

YLIOPISTOJEN TOIMINNAN DUAALISUUS

VUOKKO KOHTAMÄKI

Yliopistojen johtamista on ryhdytty terävöittämään ja tehostamaan. Johtamista saatetaan kuitenkin uudistaa ajattelemalla yliopistojen olevan yhtenäisiä ja yhtenäisesti toimivia kokonaisuuksia. Yliopistoissa esiintyy runsaasti kompleksisuutta, joka ilmenee usealla eri tavalla ja eri yhteyksissä. Katsauksessani käsittelem yliopistojen duaalisuutta talouden ja henkilöstöresurssien näkökulmista. Molemmat ovat erittäin tärkeitä, kun yliopiston toimintoja ja johtamista kehitetään kokonaisuutena.

Yliopistoissa kompleksisuutta tai lievemmin ilmaistuna moninaisuutta ilmenee jo perustehtävien moninaisuudessa. Yksittäisen tutkijan tai opettajan kohdalla moninaisuus kulminoituu siihen, miten toimia yhtä aikaa dynaamisena tutkijana, opettajana sekä yhteiskunnallisena vuorovaikuttajana. Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen odotetaan integroituvan kiinteästi yliopistojen perustehtäviin ja nimenomaan siten, että se ei ole tutkimuksesta ja opetuksesta erillinen saareke.

Duaali terminä tarkoittaa kaksikkoa ja kahtiajakautumista. Duaalisuutta esiintyy esimerkiksi yliopistojen rahoituksessa, henkilöstön työsuhteissa sekä henkilöstön tehtävänimikkeissä. Duaalisuuden seurannaisvaikutuksia, etuja tai haittoja ei tunneta kovin hyvin, koska asiasta ei juuri ole tutkimusta. Tämä puheenvuoro ei viittaa mihinkään yksittäiseen yliopistoon ja siinä tiedostetaan, että yliopistojen johtaminen ja johtamisen kehittämistarpeet ovat myös erilaisia eri yliopistoissa.

Duaalisuuden ytimenä perusrahoitus ja projektirahoitus

Rahoituslähteet jakavat yliopistojen toiminnot ja toimintoihin liittyvän rahatalouden kahteen eri ryhmään 1) perusrahoitustalouteen (keskimäärin 65 %) ja 2) projektitalouteen (27 %). Perus- ja projektirahoitustalous muodostavat perustoimintoja koskevan duaalitalouden ytimen. Oikeushenkilöiden myötä yliopistoille on kehittynyt sijoitustoiminnan tuotoista kolmas tulorahoituskanava. Tämä teksti keskittyy perustoimintojen talousnäkökulmaan.

Opetus toteutetaan pääsääntöisesti perusrahoituksen turvin ja maksullinen toiminta projek-

tirahoituksella (ulkoisella rahoituksella). Laskentatoimessa perusrahoitustalous ja projektitalous on erotettava tarkasti toisistaan. Valtion tarkastusvirasto (2018, 25) toteaa, että ”yliopistot ovat eriyttäneet perusopetuksen alaisen koulutuksen ja maksullisen toiminnan vaihtelevin tavoin, eikä raja näiden kahden välillä ole siksi aina yhtä selvä”. Yliopistot siis tasapainoilevat vaaditun eriyttämisen toteuttamisessa.

Projektitalous toimii pysyväisluonteisesti perusrahoitustalouden rinnalla. Projektirahoituksella rahoitettavilla toiminnoilla on erityinen merkitys yliopistojen vaikuttavuuden vahvistamisessa. Projektitalouden piirissä tapahtuva toiminta voi liittyä koulutukseen, tutkimukseen tai yliopistojen yhteiskunnallinen vuorovaikutukseen. Projektitalous on epävakaa eikä aikajänne asetu kalenterivuoden aikaperspektiiviin samoin kuin valtion perusrahoituksessa. Yliopistot eivät ole projektirahoituksesta riippuvaisia samalla tavoin kuin ne ovat riippuvaisia valtion perusrahoituksesta. Yliopistoissa on toimintayksiköitä (esimerkiksi tutkimuskeskuksia), joiden toiminnan rahoitus saattaa perustua kokonaan tai lähes kokonaan projektirahoituksen varaan.

Yliopistot ovat onnistuneet hankkimaan projektirahoitusta hyvin. Yliopistoista kahdella suurimmalla projektirahoitusta on määrällisesti kaikkein eniten (ulkoisen rahoituksen kokonaisuudesta absoluuttisesti 42 %). Tästä suurin osa on kotimaista kilpailtua tutkimusrahoitusta. Käytännössä rahoitus pilkkoutuu erilaisiin rahoituslähdeyhmiin. Rahoituksesta pääosa on Suomen Akatemian tutkimusrahoitusta ja Business Finlandin rahoitusta. Opetushallinnon tilastopal-

velu Vipusen tietojen perusteella voidaan havaita, että kansainvälistä tutkimusrahoitusta (18 %) on yliopistoilla vähän.

Sisäinen ohjaus

Perusrahoituksen erittäin voimakkaiden tuloksellisuusinsentivien ja rahoitusriippuvuuden vuoksi päähuomio yliopistojen budjetoinnissa kohdistuu valtion perusrahoituksen ansaintaan (ks. myös Burke 2002). Yliopistoissa tämä ilmenee haluna varmistaa tämän rahoituksen ansaintalogiikka ottamalla sisäisesti käyttöön sellainen rahoituksen kohdentamismenettely ja -kriteeristö, joilla valtion perusrahoituksen ansainta varmistuu. Käytännössä yliopistojen johto on delegoinut opetus- ja tutkimussuoritteisiin perustuvan toiminnallisen ja rahoituksellisen tulostavuuden yliopistojen akateemiselle keskijohdolle. Akateemisesta keskijohdosta on muodostunut sellaisten tuotantoprosessien ylläpitäjiä, joilla varmistetaan valtion perusrahoituksen ansainta.

Duaalisuus ilmenee myös toiminnan taloudellisissa riskeissä ja riskinotossa. Taloudellinen riski on erilainen perusrahoitus- ja projektirahoitustalouden välillä. Projektirahoitusta hankkivat yksittäiset tutkijat ja tutkijaryhmät sekä opettajat. He kantavat tavallaan sisäisinä yrittäjinä riskin, mikäli projektirahoitusta ei saada. Perusrahoitetussa toiminnassa tietty rahoitus myönnetään yliopistolaikiin perustuen. Projektirahoituksessa näin ei ole.

Henkilöstön tehtävänimikkeet ja uramallin sovelluksia

Palvelussuhteet jakautuvat yliopistoissa määräaikaisiin ja pysyviin palvelussuhteisiin (ks. lisää esim. Tieteentekijöiden liitto 2017). Kolmantena ryhmänä yliopistoissa toimii niin sanottuja ei-palvelussuhteessa olevia. He ovat mm. apurahatutkijoita sekä emeritus- ja emerita-asemassa olevia. Yliopistoissa koko henkilöstöstä 70 % on määräaikaisissa palvelussuhteissa. Talouden ja toimintojen duaalisuus heijastuu henkilöstön tehtävänimikkeisiin kahdella tavalla. Nimike on kytketty työtävän projektimuotoiseen luonteeseen tai nimikkeestä on johdettavissa ulkoinen rahoittajataho.

Sivistystyönantajien ylläpitämässä yliopistojen ammattinimikerekoodistossa on erilaisia projektialkuisia tehtävänimikkeitä tämän kirjoitushetkel-

lä yhteensä 28. Esimerkkejä ovat projektitutkija, projektiapulainen, projektinvetäjä, projektiassistentti, projektityöntekijä ja projektisuunnittelija. Yliopistoissa on haussa tämän kirjoitushetkelä esimerkiksi projektitutkijan tehtäviä. Tehtävät ovat määräaikaisia ja ulkoisesti rahoitettuja. Projektialkuisien nimikkeiden lukumäärän voi olettaa olevan yhteydessä projektirahoitustalouteen ja tarpeeseen palkata henkilöstöresursseja huolehtimaan projektitalouteen liittyvistä toiminnoista.

Kaikista tehtävänimikkeistä ei voida päätellä, hoidetaanko tehtävää valtion perusrahoituksella, projektirahoituksella vai niiden yhdistelmänä. Sivistystyönantajien koodistossa on 14 tehtävänimikettä, joista on johdettavissa tehtävän rahoituslähde tai rahoituslähde on mainittu suluissa nimikkeen jälkeen. Esimerkkejä tällaisista nimikkeistä ovat akatemiaprofessori, akatemiaturkija, Fidiprotutkija, tutkija (Marie Curie) ja lehtori (lahjaraha).

Esimerkiksi Helsingin yliopisto ei käytä opetus- ja tutkimushenkilöstön uramallin tehtävänimikkeistössä projektialkuisia nimikkeitä. Projektihenkilöstö työskentelee tästä päätellen uramallin ulkopuolella.

Duaalisuuden haaste

Duaalisuutta ei tunneta tai ei aina edes välttämättä tunnisteta tai havaita. Se on yliopistojen institutionalisoitunutta toimintakulttuuria. Talouden ja palvelussuhteiden duaalisuudesta on tullut yliopistoissa normi. Yliopistojen kunnianhimoisimmat strategiset tavoitteet eivät ole saavutettavissa pelkästään valtion perusrahoituksella. Projektirahoituksen hankkiminen on välttämätöntä, mutta sen hankkimisen logiikka voi jäädä yliopistotasolla perusrahoituksen varjoon. Strategisen johtamisen näkökulmasta se ei ole tarkoituksenmukaista.

Rahoituksen ja toimintojen duaalisuuden riskinä on, että toimintojen strateginen ohjaus siirtyy osittain rahoittajalle eli yliopistojen ulkopuolelle. Strateginen ajattelu ja johtaminen edellyttävät yliopistoilta koko yliopisto-organisaation tarkastelua kokonaisuutena. Se tarkoittaa yliopistoa ja sen toimintoja sekä rahataloutta kokonaisuutena. Yliopistojen strategiakäsityksissä yhteys perusrahoituksen ja projektirahoituksen välillä voi olla löyhä tai kiinteä. Aiemman case-tutkimuksen mukaan tällainen yhteys osoittautui löyhäksi (Kohtamäki 2014).

Yliopistojen sisämaailman duaalisuus ei ole kiiven hakattuna ja kirjoitettuna mihinkään. Duaalisuus ilmenee niin yliopistojen hallintotyössä kuin akateemisessa työssä. Opetus ja tutkimus eivät tällaisessa asetelmassa ole vuorovaikutuksessa keskenään parhaalla mahdollisella tavalla. Akateemisen ja hallinnollisen henkilöstön suhteet on runsaasti käsitelty aihe tutkimuskirjallisuudessa. Sen sijaan korkeakouluhallinnon talousnäkökulma ja henkilöstönäkökulma yhdessä ovat harvemmin esillä tutkimuksissa duaalisuuden näkökulmista.

Kokonaisuuden johtaminen organisaation ylätasolta kohdistuu ensisijaisesti duaalitalouden toiseen puoleen. Ylhäältä alas -johtaminen useimmiten jäykistää organisaation toimintaa ja vastaamista ulkoiseen kysyntään. Duaalisuudesta on yliopistojen tapaiselle löyhäsidonnaiselle organisaatiolle hyötyäkin. Se kykenee paremmin vastaamaan ympäristön erilaisiin vaateisiin, sillä osajärjestelmillä on suora ja jatkuva vuorovaikutus sekä kontaktit muihin toimijoihin. Lisäksi kokonaisuus ei kaadu, vaikka järjestelmän yksi osa kaatuisikin. Järjestelmä on tavallaan itseohjautuva ja standardimaton, mutta se vaatii koordinaatiota.

Lähteitä

- Burke, J. C. (2002). *Funding public colleges and universities for performance*. SUNY Press.
- Kohtamäki, V. (2014). Rahaa opetukseen ja tutkimukseen: Rahoituksen sisäinen allokoiminen yliopistoissa. *Hallinnon tutkimus* 33 (2014): 4.
- Musselin, C. (2007). Are Universities Specific Organisations? Teoksessa G. Krücken, A. Kosmützky ja M. Torca (toim.) *Towards a Multiversity*. Bielefeld: Transcript Verlag.
- Seuri, A. ja Vartiainen, H. (2018). Yliopistojen rahoitus, kannustimet ja rakennekehitys. *Kansantaloudellinen aikakauskirja*, 1, 100–131.
- Sivistystyönantajat (2019). Yliopistojen ammattinimikekoodisto. https://www.sivista.fi/wp-content/uploads/2019/07/yliopistojen_ammattinimikekoodisto.pdf
- Tieteentekijöiden liitto (2017). Hullun hommaa? Tieteentekijöiden liiton kysely nuorille tutkijoille 2017. https://tieteentekijoiden-liitto.fi/files/2932/nuoret_tutkijat_raportti_pe_valmis_sivut.pdf
- Vipunen (2019). Yliopistojen kokonaisrahoitus. https://vipunen.fi/fi-fi/_layouts/15/xlvviewer.aspx?id=/fi-fi/Raportit/Yliopistojen%20kokonaisrahoitus%20-%20tilastovuosi.xlsb

Kirjoittaja on dosentti ja yliopistonlehtori, Tampereen yliopiston johtamisen ja talouden tiedekunta, Higher Education Group (HEG).

TIETEELLISEN KIRJALLISUUDEN VAIHTOKESKUS TÄYTTÄÄ 40 VUOTTA

Tieteellisen kirjallisuuden vaihtokeskus perustettiin syyskuussa 1979. Tätä ennen tieteellisten seurojen julkaisuvaihdosta vastasi suurelta osin Tieteellisten seurain kirjasto. Vaihtokeskus hoitaa ensisijaisesti Tieteellisten seurain valtuuskunnan jäsenseurojen ja muiden julkaisijayhteisöjen julkaisuvaihtoa.

Vaihtotoiminnan avulla tehdään tunnetuksi suomalaista tiedettä ja tieteellistä julkaisemista. Suomalaisia tieteellisiä julkaisuja lähetetään muun muassa ulkomaisille yliopistokirjastoille, tutkimuslaitoksille ja seuroille. Ulkomailta vaihtoina saadut julkaisut sijoitetaan kotimaisiin kirjastoihin tutkijoiden saataville.

Sähköisen julkaisemisen yleistymisen myötä painettujen julkaisujen rinnakkaisten verkkoversioiden määrä on lisääntynyt. Tieteellisen kirjallisuuden vaihtokeskus avasi vuonna 2017 LUMI-hakupalvelun, josta voi hakea tietoja vaihtokeskuksen kautta tulleiden julkaisujen mahdollisista verkkoversioista. Nämä verkkojulkaisut ovat pääosin vapaasti saatavilla.

Tieteellisen kirjallisuuden vaihtokeskuksen 40-vuotista taivalta juhlistetaan Tiedejulkaisemisen päivien yhteydessä 9.10.2019 Tieteiden talolla.