat tuovat mukanaan erilaisia kokemuksia ja näkökulmia, ja jopa kokeneet suomalaiset hallintotyöntekijät saattavat olla tietämättömiä tärkeistä kansainvälisiin opiskelijoihin ja henkilökuntaan vaikuttavista asioista. Periaatteessa yliopiston pitäisi ottaa kansainvälisen henkilöstön ja opiskelijoiden edustajat mukaan kaikkien heihin vaikuttavien päätösten tekoprosessiin. Yliopiston tulee pitää maahanmuuttajataustaa osana monimuotoisuutta päättävissä elimissä, ja **päätöksentekojen tulee harkita kiintiöpaikkojen varaamista jäsenistössään kansainvälisille työntekijöille tai opiskelijoille**, jos he eivät tällä hetkellä ole edustettuna.
- **Selkeyden ja vastuun periaate**. Kielivaatimusten tulee olla selkeitä. Jokaisessa työpaikkailmoituksessa tulee olla tieto kielitaitovaatimuksista, jotka tulee selkeästi viestiä hakijoille. Jos vaatimuksena on suomen tai ruotsin kielen oppiminen, rekrytoivan yksikön on sovittava selkeästi opintopolusta ja saatavilla olevista resursseista sekä sitouduttava näihin kielen oppimisen ajaksi. Tapahtumakutsuissa on selkeästi ilmaistava, millä kielellä tai kielillä tapahtuma järjestetään. Jos kokouksissa on mukana kansainvälisiä osallistujia, tulee sopia käytettävistä kielistä kaikkien osallistujien kanssa.
- Toivomme, että parhaimmassa tapauksessa kaikissa yksiköissä olisi johtotasolla kansainvälisten asioiden vastuhenkilö. **Kansainvälisistä asioista vastaavien dekaanien työnkuvaan tulee sisältyä myös yhteisöllisyyden rakentaminen**, jotta tasa-arvoa, monimuotoisuutta ja yhteisöllisyyttä koskevat kysymykset, mukaan lukien muun muassa kansainvälisen henkilöstön ja opiskelijoiden integrointi yhteisöön, ovat päätöksenteon ytimessä kaikkialla yliopistossa. Yhteisöllisyyden edistäminen tulee sisällyttää myös kansainvälistymisneuvoston toimintaan. Lisäksi yliopiston tasa-arvo- ja yhdenvertaisuustoimikunnan alaisuuteen voitaisiin perustaa erillinen komitea kansainvälisiä asioita varten, mutta vain ja ainoastaan sillä ehdolla, että tällä alakomitealla on selkeä valtuutus ja päätöksentekovalta sekä resursseja muutosten toteuttamiseksi.

Yliopistomme on tunnistanut moninaisen yhteisönsä suuren potentiaalin ja sitoutunut edistämään sen osallistavuutta. Nyt yliopiston on toteutettava rakenteelliset uudistukset ja ryhdyttävä käytännön toimiin vuorovaikutteisen, dynaamisen ja osallistavan yhteisön luomiseksi. Prosessi edellyttää olemassa olevien ohjeistusten toteuttamista, virtaviivaistamista ja hyödyntämistä ja ennen kaikkea riittävien resurssien osoittamista kotouttamiseen ja kielten oppimiseen. Tämä tulee tehdä niin, että kansainvälisen henkilöstön ja opiskelijoiden huolenaiheet otetaan huomioon.

## **LIITE 4**

### **TOIJO-arvioinnin viestinnän ja päätöksenteon alatyöryhmän raportti**

10.9.2024

**Jäsenet: Jussi Kangasharju (puheenjohtaja), Janne Niinivaara (sihteeri), Yagmur Derman, Thomas Hackman, Tilda Lassila, Oona Pirnes-Soininen, Asmara Riaz, Cornelia Thomas**

TOIJO-arvioinnin viestinnän alatyöryhmän tehtävänä oli tarkastella TOIJO-arviointiraportissa esiin nostettuja aiheita painopistealueenaan yliopistoyhteisön viestintä sekä päätöksenteko ja monikielinen vuorovaikutus. Selonteko perustuu TOIJO-arviointiraporttiin, yliopiston tämänhetkisiin käytäntöihin ja ohjeisiin sekä havaintoihin. Pitäydyimme annetussa tehtävässä, vaikka tarkastelematta jäikin monia muita tärkeitä viestintään liittyviä ilmiöitä yliopistolla. Ryhmälle annettiin tehtäväksi pohtia keinoja

1. miten yliopiston sisäisen viestinnän kanavia selkeytetään ja miten kanavien saavutettavuutta ja käytettävyyttä helpotetaan
2. joilla viestintäkanavissa käytettyä kieltä selkeytetään sekä keinoja, joilla lisätään kieliperiaatteiden mukaista kolmikielistä viestintää
3. joilla päätösten valmisteluprosessit olisivat läpinäkyviä ja helposti yliopistolaisten saavutettavissa
4. miten lisätä yliopistolaisten vaikutusmahdollisuuksia päätöksentekoon valmisteluvaiheessa

Monet TOIJO-arviointiraportin kehitysehdotukset liittyvät enemmän organisaatiokulttuuriin kuin hallinnollisiin rakenteisiin sinällään. Kaikissa mahdollisissa organisaatorakenteissa on luonnostaan viestinnällisiä aukkoja, mutta viestintä toisaalta muokkaa rakenteita ja organisaatiokulttuuria, ei ainoastaan toisin päin. Rakennemuutoksilla ei pystytä koskaan täysin korjaamaan kaikkia viestintään liittyviä puutteita. Siksi toimiva viestintä edellyttää aina koko yhteisön ja organisaation panosta. Yksiköiden, tiimien, yksilöiden ja yliopiston kaikkien muiden toimijoiden on kirkastettava omia viestintävastuitaan ja yhteisiä viestintäperiaatteita sekä vaadittava niiden selkiyttämistä. Yliopistoyhteisön jokaisen jäsenen on tunnettava työpaikkaviestintään, kielivalintoihin sekä viestintäkanavien ja -tilanteiden seuraamiseen ja edistämiseen liittyvät vastuut, mahdollisuudet ja odotukset. Tarvitaan näihin kaikkiin liittyvää koulutusta ja tukea sekä yhteisesti sovittuja tavoitteita. Yksiköillä ja tiimeillä tulee olla selkeästi määritellyt ja yhdessä laaditut viestintäperiaatteet ja -käytännöt.

Yliopiston päätöksenteon on oltava läpinäkyvää ja osallistavaa. Päätökset on tehtävä tarkoituksenmukaisella organisaatiotasolla. Yhteisöllisyyden ja yhteisen päämäärän vaalimisen kannalta on tärkeää mahdollistaa tehokkaasti koko henkilöstön osallistuminen. Yliopiston rakenteiden tulee heijastaa tätä tavoitetta.

Tiedostamme, että käytännöt saattavat vaihdella yksiköittäin, mikä on jossain määrin perusteltua. On tärkeää tunnistaa ja määrittää, mitkä käytännöt ja prosessit tulee määritellä ylhäältä alas ja mitkä voidaan muodostaa alhaalta ylös. Se täytyy tehdä näkyvästi sekä yliopistotason yksikötasolla. Näin ollen suosittelamme, että yliopistotason yhteiset periaatteet kattavat ainakin päätöksentekoprosessit, kieliperiaatteet, viestintään liittyvän työnjaon ja jokaisen henkilön vastuun osallistua viestintään sekä kehittää ja pohtia sitä.

#### Yliopistoyhteisön sisäinen viestintä

Yliopiston Flamma-intranet on saanut palautetta yliopistoyhteisön sisäisestä viestinnästä. On kuitenkin ratkaisevan tärkeää tehdä ero viestintävälineiden ja viestintäperiaatteiden välille. Merkittäväksi viestinnän esteeksi on tunnistettu erityisesti tietynlainen luottamuksen puute yliopistoyhteisön eri osien välillä. Suositamme, että yliopisto tarttuu tähän perustavanlaatuisen kysymyksen kiireellisesti. Flammalla on yliopistolla oma

kehitysryhmänsä, joten emme tarjoa tarkkoja Flammaan liittyviä ratkaisuja, vaan lähinnä nostamme olemassa olevia ongelmia tarkasteltavaksi. Flamman käyttöön ja yliopistoyhteisön viestintäperiaatteiden toteuttamiseen on laadittu ohjeita.

Yliopisto on määritellyt kaksi viestintäperiaatetta: kaikki viestivät ja kaikki seuraavat viestintää. Nämä sinällään kiitettävät periaatteet eivät kuitenkaan yksinään riitä ohjaamaan yhteisön viestintää, eivätkä ne ympäripyöreudessaan tarjoa käytännön tukea sähköpostin, Teamsin, Flamman ja lukuisten muiden viestintäkanavien hetteikössä luovimiseen. Kukin kanava on tarkoitettu erityyppiseen viestintään, eikä niistä yksikään sovellu hyvin kaikkiin viestintätehtäviin. On ehdottoman tärkeää kehittää viestintäkanavia yhtenäisenä järjestelmänä, ei erillään. TOIJO-arviointiraportissa suositellaan, että yliopiston ”tulisi harkita keskeisten tietojen koostamista ja välittämistä selkeiden viestintäkanavien kautta”. Yksisuuntaisen tiedonvälityksen kannalta on ratkaisevan tärkeää, että kanavia käytetään johdonmukaisesti. Esimerkiksi lähiesihenkilöltä saatu tieto saa todennäköisemmin huomiota kuin tieto, jonka lähettäjä vastaanottaja ei tunne.

**Kehityskohde 1: Intranetin käytön ja käytettävyyden parantaminen** Flamman kehittäjien tulee selkiyttää Flamman tavoitteita ja ohjeita lisäämällä vuoropuhelua yhteisön kanssa, jakaa tilastoanalyseja ja käyttäjätietoja sekä kehittää Flamman käyttöön ja kehittämiseen liittyviä teknisiä ja viestinnällisiä ohjeita. Yhteisön jäsenten mahdollisuuksista vaikuttaa sisäisten viestintäkanavien toimintaan tulee keskustella laajasti. Yhteisössä ei saa olla ristiriitaisia käsityksiä näistä mahdollisuuksista. Tällä hetkellä esimerkiksi opiskelijoiden rooli intranetin käyttäjinä ja seuraajina on epäselvä. Esihenkilöiden tulee tukea Flamman käyttöä ja näyttää esimerkkiä. Tämä kehityskohde saattaa vaatia uudenlaista suunnittelua ja osallistamista.

**Kehityskohde 2: Yliopistotason viestinnän periaatteiden, vastualueiden ja tavoitteinen selkiyttäminen ja selkeämpi kuvaaminen** Työpaikkaviestintää ei voi tarkastella yksinomaan lähettäjän ja vastaanottajan näkökulmasta, sillä se muodostaa dynaamisemman ja järjestelmällisemmän kokonaisuuden. Selvyyden vuoksi tässä raportissa puhutaan kuitenkin lähettäjän ja vastaanottajan vastuista. Suosittelemme, että yliopiston viestintäperiaatteisiin liittyviä vastuita selkiytetään merkittävästi lähettäjän, vastaanottajan ja julkaisijan näkökulmasta. Puutteet Flamman ja muiden viestintäkanavien käytettävyydessä eivät vapauta yksilöitä, yhteisöjä tai esihenkilöitä viestinnällisistä vastuista. Suosittelemme laajentamaan ja määrittelemään yliopiston viestintäperiaatteita sekä tarjoamaan koulutusta ja muuta riittävää tukea ja menettelytapoja, joilla voidaan auttaa yksiköitä ja yksilöitä, johtajia, esihenkilöitä ja työntekijöitä kehittämään viestintäkäytäntöjään ja -osaamistaan. Tämän tulee kattaa myös ihmistenvälinen ulottuvuus, sillä pelkkä tekninen näkökulma ei riitä. Lähettäjän vastuulla on huomioida vastaanottaja kaikessa viestinnässä: viestintä kohdennetaan vastaanottajaystävällisesti sopivia viestintäkanavia käyttäen. Vastaanottajan vastuulla on pyrkiä kohtuullisin ponnistuksin seuraamaan työhön liittyviä viestintäkanavia ja aiheita. Passiivinen seuraaminen ei riitä, vaan sekä lähettäjän että vastaanottajan on aktiivisesti tuotava asioita yleiseen keskusteluun.

**Kehityskohde 3: Yksilölliset viestintävastuut ja viestintäjohtajuus** Viestintävastuiden tulee olla elimellinen osa uusien työntekijöiden perehdyttämistä, johtamista, prosessien suunnittelua ja toteutusta sekä päivittäistä toimintaa. Vastuut kuuluvat kaikille esihenkilöille,

yksiköille, tiimeille ja yhteisöille, ja ne tulee ilmaista selkeästi kaikkien työtehtävien peruselementtinä.

On tärkeää, että jokainen työntekijä tuntee viestintävastuunsa, pääasiallisen kohderyhmänsä, viestintäkanavat, koulutusmahdollisuudet ja ohjeet. Henkilöstön ja tiimien tasolla on tärkeää keskustella siitä, mitä viestintäkanavia on työn kannalta tärkeää seurata ja miten viestinnän kulkua voidaan tarkastella ja parantaa. Jos tähän liittyy epävarmuustekijöitä tai epäselvyyksiä, yksikön viestinnän kartoittamiseen ja kehittämiseen tulee tarjota räätälöityä matalan kynnyksen tukea. Yksiköiden ja tiimien tulee säännöllisesti päivittää ja arvioida uudelleen viestintäkäytäntöjä, ja viestinnästä on voitava keskustella muun muassa tiimikokouksissa sekä tavoite- ja kehityskeskusteluissa. Lisäksi käytäntöjä ja osaamista on päivitettävä teknologisen kehityksen tahdissa.

Vastaanottajalähtöinen lähestymistapa keskeisenä periaatteena auttaa selkeyttämään hallintokieltä, ottaa monikielisuuden huomioon ja rakentaa yhteisöllisyyttä. Yliopisto tarvitsee systemaattisia viestintärakenteita, joiden tavoitteena on saada yhteisön jäsenet ymmärtämään yliopistolla tehtävää työtä muiden näkökulmasta. Tähän palataan tarkemmin jäljempänä raportissa. Vaikka nämä asiat ovat merkityksellisiä myös opiskelijaviestinnän kannalta, *suosittelemme painokkaasti*, että opiskelijaviestinnän tilaa ja haasteita tarkastellaan erikseen sen varmistamiseksi, että kaikki siihen liittyvät asiat otetaan asianmukaisesti huomioon ja että opiskelijayhteisö saa äänensä riittävästi kuuluviin. Tähän liittyviä puutteita ilmeni alatyöryhmän työssä, mutta niitä ei voitu käsitellä seikkaperäisesti tehtävänannon puitteissa.

### Monikielinen viestintä

Yliopiston viestintäympäristö koostuu virallisista asiakirjoista ja käytännön ohjeista, tapahtumista, tapaamisista sekä säännöllisistä ja spontaaneista arkipäivän kohtaamisista. Monikielisuuden näkökulmasta tässä ympäristössä on aukkoja ja epäjohton mukaisuuksia. Monikielisyyttä tarvitaan viestintätilanteissa, joissa yhden kielen käyttö ei takaa osallistujille mahdollisuutta täysipainoiseen osallistumiseen ja ymmärtämiseen. Aidon monikielisuuden toteuttaminen edellyttää selkeitä ja järjestelmällisiä työmenetelmiä ja -käytäntöjä sekä työkaluja, jotka aidosti osallistavat yhteisön jäseniä jokapäiväiseen työhön. Kannatamme yliopiston kieliperiaatteiden joustavuutta kolmikielisessä viestinnässä, mutta joustavuuden ei pidä olla satunnaista, vaan sen on aina otettava huomioon kielellinen saavutettavuus.

**Kehityskohde 1: Kieliversioiden yhtenäisyys** Eri verkkosivujen, asiakirjojen ja aineistojen kieliversioissa on umpikujia ja epäjohton mukaisuuksia. Kun esimerkiksi kaikkia Flamman sivuja ei ole saatavilla kolmella kielellä, sivuston käyttö ei ole yhdenmukaista. Vaarana on, että eri kielten viestintäympäristöt poikkeavat liikaa toisistaan ja ovat epätasa-arvoisia. Kielellisiin vähemmistöihin kuuluvien henkilöiden tulee säännöllisesti arvioida, päivittää ja korjata viestintäympäristöä, ja kunkin kieliversion yhtenäisyys tulee taata kaikkien kolmen kielen näkökulmasta. Yliopiston tulee harkita erillisen palautemekanismin käyttöönottoa tähän tarkoitukseen. Sisäisessä viestinnässä on otettava huomioon käännösresurssit ja käännösten riittävä laatu, jotta resurssien puute ei estä käännösten tuottamista. Elinkaareltaan lyhyiden sisäisten ja epävirallisten tekstien kääntämiseen voidaan harkita konekäännöksiä ja epävirallisia kieliversioita. On myös tärkeää pohtia, ovatko käännösteknologiset ratkaisut lukijan, julkaisijan vai molempien työkaluja, ja miten niihin liittyvä vastuu jaetaan.

**Kehityskohde 2: Monikielinen arkipäivän viestintä** Monikielisen viestintäympäristön ylläpitäminen vaatii päivittäistä työtä ja edellyttää jatkuvaa keskustelua kielikysymyksistä. Kielenkäytön ja aidon monikielisuuden tavoitteiden toteutuminen on aina varmistettava osallistujien näkökulmasta. Esimerkiksi usean kielen käyttäminen ei takaa asianmukaista monikielistä viestintää, jos osa kuulijoista ei ymmärrä kaikkea kielivaihtelun takia. Lisäksi pelkkä esitysmateriaalin esittäminen eri kielellä kuin puhuttu esitys ei automaattisesti takaa monikielistä ymmärtämistä, ellei aineistoa ole laadittu huolellisesti lukijaa tai kuulijaa silmällä pitäen. Yhden kielen tai rinnakkaiskielten käyttö tulee ilmoittaa selkeästi etukäteen, minkä jälkeen toiminta suunnitellaan ilmoitetun mukaisesti. Käytettävästä kielestä ei voi päättää yksinomaan kielellisen enemmistön ehdoilla. Kokousten puheenjohtajien, tiiminvetäjien ja fasilitaattorien tulee voida sopia kieliasioista tapauskohtaisesti luonnollisena osana kokous- ja viestintäkäytäntöjä.

**Kehityskohde 3: Yliopiston kieliperiaatteiden päivittäminen ja toteuttaminen** Yliopistolla on kiitettävät kieliperiaatteet, joiden toimeenpano on kuitenkin jäänyt vajavaiseksi. Kaikki eivät myöskään ole tietoisia niiden olemassaolosta. Suosittelemme, että kieliperiaatteita päivitetään tarpeen mukaan ja että ne pannaan tehokkaasti täytäntöön. Periaatteissa työyhteisö tulee nähdä oppimisympäristönä, ja niiden tulee tukea suomen ja ruotsin oppimista. Samalla tulee varmistaa kansainvälisen henkilöstön täysipainoinen osallistuminen ja heidän kehittymisensä asiantuntijoina jo ennen sujuvan kielitaidon saavuttamista. Yliopiston kaikkien tiimien ja yhteisöjen tulee saada järjestelmällisempää tukea vuorovaikutukseen ja yhteisöllisyyden edistämiseen monikielisissä ympäristöissä vaihtelevalla kielitaidolla sekä kieltenoppimisen tukemiseen kestäväällä tavalla. Suosittelemme, että yksiköt ja tiimit laativat omat kieliperiaatteensa yliopiston päivitettyjen kieliperiaatteiden pohjalta. Niissä täytyy määritellä tavoitteet ja käytännön toimet monikielisuuden toteuttamiseen, kansainvälisen henkilöstön osallistamiseen ja kaikkien työntekijöiden kieltenoppimisen tukemiseen sekä keinot näiden arvioimiseen.

Yhtäältä englannin ja toisaalta suomen ja ruotsin ei pidä nähdä riitelevän keskenään, vaan niiden tulee elää sujuvasti ja mielekkäästi rinnakkain. Kielitietoiset viestintäohjeet ja -materiaalit voivat edistää arkipäivän kielikäytäntöjä, kun hyödynnetään Kielikeskuksen ja humanistisen tiedekunnan asiantuntemusta sekä Kielibuusti-hankkeen kaltaisia olemassa olevia resursseja. Päivittäisessä sisäisessä viestinnässä tulee irtautua yksikielisuuden normista ja täydellisen kielitaidon edellyttämisestä. Tämä koskee niin suomea ja ruotsia kuin englantia ja kaikkia muitakin kieliä.

#### Päätöksenteko

TOIJO-arviointiraportissa esitetään, että ”yliopiston päätöksentekoprosessit, mukaan lukien sidosryhmien roolit ja vastuut, tarkasteltaisiin perusteellisesti.” Lisäksi raportissa todetaan, että ”henkilöstö haluaa selvästi osallistua yliopiston päätöksentekoon.” Puollamme vahvasti ehdotusta toteuttaa edellä mainittu tarkastelu niin, että erityistä huomiota kiinnitetään läpinäkyvyyden parantamiseen.

Tunnistamme yliopiston päätöksenteossa kaksi keskeistä ongelmaa. Ensinnäkin hallinto- ja palveluhenkilöstö eivät osallistu kolmikantaiseen päätöksentekoon (paitsi yliopiston hallituksessa ja kollegiossa), eikä akateeminen henkilöstö puolestaan osallistu hallinto- ja

palveluhenkilöstön päätöksentekoon, eikä ole siitä edes täysin tietoinen, mikä aiheuttaa eristäytymistä. Toiseksi muodolliset päätökset tehdään aiemmasta osastotasosta poiketen nykyään tiedekuntatasolla, mikä vähentää huomattavasti henkilöstön mahdollisuuksia osallistua päätöksentekoon. Koulutusohjelmien johtoryhmissä näitä mahdollisuuksia tarjoutuu jonkin verran, mutta niissä päätetään virallisesti vain vuositason opetusohjelmista.

YPA:n perustaminen, koulutus uudistus ja laitosneuvostojen lakkauttaminen ovat kaikki suoraan vähentäneet sekä henkilökunnan että opiskelijoiden osallistumismahdollisuuksia ja tehneet päätöksenteosta aiempaa läpinäkymättömämpää. Käytännössä päätökset tehdään tiedekuntatason alapuolella muun muassa osastoissa, mutta näitä prosesseja ei ole määritelty keskeisissä säädöksissä eikä henkilöstön osallistumismahdollisuuksien takaamiseen ole olemassa menettelytapoja. Opiskelijoiden osallistuminen näihin prosesseihin on myös epävarmaa ja läpinäkymätöntä, eivätkä he ole täysin tietoisia prosesseista. Joillain osastoilla on epävirallisia (keskustelu)elimiä, joissa henkilöstö ja opiskelijat pääsevät jossain määrin osallistumaan, mutta niiden osalta ei ole olemassa virallisia yliopistotason periaatteita. Muodollisen rakenteen ja päätöksentekoprosessin puuttumisen takia tiedekuntatason alapuolella tehtäville päätöksille ei ole riittävää valvontajärjestelmää, mikä tekee niistä riskialttiita. Tähän voidaan puuttua edellä esitetystä päätöksentekoprosessin tarkastelussa.

**Kehityskohde 1: Uudet päätöksentekuelimet** Etenkin suurissa tiedekunnissa tarvitaan virallisia päätöksentekuelimiä, joissa on edustajia kaikista osastotason ryhmistä. Näin voidaan siirtää valtaa lähemmäs henkilökuntaa ja opiskelijoita, mikä parantaa yliopistodemokratiaa, kuten TOIJO-arviointiraportissa suositellaan. Taloudellisen vastuun on ehdottomasti kuljettava päätösvallan rinnalla, kuten raportissa suositellaan. Pienemmissä tiedekunnissa tämä ei välttämättä ole yhtä olennaista.

**Kehityskohde 2: Päätöksentekoprosessien kehittäminen ja näihin prosesseihin osallistaminen** Kaiken valmistelun tulee olla avointa ja läpinäkyvää, ja asianosaisia tahoja tulee kuulla ja osallistaa hyvissä ajoin. Valmistelussa olevat asiat voivat kuitenkin muuttua merkittävästi ja synnyttää huhuja, jotka eivät koskaan toteudu. Tieto valmistelussa olevista asioista täytyy kuitenkin voida välittää samoin kuin tieto siitä, miten valmistelua voi kommentoida tarpeen vaatiessa. Muutosten keskellä on kiinnitettävä erityistä huomiota asialliseen ja inhimilliseen kanssakäymiseen. Kuten TOIJO-arviointiraportissa todetaan, henkilöstön ja opiskelijoiden panoksen hyödyntämisen raportointi on ratkaisevan tärkeää läpinäkyvyyden lisäämiselle ja osallistumisen tunteen luomiselle. Vaikka kaikki osallistumisen kautta saadut panokset ja ideat eivät ole toteutettavissa, on tärkeää tavoitella aitoa huomioimista ja kuunnella yhteisön palautetta ja vaikuttamista. Osallistumis- ja päätöksentekoprosessin perusteleminen ja sitä koskeva palaute auttavat välttämään näennäisen osallistumisen vaikutelmaa. TOIJO-arviointiraportissa korostetaan selkeän kokouksia koskevan viestinnän tarvetta, jotta osallistujat ymmärtävät kokousten tarkoituksen, oli kyse sitten päätöksenteosta, keskustelusta, työpajatoiminnasta tai tiedon jakamisesta. Arviointiryhmä tunnistaa tarpeen ja puoltaa siihen vastaamista painokkaasti. Suurissa muutoksissa osallistumisen tulee toteutua useaan otteeseen eri vaiheissa, ja osallistumisen tuloksista tulee viestiä selkeästi. Prosessit tulee myös suunnitella paremmin osallistamisen pohjalta sen sijaan, että sallitaan ainoastaan palautteen anto käytännössä jo valmiiden päätösten tuloksista.

**Kehityskohde 3: Yhteiset foorumit akateemiselle henkilöstölle ja palveluhenkilöstölle**

TOIJO-arviointiraportissa todetaan, että etenkin tutkimus- ja palveluhenkilöstön, mutta myös opetuksen ja muiden akateemisten tehtävien välillä, on kuilu. Yliopiston on kurrottava nämä aukot umpeen useilla harkituilla toimenpiteillä, joita voivat olla esimerkiksi yhteiset foorumit, tilat ja tapahtumat eri toimijoiden yhteen saattamiseksi. On tärkeää tarjota eri yksiköille ja aloille mahdollisuus jakaa näkemyksiään, laajentaa tietämystään, oppia toisiltaan ja madaltaa rinnakkaisorganisaatioiden välisiä esteitä. Ratkaisuja ja hyviä käytäntöjä voidaan kerätä myös yliopistoyhteisöltä.

**Kehityskohde 4: Opiskelijoiden osallistaminen ja asianmukaisen tuen tarjoaminen**

Opiskelijoiden osallistaminen päätöksentekoon on monissa tilanteissa ratkaisevan tärkeää, ja sekä yliopisto että ylioppilaskunta pyrkivät mahdollistamaan opiskelijoiden aktiivisen osallistumisen näihin prosesseihin. Opiskelijat tarvitsevat asianmukaista ohjausta ja tukea yliopiston päätöksentekoprosessien ja -rakenteen osalta. Opiskelijaedustajien osallistumisen tulee olla järjestelmällistä, ei epäjohdonmukaista.

**Havainnot ja suositukset**

Viestintä yliopistoissa liittyy kaikkeen tutkimuksesta, turvallisuudesta, opetuksesta ja hyvinvoinnista talouteen sekä kaikkien yliopistoyhteisön jäsenten ensisijaisiin tehtäviin. Viestintä tulee nähdä jokapäiväisen kanssakäymisen, johtamisen ja ammatillisen kasvun avaintekijänä. Tarvitaan selkeitä tavoitteita, keinoja niiden saavuttamiseksi, laadullisia mittareita, palautekuluttuurin kehittämistä ja pohdintaa. Viestintä ei tapahdu itsestään, vaan sitä on toteutettava määrätietoisesti.

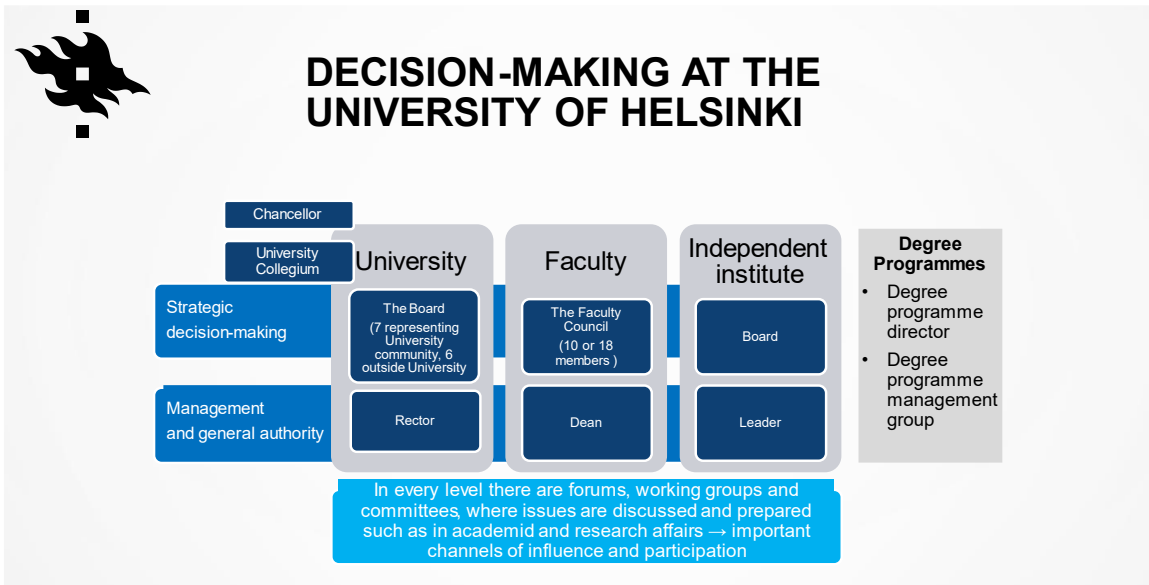
On tärkeää tehdä ero sen välillä, mitä tulee tehdä yliopistotasolla ja mikä liittyy kunkin yksilön, tiimin ja yksikön tehtäviin ja vastuualueisiin sekä siihen, miten nämä tasot viestivät keskenään. Tehokas ja tarkoituksenmukainen viestintä on usein paikallisyhteisön ja esihenkilöiden vastuulla, mutta siihen tarvitaan yliopistotason tukea.

Edellä kuvatut keskeiset kehityssuosituksemme voidaan tiivistää seuraaviin päätoimiin, jotka täytyy toteuttaa organisaation kaikilla tasoilla:

1. Kaikilla työntekijöillä tulee olla selkeästi määritellyt viestintävastuut, ja heidän tulee saada sisällöllistä sekä johdon tukea niiden täyttämiseen.
2. Yliopistotason sekä yksikkö- ja tiimikohtaiset kieliperiaatteet tulee päivittää ja toteuttaa.
3. Päätöksentekorakenteet ja niihin liittyvät viestintäprosessit tulee uudistaa.

Tässä raportissa ei voitu tarkastella kaikkia asiaankuuluvia viestintään liittyviä ilmiöitä. Edellä mainitun mukaisesti ehdotamme opiskelijaviestinnän kehittämiseen tähtäävää jatkotarkastelua. Lisäksi ehdotamme ulkoisen viestinnän järjestelmällistä tarkastelua sekä johtamisvuorovaikutuksen kartoitusta ja parantamista yliopistolla.

# LIITE 5A



HELSINGIN YLIOPISTO  
HELSINGFORS UNIVERSITET  
UNIVERSITY OF HELSINKI



## KOULUTUKSEN JOHTAMINEN JA PÄÄTÖKSENTEKO

### Koulutusohjelman johtaja ja johtoryhmä

- Valmistele opetus suunnitelman.
- Päätää opetusohjelmasta.
- Valmistele valintaperusteet ja ehdotuksen koulutusohjelman uusien opiskelijoiden määrästä.
- Valmistele tutkintotavoitteet
- Johtaja neuvottelee yksikköesimiesten kanssa ohjelman opetusresursseista.
- Vastaa ohjelman tuloksellisesta toiminnasta ja laadusta.
- Johtaa ohjelmaa strategisten tavoitteiden mukaisesti.

### Tutkijakoulun johtaja ja johtoryhmä

- Seuraa ja koordinoi tutkijakoulun tohtoriohjelmien toiminnan tuloksellisuutta ja laatua.
- Vastaa yhteistyössä alojensa tohtoriohjelmien ja niissä mukana olevien tiedekuntien kanssa alojensa tohtoriohjelmien kokonaisuuden koordinoinnista, ohjauksesta, tuesta ja laadun kehittamisestä.

### Tiedekuntaneuvosto

- Päätää koulutusohjelmien opetus suunnittelusta.
- Päätää koulutusohjelmien valintaperusteista.
- Tekee esityksen hallitukselle uusien opiskelijoiden määrästä.
- Vastaa opetuksen laadusta.
- Myöntää tutkinnonsuoritus oikeudet (voi delegoida).
- Tiedekunta myöntää tutkinnot.
- Vastaa väitöskirjojen laadusta ja hyväksymisestä.

### Dekaani

- Päätää koulutusohjelmien resursseista.
- Johtaa tiedekunnan toimintaa.

### Opetusvaradekaani

- Koordinoi opetusta koskevien tiedekuntaneuvoston päätösten valmistelua.
- Valmistele resurssipäätökset ja neuvottelee niistä dekaanin kanssa.
- Johtaa opetusta strategisten tavoitteiden mukaisesti.

### Tutkimusvaradekaani

- Johtaa tiedekunnan tutkimusta ottaen huomioon tohtoriopetuksen.

### Opintoasiainpäällikkö

- Koordinoi moniammatillista koulutusohjelmien palvelukokonaisuutta tiedekunnissa.
- Johtaa koulutus suunnittelun ja opintoneuvonnan palveluita tiedekunnissa.

### Rehtori tai vararehtori

- Päätää yliopiston opetusta koskevista yleisistä linjauksista.
- Päätää koulutusohjelmien perustamisesta ja lakkauttamisesta.
- Päätää yliopiston resurssien käytöstä.
- Johtaa yliopiston koulutusta strategisten tavoitteiden mukaisesti.

### Yliopiston opintoasiainneuvosto

- Valmistele yliopiston opetusta koskevat strategiset tavoitteet ja linjaukset.
- Seuraa ja koordinoi koulutusohjelmien toiminnan tuloksellisuutta ja laatua.

### Tohtoriopetuksen johtoryhmä

- Valmistele tohtoriopetusta koskevia yliopistotason linjauksia ja seuraa toteutumista.
- Seuraa tutkijakoulujen toimintaa ja tekee tarvittaessa aloitteita tutkijakouluja ja tohtoriohjelmiä koskevista yliopiston yleisistä linjauksista.

### Yliopiston hallitus

- Päätää uusien opiskelijoiden määrästä koulutusaloittain.
- Päätää yliopiston tutkintotavoitteista koulutusaloittain.
- Päätää tutkinto- ja oikeusturvajohdosäännöistä.

### Kehitysjohdaja

- Vastaa opinto hallinnosta yliopistotasolla.
- Päätää opetuksen hallinnollisista prosesseista.
- Koordinoi koulutuksen strategisen suunnittelun ja kehittämisen valmistelua.
- Johtaa opetus- ja

HELSINGIN YLIOPISTO  
HELSINGFORS UNIVERSITET  
UNIVERSITY OF HELSINKI

6

## YLIOPISTON YHTEISKUNNALLISEN VUOROVAIKUTUKSEN JOHTAMINEN JA PÄÄTÖKSENTEKO

<p><b>Tiedekunnan dekaani</b> Johtaa tiedekunnan toimintaa. Päätää yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen linjauksista.</p>	<p><b>Tiedekunnan yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen varadekaani</b> Koordinoi yhteiskunnallista vuorovaikutusta koskevien tiedekuntaneuvoston päätösten valmistelua. Valmistele resurssipäätökset ja neuvottelee niistä dekaanin kanssa. Johtaa tiedekunnan ulkopuolelle suuntautuvaa yhteistyötä ja varainhankintaa strategisten tavoitteiden mukaisesti.</p>	<p><b>Tiedekunnan yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ryhmä</b> Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen varadekaanin tukena valmistele, suunnittele ja toteuttaa tiedekunnan yhteiskunnallisen vuorovaikutukseen liittyvää toimintaa.</p>	<p><b>Tiedekuntaneuvosto</b> Osallistuu tiedekunnan yhteiskunnallisen vaikuttamisen päämäärän valmisteluun ja päättää niistä yliopiston strategia linjauksista. Päätää vuosittain tiedekunnan toimeenpanosuunnitelmasta, toiminnan tavoitteista, henkilöostorakenteen kehittämisen painopisteistä ja talousarvion perusteista sekä seuraa niiden toteutumista.</p>	<p><b>Tiedekuntien neuvottelukunnat</b></p> <p><b>Advisory boardit</b></p>
<p><b>Kestävyys ja vastuullisuus –toimikunta</b> Toimikunta johtaa yliopiston kestävyyden ja vastuullisuuden ohjelman linjausten valmistelua ja toteutusta. Toimikunta mm. laati pitkän aikavälin tavoitteet ohjaamaan yliopiston oman toiminnan vastuullisuutta ja kestävyttä seuraavan strategiakauden aikana sekä luo kestävyyden ja vastuullisuuden toimintamallin ja suunnitelmien toiminnan seurannasta ja raportoinnista.</p>				
<p><b>Kansainvälistymisneuvosto</b> Vastaa kansainvälistymisen kokonaisuudesta. Linjaa ja seuraa yliopiston kansainvälisiä strategisia ja yhteistyö verkostoja. Ehdottaa kansainvälisen toiminnan maantieteellisiä painoaloja ja valmistele koulutusviennin linjauksia. Edistää yliopiston globaalin vastuun toteutumista, ja kansainvälistä maineenhallintaa.</p>				
<p><b>Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen neuvosto</b> YNE on yliopiston yv-toiminnan johtamisen, strategisen suunnittelun ja toimeenpanon ylin toimikunta, jonka tehtävänä on vahvistaa yliopiston yv-toiminnan vaikuttavuutta ja yhtenäisyyttä. YNE valmistele yliopiston yhteiskunnalliseen vuorovaikutukseen liittyviä strategisia linjauksia, päätöksiä ja kehittämistoimenpiteitä. YNE valmistele a tukee konkreettisesti strategian toimeenpanoa ja jalkautumista yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen osalta tiedekuntatasolla ja seuraa strategian toteutumista ja yv-toiminnan vaikuttavuutta sekä osallistuu ulkoisten sidosryhmien silouttamiseen ja yv-toiminnan kehittämiseen.</p>	<p><b>Tieteellinen neuvosto</b> Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen osalta tieteellisen neuvoston tehtävänä on käsitellä yliopiston yritys yhteistyö- ja innovaatioaloita. Tieteellisen neuvoston alaisuudessa toimii yliopiston <b>yritys yhteistyö- ja innovaatio toimikunta</b>, jonka tehtävänä on valmistella yliopiston yritys- ja innovaatiopolitiikan linjaukset sekä ohjata ja seurata yritys- ja innovaatiopolitiikan toteutumista.</p>	<p><b>Opetuksen neuvosto</b> Valmistele yliopiston opetusta koskevat strategiset tavoitteet ja linjaukset. Seuraa ja koordinoi koulutusohjelmien toiminnan tuloksellisuutta ja laatua. Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen osalta opetuksen neuvosto käsittelee mm. koulutukseen työelämäyhteyksiin, valmistuneiden sijoittumiseen, tiedekasvatukseen ja jatkuvaan oppimiseen liittyviä kysymyksiä.</p>	<p><b>Kumppanit</b> Alummit, rahoittajat, kaupungit ja kunnat (Helsinki, Vantaa, Lahti, Mikkelä, Seinäjoki) ja tutkimuskeskukset (ympäristöt, alueet), poliittiset ja media</p> <p><b>Kansainväliset strategiset kumppanit</b> Yhteistyö yliopistot Yhteistyöverkostot</p>	
<p><b>Toimialajohtajat</b> Toimialajohtajat johtaa yliopistopalveluissa yhteiskunnallisen vuorovaikutukseen liittyvää toimintaa, palveluita ja kumppanuuksia omalla toimialalla. Viestintä ja yhteiskuntasuhteiden toimialalla erityinen vastuu yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen kokonaisuuden johtamisessa.</p>				
<p><b>Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen vararehtori</b> Linjaa (rehtorin tukena) mm. yv-toiminnasta laajemmin, kumppanuuks- ja sidosryhmä-yhteistyöstä sekä kansainvälisestä toiminnasta.</p>	<p><b>Tutkimuksen ja innovaatiotoiminnan vararehtori</b> Linjaa (rehtorin tukena) mm. yritys yhteistyöhön ja innovaatiotoimintaan liittyvää toimintaa.</p>	<p><b>Opetuksen vararehtori</b> Linjaa (rehtorin tukena) mm. opiskelijoiden työelämäyhteistyöhön, jatkuvaan oppimiseen ja tiedekasvatukseen liittyvää toimintaa.</p>	<p><b>Kestävyyden ja vastuullisuuden vararehtori</b> Linjaa (rehtorin tukena) mm. kestävytyyden ja vastuullisuuteen liittyvää toimintaa.</p>	
<p><b>Rehtori</b> Päätää yliopiston yhteiskunnallisesta vuorovaikutusta koskevista yleisistä linjauksista. Päätää yliopiston resurssien käytöstä. Johtaa yliopiston yhteiskunnallista vuorovaikutusta strategien tavoitteiden mukaisesti</p>			<p><b>Kansleri</b> Edistää tieteitä ja yliopiston yhteiskunnallista vuorovaikutusta sekä valvoo yliopiston yleisiä etuja ja toimintaa Kansleri johtaa yliopiston varainhankintaa.</p>	
<p><b>Yliopiston hallitus</b> Päätää yliopiston toiminnan ja talouden keskeisistä tavoitteista, strategiasta ja ohjauksen periaatteista. Vastaa tärkeimmistä sopimuksista.</p>				

# LIITE 5B

## Organisaatio

### YLIOPISTON JOHTO JA YLIOPISTOPALVELUT

	YLIOPISTOKOLLEGIO	
KANSLERI	HALLITUS	
	REHTORI	YLIOPISTOPALVELUT YPA

### TIEDEKUNNAT, SSKH, YHTEISET TOIMINTAYKSIKÖT JA KOULUTUSOHJELMAT

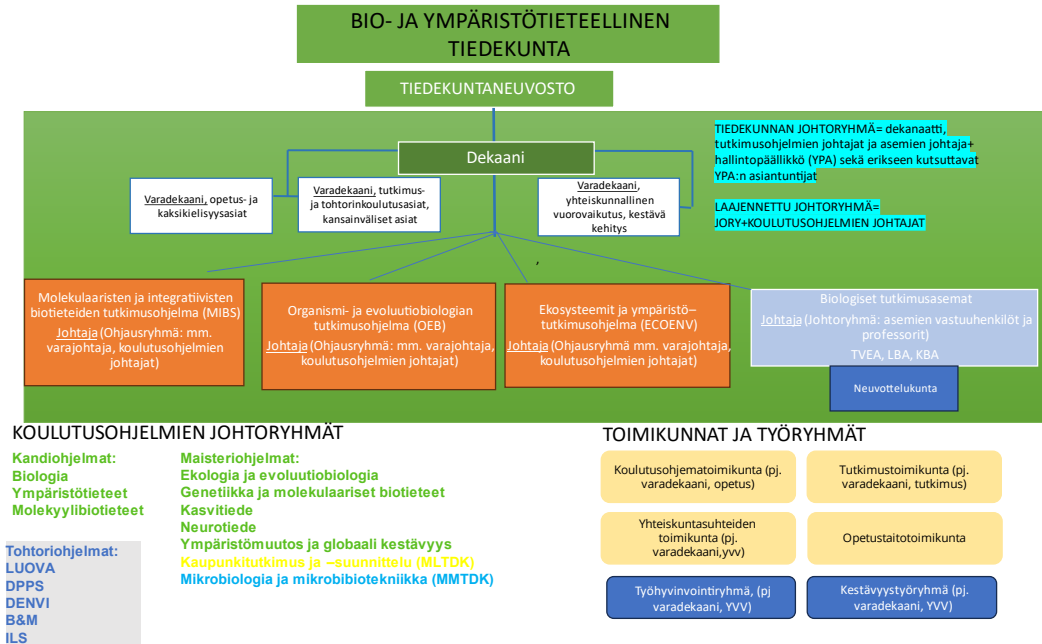
KESKUSTAKAMPUS	KUMPULAN KAMPUS	VIIKIN KAMPUS	MEILAHDEN KAMPUS
TEOLOGINEN TIEDEKUNTA TTDK	MATEMAATTIS-LUONNON- TIEETEELLINEN TIEDEKUNTA MLTDK	BIO- JA YMPÄRISTÖ- TIEETEELLINEN TIEDEKUNTA BYTDK	LÄÄKETIETEELLINEN TIEDEKUNTA LTDK
OIKEUSTIETEELLINEN TIEDEKUNTA OIKTDK		FARMASIAN TIEDEKUNTA FTDK	
HUMANISTINEN TIEDEKUNTA HUMTDK		MAATALOUS-METSÄ- TIEETEELLINEN TIEDEKUNTA MMTDK	
KASVATUSTIETEELLINEN TIEDEKUNTA KTTDK		ELÄINLÄÄKETIETEELLINEN TIEDEKUNTA ELTDK	
VALTIOTIETEELLINEN TIEDEKUNTA VALTTDK			
SVENSKA SOCIAL- OCH KOMMUNALHÖGSKOLAN SSKH			
HUMANISTIS- YHTEISKUNTATIETEELLINEN INSTITUUTTI HSSH	ILMAKEHÄTIETEIDEN KESKUS INAR		
KESTÄVYYSTIETEEN INSTITUUTTI HELSUS			
KOULUTUSOHJELMAT: 33 TOHTORIOHJELMAA TUTKIJAKOULUSSA, 63 MAISTERIOHJELMAA JA 33 KANDIOHJELMAA			

### ERILLISET LAITOKSET

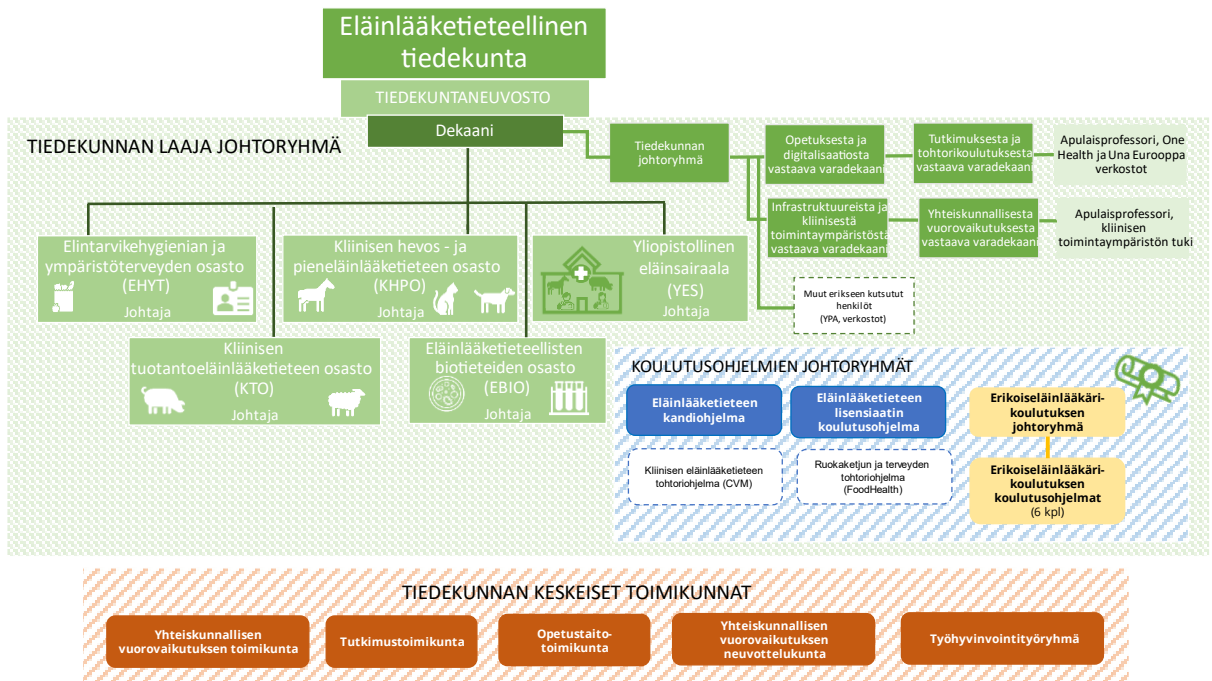
HELSINKI INSTITUTE OF LIFE SCIENCE HLIFE	HELSINGIN YLIOPISTON KIRJASTO HULIB	KIELIKESKUS
LUONNONTIETEELLINEN KESKUSMUSEO LUOMUS	TIETOTEKNIKKAKESKUS TIKE	KANSALLISKIRJASTO KK
TUTKIJAKOLLEGIUM HCAS	UNISPORT	

# LIITE 6: Tiedekuntien ja Soc&komin alarakennekaavioita

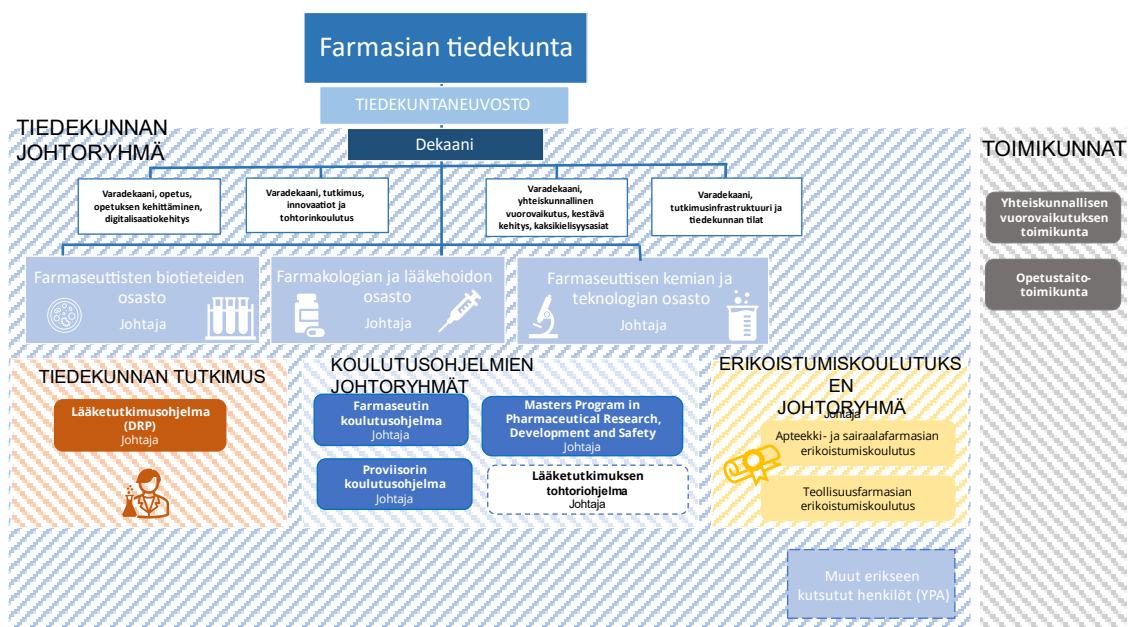
## Bio- ja ympäristötieteellinen tiedekunta



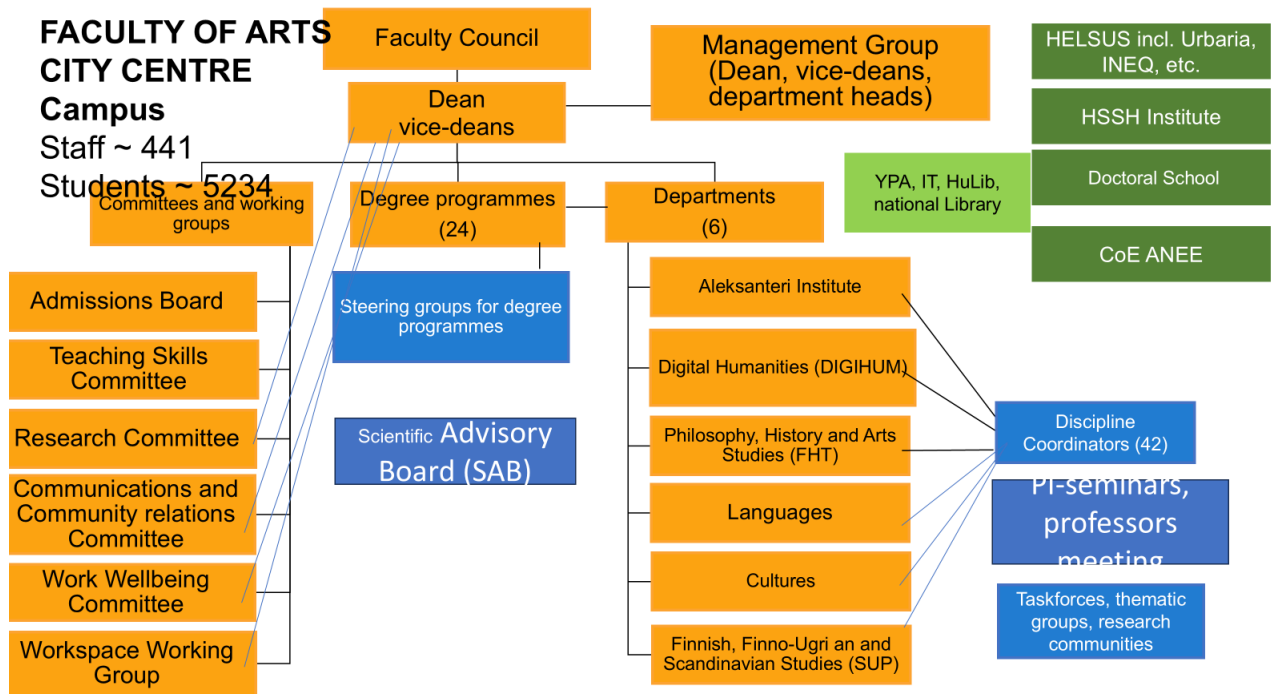
## Eläinlääketieteellinen tiedekunta



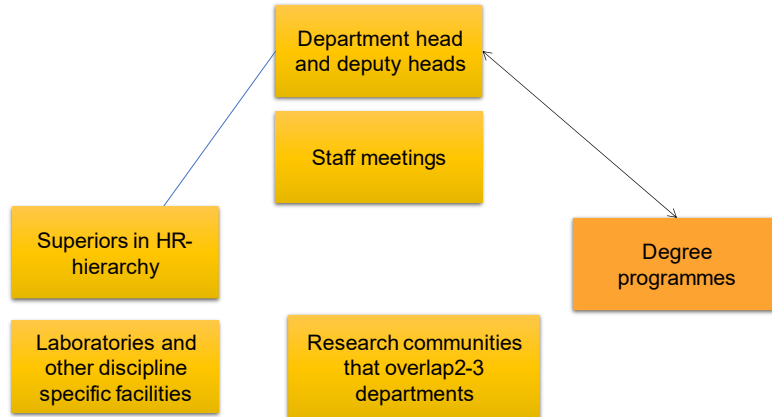
## Farmasian tiedekunta



# Humanistinen tiedekunta



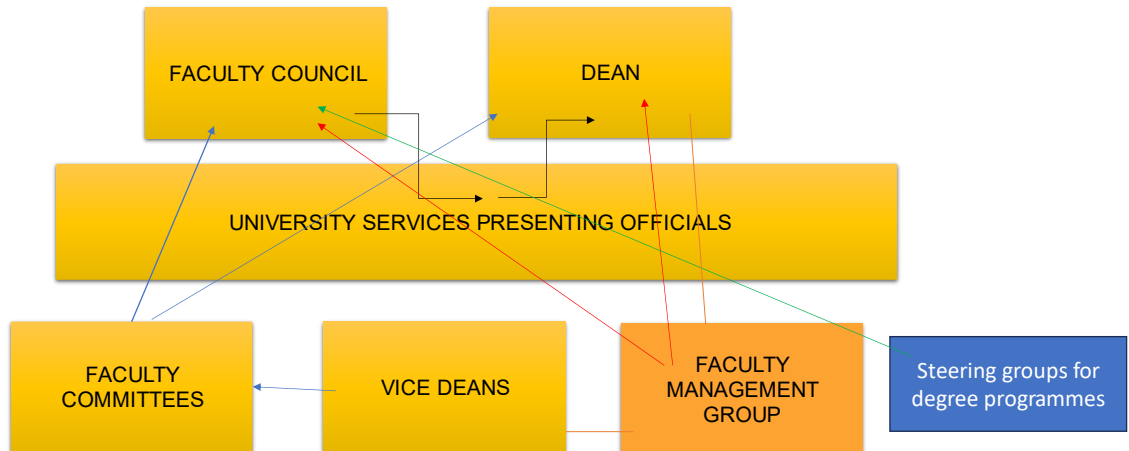
# GENERALIZED DEPARTMENT STRUCTURE



Faculty of Arts

17

# GENERALIZED PREPARATION & DECISION MAKING STRUCTURE



Faculty of Arts

18

# Kasvatustieteellinen tiedekunta

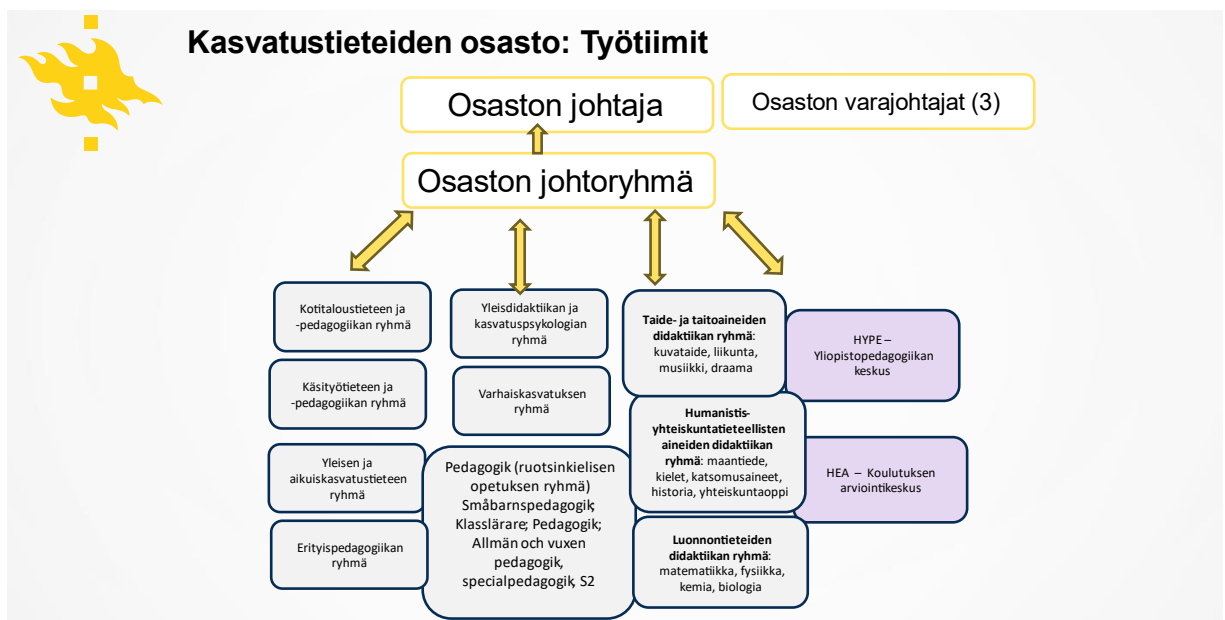


HELSINGIN YLIOPISTO  
HELSINGFORS UNIVERSITET  
UNIVERSITY OF HELSINKI

Faculty of Educational Sciences Presentation Name / Firstname Lastname

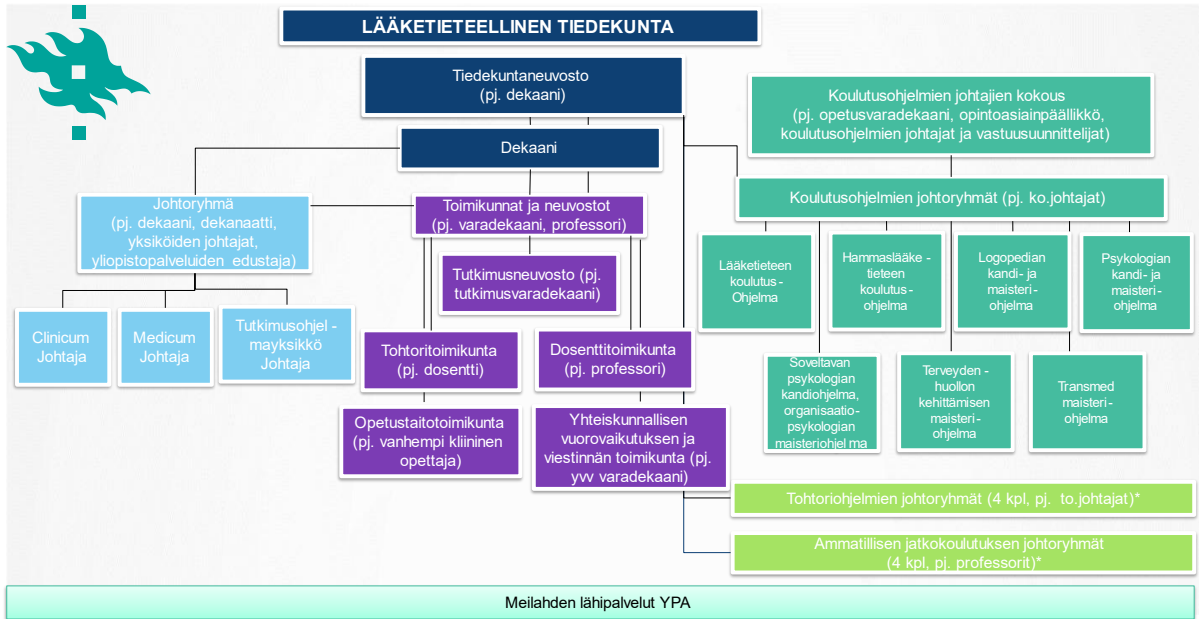
31/03/2025

19



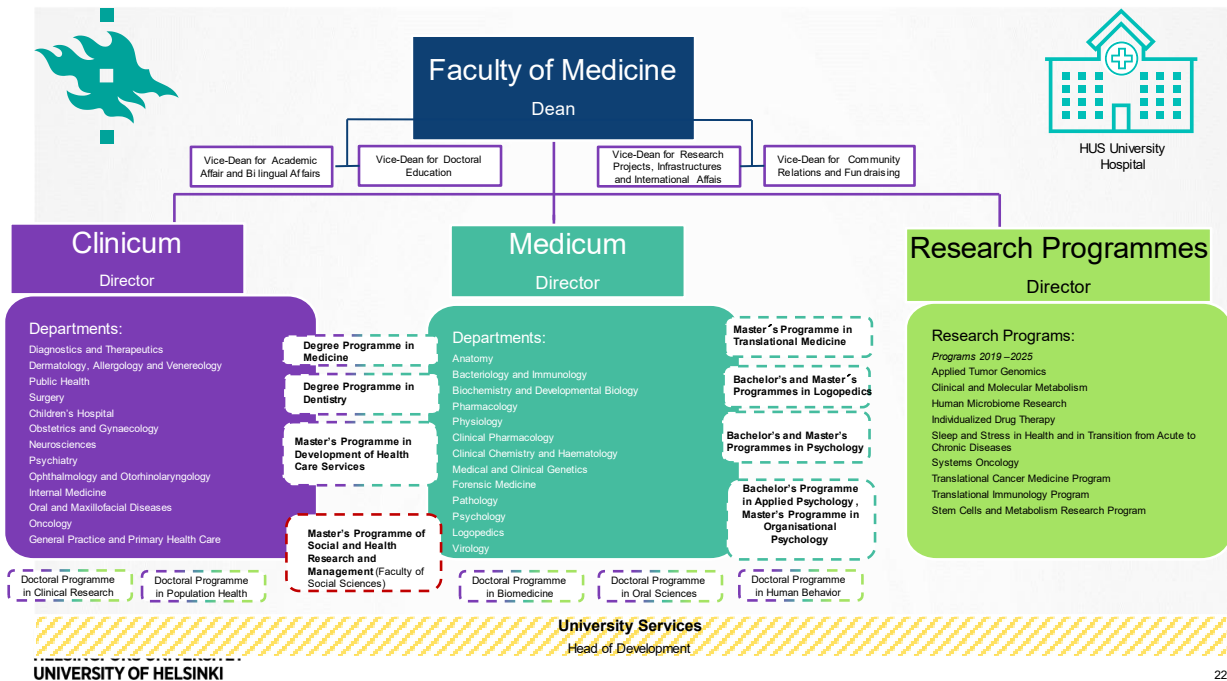
HELSINGIN YLIOPISTO  
HELSINGFORS UNIVERSITET  
UNIVERSITY OF HELSINKI

# Lääketieteellinen tiedekunta



HELSINGIN YLIOPISTO  
HELSINGFORS UNIVERSITET  
UNIVERSITY OF HELSINKI

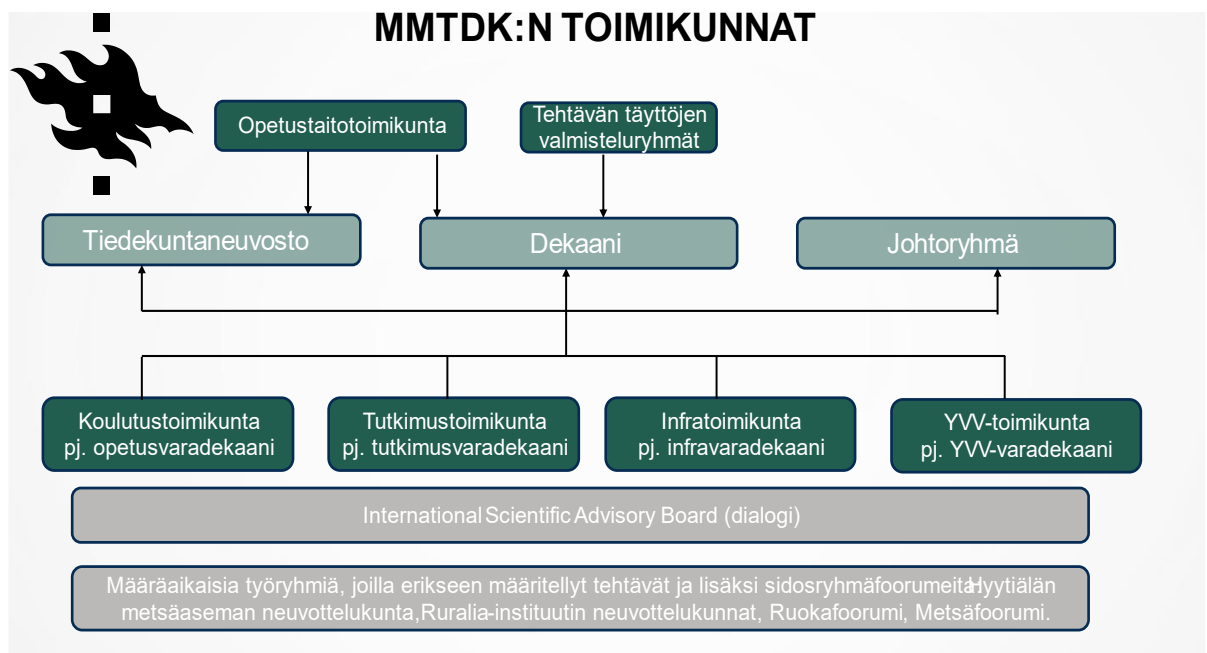
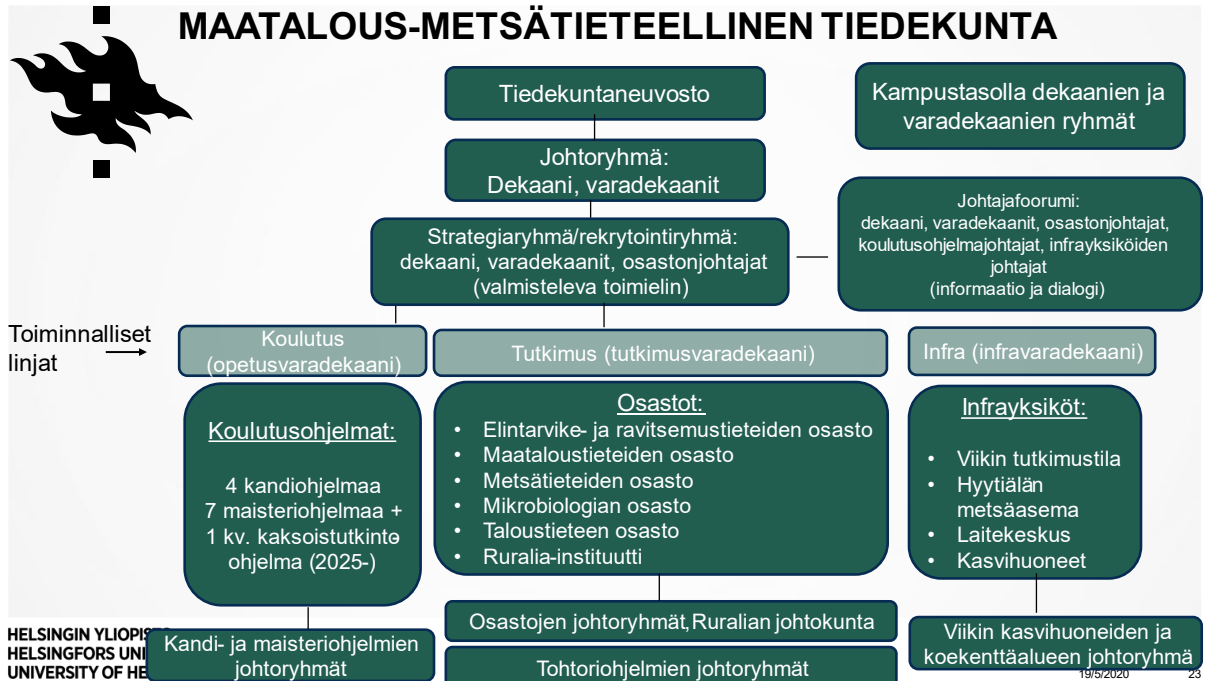
21



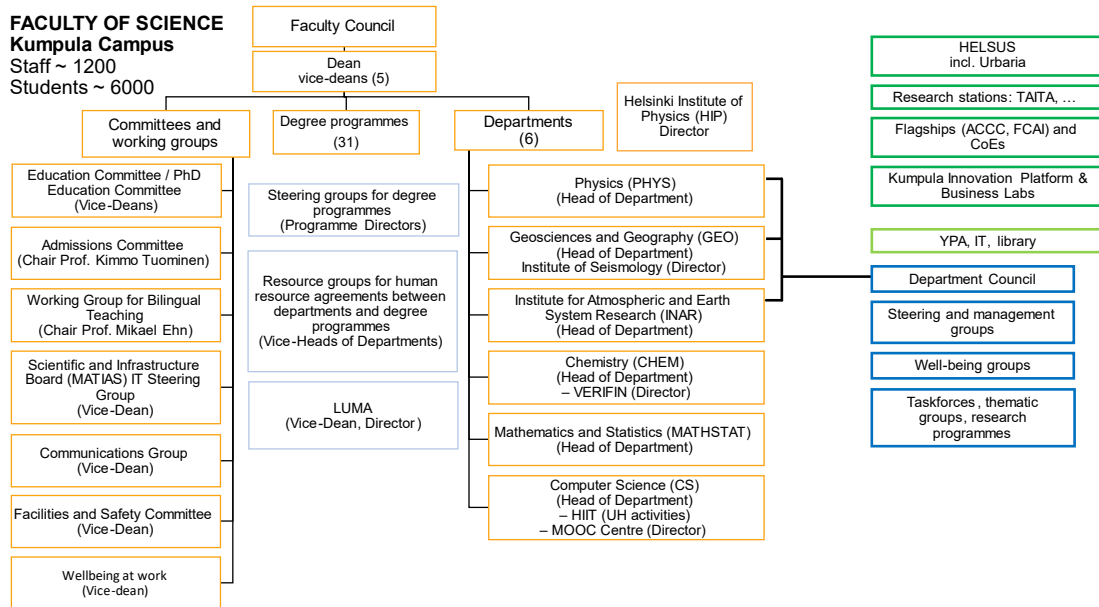
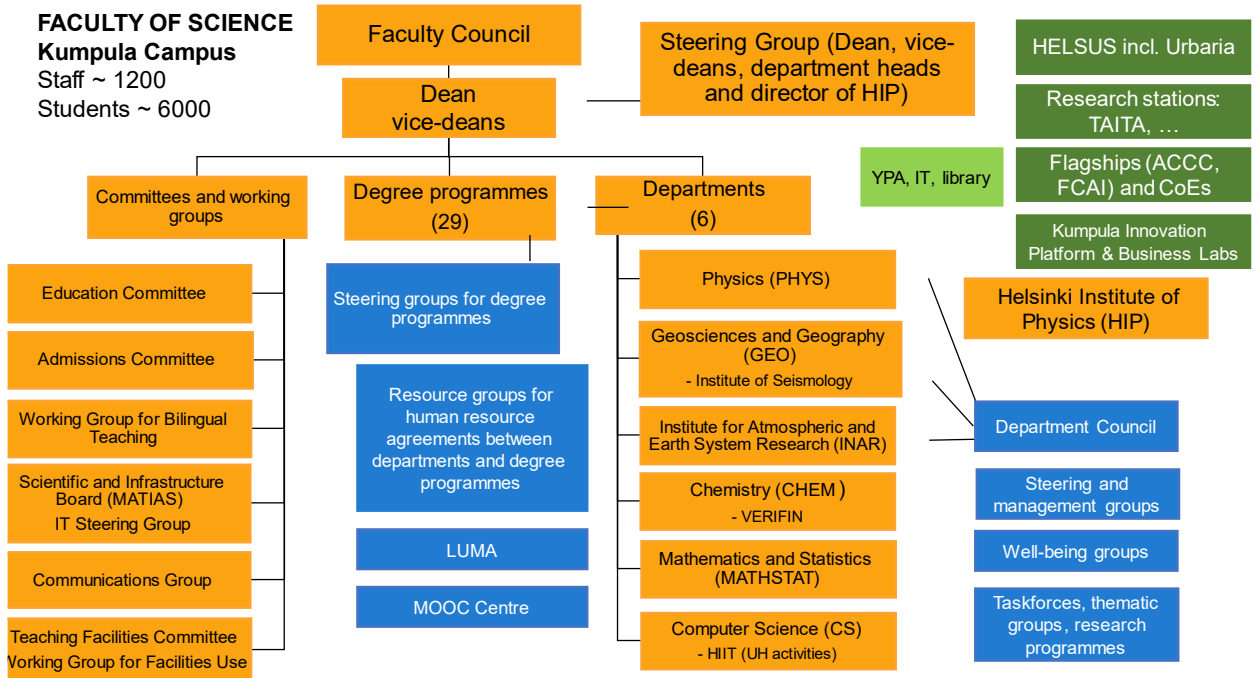
UNIVERSITY OF HELSINKI

22

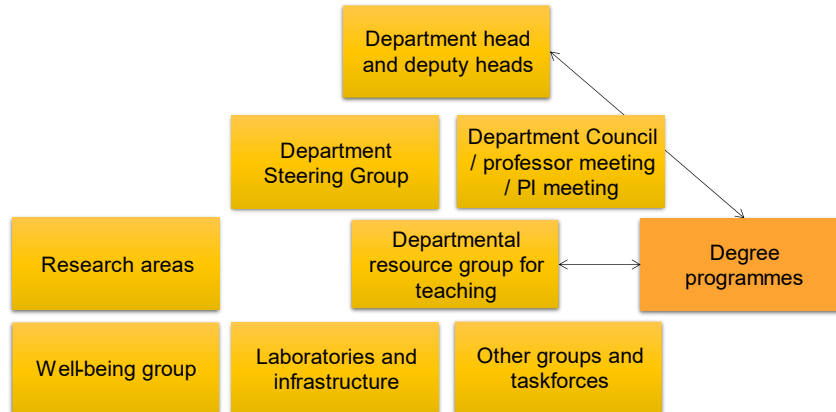
# Maatalous-metsätieteellinen tiedekunta



# Matemaattis-luonnontieteellinen tiedekunta

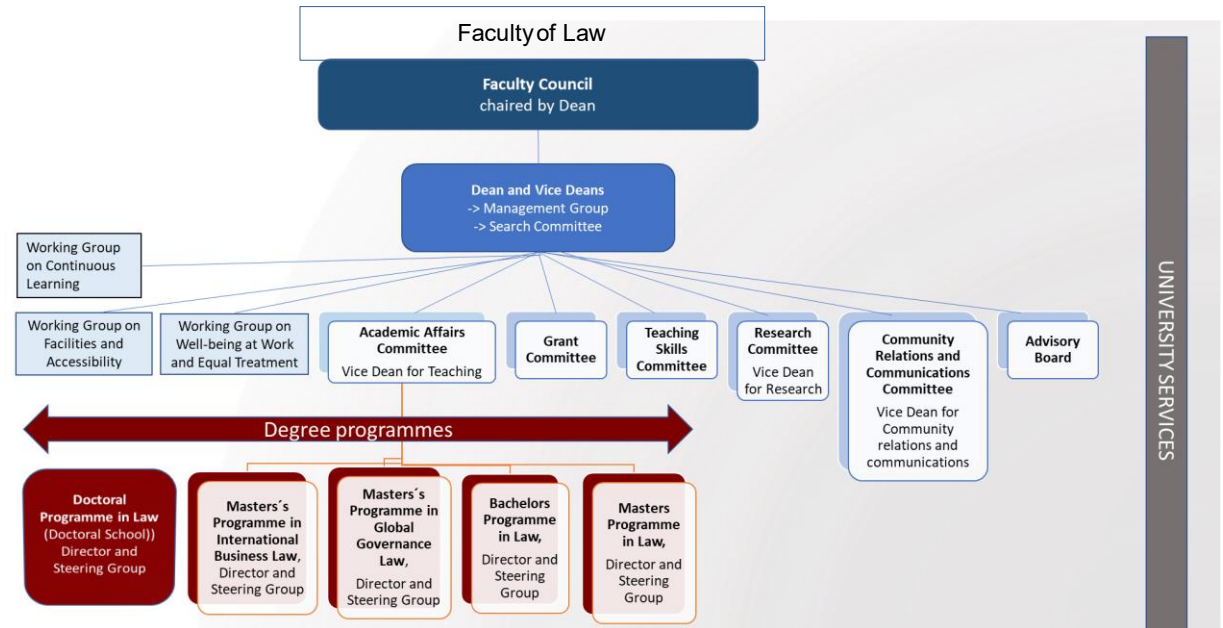


# GENERALIZED DEPARTMENT STRUCTURE





# Oikeustieteellinen tiedekunta



HELSINGIN YLIOPISTO  
HELSINGFORS UNIVERSITET  
UNIVERSITY OF HELSINKI

Faculty of Law

Organisational Chart and Management Structure © 2023

2

# Teologinen tiedekunta

## Faculty of Theology: planning and decision-making

Faculty Council, 18 members

### Deans and their areas of responsibility:

Dean	Vice-Dean: research affairs & doctoral school	Vice-Dean: teaching affairs & contacts with the professional field	Vice-Dean: societal interaction, internationalization & bilingual affairs
------	-----------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------

### Departments, Department Coordinators, Personnel Supervisors and Boards of Degree Programmes:

#### 5 Departments and Department Coordinators:

- Biblical studies (Vice-Dean is the supervisor of the personnel in the department)
- Church history (Dean is the supervisor of the personnel in the department)
- Practical theology (Vice-Dean is the supervisor of the personnel in the department)
- Systematic theology (Vice-Dean is the supervisor of the personnel in the department)
- Study of Religion (Dean is the supervisor of the personnel in the department)

#### Boards of Degree Programmes:

- The steering group of the Bachelor Programme in Theology and Religious Studies; The Director, and the members elected from the departments
- The steering group of the Master Programme in Theology and Religious Studies; The Director, and the members elected from the departments
- The steering group of the Doctoral Programme in Theology and Religious Studies; The Director, and the members elected from the departments (The Director is the supervisor of doctoral researchers)

## Committees and working groups that prepare decisions in the faculty:

<p><b>Management group:</b> Chair Dean, 3 Vice-Deans, 4 Heads of University Services staff (on-site services)</p>	<p><b>Extended management group:</b> Chair Dean, 3 Vice-Deans, 5 Department Coordinators, 3 Directors of Degree Programmes (Bachelor, Master and Doctoral Programmes in Theology and Religious Studies); 4 Heads of University Services staff (on-site services)</p>	<p><b>Working committee:</b> Chair Dean, 3 Vice-Deans, University Services staff from different service areas (on-site services)</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**Research committee:** Chair Vice-Dean: research affairs & doctoral school & staff representatives (among them doctoral researcher) & expert preparing staff from University Services. Main tasks: Prepares the Faculty's research policy and development measures and monitors and assesses their implementation, prepares the applications for docentship for the Faculty Council

**Academic affairs committee:** Chair Vice-Dean: teaching affairs & contacts with the professional field & Directors of degree programmes & student representative appointed by TYT (The Faculty Association for Theology Students) & expert preparing staff from University Services (Academic Affairs services). Main task: A cooperation and planning body for academic affairs matters. Cooperates with degree programmes and departments.

**Teaching skills committee:** The Committee elects a chair from among its members & staff representatives & member from Centre for University Teaching and Learning & student representative appointed by TYT & expert preparing staff from University Services (Academic Affairs Services, Centre for University Teaching and Learning). Main task: teaching skills demonstrations

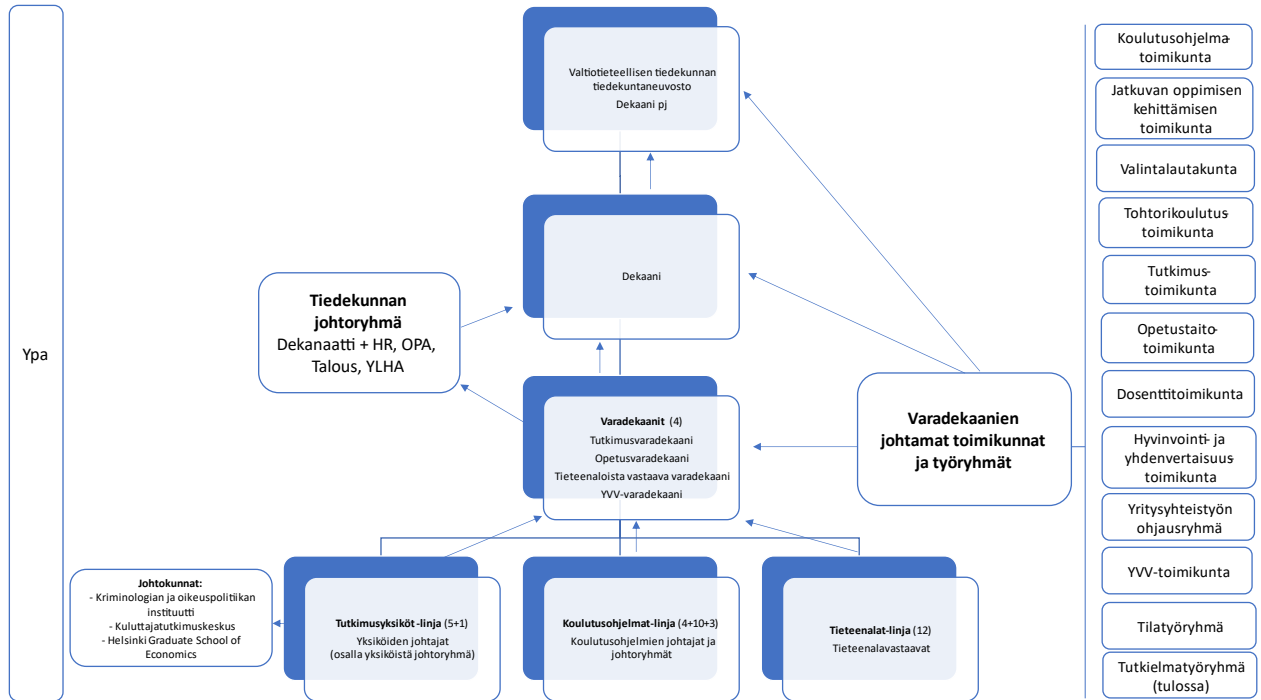
**Communications and community relations committee:** Chair Vice-Dean: societal interaction, internationalization & bilingual affairs & staff representatives & student representative appointed by TYT & expert preparing staff from University Services (Communication and Community Services). Main task: develop and strengthen the Faculty's interest group activities, as well as to support and develop alumni activities and facilitates fundraising by the Faculty

**Facilities committee:** Chair Dean, Vice-Dean teaching affairs & contacts with the professional field & department representative & student representative appointed by TYT & expert preparing staff from University Services (Administrative Services) Main task: the Facilities Committee is responsible for preparing matters related to the faculty's facilities. It works together with the Properties and Facilities Services at the University of Helsinki

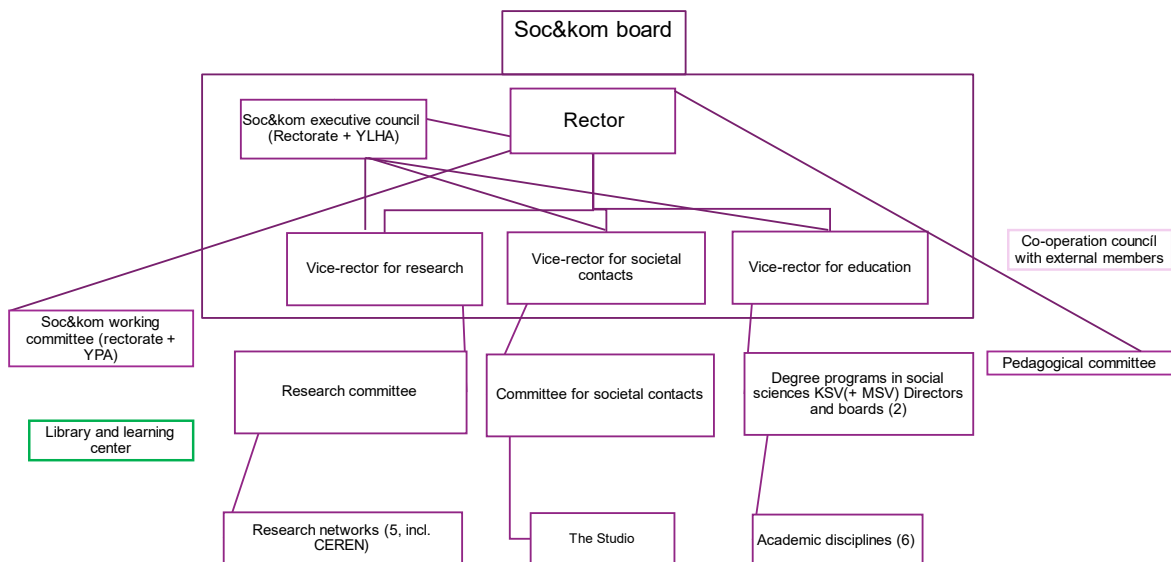
**The admissions Board:** Chair Vice-Dean: teaching affairs & contacts with the professional field & staff representatives & student representative appointed by TYT & expert preparing staff from University Services (Academic Affairs Services). Main task: Responsible for preparing the faculty admissions criteria for Faculty Council decision-making.

**Wellbeing at Work Group.** Well-being at work group. A group set up by the Faculty Council. HR & staff representatives. Main task: Works to support the well-being of the faculty.

# Valtiotieteellinen tiedekunta



# Social- och kommunalhögskolan



# LIITE 7

## Alarakennekooste

Faculty/Unit	Leadership	Departments/Units	Degree Programmes	Infrastructure/Support Units	Committees and Working Groups	Research Programs/Stations
Faculty of Agriculture and Forestry	Faculty Council, Dean	Food and Nutrition, Agricultural Sciences, Forest Sciences, Microbiology, Economics and Management, Ruralia Institute	3 Doctoral, 7 Master's, 4 Bachelor's	Viikki Research Farm, Hyttälä Forestry Field Station, Instrument Centre, Viikki Plant Growth Facilities	-	-
Faculty of Arts	Dean, Vice Deans, Faculty Council	Disciplines & Discipline Coordinators, Fields & Field Coordinators	4 Doctoral, 14 Master's, 6 Bachelor's	Aleksanteri Institute, Digihum, FHT, Languages, Culture, SUP	Multiple faculty committees and work groups	-
Faculty of Biological and Environmental Sciences	Faculty Council, Dean	Molecular and Integrative Biosciences, Organismal and Evolutionary Biology, Ecosystems and Environment	5 Doctoral, 5 Master's, 3 Bachelor's	Klipisjärvi Biological Station, Lammi Biological Station, Tvärminne Zoological Station	-	Multiple research programs (e.g., MIBS, OEB, ECOENV)
Faculty of Educational Sciences	Scientific Advisory Board, Faculty Council, Dean, Vice Deans	Department of Education, Teacher Training Schools	3 Doctoral, 3 Master's, 1 Bachelor's	Centre for Educational Assessment, Centre for University Pedagogy	Multiple committees and working groups	-
Faculty of Law	Faculty Council, Dean, Vice Deans	-	1 Doctoral, 4 Master's, 1 Bachelor's	-	Multiple committees and working groups	-
Faculty of Medicine	Dean, Vice Deans	Clinicum, Medicum, Research Programs	Multiple Doctoral, Multiple Master's, Multiple Bachelor's	HUS University Hospital	Multiple committees and working groups	Multiple research programs (e.g., Applied Tumor Genomics)
Faculty of Pharmacy	Faculty Council, Dean	Pharmaceutical Biosciences, Pharmaceutical Chemistry and Technology, Pharmacology and Pharmacotherapy	1 Doctoral, 2 Master's, 1 Bachelor's	Drug Research Program (DRP)	-	-
Faculty of Science	Faculty Council, Dean, Vice Deans	Physics, Geosciences and Geography, INAR, Chemistry, Mathematics and Statistics, Computer Science, HIP	29 Degree Programmes	HELSUS, Research Stations, Flagships, Kumpula Innovation Platform	Multiple committees and working groups	-
Faculty of Social Sciences	Faculty Council, Dean, Vice Deans	Multiple research units, academic disciplines	4 Doctoral, 10 Master's, 3 Bachelor's	-	Multiple committees and working groups	-
Faculty of Theology	Faculty Council, Dean, Vice Deans	Biblical Studies, Church History, Practical Theology, Systematic Theology, Study of Religions	1 Doctoral, 1 Master's, 1 Bachelor's	-	Multiple committees and working groups	Faculty Research Groups
Faculty of Veterinary Medicine	Faculty Council, Dean	Food Hygiene and Environmental Health, Veterinary Biosciences, Equine and Small Animal Medicine, Production Animal Medicine	1 Doctoral, 1 Master's, 1 Bachelor's	Small Animal Hospital, Equine Hospital, Production Animal Hospital, Diagnostic Imaging Unit, Laboratory Unit	-	-
Helsinki Institute of Life Science (HILIFE)	Director, Board, Scientific Council	BI, NC, FIMM, Joint Cost Unit	Multiple degree levels	State-of-the-art shared use facilities	Working Groups/Committees	Multiple research programs
Swedish School of Social Science (SSKH)	SSKH Board, Rector, Vice-Rectors	Civil Relations, Group Relations, Journalism and Communication, Public Administration, Welfare	B.Soc.Sci. Program in Social Science	Licentiate, CEREN	Multiple committees and working groups	Multiple research areas

Sasu Tarkoma 13.6.2024

## LIITE 8

Taulukko 2:

	Tdk-neuvoston koko joko 10 tai 18 jäsentä	Tdk-neuvoston varsinaiset professorijäsenet (lukumäärä)	Tdk-neuvoston varsinaiset keskiryhmän jäsenet (lukumäärä)	Tdk-neuvoston varsinaiset opiskelijajäsenet (lukumäärä)	Tiedekunnan koko, Henkilötyövuosi (htv, yht.)	Tdk:n professorit, htv	Tdk:n muu henkilöstö kuin professorit, htv	Tdk-neuvoston varsinaiset professorijäsenet edustavat ao. tdk:n professoreista, %	Tdk-neuvoston ns. keskiryhmä edustaa ao. tdk:n muuta henkilöstöä, %
Tiedekunnat koodi ja nimi		2024	2024	2024	2024	2024	2024	2024	2024
H10 Teologinen tiedekunta	10	4	3	3	76,3	16,0	60,3	25 %	5 %
H20 Oikeustieteellinen tiedekunta	18	8	5	5	107,3	26,1	81,1	31 %	6,2 %
H30 Lääketieteellinen tiedekunta	18 +1 (HUS)	8	5	5	944,3	86,7	857,6	9 %	0,6 %
H40 Humanistinen tiedekunta	18	8	5	5	490,5	66,6	423,9	12 %	1,2 %
H50 Matemaattis-luonnontieteellinen tiedekunta	18	8	5	5	1156,7	94,0	1 062,7	9 %	0,5 %
H55 Farmasian tiedekunta	10	4	3	3	162,3	13,2	149,1	30 %	2 %
H57 Bio- ja ympäristötieteellinen tiedekunta	18	8	5	5	417,2	31,6	385,5	25 %	1,3 %
H60 Kasvatustieteellinen tiedekunta	18	8	5	5	528,5	32,1	496,4	25 %	1,0 %
H70 Valtiotieteellinen tiedekunta	18 +1 (Soc&kom)	8	5	5	493,1	63,1	430,1	13 %	1,2 %
H80 Maatalous-metsätieteellinen tiedekunta	18	8	5	5	525,6	43,9	481,7	18 %	1,0 %
H90 Eläinlääketieteellinen tiedekunta	10	4	3	3	305,0	15,4	289,6	26 %	1,0 %
<b>HTV, yhteensä</b>					<b>5206,8</b>	<b>488,8</b>	<b>4 718,0</b>		

## LIITE 9

Kolmen klusterin malli: Klusterien koko mitattuna tutkimus- ja opetushenkilöstön henkilötyövuosina (FTE)					
Humanistis-yhteiskuntatieteelliset alat		Luonnontieteet, teknologia ja ympäristö		Terveys- ja elämäntieteet	
Tiedekunta / Faculty Erillinen laitos/ Independent Institute	Henkilötyövuosi /OT-henkilöstö	Tiedekunta / Faculty Erillinen laitos/ Independent Institute	Henkilötyövuosi /OT-henkilöstö	Tiedekunta / Faculty Erillinen laitos/ Independent Institute	Henkilötyövuosi /OT-henkilöstö
H10 Teologinen tiedekunta / Faculty of Theology	74	H50 Matemaattis- luonnontieteellinen tiedekunta / Faculty of Science (incl. INAR)	925	H30 Lääketieteellinen tiedekunta / Faculty of Medicine	714
H20 Oikeustieteellinen tiedekunta / Faculty of Law	96,7	H80 Maatalous- metsätieteellinen tiedekunta / Faculty of Agriculture and Forestry	383,3	H55 Farmasian tiedekunta / Faculty of Pharmacy	138,4
H40 Humanistinen tiedekunta / Faculty of Arts	455,5	<b>Yhteensä /Total</b>	<b>1308,3</b>	H57 Bio- ja ympäristötieteellinen tiedekunta / Faculty of Biological and Environmental Sciences	295,1
H60 Kasvatustieteellinen tiedekunta / Faculty of Educational Sciences	296,4			H90 Eläinlääketieteellinen tiedekunta / Faculty of Veterinary Medicine	147,6
H70 Valtiotieteellinen tiedekunta / Faculty of Social Sciences	435,7			H97 Helsinki Institute of Life Science / Helsinki Institute of Life Science	335,6
H74 Svenska social- och kommunalhögskolan / Swedish School of Social Science	38,8			H978 Luonnontieteellinen keskusmuseo / Finnish Museum of Natural History	43,1
H918 Tutkijakollegium / Helsinki Collegium for Advanced Studies	21,8			<b>Yhteensä / Total</b>	<b>1673,8</b>
<b>Yhteensä /Total</b>	<b>1418,9</b>				

# LIITE 10

## Työryhmän ehdotusluonnoksesta saadut kommentit kommenttikierrokselta

(14.4.– 16.5.2025)

Bio- ja ympäristötieteellinen tiedekunta  
Eläinlääketieteellinen tiedekunta  
Farmasian tiedekunta  
Humanistinen tiedekunta  
Kasvatustieteellinen tiedekunta  
Lääketieteellinen tiedekunta  
Maatalous-metsätieteellinen tiedekunta  
Matemaattis-luonnontieteellinen tiedekunta  
Oikeustieteellinen tiedekunta  
Teologinen tiedekunta  
Valtiotieteellinen tiedekunta  
Svenska social- och kommunalhögskolan

Helsinki Institute of Life Science  
Helsingin yliopiston kirjasto  
Kielikeskus  
Luonnontieteellinen keskusmuseo  
Tietotekniikkakeskus  
Kansalliskirjasto  
Tutkijakollegium  
UniSport

Yliopistopalvelut

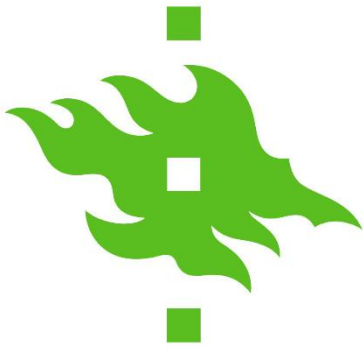
Helsingin yliopiston ylioppilaskunta

Helsingin yliopiston henkilökuntayhdistys HYHY ry - Ammattiliitto Pro

Kommentti\_TOIJO-Luonnokseen\_Maija\_Tiippana-Usvasalo.pdf

Kommentti\_TOIJO-Luonnokseen\_Thomas\_Wallgren





14.5.2025

HY/5659/00.13.03/2025

Helsingin yliopiston TOIJO-implementaatiotyöryhmä  
c/o Päivi Karimäki-Suvanto, työryhmän sihteeri

Viite: Kommentointipyyntö TOIJO-implementaatiotyöryhmän ehdotuksiin (14.4.2025,  
HY/5659/00.13.03/2025)

## **Bio- ja ympäristötieteellisen tiedekunnan vastaus kommenttipyyntöön yliopiston toimintarakenteen ja johtamisjärjestelmän arvioinnin tulosten toimeenpanoa valmistelevalle työryhmälle ehdotusluonnoksesta**

Käsittely tiedekunnassa: Asia käsiteltiin keskusteluasiana tiedekuntaneuvoston kokouksessa 22.4.2025, minkä jälkeen tiedekuntaneuvoston jäsenillä ja varajäsenillä oli mahdollisuus kommentointiin 28.4. asti. Tiedekuntaneuvosto valtuutti kokouksessaan dekaani Craig Primmerin sekä varadekaani Juha Voipion valmistelemaan tiedekunnan kommentit käydyin keskustelun ja saatujen kommenttien perusteella. Asia käsiteltiin keskusteluasiana myös tiedekunnan johtoryhmän kokouksessa 29.4.2025.

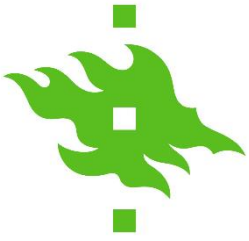
Bio- ja ympäristötieteellinen tiedekunta esittää vastauksenaan kommentointipyyntöön seuraavaa:

### 1. Toimintarakenteen ja johtamisjärjestelmän selkeyttäminen

- BYtdk jakautuu kolmeen tutkimusohjelmaan, jotka eivät ole talousvastuullisia yksiköitä, kuten aiemmat laitoksemme olivat. Lisäksi tiedekunnalla on kolmesta tutkimusasemasta muodostuva kokonaisuus, jota ehdotettu käsitteiden yhtenäistäminen ei ilmeisesti koske. Tiedekunnalla ei ole vahvaa kantaa kummankaan ehdotetun vaihtoehdon puolesta (osasto tai tutkimusohjelma). Olemme tottuneet kutsumaan alarakenteitamme tutkimusohjelmiksi, mutta etenkin kansainvälisissä yhteyksissä niiden merkitys ei ole samalla tavalla selvä kuin osastoiksi kutsuminen olisi.

### 2. Päätöksenteko- ja valmisteluprosessien selkeyttäminen

- Toimet, jotka parantavat tietoisuutta mahdollisuuksista kommentoida vireillä ja valmistelussa olevia asioita (ehdotukset 6 ja 7), saivat tukea tiedekuntaneuvoston kommentteissa. BYtdk:lle ei ole erityistä kommentoitavaa tämän otsikon alla tehtyihin ehdotuksiin, jotka ovat kokonaisuutena kannatettavia.



### 3. Yliopistoyhteisön vaikuttamismahdollisuudet

#### 3.1 Osallistamisen ja lähidemokratian lisääminen

- Työryhmän ehdotukset ovat kannatettavia ja BYtdk:ssa useimpia niistä on konkreettisin toimin edistetty.

#### 3.2 Kansainvälisten yliopistolaisten osallistumismahdollisuudet

- Työryhmän ehdotuksissa esittämät tavoitteet ovat kannatettavia, ja osa ehdotuksista on jo itse asiassa toteutettu BYtdk:ssa. Tiedekuntamme kansainvälisten työntekijöiden HTV-osuus (37%) lienee edelleen korkein kaikista tiedekunnista, ja kaikissa maisteriohjelmistamme on runsaasti kansainvälisiä opiskelijoita. Näistä syistä tiedekuntaneuvostomme kokouskieli on jo pitkään ollut englanti (ja materiaalit kahdella kielellä), tiedekunnan johtoryhmässä käytetään rinnakkaiskielisyttä, eri toimielinten kokouskieli on aina tarvittaessa englanti, jne. Huomattavan suuren kansainvälisen henkilöstömme vuoksi kansainvälinen henkilöstömme on jo nyt varsin hyvin edustettuna tiedekuntaneuvostossa ja useissa toimielimissä, joten ehdotus joustavista toimielinten toimikausista kv. henkilöstön osallistumismahdollisuuksien parantamiseksi ei ole erityisen relevantti tässä tiedekunnassa.

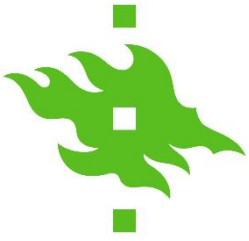
#### 3.3 Tiedekuntaneuvostojen koko ja kokoonpano

- BYtdk pitää nykyistä tiedekuntaneuvostonsa jäsenmäärää 18 sopivana jatkossakin.
- BYtdk näkee tasakolmikantaan siirtymisen olevan linjassa yliopiston jo tekemien ratkaisujen kanssa, mutta korostaa väitöskirjatutkijoiden puuttumisen tiedekuntaneuvoista olevan selvä ongelma. Olisi tärkeätä tässä kolmikantatarkastelussa pyrkiä varmistamaan, että myös väitöskirjatutkijoiden muodostama tärkeä henkilöstöryhmä tulisi edustetuiksi tiedekuntaneuvostoissa. On ollut myös haasteellista saada perustutkintoja suorittavia opiskelijajäseniä osallistumaan kokouksiin sekä opiskelijajäsenten ja -varajäsenten paikat täytettyä.

### 4. Tutkimustoiminnan tulevaisuuden vahvistaminen: yhteistyöfoorumit ja tieteidenvälisyyden lisääminen

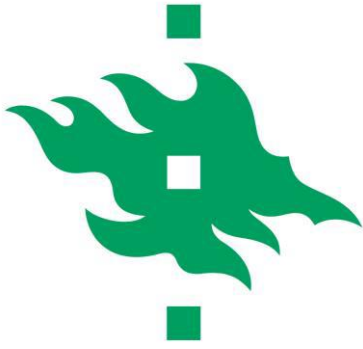
- Kommentit työryhmän ehdotukseen 4.1: HY:ssa elottoman ja elollisen luonnon kattavat tieteenalat muodostavat Viikin, Meilahden ja Kumpulan kampusten kokonaisuudessa jatkumon, josta ei ole mahdollista löytää selvää rajapintaa tiedekuntien välillä, saati niiden sisältä. Tieteelle ja osin myös opetukselle on näillä kampuksilla ominaista monitieteisyys ja tieteidenvälisyys tavalla, jota yhteistyöfoorumilla tavoitellaan. Tämä on erityksen leimallista myös BYtdk:lle, joka yhtenä tiedekuntana tuo yhteen käytännössä koko elämäntieteiden alat, mikä ilmenee käytännössä myös monenlaisina BYtdk:n yhteyksinä Kumpulan ja Meilahden kampusten sekä HiLIFE:n suuntaan. Toisaalta BYtdk:ssa on myös ympäristöyhteiskuntatiede ja jaettu professori valtiotieteellisen tiedekunnan kanssa, sekä jaettuja professoreita kaksi MLtdk:n ja kaksi MMtdk:n kanssa. Tiedekuntamme kokonaisuus huomioiden ehdotetuista kolmesta yhteistyöfoorumista *Terveys- ja elämäntieteet* vaikuttaa alan tutkimusinfrastruktuurien suuren merkityksen vuoksi luontevimmalta valinnalta

BYtdk:lle. Toisaalta BYtdk on HY:n tiedekunnista ainoa, jonka suomen- ja



englanninkielisissä nimissä on käsite *ympäristö / environmental sciences* ja BYtdk on tutkimuksen mittareilla ympäristötutkimuksessa vahvin kaikista HY:n tiedekunnista. Näillä perusteilla BYtdk haluaa nostaa vahvasti esiin kaksi kommenttia:

- BYtdk pitää epäonnistuneena ja harhaanjohtavana yhteistyöfoorumin nimeä *Teknologia ja ympäristö / Natural sciences, engineering and environmental sciences* ja ehdottaa kyseisessä nimessä käsitteen *ympäristö / environmental sciences* muokkaamista vastaamaan täsmällisemmin kyseisen foorumin luonnetta. Englanninkielisessä nimessä tämän voisi tehdä korvaamalla *environmental sciences* sanalla *resources*.
  - *Terveys- ja elämäntieteet / Health and life sciences* -foorumin alat ovat monella tavalla kytköksissä ympäristöön. BYtdk ehdottaa tämän foorumin nimen täydentämistä ympäristötutkimukseen liittyvällä termillä, jotta foorumin monialaisuus ilmeneisi selvästi myös sen nimestä.
  - Mikäli yksittäinen tiedekunta voi kuulua vain yhteen yhteistyöfoorumiin, BYtdk pitää ongelmallisena yhteistyöfoorumien rajaamista ehdotetulla tavalla. BYtdk ehdottaa ensisijaisesti, että perustelluista syistä yksittäinen tiedekunta voisi kuulua kahteen yhteistyöfoorumiin. Mikäli tätä ei pidetä mahdollisena, tulee luoda yhteistyöfoorumeille toimintamalli, jossa kahden foorumin aloille sijoittuvan tiedekunnan intressit tulevat konkreettisesti huomioiduiksi molempien foorumien toiminnassa.
- BYtdk pitää työryhmän ehdotuksia 4.2a-h yhteistyöfoorumien tehtäviksi hyvinä ja hyödyllisinä. Etenkin elämäntieteiden alalla tutkimusinfrastruktuurien kehittämiseen investoidaan paljon, joten yhteistyöfooromit tarjoavat konkreettisen mahdollisuuden ratkaista nykytilanteessa tunnistettuja ongelmia ja haasteita sekä infrojen kehittämisen että kustannusten jakamisen osalta.
  - BYtdk kannattaa ehdotusta 4.3 yhteistyöfoorumien yhteisjohtajuudesta sekä päätöksenteokomallista.
  - BYtdk toivoo ehdotuksessa 4.4 mainitun rahoituksen olevan huomattava, jotta foorumeilla olisi mahdollisuus parhaaksi katsomallaan tavalla voida saavuttaa koko tälle uudistukselle asetettuja tavoitteita.



13.5.2025

HY/5659/00.13.03/2025

Helsingin yliopiston TOIJO-implementaatiotyöryhmä  
c/o Päivi Karimäki-Suvanto, työryhmän sihteeri

Viite: Kommentointipyyntö TOIJO-implementaatiotyöryhmän ehdotuksiin (14.4.2025,  
HY/5659/00.13.03/2025)

## **Eläinlääketieteellisen tiedekunnan tiedekuntaneuvoston lausunto yliopiston toimintarakenteen ja johtamisjärjestelmän arvioinnin tulosten toimeenpanoa valmistelevan työryhmän ehdotusluonnoksesta**

Yliopiston toimintarakenteen ja johtamisjärjestelmän arvioinnin tulosten toimeenpanoa valmisteleva työryhmä on pyytänyt tiedekunnilta kannanottoja ja kommentteja työryhmän esittämiin ehdotuksiin. Eläinlääketieteellisen tiedekunnan tiedekuntaneuvosto kiittää saamastaan kommentointipyyntöä. Tiedekuntaneuvosto on käsitellyt asiaa kahdesti: 15.4.2025 ja 13.5.2025. Lisäksi tiedekuntaneuvoston jäsenillä on ollut mahdollisuus käydä keskustelua ehdotuksista tiedekuntaneuvoston yhteisessä työtilassa.

Yleisenä huomiona työryhmän laatimaan luonnokseen tiedekuntaneuvosto toteaa, että ehdotukset sisältävät useita toimenpiteitä, jotka ovat sinänsä hyvin kannatettavia. Esimerkiksi useimmat päätöksenteko- ja valmisteluprosessien selkiyttämistä koskevat ehdotukset ovat kannatettavia. Toisaalta kyse ei ole ainakaan kaikilta osin konkreettisesti korjaavista toimenpiteistä, vaan ehdotukset kuvaavat monelta osin tilannetta, joka oletettavasti on ollut tavoitteena myös nykyisin. Tuskin esimerkiksi tiedekunnissa on tähän asti jätetty tarkoituksellisesti tarkastelematta, millaiset toimikunnat parhaiten tukisivat tiedekunnan kulloistakin kehittämistä (ehdotus 2.4).

Koska useimpien ehdotusten taustalla olevat tavoitteet ovat sinänsä kannatettavia mutta ehdotukset joiltakin osin vailla konkretiaa, on kommentointi haastavaa. Lienee yleisesti hyväksyttyä, että yliopistoyhteisöllä olisi esimerkiksi mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa nykyistä paremmin asioiden valmisteluun. Mutta miten yhteisön osallisuus toteutetaan tehokkaasti yliopistotasolla tai aidosti asianomaista yhteisöä kuullen ilman vaikutelmaa näennäisosallistamisesta (ehdotus 2.7)? Tiedekuntaneuvoston tarkemmat kommentit ehdotuksiin on esitetty ehdotuskokonaisuuksittain ryhmiteltyinä.





13.5.2025

### *1. Toimintarakenteen ja johtamisjärjestelmän selkeyttäminen*

Eläinlääketieteellisen tiedekunnan toimintarakenne näyttäytyy sisäisesti selkeänä. Tiedekunnassa toimii neljä osastoa sekä Yliopistollinen eläinsairaala, joka on tiedekunnan alainen erillinen laitos. Tiedekunnan toimintarakenne on kuvattu tiedekuntaneuvoston hyväksymässä työjärjestyksessä (15.1.2019). Tiedekunnan toimintarakenteesta on käyty keskustelua muun muassa TOIJO-prosessin yhteydessä. Keskustelua on käyty sekä tiedekuntatasolla että osastokohtaisesti, ja sen tuloksena työjärjestystä päivitetäneen, mutta tiedekunnan toimintarakennetta koskevat muutokset – mikäli sellaiset osoittautuisivat tarpeellisiksi – eivät ole vielä ennakoitavissa.

Toimintarakenteen ja johtamisjärjestelmän sekä päätöksenteko- ja valmisteluprosessien selkiyttämisen kannalta olisi eduksi, mikäli yliopistolla olisi tarjota tiedekuntien hyödynnettäväksi mallipohja työjärjestysten laatimista varten. Pohja voisi esimerkiksi sisältää mallin työjärjestyksen rakenteeksi ja vähimmäissisällöksi sekä sen osalta tarvittavat viittaukset yliopistotason määräyksiin. Tiedekuntaneuvosto pitää tiedekuntien toimintarakenteen yhdenmukaistamista työryhmän ehdottamalla tavalla tarkoituksenmukaisena. On toimintarakenteen selkeyden kannalta perusteltua, että tiedekuntien alarakenteita yhtenäistettäisiin käytettyjen nimitysten osalta.

Yliopistollisen eläinsairaalan toiminnasta määrätään rehtorin antamassa työjärjestyksessä sekä tiedekuntaneuvoston hyväksymissä säännöissä, joissa määrätään myös eläinsairaalan jakautumisesta toimintayksiköihin. Eläinsairaalan toimintarakennetta on vastikään tarkistettu (11.2.2025).

Eläinlääketieteellinen tiedekunta olettaa, että nimitysten yhdenmukaistaminen koskisi vain tutkimuksen ja opetuksen perustehtäviä varten olemassa olevia tavanomaisia tiedekuntien toimintayksiköitä, ei muita toimintayksiköitä kuten esimerkiksi tiedekuntien alaisia erillisiä laitoksia. Yliopistollinen eläinsairaala on olennainen osa eläinlääketieteellistä tiedekuntaa ja yksikkö, jolla on erottuva ja tunnettu brändi. Olisi tiedekunnan näkökulmasta epäselvää ja eläinsairaalan kannalta haitallista, mikäli siitä olisi edes yliopiston sisällä käytettävä keinotekoisista osasto-nimitystä. Tiedekuntaneuvosto pitää tärkeänä, että toimivalta päättää tiedekunnan sisäisestä toimintarakenteesta säilyy myös jatkossa tiedekuntaneuvostoilla, jotka päättäisivät tiedekunnan toimintayksiköistä voimassaolevan johtosäännön mukaisella tavalla, lähtökohtanaan tiedekunnan ominaispiirteet sekä toiminnan ja tavoitteiden kannalta tarkoituksenmukaiset ratkaisut. Tiedekuntaneuvosto ei näin ollen pidä perusteltuna sitä, että yliopisto asettaisi toimintayksiköille esimerkiksi niiden kokoa koskevia kaavamaisia rajoitteita tai reunaehtoja. Tiedekunnilla on paras käsitys siitä, millainen toimintarakenne tukee parhaiten niiden toimintaa ja tavoitteita.

### *2. Päätöksenteko- ja valmisteluprosessien selkeyttäminen*

Yksi toimintarakenteen ja johtamisjärjestelmän arvioinnin keskeisimpiä havaintoja oli tarve selkiyttää yliopiston päätöksenteko- ja valmisteluprosesseja. Työryhmä onkin tehnyt siihen liittyen lukuisia kehittämissuhteita.

Eläinlääketieteellisessä tiedekunnassa toimii toimikuntia, joista osan asema perustuu yliopiston johtosääntöjen määräyksiin (opetustaitotoimikunta) ja osan tehtävistä on määrätty tiedekunnan työjärjestyksessä (tutkimustoimikunta, yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen toimikunta). Tiedekunnalla on lisäksi yliopiston ulkopuolisista jäsenistä koostuva neuvottelukunta, joka on asetettu dekaanin päätöksellä. Työjärjestyksen mukaan dekaani voi nimetä tarvittaessa myös muita toimikuntia.



13.5.2025

Työryhmä ehdottaa, että henkilöstöllä olisi avoin ilmoittautumismahdollisuus toimikuntiin ja opiskelijoille tarjottaisiin mahdollisuutta nimetä oma edustajansa toimikuntien jäseneksi. Tiedekuntaneuvosto pitää tärkeänä periaatteena, että toimikuntien kokoamisessa noudatetaan avoimuutta ja läpinäkyvyyttä. Asiantuntevan valmistelun kannalta on kuitenkin tärkeää, että toimikuntia asetettaessa voidaan ottaa huomioon, että toimikunnassa on sen tehtävän kannalta riittävästi relevanttia asiantuntemusta ja tarkoituksenmukainen henkilöstön ja opiskelijoiden edustus.

Työryhmä ehdottaa, että erilaisten päätöksentekoa tukevien ja valmistelevien elinten, kuten keskeisten neuvostojen ja toimikuntien tehtävät kuvattaisiin ja lisäksi kiinnitettäisiin huomiota niin yliopisto- kuin tiedekuntatason viestinnässä siihen, että ero valmistelun ja varsinaisen päätöksenteon välillä kuvataan selvästi. Työryhmä ei kuitenkaan ehdotuksissaan ota kantaa siihen, pitäisikö esimerkiksi johtamisen kannalta keskeisistä yliopiston ja tiedekuntien johtoryhmistä määrätä yliopiston johtosäännössä tai vastaavasti tiedekuntien työjärjestyksissä. Tällä hetkellä yliopiston johtosääntö ei tunnista johtoryhmiä, mutta eläinlääketieteellisen tiedekunnan työjärjestyksessä on kuvattu johtoryhmän roolia tiedekunnan johtamisessa. Johtoryhmäviestinnällä on merkitystä avoimen ja läpinäkyvän johtamisen kannalta, mutta siitä huolimatta voi olla ongelmallista, mikäli johtamisjärjestelmään kuuluu elimiä, joiden asemaa ei ole johtosäännössä tai työjärjestyksissä tarkemmin määritetty.

Myös yliopiston päätöksentekoprosessien selkiyttäminen ja prosessien parempi kuvaaminen on kannatettava tavoite, joka osaltaan kontribuoi myös päätöksenteon läpinäkyvyyden parantamiseen ja voi parantaa yliopistolaisten oikea-aikaisen osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuuksia.

### *3. Yliopistoyhteisön vaikuttamismahdollisuudet*

Eläinlääketieteellisessä tiedekunnassa järjestetään säännöllisesti koko henkilöstölle suunnattuja tilaisuuksia, jotka voivat olla luonteeltaan joko informatiivisia ja vuorovaikutteisia tai yhteisöllisiä. Esimerkiksi kerran tai kahdesti vuodessa järjestetään koko tiedekunnan tiedekuntapäivä, ja lisäksi on järjestetty yhteisöllisiä tiedekunta- ja osastotason tilaisuuksia, kuten perinteinen joulupuuro. Dekaanin infotilaisuudet ovat webinaarimuodossa järjestettyjä koko henkilöstön infotilaisuuksia. Ehdotuksissa ehdotetaan muun muassa yhteisöllisyyttä vahvistavien tapahtumien järjestämistä sekä keskustelu- ja muiden tilaisuuksien ja viestinnän lisäämistä. Tiedekunnat saattavat erota toisistaan esimerkiksi sen osalta, miten paljon ja millaisia tapahtumia on ollut tapana järjestää, ja ehdotuksista ei käy ilmi, mikä olisi tältä osin tavoiteltavaa tai riittävää. Kysymyksiä herää myös siitä, millaista (yliopistopalvelujen) tukea ehdotusten mukaisesti toimenpiteisiin on saatavilla, etenkin yliopistopalvelujen toimintamallin uudistuessa ja henkilöstön tulevaisuudessa vähetessä YPA 2.0 -muutosohjelman myötä.

Eläinlääketieteelliselle tiedekunnalle on erittäin tärkeää, että kansainvälisen henkilöstön mahdollisuudet vaikuttaa ja osallistua yliopistoyhteisöllisten tehtävien hoitamiseen ovat tasavertaiset suomea tai ruotsia kotikielensä käyttävän henkilöstön kanssa.

Perehdytyksellä ja tukiprosesseilla on erityisen suuri merkitys juuri kansainväliselle henkilöstölle. Kielikoulutuksen ja muun kotimaisten kielten taidon kehittymiseen tähtäävän toiminnan lisääminen on tärkeää, mutta yhtä lailla on tärkeää, että yliopiston yhteisöissä luodaan ja sovitaan yhteisölähtöisesti periaatteista ja käytänteistä, joille toimiva arjen monikielisyys voi rakentua. Työkielenä useimmiten käytettävän englannin lisäksi on kielitaidon kehittymisen takia tärkeää, että yhteisössä käytetään myös kansalliskieliä. Se edistää asettautumista Helsingin yliopistoon ja kotoutumista suomalaiseen yhteiskuntaan, ja on siten myös kansainvälisen henkilöstön etu.



13.5.2025

Yliopistossa on laadittu kielitietoisien yliopistoarjen ohjeet tukemaan koko yliopistoyhteisön, henkilöstön ja opiskelijoiden arkipäivän monikielisiä kohtaamisia ja kielten oppimista, ja joissakin yksiköissä on laadittu lisäksi monikielisen vuorovaikutuksen periaatteita käsitteleviä kielisopimuksia. Yliopistolla on myös rehtorin hyväksymät kieliperiaatteet. Yhteisön monikielinen toimintakulttuuri punnitaan arjen erilaisissa vuorovaikutustilanteissa, ja se tarvitsee kehittyäkseen myös yliopiston periaatteellisia linjauksia, siis sellaisia kuin esimerkiksi yliopiston toimielinten kielikäytäntöjä koskevat suositukset (ns. rinnakkaiskielisyys). Tiedekuntaneuvoston näkemyksen mukaan rinnakkaiskielisyys tarjoaa yhtäläiset edellytykset sekä kansainväliselle että ensisijaisesti kotimaisia kieliä käyttävälle henkilöstölle osallistua ja seurata päätöksentekoa. Siksi tulisi harkita tarkoin, milloin on tarkoituksenmukaista lisätä nimenomaisesti englanninkielistä päätösviestintää – paitsi sellaisissa tilanteissa, joissa rinnakkaiskielisyys on toteutunut alun alkaen puutteellisesti.

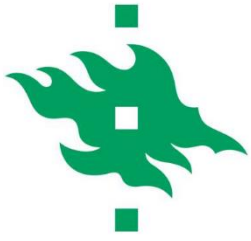
Ehdotus, joka koskee harkinnanvaraista joustavuutta toimielinten jäsenten ja varajäsenten toimikausissa kansainvälisen henkilöstön ja opiskelijoiden kohdalla, voi osoittautua ongelmalliseksi. Voi olla hankalaa motivoida ja sitouttaa henkilöstöä ja opiskelijoita osallistumaan toimielimen toimintaan vain lyhyeksi toimikaudeksi. Toimikausien lyhentäminen lisäisi myös perehdytyksen tarvetta ja merkitystä. Tiedekuntaneuvosto katsoo, että esimerkiksi tiedekuntaneuvostossa, jonka toimikausi on neljä vuotta, tulisi jäsenten toimikausien olla lähtökohtaisesti vähintään kaksi vuotta. Työryhmän ehdotukset, jotka koskevat opiskelijoiden huomioon ottamista erityisesti käsiteltävien asioiden liittyessä oppimiseen, opiskeluun tai opiskelijoihin, ovat tärkeä muistutus opiskelijoiden merkittävästä roolista osana yliopistoyhteisöä. Eläinlääketieteellisellä tiedekunnalla on hyvä ja toimiva yhteys tiedekunnan opiskelijajärjestön kanssa. Vuorovaikutusta tapahtuu erityisesti johdon tasolla, mutta opiskelijoiden osallisuutta laajemmin erilaisissa tiedekunnan tilaisuuksissa on tärkeää pohtia – myös siltä kannalta, että vältettäisiin opiskelijoiden tarpeetonta kuormittamista.

*Tiedekuntaneuvoston koko ja kokoonpano*

Eläinlääketieteellisen tiedekunnan tiedekuntaneuvosto ei vastusta ehdotusta, jonka mukaan tiedekuntaneuvoston koko määräytyisi tiedekunnan henkilöstömäärän perusteella. Tiedekuntaneuvosto kuitenkin edellyttää, että mikäli ehdotus toteutetaan, tiedekunta voisi esittää myös vähäisempää jäsenmäärää kuin mitä tiedekunnan koko edellyttäisi.

Tiedekunnat eroavat toisistaan, eikä koko ole välttämättä ainoa huomioon otettava tekijä tiedekuntaneuvoston kokoa punnittaessa: Henkilöstömäärältään pieni tiedekunta voi olla toiminnoiltaan huomattavan laaja, ja suurempi tiedekuntaneuvoston koko saattaisi palvella edustuksellisuutta sen kohdalla paremmin. Toisaalta esimerkiksi eläinlääketieteellisen tiedekunnan henkilöstöstä lähes puolet on Yliopistollisen eläinsairaalan henkilöstöä ja kuuluu muun henkilöstön henkilöstöryhmään, mikä merkitsee vastaavasti, että professorikunnan osuus tiedekunnan henkilöstöstä on suhteellisen pieni. Mikäli tiedekuntaneuvoston koko määräytyisi kaavamaisesti tiedekunnan henkilöstömäärän perusteella, toimisi tulevaisuudessa 2/3 tiedekunnan professoreista tiedekuntaneuvoston jäsenenä tai varajäsenenä (tasakolmikanta); nykyisellä kokoonpanomallilla lähes kaikki professorit kuuluisivat tiedekuntaneuvostoon. Tiedekuntaneuvosto pitää tärkeänä, että tiedekunta voisi esittää myös vähäisempää jäsenmäärää kuin mitä tiedekunnan koko edellyttäisi. Edustuksellisuus on tärkeä lähtökohta tiedekuntaneuvoston kokoa ja kokoonpanoa määritettäessä. Tiedekuntaneuvosto huomauttaa, että tiedekuntaneuvoston koko voi määrittää merkittävällä tavalla esimerkiksi sitä, millaiseksi tiedekuntaneuvoston toiminta ja vuorovaikutus ajan kuluun muodostuu ja millaista keskustelua tiedekuntaneuvostossa on mahdollista käydä. On ilmeistä, että toimielimellä, jossa on yhdeksän jäsentä, on aivan erilaiset edellytykset käydä keskustelua kuin toimielimellä, jonka jäsenten lukumäärä on 24. Muutos, joka vaikuttaa lähinnä hallinnollis-tekniseltä, voi siten vaikuttaa huomattavasti myös siihen, millaiseksi erikokoisten tiedekuntaneuvostojen

edellytykset käydä sisällöllistä keskustelua käsiteltävinään olevista kysymyksistä käytännössä muotoutuvat. Se saattaa eriyttää tiedekuntaneuvostojen roolia toisistaan.



13.5.2025

Eläinlääketieteellisen tiedekunnan tiedekuntaneuvosto kannattaa siirtymistä tasakolmikantaan. Mahdollinen siirtyminen tasakolmikantaan myös tiedekuntaneuvostojen kokoonpanossa olisi merkittävä periaatteellinen muutos ja mukailisi vastaavia kokoonpanomuutoksia kahdessa muussa yliopistolain mukaisessa yliopiston toimielimessä, yliopiston hallituksessa ja yliopistokollegiossa.

#### *4. Tutkimustoiminnan tulevaisuuden vahvistaminen: yhteistyöfoorumit ja tieteidenvälisyyden lisääminen*

Yhteistyöfoorumien perustaminen pohdituttaa tiedekuntaneuvostoa. TOIJO-arvioinnin keskeinen tulos oli tarve selkiyttää yliopiston toimintarakennetta ja johtamisjärjestelmää. Vaikka työryhmän ehdotuksessa täsmennetään, että yhteistyöfoorumit eivät olisi yliopistolain tarkoittamia yksiköitä, joihin yliopisto jakautuu, vaan tiedekuntia ja muita tutkimusyksiköitä yhdistäviä yhteistyön muotoja, on silti suuri riski, että yhteistyöfoorumi näyttäytyy uutena hallinnollisena kerroksena ja rakenteena. Tuskin voidaan sulkea kokonaan pois sitä, että ajan kuluun yhteistyöfoorumin rooli vahvistuu, vaikka se ei olisi ollut alkuperäisen ehdotuksen tarkoitus. Millaisia kenties ennakoimattomia vaikutuksia sillä olisi yliopiston toimintaan ja johtamiseen?

Työryhmän ehdotuksen perusteella vaikuttaa siltä, että yhteistyöfoorumiin liittyminen olisi vapaaehtoista ja että tiedekunta voisi liittyä vain yhteen yhteistyöfoorumiin. Vapaaehtoisuus on hyvä lähtökohta, mutta mahdollisuus osallistua vain yhden yhteistyöfoorumin toimintaan voisi olla eläinlääketieteellisen tiedekunnan näkökulmasta ongelmallista. Mikäli tiedekunnan olisi mahdollista liittyä vain yhteen yhteistyöfoorumiin, seuraa siitä kysymys, rajoittaako se tutkimusyhteistyötä sellaisten tutkimusryhmien ja tutkijoiden kanssa, joiden tiedekunta tai muu taustaorganisaatio kuuluu johonkin toiseen foorumiin. Sellainen tahaton seuraus olisi tiedekunnan näkökulmasta vahingollinen huolimatta siitä, että tutkimusyhteistyön edellytykset oman yhteistyöfoorumin sisällä olisivat parantuneet.

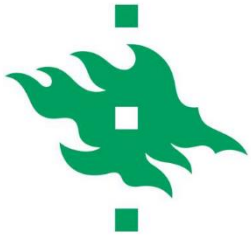
Kysymys on hyvin konkreettinen eläinlääketieteelliselle tiedekunnalle, sillä tiedekunnalla on kaksi yhteisprofessuuria maatalous-metsätieteellisen tiedekunnan kanssa, joka ehdotuksen mukaan kuuluisi toiseen yhteistyöfoorumiin kuin eläinlääketieteellinen tiedekunta. Mitä vaikutuksia sillä olisi kyseisten tutkimusryhmien tutkimustoimintaan tai laajemmin tutkimuksen toimintaedellytyksiin (esim. eri foorumien erilaiset yleiskustannuskertoimet)? Tiedekuntaneuvosto ehdottaa, että esimerkin kaltaisia (todellisia) tilanteita selvitettäisiin ja vaikutuksia arvioitaisiin osana mahdollista jatkovalmistelua.

Työryhmä ehdottaa, että yhteistyöfoorumien organisoitumisen ja johtamisen toimintamallina olisi siihen osallistuvien tiedekuntien ja muiden yksiköiden välinen yhteisjohtajuus. Viikin kampuksen tiedekuntien dekaanien välinen yhteistyö on jo nyt säännönmukaista ja toimivaa, ja yhteistyötä tehdään myös lääketieteellisen tiedekunnan kanssa. Tiedekuntaneuvoston näkemyksen mukaan se luo hyvät edellytykset myös mahdollisen yhteistyöfoorumin johtamiselle. On kuitenkin tiedekuntaneuvoston näkemyksen mukaan edelleen jossakin määrin epäselvää, mitä toimintaa yhteistyöfoorumissa johdettaisiin ja millaisin edellytyksin, koska esimerkiksi yhteistyöfoorumien toimintaan osallistuva henkilöstö olisi edelleen tiedekuntien henkilöstöä.

Tiedekuntaneuvosto pitää tärkeänä, että yhteistyöfoorumien yhteisjohtajuus on jaettu nimenomaan tiedekuntien dekaaneiden kesken. Muilla tutkimusyksiköillä tai tutkimuserillisilaitoksilla tulisi olla yhteistyöfoorumeissa erilainen asema kuin tiedekunnilla.

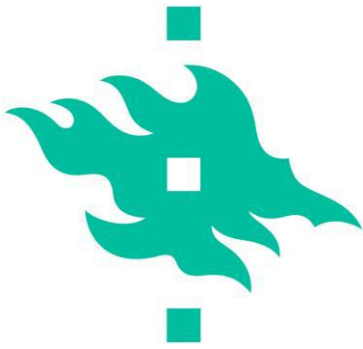
Työryhmä ehdottaa, että yhteistyöfoorumeille suunnattaisiin rahoitusta määrääjäksi. Tiedekuntaneuvosto tähdentää, että yhteistyöfoorumeille suunnattu rahoitus ei saa heikentää tiedekuntien rahoitusasemaa. On jossakin määrin epäselvää, millä tavalla yhteistyöfoorumeille

suunnatun rahoituksen jakamisesta päätettäisiin, koska ehdotuksen mukaan yhteistyöfoorumit eivät muodostaisi erillistä päätöksentekotasoa.



13.5.2025

Yhteistyöfoorumeille ehdotetuista tehtävistä tutkimusinfrastruktuurien koordinaatio ja kehittäminen on ehdottomasti tärkein. Sitä kautta on saavutettavissa merkittäviä hyötyjä ja resurssitehokkuutta. On kannatettavaa, että yhteistyöfoorumien toiminta arvioitaisiin tietyn määräajan kuluttua. Arvioinnin mittareita olisi tärkeää pohtia ja kehittää hyvissä ajoin ennen arvioinnin toteutusta. Ehdotuksessa ei oteta kantaa siihen, millä prosessilla tiedekunta voisi erota yhteistyöfoorumista ja halutessaan liittyä toiseen yhteistyöfoorumiin. Siihen liittyvät kysymykset on selvitettävä, mikäli yhteistyöfoorumien perustamista koskevien ehdotusten valmistelua jatketaan.



13.5.2025

Helsingin yliopiston TOIJO-implementaatiotyöryhmä  
c/o Päivi Karimäki-Suvanto, työryhmän sihteeri

Viite: Kommentointipyyntö TOIJO-implementaatiotyöryhmän ehdotuksiin (14.4.2025, HY/5659/00.13.03/2025)

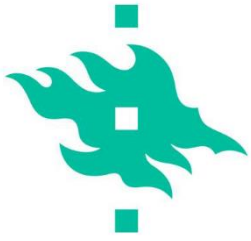
## **Farmasian tiedekunnan tiedekuntaneuvoston lausunto yliopiston toimintarakenteen ja johtamisjärjestelmän arvioinnin tulosten toimeenpanoa valmistelevan työryhmän ehdotusluonnoksesta**

Yliopiston toimintarakenteen ja johtamisjärjestelmän arvioinnin tulosten toimeenpanoa valmisteleva työryhmä on pyytänyt tiedekunnilta kannanottoja ja kommentteja työryhmän esittämiin ehdotuksiin. Farmasian tiedekunnan tiedekuntaneuvosto kiittää saamastaan kommentointipyyntöä. Tiedekuntaneuvosto on käsitellyt asiaa kahdesti: 15.4.2025 ja 13.5.2025. Lisäksi asia on ollut esillä tiedekuntaneuvoston ja tiedekunnan johtoryhmän yhteisessä työpajassa 23.4.2025. Tiedekunnan henkilöstöllä ja tiedekunnan toimielimissä toimivilla opiskelijoiden edustajilla on ollut mahdollisuus kommentoida ja käydä keskustelua ehdotuksista yhteisessä työtilassa (Howspace).

Yleisenä huomiona työryhmän laatimaan luonnokseen tiedekuntaneuvosto toteaa, että ehdotukset sisältävät useita toimenpiteitä, jotka ovat sinänsä hyvin kannatettavia. Esimerkiksi useimmat päätöksenteko- ja valmisteluprosessien selkiyttämistä koskevat ehdotukset ovat kannatettavia. Toisaalta kyse ei ole ainakaan kaikilta osin konkreettisesti korjaavista toimenpiteistä, vaan ehdotukset kuvaavat monelta osin tilannetta, joka oletettavasti on ollut tavoitteena myös nykyisin. Tuskin esimerkiksi tiedekunnissa on tähän asti jätetty tarkoituksellisesti tarkastelematta, millaiset toimikunnat parhaiten tukisivat tiedekunnan kulloistakin kehittämistä (ehdotus 2.4).

Koska useimpien ehdotusten taustalla olevat tavoitteet ovat sinänsä kannatettavia mutta ehdotukset joiltakin osin vailla konkretiaa, on kommentointi haastavaa. Lienee yleisesti hyväksyttyä, että yliopistoyhteisöllä olisi esimerkiksi mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa nykyistä paremmin asioiden valmisteluun. Mutta miten yhteisön osallisuus toteutetaan tehokkaasti yliopistotasolla tai aidosti asianomaista yhteisöä kuullen ilman vaikutelmaa näennäisosallistamisesta (ehdotus 2.7)? Tiedekuntaneuvoston tarkemmat kommentit ehdotuksiin on esitetty ehdotuskokonaisuuksittain ryhmiteltyinä.





13.5.2025

### *1. Toimintarakenteen ja johtamisjärjestelmän selkeyttäminen*

Farmasian tiedekunnan toimintarakenteen näyttöä sisäisesti selkeänä. Tiedekunnassa toimii kolme toimintayksikköä (osastoa) sekä lääketutkimusohjelma, jonka tehtävänä on muun muassa tiedekunnan tutkimustoiminnan sekä tutkimusinfrastruktuurien koordinointi ja kehittäminen. Lääketutkimusohjelman alla toimivat kaikki tiedekunnan tutkimusryhmät.

Tiedekunnan toimintayksiköiden ja lääketutkimusohjelman tehtävät ja johtamiseen liittyvät vastuut on kuvattu tiedekuntaneuvoston hyväksymässä tiedekunnan työjärjestyksessä (17.9.2024). Tiedekunnassa on käyty keskustelua tiedekunnan toimintarakenteesta muun muassa TOIJO-prosessin yhteydessä sekä työjärjestystä päivitettäessä, eikä sen muuttamista ole tällä hetkellä pidetty tarpeellisena.

Toimintarakenteen ja johtamisjärjestelmän sekä päätöksenteko- ja valmisteluprosessien selkiyttämisen kannalta olisi eduksi, mikäli yliopistolla olisi tarjota tiedekuntien hyödynnettäväksi mallipohja työjärjestysten laatimista varten. Pohja voisi esimerkiksi sisältää mallin työjärjestyksen rakenteeksi ja vähimmäissisällöksi sekä sen osalta tarvittavat viittaukset yliopistotason määräyksiin. Tiedekuntaneuvosto pitää tiedekuntien toimintarakenteen yhdenmukaistamista työryhmän ehdottamalla tavalla tarkoituksenmukaisena. On toimintarakenteen selkeyden kannalta perusteltua, että tiedekuntien alarakenteita yhtenäistettäisiin käytettyjen nimitysten osalta.

Farmasian tiedekunnan toimintayksiköistä käytetään jo tällä hetkellä nimitystä osasto (vastaavasti ruotsiksi avdelning, englanniksi division). Farmasian tiedekunnan näkökulmasta on tärkeää, että nimitykset harmonisoitaisiin kolmella kielellä – suomeksi, ruotsiksi, ja englanniksi.

Tiedekuntaneuvosto pitää tärkeänä, että toimivalta päättää tiedekunnan sisäisestä toimintarakenteesta säilyy myös jatkossa tiedekuntaneuvostoilla, jotka päättäisivät tiedekunnan toimintayksiköistä voimassaolevan johtosäännön mukaisella tavalla, lähtökohtanaan tiedekunnan ominaispiirteet sekä toiminnan ja tavoitteiden kannalta tarkoituksenmukaiset ratkaisut.

Tiedekuntaneuvosto ei näin ollen pidä perusteltuna sitä, että yliopisto asettaisi toimintayksiköille esimerkiksi niiden kokoa koskevia kaavamaisia rajoitteita tai reunaehtoja. Tiedekunnilla on paras käsitys siitä, millainen toimintarakenteen tukee parhaiten niiden toimintaa ja tavoitteita.

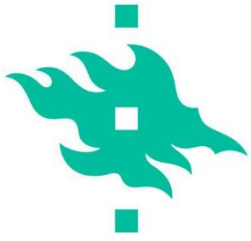
Koska farmasian tiedekunnassa toimii toimintayksiköiden lisäksi tutkimusohjelma, jota työryhmä ehdottaa osastolle vaihtoehtoiseksi toimintayksiköstä käytettäväksi nimitykseksi, herää kysymys, voisiko yksittäisessä tiedekunnassa olla tulevaisuudessa sekä osastoja että tutkimusohjelmia. Farmasian tiedekunnan kannalta kysymys on siis siitä, voisiko tiedekunnan tutkimustoiminnan kannalta keskeinen lääketutkimusohjelma jatkaa toimintaansa tutkimusohjelmalla, vai olisiko tutkimusohjelma-nimitys varattu vain johtosäännön mukaisille toimintayksiköille. Mikäli näin olisi, olisi lääketutkimusohjelmasta käytettävää nimitystä päivitettävä vastaavasti, mikä tuntuu tiedekunnan näkökulmasta keinotekoiselta.

### *2. Päätöksenteko- ja valmisteluprosessien selkeyttäminen*

Yksi toimintarakenteen ja johtamisjärjestelmän arvioinnin keskeisimpiä havaintoja oli tarve selkiyttää yliopiston päätöksenteko- ja valmisteluprosesseja. Työryhmä onkin tehnyt siihen liittyen lukuisia kehittämisehdotuksia.

Farmasian tiedekunnassa toimii toimikuntia, joista osan asema perustuu yliopiston johtosääntöjen määräyksiin (opetustaitotoimikunta) ja osan toimeksiannosta on päätetty dekaanin päätöksellä (yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen toimikunta, tutkimukseen ja tieteelliseen jatkokoulutukseen liittyviä asioita käsittelevänä toimikuntana toimiva lääketutkimusohjelman johtoryhmä). Toimikuntien

kokoamisen lähtökohdista ja asettamisesta on määrätty tiedekunnan työjärjestyksessä.



13.5.2025

Työryhmä ehdottaa, että henkilöstöllä olisi avoin ilmoittautumismahdollisuus toimikuntiin ja opiskelijoille tarjottaisiin mahdollisuutta nimetä oma edustajansa toimikuntien jäseneksi. Tiedekuntaneuvosto pitää tärkeänä periaatteena, että toimikuntien kokoamisessa noudatetaan avoimuutta ja läpinäkyvyyttä. Asiantuntevan valmistelun kannalta on kuitenkin tärkeää, että toimikuntia asetettaessa voidaan ottaa huomioon, että toimikunnassa on sen tehtävän kannalta riittävästi relevanttia asiantuntemusta ja tarkoituksenmukainen henkilöstön ja opiskelijoiden edustus.

Työryhmä ehdottaa, että erilaisten päätöksentekoa tukevien ja valmistelevien elinten, kuten keskeisten neuvostojen ja toimikuntien tehtävät kuvattaisiin ja lisäksi kiinnitettäisiin huomiota niin yliopisto- kuin tiedekuntatason viestinnässä siihen, että ero valmistelun ja varsinaisen päätöksenteon välillä kuvataan selvästi. Työryhmä ei kuitenkaan ehdotuksissaan ota kantaa siihen, pitäisikö esimerkiksi johtamisen kannalta keskeisistä yliopiston ja tiedekuntien johtoryhmistä määrätä yliopiston johtosäännössä tai vastaavasti tiedekuntien työjärjestyksissä. Tällä hetkellä yliopiston johtosääntö ei tunnista johtoryhmiä, mutta farmasian tiedekunnan työjärjestyksessä on kuvattu johtoryhmän roolia tiedekunnan johtamisessa. Johtoryhmäviestinnällä on merkitystä avoimen ja läpinäkyvän johtamisen kannalta, mutta siitä huolimatta voi olla ongelmallista, mikäli johtamisjärjestelmään kuuluu elimiä, joiden asemaa ei ole johtosäännössä tai työjärjestyksissä tarkemmin määritetty.

Myös yliopiston päätöksentekoprosessien selkiyttäminen ja prosessien parempi kuvaaminen on kannatettava tavoite, joka osaltaan kontribuoi myös päätöksenteon läpinäkyvyyden parantamiseen ja voi parantaa yliopistolaisten oikea-aikaisen osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuuksia.

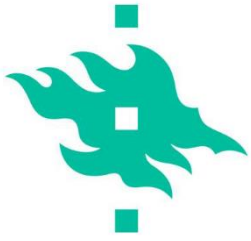
### *3. Yliopistoyhteisön vaikuttamismahdollisuudet*

Farmasian tiedekunnassa järjestetään kohtalaisen paljon erilaisia koko henkilöstölle suunnattuja tilaisuuksia, jotka voivat olla luonteeltaan joko informatiivisia ja vuorovaikutteisia tai yhteisöllisiä. Esimerkiksi kuukausittain järjestetään koko tiedekunnan henkilöstölle avoimet tiedekuntakahvit, joissa on keskusteltu viime aikoina muun muassa työhyvinvoinnista, yliopistojen rahoituksesta, tieteellisestä julkaisemisesta, yliopiston toimintarakenteen ja johtamisjärjestelmän arvioinnista, varainhankinnasta, vastuullisesta vuorovaikutuksesta yliopistoyhteisössä, sekä tiedekunnan toimeenpanosuunnitelmasta. Tutkimuksen avoimet ovet on opiskelijoille suunnattu tilaisuus, jonka tarkoituksena on esitellä opiskelijoille tiedekunnan tutkimusryhmiä ja tutkimustoimintaa. Tiedekunnan ja yliopistopalveluiden henkilöstön yhteisen get together -tilaisuuden tavoitteena on lisätä tiedekunnan ja YPAn henkilöstön ja toiminnan molemminpuolista tunnettuutta. Lisäksi on järjestetty erilaisia tiedekunta- ja osastotason yhteisöllisiä tilaisuuksia kuten joulujuhlia ja koko tiedekunnan BBQ party.

Ehdotuksissa ehdotetaan muun muassa yhteisöllisyyttä vahvistavien tapahtumien järjestämistä sekä keskustelu- ja muiden tilaisuuksien ja viestinnän lisäämistä. Yliopiston johtosäännön mukaan ”yksikössä järjestetään tarpeen mukaan ja vähintään kerran lukukaudessa koko henkilöstön ja opiskelijoiden yhteinen tilaisuus”. Tiedekunnat saattavat erota toisistaan esimerkiksi sen osalta, miten paljon ja millaisia tapahtumia on ollut tapana järjestää, ja ehdotuksista ei käy ilmi, mikä olisi tältä osin tavoiteltavaa tai riittävää (vrt. johtosääntö). Kysymyksiä herää myös siitä, millaista (yliopistopalvelujen) tukea ehdotusten mukaisesti toimenpiteisiin on saatavilla tulevaisuudessa, etenkin yliopistopalvelujen toimintamallin uudistuessa ja henkilöstön vähetessä YPA 2.0 -muutosohjelman myötä.

On selvää, että luonteeltaan yhteisölliset tilaisuudet eivät paikkaa puutteita osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksissa mutta voivat vaikuttaa yhteisön keskustelu- ja toimintakulttuuriin sekä siihen, miten matala tai korkea kynnys yhteisön jäsenillä on osallistua yhteisten asioiden

hoitamiseen ja keskusteluun myös sellaisissa tilaisuuksissa ja tilanteissa, joissa on kysymys nimenomaisesti valmisteluun vaikuttamisesta ja päätöksentekoon osallistumisesta.



13.5.2025

Tiedekuntaneuvosto katsoo, että farmasian tiedekunnalla on avoimen ja yhteisöllisen toimintakulttuurinsa sekä kompaktin kokonsa ansiosta hyvät edellytykset vastata esitettyihin henkilöstön ja opiskelijoiden osallisuutta ja vaikuttamismahdollisuuksia koskeviin haasteisiin. Farmasian tiedekunnan henkilöstöstä 42 % on muita kuin Suomen kansalaisia (RAPO, 5/2025). Osuus on tiedekunnista suurin. Tiedekunnalle on erittäin tärkeää, että kansainvälisen henkilöstön mahdollisuudet vaikuttaa ja osallistua yliopistoyhteisöllisten tehtävien hoitamiseen ovat tasavertaiset suomea tai ruotsia kotikielenään käyttävän henkilöstön kanssa.

Perehdytyksellä ja tukiprosesseilla on erityisen suuri merkitys juuri kansainväliselle henkilöstölle. Kielikoulutuksen ja muun kotimaisten kielten taidon kehittymiseen tähtäävän toiminnan lisääminen on tärkeää, mutta yhtä lailla on tärkeää, että yliopiston yhteisössä luodaan ja sovitaan yhteisölähtöisesti periaatteista ja käytänteistä, joille toimiva arjen monikielisyys voi rakentua. Työkielenä useimmiten käytettävän englannin lisäksi on kielitaidon kehittymisen takia tärkeää, että yhteisössä käytetään myös kansalliskieliä. Se edistää asettautumista Helsingin yliopistoon ja kotoutumista suomalaiseen yhteiskuntaan, ja on siten myös kansainvälisen henkilöstön etu. Yliopistossa on laadittu kielitietoisien yliopistoarjen ohjeet tukemaan koko yliopistoyhteisön, henkilöstön ja opiskelijoiden arkipäivän monikielisiä kohtaamisia ja kielten oppimista, ja joissakin yksiköissä on laadittu lisäksi monikielisen vuorovaikutuksen periaatteita käsitteleviä kielisopimuksia. Yliopistolla on myös rehtorin hyväksymät kieliperiaatteet. Yhteisön monikielinen toimintakulttuuri punnitaan arjen erilaisissa vuorovaikutustilanteissa, ja se tarvitsee kehittyäkseen myös yliopiston periaatteellisia linjauksia, siis sellaisia kuin esimerkiksi yliopiston toimielinten kielikäytäntöjä koskevat suositukset (ns. rinnakkaiskielisyys). Suositusten laatimisessa voitaisiin hyödyntää hyviä käytänteitä ja kokemuksia yksiköistä, joissa kansainvälisen henkilöstön osuus on suuri.

Farmasian tiedekunnan tiedekuntaneuvosto toimii suositusten mukaan rinnakkaiskielisesti, ja siten sekä suomea että englantia käytävillä on yhtäläinen mahdollisuus osallistua ja seurata tiedekuntaneuvoston päätöksentekoa. Tiedekuntaneuvoston näkemyksen mukaan rinnakkaiskielisyys tarjoaa yhtäläiset edellytykset sekä kansainväliselle että ensisijaisesti kotimaisia kieliä käyttävälle henkilöstölle osallistua ja seurata päätöksentekoa. Siksi tulisi harkita tarkoin, milloin on tarkoituksenmukaista lisätä nimenomaisesti englanninkielistä päätösviestintää – paitsi sellaisissa tilanteissa, joissa rinnakkaiskielisyys on toteutunut alun alkaen puutteellisesti.

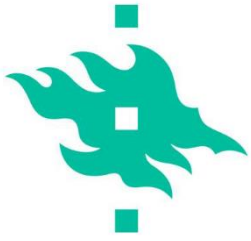
Ehdotus, joka koskee harkinnanvaraista joustavuutta toimielinten jäsenten ja varajäsenten toimikausissa kansainvälisen henkilöstön ja opiskelijoiden kohdalla, voi osoittautua ongelmalliseksi. Voi olla hankalaa motivoida ja sitouttaa henkilöstöä ja opiskelijoita osallistumaan toimielimen toimintaan vain lyhyeksi toimikaudeksi. Toimikausien lyhentäminen lisäisi myös perehdytyksen tarvetta ja merkitystä. Tiedekuntaneuvosto katsoo, että esimerkiksi tiedekuntaneuvostossa, jonka toimikausi on neljä vuotta, tulisi jäsenten toimikausien olla lähtökohtaisesti vähintään kaksi vuotta. Työryhmän ehdotukset, jotka koskevat opiskelijoiden huomioon ottamista erityisesti käsiteltävien asioiden liittyessä oppimiseen, opiskeluun tai opiskelijoihin, ovat tärkeä muistutus opiskelijoiden merkittävästä roolista osana yliopistoyhteisöä. Farmasian tiedekunnalla on hyvä ja toimiva yhteys tiedekunnan opiskelijajärjestön kanssa. Vuorovaikutusta tapahtuu erityisesti johdon tasolla, mutta opiskelijoiden osallisuutta laajemmin erilaisissa tiedekunnan tilaisuuksissa on tärkeää pohtia – myös siltä kannalta, että vältettäisiin opiskelijoiden tarpeetonta kuormittamista.

*Tiedekuntaneuvoston koko ja kokoonpano*

Farmasian tiedekunnan tiedekuntaneuvosto pitää tärkeänä, että mikäli tiedekuntaneuvoston koko määräytyisi jatkossa tiedekunnan henkilöstömäärän perusteella, tiedekunta voisi esittää myös vähäisempää jäsenmäärää kuin mitä tiedekunnan koko edellyttäisi.

Farmasian tiedekunnan henkilöstön lukumäärä on liki 200 (RAPO, 5/2025) mutta niukasti sen alle.

Ehdotuksen toteuttaminen ei tällä hetkellä muuttaisi tiedekuntaneuvoston kokoa olennaisesti nykyisestä.



13.5.2025

Mikäli kuitenkin ehdotus toteutettaisiin ja tiedekunnan henkilöstömäärä nousisi yli 200 henkilön, tiedekuntaneuvoston koko kasvaisi lähtökohtaisesti 18 jäseneen. Se merkitsisi, että nykyisellä kokoonpanopohjalla tiedekuntaneuvoston jäseniksi ja varajäseniksi tarvittaisiin 16 professoria. Tasakolmikantamallin mukaisella kokoonpanolla tiedekuntaneuvoston jäsenenä ja varajäsenenä toimisi yhteensä 12 professoria.

Tiedekunnan professoreiden lukumäärä on tällä hetkellä 12, ja heistä yksi toimii dekaanina. Tiedekunnan ei näin ollen olisi mahdollista täyttää kaikkia tiedekuntaneuvoston professoripaikkoja, ellei professoreiden lukumäärä samanaikaisesti kasvaisi. Sen vuoksi on välttämätön reunaehto, että tiedekunnan on mahdollista esittää tiedekuntaneuvostoon myös vähäisempää jäsenmäärää kuin mitä tiedekunnan koko edellyttäisi.

Edustuksellisuus on tärkeä lähtökohta tiedekuntaneuvoston kokoa ja kokoonpanoa määritettäessä. Tiedekuntaneuvosto huomauttaa, että tiedekuntaneuvoston koko voi määrittää merkittävällä tavalla esimerkiksi sitä, millaiseksi tiedekuntaneuvoston toiminta ja vuorovaikutus ajan kuluun muodostuu ja millaista keskustelua tiedekuntaneuvostossa on mahdollista käydä. On ilmeistä, että toimielimellä, jossa on yhdeksän jäsentä, on aivan erilaiset edellytykset käydä keskustelua kuin toimielimellä, jonka jäsenten lukumäärä on 24. Muutos, joka vaikuttaa lähinnä hallinnollis-tekniseltä, voi siten vaikuttaa huomattavasti myös siihen, millaiseksi erikokoisten tiedekuntaneuvostojen edellytykset käydä sisällöllistä keskustelua käsiteltävinään olevista kysymyksistä käytännössä muotoutuvat. Se saattaa eriyttää tiedekuntaneuvostojen roolia toisistaan.

Farmasian tiedekunnan tiedekuntaneuvosto suhtautuu varauksella ehdotukseen, joka koskee tiedekuntaneuvoston siirtymistä tasakolmikantaan.

Mahdollinen siirtyminen tasakolmikantaan myös tiedekuntaneuvostojen kokoonpanossa olisi merkittävä periaatteellinen muutos ja mukailisi vastaavia kokoonpanomuutoksia kahdessa muussa yliopistolain mukaisessa yliopiston toimielimessä, yliopiston hallituksessa ja yliopistokollegiossa. Toisaalta tiedekuntaneuvosto huomauttaa, että mainittujen toimielinten tehtävät eroavat tiedekuntaneuvoston tehtävistä, ja näin ollen voi olla tarkoituksenmukaista, että toimielinten kokoonpano määräytyisi myös tulevaisuudessa erilaisin perustein.

Tavoite yliopiston eri sisäisten ryhmien yhtä suuresta edustuksesta kaikissa yliopiston toimielimissä on lähtökohtaisesti hyvä, mutta vaikka muutos tasakolmikantaan siirtymisestä tehtäisiin, tasakolmikannan toteutuminen käytännössä saattaisi silti olla haastavaa. Tiedekuntaneuvosto kiinnittää huomiota siihen, että erityisesti opiskelijoiden osallistumisaste on ollut joissakin tiedekuntaneuvostoissa alhainen, eikä kaikkia eri tiedekuntaneuvostojen opiskelijaedustajien paikkoja ole voitu täyttää ollenkaan, koska ehdokkaita opiskelijoiden edustajiksi ei ole löytynyt. Mikäli tasakolmikantaan siirryttäisiin, yliopiston tulisi yhteistyössä ylioppilaskunnan kanssa ja tiedekuntien yhteistyössä opiskelijajärjestöjen kanssa varmistaa, että tiedekuntaneuvostoihin löytyy riittävä määrä opiskelijoiden edustajia. Tulisi lisäksi vahvistaa esimerkiksi perehdytyksen avulla opiskelijoiden edustajiksi valittavien/valittujen opiskelijoiden sitoutumista tiedekuntaneuvostoon koko toimikautensa ajaksi. Kaikilla toimielimen jäsenillä on yhtäläinen velvollisuus osallistua toimielimen toimintaan ja päätöksentekoon ja sitä kautta vastuu myös toimielimen päätöksentekoa edellytysten ja päätösvaltaisuuden toteutumisesta.

#### *Väitöskirjatutkijoiden asema tiedekuntaneuvostossa*

Tiedekuntaneuvosto kiinnittää huomiota väitöskirjatutkijoiden asemaan heidän toimiessaan tiedekunnan henkilöstön ja/tai opiskelijoiden edustajina tiedekuntaneuvostoissa.

Yliopiston vaalijohtosäännön mukaan tiedekuntaneuvostojen vaalissa ovat vaalioikeutettuja toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessa oleva henkilöstö; vähintään kuudeksi kuukaudeksi määräaikaiseen työsuhteeseen otettu henkilöstö, joka on otettu hoitamaan vähintään puolet

kokoaikaisen työsuhteen tehtävistä; sekä henkilöt, jotka tekevät yliopiston kanssa tehdyn sopimuksen perusteella päätoimisesti tutkimustyötä yliopistossa vähintään kuuden kuukauden ajan.



13.5.2025

Yliopistolain (558/2009) mukaan opiskelijoiden edustajat yliopistolain mukaisesti yliopiston toimielimiin valitsee ylioppilaskunta. Helsingin yliopiston ylioppilaskunnan opiskelijaedustajien valintaa koskevan ohjesäännön mukaan opiskelijaedustajaksi tiedekuntaneuvostoon voidaan valita tiedekunnan opiskelija, jolla on oikeus suorittaa alempi tai ylempi korkeakoulututkinto tai tohtorin tutkinto Helsingin yliopistossa. Valintakelpoisuuden edellytyksenä on lisäksi se, että opiskelija on ilmoittautunut läsnä olevaksi. Valintakelpoisia eivät kuitenkaan ole opiskelijat, jotka ovat yliopiston vaalijohtosäännön nojalla vaalioikeutettuja yliopiston henkilökuntaan kuuluvina.

Lisäksi ylioppilaskunnan ohjesäännön mukaan henkilö menettää kesken toimikauden kelpoisuutensa toimia opiskelijaedustajana tiedekuntaneuvostossa, mikäli hänet otetaan sellaiseen palvelussuhteeseen, että hänet katsottaisiin tiedekuntaneuvostojen vaalissa henkilökuntaan kuuluvaksi. Vastaavasti parhaillaan tiedekuntaneuvostoilla lausuttavana olevassa yliopiston vaalijohtosäännön luonnoksessa ehdotetaan, että tiedekuntaneuvoston jäsenen siirtyessä vähintään vuoden ajaksi toiseen ryhmään kuin siihen, josta hänet on valittu, hänen katsottaisiin eronneen tiedekuntaneuvoston jäsenyydestä.

Farmasian tiedekunnan työsuhteisesta henkilöstöstä 37 % on väitöskirjatutkijoita (RAPO, 5/2025). Osuus on huomattava. Lisäksi on huomattava, että tiedekunnassa työskentelee väitöskirjatutkijoita, jotka ovat apurahatutkijoita tai väliaikaisesti vailla rahoitusta, ja väitöskirjatutkijan työsuhteen tila ja apurahatilanne voivat vaihdella eri vaiheissa väitöskirjatutkimusta. Huolimatta väitöskirjatutkijoiden huomattavasta määrästä he ovat tosiasiaa väliinpuotojia henkilöstön ja opiskelijoiden edustajia tiedekuntaneuvostoon valittaessa.

Ongelmallinen asetelma on seurausta väitöskirjatutkijoiden asemasta yhtäältä opiskelijoina ja toisaalta työ- tai sopimussuhteisina henkilöinä, joiden vaalioikeudesta ja vaalikelpoisuudesta määräävät eri tahot (opiskelijoiden osalta ylioppilaskunta; henkilöstön osalta yliopisto). Väitöskirjatutkijoiden kahtalaisesta roolista seuraa myös se erikoisuus, että väitöskirjatutkijoita voi toimia tiedekuntaneuvostoissa kahden eri ryhmän, sekä muun opetus- ja tutkimushenkilöstön ja muun henkilöstön edustajina (ns. keskiryhmä) että opiskelijoiden edustajina. Henkilöstön edustajina toimiessaan heidän toimikautensa on lähtökohtaisesti neljä vuotta, mutta opiskelijoiden edustajina kesto on yliopiston johtosäännön mukaan kaksi vuotta.

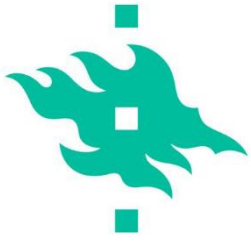
Jotta myös väitöskirjatutkijoiden edellytykset osallistua yliopistoyhteisöllisten tehtävien hoitamiseen paranisivat ja heillä olisi aito mahdollisuus tulla valituiksi tiedekuntaneuvostoon ja muihin yliopiston toimielimiin, tiedekuntaneuvosto toivoo, että heidän asemaansa voitaisiin pohtia ja selkiyttää tarvittavin yliopistotasoisin toimenpitein.

#### *4. Tutkimustoiminnan tulevaisuuden vahvistaminen: yhteistyöfoorumit ja tieteidenvälisyyden lisääminen*

Yhteistyöfoorumien perustaminen pohdituttaa tiedekuntaneuvostoa. TOIJO-arvioinnin keskeinen tulos oli tarve selkiyttää yliopiston toimintarakennetta ja johtamisjärjestelmää. Vaikka työryhmän ehdotuksessa täsmennetään, että yhteistyöfoorumit eivät olisi yliopistolain tarkoittamia yksiköitä, joihin yliopisto jakautuu, vaan tiedekuntia ja muita tutkimusyksiköitä yhdistäviä yhteistyön muotoja, on silti suuri riski, että yhteistyöfoorumi näyttäytyy uutena hallinnollisena kerroksena ja rakenteena. Tuskin voidaan sulkea kokonaan pois sitä, että ajan kuluun yhteistyöfoorumien rooli vahvistuu, vaikka se ei olisi ollut alkuperäisen ehdotuksen tarkoitus. Millaisia kenties ennakoimattomia vaikutuksia sillä olisi yliopiston toimintaan ja johtamiseen?

Työryhmän ehdotuksen perusteella vaikuttaa siltä, että yhteistyöfoorumiin liittyminen olisi vapaaehtoista ja että tiedekunta voisi liittyä vain yhteen yhteistyöfoorumiin. Vapaaehtoisuus on hyvä lähtökohta, mutta mahdollisuus osallistua vain yhden yhteistyöfoorumien toimintaan olisi farmasian tiedekunnan näkökulmasta ongelmallista. Tiedekunnan tutkimus on hyvin monitieteistä,

ja tiedekunnan tutkimusryhmillä on toimivaa ja tiivistä yhteistyötä Helsingin yliopiston sisällä useiden eri tiedekuntien tutkimusryhmien ja tutkijoiden kanssa.



13.5.2025

Yhteistyöfoorumeista tiedekunnalle relevantteja olisivat terveys- ja elämäntieteiden alojen sekä luonnontieteiden ja teknologian yhteistyöfoorumit, mutta myös humanistis-yhteiskuntatieteellisten alojen yhteistyöfoorumi. Mikäli tiedekunnan olisi mahdollista liittyä vain yhteen yhteistyöfoorumiin, seuraa siitä kysymys, rajoittaako se tutkimusyhteistyötä sellaisten tutkimusryhmien ja tutkijoiden kanssa, joiden tiedekunta tai muu taustaorganisaatio on liittynyt johonkin toiseen foorumiin. Sellainen tahaton seuraus olisi farmasian tiedekunnan näkökulmasta vahingollinen huolimatta siitä, että tutkimusyhteistyön edellytykset oman yhteistyöfoorumin sisällä olisivat parantuneet.

Työryhmä ehdottaa, että yhteistyöfoorumien organisoitumisen ja johtamisen toimintamallina olisi siihen osallistuvien tiedekuntien ja muiden yksiköiden välinen yhteisjohtajuus. Viikin kampuksen tiedekuntien dekaanien välinen yhteistyö on jo nyt säännönmukaista ja toimivaa, ja yhteistyötä tehdään myös lääketieteellisen tiedekunnan kanssa. Tiedekuntaneuvoston näkemyksen mukaan se luo hyvät edellytykset myös mahdollisen yhteistyöfoorumin johtamiselle esimerkiksi hyödyntämällä kiertävän puheenjohtajuuden mallia, joka jo nyt toteutuu Viikissä ja keskustakampuksella kunkin dekaanin toimiessa vuorollaan yhden vuoden ajan niin sanottuna kampusdekaanina.

Tiedekuntaneuvosto pitää tärkeänä, että yhteistyöfoorumien yhteisjohtajuus on jaettu nimenomaan tiedekuntien dekaaneiden kesken. Muilla tutkimusyksiköillä tai tutkimuserillisilaitoksilla tulisi olla yhteistyöfoorumeissa erilainen asema kuin tiedekunnilla.

Yhteistyöfoorumeille ehdotetuista tehtävistä tutkimusinfrastruktuurien koordinaatio ja kehittäminen on ehdottomasti tärkein. Sitä kautta on saavutettavissa merkittäviä hyötyjä ja resurssitehokkuutta.

Työryhmä ehdottaa, että yhteistyöfoorumeille suunnattaisiin rahoitusta määrääjäksi.

Tiedekuntaneuvosto tähdentää, että yhteistyöfoorumeille suunnattu rahoitus ei saa heikentää tiedekuntien rahoitusasemaa. On jossakin määrin epäselvää, millä tavalla yhteistyöfoorumeille suunnatun rahoituksen jakamisesta päätettäisiin, koska ehdotuksen mukaan yhteistyöfoorumit eivät muodostaisi erillistä päätöksentekotasoa.

On kannatettavaa, että yhteistyöfoorumien toiminta arvioitaisiin tietyn määräajan kuluttua.

Arvioinnin mittareita olisi tärkeää pohtia ja kehittää hyvissä ajoin ennen arvioinnin toteutusta.

Ehdotuksessa ei oteta kantaa siihen, millä prosessilla tiedekunta voisi erota yhteistyöfoorumista ja halutessaan liittyä toiseen yhteistyöfoorumiin. Siihen liittyvät kysymykset on selvitettävä, mikäli yhteistyöfoorumien perustamista koskevien ehdotusten valmistelua jatketaan.

**1) Keskusvaalilautakunnalle / Laura Karppinen**

- Vaalijohtosäännön muutos / asianumero HY/5205/00.01.01/2025

**2) TOIJO-implementaatiotyöryhmälle / Päivi Karimäki-Suvanto**

- TOIJO-implementaatioryhmän ehdotusluonnos / asianumero HY/5659/00.13.03/2025

Humanistisen tiedekunnan tiedekuntaneuvosto päätti 29.4.2025 kokouksessaan lausua seuraavasti koskien vaalijohtosäännön muutosta ja TOIJO-implementaatiotyöryhmän ehdotusluonnosta:

**1) Vaalijohtosäännön muutos**

Tiedekuntaneuvosto keskusteli vaalijohtosääntöön ehdotetuista muutoksista eikä 5§:ä lukuunottamatta pidä tarpeellisenä lausua muutosehdotuksia koskien. Tiedekuntaneuvosto totesi keskustelussaan, että 5§:n kumoamisen perusteet jäivät keskusvaalilautakunnan osalta epäselväksi. Tiedekuntaneuvosto ei kuitenkaan vastusta 5§:n kumoamisedotusta.

**2) TOIJO-implementaatioryhmän ehdotusluonnos**

Tiedekuntaneuvosto antaa seuraavat kommentit aihealueittain.

**1. Toimintarakenteen ja johtamisjärjestelmän selkeyttäminen**

- Tiedekuntien alarakenteiden nimitysten yhtenäistäminen on kannatettavaa. Ehdotamme, että tiedekuntien alarakenteista käytetään jatkossa nimitystä "osasto". Se olisi selkeämpi nimitys tiedekunnan alayksikölle kuin "tutkimusohjelma". "Ohjelma" ei ole luonteva henkilöstö- ja esihenkilörakenteen tyyssijaksi.
- Osastojen koon ja muodostamisperusteiden selkeyttämistä varten työryhmän lopulliseen esitykseen tulisi lisätä konkreettisia ehdotuksia siitä, millä perusteilla osastot jatkossa muodostuisivat.
- Osastojen ja koulutusohjelmien suhdetta tulisi pohtia tarkemmin. Pelkkä nykyisten toimintarakenteiden kuvaus ja nimitysten yhdenmukaistaminen eivät ratkaise nykyisiä rakenteellisia ongelmia. Osastot ovat nykyisellään henkilöstösuunnittelua ja esihenkilörakennetta varten. Koulutusohjelmilla ei ole suoraa selkeää roolia tiedekunnan johtamis- tai toimintarakenteessa. Kuitenkin ne ovat vastuussa ohjelmien toteutuksessa.
- Tiedekuntien alarakenteiden nimitysten yhdenmukaistamisen lisäksi on suuri tarve selkeyttää myös muita yliopiston nykyisiä päällekkäisiä ja ristiriitaisia toimintarakenteita (esimerkiksi ONE, TINE, INE, YNE, KANE, tilatoimikunta, jne.), ei vain laatia niistä kuvausta ja yhdenmukaistaa nimityksiä.
- Edellä olevan perusteella toivomme implementaatiotyöryhmältä konkreettisia ehdotuksia siihen, millä tavoin toimintarakenteita voitaisiin yhdenmukaistaa ja siten vähentää päällekkäistä työtä ja poistaa nykyiset ristiriitaiset johtamiseen ja resurssien käyttöön liittyvät ongelmat.

## 2. Päätöksenteko- ja valmisteluprosessien selkeyttäminen

- Kannatamme tätä kehityskohdetta: olisi tarpeen lisätä päätöksenteon valmisteluun liittyvää aikaista läpinäkyvyyttä ja vaikuttamiskeinoja. Käytännön ehdotuksina esitämme, että
  - a) Toimikuntiin ilmoittautumisen ja niiden toimintaan osallistumisen avoimuutta lisättäisiin.
  - b) Selvitettäisiin mahdollisuutta koota yhteen näkyville tiedekunnassa valmisteilla olevat uudistukset ja päätökset sekä niiden vaihe ja miten niihin voi vaikuttaa.
  - c) Erityisen tärkeänä, jopa tärkeimpänä, kehityskohteena pidämme toimivan, johdonmukaisen esittelymenettelyn palauttamista yliopiston päätösten valmisteluun kaikille tasoille. Mm. talous, tutkimusprojektit, tila-asiat, HR-asiat ja tutkintoihin liittyvät asiat ovat hyviä esimerkkejä erittäin mutkikkaista asioista, joissa tarvitaan asiantuntevia esittelijöitä akateemisen johdon päätöksenteon tueksi.

## 3. Yliopistoyhteisön vaikuttamismahdollisuudet

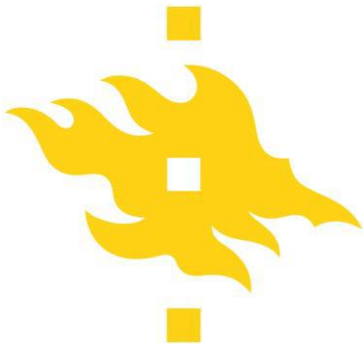
- Huomioitakoon myös ruotsin kielen merkitys hallinnollisissa prosesseissa ja tiedotuksessa.
- Käännösteknologiaa olisi suotavaa hyödyntää nykyistä laajemmin. Näin kieli ei olisi esteenä osallistumiseen ja vaikuttamiseen.
- Kohta 9: "Lisätään päätöksentekoelimiä koskevaa englanninkielistä viestintää. Laajennetaan englannin käyttöä kokouskielenä ja edistetään kokousten kokousosallistujien teknisiä mahdollisuuksia konekääntää itse kokousten erikieliset aineistot haluamalleen kielelle" 7 Tämä jää kapeaksi näkökulmaksi ja ohittaa ison osan yliopistossa olevasta monikielisyttä koskevasta asiantuntemuksesta. Tämä kohta olisi parempi muotoilla esimerkiksi: "Lisätään monikielisiä kokouskäytäntöjä, toimitaan kielitietoisesti kunkin kokoustilanteen vaatimusten mukaisesti, laajennetaan englannin kielen käyttöä tarvittaessa, mutta kannustetaan rinnakkaiskielisyyteen ja reseptiiviseen monikielisyyteen kokouksissa."
- Kannatamme opiskelijoiden nykyistä parempaa osallistamista yhteisöön. Kolmikantaisen demokratian selkeyttämiseksi olisi tarpeen käydä vuoropuhelua kaikkien ryhmien kanssa, jotta edustajilla on realistinen kuva vaikuttamis- ja osallistumismahdollisuuksista.
- Yhteen tarkasti määriteltyyn aiheeseen liittyvät keskustelutilaisuudet toimivat henkilökunnan osallistamisessa paremmin kuin massiiviset kokoukset, joilla on listoillaan paljon erilaisia asioita. Keskustelutilaisuudessa olisi myös tärkeä olla selvyys siitä, miten asian valmisteluun ja päätöksentekoon voi tilaisuuden jälkeen vaikuttaa.
- Tiedekuntaneuvosto kannattaa tasakolmikantaan siirtymistä. Olisi suotavaa, että HYY nimeäisi jatkossa nykyistä useammin jatko-opiskelijoita jäseniksi yliopiston toimielimiin edustamaan opiskelijoita.

## 4. Tutkimustoiminnan tulevaisuuden vahvistaminen

Todettiin, että yhteistyöfoorumi on parempi termi kuin klusteri. Yleisesti ottaen yhteistyötä vahvistavat menettelyt ovat tervetulleita, kunhan ne eivät aiheuta lisää hallintoa ja niiden pitkäjänteinen rahoitus on turvattu.

Tiedekuntaneuvosto suhtautuu yhteistyöfoorumien perustamiseen varauksella ja kyseenalaistaa niiden "hinta-laatu" -suhteen seuraavista syistä.

- "Klusterit" aiheuttavat hämmennystä: jos ne eivät ole hallintorakenteita eikä niille tule omaa rahoitusta & hallintotukea, on epäselvää, mihin niitä oikeastaan tarvitaan.
- Tiedekuntaneuvoston näkemys on, että life science -alojen infrastruktuurirakenteita voisi ratkaista kevyemmin kuin "klustereilla". Olisi harkittava, tarvitaanko kaikilla kampuksilla samanlaiset yhteistyöfoorumirakenteet. Kannattaako toimivia rakenteita muuttaa?
- Työryhmän ehdotuksen perusteella vaikuttaa, että yhteistyöfoorumeista tulee yliopiston oma Sote-uudistus: on tiettyjä tehtäviä, jotka tarvitsisivat laajempia "hartioita" kuin mitä yksittäiset tiedekunnat tarjoavat, mutta jotka eivät palvele samalla tavalla koko yliopistoa (mm. eri tieteenalojen tutkimusinfrastruktuurit). Työryhmän ehdotuksesta ei käy riittävän selkeästi ilmi, miten yhteistyöfoorumit toisivat synergiaetuja ja mahdollistaisivat nykyistä parempaa yhteistyötä.
- Työryhmän ehdotuksesta ei käy ilmi riittävästi konkretiaa, esimerkiksi sitä, miten foorumeiden rahanjako ja päätöksenteko käytännössä toimitaisivat. Epäselväksi jää myös, mikä on IROjen ja "klustereiden" suhde & miten rahoitus turvataan.
- Mikäli yhteistyöfoorumit perustetaan, on tärkeää varmistaa, että on mahdollista ja kannustettavaa tehdä myös yhteistyöfoorumeiden välistä yhteistyötä.



## **Kasvatustieteellisen tiedekunnan kommentit TOIJO- implementaatiotyöryhmän ehdotuksista**

Kasvatustieteellisen tiedekunnan tiedekuntaneuvosto käsitteli TOIJO-implementaatiotyöryhmän ehdotuksia ylimääräisessä kokouksessaan 13.5.2025. Tiedekuntaneuvoston keskustelun pohjalta dekaani ja hallintopäällikkö ovat koostaneet kommentit neljän teeman mukaisesti.

### **1 Toimintarakenteen ja johtamisjärjestelmän selkeyttäminen**

Toimintarakenteiden selkiyttäminen on yleisesti kannatettava asia, mutta vaikuttaa siltä, että tässä toiminnallisia ongelmia pyritään ratkaisemaan rakenteellisilla muutoksilla. Jos luodaan esimerkiksi uusi yhteistyöfoorumin taso, niin ehdotuksesta ei selviä mihin tarpeeseen se vastaa ja miten se korjaa toiminnallisia ongelmia.

Ehdotuksessa sanotaan, että toimintayksiköiden tehtäviä, määrää ja kokoa yhtenäistetään tarpeen mukaan. Kuka määrittää sen, onko tarpeen yhtenäistää ja miten yksiköt itse pääsevät vaikuttamaan tähän? Kuinka tämä suhteutuu siihen, että tiedekuntaneuvosto määrää tiedekunnan alarakenteesta? Samaan aikaan, kun rakenteiden selkiyttäminen on varmasti hyödyllistä. Mutta onko mahdollisuus sietää jonkin verran erilaisuutta ja missä menee yhdenmukaistamisen tarpeen kynnyks?

### **2 Päätöksenteko- ja valmisteluprosessien selkeyttäminen**

Pitäisi miettiä, miten vaikuttamisen paikat tuodaan selkeästi esille ja niihin saadaan motivoitua ihmisiä. Tällä hetkellä päätösvallan keskittyminen näyttäytyy monesti sellaisena, ettei alempiin toimikuntiin yms. kannata osallistua, koska niiden rooli valmistelussa ja päätöksenteossa on epäselvä.

### **3 Yliopistoyhteisön vaikuttamismahdollisuudet**

Keskustelutilaisuuksia suunnitellessa tulisi pohtia myös läsnä- ja etäosallistumisen ulottuvuuksia ja miettiä, sitä tavoitellaanko osallistumisen mahdollisuuksien helppoutta (etä) vai osallistumista syvempää kohtaamista kampeuksilla (läsnä).

Tasakolmikanta on kannatettavaa.

### **4 Tutkimustoiminnan tulevaisuuden vahvistaminen: yhteistyöfoorumit ja tieteidenvälisyyden lisääminen**

Tämän uuden rakenteellisen tason luomisen vaikutus toiminnan kehittämiseen ei ole aivan selkeä. Tuntuu, että halutaan luoda uusi rakenne, joka ratkaisisi toiminnallisia ongelmia. On vaikea hahmottaa, mihin aitoon ongelmaan yhteistyöfoorumi on ratkaisu.





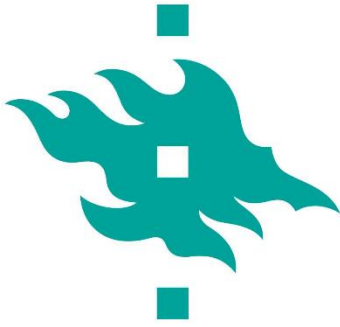
Tieteidenvälisyyden tukeminen on kannatettavaa ja ymmärrettävää. Kasvatustieteellisen tiedekunnan näkökulmasta esitetty yhteistyöfoorumien kolmijako ei ole optimaalinen, koska yhteistyötä tehdään myös toisten yhteistyöfoorumien tieteenalojen kanssa. Siksi keskustelussa nousi huoli siitä, että jäävätkö yhteistyöfoorumien hyödyt tiedekunnalle näin ollen ohueksi. Voiko tiedekunta kuulua useampaan yhteistyöfoorumiin?

Koska tutkijat tekevät jo nyt tiedekunta- ja tutkimusalarajoja ylittävää yhteistyötä, tämä rakenne ei tunnu tarpeelliselta. Parhaiten edellytyksiä luodaan antamalla työrauha tutkimuksen tekoon. Keskustelussa nostettiin esille esimerkiksi, kuinka paljon projektin tuomasta rahoituksesta allokoidaan tutkimuksen tekemiseen (palkat) ja paljonko sitä menee tukirakenteisiin (over headit).

Tutkimusyhteistyötä varten tulisi luoda mahdollisuuksia luoda ad hoc -yhteistyörakenteita, foorumi rakenteellisena tasona ei vaikuta mahdollistavan tätä. Yhteistyöfoorumin tavoite on rakentaa siltoja, mutta huolena on, että se saattaa rakentaa seiniä.

Lisäksi on hyvä tunnistaa erilaisten digitaalisten tutkimus- ja oppimisympäristöjen ja online-tutkijaverkostojen keskeinen rooli kansainvälisen yhteistyön sekä tutkimuksen (ja opetuksen) kehittämisessä.

Yhteistyöfoorumien luominen tuntuu olevan ristiriidassa teeman yksi kanssa, jossa pyritään luomaan yhtenäisempiä ja selkeämpiä rakenteita. Yhteistyöfoorumit ovat sen verran keskeneräisiä, että tulee vaikutelma, että luodaan uusi epäselvä rakennetaso, jossa on haasteita kokonaisrakenteen kannalta.



13.5.2025

Keskusvaalilautakunnalle / Laura Karppinen  
TOIJO implementointiryhmälle / Päivi Karimäki-Suvanto

## **Lääketieteellisen tiedekunnan lausunto Helsingin yliopiston vaalijohtosäännön muuttamisesta sekä toimintarakenteeseen ja johtamisjärjestelmään esitetyistä muutoksista**

Lääketieteellisen tiedekunnan tiedekuntaneuvosto kiittää mahdollisuudesta kommentoida vaalijohtosääntöön ehdotettavia muutoksia ja TOIJO-implementointiryhmän ehdotuksia Helsingin yliopiston toimintarakenteen ja johtamisjärjestelmän uudistamiseksi. Lausunto sisältää lisäksi Helsingin yliopiston hallituksen puheenjohtajan Niklas Bruunin ehdotuksesta tiedekunnan huolen koskien Kampusvisio 2040 valmistelua, jota voidaan pitää TOIJO-implementoinnin kannalta kriittisenä muutosvalmisteluna. Kannanotto kampusvisioon on lausunnon lopussa.

### **1 Vaalijohtosäännön muutosesityksistä**

Vaalijohtosäännön osalta tiedekuntaneuvosto huomauttaa, että **lääketieteellisen tiedekunnan opetus- ja tutkimushenkilökuntaan kuuluu 44 professoria sekä huomattava määrä myös muita 35% työntekijöitä, jotka ovat kaksoisaffilioituneet (yliopisto ja yliopistosairaala)**. Työskentely yliopistosairaalassa on myös yliopistotyötä ja näin ollen kyseisten henkilöiden mahdollisuus vaikuttaa yliopiston toimintaa on tärkeää. Tiedekuntaneuvosto katsoo, että työsuhteen rajaaminen 50%:iin ei ole tasa-arvoinen lääketieteellisen tiedekunnan osalta. Tohtoriopiskelijoiden aseman vahvistaminen demokratian toteutumisen näkökulmasta on tiedekunnan kannalta keskeistä.

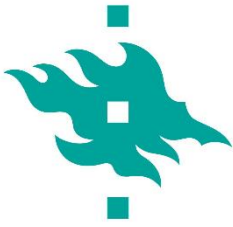
### **2 TOIJO-työryhmän luonnokset ehdotuksiksi**

TOIJO-työryhmän ehdotuksiin tiedekuntaneuvosto antaa seuraavat kommentit aihealueittain. Lisäksi HUSin kommentit on liitetty erikseen lausunnon loppuun omaan kappaleeseen.

#### **2.1 Toimintarakenteen ja johtamisjärjestelmän selkeyttäminen**

*TOIJO-työryhmä:*





13.5.2025

*Kuvataan tiedekuntien sisäiset rakenteet ja niiden tehtävät (esim. työjärjestyksessä) siten, että yliopistoyhteisö hahmottaa ne nykyistä helpommin.*

### **Tiedekuntaneuvosto**

- **Tukee nimitysten selventämistä ja yhdenmukaistamista siten että yliopistotasolla hahmotetaan eri tiedekuntien rakenteet nykyistä paremmin.** Tiedekunnalla tulee säilyä oikeus päättää alarakenteiden nimeämisestä.
- Yksiköiden tehtävät ja koko riippuvat tiedekunnasta, eikä niiden harmonisointi välttämättä ole tarkoituksenmukaista. Joissakin tapauksissa pienempien yksiköiden yhdistäminen voi olla järkevää, mutta yleisesti ottaen yksiköiden monimuotoisuus ja erikoistuminen voivat olla perusteltuja. Tiedekuntien omaa näkemystä tulee kunnioittaa.
- **Toimintarakenteen ja johtamisjärjestelmän selkeyttäminen ei saa johtaa lisääntyneeseen keskusjohtoisuuteen.** On tärkeää säilyttää **tiedekuntien autonomia** niiden rakenteiden määrittelyssä.
- Rakenteiden selkeyttäminen ja yhteneväisten ohjeistusten luominen yliopistotasolla nähdään myös positiivisena asiana, joka voi helpottaa yliopistoyhteisön toimintaa ja hahmottamista. Kokonaisuutena esitetyt ehdotukset ovat saaneet sekä kannatusta että kritiikkiä, ja erityisesti **tiedekuntaneuvosto korostaa tarvetta huomioida tiedekunnan ja sen yhteistyökumppaneiden erityistarpeet ja rakenteet.**

### **2.2 Päätöksenteko- ja valmisteluprosessien selkeyttäminen**

*TOIJO-työryhmä:*

*3. Kuvataan tiedekuntien sekä erillislaitosten toimikuntien toiminta osana tiedekunnan / erillisen laitoksen toiminnan periaatteita (esim. työjärjestyksessä).*

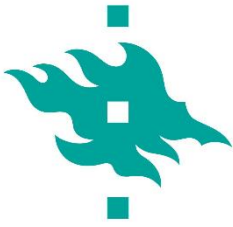
*4. Tiedekunnissa ja erillisissä laitoksissa tarkastellaan, millaiset toimikunnat parhaiten tukevat tiedekunnan kulloistakin kehittämistä.*

*5. Henkilöstöllä on avoin ilmoittautumismahdollisuus tiedekuntien ja erillislaitosten toimikuntiin, ja opiskelijoille tarjotaan mahdollisuutta nimetä oma edustajansa näihin.*

### **Tiedekuntaneuvosto**

- Pitää kokonaisuutena ehdotuksia kannatettavina, mutta toteaa, että **monet ehdotetuista toimista ovat jo käytössä.**
- Pitää tärkeänä säilyttää tiedekuntien oikeus päättää toimikuntien kokoonpanosta, jotta voidaan taata laaja-alainen edustus. Tämä korostaa tiedekuntien autonomiaa. Selkeyttäminen ja läpinäkyvyys päätöksenteossa ovat tärkeitä, ja niihin liittyvä terminologia tulisi olla selkeä. Tämä auttaa välttämään väärinkäsityksiä ja parantaa tiedekuntien ja yliopiston sisäistä viestintää.
- Pitää tärkeänä, että henkilöstöllä ja opiskelijoilla on mahdollisuus ilmoittautua ehdokkaiksi toimikuntiin, mutta lopullinen kokoonpano päätetään tiedekunnan toimesta. Yhteenvetona,

ehdotukset ovat saaneet kannatusta, mutta myös kritiikkiä erityisesti konkreettisuuden puutteesta ja huolesta tiedekuntien autonomian säilyttämisestä.



13.5.2025

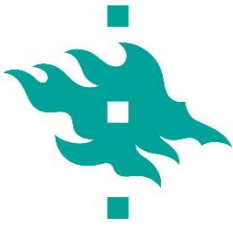
### 2.3 Yliopistoyhteisön vaikuttamismahdollisuudet

*TOIJO-työryhmä:*

1. Lisätään vapaamuotoisia keskustelutilaisuuksia;
2. Lisätään fokusryhmäviestintää nykyistä enemmän;
3. Järjestetään opiskelijoille tilaisuuksia, joissa he voivat osallistua yksiköissä käytävään keskusteluun, erityisesti silloin kun asia liittyy opiskeluun tai opiskelijoihin;
4. Edistetään vuoropuhelua ja yhteistyötä tiedekunnan opiskelijajärjestöjen kanssa;
5. Järjestetään yhteisöllisyyttä lisääviä ja kaikkia yhteisön jäseniä osallistavia tapahtumia säännöllisesti sekä tiedekunta- että yliopistotasolla.
6. Tarjotaan kaikille kansainvälisille yliopistolaisille yhdenvertainen ja tasalaatuinen perehdytys- ja kotouttamiskokemus;
7. Vakiinnutetaan eri yksiköiden parhaat perehdytyskäytännöt kaikkialla Helsingin yliopistossa;
8. Edistetään kansainvälisen henkilöstön ja opiskelijoiden kielitaidon kehittymistä
9. Lisätään päätöksentekoelementtejä koskevaa englanninkielistä viestintää. Laajennetaan englannin käyttöä kokouskielenä ja edistetään kokousten kokousosallistujien teknisiä mahdollisuuksia konekääntää itse kokousten erikieliset aineistot haluamalleen kielelle;
10. Ehdotetaan päätöksentekoelementtien toimikausiin harkittavaksi joustavuutta, jotta myös lyhytaikaisissa työsuhteissa oleva kansainvälinen henkilöstö tai lyhyissä ohjelmissa olevat kansainväliset opiskelijat voivat osallistua päätöksentekoon.
11. Tiedekunnan koko otetaan huomioon tiedekuntaneuvoston kokoa määritettäessä;
12. Tiedekuntaneuvostojen kokoonpanossa siirrytään tasakolmikantaan.

#### **Tiedekuntaneuvoston kanta:**

- Ehdotetut toimet eivät lisää yliopistoyhteisön vaikuttamismahdollisuuksia. Keskustelutilaisuudet ja tapaamiset voivat jäädä tehotomiksi, ellei niillä ole konkreettista vaikutusta päätöksentekoon. Liiallinen määrä tilaisuuksia voi kuormittaa henkilöstöä ja opiskelijoita.
- Opiskelijoille tarjottavat osallistumismahdollisuudet ja vuoropuhelu opiskelijajärjestöjen kanssa on tärkeää. Opiskelijoiden tulee voida vaikuttaa asioihin, jotka liittyvät suoraan heidän opiskeluunsa. Myös kansainvälisen henkilöstön ja opiskelijoiden osallistumismahdollisuuksien parantaminen, kielitaidon kehittäminen ja englanninkielisen viestinnän lisääminen koetaan tärkeänä.
- **Tasakolmikantaan siirtyminen tiedekuntaneuvostossa jakaa mielipiteitä.** Tiedekunnan koon huomioiminen neuvoston koossa nähdään tärkeänä, mutta tiedekuntien tulisi saada itse päättää kokoonpanosta.



## 2.4 Tutkimustoiminnan tulevaisuuden vahvistaminen: yhteistyöfoorumit ja tieteidenvälisyyden lisääminen

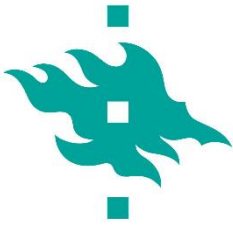
### Tiedekuntaneuvoston kanta yhteistyöfoorumeihin

- Yhteistyöfoorumit voivat lisätä hallinnollista byrokratiaa ja monimutkaisuutta, ilman merkittävää lisäarvoa.
- Foorumit voivat johtaa ylimääräiseen raportointiin ja hallintohimmeleihin.
- **Foorumien toiminta edellyttää erillistä rahoitusta, eikä sitä tulisi rahoittaa tutkijoiden apurahojen overhead-osuuksista.** Rahoituksen tulisi tulla esimerkiksi yliopiston omasta jakovarasta.
- Yhteistyö tulee perustua vapaaehtoisuuteen, ja foorumien tulisi olla joustavia rakenteita, jotka tukevat tiedekuntien ja erillislaitosten omia tarpeita.
- **Foorumien tulisi tukea monitieteistä yhteistyötä.**
- **Tiedekuntien tulee voida kuulua useampaan foorumiin.**
- Ehdotettu foorumijako ei välttämättä palvele parhaiten suomalaista yhteiskuntaa tai tiedekuntien tarpeita.
- Foorumien tarkoitus ja konkreettinen toiminta jäävät esityksessä epäselviksi.
- **Tutkimusyhteistyö syntyy ensisijassa ruohonjuuritasolla tutkijoiden kesken (bottom-up) ja siksi foorumit eivät saa johtaa jäykkään rakenteeseen, joka ei edistä tieteidenvälistä yhteistyötä täysimääräisesti.**
- Mahdollisten yhteistyöfoorumien johtajuus ja päätöksenteko tulisi olla selkeää ja että tutkijoilla säilyy vaikutusvalta. Foorumien tulisi tuottaa koordinoitua ja ehdotuksia, mutta ei häivyttää päätöksentekoa ylätasolle.

**Yhteenvedona,** ehdotukset ovat saaneet sekä kannatusta että kritiikkiä, erityisesti hallinnon lisääntymisen, rahoituksen ja monitieteisyyden tukemisen osalta.

### 3. HUSin kommentit TOIJO-työryhmän luonnoksista

Helsingin yliopistolliselle sairaalalle (HUS) lääketieteellinen tiedekunta (LTDK) on tärkein akateeminen yhteistyökumppani erityisesti lääkäri- ja erikoislääkäriskoulutuksen sekä lääketieteellisen tutkimuksen osalta. HUSin näkökulmasta on ensiarvoisen tärkeää, että toimintarakenne ja johtamisjärjestelmä tukisi LTDK:n antamaa opetusta ja HUS-HY:n yhdessä toteuttamaa kliinistä ja translationaalista tutkimusta, eikä päinvastoin heikentäisi tiedekunnan ja HUSin välistä yhteistyötä. Toimitetussa aineistossa ei HUSin arvion mukaan tätä kumppanuutta ole käytännössä lainkaan huomioitu tai käsitelty, eivätkä tausta-aineiston esiin nostamat nykytilan koetut HY:n sisäiset, selkiyttämistä vaativat asiat näyttäyty tässä yhteistyörajapinnassa HUSille. Ehdotettu foorumirakenne herättää HUSissa huolta erityisesti lääketieteellinen tiedekunta- sairaalayhteistyön kannalta. Mikäli foorumirakenne johtaa toimintavastuukysymysten hajautumiseen, vaikeutuu sujuva yhteistyö kliinisessä koulutuksessa, erikois(hammas)lääkäriskoulutuksessa ja kliinisessä/translationaalisessa tutkimuksessa. HUS haluaa lisäksi korostaa, että HUSin ja HY:n LTDK:n yhteinen näkyvyys ja vaikuttavuus sekä yhteistoiminnan sujuvuus ovat kriittisiä myös kansainvälisessä kilpailussa huipputasajista. Yhteenvedona HUS pyytää arvioimaan erityisen huolellisesti, miten suunnitellut uudistukset vaikuttaisivat lääketieteellisen tiedekunnan ja yliopistollisen sairaalan tiiviiseen ja strategisesti



13.5.2025

tärkeään yhteistyöhön. HUS pitää välttämättömänä, että yhteistyörakenteet, yhteiset strategiset tavoitteet ja operatiivinen toiminta säilyvät jatkossakin vahvoina ja selkeästi johdettuina. Mikäli ehdotettu foorumirakenne etenee, HUS toivoo perustellusti tulevansa kutsutuksi terveydenhuolto- ja elämänaalat -klusterin jäseneksi.

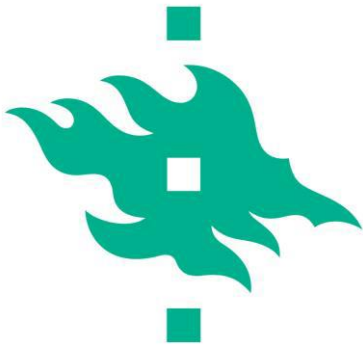
Lisäksi HUS pitää tärkeänä, että

- että lääketieteellisen tiedekunnan ja HUSin väliset toiminnalliset yhteydet ja yhteiset rakenteet turvataan osana mahdollista jatkovalmistelua ja tuodaan näkyväksi osaksi valmistelua;
- ennen lopullisia päätöksiä yhteistyötä koskevat erityiskysymykset käsitellään vielä erikseen korkealla tasolla tiedekunnan ja yliopistosairaalan välisessä vuoropuhelussa

**Tiedekuntaneuvosto pitää HUSin kannanottoa tärkeänä ja toivoo, että kommentit huomioidaan osana tiedekuntaneuvoston lausuntoa.**

#### **4. Tiedekuntaneuvoston lausunto Kampusvisio 2040 työstä Meilahden kampuksen osalta ja sen mahdollisista vaikutuksista TOIJO työn implementointiin.**

Lääketieteellinen tiedekunta yhdessä yliopistosairaala HUS:in kanssa muodostaa kriittisen yhteistyöorganin, jossa jaetaan henkilökuntaa, tiloja ja yhteisiä opiskeljoita. HUS-HY puitesopimus on perusta yhteistyölle. Meilahden kampuksen tulevaisuutta ei voi suunnitella huomioimatta tätä kriittistä yhteistyötä. Hallituksen puheenjohtaja Niklas Bruunin ehdotuksesta liitämme lausuntoomme tämän huomion sillä uskomme sen vaikuttavan TOIJO-implementointiin.



15.5.2025

Keskusvaalilautakunta TOIJO-  
implementaatiotyöryhmä

Viitteet: Asianumerot HY/5659/00.13.03/2025 ja HY/5205/00.01.01/2025

### **Maatalous-metsätieteellisen tiedekunnan tiedekuntaneuvoston lausunto Helsingin yliopiston vaalijohtosäännön muuttamisesta ja TOIJO-implementaatiotyöryhmän ehdotuksista**

Maatalous-metsätieteellisen tiedekunnan tiedekuntaneuvosto kiittää mahdollisuudesta kommentoida vaalijohtosäännön muutosehdotuksia ja TOIJO-implementaatiotyöryhmän ehdotuksia.

Vaalijohtosäännön osalta tiedekuntaneuvostolla ei ole kommentoitavaa.

TOIJO-implementaatiotyöryhmän ehdotuksista tiedekuntaneuvosto antaa seuraavat kommentit.

#### **1. Toimintarakenteen ja johtamisjärjestelmän selkeyttäminen**

1. Tarkennetaan yliopiston johtosäännössä olevaa toimintayksikön määritelmää yhdenmukaistamalla tiedekuntien ensimmäisen alarakennetason nimitykset, mikäli tiedekunta on jakaantunut toimintayksiköihin. Työryhmä ehdottaa, että tiedekunnan ensimmäisen alarakennetason toimintayksiköt nimitään joko osastoiksi tai tutkimusohjelmiksi.

*Kannatetaan.*

2. Tarkastellaan ja tarvittaessa yhtenäistetään tiedekuntien toimintayksiköiden tehtäviä, määrää ja kokoa. Kuvataan tiedekuntien sisäiset rakenteet ja niiden tehtävät (esim. työjärjestyksessä) siten, että yliopistoyhteisö hahmottaa ne nykyistä helpommin.

*Kannatetaan toimintayksiköiden tehtävien tarkastelua ja yhtenäistämistä. Toimintayksiköiden määrän ja koon yhtenäistämisen tarpeen määrittämisessä on huomioitava tarkoituksenmukaisuus ja toiminnallisuus.*

#### **2. Päätöksenteko- ja valmisteluprosessien selkeyttäminen**

1. Kuvataan yliopiston yhteismitallisesti päätöksentekoa tukevien elinten, kuten erilaisten yliopiston ydintehtävien kannalta keskeisten neuvostojen ja toimikuntien tehtävät ja valmisteluvastuut. Kuvaukseen sisällytetään, miten yliopistolaiset saavat tietoa niiden toiminnasta ja kehitettävien asioiden etenemisestä.

*Kannatetaan*

2. Kiinnitetään huomiota yliopisto-, tiedekunta- ja erillislaitostason viestinnässä terminologiaan, jotta ero valmistelun ja varsinaisen päätöksenteon välillä on selvä.



*Kannatetaan.*

3. Kuvataan tiedekuntien sekä erillislaitosten toimikuntien toiminta osana tiedekunnan / erillisen laitoksen toiminnan periaatteita (esim. työjärjestyksessä).

*Kannatetaan.*

4. Tiedekunnissa ja erillisissä laitoksissa tarkastellaan, millaiset toimikunnat parhaiten tukevat tiedekunnan kulloistakin kehittämistä.

*Kannatetaan. Hallintokauden alussa päätetään, mitä toimikuntia tiedekunnassa on ja mikä on toimikuntien tarkoituksenmukainen jäsenmäärä.*

5. Henkilöstöllä on avoin ilmoittautumismahdollisuus tiedekuntien ja erillislaitosten toimikuntiin, ja opiskelijoille tarjotaan mahdollisuutta nimetä oma edustajansa näihin.

*Ehdotetaan muutettavaksi muotoon: Henkilöstöllä on avoin ilmoittautumismahdollisuus ehdokkaaksi sellaisiin toimikuntiin, joiden jäseniksi on tarkoituksenmukaista valita jäsenet avoimella haulla koko henkilöstöstä, ja opiskelijoille tarjotaan mahdollisuutta nimetä oma ehdokkaansa näihin.*

*Tiedekuntaneuvosto totesi lisäksi, että on tehtävä selkeä ero varsinaisten toimikuntien, työryhmien ja keskustelufoorumien välillä.*

6. Huolehditaan, että valmistelussa olevista asioista jaetaan tietoa riittävän aikaisin, jotta henkilöstön ja opiskelijoiden ideoita ja tietoa voidaan hyödyntää valmistelun edetessä.

*Kannatetaan, mutta edellytetään, että yliopiston johdon käynnistämille prosesseille on riittävä aika tämän toteuttamiseksi.*

7. Yliopistolla otetaan käyttöön alusta, jossa voi kommentoida vireillä olevia asioita.

*Alustan käyttöönoton hyödyt on selkeytettävä ja määriteltävä, kuka ylläpitää ja moderoi alustaa.*

8. Päätöksenteon etenemisen prosesseja yksinkertaistetaan ja laaditaan selkeät ohjeet ja prosessi-kaaviot valmistelun ja päätöksenteon etenemisestä.

*Kannatetaan. On selkeytettävä, kuka ohjeet ja prosessikaaviot laatii ja laaditaanko ne yliopistotasolla, tiedekuntatasolla vai jollain muulla tasolla.*

9. Kiinnitetään huomiota valmistelu- ja päätöksentekoprosessien läpinäkyvyyden parantamiseen, niistä viestimiseen ja yliopistolaisten oikea-aikaiseen osallistamiseen.

*Todettiin, että kyseinen työryhmän ehdotus sisältyy jo aiempiin kohtiin.*

10. Päätöksentekoprosesseihin osallistuville edustajille tarjotaan tukea ja perehdytystä yliopiston valmistelu- ja päätöksentekoprosesseihin, työryhmien toimintatapoihin ja vaikutusmahdollisuuksiin. Varmistetaan, että myös opiskelijaedustajat saavat käyttöönsä tarvittavat dokumentit.

*Kannatetaan. Työryhmän ehdotus on toteutettava tarkoituksenmukaisesti ja edustajan on kannettava myös oma vastuunsa perehtymisestä ja osallistumisesta.*

### **3. Yliopistoyhteisön vaikuttamismahdollisuudet**

#### **3.1 Osallistamisen ja lähidemokratian lisääminen**

1. Lisätään vapaamuotoisia keskustelutilaisuuksia

*Ehdotetaan muutettavaksi muotoon: Varmistetaan, että vapaamuotoisia info-/keskustelutilaisuuksia on tarjolla tarkoituksenmukainen määrä.*

2. Lisätään fokusryhmäviestintää nykyistä enemmän

*Ehdotetaan muutettavaksi muotoon: Varmistetaan, että fokusryhmäviestintää on tarkoituksenmukainen määrä.*

3. Järjestetään opiskelijoille tilaisuuksia, joissa he voivat osallistua yksiköissä käytävään keskusteluun, erityisesti silloin kun asia liittyy opiskeluun tai opiskelijoihin

*Kannatetaan.*

4. Edistetään vuoropuhelua ja yhteistyötä tiedekunnan opiskelijajärjestöjen kanssa

*Kannatetaan.*

5. Järjestetään yhteisöllisyyttä lisääviä ja kaikkia yhteisön jäseniä osallistavia tapahtumia säännöllisesti sekä tiedekunta- että yliopistotasolla.

*Kannatetaan.*

### **3.2 Kansainvälisten yliopistolaisten osallistumismahdollisuudet**

6. Tarjotaan kaikille kansainvälisille yliopistolaisille yhdenvertainen ja tasalaatuinen perehdytys- ja kotouttamiskokemus

*Kannatetaan niin, että tarjotaan tasalaatuinen perehdytys- ja kotouttamisprosessi tai –palvelu (ei -kokemus).*

7. Vakiinnutetaan eri yksiköiden parhaat perehdytyskäytännöt kaikkialla Helsingin yliopistossa

*Kannatetaan. Määriteltävä, kuka hoitaa, miten ja millä aikavälillä.*

8. Edistetään kansainvälisen henkilöstön ja opiskelijoiden kielitaidon kehittymistä

*Ehdotetaan muutettavaksi muotoon: Edistetään kansainvälisen henkilöstön ja opiskelijoiden suomen tai ruotsin kielen taidon kehittymistä. Määritellään keinot, resurssit ja tavoiteaika tämän toteuttamiseksi.*

9. Lisätään päätöksentekuelimiä koskevaa englanninkielistä viestintää. Laajennetaan englannin käyttöä kokouskielenä ja edistetään kokousten kokousosallistujien teknisiä mahdollisuuksia kääntää itse kokousten erikieliset aineistot haluamalleen kielelle

*Ei kannateta englannin kielen käytön laajentamista kokouskielenä. Edistetään suomen ja ruotsin kielen käyttöä kokouskielenä ja hyödynnetään teknisiä mahdollisuuksia osallistua kokouksiin muilla kielillä.*

10. Ehdotetaan päätöksentekuelinten toimikausiin harkittavaksi joustavuutta, jotta myös lyhytaikaisissa työsuhteissa oleva kansainvälinen henkilöstö tai lyhyissä ohjelmissa olevat kansainväliset opiskelijat voivat osallistua päätöksentekoon

*Ei kannateta. Ehdotus ei edistä päätöksentekoprosessien sujuvuutta ja tehtyjen päätösten laatua.*

### 3.3 Tiedekuntaneuvostojen koko ja kokoonpano

11. Tiedekunnan koko otetaan huomioon tiedekuntaneuvoston kokoa määritettäessä

*Kannatetaan. Pienimmässä tasakolmikantavaihtoehdossa kannatetaan 12-jäsenistä kokoonpanoa.*

12. Tiedekuntaneuvostojen kokoonpanossa siirrytään tasakolmikantaan

*Tiedekuntaneuvostossa sekä nykymalli että tasakolmikantaan siirtyminen saavat kannatusta. Tasakolmikantaan siirtymistä puoltaa se, että yliopistokollegio on siirtynyt tasakolmikantaan ja se, että professorit eivät ole enemmistönä tiedekunnan henkilöstössä. Tasakolmikannan osalta nostettiin esiin huoli tiedekuntaneuvoston päätösvaltaisuudesta, koska opiskelijaedustajien osallistuminen tiedekuntaneuvoston kokouksiin on ollut vähäistä.*

### 4. Tutkimustoiminnan tulevaisuuden vahvistaminen: yhteistyöfoorumit ja tieteidenvälisyyden lisääminen

1. Muodostetaan kolme monitieteistä yhteistyöfoorumia, joista haluamaansa tiedekunnat ja tutkimuserillislaitokset voivat liittyä. Foorumit eivät ole yliopistolain 27§:n tarkoittamia yksiköitä, joihin yliopisto jakautuu, vaan tiedekuntia ja muita tutkimusyksiköitä yhdistäviä yhteistyön foorumeita. Niiden rakenteita ei määritellä johtosäännössä, vaan toiminnan yksityiskohdista sovitaan erikseen.

Yhden yhteistyöfoorumin muodostavat humanistis-yhteiskuntatieteelliset alat, toisen luonnontieteet, teknologia ja ympäristö sekä kolmannen terveystieteiden ja elämäntieteiden alat.

Foorumeilla ei ole vaikutusta henkilöstön asemaan, sillä henkilöstö säilyy tiedekunnissa ja erillisissä laitoksissa. Halutessaan henkilöstö voi osallistua yhteistyöfoorumien toimintaan.

*Kannatetaan niin, että ainoastaan tiedekunnat voivat liittyä haluamaansa yhteistyöfoorumiin. Yhteistyöfoorumit ovat erityisesti tiedekuntien yhteistyöalustoja. Edellytetään, että yhteistyö muiden kuin samaan yhteistyöfoorumiin kuuluvien yksiköiden kanssa voidaan varmistaa.*

2. Työryhmä ehdottaa yhteistyöfoorumien tehtäviksi esimerkiksi seuraavia tehtäviä:

- a. Kehittää foorumien välistä yhteistyötä erityisesti tieteidenvälisen tutkimustoiminnan edistämiseksi;
- b. Koordinoi ja kehittää tutkimusinfrastruktuureja ja seuraa yhteistyöfoorumien alojen tutkimusinfrastruktuurien tarpeita sekä pyrkii yhteiseen kantaan ja suositukseen koskien niiden kehittämistä ja investointien kohdentamista;
- c. Ylläpitää keskusteluyhteyttä yhteistyöfoorumiin kuuluvien tiedekuntien ja muiden yksiköiden johdon välillä yhteisjohtajuuteen perustuvalla toimintamallilla;
- d. Vahvistaa yhteistyöfoorumien kansallista ja kansainvälistä julkista näkyvyyttä;

*Kannatetaan kohtia a-d.*

- e. Visioi yhteistyöfoorumien pitkän aikavälin tutkimusstrategiaa ja siten edistää yliopiston strategista kehittämistä;

*Kannatetaan, mutta edellytetään, että ensin selkiytetään ja konkretisoidaan yliopiston ja tiedekuntien tutkimusstrategiat.*

- f. Rakentaa ja kuvaa Helsingin yliopiston identiteettiä, tutkimuksellisia vahvuusalueita sekä tutkimusyliopiston vaikuttavuutta ja yhteiskunnallista merkitystä;

*Ehdotetaan muutettavaksi muotoon: **Tukee Helsingin yliopiston identiteettiä, tutkimuksellisia vahvuusalueita sekä tutkimusyliopiston vaikuttavuutta ja yhteiskunnallista merkitystä.***

- g. Tukee yhteistyöfoorumien alojen innovaatiotoimintaa;

*Tämän ehdotuksen riskinä on, että foorumien tehtävät laajenevat liikaa.*

- h. Edistää yhteistyöfoorumien tutkimuksen tarvitsemien tukipalveluiden tarkoituksenmukaista

saatavuutta ja käyttöä (yhteistyössä Yliopistopalvelujen kanssa).

*Ehdotus tarvitsee täsmennyksen, millä tavalla yhteistyöfoorumi voi edistää tutkimuksen tukipalveluiden saatavuutta ja seuraako tästä se, että muut tukipalvelut heikkenevät.*

3. Yhteistyöfoorumin organisoitumisen ja päätöksenteon toimintamallina on siihen osallistuvien tiedekuntien ja muiden yksiköiden välinen yhteisjohtajuus. Asioissa, joissa on tehtävä yhteistyöfoorumia koskevia rehtorin delegointivaltaan kuuluvia päätöksiä, rehtori päättää yhteistyöfoorumia kuultuaan *Yhteistyöfoorumien käsite on selkiytymätön, joten asiaan ei voida ottaa kantaa.*
4. Yhteistyöfoorumien käyttöön suunnataan rahoitusta esim. viiden vuoden ajalle, minkä jälkeen niiden toiminta arvioidaan. Yhteistyöfoorumien tavoitteita voidaan tukea myös muilla resursseilla. *Kannatetaan, mutta ehdotusta on täsmennettävä niin, että rahoitus tulee rahoitusmallin ulkopuolelta ja yksiköiden rahoitusta lisäävänä elementtinä.*

13.5.2025

## Matemaattis-luonnontieteellisen tiedekunnan tiedekuntaneuvoston kommentit TOIJO-implemентаaatiotyöryhmän ehdotusluonnokseen

Viite: Kommentointipyyntö TOIJO-implemентаaatiotyöryhmän ehdotukseen (luonnos), 14.4.2025, HY/5659/00.13.03/2025

### 1. Toimintarakenteen ja johtamisjärjestelmän selkeyttäminen

Tiedekuntien tulisi saada enemmän päätösvaltaa omista rakenteistaan.

### 2. Päätöksenteko- ja valmisteluprosessien selkeyttäminen

- Kuvaukset päätöksentekoa valmistelevien elinten, kuten neuvostojen ja toimikuntien, tehtävistä ja vastuualueista ovat tervetulleita. Kuvauksiin tulisi sisällyttää, miten yliopistoyhteisön jäsenille tiedotetaan näiden elinten toiminnasta ja valmisteilla olevien asioiden etenemisestä.
- Huomiota voisi kiinnittää myös yhtenäiseen nimeämiskäytäntöön: voisiko yliopistolla olla yhtenäinen nimeämiskäytäntö toimikunnille, valiokunnille, työryhmille, neuvostoille jne.
- Vaikka yhdenmukaistaminen voi helpottaa yhtenäisten käytäntöjen käyttöönottoa, joustavuutta tarvitaan jatkossakin.
- On tärkeää, että henkilöstölle ja opiskelijoille tarjotaan mahdollisuuksia osallistua erilaisiin toimielimiin.
- Jos kaikki voivat ilmoittaa kiinnostuksestaan liittyä toimikuntiin, miten varmistetaan, että edustavuus toteutuu aina silloin, kun se on tärkeää? Tulisi olla selvää, miten päätökset toimikuntien nimityksistä tehdään ja miten kaikkien asiaankuuluvien ryhmien edustuksesta huolehditaan.
- On myönteistä, että nimeämismenettelyt ovat avoimia, mutta on myös huolehdittava siitä, että menettelyt ovat kevyitä, eivät vie liikaa aikaa, eivätkä aiheuta raskasta hallinnollista taakkaa.



- Asioiden valmisteluun on varattava riittävästi aikaa. Tietoa valmisteilla olevista asioista tulee levittää ajoissa paitsi toimielimien jäsenille, myös koko yliopistoyhteisölle.
- Toimielimille tarvitaan yhtenäinen viestintäkanava.
- Uusien työntekijöiden perehdytysmateriaaleihin voitaisiin lisätä tarvittavaa lisätietoa vaikuttamis- ja osallistumismahdollisuuksista sekä siitä, miten päätöksentekoon voi vaikuttaa.
- Opiskelijoiden edustajien pääsy asiaankuuluviin asiakirjoihin on varmistettava.
- Päätökset tulisi tehdä siellä, missä niillä on merkitystä; päätöksenteko oikealla tasolla (läheisyysperiaate).

### 3. Yliopistoyhteisön vaikuttamismahdollisuudet

- Työryhmän ehdotukset sisältävät tärkeitä tavoitteita, joilla pyritään lisäämään osallistumista ja näkyvyyttä.
- Suurissa yksiköissä (tiedekunnissa) toimintayksiköillä (osastoilla) on tärkeä rooli osallistumisen ja lähidemokratian lisäämisessä. Näin myös matemaattisluonnontieteellisessä tiedekunnassa, jossa on noin 1400 työntekijää ja 6000 opiskelijaa.
- Paikallista demokratiaa voitaisiin vahvistaa osastotasolla kolmikantaisilla alarakenteilla (mm. osastoneuvostot), joilla on selkeä mandaatti.
- Tiedekuntaneuvoston koon kasvattaminen sekä kokoonpanon muuttaminen tasakolmikantaiseksi lisäävät henkilöstön, opiskelijoiden ja tiedekunnan alayksiköiden mahdollisuuksia osallistua päätöksentekoon.
- Demokratian lisäämiseksi tiedekuntaneuvoston päätösvaltaa tulisi lisätä. Esimerkiksi tohtoriohjelmien rakenteesta päättäminen olisi siirrettävä kokonaan tiedekunnille.
- Hyvinvointikyselyn tuloksissa ilmenevä kokemus demokratian puutteesta voi johtua siitä, ettei neuvostojen äänellä ole paljon painoarvoa yliopiston päätöksenteossa eikä niinkään siitä, että ryhmät eivät saisi ääntään kuuluviin tiedekuntaneuvostoissa.
- Ehdotetaan joustavuutta päätöksentekuelinten jäsenten toimikausiin. Joustavuus voisi lisätä esim. kansainvälisten maisteriohjelmien opiskelijoiden mahdollisuuksia osallistua päätöksentekoon.
- 3.2 Ehdotus 10: Tarvitaan ”lyhytaikaisuuden” määritelmä; kauden on oltava riittävän pitkä, jotta osallistuminen päätöksentekoon on toimivaa.

### 4. Tutkimustoiminnan tulevaisuuden vahvistaminen: yhteistyöfoorumit ja tieteidenvälisyyden lisääminen

- Tiedekuntaneuvosto on samaa mieltä tavoitteesta edistää tieteidenvälistä yhteistyötä tiedekuntien ja tutkimuserillislaitosten välillä. Tiedekuntaneuvosto

suhtautuu kuitenkin varauksella yhteistyöfoorumien perustamiseen. TOIJO-

ehdotukset jättävät monia tärkeitä näkökohtia yhteistyöfoorumeista epäselviksi, mikä vaikeuttaa kommentointia.

- On tärkeää, että tiedekunnan kannalta myönteiset, mutta myös kielteiset seikat ja riskit tuodaan esiin, jotta voidaan varmistaa, että yhteistyöfoorumeista tehdään tietoon perustuva päätös.
- Kun Helsingin yliopistoa tarkastellaan ulkopuolelta käsin, on vaikutelma hyvin hajanainen, mikä koskee erityisesti Viikin kampusta ja keskusta-kampusta. Tästä näkökulmasta yhteistyöfoorumit hyödyttävät pieniä tiedekuntia, mutta suurille tiedekunnille, kuten matemaattis-luonnontieteelliselle tiedekunnalle, ne eivät ole tarpeellisia.
- Epäselvää on, miten yhteistyöfoorumit vaikuttavat tiedekunnan päätöksentekoon.
- Tiedekunnan riippumattomuus on turvattava, ja tarvitaan suoja-toimia sen varmistamiseksi, että yhteistyöfoorumit ovat "ansattomia" kokonaisuuksia.
- Yhteistyöfoorumit eivät saa olla ristiriidassa tiedekunnan autonomian kanssa.
- Yhteistyöfoorumit eivät saa muodostaa uusia siiloja. Tieteidenvälistä yhteistyötä voisi tukea joustavimminkin.
- Yhteistyöfoorumin hallinnollisen rakenteen tulee olla kevyt. Uutta hallinto-kerrosta tulee välttää. Yhteistyöfoorumin päätösvallan ja vastuiden on oltava selkeitä päätettäessä esim. rahoituksen käytöstä.
- Yhteistyöfoorumeille luvatus lisärahoituksen tulee olla todellista uutta rahoitusta eikä rahaa, joka otetaan pois tiedekunnilta.
- Matemaattis-luonnontieteellisen tiedekunnan kannalta on myönteistä ja merkityksellistä, että sekä "luonnontieteet" että "teknologia" ovat ehdotetun yhteistyöfoorumin nimessä.
- Yhteistyöfoorumit voivat olla hyödyllisiä tutkimusinfrastruktuurien näkökulmasta (mm. jaetut tutkimusinfrastruktuurit, infrastruktuuripoolit jne.) ja ne voivat vahvistaa tutkimustoimintaa; yhteistyöfoorumit saattavat myös auttaa suunnittelemaan pitkän aikavälin tutkimusinfrastruktuuri-investointeja nykyistä paremmin.
- Tiedekuntien välisen näkyvyyden ja yhteistyön lisääminen on myönteistä, mutta yhteistyöfoorumit eivät saa asettaa rajoja laajemmalle tieteidenvälisyydelle ja yhteistyölle oman yhteistyöfoorumin ulkopuolisten yksiköiden kanssa.
- Huolta herättävät yhteistyöfoorumien väliin jäävät tutkimusinfrastruktuurit, tutkijat ja tutkimusryhmät.
- Yhteistyöfoorumit eivät saa kaventaa yliopiston tutkimusta ja tutkimuksen laaja-alaisuutta; riskinä on, että yhteistyöfoorumit jakavat tutkimusyhteisön kahteen leiriin eli niihin, jotka työskentelevät yhteistyöfoorumeissa ja niihin, jotka ovat foorumien ulkopuolella  
=> keskeistä on huolehtia siitä, että tutkimusalat ja tutkimusryhmät, joille tieteidenvälinen yhteistyö yhteistyöfoorumien sisällä ei ole relevanttia, eivät kärsi muun muassa Profi-rahoituksen osalta.



## **Faculty Council's (Faculty of Science) comments on the draft proposals by the TOIJO Implementation Working Group**

### **1. Clarifying the operating structure and management system**

Faculties should have more decision-making power over their own structures.

### **2. Clarifying decision-making and preparatory processes**

- The descriptions of the duties and responsibilities of the preparatory bodies, such as the University's various councils and committees, are welcome. Such descriptions should include how members of the University community are informed about the activities of these bodies and the progress of matters under preparation.
- Attention could be paid also to the naming convention: could the University have a common naming convention (committee, working group, council, etc.)
- Although streamlining can facilitate the introduction of common practices, flexibility will be needed in the future.
- It is important that staff and students have opportunities to participate in the various bodies.
- If everyone can announce their interest in joining the committees, how to ensure that representativeness is achieved whenever this is important? it needs to be clear how the decisions are made on the appointments to committees and how the representation from all relevant groups is taken care of, thus transparent appointment policies are needed that take the representativeness into account.
- It is positive to have openness in appointment procedures, but it also needs to be taken care of that the processes are light and not too time-consuming and do not lay a heavy administrative burden.
- Enough time for preparation is needed. Dissemination of information is needed not only for the members of bodies, but for the whole University community.
- Unified communication channel is needed for bodies.
- More information needed on how to make a difference and on participation possibilities and how to have an impact on decision-making could be added to the orientation materials of new employees.
- Access to relevant documents for student representatives need be ensured.
- Decisions should be made where they matter; decision-making at the right level (subsidiarity principle).



### **3. Empowering the University community**

- The proposals include important aims to increase participation and visibility.
- In big units (faculties) the operational units (departments) are important in increasing involvement and local democracy; this is the case in the Faculty of Science with about 1400 employees and 6000 students.
- Local democracy could be strengthened by tripartite substructures at department level (i.e. department councils), with a clear mandate.
- Increasing the size and moving to an equal tripartite composition of the Faculty Council will increase the opportunities for staff, students and Faculty's subunits to participate in decision-making.
- To increase democracy, the decision-making power of the Faculty Council should be enhanced. For example, the authority to decide on the structure of doctoral programs should be transferred to the faculties.
- The experience of a lack of democracy, as reflected in the results of the well-being survey, may be due to the fact that the councils' voices do not carry much weight in the University's decision-making, rather than the groups not being heard in the faculty councils.
- It is proposed to have flexibility in the terms of decision-making bodies. Flexibility could increase the opportunities for example for students on international master's programmes to participate in decision-making.
- 3.2 Proposal 10: A definition of "short-term" is required; the term needs to be long enough for effective participation in decision-making.

### **4. Strengthening the future outlook of research by establishing collaboration forums and increasing interdisciplinarity**

- The Faculty Council agrees with the goal of increasing interdisciplinarity and cooperation between faculties and independent research institutes. However, the Faculty Council has reservations about the establishment of collaboration forums. The TOIJO proposals leave many important aspects on the forums unclear which makes them difficult to comment on.
- It is important to verbalise positives but also negatives and risks for the Faculty, to make sure an informed decision on the forums is being made.
- When looking at the University of Helsinki from outside, the image is very scattered, especially when looking at the Viikki Campus and the City Centre Campus. From this point of view, cooperation forums benefit small faculties, but they are not necessary for large faculties such as the Faculty of Science.
- It is unclear how the collaborative forums affect the decision-making at the Faculty.
- The independence of the Faculty needs to be ensured and safeguards are needed to ensure that the cooperation forums are "trap-free" entities.
- Collaborative forums may not conflict with the autonomy of the Faculty.
- Collaboration forums may not build up new silos. Interdisciplinarity could be supported more flexibly.

- The administrative structure of the collaboration forums needs to be light. New administrative layer must be avoided. The decision-making power and



responsibilities must be clear when deciding, for example, on the use of funding.

- The promised extra funding needs to be real new funding, not money that will be taken away from the faculties.
- It is positive to have both “science” and “technology” in the name of the proposed cooperation forum relevant for the Faculty of Science.
- Cooperation forums can be useful from the point of view of research infrastructures (e.g. shared research infrastructures, infrastructure pools, etc.) and they can strengthen research activities, and they might help better plan long-term research infrastructure investments.
- Increasing visibility and collaboration between faculties is positive but the collaboration forums may not build borders for broader interdisciplinarity or restrict the collaboration with units outside the own forum.
- There are concerns about the research infrastructures, researchers and research groups that remain between the forums.
- The cooperation forums may not narrow the University's research and research scope; there is a risk that the forums split the research community in two camps, in those who are within the forums and in those who are outside => it is essential to ensure that research fields and research groups for whom interdisciplinary cooperation within the forums is not relevant, do not suffer e.g. in Profi funding



## ***Liite / Appendix***

Tiedekuntaneuvoston opiskelijajäsenen Taavi Heikkilän kommentit TOIJO-  
implementaatiotyöryhmän ehdotuskokonaisuuteen 4 /  
Faculty Council student member Taavi Heikkilä's comments to the TOIJO  
implementation working group's proposal category 4:

Faculty of Science agrees with the goal of promoting interdisciplinary cooperation between the faculties and independent research units, but notes that even in its current form the proposed "cooperation forum" model goes against the stated goals of the TOIJO process, including reducing the unclarity of the structures and improving the participation by the community. To combine these goals the Faculty proposes, that instead of the proposed "cooperation forums" the following actions are taken:

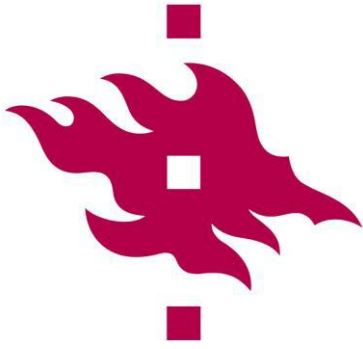
a) The Faculties must be given the right to establish "inter-faculty consortiums", or "tiedekuntayhtymä", for managing the cooperation. The point is to let the faculties decide themselves on which matters and with whom they want to organise structures. The right could be implemented by amending the Regulations with something like (and changing the contradicting parts):

"A group of faculties can establish inter-faculty consortiums for managing activities that are within the scope of the faculties and span across them. The establishing of a consortium is decided jointly by the participating faculties either as a decision matter of a joint session of the faculty councils, or by circulating the decision as a decision matter in the individual faculty councils. The establishing decision must include the rules of procedure of the consortium. The participating faculties can delegate decision making power, staff, and resources to the consortium. The highest decision-making organ of a consortium is either a coordinator appointed as provided in the rules of procedure, a steering group appointed as provided in the rules of procedure, or a general meeting of the relevant people defined in the rules of procedure. A faculty council of a participating faculty or the decision making organ can call for the establishing decision to be amended or repealed."

b) The proposed "cooperation forums" should be redefined as three "(thematic) advisory board", or "(temaattinen) neuvottelukunta". Each faculty and independent research units would be given the right to name a member and vice-member to any of the advisory boards. The members of a board named from within the university could appoint additional members from outside the university to the board. The boards could, for example, be tasked to:

- sustain a dialogical connection among the participating units by meeting regularly;
- make propositions to the organs of the university and the participating units;
- participate in the public discussion e.g. by making statements or organising events;
- comment the university wide research infrastructure plans, other important research related plans, and the budgeted;
- comment the faculty specific research infrastructure plans, other important research related plans;

- organise a yearly open seminar for the researchers, other staff and students related to its theme.



Keskusvaalilautakunnalle / Laura Karppinen  
TOIJO implementointiryhmälle / Päivi Karimäki-Suvanto

## **Oikeustieteellisen tiedekunnan lausunto Helsingin yliopiston vaalijohtosäännön muuttamisesta ja toimintarakenteeseen ja johtamisjärjestelmään esitetyistä muutoksista**

Oikeustieteellisen tiedekunnan tiedekuntaneuvosto kiittää mahdollisuudesta kommentoida vaalijohtosääntöön ehdotettavia muutoksia ja TOIJO-implementointiryhmän ehdotuksia Helsingin yliopiston toimintarakenteen ja johtamisjärjestelmän uudistamiseksi.

### **1 Vaalijohtosäännön muutosesityksistä**

Vaalijohtosäännön osalta tiedekuntaneuvosto ei löydä huomautettavaa. Muutosehdotukset ovat selkeyttäviä ja siten perusteltuja.

### **2 TOIJO-työryhmän luonnokset ehdotuksiksi**

TOIJO-työryhmän ehdotuksiin tiedekuntaneuvosto antaa seuraavat kommentit aihealueittain.

#### **2.1 Toimintarakenteen ja johtamisjärjestelmän selkeyttäminen ja**

*TOIJO-työryhmä:*

*Kuvataan tiedekuntien sisäiset rakenteet ja niiden tehtävät (esim. työjärjestyksessä) siten, että yliopistoyhteisö hahmottaa ne nykyistä helpommin.*

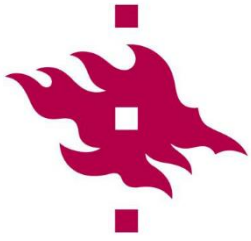
*ja*

#### **2.2 Päätöksenteko- ja valmisteluprosessien selkeyttäminen**

*TOIJO-työryhmä:*

*3. Kuvataan tiedekuntien sekä erillislaitosten toimikuntien toiminta osana tiedekunnan / erillisen laitoksen toiminnan periaatteita (esim. työjärjestyksessä).*





*4. Tiedekunnissa ja erillisissä laitoksissa tarkastellaan, millaiset toimikunnat parhaiten tukevat tiedekunnan kulloistakin kehittämistä.*

*5. Henkilöstöllä on avoin ilmoittautumismahdollisuus tiedekuntien ja erillislaitosten toimikuntiin, ja opiskelijoille tarjotaan mahdollisuutta nimetä oma edustajansa näihin.*

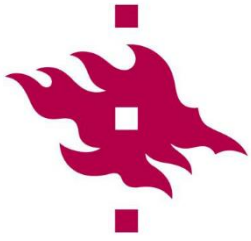
Oikeustieteellisessä tiedekunnassa ei ole alarakenteita. Sen sijaan esihenkilö- ja tiimirakenteen kehittäminen on ajankohtaista.

Oikeustieteellisen tiedekunnan työjärjestyksessä on kuvattu joitakin toimikuntia, jotka on päätetty työjärjestyksen tasolla ohjata asetettavaksi. Lisäksi dekaani voi harkintansa mukaan asettaa muita toimikuntia tai työryhmiä. Näin onkin tapahtunut, eikä tätä dekaanin mandaattia ole syytä rajata. Näihin toimikuntiin on ollut avoin haku. Käytännön ongelmaksi on lähinnä muodostunut, ettei kiinnostuneita ole ollut kaikkiin riittävästi. Siten jatkossa on, kuten nytkin, hyvä harkita myös toimikuntien määrää ja tehtäviä. Työjärjestys on kuitenkin verraten pysyvä ohjausdokumentti, eikä siinä voi kuvata kaikkia dekaanin kulloinkin sopivaksi ja tarpeellisiksi katsomia toimikuntia. On kuitenkin perusteltua kuvata työjärjestyksessä säännönmukaisesti asetettavat toimikunnat ja niiden keskeiset tehtävät.

### **2.3 Yliopistoyhteisön vaikuttamismahdollisuudet**

*TOIJO-työryhmä:*

- 1. Lisätään vapaamuotoisia keskustelutilaisuuksia;*
- 2. Lisätään fokusryhmäviestintää nykyistä enemmän;*
- 3. Järjestetään opiskelijoille tilaisuuksia, joissa he voivat osallistua yksiköissä käytävään keskusteluun, erityisesti silloin kun asia liittyy opiskeluun tai opiskelijoihin;*
- 4. Edistetään vuoropuhelua ja yhteistyötä tiedekunnan opiskelijajärjestöjen kanssa;*
- 5. Järjestetään yhteisöllisyyttä lisääviä ja kaikkia yhteisön jäseniä osallistavia tapahtumia säännöllisesti sekä tiedekunta- että yliopistotasolla.*
- 6. Tarjotaan kaikille kansainvälisille yliopistolaisille yhdenvertainen ja tasalaatuinen perehdytys- ja kotouttamiskokemus;*
- 7. Vakiinnutetaan eri yksiköiden parhaat perehdytyskäytännöt kaikkialla Helsingin yliopistossa;*
- 8. Edistetään kansainvälisen henkilöstön ja opiskelijoiden kielitaidon kehittymistä*
- 9. Lisätään päätöksentekoelemiä koskevaa englanninkielistä viestintää. Laajennetaan englannin käyttöä kokouskielenä ja edistetään kokousten kokousosallistujien teknisiä mahdollisuuksia konekääntää itse kokousten erikieliset aineistot haluamalleen kielelle;*
- 10. Ehdotetaan päätöksentekoelementtien toimikausiin harkittavaksi joustavuutta, jotta myös lyhytaikaisissa työsuhteissa oleva kansainvälinen henkilöstö tai lyhyissä ohjelmissa olevat kansainväliset opiskelijat voivat osallistua päätöksentekoon.*
- 11. Tiedekunnan koko otetaan huomioon tiedekuntaneuvoston kokoa määritettäessä;*
- 12. Tiedekuntaneuvostojen kokoonpanossa siirrytään tasakolmikantaan.*



Oikeustieteellisessä tiedekunnassa järjestetään jo nykyisellään varsin paljon vapaamuotoisia keskustelutilaisuuksia. Siten tarkempi kirjaus niistä ei tulisi muuttamaan tiedekunnan toimintatapoja. Tiedekunnalla on toimiva yhteistyö opiskelijajärjestöjen kanssa. Opiskelijoiden osallistumisesta tiedekuntien henkilöstötilaisuuksiin voi sen sijaan olla perusteltua linjata yliopistotasoisesti.

Oikeustieteellisen tiedekunnan tiedekuntaneuvostossa on erilaisia näkemyksiä ehdotuksista, jotka liittyvät tiedekuntaneuvoston kokoon (jäsenmäärään). Tiedekuntaneuvoston enemmistö ei kannata tiedekuntaneuvoston koon huomioimista jäsenmäärän osalta siten kuin ehdotetaan. Tiedekuntaneuvosto pitää tärkeänä, että tiedekuntaneuvosto on riittävän edustava niin, että erilaiset oppiaineet ja eri uravaiheessa olevat opettajat ja opiskelijat saavat äänensä kuuluviin. Tiedekunnassa on toimipiste Vaasassa ja vastuu ruotsinkielisten juristien kouluttamisesta. Nämä tiedekunnan päätöksentekoon vaikuttavat tekijät on syytä huomioida tässä yhteydessä. Pelkkään tiedekunnan kokoon keskittyminen ei huomioi toiminnan erityispiirteitä. Henkilöstömäärän lisäksi olisi koon osalta huomiotava myös opiskelijoiden lukumäärä.

Ehdotus tiedekuntaneuvoston siirtymisestä tasakolmikantaan jakaa tiedekuntaneuvostoa. Opiskelijoiden edustajat yhtenäisesti kannattavat tasakolmikantaan siirtymistä. Nykyistä mallia kannattavat tiedekuntaneuvoston muut jäsenet katsovat, ettei tasakolmikanta ole perusteltu tiedekuntaneuvoston käsittelemien asioiden kannalta. Yliopistokollegion ja tiedekuntaneuvoston tehtävät eroavat toisistaan, eikä niiden siten ole tarpeen myöskään noudattaa samaa kokoonpanopohjaa.

Tiedekuntaneuvostoissa on jo nyt käytössä rinnakkaiskielisyys suomi-englanti, ja siten kumpaakin kieltä suosivat voivat yhtä lailla seurata tiedekuntaneuvoston päätöksentekoa. Tiedekuntaneuvosto katsoo, että nykyinen käytäntö on riittävä. Lähtökohta tulee olla se, että kansainvälinen henkilöstö oppii suomea ja muutenkin kotoutuu tänne. Sen kannalta suomen kielen taidon johdonmukainen vaatimien on perusteltua, ja ehdotukset kielikurssien tarjoamisesta ulkomaisille henkilöille ovat hyviä. Myös ajatus konekääntämisestä englanniksi on hyvä.

#### **2.4 Tutkimustoiminnan tulevaisuuden vahvistaminen: yhteistyöfoorumit ja tieteidenvälisyyden lisääminen**

Tiedekuntaneuvosto suhtautuu yhteistyöfoorumien perustamiseen varauksella. Arviointipaneeli on korostanut yliopiston hallintorakenteen yksinkertaistamista, ja uusien yhteistyömuotojen perustamisessa on tarvetta tarkkuudelle, jotta lopputuloksena ei ole uusi hallinnon porras.

Yhteistyön tiivistäminen ja tukeminen, myös eri yhteistyöfoorumeissa olevien tiedekuntien ja erillislaitosten kesken, on joka tapauksessa kannatettava tavoite. Keskustakampuksen dekaanien kesken on jo nyt yhteistyötä, joten muutos ei olisi oikeustieteellisen tiedekunnan näkökulmasta kovinkaan suuri. Yhteistyöfoorumien hallinnon ja johtamisen peruskokoonpanon tulisi olla tiedekuntien dekaanit. Tiedekuntien ulkopuolisia ja välisiä yksiköitä on erilaisia. Siksi dekaanien tulisi asiayhteyden mukaan voida konsultoida tai kutsua näiden yksiköiden johtajia mukaan. Sikäli kuin yhteistyöfoorumeille annetaan omaa rahoitusta, se ei saa heikentää tiedekuntien rahoitusta.

Teologisen tiedekunnan tiedekuntaneuvoston ja tiedekunnan johtoryhmän lausunto Helsingin yliopiston toimintarakenteeseen ja johtamisjärjestelmään esitetyistä muutoksista

Teologisen tiedekunnan tiedekuntaneuvosto käsitteli TOIJO-implemентаaatioryhmän ehdotuksia Helsingin yliopiston toimintarakenteen ja johtamisjärjestelmän uudistamiseksi kokouksessaan 6.5.2025 ja tiedekunnan johtoryhmä kokouksissaan 25.4.2025 ja 15.5.2025.

## **1. Toimintarakenteen ja johtamisjärjestelmän selkeyttäminen**

Teologisen tiedekunnan alarakenne on kuvattu työjärjestyksessä. Tiedekunta jakaantuu toiminnallisesti osastoihin. Tiedekunnan osastot ovat pieniä, ja ne toimivat tehokkaasti, eikä niiden hallinto kuormita henkilöstöä. Osastojen poistaminen tai niiden yhdistäminen ei palvele tiedekunnan tarpeita. Tiedekunta korostaa, että kaikkien Helsingin yliopiston yksiköiden tai niiden osastojen ei tarvitse olla samankokoisia, vaan niiden tehtävät ja alat määrittelevät sopivan koon ja rakenteen.

## **2. Päätöksenteko- ja valmisteluprosessien selkeyttäminen**

Tiedekunta toteaa, että TOIJO-implemентаaatiotyöryhmän ehdotukset ovat kannatettavia. Päätösten valmistelun tulee olla avointa ja läpinäkyvää. Asiakokonaisuudesta tulee käydä selkeästi ilmi valmisteleva taho ja valmistelevat henkilöt. Päätöksentekoa tukevien elimien, kuten esimerkiksi yliopistotasoisten toimikuntien muistiot tulisi olla nähtävillä yhteisellä kanavalla ja yhteismitallisella tavalla. Toimikuntien kokousaikataulut tulee sopia riittävän ajoissa, jotta ne voidaan ottaa toimintayksiköissä huomioon. On varmistettava, etteivät useat neuvostot ja toimikunnat käsittele päällekkäin samoja asioita.

On myös kiinnitettävä huomiota yliopistotasoisten kehittämisprojektien aikataulutukseen, jotta toimintayksiköille annetaan riittävästi aikaa käydä keskustelua uudistuksista, ja antaa tarvittaessa palautetta uudistusten tavoitteista ja asetetuista kriteereistä. Uudistusten perusteet eivät myöskään ole olleet riittävän selviä. Kritiikkiä tiedekunnassa on herättänyt muun muassa Helsingin yliopiston tohtorikoulutuksen uudistamisen prosessi.

Tiedekunta kiinnittää huomiota, että osa TOIJO-implemентаaatiotyöryhmän ehdotuksista jää ylätasolle ja niistä puuttuu käytännön konkretia (esimerkiksi kohta 7 yhteisestä keskustelualustasta), jonka takia ehdotukseen on vaikea ottaa kantaa.

Teologisessa tiedekunnassa useat TOIJO-implemентаaatiotyöryhmän esittämät asiat ovat jo käytössä: toimikuntien määrä on kohtuullinen (ne on määritelty työjärjestyksessä), henkilöstöllä on mahdollisuus oman ryhmänsä sisällä ilmoittautua toimikuntiin, ja opiskelijat ovat mukana kehittämässä tiedekunnan toimintaa, koska yhteys opiskelijajärjestöön on toimiva.

Yksiköiden sisäisen viestinnän kehittäminen edesauttaa päätöksentekoprosessien avoimuutta, mutta ongelmana on, että sisäisen viestinnän vastuut ovat epäselvät. Ylipäätään viestintä on liian paljon opettajien ja tutkijoiden omalla vastuulla.

### **3. Yliopistoyhteisön vaikuttamismahdollisuudet**

Tiedekunta pitää TOIJO-implementaatioryhmän ehdotuksia (kohdat 1–8) kannatettavina. Teologisessa tiedekunnassa järjestetään jo nykyisin varsin paljon vapaamuotoisia keskustelutilaisuuksia. Kokousten määrää on myös tarkasteltava kriittisesti, sillä niihin osallistuminen on pois muista työtehtävistä.

Tiedekunta toteaa, että kansainvälisen henkilöstön ja opiskelijoiden kotimaisten kielten kielitaidon kehittäminen on kannatettavaa. On kuitenkin muistettava, että yliopistossa on myös sellaista vierailevaa henkilöstöä, joilta ei voida odottaa kotimaisten kielten osaamista. Tämän vuoksi rinnakkaiskielisyys ja monikielisen kulttuurin vaaliminen on tärkeää. Kokonaisuudessaan siirtyminen englanninkielisiin kokouksiin ei ole kannatettavaa, sillä kansalliskielten käyttäminen tulee turvata.

Teologisen tiedekunnan tiedekuntaneuvostossa on erilaisia näkemyksiä, jotka liittyvät tiedekuntaneuvoston kokoonpanoon. Opiskelijajäsenet kannattavat tasakolmikantaa, ja muiden tiedekuntaneuvoston ryhmien jäsenten mielipiteet jakautuvat. Nykyistä mallia kannattavat tiedekuntaneuvoston jäsenet katsovat, että tiedekuntaneuvoston toiminnan luonteen takia professoreilla tulisi olla muita ryhmiä laajempi edustus. Osa tiedekuntaneuvoston jäsenistä pitää tärkeänä, että myös tiedekuntaneuvostot siirtyisivät tasakolmikantaan yliopistokollegion tapaan. Tiedekuntaneuvoston jäsenmäärä (12 tai 9 jäsentä eli ns. tasakolmikanta, tai 10 jäsentä eli nykyinen malli dekaanin lisäksi) koetaan sopivaksi kooksi pienelle tiedekunnalle.

### **4. Tutkimustoiminnan tulevaisuuden vahvistaminen: yhteistyöfoorumit ja tieteidenvälisyyden lisääminen**

On tärkeää, että tiedekuntien merkitys ja itsenäisyys tunnustetaan ja nähdään arvokkaana säilyttämisen arvoisena asiana. Tiedekunnat tekevät kampanjoilla jo nyt paljon yhteistyötä, ja tämä yhteistyö pitäisi ottaa uusien yhteistyöfoorumien pohjaksi. Tiedekunnille tulee antaa vapaus keskittyä sellaiseen yhteistyöhön, joka palvelee niitä parhaiten (esim. olemassa olevat Profit, IRO:jen kehittäminen, tohtorihjelmien yhteistyö jne.). Uutta byrokratiaa ja hallintoa ei tule luoda, joka entisestään vie aikaa ja resursseja. Yhteistyö on väline, ei itseisarvo. On myös huomattava, että yhteistyön kautta syntyy uusia tuloksia, mutta aina näin ei tapahdu. Ei tule luoda siitä väkisin uusia identiteettejä. Uusien foorumien luomisessa on tarkasti mietittävä, tuovatko ne jotakin lisäarvoa tiedekunnissa jo tehtävän työn lisäksi. Mikäli yhteistyöfoorumeita perustetaan, niiden tulisi edistää tieteidenvälisyyttä ja tarjota monipuolisia mahdollisuuksia ja resursseja yhteistyöprojekteihin.

Parhaiten yhteistyössä näyttäisi toimivan malli, jossa henkilöt itse löytävät kumppaninsa, ja parhaille ryhmille voitaisiin tarjota tukea (bottom-up-periaatteella). Uusia yhteistyön löytämisen muotoja voitaisiin kokeilla myös ns. top-down-muodossa. Myös tekoälyn valjastaminen parhaiden hakijoiden löytämiseen voisi olla vaihtoehto (esim. Horizon Pillar II haku).

Keskustakampuksen osalta yhteistyöfoorumin keskiöön on suunniteltu HSSH:ta. On pohdittava miten HSSH:n pohjalta mahdollisesti muodostettava yhteistyöfoorumi toimisi parhaiten ja millaisia resursseja sille kohdennetaan. Nykymuodossaan ja nykyisillä toiminnoillaan HSSH ei sellaisenaan vastaa TOIJO-implemентаaatioryhmän suunnitelmiin yhteistyöfoorumeista. On arvioitava, miten foorumi palvelee keskustakampuksen yhteistä tutkimusinfraa ja toimii yhteistyössä kirjaston palvelujen kanssa. HSSH:ssa on varmasti jo olemassa olevia toimintoja, joita voidaan hyödyntää, kaikkea ei tarvitse keksiä uudestaan.

Keskustelua tiedekunnassa aiheutti myös kysymys yhteistyöfoorumeista uutena hallinnollisena tasona, ja pohdintaa herätti kysymys siitä, tuleeko kaikkien tiedekuntien kuulua yhteistyöfoorumeihin, ja miten tiedekunnat osallistuvat niiden rahoittamiseen.

TOIJO-implemентаaatioryhmän esityksessä yhteistyöfoorumien yhteisjohtajuutta ei ole määriteltä, ja siten siihen ei voi ottaa vielä kantaa. Parhaiten voisi toimia kiertävä ja kevyt sekä selkeä johtamismalli. Ehdotuksessa ei myöskään oteta kantaa siihen millaiset hallintoresurssit yhteistyöfoorumeille taataan. On huomattava, että yliopistopalveluiden mahdollisuudet tarjota hallinnollisia resursseja eivät todennäköisesti kasva, joten foorumin vaatimat resurssit ovat jostakin muualta pois.



## KOMMENTOINTI

14.5.2025

Viite: Kommentointipyyntö TOIJO-implementaatiotyöryhmän ehdotuksiin (luonnos)

### **Helsingin yliopiston valtiotieteellisen tiedekunnan kommentit TOIJO-implementaatiotyöryhmän ehdotusluonnokseen**

Valtiotieteellinen tiedekunta kiittää TOIJO-implementaatiotyöryhmää mahdollisuudesta kommentoida ehdotusluonnosta, ja kommentoi seuraavasti.

Tiedekunta pitää tärkeänä TOIJO-ryhmän työskentelyn lähtökohtaa siitä, että yliopiston tiedekuntarakennetta ei ole tarpeen muuttaa.

#### **1. Toimintarakenteen ja johtamisjärjestelmän selkeyttäminen**

Tiedekunta katsoo, että toimintarakenteiden tai niiden nimien yhdenmukaistaminen ei ole tarkoituksenmukaisin ratkaisu mahdollisiin rakenteissa tai johtamisjärjestelmässä koettuihin ongelmiin. Erilaisten ja erikokoisten tiedekuntien sisäinen organisoituminen eri tavalla voi olla perusteltua. TOIJO-ryhmän ehdottamien tiedekuntien alarakenteiden nimiä (osasto, tutkimusohjelma) ei pidetä tarkoituksenmukaisina. On kannatettava ehdotus, että kiinnitetään jatkossa enemmän huomiota siihen, miten tiedekuntien sisäiset rakenteet ja niiden tehtävät kuvataan tiedekuntien työjärjestyksissä tai vastaavissa asiakirjoissa.

#### **2. Päätöksenteko- ja valmisteluprosessien selkeyttäminen**

Tiedekunta pitää tärkeänä yliopiston ja tiedekuntien päätöksenteko- ja valmisteluprosessien selkeyttämistä, ja että päätöksiä tekevien tai niitä valmistelevien toimielinten tehtävät ja vastuut on jatkossa kuvattu ja viestitty selkeämmin. Niin ikään valmistelun avoimuuteen, valmistelusta viestimiseen ja päätösviestintään tulee kiinnittää jatkossa enemmän huomiota. Tiedekuntien tulisi itse voida pohtia mitkä ovat kyseiselle yksikölle luontevia, tarkoituksenmukaisia ja työekonomisia toimintatapoja edellä mainituissa asioissa. On hyvä huomioida myös tiedekuntalaisten työajankäyttö: miten ehtiä muiden töiden lisäksi osallistua lukuisten asioita valmistelevien tai päättävien toimielinten toimintaan, keskustelutilaisuuksiin tai kommentoimaan meneillään olevia prosesseja.

#### **3. Yliopistoyhteisön vaikuttamismahdollisuudet**

Tavoite yhteisöllisyyden ja yhteenkuuluvuuden lisäämisestä on tärkeä. Yhtä tärkeä on pohtia miten lisätä yhteisöllisyyttä ja vaikuttamismahdollisuuksia siten, että tiedekuntalaiset kokisivat ajankäyttönsä olevan tehokasta ja tarkoituksenmukaista. Erilaisten tilaisuuksien lisäämisellä ei välttämättä ole suoraa vaikutusta siihen, että yhteisö katsoisi vaikuttamismahdollisuuksiensa lisääntyvän. Erilaisten tilaisuuksien lisääminen voi myös johtaa siihen, että mitä enemmän on hajautettuja pieniä toimielimiä, sitä kauempana ne ovat arjesta. Osallistaminen koetaan usein näennäisosallistamiseksi, koska sillä ei aina ole näkyviä vaikutuksia eikä se näin ollen edistä





luottamusta. Edellä mainittu voi johtaa siihen, että kiinnostus osallistua toimielinten toimintaan vähenee, koska osallistumisella ei koeta olevan merkitystä.

Opiskelijoiden kuulemista tarkoituksenmukaisella tavalla ja opiskelijajärjestöjen roolin lisäämistä yhteistyössä pidetään tärkeänä. Lisäksi olisi tärkeää, että tiedekuntaneuvoston jäsenten nimeämisessä HYY:llä ja ao tiedekunnan opiskelijajärjestöillä olisi tiiviimpää yhteistyötä.

Kansainvälisen henkilöstön ja opiskelijoiden suomen kielen taidon kehittymisen systemaattinen tukeminen on tärkeää, ja että tämä huomioidaan myös työsuunnitelmissa. On kannatettavaa, että yliopistossa hyödynnettäisiin enemmän teknologiaa, minkä avulla suomea taitamattomat tai sitä vasta opiskelevat voisivat paremmin osallistua ja kokea osallisuutta. Kokousten ja tilaisuuksien muuttamista vain englanninkielisiksi ei lähtökohtaisesti koeta tarkoituksenmukaisena. Sen sijaan rennosti kolmella kielellä toimiminen saattaisi edistää paremmin kaikkien yhteisöllisyyttä ja osallisuutta.

Tiedekuntaneuvosto pääsääntöisesti kannattaa tasakolmikantaa, mutta ei kannata tiedekuntaneuvoston jäsenmäärän rajoittamista, vaan pitää tärkeänä sekä tiedekunnan tieteenalojen että kaikkien kolmen tiedekuntaneuvoston ryhmän riittävää edustusta tiedekuntaneuvostossa.

Tiedekunta pitää tärkeänä, että jatkossa yliopiston päätösten tai muiden vastaavien asioiden valmistelussa hyödynnetään jo alkuvaiheessa myös yliopiston tutkijoiden asiantuntemusta (esim. tähän kommentointipyyntöön liittyen valtiotieteellisen tiedekunnan tutkijat tekevät paljon tutkimusta mm. demokratiasta ja osallisuudesta).

#### **4. Tutkimustoiminnan tulevaisuuden vahvistaminen: yhteistyöfoorumit ja tieteidenvälisyyden lisääminen**

Ehdotuksesta ei juurikaan käy ilmi mitä konkreettisia hyötyjä ehdotetuilla muutoksella tavoitellaan suhteessa nykyiseen tilanteeseen ja toimintaan, mihin tarpeeseen uusi rakenne vastaisi, mistä sen tarvitsemat resurssit tulevat, ja miten se vastaisi arviointiryhmän esiin ottamaan tarpeeseen selkeyttää yliopiston nykyisiä rakenteita.

Toisaalta on positiivinen asia, jos ehdotuksen muutokset edistäisivät syvällisempää yksiköiden strategista kumppanuutta keskustakampuksella. Siihen olisi mahdollista kehittää ja käyttää hyväksi olemassaolevia rakenteita.

Kommentteja on valmistellut valtiotieteellisen tiedekunnan tiedekuntaneuvosto ja tutkimustoimikunta.

Marjaana Seppänen, dekaani  
Valtiotieteellinen tiedekunta

## STATEMENT

14.5.2025

RE: Request for statement regarding to the suggestions of the TOIJO implementation group (draft)

### **Comments from the Faculty of Social Sciences regarding to the draft of the proposals from the TOIJO implementation working group**

The Faculty of Social Sciences commends the TOIJO implementation working group for the opportunity to comment on the draft proposal, and comments as follows.

The Faculty considers it important for the TOIJO group to base its work on the fact that there is no need to change the University's Faculty structure.

#### **1. Clarifying of the operating structure and management system**

The Faculty considers that the harmonisation of operational structures or their names is not the most appropriate solution to any problems encountered in the structures or management system. The internal organisation of faculties of different sizes may be justified in different ways. The Finnish names of the sub-structures proposed by the TOIJO group (osasto/department, tutkimusryhmä/research group) are not considered appropriate. It is worthwhile to pay more attention on how faculties internal structures and their tasks are described in the faculty's rules of procedure or in similar documents.

#### **2. Clarifying decision-making and preparatory processes**

The Faculty considers it important to clarify the decision-making and preparation processes of the University and its faculties, and that the duties and responsibilities of the decision-making and preparatory bodies are described and communicated more clearly in the future. In the future, more attention must also be paid to the openness, communication in general, and communication of decisions. Regarding to the above-mentioned matters, faculties themselves should be able to consider the natural, appropriate and work-related economic practices of the relevant unit. It is also good to take into consideration time management: how to participate and take time in the activities of various preparatory or decision-making bodies as well as in discussions or comment requests on ongoing processes.

#### **3. Empowering the University community**

The goal of increasing inclusivity and cohesion is important. It is equally important to consider how to increase inclusivity and influencing opportunities so that faculty members feel that their time use is efficient and appropriate. Increasing different kinds of events may not have a direct impact on the community's view of increasing their opportunities to influence. Increasing opportunities can also lead to more decentralised small working groups which may be even further from the day-to-day life. Engagement is often perceived as pseudoparticipation, as it does not always have visible effects and, consequently, does not promote trust. The above may lead to a reduction in interest in the participation of the working groups, as participation is not considered to be relevant.

Hearing students in an appropriate manner and increasing the role of student organisations in cooperation are considered important. In addition, it would be important for the Student Union and the student associations of the Faculty to have closer cooperation in appointing the members of the Faculty Council.

Systematic support for the development of the Finnish language skills of international staff and students is important, and this should also be taken into account in work plans of staff. It is worthwhile to use more technology at the University, making it easier for those who do not have Finnish skills or who are still studying Finnish to participate and experience participation. As a rule, switching meetings and events into English only is not considered appropriate. However, working in three languages in a relaxed way could better promote inclusivity and participation for all.

As a rule, the Faculty Council supports the tripartite composition, but does not support the restriction of the number of Faculty Council members. Instead, it considers it important that the Faculty's disciplines and all three Faculty Council groups are sufficiently represented in the Faculty Council.

The Faculty considers it important that in the future, the University's researchers' expertise in preparing decisions or similar matters will be utilised in the early stages of the process (e.g., in connection with this request for comments, researchers at the Faculty of Social Sciences conduct a great deal of research on, for example, democracy and participation).

#### **4. Strengthening the future outlook of research by establishing collaboration forums and increasing interdisciplinarity**

The proposal does not indicate much about the concrete benefits of the proposed changes in relation to the current situation and activities, the need for the new structure, where the funding would come, and how it would respond to the assessment group's suggestion to clarify the University's current structures.

On the other hand, it is positive if the changes to the proposal would promote a more in-depth strategic partnership between the units on the City Centre Campus. It would be possible to develop and utilise existing structures.

These comments have been prepared by the Faculty Council and Research Committee of the Faculty.

Marjaana Seppänen, dean  
Faculty of Social Sciences

## **Svenska social- och kommunalhögskolans (Soc&kom) kommentarer till TOIJO -arbetsgruppens beredning av implementeringen.**

Svenska social- och kommunalhögskolans (Soc&kom) tackar för möjligheten att kommentera utkastet. Ärendet har behandlats i Soc&koms styrelse 29.4.2025 och materialet har delgivits personalen efter personalmötet som hölls två veckor tidigare. Utöver styrelsen har enhetens forskningsnämnd behandlat behovet att förtydliga antal och uppgifter för nätverken.

### **1. Förtydligande av verksamhetsstrukturen och ledningssystemet**

#### **Arbetsgruppens förslag:**

Definitionen på verksamhetsenhet i universitetets instruktion preciseras genom att förenhetliga benämningarna på enheterna på första nivån i fakultetens understruktur, om fakulteten är indelad i verksamhetsenheter. Arbetsgruppen föreslår att verksamhetsenheterna på den första nivån i understrukturen ska kallas antingen avdelningar eller forskningsprogram

Fakulteternas verksamhetsenheters uppgifter, antal och storlek granskas och förenhetligas vid behov. Fakulteternas interna strukturer och deras uppgifter beskrivs (t.ex. i arbetsordningen) på ett sådant sätt att universitetsmedlemmarna lättare kan skapa sig en bild av dem.

#### **Svar:**

Soc&kom har inga understrukturer, men forskningen är organiserad i 5 nätverk. I såväl forskningsnämnden som i styrelsen har ett förtydligande av uppgifterna och en trolig minskning av antalet nätverk fått understöd. Även frågan om benämningen av nätverken har behandlats preliminärt. Huruvida nätverken i fortsättningen bildar (forsknings)program kan diskuteras. Frågan har även behandlats på personalens utvecklingsdagar 3-4.4.2025. En arbetsgrupp har fr om maj 2025 börjat jobba med ärendet.

### **2. Förtydligande av besluts- och beredningsprocesserna**

#### **Arbetsgruppens förslag:**

1. Beskrivningar utarbetas över uppgifterna och beredningsansvaret hos de universitetsorgan som kommensurabelt stöder beslutsfattandet, såsom råd, kommittéer och nämnder som är centrala för universitetets kärnuppgifter. I beskrivningarna bör det ingå hur universitetsmedlemmarna får information om organens verksamhet och om hur ärenden som är under utveckling framskrider.
2. Uppmärksamhet ägnas åt terminologin i universitetets, fakulteters och fristående institutioners kommunikation, så att skillnaden mellan beredning och egentligt beslutsfattande är tydlig.
3. Verksamheten vid fakulteternas och de fristående institutionernas kommittéer och nämnder beskrivs som en del av fakultetens/den fristående institutionens verksamhetsprinciper (t.ex. i arbetsordningen).
4. Fakulteterna och de fristående institutionerna ser över vilka slags kommittéer bäst stöder utvecklingen vid fakulteten i fråga.
5. Personalen kan fritt anmäla sitt intresse för att delta i fakulteternas och de fristående institutionernas kommittéer, och studenterna har möjlighet att utse en egen representant till dem.
6. Information om de ärenden som bereds ska finnas tillgänglig tillräckligt tidigt så att personalens och studenternas idéer och kunskap kan användas i takt med att beredningen framskrider.
7. Universitetet tar i bruk en plattform där det går att kommentera pågående ärenden.

Vidare föreslog den internationella utvärderingsgruppen att universitetet genomgående skulle granska sina beslutsprocesser och tillhörande ansvar och roller, och skulle försöka öka tydligheten i hela organisationen.

Arbetsgruppen som förbereder implementeringen föreslår att

1. beslutsprocesserna förenklas och det utarbetas tydliga anvisningar och processscheman över hur beredningen och beslutsfattandet framskrider

2. det fästs vikt vid att förbättra transparensen i berednings- och beslutsprocesserna, kommunicera om dem och inkludera universitetsmedlemmarna i rätt tid
3. representanterna som deltar i beslutsprocesserna erbjuds stöd och introduktion i universitetets berednings- och beslutsprocesser, arbetsgruppernas metoder och möjligheterna att påverka. Det säkerställs att också studentrepresentanterna får tillgång till de behövliga dokumenten.

#### **Svar:**

Enheten stöder en genomgång av besluts- och beredningsprocesserna där skillnaden mellan beredning och egentligt beslutsfattande är möjligast tydlig. Enheten strävar till beredningsprocesser skall vara klara och tydliga. Enheten ser det också som viktigt att ärenden görs tillgängliga och att ärenden tas upp till diskussion på flera olika sätt – dels inom de organ som har representanter från olika personalgrupper och dels genom att göra dokument tillgängliga under processen. Här vill enheten fästa uppmärksamhet vid att universitetets processer skulle beakta den beredningstid som behövs för ett demokratiskt beslutsfattande samt möjliggöra spridningen av dokument i god tid före beslutsfattande, inkluderande tillgången till översatta dokument på svenska. När det gäller representationen av olika personalgrupper ser Soc&kom det som viktigt att de personer som representerar får en tillräcklig introduktion i vad det innebär att vara representant för en personalgrupp. Här vill enheten särskilt lyfta fram projekt- och stipendieforskarnas position som inte alltid har varit tydlig i förhållande till hur väl informerade dessa personer har varit om sin roll i olika organ. Soc&kom har redan under våren inlett en uppdatering av instruktionen samt examens- och rättssäkerhetsinstruktionen som även tar hänsyn till hur uppgifter och organ beskrivs. Dokumenten kommer att uppdateras i förhållande till universitets motsvarigheter samt genom att uppdatera och komplettera uppgifter som beskrivs för varje organ.

Vad beträffar terminologin, som nämns i punkt 2 (ovan) i arbetsgruppens förslag ser Soc&kom det som centralt att universitetet ser över sin terminologi när det gäller att beskriva universitetet och dess enheter. Då universitetet beskrivs som 4 campus och 11 fakulteter så exkluderas en del av verksamheten.

### **3. Universitetsmedlemmarnas möjligheter att påverka**

Arbetsgruppen föreslår att enheternas interna diskussionskultur och informationsutbyte stärks genom att

1. ordna fler diskussioner under fria former
2. öka kommunikationen med fokusgrupperna
3. ordna evenemang där studenterna kan delta i diskussionerna vid enheten, i synnerhet när diskussionen gäller studierna eller studenterna
4. främja dialog och samarbete med fakultetens studentföreningar
5. regelbundet ordna evenemang på både universitets- och fakultetsnivå som ökar samhörigheten och inkluderar alla medlemmar av gemenskapen.
6. Alla internationella universitetsmedlemmar erbjuds en likvärdig och homogen introduktions- och integreringsupplevelse.
7. Enheternas bästa introduktionspraxis etableras överallt vid Helsingfors universitet.
8. Utvecklingen av språkkunskaperna hos internationella anställda och studenter främjas.
9. Kommunikationen på engelska om beslutsorganen ökas. Bruket av engelska som mötesspråk ökas och mötesdeltagarnas tekniska möjligheter att själva ta fram maskinöversättningar av materialet till önskat språk främjas.
10. Arbetsgruppen föreslår flexibilitet i beslutsorganens mandatperioder, så att också internationell personal med korta kontrakt eller internationella studenter vid korta program kan delta i beslutsfattandet.
11. Fakultetsrådet är fakultetens högsta kollegiala beslutsorgan. Vid fakulteterna är rådet också ett centralt demokratiskt beslutsorgan.
12. Fakultetens storlek bör beaktas när fakultetsrådets storlek bestäms. (Fakultetsråden ombes ta ställning till vilken storleksklass de understöder, och i fråga om det minsta trepartsalternativet ombes de ange vilkendera sammansättningen de understöder, 12 eller 9 medlemmar.)
13. I fråga om fakultetsrådets sammansättning övergår man till en trepartsmodell.

**Svar:** Enheten har kontinuerligt en tät kontakt mellan studenter och personal. Under det gångna året har Soc&kom särskilt fäst uppmärksamhet vid en ökad dialog mellan personal och studenter. Konkret har detta betytt att flera tillfällen för personalen och studenter att träffas har lagts in i programmet. Personalen och ledningsgruppen har också träffats under fria former under gemensamma

utvecklingsdagar och kommer fr om hösten på basen av feedback från dagarna att införa flera informella tillfällen att ses. Beträffande representation i beslutsfattande organ är Soc&koms styrelse redan i detta nu uppbyggd enligt en trepartsmodell. Även om trepartsmodellen kan fungera bra för större enheter är denna modell inte alltid att föredra i mindre enheter eftersom representationen för vissa personalgrupper riskerar att bli särskilt stor procentuellt sett. Soc&kom motsätter sig härav inte en trepartsmodell, men ser för sin egen del att den procentuella andelen som representeras i styrelsen och övriga organ är mer lämpad för enheten som utgångspunkt för att avgöra entalet platser t ex i styrelsen och övriga organ. Soc&kom ser det som viktigt att utveckla språkkunskaperna i svenska hos alla anställda och studerande och stöder inte en övergång till engelska som mötesspråk.

#### **4. En starkare framtid för forskningsverksamheten: samarbetsforum och ökad tvärvetenskap**

##### **Arbetsgruppen föreslår att:**

1. Det bildas tre mångvetenskapliga samarbetsforum. Humaniora och samhällsvetenskaper bildar ett samarbetsforum, naturvetenskap, teknik och miljövetenskap ett annat och hälso- och livsvetenskaper ett tredje. Forumen har ingen inverkan på personalens status, för de anställda hör fortsättningsvis till fakulteterna och de fristående institutionerna. Om de anställda så önskar kan de delta i samarbetsforumens verksamhet.
2. Samarbetsforumet och dess beslutsfattande organiseras enligt en verksamhetsmodell där forumet leds gemensamt av de medverkande fakulteterna och andra enheterna. I ärenden som gäller samarbetsforumet och kräver beslut som hör till rektors delegeringsbefogenhet, fattar rektorn beslut efter att ha hört forumet.
3. Samarbetsforumen anvisas finansiering till exempel för fem år, varefter deras verksamhet utvärderas. Samarbetsforumens mål kan också stödjas med andra resurser.

Svar: Soc&kom ställer sig positiv till ett starkt forskningssamarbete, inkluderande samarbete kring gemensamt forskningsstöd. Enheten ser dock inte hur mycket nytt forumen ger men understöder ett samarbete som baserar sig på existerande forskningssamarbete inom centrumcampus. Enheten ser ändå inte att indelningen i forumen till alla delar täcker de samarbetskonstellationer som skulle ge bästa genomslag för ny och innovativ forskning för Soc&koms del. Ett forum med humaniora och samhällsvetenskaper beaktar t ex inte det täta samarbete som medicinska fakulteten och Soc&kom har i och med forskningsinitiativ inom social- och hälsovårdsfrågor.

13.5.2025

Petra Kouvonen

Rektor

Svenska social- och kommunalhögskolan vid Helsingfors Universitet (Soc&kom)





## **HiLIFE's comments on the draft proposals by the TOIJO implementation working group**

The working group preparing the implementation of the results from the Assessment of the Operational Structure and Management System (TOIJO) has requested statements or comments on its development proposals from faculties, independent institutes, and the Swedish School of Social Science, staff organizations and the Student Union. The working group requested comments on all four sets of proposals:

1. Clarifying the operating structure and management system
2. Clarifying decision-making and preparatory processes
3. Empowering the University community
4. Strengthening the future outlook of research by establishing collaboration forums and increasing interdisciplinarity

*The HiLIFE Management Team has discussed the development proposals presented by the TOIJO working group and prepared the following draft of HiLIFE's comments and statements for the HiLIFE Board.*

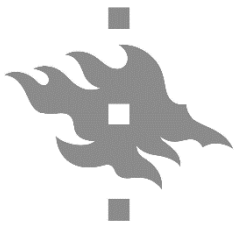
### **1 Clarifying the operating structure and management system**

The university's aim to clarify its operational and management structure is commendable and aligns well with HiLIFE's current model, which has been shown to function efficiently, as noted in the previous RAUH evaluation. However, there is some uncertainty as to whether the introduction of collaboration forums (clusters) might complicate the management hierarchy by adding an extra layer without a clearly defined decision-making structure.

- HiLIFE considers the introduction of collaboration forums (clusters) a positive step toward enhancing international visibility, strategic leadership, and resource allocation. However, to fulfil their potential, forums must be supported by clearly defined governance models, strong leadership—ideally at the vice-rector level—shared strategic vision, and appropriate incentives. This would avoid the risk of fragmented or ineffective development caused by unclear or shared leadership structures. The administrative layer should remain light, but strategically anchored.**

### **2 Clarifying decision-making and preparatory processes**

Any changes or clarifications in the operational and management structure should be accompanied by adjustments in the decision-making process. Given its size in terms of personnel and budget, and its strategic importance to the University, HiLIFE is comparable to a large faculty. Cooperation with the



University leadership and collaboration with the faculties would be significantly smoother — with a faster and more accurate information flow, and stronger, more constructive contribution from HiLIFE to the development of Life Science area and its interaction with other fields — if HiLIFE were represented in the University’s Management Group and Financial Management Group and included in the joint meetings of the faculty deans.

- **HiLIFE therefore proposes that its representative—as well as representatives of other independent institutes whose scale in terms of personnel, budget and strategic impact is comparable to that of faculties—be included as members of the University of Helsinki’s management groups.**

### **3 Empowering the University community**

- **An online platform allowing community members to comment on matters during their preparation is a commendable initiative. However, this should not become a one-way street, rather leadership should briefly follow up, for instance by acknowledging which suggestions have been taken forward and where and linking the relevant decision to the comments.**

### **4 Strengthening the future outlook of research by establishing collaboration forums and increasing interdisciplinarity**

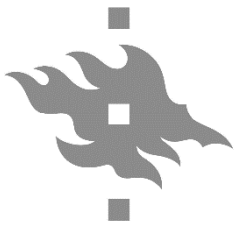
HiLIFE considers the introduction of collaboration forums (clusters) as a positive step toward enhancing international visibility, strategic leadership, and resource allocation at the University.

A forum-based model could enable coordination across broader thematic areas than current faculty- and institute-based structures, while acknowledging the specific needs of different disciplines.

However, HiLIFE expresses concerns over whether the planned forums, as currently outlined, will fully serve this purpose. Their success will depend on clear leadership, a shared strategic vision, defined responsibilities, and appropriate incentives. As originally noted by the external assessment group, forums should be well-resourced and supported by strong leadership – potentially at the vice-rector level – to ensure effective strategic coordination and allocation. Without this, there is a risk of suboptimization, where individual units may prioritize short-term budget balancing over long-term, cross-unit strategic investment. Such investments are seen as key contributors to UH’s research excellence and rankings.

**HiLIFE recommends the implementation group that**

- **the planned collaboration forums be further developed to ensure they are equipped to deliver genuine strategic coordination across units.**
- **For the forums to be effective, they must be underpinned by clear leadership, a shared strategic vision, defined responsibilities, and appropriate incentives.**
- **To this end, HiLIFE proposes that each forum be supported by strong leadership— at the vice-rector level—and resourced adequately to fulfil its intended role. This structure would mitigate the risk of suboptimization, where units focus on short-term budgetary concerns at the expense of broader, long-term cross-unit strategic investments.**
- **The leadership model should include mechanisms for bottom-up input from researchers, infrastructures, and other key actors to ensure alignment with university- wide goals while remaining responsive to emerging needs. One such mechanism could be an advisory group for each forum, consisting of representatives from university units and external partner organisations. These groups would meet regularly to bring forward initiatives, inform agenda-setting, and ground the forum’s work in both internal realities and valuable external perspectives. This approach draws from HiLIFE’s**



**governance model, which combines clear strategic leadership with structured, inclusive input from the academic community.**

At the same time,

- **it is essential to allow flexibility in how different forums are organized and developed. Their structures should reflect both the maturity of the domain, and the specific needs of the disciplines involved. For example, HiLIFE’s role in maintaining, developing and resourcing of research infrastructures based on external evaluation and long-term strategy in the life science sector is already mature and highly appreciated across faculties. These good practices could be, to a certain extent, adopted also to other collaboration forums.**

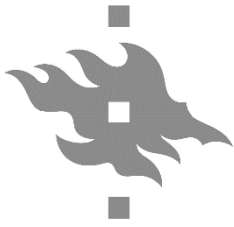
It is also important to recognize that many of the goals set for the collaboration forums — such as promoting interdisciplinarity and cross-campus cooperation — have already been achieved within the life science (LS) domain. Notable examples include the implementation of PROFI and IRO projects. HiLIFE currently provides strategic leadership and drives the development of the key cross-campus responsibilities in LS area, including shared-use research infrastructures, interdisciplinary training, and strategic research and innovation funding across five faculties. HiLIFE is fully committed to continuing and further developing these responsibilities in support of the forum(s). For instance, HiLIFE’s role could serve as a model for infrastructure coordination, thereby strengthening interdisciplinary research and collaboration. Given the significant overlap in aims and activities of the proposed forums and HiLIFE, HiLIFE proposes that

- **HiLIFE would be considered to constitute the core of the Health and Life Science forum. This would allow for an updated and more strongly resourced approach to forum activities, leveraging existing structures while enhancing strategic coordination and impact across the University.**
- **At the same time, it will be important to define explicitly the mandate of HiLIFE vs the collaboration forum e.g. on research infrastructure coordination. HiLIFE proposes that the overall high-level strategy for developing joint infrastructures related to the forum’s activities is coordinated and developed within the forum and that HiLIFE continues its current role in coordinating and implementing the activities as a part of its LS Research Infrastructure programme.**

Nevertheless, the added value of the forum for the life science field remains unclear in the absence of a clearly defined vision or roadmap for their long-term development. The current proposal would divide HiLIFE-coordinated infrastructures across two separate forums, raising concerns about whether the forums will be porous and flexible enough to allow the continuation of effective coordination — something that has been highly appreciated by the faculties and highlighted in external evaluations such as the RAUH review.

- **HiLIFE recommends clarifying the long-term vision for the forums and ensuring sufficient flexibility to maintain coherent strategic development coordination of shared infrastructures across forums.**
- **This joint strategic coordination should include forum level support and resourcing for those large-scale research infrastructures which serve multiple units and are deemed central for supporting UH’s competitiveness in research now and in future.**

A concrete example of the coordination challenges is the Laboratory Animal Center (LAC), which provides essential services for researchers across several life science faculties and within HiLIFE. Since HiLIFE’s establishment in 2017, it has held responsibility for LAC’s operations and costs, including covering a growing financial deficit. From the beginning of 2022, LAC’s cumulative deficit is



projected to exceed €3.2 million by 2026 and to reach €6–7 million by 2030. These figures illustrate the scale and complexity of research infrastructure funding needs within the life sciences.

□

4 (4)

**To ensure sustainable long-term services, the emerging life science collaboration forum must assume shared responsibility for infrastructure resourcing. This includes establishing a jointly agreed and sustainable financial and facilities plan for LAC.**



15.5.2025

Keskusvaalilautakunnalle / Laura Karppinen (HY/5205/00.01.01/2025)  
TOIJO implementointiryhmälle / Päivi Karimäki-Suvanto (HY/5659/00.13.03/2025)

## LAUSUNTO

Helsingin yliopiston kirjaston lausunto Helsingin yliopiston vaalijohtosäännön muuttamisesta ja toimintarakenteeseen ja johtamisjärjestelmään esitetyistä muutoksista.

Vaalijohtosääntöön suunniteltuja muutoksia ja TOIJO-työryhmän esittämiä ehdotuksia on yliopiston kirjastolla käsitelty johtoryhmässä 15. ja 30.4.2025. Käsittelyjen perusteella luotiin lausunto, jonka kirjaston johtokunta hyväksyi 14.5.2025 kokouksessaan.

### Vaalijohtosääntö

#### 1 § Soveltamisala

Erillisten laitosten johtokuntien henkilöstöä edustavien jäsenten valinnasta ja johtokunnan täydentämisestä henkilöstöä edustavilla jäsenillä määrätään hallintojohtajan päätöksellä.

#### Kommentit:

Kirjastossa toivotaan, että hallintojohtajan päätös tulee lausuntokierrokselle erillislaitoksiin.

#### 8 § Tiedekuntaneuvoston valinta

Tiedekuntaneuvoston jäsenet ja varajäsenet valitaan seuraavasti:

1. tiedekunnan professorit valitsevat keskuudestaan 4 tai 8? jäsentä;
2. tiedekunnan muu opetus- ja tutkimushenkilöstö ja tiedekunnan muu henkilöstö sekä yliopistopalvelujen lähipalvelujen henkilöstö sillä kampuksella, jolla tiedekunta sijaitsee kyseisen tiedekunnan vaaleihin rekisteröitynyt henkilöstö, valitsevat yhdessä keskuudestaan 3 tai 5? jäsentä

#### Kommentit:

Kirjastossa esitetään pohdittavaksi, olisiko yliopistopalveluiden henkilöstön ohella myös palveluerillislaitosten henkilöstöllä mahdollisuus asettua ehdolle tiedekuntaneuvostoihin.





## 15 a § Ehdokkaiden ilmoittaminen yliopistokollegion vaaliin

Mikäli ehdokkaita on vähemmän kuin kyseisessä vaalissa valittavia jäseniä, dekaani määrää tiedekunnan osalta puuttuvat jäsenet asianomaista ryhmää kuultuaan, **erillisen laitoksen johtaja määrää erillisen laitoksen osalta puuttuvat jäsenet henkilöstöä kuultuaan** ja hallintojohtaja määrää yliopistopalvelujen osalta puuttuvat jäsenet henkilöstöä kuultuaan.

### Kommentit:

Kirjastossa toivotaan, että tässä yhteydessä täsmennetään, kuinka prosessi hoidetaan palveluerillislaitosten osalta, joilla on vain yksi jäsen ja yksi varajäsen yliopistokollegiossa.

## Toijo-implemентаatioryhmän ehdotukset

### 2. Päätöksenteko- ja valmisteluprosessien selkeyttäminen

#### *Toimenpide-ehdotukset:*

- 1. Kuvataan yliopiston yhteismitallisesti päätöksentekoa tukevien elinten, kuten erilaisten yliopiston ydintehtävien kannalta keskeisten neuvostojen ja toimikuntien tehtävät ja valmisteluvastuut. Kuvauksiin sisällytetään, miten yliopistolaiset saavat tietoa niiden toiminnasta ja kehitettävien asioiden etenemisestä.*
- 2. Kiinnitetään huomiota yliopisto-, tiedekunta- ja erillislaitostason viestinnässä terminologiaan, jotta ero valmistelun ja varsinaisen päätöksenteon välillä on selvä.*
- 3. Kuvataan tiedekuntien sekä erillislaitosten toimikuntien toiminta osana tiedekunnan / erillisen laitoksen toiminnan periaatteita (esim. työjärjestyksessä).*
- 4. Tiedekunnissa ja erillisissä laitoksissa tarkastellaan, millaiset toimikunnat parhaiten tukevat tiedekunnan kulloistakin kehittämistä.*
- 5. Henkilöstöllä on avoin ilmoittautumismahdollisuus tiedekuntien ja erillislaitosten toimikuntiin, ja opiskelijoille tarjotaan mahdollisuutta nimetä oma edustajansa näihin.*
- 6. Huolehditaan, että valmistelussa olevista asioista jaetaan tietoa riittävän aikaisin, jotta henkilöstön opiskelijoiden ideoita ja tietoa voidaan hyödyntää valmistelun edetessä.*
- 7. Yliopistolla otetaan käyttöön alusta, jossa voi kommentoida vireillä olevia asioita*
- 8. päätöksenteon etenemisen prosesseja yksinkertaistetaan ja laaditaan selkeät ohjeet ja prosessikaaviot valmistelun ja päätöksenteon etenemisestä;*
- 9. kiinnitetään huomiota valmistelu- ja päätöksentekoprosessien läpinäkyvyyden parantamiseen, niistä viestimiseen ja yliopistolaisten oikea-aikaiseen osallistamiseen;*
- 10. päätöksentekoprosesseihin osallistuville edustajille tarjotaan tukea ja perehdytystä yliopiston valmistelu- ja päätöksentekoprosesseihin, työryhmien toimintatapoihin ja vaikutusmahdollisuuksiin. Varmistetaan, että myös opiskelijaedustajat saavat käyttöönsä tarvittavat dokumentit.*

### Kommentit:

Yliopiston kirjastossa toimivat johtokunnan lisäksi kampuskohtaiset kirjastoneuvottelukunnat, joiden tehtävä on kuvattu kirjaston työjärjestyksessä. Työjärjestyksen mukaan ylikirjastonhoitaja voi myös asettaa muita toimikuntia, joita ei kirjastossa kuitenkaan tällä hetkellä ole.

Kirjaston toimeenpanosuunnitelmassa (2025–2028) on yhtenä kehittämiskohteena kirjattu ”vahvistamme päätöksenteon läpinäkyvyyttä ja tarjoamme henkilökunnalle mahdollisuuksia vaikuttaa päätöksentekoon”. Samalla on paikallaan myös tarkastella viestinnän terminologiaa ja kiinnittää huomioita valmistelu- ja päätöksentekoprosessien läpinäkyvyyden parantamiseen, niistä viestimiseen ja oikea-aikaiseen osallistamiseen, työryhmän ehdotusten mukaisesti.



Kirjasto toivoo, että se huomioitaisiin erilaisissa yliopistotason kirjaston asiantuntijuuteen liittyvissä kehittämishankkeissa jo käynnistelyvaiheessa. Päätöksenteon valmisteluun osallistaminen lisää yhteisöllisyyttä ja osallisuutta yliopiston ja sen palveluiden kehittämiseen laajemmin.

### 3. Yliopistoyhteisön vaikuttamismahdollisuudet

#### 3.1 Osallistamisen ja lähidemokratian lisääminen

Työryhmä ehdottaa, että yksiköiden sisäistä keskustelukuluttuuria ja tiedonkulkua vahvistetaan:

1. Lisätään vapaamuotoisia keskustelutilaisuuksia;
2. Lisätään fokusryhmäviestintää nykyistä enemmän;
3. Järjestetään opiskelijoille tilaisuuksia, joissa he voivat osallistua yksiköissä käytävään keskusteluun, erityisesti silloin kun asia liittyy opiskeluun tai opiskelijoihin;
4. Edistetään vuoropuhelua ja yhteistyötä tiedekunnan opiskelijajärjestöjen kanssa;
5. Järjestetään yhteisöllisyyttä lisääviä ja kaikkia yhteisön jäseniä osallistavia tapahtumia säännöllisesti sekä tiedekunta- että yliopistotasolla.

#### Kommentit:

Kirjaston sisäisen keskustelukuluttuuriin ja tiedonvaihdon vahvistamiseksi kirjastolla on joka viikko koko henkilöstön yhteinen Teams-tapaaminen, ja neljä kertaa vuodessa järjestetään avoimia kehittämisfoorumeja, joihin kaikki kirjastolaiset voivat osallistua.

Kirjaston opiskelijaedustajat osallistuvat johtokunnan ja kirjastoneuvottelukuntien kokouksiin. Opiskelijaedustajille järjestetään tapaamisia myös kokousten ulkopuolella ja he osallistuvat kirjaston palveluiden kehittämiseen esimerkiksi erilaisissa työpajoissa.

#### 3.2 Kansainvälisten yliopistolaisten osallistumismahdollisuudet

6. Tarjotaan kaikille kansainvälisille yliopistolaisille yhdenvertainen ja tasalaatuinen perehdytys- ja kotouttamiskokemus;
7. Vakiinnutetaan eri yksiköiden parhaat perehdytyskäytännöt kaikkialla Helsingin yliopistossa;
8. Edistetään kansainvälisen henkilöstön ja opiskelijoiden kielitaidon kehittymistä
9. Lisätään päätöksentekoelemiä koskevaa englanninkielistä viestintää. Laajennetaan englannin käyttöä kokouskielenä ja edistetään kokousten kokousosallistujien teknisiä mahdollisuuksia konekääntää itse kokousten erikieliset aineistot haluamalleen kielelle;
11. Ehdotetaan päätöksentekoelementtien toimikausiin harkittavaksi joustavuutta, jotta myös lyhytaikaisissa työsuhteissa oleva kansainvälinen henkilöstö tai lyhyissä ohjelmissa olevat kansainväliset opiskelijat voivat osallistua päätöksentekoon.

#### Kommentit:

Kirjasto toivoo täsmennettävän, miksi työryhmä esittää englannin kielen laajentamista kokouskielenä.

Helsingin yliopistolla on laadittu kielitietoisen yliopistoarjen ohjeet, jotka tukevat arkipäivän monikielisissä kohtaamisissa, ja kannustavat näkemään monikielisyyden rikkautena ja mahdollisuutena. Kielitietoinen toimintakulttuuri on pohjana inklusiiviselle yhteisölle ja voi osaltaan edistää kansainvälisen henkilöstön ja opiskelijoiden kielitaidon kehittymistä.

Kirjasto kannustaakin kielitietoisuudessa erityisesti rinnakkaiskielisyyden lisäämiseen kokouksilanteissa.



#### **4. Tutkimustoiminnan tulevaisuuden vahvistaminen: yhteistyöfoorumit ja tieteidenvälisyyden lisääminen**

##### Kommentit:

Kirjasto tarjoaa palvelujaan asiakaslähtöisesti ja tasapuolisesti kaikille yliopiston yksiköille ja opiskelijoille riippumatta yksiköiden organisoitumismallista. Mikäli uusilla monitieteisillä yhteistyöfoorumeilla syntyy uusia palvelutarpeita, kirjasto pyrkii resurssiensa puitteissa vastaamaan niihin myös jatkossa.

Kirjasto näkee kuitenkin myös tärkeänä, että sen tarjoamat tutkimuksen tukipalvelut huomioidaan ja kirjaston asiantuntijoita kuullaan yhteistyöfoorumien toimintoja suunniteltaessa.

Kirjaston toiminnan ja kehittämisen kannalta on tärkeää, että sen johtokunnassa on jatkossakin laaja tiedekuntien, muiden yksiköiden ja sidosryhmien edustus.

Kommentit tehtävään 2h. *Edistää yhteistyöfoorumien tutkimuksen tarvitsemien tukipalveluiden taroituksenmukaista saatavuutta ja käyttöä (yhteistyössä Yliopistopalvelujen kanssa).*

Tukipalvelut pitävät sisällään yliopistopalveluiden lisäksi yliopiston kirjaston ja muut palveluerillislaitokset.

TOIJO-implementointiryhmälle

## **Kielikeskuksen johtokunnan ja johtoryhmän lausunto Helsingin yliopiston toimintarakenteeseen ja johtamisjärjestelmään esitetyistä muutoksista**

Kielikeskuksen johtokunta käsitteli TOIJO-implemентаatioryhmän ehdotuksia Helsingin yliopiston toimintarakenteen ja johtamisjärjestelmän uudistamiseksi kokouksessaan 29.4.2025 ja Kielikeskuksen johtoryhmä kokouksissaan 29.4.2025 ja 13.5.2025.

### 1. Toimintarakenteen ja johtamisjärjestelmän selkeyttäminen

Kielikeskuksen alarakenteet on nimetty kieliyksiköiksi. Mikäli yhdenmukaisuutta vaaditaan myös Helsingin yliopiston erillislaitoksilta, kieliyksiköt voidaan nimetä kieliosastoiksi. Kielikeskuksen alarakennetason selkeyttämiseksi Kielikeskukseen laaditaan nykyistä tarkempi ja laajempi työjärjestys johtosäännön lisäksi.

### 2. Päätöksenteko- ja valmisteluprosessien selkeyttäminen

Koko yliopiston henkilöstön kannalta on tärkeää, että yliopistotasoisia vastuita ja rooleja selkeytetään. Päätöksenteon valmisteluprosesseissa tulee kiinnittää myös huomiota johdon viestintään. On tärkeää, että erillislaitosten johtoa informoidaan samalla tavalla ja samanaikaisesti, kuin tiedekuntien johtoa ajankohtaisista asioista.

Johtokunta on tärkeä yhteistyöelin Kielikeskuksen ja tiedekuntien välillä. Pyritään kirkastamaan johtokunnan viestinnällistä tehtävää Kielikeskuksen ja tiedekuntien välillä ja kokoamaan johtokunta siten, että se palvelee parhaalla mahdollisella tavalla tätä yhteistyötä.

### 3. Yliopistoyhteisön vaikuttamismahdollisuudet

Pidämme tärkeänä, että Helsingin yliopistossa toimitaan yliopiston laatimien kieliperiaatteiden mukaan. Pidetään yllä kielitietoisuutta sekä monikielisiä ja saavutettavuutta lisääviä toimintatapoja ainoastaan yhden kielen laajentamisen sijaan.

On tärkeää tarjota yhteisönä tilaisuuksia oppia kotimaisia kieliä kieliperiaatteidemme mukaisesti. Edistetään kansainvälisen henkilöstön ja opiskelijoiden mahdollisuuksia kehittää kotimaisten kielten taitoa.



14.5.2025

HY/5659/00.13.03/2025

Viite: HY/5659/00.13.03/2025

## **Luonnontieteellisen keskusmuseon kommentit TOIJO- implementaatiotyöryhmän ehdotusluonnokseen 14.4.2025**

Luonnontieteellinen keskusmuseo (jatkossa Luomus) tukee TOIJO-  
implementaatiotyöryhmän ehdotusluonnosta.

Uudistus tarjoaa merkittävän kehitysmahdollisuuden Helsingin yliopiston yksiköiden väliselle yhteistyölle ja etenkin tutkimusyhteistyön vahvistamiselle. Samalla on hyvä ja perusteltua, että TOIJO-prosessia viedään eteenpäin kehittämisen jatkumona arvostaen yliopiston nykyisiä toimivia rakenteita. Ketterää toimintatapaa hyödyntäen on mahdollista saavuttaa tuloksia nopeastikin.

Luomus on kuluneen vuoden aikana arvioinut ja tarkentanut omaa toimintarakennettaan ja päivittänyt ohjesääntöään sen mukaisesti. Luomuksen organisaatorakenne on toimiva, mikä heijastuu työn hyvissä tuloksissa sekä uudessa työtyytyväisyyspalautteessa. Esitysluonnoksen kohtien 1-3 toimenpide-ehdotukset ovat linjassa Luomuksessa tehdyn kehitystyön kanssa.

Esitysluonnoksen kohta 4 koskien yhteistyöfoorumeita ja tieteidenvälisyyden lisäämistä on Luomuksen näkökulmasta lupaava. Kolmen foorumin malli on kannatettavin. Luomuksen henkilökunnasta vain n. 30 % kuuluu tutkimus- ja opetushenkilöstöön ja tutkimusta toteutetaan pitkälti ulkopuolisen hankerahoituksen varassa. Tutkijayhteisö on pieni (n. 45 htv), mutta korkealaatuinen sekä hyvin monitieteinen. Luomuksen tutkimus hyötyy nykyistä selkeämmistä yhteyksistä yliopiston suurempiin tutkimusyhteisöihin. Toisaalta laajempi tietoisuus Luomuksen tarjoamista tutkimus- ja yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen mahdollisuuksista voi edistää myös muiden yksiköiden toimintaa yliopistossa.





14.5.2025

Koska Luomuksen toiminta on monitieteistä, se tarvitsisi mahdollisuuden osallistua kaikkiin yhteistyöfoorumeihin. Luomuksen toiminta painottuu sekä terveys- ja elämäntieteen että luonnontieteet, teknologia ja ympäristö – yhteistyöfoorumeihin. Alustavasti on kaavailtu, että Luomus kuuluisi ensiksi mainittuun foorumiin, mutta laitoksen toiminnan sekä sen tarjoaman tutkimusinfrastruktuurin kannalta Luomuksen olisi välttämätöntä olla mukana myös jälkimmäisessä.

Lopuksi pyydetään korjaamaan Toijo-taustamuistion sivulla 9 kohta 2), jossa luetellaan rehtorin erilliset laitokset. Luonnontieteellinen keskuseo tulisi myös mainita laissa erikseen säädettynä yksikkönä Soc&kom:in ja Kansalliskirjaston ohella.

Luomus kiittää mahdollisuudesta kommentoida luonnosta.

Helsingissä 14.5.2025

Paula Kankaanpää  
Johtaja  
Luonnontieteellinen keskuseo



Tämä dokumentti on allekirjoitettu sähköisesti Helsingin yliopiston UniSign-järjestelmällä  
Detta dokument har underskrivits elektroniskt med Helsingfors universitetets UniSign  
This document has been electronically signed using University of Helsinki UniSign

Päiväys / Datum / Date: 14.05.2025 13:33:14 (UTC +0300)

**Paula M Kankaanpää**

Organisaation varmentama (HY-käyttäjätunnus)  
Certifierad av organisationen (HU användarkonto)  
Certified by organization (HY user account)  
Certified by organization





Viite: HY/5659/00.13.03/2025

## Tietotekniikkakeskuksen kommentit TOIJO-implementointityöryhmän ehdotuksiin

Helsingin yliopiston tietotekniikkakeskus kiittää mahdollisuudesta kommentoida toimintarakenteen ja johtamisjärjestelmän arvioinnin tuloksia käsitelleen työryhmän (jatkossa TOIJO-työryhmän) ehdotuksia.

TOIJO-työryhmän raportti käsittelee ainoastaan tiedekuntia sekä tutkimuserillisilaitoksia. Kuitenkin osa ehdotetuista toimenpiteistä liittyen esimerkiksi yliopistoyhteisön vaikuttamismahdollisuuksiin tai päätöksentekoprosessien selkiyttämiseen on sovellettavissa myös palveluerillisilaitoksiin. Lisäksi ehdotuksilla olisi toteutuessaan vaikutuksia tukipalveluiden järjestämiseen. Tietotekniikkakeskus keskittyy lausunnossaan näihin näkökulmiin.

### IT-kehittämisen ohjausryhmien asema

Lausuntoaineistosta ei käy ilmi, mikä on työryhmän ehdotusten suhde olemassa oleviin IT-kehittämisen ohjausryhmiin. Helsingin yliopiston rehtori on 12.6.2024 tekemällään päätöksellä asettanut kolme ohjausryhmää (opetuksen IT-kehittäminen, tutkimuksen IT-kehittäminen ja toimintaedellytysten IT-kehittäminen), joiden tehtävänä on toimeenpanna ja priorisoida yliopiston IT-toimintaan liittyvää kehittämistä. Käytännössä ryhmät seuraavat tehtäväalansa hankkeiden ja projektien toteutusta sekä tekevät ehdotuksia alansa merkittävimpien IT-kehityshankkeiden keskinäisestä priorisoinnista. Ohjausryhmien toimikausi päättyy 31.12.2028.

Tietotekniikkakeskuksen näkemyksen mukaan IT-kehittämisen ohjausryhmien työ on yliopistotasaisen kokonaiskuvan hallinnan kannalta erittäin tärkeää. Vaikka ohjausryhmillä ei ole muodollista päätösvaltaa, ne ovat tärkeä työkalu yliopistotasaisen kokonaiskuvan ylläpidossa ja IT-kehityshankkeiden priorisoinnissa. Tämän vuoksi IT-kehittämisen ohjausryhmät tulisi huomioida osana TOIJO-työryhmän ehdottamaa päätöksentekorakenteiden ja -foorumien kuvaamista.

Lisäksi tietotekniikkakeskus katsoo, että ehdotettujen uusien yhteistyöfoorumien asemaa suhteessa olemassa oleviin IT-kehittämisen ohjausryhmiin tulisi selventää. Tietotekniikkakeskus pitää tärkeänä, että keskeisten IT-hankintojen yhteensovittaminen tehdään jatkossakin rehtorin asettamien IT-kehittämisen ohjausryhmien kautta. Yhteistyöfoorumit voivat kuitenkin edesauttaa





16.5.2025

päättösten valmistelua esimerkiksi tiedekuntarajat ylittävien IT-tarpeiden kartoittamisessa tai keskeisten tutkimusinfrastruktuurien kehittämisessä.

### **Yhteistyöfoorumit ja IT-tukipalvelut**

Uudet yhteistyöfoorumit on rajattu ensisijaisesti tiedekunnille ja tutkuserillisilaitoksille. Niille asetetuissa tehtävissä on kuitenkin paljon yhtymäkohtia tietotekniikkakeskuksen tarjoamiin tukipalveluihin.

Perustettaville yhteistyöfoorumeille esitetään määräraikaista rahoitusta. Rahoituksen suuruuden ohella epäselväksi jää, mihin yhteistyöfoorumeille myönnettyä rahoitusta tosiasiallisesti voisi käyttää ja miten rahoituksen käyttämisestä päätettäisiin. Tutkimusinfrastruktuurien kehittämisen edellyttämät IT-hankinnat voisivat tietotekniikkakeskuksen näkemyksen mukaan olla yksi mahdollinen kohde, johon rahoitusta voisi suunnata.

Tärkeää kuitenkin on, että keskeisiä IT-hankintoja koordinoidaan jatkossakin yliopistotasoisesti. Tietotekniikkakeskuksen näkemyksen mukaan uusien yhteistyöfoorumeiden tulisi keskittyä prosessissa ensisijaisesti yhteisten IT-infrastruktuuri- ja muiden IT-tarpeiden kartoittamiseen sekä muuhun hankintapäätöksiä edeltävään valmisteluun. Parhaimmillaan yhteistyöfoorumit voivat edistää tiedekunta- ja yksikkörajat ylittävää yhteistyötä ja vahvistaa ymmärrystä etenkin tutkimukseen liittyvistä IT-tarpeista. Sen sijaan IT-hankintojen yliopistotasoinen priorisointi ja rahoituksesta päättäminen on tärkeää säilyttää IT-kehittämisen ohjausryhmissä.

Yhdeksi yhteistyöfoorumien tehtäväksi ehdotetaan "tutkimuksen tukipalveluiden saatavuuden ja käytön edistämistä yhteistyössä yliopistopalveluiden kanssa". Tietotekniikkakeskus pitää tärkeänä, että yliopistopalveluiden lisäksi kohdassa huomioitaisiin myös yliopiston palveluerillisilaitosten tarjoamat tutkimuksen tukipalvelut (esimerkiksi tietotekniikkakeskus ja yliopiston kirjasto).

### **Yliopistoyhteisön vaikuttamismahdollisuudet**

TOIJO-työryhmä on tehnyt lukuisia ehdotuksia yliopiston ja yksiköiden sisäisen keskustelukulttuurin parantamiseen. Tietotekniikkakeskuksessa on viime vuosina tehty paljon työtä laitoksen sisäisen keskustelukulttuurin ja henkilöstön vaikuttamismahdollisuuksien parantamisen hyväksi. Työtä jatketaan vuoden 2025 aikana selkeyttämällä tietotekniikkakeskuksessa jo toiminnassa olevien henkilöstöfoorumeiden välistä tehtävänjakoa. Tietotekniikkakeskus osallistuu mielellään yliopistotasoiseen tiedonkulun ja keskustelukulttuurin kehittämiseen niin tutkimuksen kuin opetuksenkin IT-palveluiden näkökulmasta. Tutkimuksen IT-palveluiden kehittämisen kannalta olisi järkevää, että tietotekniikkakeskukselle mahdollistettaisiin osallistuminen myös uusien yhteistyöfoorumeiden toimintaan asiantuntijaroolissa.

TIETOTEKNIKKAKESKUKSEN JOHTOKUNTA

Helsingissä 13.5.2025

Kansalliskirjaston lausunto TOIJO-implementaatioryhmän luonnosehdotuksista

Kansalliskirjasto kiittää mahdollisuudesta kommentoida luonnosta implementaatiotyöryhmän ehdotuksiksi ja lausuu niistä seuraavaa:

### **Ehdotuskokonaisuus 2 - Päätöksenteon selkiyttäminen**

Kansalliskirjasto kannattaa päätöksenteon prosessien yksinkertaistamista ja yhdenmukaistamista yksiselitteisten ohjeiden avulla kunkin yksikön erityispiirteet kuitenkin huomioon ottaen, sekä pitää kannatettavana valmistelu- ja päätöksentekoprosessien läpinäkyvyyden parantamista.

### **Ehdotuskokonaisuus 3 - Yliopistoyhteisön vaikutusmahdollisuudet**

Kansalliskirjasto kannattaa yksiköiden sisäisen keskustelukulttuurin ja tiedonkulun vahvistamista sekä yhteisöllisyyden kehittämistä esimerkiksi vapaamuotoisten keskustelutilaisuuksien avulla. Kuitenkin jo tällaisten tavoitteiden asetannan yhteydessä olisi syytä kiinnittää erityistä huomiota niiden seurantaan ja mitattavuuteen.

### **Ehdotuskokonaisuus 4 - Tutkimustoiminnan tulevaisuuden vahvistaminen: yhteistyöfoorumit ja tieteidenvälisyyden lisääminen**

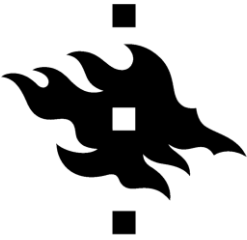
Kansalliskirjasto rakentaa osaltaan yliopiston identiteettiä ja on keskeinen humanistis-yhteiskuntatieteellisen tutkimuksen infrastruktuuri. Kansalliskirjasto pitää tärkeänä kirjaston yhteistoimintaa yhteistyöfoorumien kanssa vastaisuudessa.

Ylikirjastonhoitaja

Kimmo Tuominen

*Postiosoite:*

P  
L  
1  
5  
(  
U  
n  
i  
o  
n  
i  
n  
k  
a  
t  
u  
3  
6  
)  
0  
0  
0  
1  
4  
H  
e  
l  
s  
i  
n  
g  
i  
n  
y  
l  
i  
o  
p  
i  
s  
t  
o  
K  
ä  
y  
n  
t  
i  
o  
s  
o  
i  
t  
e  
:  
U  
n  
i  
o  
n  
i  
n  
k  
a



## **Helsingin yliopiston tutkijakollegiumin lausunto TOIJO-implemентаaatiotyöryhmän ehdotuksista**

TOIJO-implemентаaatiotyöryhmän ehdotukset yliopiston toimintarakenteen ja johtamismallin osalta ovat monelta osin lupaavan kuuloisia. Erityisen ilahduttavaa on, että tavoitteena ei ole toteuttaa raskasta organisaatiouudistusta, vaan työryhmän mukaan ”kyse on enemmän organisaation hienosäätötarpeista”. Lisäksi kollegium kannattaa lämpimästi ajatusta, ”ettei tiedekunta- ja tutkimuserillislaitosten rakenteeseen tehdä muutoksia ilman yksiköiden omaa aloitteellisuutta”.

Työryhmän ehdotuksen radikaalein ajatus koskee kolmen monitieteisen yhteistyöfoorumien perustamista tieteidenvälisen tutkimustoiminnan edistämiseksi. Dokumentin kuvaus foorumien toiminnan käytännöistä, vastuista ja velvollisuuksista on melko niukka, joten asiaan on haastavaa ottaa kantaa. Tarjolla olevan informaation valossa kollegiumin oletettu liittyminen humanistis-yhteiskuntatieteelliseen yhteistyöfoorumiin sisältää yksikön näkökulmasta mahdollisuuksia, mutta myös haasteita. Yhtäältä entistä sujuvampi tiedonkulku ja yhteistyön lujittaminen keskustakampuksen tiedekuntien ja kollegiumin välillä on tavoittelemisen arvoinen asia – olkoonkin, että yhteistyötä tehdään jo monin tavoin. Tutkimusinfrastruktuureja koskeva kehittäminen on myös taroituksenmukaista tehdä koko keskustakampuksen voimin.





Toisaalta haasteena voidaan nähdä se, että kollegiumin asema suunnitellussa foorumissa ja sen yhteisjohtajuudessa jäänee varsin heikoksi. Tämä johtuu siitä, että foorumiin osallistuvat tiedekunnat jakavat monia yhteisiä intressejä, kun taas kollegiumin toimintaa ohjaa tavoitteiltaan osittain erilainen toimintajärjestys. Koska tiedekunnat muodostavat suunnitellussa foorumissa ylivoimaisen enemmistön, kollegiumin tavoitteet jäänevät sivurooliin niin foorumin strategisessa päätöksenteossa kuin foorumille suunnattujen resurssien jaossa.

Monitieteiseen yhteistyöhön erikoistuneena yksikkönä kollegiumilla olisi toki annettavaa foorumin tavoitteiden toteuttamisessa, mutta tämä ei saa vaarantaa yksikön nykyistä menestyksekkästä bottom-up -periaatteeseen nojaavaa toimintakulttuuria. Ajatusta voidaan myös laajentaa koskemaan kaikkia foorumiin liittyviä yksiköitä. Yhteistyöfoorumin on määrä *visioida foorumin pitkän aikavälin tutkimusstrategiaa* ja siten edistää yliopiston strategista kehittämistä. Mutta onko itsestään selvää, että kaikkien foorumiin osallistuvien yksiköiden täytyy jakaa yhteinen tutkimusstrategia? Vaikka virtaviivaistamiselle on epäilemättä perusteita esimerkiksi yksiköiden ala- ja alirakenteiden nimien yhdenmukaistamisen osalta, ei yksiköiden ajan saatossa hioutuneita käytäntöjä ja niihin perustuvia vahvuuksia saisi uhrata yhdenmukaisuuden nimissä. Helsingin yliopiston vahvuus on sen monialaisuudessa ja -puolisuudessa, ja yksiköiden osin erilaiset vahvuudet palvelevat yliopiston strategiaa nimenomaan täydentämällä toisiaan.

Voidaan myös kysyä, sisältääkö *yhteistyöfoorumin näkyvyyden lisääminen* riskin siihen liittyneiden yksiköiden näkyvyyden heikentymisestä. Esimerkiksi keskustakampuksella on useita kansallisesti ja kansainvälisesti arvostettuja yksiköitä, joiden omaleimainen identiteetti lujittaa Helsingin yliopiston mainetta monialaisena sivistysyliopistona. On myös huolehdittava siitä, että yhteistyöfoorumiin liittyvät yksiköt voivat edelleen jatkaa monitieteisten ja tieteidenvälisten hankkeiden edistämistä itsenäisesti, riippumatta kolmen foorumin välisestä yhteistyöstä *tieteidenvälisen tutkimustoiminnan edistämiseksi*. Strategiset linjaukset organisaation ylemmällä tasolla voivat toki



palvella yliopiston tieteidenvälisyystavoitteita, mutta käytännössä aidosti omaperäiset ja kestävimät tieteidenväliset avaukset syntyvät lähempänä ruohonjuuritasoa, tutkijoiden ja näiden (bottom-up) tutkimusintresseistä kumpuavien synergioiden kautta. Näitä ei pitäisi rajoittaa luomalla rakennetta, joka priorisoi yhteisesti (top-down) päätettyjen hankkeiden resursoinnista.

Helsingissä toukokuun 7. päivänä 2025,

Hanne Appelqvist

Tutkijakollegiumin johtaja



15.5.2025

Keskusvaalilautakunnalle / Laura Karppinen (HY/5205/00.01.01/2025)  
TOIJO implementointiryhmälle / Päivi Karimäki-Suvanto (HY/5659/00.13.03/2025)

## LAUSUNTO

Helsingin yliopiston kirjaston lausunto Helsingin yliopiston vaalijohtosäännön muuttamisesta ja toimintarakenteeseen ja johtamisjärjestelmään esitetyistä muutoksista.

Vaalijohtosääntöön suunniteltuja muutoksia ja TOIJO-työryhmän esittämiä ehdotuksia on yliopiston kirjastolla käsitelty johtoryhmässä 15. ja 30.4.2025. Käsittelyjen perusteella luotiin lausunto, jonka kirjaston johtokunta hyväksyi 14.5.2025 kokouksessaan.

### Vaalijohtosääntö

#### 1 § Soveltamisala

Erillisten laitosten johtokuntien henkilöstöä edustavien jäsenten valinnasta ja johtokunnan täydentämisestä henkilöstöä edustavilla jäsenillä määrätään hallintojohtajan päätöksellä.

#### Kommentit:

Kirjastossa toivotaan, että hallintojohtajan päätös tulee lausuntokierrokselle erillislaitoksiin.

#### 8 § Tiedekuntaneuvoston valinta

Tiedekuntaneuvoston jäsenet ja varajäsenet valitaan seuraavasti:

1. tiedekunnan professorit valitsevat keskuudestaan 4 tai 8? jäsentä;
2. tiedekunnan muu opetus- ja tutkimushenkilöstö ja tiedekunnan muu henkilöstö sekä yliopistopalvelujen lähipalvelujen henkilöstö sillä kampuksella, jolla tiedekunta sijaitsee kyseisen tiedekunnan vaaleihin rekisteröitynyt henkilöstö, valitsevat yhdessä keskuudestaan 3 tai 5? jäsentä

#### Kommentit:

Kirjastossa esitetään pohdittavaksi, olisiko yliopistopalveluiden henkilöstön ohella myös palveluerillislaitosten henkilöstöllä mahdollisuus asettua ehdolle tiedekuntaneuvostoihin.





## 15 a § Ehdokkaiden ilmoittaminen yliopistokollegion vaaliin

Mikäli ehdokkaita on vähemmän kuin kyseisessä vaalissa valittavia jäseniä, dekaani määrää tiedekunnan osalta puuttuvat jäsenet asianomaista ryhmää kuultuaan, **erillisen laitoksen johtaja määrää erillisen laitoksen osalta puuttuvat jäsenet henkilöstöä kuultuaan** ja hallintojohtaja määrää yliopistopalvelujen osalta puuttuvat jäsenet henkilöstöä kuultuaan.

### Kommentit:

Kirjastossa toivotaan, että tässä yhteydessä täsmennetään, kuinka prosessi hoidetaan palveluerillislaitosten osalta, joilla on vain yksi jäsen ja yksi varajäsen yliopistokollegiossa.

## Toijo-implemентаatioryhmän ehdotukset

### 2. Päätöksenteko- ja valmisteluprosessien selkeyttäminen

#### *Toimenpide-ehdotukset:*

- 1. Kuvataan yliopiston yhteismitallisesti päätöksentekoa tukevien elinten, kuten erilaisten yliopiston ydintehtävien kannalta keskeisten neuvostojen ja toimikuntien tehtävät ja valmisteluvastuut. Kuvauksiin sisällytetään, miten yliopistolaiset saavat tietoa niiden toiminnasta ja kehitettävien asioiden etenemisestä.*
- 2. Kiinnitetään huomiota yliopisto-, tiedekunta- ja erillislaitostason viestinnässä terminologiaan, jotta ero valmistelun ja varsinaisen päätöksenteon välillä on selvä.*
- 3. Kuvataan tiedekuntien sekä erillislaitosten toimikuntien toiminta osana tiedekunnan / erillisen laitoksen toiminnan periaatteita (esim. työjärjestyksessä).*
- 4. Tiedekunnissa ja erillisissä laitoksissa tarkastellaan, millaiset toimikunnat parhaiten tukevat tiedekunnan kulloistakin kehittämistä.*
- 5. Henkilöstöllä on avoin ilmoittautumismahdollisuus tiedekuntien ja erillislaitosten toimikuntiin, ja opiskelijoille tarjotaan mahdollisuutta nimetä oma edustajansa näihin.*
- 6. Huolehditaan, että valmistelussa olevista asioista jaetaan tietoa riittävän aikaisin, jotta henkilöstön opiskelijoiden ideoita ja tietoa voidaan hyödyntää valmistelun edetessä.*
- 7. Yliopistolla otetaan käyttöön alusta, jossa voi kommentoida vireillä olevia asioita*
- 8. päätöksenteon etenemisen prosesseja yksinkertaistetaan ja laaditaan selkeät ohjeet ja prosessikaaviot valmistelun ja päätöksenteon etenemisestä;*
- 9. kiinnitetään huomiota valmistelu- ja päätöksentekoprosessien läpinäkyvyyden parantamiseen, niistä viestimiseen ja yliopistolaisten oikea-aikaiseen osallistamiseen;*
- 10. päätöksentekoprosesseihin osallistuville edustajille tarjotaan tukea ja perehdytystä yliopiston valmistelu- ja päätöksentekoprosesseihin, työryhmien toimintatapoihin ja vaikutusmahdollisuuksiin. Varmistetaan, että myös opiskelijaedustajat saavat käyttöönsä tarvittavat dokumentit.*

### Kommentit:

Yliopiston kirjastossa toimivat johtokunnan lisäksi kampuskohtaiset kirjastoneuvottelukunnat, joiden tehtävä on kuvattu kirjaston työjärjestyksessä. Työjärjestyksen mukaan ylikirjastonhoitaja voi myös asettaa muita toimikuntia, joita ei kirjastossa kuitenkaan tällä hetkellä ole.

Kirjaston toimeenpanosuunnitelmassa (2025–2028) on yhtenä kehittämiskohteena kirjattu ”vahvistamme päätöksenteon läpinäkyvyyttä ja tarjoamme henkilökunnalle mahdollisuuksia vaikuttaa päätöksentekoon”. Samalla on paikallaan myös tarkastella viestinnän terminologiaa ja kiinnittää huomioita valmistelu- ja päätöksentekoprosessien läpinäkyvyyden parantamiseen, niistä viestimiseen ja oikea-aikaiseen osallistamiseen, työryhmän ehdotusten mukaisesti.



Kirjasto toivoo, että se huomioitaisiin erilaisissa yliopistotason kirjaston asiantuntijuuteen liittyvissä kehittämishankkeissa jo käynnistelyvaiheessa. Päätöksenteon valmisteluun osallistaminen lisää yhteisöllisyyttä ja osallisuutta yliopiston ja sen palveluiden kehittämiseen laajemmin.

### 3. Yliopistoyhteisön vaikuttamismahdollisuudet

#### 3.1 Osallistamisen ja lähidemokratian lisääminen

Työryhmä ehdottaa, että yksiköiden sisäistä keskustelukuluttuuria ja tiedonkulkua vahvistetaan:

1. Lisätään vapaamuotoisia keskustelutilaisuuksia;
2. Lisätään fokusryhmäviestintää nykyistä enemmän;
3. Järjestetään opiskelijoille tilaisuuksia, joissa he voivat osallistua yksiköissä käytävään keskusteluun, erityisesti silloin kun asia liittyy opiskeluun tai opiskelijoihin;
4. Edistetään vuoropuhelua ja yhteistyötä tiedekunnan opiskelijajärjestöjen kanssa;
5. Järjestetään yhteisöllisyyttä lisääviä ja kaikkia yhteisön jäseniä osallistavia tapahtumia säännöllisesti sekä tiedekunta- että yliopistotasolla.

#### Kommentit:

Kirjaston sisäisen keskustelukuluttuuriin ja tiedonvaihdon vahvistamiseksi kirjastolla on joka viikko koko henkilöstön yhteinen Teams-tapaaminen, ja neljä kertaa vuodessa järjestetään avoimia kehittämiskooumeja, joihin kaikki kirjastolaiset voivat osallistua.

Kirjaston opiskelijaedustajat osallistuvat johtokunnan ja kirjastoneuvottelukuntien kokouksiin. Opiskelijaedustajille järjestetään tapaamisia myös kokousten ulkopuolella ja he osallistuvat kirjaston palveluiden kehittämiseen esimerkiksi erilaisissa työpajoissa.

#### 3.2 Kansainvälisten yliopistolaisten osallistumismahdollisuudet

6. Tarjotaan kaikille kansainvälisille yliopistolaisille yhdenvertainen ja tasalaatuinen perehdytys- ja kotouttamiskokemus;
7. Vakiinnutetaan eri yksiköiden parhaat perehdytyskäytännöt kaikkialla Helsingin yliopistossa;
8. Edistetään kansainvälisen henkilöstön ja opiskelijoiden kielitaidon kehittymistä
9. Lisätään päätöksentekoaikaa koskevaa englanninkielistä viestintää. Laajennetaan englannin käyttöä kokouskielenä ja edistetään kokousten kokousosallistujien teknisiä mahdollisuuksia konekääntää itse kokousten erikieliset aineistot haluamalleen kielelle;
11. Ehdotetaan päätöksentekoaikojen toimikausiin harkittavaksi joustavuutta, jotta myös lyhytaikaisissa työsuhteissa oleva kansainvälinen henkilöstö tai lyhyissä ohjelmissa olevat kansainväliset opiskelijat voivat osallistua päätöksentekoon.

#### Kommentit:

Kirjasto toivoo täsmennettävän, miksi työryhmä esittää englannin kielen laajentamista kokouskielenä.

Helsingin yliopistolla on laadittu kielitietoisen yliopistoarjen ohjeet, jotka tukevat arkipäivän monikielisissä kohtaamisissa, ja kannustavat näkemään monikielisyyden rikkautena ja mahdollisuutena. Kielitietoinen toimintakulttuuri on pohjana inklusiiviselle yhteisölle ja voi osaltaan edistää kansainvälisen henkilöstön ja opiskelijoiden kielitaidon kehittymistä.

Kirjasto kannustaakin kielitietoisuudessa erityisesti rinnakkaiskielisyyden lisäämiseen kokouksissa.



#### **4. Tutkimustoiminnan tulevaisuuden vahvistaminen: yhteistyöfoorumit ja tieteidenvälisyyden lisääminen**

##### Kommentit:

Kirjasto tarjoaa palvelujaan asiakaslähtöisesti ja tasapuolisesti kaikille yliopiston yksiköille ja opiskelijoille riippumatta yksiköiden organisoitumismallista. Mikäli uusilla monitieteisillä yhteistyöfoorumeilla syntyy uusia palvelutarpeita, kirjasto pyrkii resurssiensa puitteissa vastaamaan niihin myös jatkossa.

Kirjasto näkee kuitenkin myös tärkeänä, että sen tarjoamat tutkimuksen tukipalvelut huomioidaan ja kirjaston asiantuntijoita kuullaan yhteistyöfoorumien toimintoja suunniteltaessa.

Kirjaston toiminnan ja kehittämisen kannalta on tärkeää, että sen johtokunnassa on jatkossakin laaja tiedekuntien, muiden yksiköiden ja sidosryhmien edustus.

Kommentit tehtävään 2h. *Edistää yhteistyöfoorumien tutkimuksen tarvitsemien tukipalveluiden taroituksenmukaista saatavuutta ja käyttöä (yhteistyössä Yliopistopalvelujen kanssa).*

Tukipalvelut pitävät sisällään yliopistopalveluiden lisäksi yliopiston kirjaston ja muut palveluerillislaitokset.



- 1) Keskusvaalilautakunnalle / Laura Karppinen  
Vaalijohtosäännön muutos / asianumero HY/5205/00.01.01/2025
- 2) TOIJO implementaatiotyöryhmälle / Päivi Karimäki-Suvanto TOIJO-  
implementaatioryhmän ehdotusluonnos / asianumero HY/5659/00.13.03/2025

## **Helsingin yliopiston yliopistopalveluiden johtoryhmän lausunto vaalijohtosäännön muuttamisesta sekä toimintarakenteeseen ja johtamisjärjestelmään esitetyistä muutoksista**

Yliopistopalveluiden johtoryhmä kiittää mahdollisuudesta kommentoida vaalijohtosääntöön ehdotettavia muutoksia ja TOIJO-implementointiryhmän ehdotuksia Helsingin yliopiston toimintarakenteen ja johtamisjärjestelmän uudistamiseksi.

### **1 Vaalijohtosäännön muutosesityksistä**

Yliopistopalveluiden johtoryhmä kommentoi ehdotuksessaan kohtaa §10. Muutoin muutosehdotukset ovat selkeyttäviä ja perusteltuja.

#### **1.1 §10 Vaalioikeutetun ryhmän määräytyminen ja vaalikelpoisuus**

Uusi ehdotus on muotoiltuseuraavasti: *Ypäläinen voi rekisteröityä vaalioikeutetuksi tiedekuntaan, johon hänen työtehtävänsä kiinteästi liittyy.*

Yliopistopalveluiden johtoryhmä ehdottaa, että tässä kohdassa tarkastellaan myös muiden palveluyksiköiden kuten TIKEN ja yliopiston kirjaston henkilöstön mahdollisuudesta ilmoittautua vaalioikeutetuksi tiedekunnan vaaleissa. Heidän työtehtävänsä voivat yhtäläisi kohdistua kiinteästi tiedekuntaan. Yliopistopalveluiden uusi tuleva palvelumalli vaikuttaa ypäläisten työtehtäviin ja kiinteän yhteyden määrittely voi tulla haastavammaksi. Ypäläisten tiedekuntaneuvoston jäsenyydessä jatkuu edelleen se haaste, erityisesti johdon tuen -tehtävissä toimivat ovat usein asioiden esittelijöitä, jolloin eivät voi osallistua asioiden käsittelyyn jäseninä. Vaalinebettekyn tärkeä tavoite on luoda edellytykset sille, että yksiköissä kiinteästi toimivat henkilöt (muu tutkimus- ja opetushenkilöstö sekä muu henkilöstö) ovat riittävällä määrällä edustettuina.





12.5.2025

## 2 TOIJO- työryhmän luonnokset ehdotuksiksi

Yliopistopalveluiden johtoryhmä antaa kommentit TOIJO-implementoitiryhmän luonnokseen aihealueittain seuraavasti:

### 2.1 Toimintarakenteen ja johtamisjärjestelmän selkeyttäminen

Rakenteiden yhtenäistämistä pidetään hyvänä ehdotuksen. Rakenteeksi tulee mahdollistaa myös yksikkö ilman alarakennetta. Rakenteiden yhtenäistämässä on hyvä huomioida, miten alarakenteet liittyvät koulutuksen toteuttamiseen. Erillisten laitosten ja erilaisten verkostojen asema ja roolit on hyvä huomioida rakenteita ja johtamisjärjestelmää selkiytettäessä. Tässä yhteydessä on tärkeää miettiä myös se, milloin rakenteita on perusteluta purkaa tai lakkauttaa.

### 2.2 Päätöksenteko- ja valmisteluprosessin selkeyttäminen

Yliopistopalveluiden johtoryhmä pitää hyvänä sitä, että yliopistotasoisesti kuvataan yhteismitallisesti erilaisten päätöksentekoa tukevien elinten tehtävät ja valmisteluvastuut ja miten niissä huomioidaan tiedekuntien koko ja erityispiirteet. Tämä on tärkeä askel kohti yhtenäisempää ja tehokkaampaa toimintaa. On myös oleellista määritellä eri päätöksenteon foorumeiden tarkoitus ja rooli, sekä selventää, kuka vastaa asioiden valmistelusta ja esittelystä. On tärkeää tehdä näkyväksi toimikuntien vaatima työaika ja niihin sitoutuminen ja miten nämä tehtävät ovat osa akateemista yhteisöä palvelevia tehtäviä.

Yhtenäinen toimikuntarakenne tukisi myös palvelujen tuottajia ja varmistaisi johdonmukaisen tuen kaikille tiedekunnille. Proaktiivisuus ja aikainen valmistelu ovat avainasemassa, jotta päätöksenteko ei hidastu laaja-alaisen kuulemisen vuoksi. On tärkeää, että vaikka yhteisöä osallistetaan päätöksentekoon, päätösten perustelut ovat läpinäkyviä ja selkeitä, jotta kaikki osapuolet ymmärtävät niiden taustat.

Strategisen johtamisen kannalta yliopiston ja akateemisten yksiköiden johtoryhmien rooli, asema ja toimintatapa tulee vakiinnuttaa, jotta johtamisjärjestelmä on ajantasainen ja tehokas. On tärkeää, että dekaaneilla on selkeä vastuu ja valta taloudellisissa päätöksissä, jotta toiminta on vastuullista ja tehokasta.

Henkilöstön ja opiskelijoiden osallistaminen toimikuntiin ja riittävän aikaisen tiedon jakaminen valmistelussa olevista asioista ovat keskeisiä elementtejä, jotka tukevat yhteisön osallistumista ja ideointia päätöksenteossa.

### 2.3 Yliopistoyhteisön vaikuttamismahdollisuudet

Tämä osio sisältää hyvin paljon erilaisia ehdotuksia. On tärkeää priorisoida ehdotuksia ja keskittyä ensin konkreettisiin ja toteutettavissa oleviin toimenpiteisiin. Englanninkielisen viestinnän lisääminen päätöksenteossa edistää avoimuutta ja kansainvälisyyttä. Tässä voidaan hyödyntää olemassa olevia työkaluja esim. konekääntäjiä.

Päätöksentekoon osallistuminen lyhytaikaisissa työsuhteissa vaatii hyvää perehdyttämistä ja perehtyneisyyttä asioihin.



12.5.2025

Vuorovaikutteisuutta ja osallistujien kokemuksen siitä, että heidät on kuultu, on hyvä lisätä. Yhteisölle on hyvä avata sitä, miten heidän näkemyksensä on huomioitu päätöksenteossa, vaikka lopullinen päätös ei vastaisikaan heidän toiveitaan.

Päätösten perustelujen (tieto, näytöt) ja vaikutusten arvioinnin näkyväksi tekeminen on tärkeää ja ne tulee ottaa osaksi päätösten valmistelua ja esittelyä. Hallinnollista valmisteluosaamista tulee kehittää. On myös hyvä avata sitä, kuka vastaa toimenpiteiden toteuttamisesta ja miten ja milloin niiden vaikutuksia arvioidaan.

Vuorovaikutteisuuden lisäämisessä tulee hyödyntää hyödynnetään jo olemassa olevia alustoja, kuten Flamma.

#### **2.4 Tutkimustoiminnan tulevaisuuden vahvistaminen: yhteistyöfoorumit ja tieteidenvälisyyden lisääminen**

Yhteisjohtajuus on haastava, koska jonkun on aina vastattava päätöksistä. Siksi yhteisjohtajuus on määriteltävä selkeästi mitä sillä tarkoitetaan. On tärkeää, että yhteisjohtajuus perustuu selkeään ja avoimeen päätöksentekoprosessiin, jossa eri yksiköiden näkemykset ja tarpeet otetaan huomioon. Jotta yhteisjohtajuus toimii tehokkaasti ja tukee yliopiston monitieteisyyttä, voi se vaatia sekä bottom-up-neuvotteluja että top-down-strategista ohjausta.

Rahoituksen kokoluokan ja muiden resurssien määrittely on oleellista, jotta foorumit voivat toimia tehokkaasti ja saavuttaa tavoitteensa. On tärkeää, että kaikki osapuolet ymmärtävät, mitä resursseja on saatavilla ja miten niitä voidaan käyttää foorumien tukemiseksi. Rehtorilla on mahdollisuus myöntää rahoitusta kolmelle vuodelle. Rahoitus jää yliopiston yhteisiin (rehtorille), johon foorumin kuluja kohdistetaan.

Yhteistyöfoorumien käynnistäminen vaatii huolellista suunnittelua, erityisesti hallinnollisten ja palveluresurssien osalta. On tärkeää, että foorumit voivat toimia joustavasti ja tehokkaasti eri ”geometrioissa”, ja että niiden tarpeet otetaan huomioon YPA:n kehittämisessä ja sen toiminnan resursoinnissa. YPA voi tarjota nykyisillä resursseilla kevyttä tukea foorumeille, mutta raskaampi päätöksenteon tuki vaatii YPALta erityisjärjestelyitä ja resursseja.

Resurssien vähentyessä korostuu tarve selkeille sopimuksille ja määrittelyille. On tärkeää, että foorumien tehtävät valmistellaan huolellisesti ja että vastuut ovat selkeästi määriteltyjä, jotta yhteistyö voi olla tehokasta ja tuottavaa.

# HELSINGIN YLIOPISTON YLIOPIILASKUNNAN KOMMENTTI TOIJO- IMPLEMENTAATIORYÖRYHMÄN EHDOTUSLUONNOKSIIN.

Kiitämme mahdollisuutta kommentoida TOIJO-implemmentatiotyöryhmän ehdotusluonnoksia. Olemme tyytyväisiä moniin työryhmän ehdotuksiin. Haluamme nostaa esiin muutaman asian, jotka olisi mielestämme hyvä ottaa huomioon työryhmän lopullisissa ehdotuksissa. Kommentit ovat listattu teemoittain siten, miten ne luonnoksissa ovat.

## 1. Toimintarakenteen ja johtamisjärjestelmän selkeyttäminen

Mielestämme tavoite selkeyttää yliopiston hallintorakenteita on hyvä sen takia, koska se tekee opiskelijoille helpommaksi ymmärtää päätöksentekoprosesseja ja näin ollen parantaa opiskelijoiden vaikutusmahdollisuuksia yliopistolla. Työryhmän ensimmäinen ehdotus on suotava. Toisessa ehdotuksessa tiedekuntien toimintayksiköiden tehtävien, määrän ja koon yhtenäistämässä näemme hyvän tavoitteen. Haasteena näemme kuitenkin sen, miten yhtenäistämässä otetaan huomioon hyvin suuret erot esimerkiksi tiedekuntien koissa ja koulutusohjelmien määrissä.

## 2. Päätöksenteko- ja valmisteluprosessien selkeyttäminen

Ylioppilaskunta lähtökohtaisesti näkee päätöksenteko- ja valmisteluprosessien selkeyttämisen tärkeänä, koska tällä hetkellä ne ovat

opiskelijan näkökulmasta hyvin epäselkeitä. Kaikki ehdotukset 1-9 ovat sellaisenaan kannatettavia. Toteutuksessa on kuitenkin otettava huomioon saavutettavuus – asioista tulee viestiä kanavissa, jotka ovat opiskelijoille saavutettavissa. Esimerkiksi Flammassa on ollut paljon saavutettavuusongelmia ja oikeiden sivustojen ja dokumenttien löytäminen on koettu hyvin haastavaksi.

Ehdotus kymmenen kohdalla toivomme lisäystä siitä, että jokaiselle opiskelijalle esitellään tapoja vaikuttaa yliopistolla sekä yliopiston päätöksentekoprosesseja esimerkiksi pakollisena osana orientaatiota. Yliopiston täytyy ottaa vastuuta jokaisen opiskelijan perehdyttämisestä päätöksentekoon. Kohdan kymmenen voisi pilkkoa kahteen osaan, jossa toisessa korostetaan perehdytystä ja toisessa dokumenttien saavutettavuutta. Tämä sen takia, että näemme perustavanlaatuisena ongelmana sen, ettei opiskelijaedustajilla ole tarvittavia dokumentteja eri toimielimissä.

### 3. Yliopistoyhteisön vaikuttamismahdollisuudet

#### 3.1 Osallistamisen ja lähidemokratian lisääminen ja

Kaikki ehdotukset ovat kannatettavia, erittäin tervetulleita ja yliopiston yhteisöllisyyttä vahvistavia. Näemme erittäin tärkeänä toimenpiteenä etenkin vuoropuhelun edistämisen tiedekunnan ja opiskelijajärjestöjen välillä. Opiskelijajärjestöt ovat useiden opiskelijoiden lähiyhteisö ja niiden merkitys on myös yliopistolla tunnistettava. Jäimme pohtimaan, mitä fokusryhmäviestinnällä tarkoitetaan. Termiä voisi mielestämme selkiyttää.

Mielestämme ehdotuksiin tulisi vielä lisätä konkreettinen esitys viestinnän kehityshankkeesta, joka sitouttaa yliopistoa systemaattisesti kehittämään

päätöksenteosta viestimistä erityisesti opiskelijoille ja henkilökunnalle. TOIJO-raportin yksi suurimmista tuloksista liittyi nimenomaan epäonnistuneeseen viestintään ja näemme, että siihen tulisi erityisesti tarttua.

### 3.2 Kansainvälisten yliopistolaisten osallistumismahdollisuudet

Ehdotus seitsemän on sellainen, jota ei tarvitsisi eriyttää kansainvälisten yliopistolaisten kontekstiin vaan sitä tulisi toimeenpanna kaikkialla Helsingin yliopistossa. Ehdotuksen kymmenen kohdalla ylioppilaskunta näkee, että opiskelijaedustajien kausien tulisi yliopistokollegiossa, tiedekuntaneuvostoissa sekä koulutusohjelmien johtoryhmissä pysyä lähtökohtaisesti kaksivuotisia. Lisäksi kaikkien saman elimen opiskelijaedustajien kausien tulisi lähtökohtaisesti alkaa ja päättyä samaan aikaan. Näemme kuitenkin järkevänä ehdotuksen siitä, että joissakin tiedekuntien alatyöryhmissä yksivuotiset kaudet lisäävät kansainvälisten opiskelijoiden osallistamismahdollisuuksia.

### 3.3 Tiedekuntaneuvostojen koko ja kokoonpano

Ylioppilaskunta näkee tiedekuntaneuvoston kokojen määrittämisen tiedekunnan koon mukaan mahdollisuutena parantaa pienempien alojen äänen kuuluvuutta tiedekuntaneuvostossa. Näemme kuitenkin työryhmän ehdotuksen tdk-neuvostojen kokoluokiksi ongelmallisena. Tdk-neuvostojen ehdotettu kokoskaala on mielestämme liian laaja, sillä tdk-neuvostot tulevat toimimaan hyvin eri tavalla koosta riippuen. Koko tulee vaikuttamaan esimerkiksi siihen, kuinka paljon valmistelutyötä tdk-neuvosto vaatii ja millaista keskustelua siellä voidaan käydä. Jos eri tdk-neuvostot tulevat vaatimaan hyvin erilaista valmistelutyön määrää, on se ristiriidassa

yhtenäistämistavoitteiden kanssa. Näemme, että 18 on sopiva yläraja isoimpien tiedekuntien tdk-neuvostojen kooksiksi.

Lisäksi liian suuri tiedekuntaneuvosto ei pysty käymään hyvää keskustelua päätettävistä asioista, mikä saattaa johtaa sen rooliin lähinnä kumileimasimena. Vaikka edustuksellisuus toteutuisi paremmin pelkäämme, että keskustelevuus rapautuu sen kustannuksella. Koemme myös, että henkilötyövuodet eivät mittaa tiedekunnan kokoa aina parhaalla mahdollisella tavalla, esimerkkinä tästä lääketieteellinen tiedekunta, jossa on paljon henkilötyövuosia suhteessa perustutkinto-opiskelijoiden määrään.

Ylioppilaskunta on työryhmän kanssa samaa mieltä siitä, että tiedekuntaneuvostojen siirtyminen tasakolmikantaan vahvistaa yliopistodemokratiaa strategian mukaisesti. Näemme tiedekuntaneuvostojen tasakolmikannan äärimmäisen tärkeänä riippumatta siitä, minkä kokoinen tiedekuntaneuvosto on.

4. Tutkimustoiminnan tulevaisuuden vahvistaminen: yhteistyöfoorumit ja tieteidenvälisyyden lisääminen

Ylioppilaskunta näkee ajatuksen yhteistyöfoorumeista ristiriitaisena suhteessa tavoitteeseen yksinkertaistaa hallintoa. Emme näe yhteistyöfoorumin yhteisjohtajuuteen perustuvan mallin ratkaisevan tätä ongelmaa. Toteamme kuitenkin yhteisjohtajuuteen perustuvan mallin olevan vähiten ongelmallinen verrattuna aikaisemmin esitettyihin malleihin. Mihin malliin tahansa yhteistyöfoorumeissa päädytäänkään, ylioppilaskunta peräänkuuluttaa tutkimuksen ja opetustyön yhteyden tärkeyttä ja säilyttämistä.

## LAUSUNTO LUONNOKSEST TOIJO-IMPELEMENTAATIOTYÖRYHMÄN EHDOTUKSIKSI

Helsingin yliopiston henkilökuntayhdistys HYHY ry. lausuu luonnoksesta TOIJO-  
implementaatiotyöryhmän ehdotuksiin seuraavan.

### 1. Toimintarakenteen ja johtamisjärjestelmän selkeyttäminen

- Hyvänä pidettiin sitä, että TOIJO-työryhmän näkemyksen mukaan kyse on enemmän toimivan organisaation hienosäätötarpeista kuin tarpeesta muuttaa koko toimintarakennetta.
- Hyvä että tiedekuntien ala- ja alirakenteita selkeytetään ja nimityksiä yhtenäistetään. Hyvä kuitenkin sallia tietty joustavuus nimityksien suhteen, jos se on kyseisen yksikön mielestä tarkoituksenmukaista.

### 2. Päätöksenteko ja valmisteluprosessien selkeyttäminen

- Kun laaditaan eri valmisteluun ja päätöksentekoon liittyviä ohjeistuksia, on hyvä huomioida, että lukuista laajat ja kovin seikkaperäiset ohjeistukset eivät välttämättä palvele parhaalla mahdollisella tavalla yliopistolaisia.
- Hyvä että henkilöstöllä on avoin ilmoittautumismahdollisuus tiedekuntien ja erillislaitosten toimikuntiin, ja että opiskelijoille tarjotaan mahdollisuutta nimetä oma edustajansa näihin. Silti on hyvä jälleen huomioida, että tietyissä toimielimissä edustuksellisuus on otettava huomioon. On hyvä huomioida myös, että avoin ilmoittautumismahdollisuus voi vaatia erityistä lisätyömäärää ja viestinnällistä tarkkuutta.
- Kommentointialusta on myös kannatettava idea (vrt. OM:n lausuntopalvelu). Huolena on ehkä se, että erilaisia tietojärjestelmiä on jo nyt suuri määrä, eivätkä yliopistolaiset välttämättä löydä uusia. Käyttöliittymän integrointia jo olemassa oleviin järjestelmiin voisi ehkä harkita.

### 3. Yliopistoyhteisön vaikuttamismahdollisuudet

- Hyvä, että yhteisöllisyyttä lisääviä, avoimia sekä osallistavia yksiköiden tapahtumia lisätään. Niillä on kuitenkin – ainakin useimmiten – oltava selkeä asialista, ja niissä on otettava tarkkaan huomioon inkluusio, kuten käytettävä kieli.
- Lisäyksenä esitämme luottamuksen, vuorovaikutuksen ja yhteistoiminnan kehittämistä eri järjestöjen, kuten henkilöstöjärjestöjen, kanssa.

4. Tutkimustoiminnan tulevaisuuden vahvistaminen: yhteistyöfoorumit ja tieteidenvälisyyden lisääminen
- Jos yhteistyöfoorumeita perustetaan, on tarkoin otettava huomioon käytettävissä olevien hallinnollisten resurssien kohdentaminen. Tämä on syytä tehdä huomioiden YPA 2.0:n tuleva toiminta ja siihen liittyvä henkilöstöresurssien muutokset.
  - Mitä käytännössä tarkoittaa, että henkilöstö voi halutessaan osallistua foorumeiden toimintaan?

HYHY ry:n puolesta

Merica Ahjolinna  
puheenjohtaja

Timo-Jussi Hämäläinen  
pääluottamusmies

**From:** Tiippana-Usvasalo, Maija K <[maija.tiippana@helsinki.fi](mailto:maija.tiippana@helsinki.fi)>

**Sent:** perjantai 16. toukokuuta 2025 9.15

**To:** Karimäki-Suvanto, Päivi H <[paivi.karimaki-suvanto@helsinki.fi](mailto:paivi.karimaki-suvanto@helsinki.fi)>

**Subject:** Yksi kommentti TOIJO-luonnokseen

Hei

Olen keskustellut TOIJO-luonnoksesta monessa eri ryhmässä ja tiedän, että näistä keskusteluista on toimitettu hyviä kommentteja eteen päin.

Kollegion kevätseminaarin jälkeen jäin vielä miettimään sitä, mitä tai keitä "yliopistomaailman ulkopuolisilla" tarkoitetaan. Yliopistomaailman ulkopuolisia kiinnostavat laajalti hyvin erilaiset asiat eri näkökulmista, eikä ole mitään yhtä julkista kuvaa, jonka voisi tarjoilla puhtaana ulkopuolisille foorumien, logojen tai muiden yksittäisten asioiden kautta. Uskaltaisin sanoa, että yliopiston julkinen kuva on varsin vahva, eikä sitä voi vahvistaa, muuttaa tai selkeyttää uusilla rakenteilla, jos nämä rakenteet tehdään vain julkisen kuvan luomista (brändäystä?) varten.

Terveisin

Maija

Maija Tiippana-Usvasalo

Asiantuntija

Tutkimuksen johdon tuki, Viikin kampus

PL 62, 00014

Helsingin yliopisto

Puhelin: 02941 57579

\*\*\*

Senior Advisor

Research Management Support, Viikki Campus

P.O. Box 62, 00014

University of Helsinki

Tel: +358-2941 57579

Hei Päivi,

Tässä kommenttini TOIJOon. Toivon niistä olevan apua tärkeään työhönne.

Aloitan ajankohtaisesta yksittäisestä asista ja menen sitten yleisempiin:

1. HY:n rehtori on Sivistan hallituksen jäsen. HY:n johtamista on viime viikkojen tapahtumien valossa kiireellisesti syytä uudistaa siten, että HY:n edustaja toimii Sivistassa HY:n strategian mukaisesti. Viime viikkoina näin ei ole ollut asian laita. Erityisesti Sivistan tes-neuvotteluissa esittämät vaatimukset sekä sen päätös keskeyttää ammattiliittojen jäsenmaksun periminen palkanmaksun yhteydessä ovat ristiriidassa strategian prosessia ja tavoitteita koskevien linjausten kanssa, erityisesti mitä tulee avoimuuteen, yhteisöllisyyteen ja demokratian vahvistamiseen.

Samalla on syytä harkita HY:n edustajien valintaa erilaisiin edustus- ja luottamustehtäviin pääsääntöisesti hallituksen jäsenten keskuudesta.

## MUUT TÄRKEIMMÄT EHDOTUKSET

1. HYN hallitus perustaa pysyvän sivistys- ja tiedepoliittisen valiokunnan.

Olen hallituksen jäsenenä ollessani laatinut asiasta valmiin päätösesityksen, jonka voi tarvittaessa lähettää.

2. HY ottaa käyttöön yhteisön jäsenten aloiteoikeuden ja myös kolmikannan mukaisen neuvoo-antavan "kansalaisäänestyksen".

3. HY:n hallituksen ja muun johdon tulisi toimia yliopistolain muuttamiseksi siten, että

(i) yliopistojen autonomiaa vahvistetaan poistamalla vaatimus hallitukseen valittavista ulkoisista jäsenistä;

(ii) sisäistä demokratiaa voidaan vahvistaa purkamalla rehtoreille ja dekaaneille keskitettyä valtaa

MUUT KOMMENTIT (ei tärkeysjärjestyksessä):

\* Iso Pyörä uudistus on syytä arvioida kriittisesti erityisesti huomioiden uudistuksen mahdollisesti selvästi kielteinen vaikutus (i) tieteellisen tutkimuksen laatuun (tieteenalaidentiteettien rapautumisen johdosta) sekä (ii) opetuksen laatuun tutkimuksen ja opetuksen yhteyden heikkenemisen johdosta

\* Laitosrakenne on syytä palauttaa jotta päätösvalta talouden ja toiminnan ohjauksesta saadaan lähelle osaavimpia ihmisiä ja yhteisön laaja osallistuminen yliopiston kehittämiseen varmistettua;

\* HYKin hallituksen kokoonpano on syytä muuttaa siten, että siinä on vain yhteisön jäseniä (kolmikantaisesti) jolloin ulkopuoliset kiinteistöalan ammattilaist toimivat valmistelussa hallituksen teknisenä tukena ilman päätösvaltaa. Tämä on tärkeää siksi, että vain yhteisön jäsenet voivat arvioida minkälainen kiinteistöjen hallinta ja kehittäminen palvelee parhaiten niitä hyvin erityisiä tarpeita mitä yliopistossa on. Kirkkain esimerkki on tutkijoiden elämässä ja työssä, elämäntyössä!, olennainen EHDOTTOMAN TYÖRAUHAN vaatimus.

\* Hallituksen jäsenten pitäisi olla vastuunalaisia kollegiolle ja kollegion tulisi valita rehtori.

\* Johtosääntöä pitäisi muuttaa siten, että professorien valinnat selvänä pääkriteerinä ovat tieteelliset ansiot.

Yhteistyöterveisin.

*Thomas Wallgren*

Filosofian professori

Yliopistokollegion jäsen