







8.12.2011

Dno: 852/01/2011

# Helsingin yliopiston tavoiteohjelma 2012

## Sisältö

1. **Strateginen kehys** 
  - 1.1 Helsingin yliopiston toimintaa linjaavat päätökset
  - 1.2 Profiili, kehittämiskohteet ja painoalat
  - 1.3 Valtakunnalliset erityistehtävät, kansainväliset ja yliopistolliset vastuut, verkostojen koordinointi
2. **Toiminnan tavoitteet ja toimenpiteet** 
  - 2.1. **Tutkimus**
    - 2.1.1 Tavoitteet ja kehittämiskohteet
    - 2.1.2 Toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi
    - 2.1.3 Määrälliset seurantakohteet ja indikaattorit
  - 2.2. **Opetus ja opinnot**
    - 2.2.1 Tavoitteet ja kehittämiskohteet
    - 2.2.2 Toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi
    - 2.2.3 Tutkintotavoitteet
    - 2.2.4 Uusien opiskelijoiden sisäänottomäärät
    - 2.2.5 Tutkinnonsuoritusaikojen lyhentäminen
    - 2.2.6 Muut määrälliset seurantakohteet ja indikaattorit
  - 2.3 **Yhteiskunnallinen vuorovaikutus**
    - 2.3.1 Tavoitteet ja kehittämiskohteet
    - 2.3.2 Toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi
    - 2.3.3 Määrälliset seurantakohteet ja indikaattorit
3. **Voimavarasuunnitelma** 
  - 3.1 Henkilöstö
  - 3.2 Tilat
  - 3.3 Rahoitus
  - 3.4 Yliopistokonserni
4. **Johtaminen ja tukitoimet** 
  - 4.1 Linjaukset ja tavoitteet
  - 4.2 Toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi

Liite: Kuvio- ja taulukkoluetelo

Helsingin yliopiston tavoiteohjelma on vuosittain hyväksyttävä yliopistolain 14 § mukainen yliopiston hallituksen päättämä asiakirja. Siinä sovitaan yhteen yliopiston toiminta ja talous seuraavalle kalenterivuodelle sekä annetaan strategiaa tarkentavat suuntaviivat seuraaville vuosille. Ohjelmassa esitetään kootusti tiedekuntien ja erillisten laitosten kanssa Helsingin yliopiston strategian toteuttamiseksi sovitut tavoitteet ja toimenpiteet niiden saavuttamiseksi. Ohjelman rakenne vastaa yksiköiden tavoiteohjelmien ja toimintasuunnitelmien rakennetta.

Hyväksyessään tavoiteohjelman hallitus samalla päättää:

- toiminta- ja taloussuunnitelman sekä talousarvion (Yliopistolaki 14 §)
- 1) alempaan, 2) alempaan ja ylempään sekä 3) ylempään korkeakoulututkintoon otettavien enimmäismäärän (Yliopistolaki 36 §)
- arvion tohtorin tutkintoa suorittamaan otettavien lukumäärästä (Yliopistolaki 36 §)

Helsingin yliopiston tavoiteohjelman luonnosta 2012 on käsitelty YT-neuvostossa 28.11.2011.

# 1. Strateginen kehys

## 1.1 Helsingin yliopiston toimintaa linjaavat päätökset ja sopimukset

Helsingin yliopiston strategia 2010 - 2012 vahvistettiin hallituksessa 16.9.2009 ja vuoden 2012 toiminta on suunniteltu pääosin sen mukaisesti. Toimintaan vaikuttaa kuitenkin uuden kautta 2013 - 2016 koskevan strategian valmistelu, joka aloitettiin helmikuun alussa 2011. Se on tarkoitus hyväksyä hallituksessa 18.1.2012. Uuden strategian linjaukset vaikuttavat jo vuoden 2012 toimintaan ja siinä tehtävät linjaukset on otettu soveltuvin osin tavoiteohjelmassa huomioon.

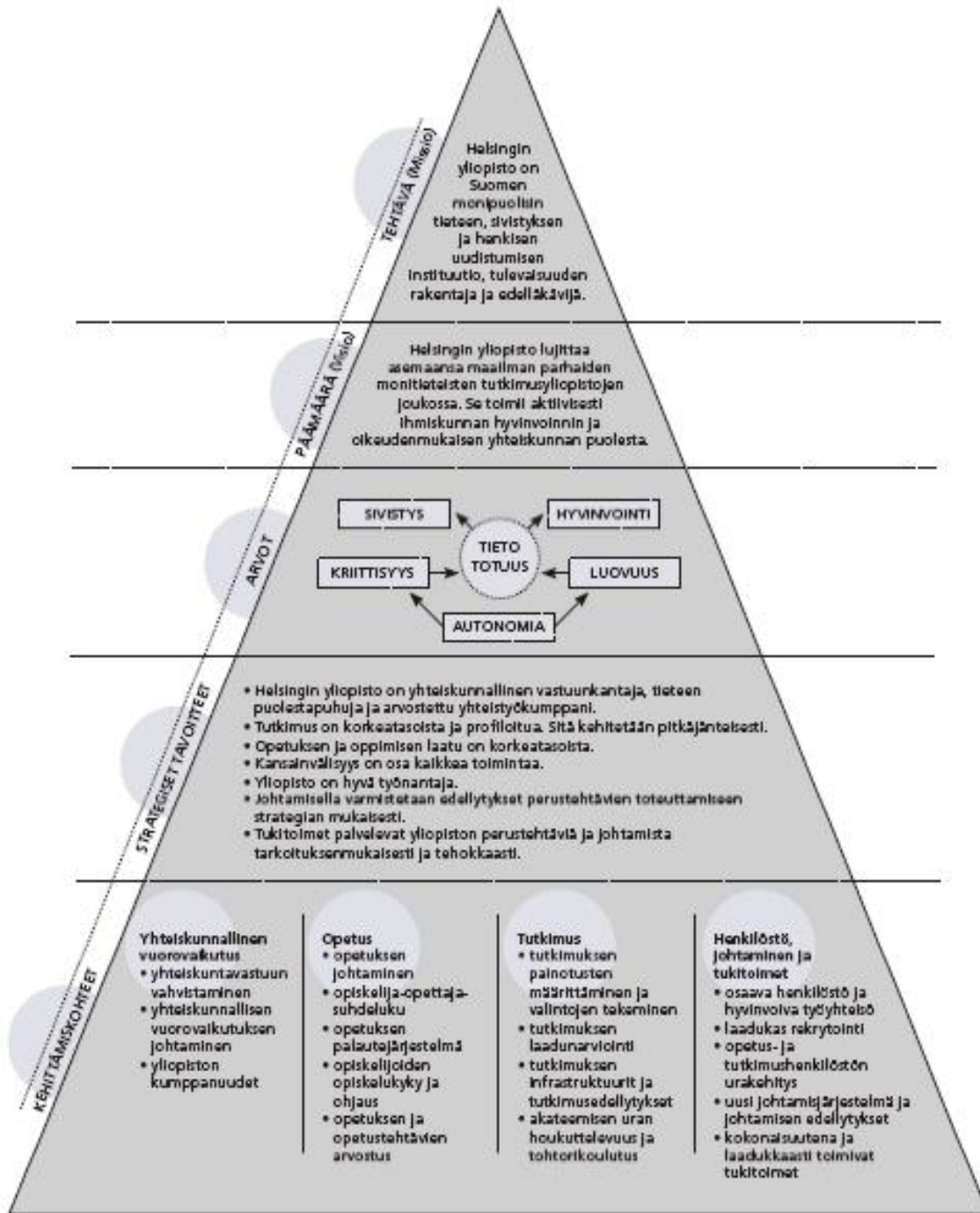
KUVIO 1: Luonnos Helsingin yliopiston strategisiksi tavoitteiksi ja kehittämiskohteiksi 2013 - 2016



Yliopisto linjaa strategian luonnoksessa yhdeksi neljästä strategisesta tavoitteestaan rakentaa taloutensa kestäväälle pohjalle. Strategisen tavoitteen konkretisoinniksi antaa rehtorin asettama yliopiston reformiryhmä 31.3.2012 mennessä esityksensä miten toimintoja uudelleen järjestämällä voidaan seuraavan strategiakauden aikana nykyistä järkevämmiin käyttää yliopiston resursseja strategisten tavoitteiden toteuttamiseen.

Yksiköiden tavoiteohjelmien kaudelle 2013 - 2016 valmistelun tukemiseksi keskushallinto tarjoaa toiminnan suunnitteluun suunnittelumalleja ja työkaluja sekä järjestetään henkilöstölle suunnattuja yksikön tavoiteohjelman suunnittelutilaisuuksia. Samalla neuvotaan toiminnanohjausjärjestelmän päivitetyn version käyttöä.

KUVIO 2: Helsingin yliopiston strategia 2010 - 2012



Strategian, toimenpideohjelmien ja rehtorin kanssa käytyjen tavoiteneuvottelujen perusteella laadituissa tiedekuntien, erillisten laitoksien ja keskushallinnon tavoiteohjelmissä kaudelle 2010 - 2012 on esitetty konkreettiset toimenpiteet, vastuut ja resurssit strategian tavoitteiden toteuttamiseksi. Tavoiteohjelmissään yksiköt ovat valinneet oman toimintansa kannalta keskeiset kehittämiskohteet. Tiedekuntien laitokset ja keskushallinnon toimialat ovat laatineet vastaavat toimintasuunnitelmansa. Tavoiteohjelmat ja toimintasuunnitelmat on päivitetty vuodelle 2012 syksyllä 2011. Valtion taloudellisen tilanteen heikkeneminen vaikuttaa yliopiston rahoitukseen, mikä on otettu huomioon yksiköiden suunnitelmissa.

Strategia ja toimenpideohjelmat ovat luettavissa osoitteessa <http://www.helsinki.fi/strategia/index.html>. Tavoiteohjelmat ja toimintasuunnitelmat ovat luettavissa toiminnanohjauksen tietojärjestelmässä <http://toiminnanohjaus.it.helsinki.fi>.

Helsingin yliopisto on sopinut 18.12.2009 opetusministeriön (1.5.2010 alkaen opetus ja kulttuuriministeriö; OKM) kanssa yliopiston tehtävästä, profiilista ja painoaloista sekä yliopiston koulutus- ja tiedepolitiikan kannalta keskeisistä tavoitteista ja strategisesta rahoituksesta kaudelle 2010 - 2012.

Lisäksi yliopiston toimintaa linjaavat seuraavat periaatteelliset asiakirjat:

- 1) Yliopiston toimintaa linjaavat periaatteelliset asiakirjat:
- Toimitilojen kehittämisen keskeiset periaatteet (Hallituksen hyväksymä 15.6.2011)
- Helsingin yliopistokonsernin omistajapolitiikka (Hallituksen hyväksymä 15.6.2011)
- Opiskelijavalintoja koskevat yleiset linjaukset (Rehtorin päätös 29.4.2011)
- Opetus- ja tutkimushenkilöstön vakinaistamispolku (tenure track) -järjestelmän käyttöönotto (Hallituksen hyväksymä 22.4.2011)
- Sijoitustoiminnan periaatteet (Rehtorin päätös 1.11.2010)
- Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma 2010 - 2012 (Rehtorin päätös 13.10.2010)
- Kieliperiaatteet (Konsistorin hyväksymä 14.3.2007)
- Jatkotutkintojen yleiset linjaukset (Konsistorin hyväksymä 8.6.2006)
- Laitehankintojen periaatteet (Konsistorin hyväksymä 16.2.2005)

Yliopiston laadunhallinnan periaatteet ja toimintatavat on kuvattu [toimintakäsikirjassa](#). Yliopisto valmistautuu vuonna 2014 tapahtuvaan kansainväliseen auditointiin Korkeakoulujen arviointineuvoston linjausten mukaisesti.

## 1.2 Profiili, kehittämiskohteet ja painoalat

Yliopiston profiili ja kehittämiskohteet perustuvat yliopiston strategiaan. Kaudelle 2010 - 2012 OKM:n kanssa on profiili sovittu kirjattavaksi seuraavasti:

Yliopisto on monitieteinen yhteiskuntavastuuta kantava kansainvälinen tutkimusyliopisto, joka lujittaa asemaansa maailman parhaiden tutkimusyliopistojen joukossa. Profiiliin mukaisesti yliopiston toiminnassa keskeistä on korkeatasoinen tieteellinen tutkimus ja tutkijankoulutus sekä koko toiminnan kattava kansainvälistyminen. Tieteellinen tutkimus muodostaa yliopisto-opetuksen perustan. Opetuksen kehittäminen kattaa laajasti yliopiston eri toiminnot ottaen huomioon työelämän tarpeet ja elinikäisen oppimisen.

Yliopiston strategiassa on 17 kehittämiskohdetta, joilla edistetään strategisten tavoitteiden toteutumista. Kehittämiskohteita edistetään luvuissa 2.1 – 2.3 ja yksiköiden tavoiteohjelmissa esitetyin toimenpitein, joita rahoitetaan erityisesti yksiköiden budjettivaroin. Lisäksi yksiköille on budjetoitu yhteensä 10 880 000 € strategista rahoitusta, jota kohdennettaessa otetaan huomioon erityisesti taulukossa 1 määritellyt kohteet.

### Painoalat

Yliopisto on määritellyt opetus- ja kulttuuriministeriön ja Helsingin yliopiston välisessä sopimuksessa vuosien 2010 - 2012 sopimuskauden keskeisiksi painoaloikseen: 1) ajatteleva ja oppiva ihminen, 2) terveys ja hyvinvointi, 3) ilmasto- ja ympäristökehitys sekä luonnonvarat ja 4) kulttuurit ja yhteiskunta.

Painoalojen perusteina ovat todettu huippuus, yhteiskunnallinen merkitys ja tärkeiksi katsotut nousevat alat. Ne pohjautuvat yliopiston strategian mukaisesti korkeatasoiseen tutkimukseen ja yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen.

Yliopisto ottaa painoalat huomioon henkilöstösuunnittelussaan ja infrastruktuurirahoituksessaan sekä seuraa, että tarkennetut määritellyt otetaan huomioon yksiköiden toiminnan priorisoinneissa.

Hallitus määritteli yliopistotason tarkennetut sisällölliset painoalat yliopiston tavoiteohjelmassa 2011 seuraavasti:

1. **Maailman perusrakenne, materiaalit ja luonnonvarat**  
Sisältää esimerkiksi materiaaleja ja energiaa koskevan kemian, fysiikan tutkimuksen, nano-tutkimuksen ja geologisia prosesseja koskevan tutkimuksen sekä CERN-toiminnan. Painoalalla toimivia kansallisia tutkimuksen huippuyksiköitä ovat 1) Funktionaalisten materiaalien ja 2) Atomikerroskasvatuksen huippuyksiköt.
2. **Elämän perusrakenne**  
Sisältää esimerkiksi geenitutkimuksen, systeemibiologian ja biotekniikan. Painoalalla toimivia kansallisia tutkimuksen huippuyksiköitä ovat 1) Molekulaarisen ja integratiivisen neurotieteen, 2) Suomalaisen mitokondriotautien ja ikääntymisen 3) Syöpägenetiikan tutkimuksen, 4) Ihmisen puolustusmekanismit, 5) Biologisten vuorovaikutusten tutkimuksen sekä 6) Molekulaarisen systeemi-immunologian ja fysiologian huippuyksiköt.
3. **Muuttuva ympäristö - puhdas vesi**  
Sisältää esimerkiksi ilmakehä- ja ilmastomuutostutkimuksen, ilmastomuutoksen vaikutuksia koskevan tutkimuksen, itämeren ja sen valuma-alueen tutkimuksen sekä muun biotieteellisen, humanistisen, yhteiskuntatieteellisen ja oikeustieteellisen ympäristötutkimuksen. Painoalalla toimivia kansallisia tutkimuksen huippuyksiköitä ovat 1) Ilmakehän koostumuksen ja ilmaston muutoksen fysiikka, kemia, biologia ja meteorologia, 2) Metapopulaatiobiologian sekä 3) Integroidun fotosynteesi- ja metaboliittitutkimuksen huippuyksiköt.
4. **Ajatteleva ja oppiva ihminen**  
Sisältää esimerkiksi aivotutkimuksen, oppimistutkimuksen ja kielellistä vuorovaikutusta koskevan tutkimuksen sekä koulutusta ja innovaatioita koskevan tutkimuksen. Painoalalla toimivia kansallisia tutkimuksen huippuyksiköitä ovat 1) Filosofisen psykologian, moraalin ja politiikan tutkimuksen, 2) Yhteiskuntatieteiden filosofian tutkimuksen, 3) Monitieteisen musiikintutkimuksen sekä 4) Intersubjektivisuus vuorovaikutuksessa huippuyksiköt.
5. **Hyvinvointi ja turvallisuus**  
Sisältää esimerkiksi elintarvikkeiden ja lääkkeiden tuotantoa ja turvallisuutta koskevan tutkimuksen. Painoalalla toimii kansallinen Mikrobiologisen elintarviketurvallisuuden tutkimuksen huippuyksikkö.
6. **Kliininen tutkimus**  
Sisältää esimerkiksi kliinisen translationaalisen lääketieteen, yksilöllisen sairauksien hoidon ja kliinisen eläinlääketieteen. Meilahden kampuksella toimii kuusi tutkimusohjelmaa, jotka integroivat kliinisen tutkimuksen ja perustutkimuksen. Painoalalla toimii kansallinen Syöpägenetiikan tutkimuksen huippuyksikkö.
7. **Eksakti ajattelu**  
Sisältää esimerkiksi muun muassa matematiikan ja informaatiotieteet, sekä niiden sovellukset muilla tieteenaloilla. Painoalalla toimivia kansallisia tutkimuksen huippuyksiköitä ovat 1) Analyysin ja dynamiikan), 2) Algoritmisen data-analyysin, 3) Inversio-ongelmien sekä 4) Suomalainen laskennallisen päättelyn huippuyksiköt.
8. **Kieli ja kulttuuri**  
Sisältää esimerkiksi identiteettejä, kulttuureja, oikeuskulttuureja ja uskontoja koskevan tutkimuksen, Suomen kulttuuria ja sen muuttumista monikulttuurisuuden paineessa koskevan tutkimuksen. Painoalalla toimii kansallinen Eurooppalaisen oikeuden ja poliittisen yhteisön perusteiden tutkimuksen huippuyksikkö.
9. **Yhteiskunnan oikeudenmukaisuus**  
Sisältää esimerkiksi oikeuden oikeudenmukaisuutta, pohjoismaista hyvinvointiyhteiskuntaa, etnisiteettiä ja eettisiä järjestelmiä koskevan tutkimuksen. Painoalalla toimii kansallinen Yhteiskuntatieteiden filosofian tutkimuksen huippuyksikkö.
10. **Globalisaatio ja yhteiskunnan muutos**  
Sisältää esimerkiksi globaalisuutta ja lokaalisuutta koskevan yhteiskuntatieteellisen tutkimuksen sekä eurooppatutkimukseen ja Venäjä-tutkimuksen. Painoalalla toimii kansallinen Suomalainen Venäjän tutkimuksen huippuyksikkö.

Yliopisto tarkistaa painoalansa vuosittain tavoiteohjelmien ja toimintasuunnitelmien laadinnan yhteydessä. Seuraavassa yliopiston vuoden 2013 tavoiteohjelmassa otetaan huomioon opetus- ja kulttuuriministeriön kanssa kaudelle 2013 - 2016 solmittu sopimus ja tutkimuksen arvioinnin tulokset.

TAULUKKO 1: Kohdennettu strateginen rahoitus vuodelle 2012

Yliopisto	Strateginen rahoitus 2010 - 2012	Kaikkien tiedekuntien kanssa tavoiteneuvotteluissa sovitut erityiset strategisen rahoituksen kehittämiskohteet	Yliopiston käyttöön 2013 palautuva strateginen rahoitus
		<ul style="list-style-type: none"> <li>opiskelija-opettajasuhdeluvun parantaminen</li> <li>kansainvälisen opetustoiminnan johtamisen arvioinnin suositusten toteuttaminen</li> <li>opintoaikojen lyhentäminen</li> <li>kansainvälistymisen edistäminen</li> <li>johtamisen vahvistaminen</li> </ul>	
Yksikkö	Strateginen rahoitus 2010 - 2012	Yksikön kanssa sovitut erityiset strategisen rahoituksen kehittämiskohteet	Yliopiston käyttöön 2013 palautuva strateginen rahoitus
Teologinen	650 000 €	<ul style="list-style-type: none"> <li>alan opetuksen kansainvälisen huipputason säilyttäminen</li> </ul>	300 000 €
Oikeustieteellinen	400 000 €	<ul style="list-style-type: none"> <li>opetuksen kokonaissuunnittelu</li> </ul>	300 000 €
Lääketieteellinen	1 000 000 €	<ul style="list-style-type: none"> <li>valmistuvien lääkäreiden ja hammaslääkäreiden päivitysvalmiuksien lisääminen</li> <li>ruotsinkielinen hammaslääkärinkoulutus (130 000 €)</li> <li>varainhankinta</li> </ul>	800 000 €
Humanistinen	1 600 000 €	<ul style="list-style-type: none"> <li>FIN-CLARIN / ESFRI (500 000 €)</li> <li>HILMA -verkosto</li> </ul>	1 500 000 €
Matemaattis-luonnontieteellinen	1 870 000 €	<ul style="list-style-type: none"> <li>ICOS ja ilmakehätieteet / ESFRI (800 000 €)</li> <li>VERIFIN:n tutkimustoiminta (50 000 €)</li> <li>nano -tutkimus (50 000 €)</li> <li>ruotsinkielisen opetuksen yliopistonlehtori (30 000 €)</li> <li>LUMA -keskuksen toiminta (200 000 €)</li> <li>Kenian tutkimusaseman koordinaattori</li> </ul>	1 600 000 €
Farmasian	350 000 €	<ul style="list-style-type: none"> <li>sairaala-farmasia</li> </ul>	350 000 €
Bio- ja ympäristötieteellinen	700 000 €	<ul style="list-style-type: none"> <li>Instruct / ESFRI (200 000 €)</li> <li>koulutusohjelmarakenteen uudistaminen ja hakukohteiden vähentäminen</li> </ul>	700 000 €
Käyttäytymistieteellinen	500 000 €	<ul style="list-style-type: none"> <li>CICERO; monitieteinen oppimistutkimus</li> <li>Psykonet; psykologien ammatillinen erikoistumiskoulutus</li> </ul>	400 000 €
Valtiotieteellinen	1 550 000 €	<ul style="list-style-type: none"> <li>korkeakoulu- ja innovaatiotutkimus (1 100 000 €)</li> <li>kaupunkitutkimuksen koordinaattori (60 000 €)</li> <li>Eurooppa-tutkimus (200 000 €)</li> <li>sosiaalityö (150 000 €)</li> </ul>	650 000 €
Maatalous-metsätieteellinen	750 000 €	<ul style="list-style-type: none"> <li>kehitysmaatutkimus (70 000 €)</li> <li>luomu-opetuksen siirtymävaihe</li> </ul>	680 000 €
Eläin- lääketieteellinen	350 000 €	<ul style="list-style-type: none"> <li>opiskelijoita ohjaavien eläinlääkärien palkkiot</li> </ul>	200 000 €
Svenska social- och kommunal- högskolan (SSKH)	80 000 €	<ul style="list-style-type: none"> <li>socialarbete</li> <li>Svensk vuxenutbildning vid Helsingfors universitet (SVUX)</li> </ul>	-
Suomen molekyyli-lääketieteen instituutti (FIMM)	300 000 €	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uusi tutkimusryhmä</li> </ul>	-
Keskushallinto	780 000 €	<ul style="list-style-type: none"> <li>johtamisjärjestelmä ja tukitoimet (700 000 €)</li> <li>Helsinki Design City &amp; pääkaupunkina 200 v. (80 000 €)</li> </ul>	780 000 €
<b>Yksiköt yhteensä</b>	<b>16 380 000 €</b>		<b>8 260 000 €</b>

### Tulevaisuusrahasto

Tulevaisuusrahaston tarkoituksena on tukea yliopiston tulevaisuuden kannalta tärkeiden strategisten tavoitteiden toteuttamista. Yliopisto perusti rahaston tammikuussa 2010 kanavoidakseen valtion vastinrahoitukseen sopivat lahjoitukset osaksi yliopiston peruspääomaa. Rahastoon osoitetut lahjoitukset sekä niiden perusteella saatu valtion vastinrahoituksen ensimmäinen erä on liitetty osaksi yliopiston peruspääomaa. Pääoman yhteenlaskettu summa on ennen valtion vastinrahoituksen toista erää 45,11 M€ ja ennakoitu pääoma yhteensä noin 63 M€. Rahaston tarkoituksen toteuttamiseksi yliopisto käynnistää vuonna 2012 Tulevaisuusrahaston tuoton jaon.

TAULUKKO 2: Tulevaisuusrahaston pääoma ja tuoton jako 2012

Lahjoitukset	Valtion vastinrahoitus 1. erä	Valtion vastinrahoitus 2. erä (arvio)	Pääoma yhteensä (arvio)	Tuoton jako 2012 (arvio)
18 384 000 €	26 744 000 €	18 759 000 €	63 887 000 €	2 000 000 €

## Riskien arviointi ja hallinta

Riskienhallinnalla varmistetaan, että yliopistokonsernin johtaminen, päätöksenteko ja toiminnan suunnittelu perustuvat oikeaan ja riittävään tietoon, ja että johdolla on käytettävissään tiedot olennaisista toimintaan kohdistuvista riskeistä ja mahdollisuuksista. Vuonna 2009 itsearviointina toteutetun riskikartoituksen mukaan kaikki tunnistetut ja arvioidut merkittävät riskit julkisoikeudellisen laitoksen kohdalla liittyivät läheisesti yliopiston johtamisjärjestelmään ja rahoituksen riittämättömyyteen. Rahoituksen riittämättömyys koetaan riskinä ensisijaisesti tutkimuksen kohdalla. Riskien keskimääräisessä tarkastelussa myös riski "tietojärjestelmät eivät ole asianmukaisia" nousi suurimpien riskien joukkoon.

Riskien haltuunottamisen parantamiseksi yliopiston sisäinen tarkastus kehittää toiminnanohjaukseen liittyvät yhtenäiset menetelmät riskienhallintaan yliopistokonsernin eri toiminta- ja vastuuyksiköiden käyttöön. Yliopiston riskienhallintaperiaatteiden mukaan sisäisen tarkastuksen toimesta järjestetään 2 - 3 vuoden välein riskienarviointitilaisuus keskushallinto-, tiedekunta- ja erillislaitostasolla sekä konsernin muiden toimintakokonaisuuksien tasolla. Järjestelmälliset ja yhtenäiset riskienhallintatoimenpiteet laajennetaan kattamaan yliopistokonserniin kuuluvaa Helsingin Yliopistokiinteistöt Oy - Helsingfors Universitetsfastigheter Ab:n toimintaa.

### 1.3 Valtakunnalliset erityistehtävät, kansainväliset ja yliopistolliset vastuut, verkostojen koordinointi

OKM on Helsingin yliopistoa kuultuaan päättänyt yliopiston valtakunnalliset erityistehtävät ja niihin osoitettavat valtiorahoituksen. Ministeriön tarkoitus on, että erityistehtävät koskevat Biokeskus Suomea lukuunottamatta myös tulevia sopimuskausia. Yliopisto on edelleen kohdentanut rahoituksen vastuuyksiköille seuraavasti:

**TAULUKKO 3: Valtakunnalliset erityistehtävät ja niiden vastuuyksiköt**

Valtakunnalliset erityistehtävät	valtion rahoitus-osuus vuonna 2012	Vastuuyksikkö
Svenska Social- och kommunalhögskolan	3 000 000 €	Svenska Social- och kommunalhögskolan
Harvinaiset kielet ja kulttuurit	2 300 000 €	Humanistinen tiedekunta
Mikkelin yliopistokeskus	693 000 €	Keskushallinto
Lahden yliopistokeskus	693 000 €	Keskushallinto
Aleksanteri-instituutti	1 500 000 €	Aleksanteri-instituutti
Fysiikan tutkimuslaitos	3 200 000 €	Fysiikan tutkimuslaitos
Luonnontieteellinen keskusmuseo	2 800 000 €	Luonnontieteellinen keskusmuseo
Eläinsairaala	2 200 000 €	Eläinlääketieteellinen tiedekunta
Biokeskus Suomi (2010 - 2012)	15 000 000 €	Biotekniikan instituutti

Lisäksi OKM kohdentaa vuonna 2012 Kansalliskirjaston toimintaan 15 075 000 € (2011: 14 823 000 €) sekä tehtävien ja henkilöiden siirron kotimaisten kielten tutkimuskeskuksesta vuoksi 510 000 €. Harjoittelukoulujen toimintaan ministeriö kohdentaa 9 421 000 € (2011: 9 360 000 €). Valtiovarainministeriö kohdensi harjoittelukouluille 6 265 000 € vuonna 2011; vuodelle 2012 on odotettavissa vastaava summa. Helsingin yliopisto on myös sitoutunut useisiin kansainvälisiin ja yliopistollisiin vastuisiin ja verkostojen koordinointiin, kuten ruotsinkielinen lääkärikoulutus tai University Admissions Finland -palvelukeskus.

## 2. Toiminnan tavoitteet ja toimenpiteet

### 2.1. Tutkimus

#### 2.1.1 Tavoitteet ja kehittämiskohteet

Helsingin yliopiston strategisena tavoitteena on olla kansainvälisesti arvostettu monitieteinen tutkimukseen ja tutkijankoulutukseen profiloitunut yliopisto. Siellä tehtävä tutkimus on korkeatasoista ja profiloitua ja sitä kehitetään yliopistossa pitkäjänteisesti.

## 2.1.2 Toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi

### **Yliopisto määrittää tieteellisesti korkeatasoiset tutkimukselliset vahvuutensa sekä tunnistaa ja tukee strategisesti merkittäviä uusia tutkimuksellisia avauksia**

Vuonna 2011 tarkennettuja painoaloja käytetään yliopiston johtamisen välineinä toiminnan priorisoinnissa, henkilöstösuunnittelussa ja tutkimusinfrastruktuurin kehittämisessä. Tutkimuksen ja tohtorikoulutuksen arviointiraportti julkaistaan maaliskuussa 2012.

Keskitetysti rahoitettavia uusia avauksia valitaan vuosittain rahoitettavaksi kolmivuotiskaudeksi. Avauksia rahoitetaan kolmivuotisinä niin, että neljäsosa rahoituksesta myönnetään ensimmäisenä vuonna 2011, puolet toisena ja neljäsosa kolmantena vuonna. Vuosina 2011 - 2013 keskitetysti rahoitettavat uudet tutkimukselliset avaukset ovat matemaattis-luonnontieteellisen tiedekunnan "Aktiiviset Auringot, ensimmäisenä simulaatioryhmänä tutkimuksessa uusi teknologia käyttöön" (2012: 280 000 €) ja oikeustieteellisen tiedekunnan "Oikeus siirtymävaiheen yhteiskunnissa" (2012: 200 000 €). Vuosina 2012 - 2014 rahoitettava uusi avaus on maatalous-metsätieteellisen tiedekunnan "Yksisolugenomiikka ja transkriptomiikka – mikrobimaailman enemmistö lopultakin näkyviin" (2012: 134 000 €). Keskitetysti rahoitettavia uusien avauksien valintakriteerit kaudelle 2013 - 2016 päivitetään vuonna 2012.

### **Tutkimustoiminnan laatua, laajuutta ja vaikuttavuutta seurataan Tuhat -tutkimustietojärjestelmän avulla**

TUHAT-tutkimustietojärjestelmän kehittämistä jatketaan tutkijoiden ja yksiköiden antaman palautteen perusteella. Järjestelmästä saatavia tietoja käytetään toiminnan seurannassa ja kehittämisessä.

### **Akateemisen uran ja tohtorikoulutuksen kehittäminen**

Tieteellisen neuvoston ja opintoasiainneuvoston yhteinen tohtorikoulutustoimikunta kehittää yliopiston yhteisiä tohtorikoulutusta koskevia linjauksia. Tiedekuntien tavoiteohjelmat sisältävät toimenpiteitä tohtorikoulutuksen kehittämiseksi. Tohtorikoulutuksen kehittäminen tiedekunnissa perustuu jatkotutkintojen yleisiin linjauksiin. Jatko-opiskelijoiden rekrytointia ja valintaa kehitetään ottaen huomioon tutkimuksen painoalat. Tiedekunnissa lisätään kansainvälisten jatko-opiskelijoiden määrää. Jatko-opiskelijoiden ohjauksen resurssiin kiinnitetään huomiota.

Ensimmäiset tenure track -vakinaistamisjärjestelmän mukaisesti strategisen rahoituksen tuella rekrytoidut ja tiedekuntien rahoittamat apulaisprofessorit aloittavat työnsä 2012. Vakinaistamisjärjestelmän kehittämistä jatketaan yhteistyössä tiedekuntien kanssa.

### **Tutkimuksen infrastruktuurien ja tutkimusedellytysten tukeminen**

Yliopisto hyväksyy kampusten, tiedekuntien ja erillisten laitosten infrastruktuuritarpeiden kartoitusten ja valmisteltujen tutkimusinfrastruktuuriohjelmien pohjalta laajemman yliopiston infrastruktuuriohjelman. Siinä otetaan huomioon kansallinen infrastruktuuripolitiikka.

### **Osallistuminen ESFRI:n priorisoiimiin kansainvälisiin tutkimusinfrastruktuurihankkeisiin**

Yliopisto strategian luonnoksessa yhtenä toimenpiteenä on osallistua tutkimusinfrastruktuurihankkeisiin. Näistä tärkeimpiä ovat ns. ESFRI -hankkeet. ESFRI (European Strategy Forum on Research Infrastructures) on vuonna 2002 perustettu EU:n laajuinen yhteistyöelin, jonka tehtävänä on tukea monikansallisten tutkimusinfrastruktuurien strategista kehittämistä. ESFRI toimii yhteistyössä EU:n komission kanssa, päämääränä tutkimusinfrastruktuurien parempi hyödynnettävyys ja kehittäminen EU:n ja kansainvälisellä tasolla.

ESFRI on julkaissut vuosina 2006, 2008 ja 2011 tiekartat, joihin on koostettu merkittävimpiä Euroopan-laajuisia tutkimusinfrastruktuurihankkeita. Helsingin yliopisto on mukana 14:ssä näillä tiekartoilla mainituissa hankkeissa. Määrä on suurimpia eurooppalaisten yliopistojen joukossa. Hankkeisiin osallistuminen vahvistaa yliopiston käytössä olevien huippuluokan tutkimusinfrastruktuurien varantoa, lisää tutkijoidemme edellytyksiä korkealaatuisen tutkimuksen tekoon ja edesauttaa merkittävästi tutkimustoimintamme kansallista ja kansainvälistä näkyvyyttä.

Yliopiston osuus ESFRI-hankkeissa vaihtelee erittäin merkittävästä hallinnollisesta toimijasta osallistujan rooliin. Suuri osa organisaatioista on vielä perustamisvaiheessa ja niiden Euroopan-laajuiset hallinnolliset rakenteet ovat muotoutumassa. Yliopiston henkilökuntaa osallistuu sekä hankkeissa tehtävään tutkimustyöhön että organisaatioiden hallintoon. Alla olevassa taulukossa on mainittu hankkeet, niiden pääasiallinen osallistujataho yliopistossa, sekä arvioidut kustannukset rakennus- ja ylläpitovaiheissa.

Vuonna 2012 yliopiston ESFRI -hankkeiden kustannukset ovat arviolta 2 M€, josta osa on "in kind". Yliopisto tukee kansallisen infrastruktuuripolitiikan kehittämistä ja päättää osallistumisestaan ESFRI-hankkeisiin yhteistyössä opetus- ja kulttuuri ministeriön ja hankkeiden muiden toimijoiden kanssa vuonna 2012.

TAULUKKO 4: ESFRI-hankeiden arvioidut kustannukset

Hanke	Vastuutaho HY:ssa	Rakennus-kustannukset	Vuosi-kustannukset, Eurooppa	Arvioidut vuosikustannukset, Suomi ja HY
CLARIN	Nykykielten laitos	104 000	7 600	500 000 (HY)
EISCAT_3D	Fysiikan laitos	60 000 - 250 000	4 000 - 10 000	ei tiedossa
E-ELT	Fysiikan laitos	1 100 000	30 000	ei tiedossa
ESRF Upgrade	Fysiikan laitos	238 000	83 000	SA erillisrahoitus
FAIR	HIP	1 187 000	120 000	1 000 000 (OKM)
ICOS	Fysiikan laitos	135 000	36 000	2 500 000- 3 125 000
BBMRI	FIMM	170 000	3 000	1 800 000
EATRIS	FIMM	20 000 - 100 000	3 000 - 8 000	1 800 000
ELIXIR	FIMM	470 000	100 000	1 800 000
EU-Openscreen	FIMM	40 000	40 000	ei tiedossa
Euro-Bioimaging	Biolääket. laitos, BI	600 000	160 000	1 000 000 (Biokeskus Suomi)
INFRAFRONTIER	FIMM	180 000	80 000	ei tiedossa
INSTRUCT	BI, biotiet. laitos	300 000	25 000	200 000 (HY)
LIFE WATCH	Maataloustiet. lait., metsätiet. lait.	255 000	35 000	640 000 (96 000 lisärahoitusta)

## Innovaatiojärjestelmän vahvistaminen

Innovaatiotoiminta on tiiviisti sidoksissa tutkimustoimintaan ja perustuu siihen. Jatketaan vuonna 2011 perustetun Helsingin Innovaatiopalvelut Oy:n toiminnan vakiinnuttamista. Yrityksen toiminta vakiinnutetaan kattamaan tutkimuksen hyödyntämisen suunnittelun, sopimusten laatimisen, keksintöjen omistuksen ja suojaamisen sekä kaupallistamisen. Yritys verkottuu sekä kotimaassa että kansainvälisesti kaupallistamisen edellytysten varmistamiseksi. Toiminta integroidaan osaksi Helsingin Yliopiston rahastojen alkavan vaiheen yritysten sijoitustoimintaa sekä hallinnon muita oleellisia palveluita ja toimintoja (mm. sopimusjuridiikka, opiskelijayrittäjyyden tuki, tutkimushallinto, varainhankinta)

### 2.1.3 Määrälliset seurantakohteet ja indikaattorit

TAULUKKO 5: Tutkimuksen määrälliset seurantakohteet ja indikaattorit

	Toteuma		Tavoite		
	2009	2010	2010	2011	2012
<b>Määrälliset seurantakohteet<sup>1)</sup></b>					
1. Kv. vertaisarvioidut tieteelliset artikkelit (A, julkaistu muualla kuin Suomessa)	4 052	5 668	4 213	4 361	4 485
2. Muut tieteelliset julkaisut (A, julkaistu Suomessa, C1 ja C2)	2 066	1 229	2 627	2 723	2 821
<b>Yliopiston indikaattorit<sup>1)</sup></b>					
3. Kv. vertaisarvioidut tieteelliset artikkelit (A, julkaistu muualla kuin Suomessa) / opetus- ja tutkimushenkilöstö (htv)	1,6	1,4	-	-	1,35 <sup>2)</sup>
4. Muut tieteelliset julkaisut (A1 ja A2 julkaistu Suomessa, A3, A4, C1,C2)/ opetus- ja tutkimushenkilöstö (htv1)	0,8	0,3	-	-	1,20 <sup>2)</sup>
5. Tohtorintutkinnot/professorit (htv)	0,9	0,8	-	-	0,90 <sup>2)</sup>
6. Täydentävä tutkimusrahoitus ilman liiketaloudellista maksullista palvelutoimintaa/opetus- ja tutkimushenkilöstö (htv)	..	..	-	-	-

- Seurantakohteisiin ei ole asetettu yliopistotason tavoitteita.
- OKM:n kanssa sovittu tavoite.

## 2.2. Opetus ja opinnot

### 2.2.1. Tavoitteet ja kehittämiskohteet

Yliopiston opetuksen ja opintojen strategisena tavoitteena on:

- korkeatasoinen opetuksen ja oppimisen laatu
- kansainvälisyys osana kaikkea toimintaa

Yliopiston strategiaan on valittu viisi opetuksen ja opintojen kehittämiskohdetta, joilla strategiset tavoitteet saavutetaan:

- johtamisen vahvistaminen,
- opiskelija-opettajasuhdeluvun parantaminen,
- palautejärjestelmän kehittäminen,
- opiskelijoiden opiskelukyvyyn ja ohjauksen parantaminen sekä
- opetuksen ja opetustehtävien arvostuksen lisääminen.

Näihin liittyen OKM:n kanssa käydyissä neuvotteluissa sovittiin, että Helsingin yliopiston kehittämiskohteita ovat myös tutkinnonsuoritusaikojen lyhentäminen, opetusresurssien ja opetuksen kansainvälisyyden vahvistaminen sekä elinikäisen oppimisen tukeminen.

## 2.2.2. Toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi

Tiedekuntien tavoiteohjelmissa opetuksen ja opintojen kehittämiskohteet on sovitettu yhteen kunkin tiedekunnan koulutusalojen erityishaasteiden kanssa. Pääosa opetuksen kehittämisestä tapahtuu osana yksikköjen normaalia toimintaa. Lisäksi rehtori on kohdentanut tiedekunnille strategista rahoitusta (Taulukko 1).

**Opetustoiminnan johtamista** vahvistetaan kansainvälisen arvioinnin tulosten pohjalta sekä yliopistouudistuksen yhteydessä luotavaa johtamisjärjestelmää hyödyntäen. Vahvistetaan tutkimuslähtöistä opetusta. Yliopistotason yhteiset opetuksen ja opiskelun eettiset ohjeistukset hyväksytään vuonna 2012.

**Opiskelija-opettajasuhdeluvun parantaminen.** Tiedekunnat pyrkivät vaikuttamaan joko opiskelijamäärää tai opetusresurssia koskeviin suhdeluvun osatekijöihin.

**Palautetiedon systemaattinen hyödyntäminen.** Opetusta antavat yksiköt varmistavat, että heillä on toimiva palautejärjestelmä, kuvaavat palautteen käsittelyprosessin ja sopivat, miten palautteen vaikutuksia arvioidaan ja seurataan. Työelämäpalautetta hyödynnetään kaikilla tutkintotasoilla. *Yliopiston kaikille koulutusaloille yhteistä ePalo-palautejärjestelmää pilotoidaan vuonna 2012. ePalo kerää opiskelijoilta palautetta oppimisesta, oppimisympäristöstä sekä työelämävalmiuksista ja -kokemuksista kolme kertaa opintopolun aikana.*

**Opiskelijoiden opiskelukyky ja ohjaus.** Tiedekuntien tavoiteohjelmiin sisältyy useita ohjausta tukevia toimenpiteitä. Selvitys opiskelijoiden hyvinvoinnista ja yliopiston tukipalvelujen riittävydestä sisältyy keskushallinnon tavoiteohjelmaan vuodelle 2012. Keskushallinnossa vahvistetaan keskitetyn palveluohjauksen osaamista ja kehitetään välineitä (mm. Yliopistolaisen sähköinen työpöytä) opiskelijoiden, opettajien ja hakijoiden palvelutarjonnan saatavuuden parantamiseksi.

**Opetuksen ja opetustehtävien arvostuksen lisääminen.** Tiedekunnat ja tutkinto-opetusta antavat erilliset laitokset kehittävät opetushenkilöstön tutkimusmahdollisuuksia järjestämällä opettajille eri tavoin tutkimusvapaakausia. Yliopistopedagogisen osaamisen merkitystä opetustehtävissä meritoitumisessa, rekrytoinnissa ja opettajien palkitsemisessa kehitetään erityisesti niissä tiedekunnissa joissa kyseiset toimintatavat eivät ole vielä käytössä.

Helsingin yliopisto perustaa keväällä 2012 Hyvien opettajien akatemian. Sen tavoitteena on vahvistaa opetuksen arvostusta ja asemaa yliopistoyhteisössä. Akatemia sisältää sekä yksilön että yhteisön palkitsemisen. Opettaja hakee itse akatemian jäsenyyttä. Arviointikriteerien laadinnassa hyödynnetään kansainvälisiä malleja sekä tutkimuksia opetuksen palkitsemisjärjestelmistä.

Akatemian perustaminen ei aiheuta kustannuksia vuodelle 2012. Sen käynnistämisen ja vakiintuneen toiminnan kustannukset vuosina 2013 - 2016 on esitetty seuraavassa taulukossa.

**TAULUKKO 6: Hyvien opettajien akatemian arvioidut enimmäiskustannukset vuosina 2013 - 2018**

Perustamisvaiheen kustannukset	2013	2014	2015
(jäsenten määrä)	(30)	(30+20)	(20+20)
Kehittämisrahoitus 10 000€/jäsen	300 000	500 000	400 000
Kotiyksiköiden kehittämisrahoitus 20 000 €/jäsen	600 000	1 000 000	800 000
Akatemian toimintaan liittyvät kulut	20 000	20 000	20 000
<b>Yhteensä</b>	<b>920 000</b>	<b>1 540 000</b>	<b>1 220 000</b>

Vakiintuneen vaiheen kustannukset	2016	2017	2018
(jäsenten määrä)	(20)	(30)	(30)
	ei uusia jäs.		ei uusia jäs.
Kehittämisrahoitus, 10.000€/jäsen	200 000	300 000	300 000
Kotiyksiköiden kehittämisrahoitus 20 000 €/jäsen	400 000	600 000	600 000
Akatemian toimintaan liittyvät kulut	20 000	20 000	20 000
<b>Yhteensä</b>	<b>620 000</b>	<b>920 000</b>	<b>920 000</b>

**Kansainvälisyyden vahvistaminen.** Kansainvälisyys on osa kaikkea opetustoimintaa. Kahdeksassa tiedekunnassa kansainvälinen oppimisympäristö on nostettu erityiseksi kehittämiskohteeksi kaudella 2010 - 2012. Englanninkielisten ohjelmien kielellinen tuki vakiinnutetaan osaksi kielikeskuksen toimintaa. Keskushallinnossa varaudutaan kansainvälisten hakijoiden, opiskelijoiden ja henkilöstön lisääntyessä kasvattamaan palvelutarjontaa.

**Koulutusvientitoiminnan käynnistäminen.** Tavoitteena on saada koulutusvienti taloudellisesti kannattavaksi kolmessa vuodessa. Tänä aikana kehitetään erilaisia koulutusvientituotteita, jotka perustuvat yliopistossa olevaan osaamiseen. Palmeniassa sijaitsevan koulutusvientiprojektin tehtävänä on lisätä yliopiston sisäistä vientiosaamista sekä tukea yksiköitä mm. tuotteistamisen ja asiakkuuksien hallinnan osalta. Toiminnasta tehdään aito tulonlähde ja lahjakkaiden opiskelijoiden rekrytointikanava.

**Ruotsinkielisen opetuksen kehittäminen.** Tiedekunnat ottavat opetustoiminnan suunnittelussa huomioon kaksikielisyyden tarpeet erityisesti opinto-ohjauksessa. *Uuden Studentpanelen-nettipalautelomakkeen palautteista kootaan tiedekunnille yhteenveto josta ilmenee ruotsinkielisten opiskelijoiden erityistarpeet ja mahdolliset ongelmakohdat.* Kaksikielisiä koulutusohjelmia pilotoidaan maatalous-metsätieteellisessä tiedekunnassa ja oikeustieteellisen tiedekunnan Vaasan yksikössä. Lisäksi Svenska social- och kommunalhögskolan vahvistaa ruotsinkielistä täydennyskoulutusta.

**Elinikäinen oppiminen.** Elinikäiseen oppimiseen sisältyy sekä tutkintokoulutus että muu yliopiston tarjoama opetus. ELO (elinikäisen oppimisen)-ohjausryhmä on kiteyttänyt kuluvalle strategiakaudelle kolme päätehtävää: ELO-koulutustarjonnan näkyväksi tekeminen, ELO-toimenpiteet työurien pidentämiseksi sekä alumniin sitouttaminen ELO-toiminnan kehittämiseen. Tiedekunnat selvittävät omien koulutusalojensa täydennyskoulutus- ja erikoistumisopintojen tarvetta ja laativat suunnitelman, miten koulutustarpeeseen vastataan. Keväällä 2012 valmistuu selvitys yliopiston vastuulla olevien pätevyyksiä tuottavien erikoistumiskoulutusten tilanteesta ml. niiden resurssointi.

**Opiskelijavalinnat.** Strategiakaudella Helsingin yliopisto helpottaa toisen asteen koulutuksen päättäneiden sijoittumista yliopisto-opintoihin valitsemalla uudet opiskelijat nykyistä laajempiin kokonaisuuksiin niillä koulutus- ja tieteenaloilla, joilla se on perusteltua. Laajempien hakukohteiden edellytys on alemman korkeakoulututkinnon sisällön uudistaminen. Tiedekunnat arvioivat myös mahdollisuutta myöntää osa hakukohteen opiskelupaikoista ylioppilastutkinnon arvosanojen perusteella ilman valintakoetta. Yliopistoon hakeneiden ja valittujen uusien opiskelijoiden taustaselvityksen tuloksia hyödynnetään, kun yliopistossa valmistellaan keväällä 2012 hakijakiintiöitä niille, joilla ei ole aiempaa korkeakoulupaikkaa ja niille, joilla on jo aiempi korkeakoulupaikka.

**Keskitettyt palvelut.** Yliopiston yhteisiä tukitoimintoja ja palveluja uudistetaan yliopiston uutta organisaatiota paremmin palveleviksi. Palveluyhteistyön hallinto-, ohjaus- ja organisointimuotoja kehitetään yhteistyössä keskushallinnon, tiedekuntien ja yliopiston yhteistyökumppanien kanssa. Yliopistopedagogiikan tutkimus- ja kehittämisyksikön tarjoamia keskitettyjä palveluja ovat yliopistopedagoginen koulutus, opintopsykologitoiminta sekä OPPI-kyselyn/ePalo-palauttejärjestelmän sisällön ja pedagogisten yliopistonlehtoreiden verkoston koordinaatio. Opetuksen johtamisen ja suunnittelun sekä vuosittaisten opetusohjelmien toteuttamisen tueksi valmistellaan keskitetysti sähköisen järjestelmän hankintaa.

### 2.2.3 Tutkintotavoitteet

Ylempien korkeakoulututkintojen ja tohtorin tutkintojen koulutusaloittaiset tavoitteet on sovittu OKM:n kanssa kaudelle 2010 - 2012. Alempien korkeakoulututkintojen osalta on sovittu yliopistotason tavoiteluku, jota ei ole eritelty alakohtaisesti. Kauden 2013 - 2016 tavoitteet sovitaan keväällä 2012.

Helsingin yliopiston koulutusvastuulle kuuluu 12 koulutusaloaa. Kaksi koulutusaloista, humanistinen ja luonnontieteellinen on jaettu useamman tiedekunnan vastuulle. Yliopiston sisällä kauden 2010 - 2012 tutkintotavoitteiden jakautumisesta tiedekuntien kesken on keskusteltu ja sovittu dekaanikokouksessa 2.6.2009. Kauden 2013 - 2016 tavoitteet valmistellaan kevään 2012 aikana.

Tiedekunnat, joilla on ollut vaikeuksia saavuttaa tutkintotavoitteet, ovat tavoiteohjelmissaan esittäneet toimenpiteitä, joilla tilannetta korjataan suunnittelukauden aikana. Tiedekunnat ovat sitoutuneet tutkintotavoitteiden saavuttamiseen ja hyödyntävät entistä tehokkaammin erilaisten indikaattorien tuottamaa tietoa sekä opintojen seurannan välineitä.

TAULUKKO 7: Vuosittaiset tutkintotavoitteet vuosille 2010 - 2012

Tiede- kunta	Helsingin yliopiston tavoite <sup>1)</sup>  Ylemmät korkeakoulututkinnot	Tiedekunta- kohtainen tavoite  Ylemmät korkeakoulututkinnot	Helsingin yliopiston tavoite <sup>2)</sup>  Tohtorin tutkinnot	Tiedekunta- kohtainen tavoite Tohtorin tutkinnot	Tiedekunta- kohtainen tavoite Alemmat kk-tutkinnot <sup>3)</sup>
<b>Teol.</b>	Teologian ala 155	155	15	15	160
<b>Oik.</b>	Oikeustieteellinen ala 240	240	15	15	245
<b>Lääk.</b>	Lääketieteellinen ala 120 Hammaslääket. ala 40	Lääk. ala 120 Hamm. ala 40 <sup>4</sup> Luonn. ala 3	Lääk. ala 95 Hamm. ala 8	Lääk. 95 Hamm. 8	-
<b>Hum.</b>	<b>Hum. ala yhteensä 535<sup>5)</sup></b>	495	<b>Hum. ala yhteensä 50</b>	49	545
<b>M-l.</b>	<b>Luonnontieteellinen ala yhteensä 455<sup>6)</sup></b>	315	<b>Luonn. ala yhteensä 119</b>	64	330
<b>Farm.</b>	Farmasian ala 50	50	10	10	150
<b>Bio- ja y.</b>	<b>Luonnontieteellinen ala yhteensä 455</b>	140	<b>Luonn. ala yhteensä 119</b>	55	155
<b>Käytt.</b>	Psykologian ala 60 Kasvatustieteen ala 295 <b>Hum. ala yhteensä 535</b>	Psykologian ala 60 Kasv.tiet. ala 295 Humanistinen ala 40	Psykologian ala 9 Kasv.tiet. ala 23 <b>Hum. ala yhteensä 50</b>	Psyk. ala 9 Kasv. ala 23 Hum. ala 1	515
<b>Valt.</b>	Yhteiskuntatiet. ala 350	350	43	43	350
<b>M-m.</b>	Maatalous-metsätiet. ala 255	255	35	35	260
<b>Eläinl.</b>	Eläinlääketiet. ala 60	60	12	12	70
<b>SSKH</b>					65
<b>Yhteensä</b>	<b>2615</b>	<b>2615+3<sup>7)</sup> = 2618</b>	<b>434</b>	<b>434</b>	<b>2780+65<sup>8)</sup> =2845</b>

1. HY on sopinut OKM:n kanssa vastaavat ylempien korkeakoulututkintojen tavoitemäärät koulutusaloittain.
2. HY on sopinut OKM:n kanssa vastaavat tohtorin tutkintojen tavoitemääristä OKM:n kanssa koulutusaloittain.
3. HY on sopinut OKM:n kanssa alempia korkeakoulututkintoja koskevaksi yliopistokohtaiseksi tavoitteeksi 2780 alemmaa korkeakoulututkintoa vuosittain.
4. Maisteriohjelma "Masters in Translational Medicine" käynnistyy vuonna 2010 ja maisteriohjelmasta valmistuu luonnontieteellisen alan filosofian maisterin (FM) tutkintoja vuodesta 2012 lähtien.
5. Humanistisen alan tavoite jakautuu käyttäytymistieteelliselle ja humanistiselle tiedekunnalle.
6. Luonnontieteellisellä alalla tavoite jakautuu matemaattis-luonnontieteelliselle ja biotieteelliselle tiedekunnalle.
7. Lääketieteellisen tiedekunnan maisteriohjelma "Masters in Translational Medicine" ei vaikuta muiden luonnontieteellisen alan tutkintoja antavien tiedekuntien tutkintotavoitteisiin.
8. Svenska social- och kommunalhögskolan (SSKH) kanssa on tavoiteneuvottelujen yhteydessä sovittu, että se tuottaa vuosittain 65 alemmaa korkeakoulututkintoa.

## 2.2.4. Uusien opiskelijoiden sisäänottomäärät

Yliopistolain 36 §:n mukaan opiskelijat ottaa yliopisto. Opiskelija otetaan suorittamaan sekä alemmaa että ylempää korkeakoulututkintoa, jompaakumpaa näistä tutkinnoista tai jatkotutkintoa. Suurin osa tutkinnon suoritusoikeuksista myönnetään kesällä suoritettavissa päävalinnoissa, jolloin opiskelemaan hyväksytyt saa oikeuden sekä alemman että ylempään korkeakoulututkinnon suorittamiseen.

Farmasian tiedekunta myöntää farmaseutin tutkinnon suoritusoikeuksia ja käyttäytymistieteellinen tiedekunta kasvatustieteen kandidaatin (lastentarhanopettajan koulutus) tutkinnon suoritusoikeuksia; nämä tutkinnot ovat alempia korkeakoulututkintoja. Humanistinen ja valtiotieteellinen tiedekunta myöntävät avoimessa yliopistossa suoritettujen opintojen perusteella hakeville alemman tutkinnon suoritusoikeuden.

Ylemmällä korkeakoulututkinnolla tarkoitetaan yleensä 120 opintopisteen laajuista maisterin tutkintoa. Lääketieteessä ja hammaslääketieteessä ei ole alemmaa korkeakoulututkintoa vaan lääketieteen lisensiaatin (360 op) ja hammaslääketieteen lisensiaatin (300 op) tutkintoihin johtavaan koulutukseen otettavien enimmäismäärä löytyy "Ylempi tutkinto"-sarakkeesta.

Taulukon 8 luvut ovat tiedekuntien tavoiteohjelmissaan esittämiä lukuja. Tiedekunnat ovat ottaneet esityksiä valmistellessaan huomioon muun muassa opetusresurssit, tutkintotavoitteet ja alan työllisyystarpeet.

**TAULUKKO 8: Alemmaan ja ylempään korkeakoulututkintoon otettavien enimmäismäärät sekä arvio tohtorin tutkintoa ja erikoistumistutkintoa suorittamaan otettavien määristä vuonna 2012**

	2012				
	Alempi tutkinto	Alempi ja ylempi tutkinto	Ylempi tutkinto	Tohtorin tutkinto	Erikoistumis-tutkinto
Teol.	-	210	40	25	-
Oik.	-	245	55	35	15
Lääk.	-	-	180	130	255
Hum.	35	720	205	86	-
M-l.	-	910	192	110	2
Farm.	143	42	15	16	9
Bio- ja y.	-	162	84	80	2
Käytt.	135	436	125	63	22
Valt.	25	335	210	120	9
M-m.	-	365	160	70	-
Eläinl.	-	70	-	16	30
SSKH	100	-	-	-	-
<b>HY yht.</b>	<b>438</b>	<b>3495</b>	<b>1266</b>	<b>751</b>	<b>344</b>

Tiedekunnat päättävät aloituspaikkojen jakautumisesta eri koulutuksiin yliopiston hallituksen tekemän enimmäismääräpäätöksen mukaisesti. Hallitus päättää vuoden 2013 aloituspaikkojen enimmäismäärät 2013 - 2016 HY:n tavoiteohjelmassa 2013.

## 2.2.5. Tutkinnonsuoritusaikeiden lyhentäminen

Tutkinnonsuoritusaikeiden lyhentäminen on yksi Helsingin yliopiston keskeinen kehittämiskohde. Alemmaa ja ylempää korkeakoulututkintoa suorittavien läpäisyn tehostaminen on tavoite, jonka saavuttaminen vaatii useita erilaisia toimenpiteitä. OKM seuraa yliopistojen opiskelijoiden opintojen etenemistä kahdella indikaattorilla, joiden osalta Helsingin yliopiston kanssa sovittiin seuraavat tavoitteet vuoteen 2012 mennessä:

- 50 % Helsingin yliopistossa alemmaa tai ylempää korkeakoulututkintoa opiskelevista suorittaa vähintään 45 opintopistettä lukuvuodessa, ja että
- 68 % alemmaa tai ylempää korkeakoulututkintoa opiskelevista suorittaa tutkinnon 7 vuoden kuluessa opintojen aloittamisesta.

**TAULUKKO 9: Alemman tai ylempään korkeakoulututkinnon suorittaneet / 7 vuotta aiemmin aloittaneet**

	toteuma		tavoite		
	2009	2010	2010	2011	2012
<b>Helsingin yliopisto</b>	<b>0,45</b>	<b>0,41</b>			<b>0,68</b>
Teologinen	0,56	0,44	0,50	0,55	0,60
Oikeustieteellinen	0,66	0,57	0,70	0,71	0,72
Lääketieteellinen	0,84	0,81	..	..	..
Humanistinen	0,29	0,26	0,35	0,37	0,40
Matemaattis-luonnontieteellinen	0,19	0,16	0,30	0,35	0,40
Farmasia	0,85	0,88	1,00	1,00	1,00
Bio- ja ympäristötieteellinen	0,51	0,39	0,75	0,75	0,75
Käyttätymistieteellinen	0,62	0,56	0,67	0,67	0,68
Valtiotieteellinen	0,48	0,45	0,60	0,65	0,65
Svenska social- och kommunalh.	0,57	0,63	0,65	0,65	0,65
Maatalous-metsätieteellinen	0,46	0,38	0,50	0,49	0,51
Eläinlääketieteellinen	0,71	0,85	0,80	0,80	0,80

## Valinnat ja tutkintorakenteet

Tiedekunnat kehittävät tutkintorakenteitaan laajapohjaista oppimista tukevaksi ja parantaa läpäisyä. Valintajärjestelmää kehitetään siten, että toisen asteen suorittaneet löytävät nykyistä nopeammin opiskelupaikan. Samalla huolehditaan, että valinnalla saadaan motivoituneita opiskelijoita.

TAULUKKO 10: Vähintään 45 opintopistettä suorittaneet / alempaa tai ylempää korkeakoulututkintoa suorittavat

	toteuma		tavoite		
	2009	2010	2010	2011	2012
<b>Helsingin yliopisto</b>	<b>0,35</b>	<b>0,36</b>			<b>0,50</b>
Teologinen	0,32	0,37	0,50	0,55	0,60
Oikeustieteellinen	0,41	0,44	0,50	0,50	0,50
Lääketieteellinen	0,69	0,70	..	..	..
Humanistinen	0,29	0,30	0,50	0,60	0,70
Matemaattis-luonnontieteellinen	0,26	0,27	0,45	0,45	0,50
Farmasia	0,51	0,48	..	..	..
Bio- ja ympäristötieteellinen	0,39	0,37	0,75	0,75	0,75
Käyttätymistieteellinen	0,37	0,39	0,49	0,50	0,50
Valtiotieteellinen	0,34	0,32	0,48	0,49	0,50
Svenska social- och kommunalh.	0,28	0,35	0,60	0,60	0,60
Maatalous-metsätieteellinen	0,39	0,37	0,48	0,50	0,51
Eläinlääketieteellinen	0,74	0,80	0,80	0,80	0,80

Tutkinnsuoritusaikojen lyhentämiseksi ja OKM:n kanssa sovittujen tavoitteiden saavuttamiseksi yliopisto:

- linjaa tutkinto- ja oikeusturvasäännössä pelisäännöt mm. opetuksen järjestämisestä, opinto-oikeuksista ja opintoihin osallistumisesta, joilla tuetaan täysipäiväistä opiskelua,
- kehittää etappi-seurannan käytäntöjä ja varmistaa, että seurantaan tulevat opiskelijat saavat tukea ja ohjausta opintojen suunnittelussa,
- vakiinnuttaa käytännöt, joilla opintoaikojen rajauslakisä toteutetaan,
- ottaa käyttöön koko opintoajan kattavan ePalo-palautejärjestelmän (sis. OPPI-kyselyn), jolla seurataan opiskelijoiden palautetta opinnoistaan ja oppimisympäristöstään,
- vahvistaa opiskelijoiden tukipalveluja ja ohjausta (neuvonta, opintopsykologit, pedagoginen koulutus, HOPS-ohjaus),
- kehittää ja ottaa käyttöön yliopiston omia indikaattoreita sekä vahvistaa indikaattoreiden seurantaa ja analysointia,
- tuottaa tilastollista tietoa johtamisen tueksi,
- selkiyttää opintojen hyväksilukemisen periaatteita ja käytäntöjä,
- lisää työelämäyhteyksiään (mm. Critical Friends -ohjelma),
- kehittää opiskelukulttuuria erityisesti ensimmäisen opiskeluvuoden osalta.
- osallistuu yhteiskunnalliseen keskusteluun opiskelijoiden tukemiseksi opinnoissaan.

## 2.2.6 Muut määrälliset seurantakohteet ja indikaattorit

Yliopisto on ottanut käyttöön taulukossa 9 luetellut määrälliset seurantakohteet ja indikaattorit kuvaamaan suunnittelukauden 2010 - 2012 toimintaa. Määrälliset seurantakohteet 17 - 21 ja indikaattorit 22, 24 ja 25 ovat käytössä yliopistojen ja OKM:n välisessä toiminnanohjauksessa ja ne on kirjattu opetus ja kulttuuriministeriön ja Helsingin yliopiston sopimukseen. Määrälliset tavoitteet on asetettu kolmen vuoden keskiarvona koko sopimuskaudelle. Indikaattorien osalta tavoite on kirjattu ainoastaan sopimuskauden viimeiselle vuodelle. Yliopisto uudistaa seurantakohteet ja indikaattorit kaudelle 2013 - 2016 vuoden 2012 keväällä.

Yliopisto kehittää suunnittelukaudella 2010 - 2012 opetustoimintaa koskevaa tilastointia, indikaattoreita ja niihin perustuvaa toiminnan suunnittelua yhteistyössä tiedekuntien kanssa. Tavoiteohjelmiin kirjatut suunnitelmat antavat pohjan kehitystyölle, mutta indikaattorien tuottaminen sekä niiden tuottaman tiedon analysointi edellyttää vielä lisätyötä.

TAULUKKO 11: Opetuksen ja opintojen määrälliset seurantakohteet ja indikaattorit

	Toteuma		Tavoite		
	2009	2010	2010	2011	2012
<b>Määrälliset seurantakohteet</b>					
14. Opintopisteet yhteensä	1 048 364	1 086 011	-	-	- <sup>1)</sup>
15. Opintopisteet (sivuaineopetus)	153 629	155 893	-	-	- <sup>1)</sup>
16. Opintopisteet (täydennyskoulutus, tutkinnon jälkeinen erikoistumiskoulutus tai vastaava)	16 213	17 523	-	-	- <sup>1)</sup>
17. Ulkomaiset tutkinto-opiskelijat	1 543	1 775	2000	2000	2000 <sup>2)</sup>
18. Lähteneet vaihto-opiskelijat (yli 3 kk)	930	965	2200	2200	2200 <sup>2)</sup>
19. Saapuneet vaihto-opiskelijat (yli 3 kk)	926	924			
20. Harjoittelukoulujen oppilasmäärä	1 416	1 417	1440	1440	1440 <sup>2)</sup>
21. Opintopisteet (ohjattu opetusharjoittelu harjoittelukouluissa)	6 307	4 216	7500	7500	7500 <sup>2)</sup>
<b>Yliopiston indikaattorit</b>					
22. Opiskelijat (FTE) / opetus- ja tutkimushenkilöstö (htv)	9,40	6	-	-	8,00 <sup>2)</sup>
23. Alempaa tai ylemmää korkeakoulututkintoa suorittavat opiskelijat / opetushenkilöstö (htv)	16,7	16,5	-	-	15,00 <sup>3)</sup>
24. Alemman tai ylemmän tutkinnon suorittaneet/7 v aiemmin aloittaneet	0,45	0,41	-	-	0,68 <sup>2)</sup>
25. Vähintään 45 opintopistettä lukuvuodessa suorittaneet/alempaa tai ylemmää tutkintoa suorittavat	0,35	0,36	-	-	0,50 <sup>2)</sup>
26. Alempaa ja ylemmää tutkintoa suorittavien liikkuvuus Suomesta (yli 3 kk) / uudet opiskelijat	0,23	0,23	-	-	0,30 <sup>3)</sup>

1. Opintopisteitä koskeviin seurantakohteisiin ei ole asetettu yliopistotason tavoitteita.
2. OKM:n kanssa sovittu tavoite. Kansainvälistymistavoitteiden (17 - 19) jakautumisesta tiedekunnittain on sovittu dekaanikokouksessa 19.8.2009. Muiden OKM:n kanssa sovittujen tavoitelukujen osalta tiedekunnat ovat asettaneet tunnuslukutavoitteensa tavoiteohjelmassa olleiden vuosien 2007 ja 2008 toteumalukujen pohjalta.
3. Yliopiston omien indikaattoreiden (23 ja 26) osalta yliopistotason tavoite on asetettu tiedekuntien tavoiteohjelmissa esitettyjen lukujen pohjalta.

## 2.3 Yhteiskunnallinen vuorovaikutus

### 2.3.1 Linjaukset, painoalueet ja tavoitteet

Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen (YVV) strategisena tavoitteena on vahvistaa yliopiston roolia yhteiskunnallisena vastuunkantajana, tieteen puolestapuhujana ja arvostettuna yhteistyökumppanina. Yliopiston strategiaan on valittu kolme yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen kehittämiskohdetta, joilla strategiset tavoitteet saavutetaan:

- Yvv:n johtaminen,
- yhteiskuntavastuun vahvistaminen ja
- yliopiston kumppanuudet.

Yliopiston yhteiskunnallista vuorovaikutusta painotetaan niin, että YVV vahvistaa yliopiston toimintaedellytyksiä. Toimintaedellytykset koskevat suoraan tutkimuksen ja opetuksen voimavaroja mutta myös mainetta, hyviä yhteistyöverkostoja, kilpailuvaltteja opiskelija- ja henkilöstörekrytoinnissa sekä rahoitusta.

### 2.3.2 Toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi

#### YVV-politiikan johtaminen ja toimeenpano

Yliopisto jatkaa yvv-politiikan linjausten määrittelyä kumppanuuspolitiikan ja yhteiskuntavastuun osalta. Vuonna 2012:

- Hyväksytään yliopiston yhteiskuntavastuun tarkennetut linjaukset ja varmistetaan toimeenpano
- Hyväksytään kumppanuuspolitiikan periaatteet ja varmistetaan toimeenpano
- aloitetaan yvv:n seuranta- ja arviointijärjestelmän kehittäminen sekä toteutetaan sidosryhmäkisterin ja –palvelun pilotointi

Tiedekuntia ja erillisiä laitoksia tuetaan omien periaatteidensa määrittelyssä tai jännevöittämisessä. Vuonna 2012:

- profiloida keskeiset toimintamallit tutkimuksen ja koulutuksen yhteiskunnallisten tarpeiden tunnistamiseksi
- tuottaa linjaukset ja toimenpiteiden tuki elinkeinoelämäsuhteiden vahvistamiseksi ja laatia rekisteri tärkeimmistä sidosryhmistä
- edistää kansainvälisyyttä osana yvv-politiikkaa.

## Varainhankinnan ja alumnitoiminnan vahvistaminen

Yliopisto jatkaa vuonna 2010 alkanutta Helsinki Insight -varainhankintakampanjaa vuoden 2012 loppuun asti tavoitteena saavuttaa 20 miljoonaa euroa. Painopisteenä on lahjoittajasuhteiden laadukas hoitaminen sekä systemaattinen uusasiakashankinta. Samalla luodaan toimintamalleja varainhankinnan pitkäjänteiselle kehittämiselle.

Alumnitoiminta laajennetaan kaikkiin tiedekuntiin. Määrällisenä tavoitteena on 20 000 alumnin tavoittaminen. Yliopisto kehittää alumnipalveluita erityisesti uraan, tieteeseen ja oppimiseen sekä verkostoitumiseen liittyen. Tavoitteena on mahdollistaa toiminnan ja palveluiden mitoitus 175 000 alumniin asti sekä luoda pohjaa varainhankintakulttuurin vahvistumiselle. Yliopisto tukee tiedekuntia ja erillisiä laitoksia toiminnan toteuttamisessa toimintamallien, palveluiden ja yhteisten käytänteiden avulla. Alumnitoiminnan toteuttamisen strateginen kumppani on Helsingin yliopiston alumni ry.

## Yliopistokuvan kehittäminen

Vahvistetaan viestinnän uudet linjaukset seuraavalle strategiakaudelle. Yliopistokuvaa ja siihen liittyvää viestintää ja yhteiskuntasuhteita kehitetään vuonna 2012 seuraavasti:

- Vahvistetaan kuvaa yliopistosta yhteisöllisenä ja aktiivisena toimijana, joka vetää puoleensa eri sidosryhmät
- Haetaan uusia kommunikaation rajapintoja ja tapoja käydä vuoropuhelua ja osallistaa. Madalletaan kynnyksiä löytää yliopisto kumppanina
- Luodaan yhteistyömuotoja, joilla yliopisto ja yhteistyökumppanit mahdollistavat uudenlaista innovatiivista toimintaa
- Tiedekulman ja WDC-hankkeen kautta mahdollistetaan kotimaista ja kansainvälistä näkyvyyttä uudella tavalla. Kansainvälistä näkyvyyttä haetaan valituille opiskelijarekrytoinnin ja huippututkimuksen kärjille

## Osallistuminen alueelliseen yhteistyöhön

Yvv-politiikan johtaminen ja selkeytetty kumppanuuspolitiikka antaa aiempaa selkeämmät perusteet alueelliselle, kansalliselle ja kansainväliselle yhteistyölle ja sitä koskevalle sopimiselle. Yliopisto täsmentää alueellista yhteistyötä.

Yliopisto osallistuu tutkimus- ja opetuslähtöiseen aluekehittämiseen paikkakunnilla, joilla sillä on toimipiste. Kolme yliopistokeskusta (Lahti, Mikkeli, Seinäjoki), Helsingin kaupunki ja koko metropolialue, eri puolilla Suomea sijaitsevat tutkimusasetat sekä Palmenian ja Avoimen yliopiston sijaintikunnat ovat keskeisimmät kansalliset solmukohtat.

Vuonna 2012:

- Kehitetään yhteistyötä Helsingin kaupungin ja metropolialueen kuntien kanssa mm. osallistamalla World Design Capital -hankkeeseen.
- Vahvistetaan Helsingin yliopiston roolia pääkaupunkiyliopistona
- Edistetään ruotsinkielistä sidosryhmäyhteistyötä

## 2.3.3 Määrälliset seurantakohteet ja indikaattorit

TAULUKKO 12: Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen muut määrälliset seurantakohteet ja indikaattorit

Yliopiston indikaattorit	Toteuma		Tavoite		
	2009	2010	2010	2011	2012
27. Täydentävä rahoitus/kokonaisrahoitus <sup>1)</sup>	36,1		-	-	40 <sup>2)</sup>
28. Julkaisujen määrä (B1, B2, D5, E1, E2)/ opetus- ja tutkimushenkilöstö (htv <sup>1)</sup> )	..	..	-	-	-
29. Ko. vuoden loppuun mennessä työvoimaan kuuluvat työlliset edellisenä vuonna tutkinnon suorittaneista / ko. vuoden lopussa työvoimaan kuuluvat edellisenä vuonna tutkinnon suorittaneista <sup>1)</sup>	..	..	-	-	0,97 <sup>2)</sup>

1. Seurantakohteisiin ei ole asetettu yliopistotason tavoitteita.
2. OPM:n kanssa sovittu tavoite.

### 3. Voimavarasuunnitelma

#### 3.1 Henkilöstö

Resurssien tarkoituksenmukaista kohdentamista ja laadukasta rekrytointia parannetaan uudistamalla henkilöstösuunnitelmat tulevaa strategiakautta varten. Suunnitelmat mahdollistavat osaltaan henkilöstöresurssien tarkoituksenmukaisen käytön lähivuosina, jolloin suuri osa tehtävistä vapautuu eläkkeelle siirtymisten johdosta. Lisäksi yliopisto pyrkii vähentämään määräaikaisessa työsuhteessa olevien työntekijöiden määrää.

Yksiköt etsivät laadukkaan ja aktiivisen rekrytoinnin avulla parhaat osaajat ja asiantuntijat; oikeat henkilöt oikeisiin tehtäviin. Ne myös huolehtivat uuden henkilöstön järjestelmällisestä perehdyttämisestä sekä omiin työtehtäviin että yliopistoyhteisöön ja sen toimintamalleihin.

Hyvinvoiva työyhteisö on yliopiston strategian keskeinen kehittämiskohde. Henkilöstön tilaa seurataan yliopistotasolla joka toinen vuosi toteutettavan työilmapiirimitauksen avulla ja yksilötasolla vuosittain käytävien kehityskeskustelujen yhteydessä. Henkinen työsuojelu on keskeisiä kehittämiskohteita.

#### Opetus- ja tutkimustehtävät

Pyritään löytämään tutkijanuralle lahjakkaimmat ja motivoituneimmat henkilöt ja tuetaan heidän edistymistään sekä paremmalla palvelussuhdeturvalla että laadukkaan ohjauksen ja mentoroinnin tuella. Suositaan ulkomaista työskentelyä ja muuta kansainvälistymistä, mutta huolehditaan myös paluumahdollisuuksien turvaamisesta. Tavoitellaan ulkomaisen opetus- ja tutkimushenkilöstön määrän kasvattamista käyttämällä kansainvälistä rekrytointia. Yksiköt hyödyntävät omia kansainvälisiä verkostojaan ja yhteistyösuhteitaan parhaiden hakijoiden löytämiseksi.

Opetus- ja tutkimushenkilöstön neliportaista uramallia on käytetty pohjana kehitettäessä tutkijanuraa ennustettavammaksi ja selkeämmäksi. Helsingin yliopistossa on vuonna 2010 otettu käyttöön uusi opetus- ja tutkimushenkilöstön vakinaistamispolku (tenure track) -järjestelmä, jossa tarkoituksena on rekrytoida huippulahjakkaita tutkijoita pätevoitymään professorin tehtävään.

Erilaiset rahoituslähteet ja -mahdollisuudet hyödynnetään tehokkaasti, mutta lähdetään siitä, että rahoituslähteestä riippumatta kaikki opetus- ja tutkimushenkilöstöön kuuluvat kohtuullisessa määrin opettavat tutkimustyön ohella. Ohjataan nykyistä enemmän rahoitusta tohtorikoulutuksesta post doc- vaiheeseen ja kolmannen portaan tehtäviin, jotta luodaan aidot mahdollisuudet tutkijanuralla etenemiselle käytännössä. Tohtorikoulutettavien paikkojen väheneminen ja senioritutkijoiden tehtävien määrän kasvaminen muuttavat myös tutkimusryhmien rakennetta ja nostavat niiden laatua kansainvälisessä vertailussa.

#### Muu henkilöstö

Henkilöstön määrä ja kohdentuminen eri tehtäviin mitoitetaan tarkoituksenmukaisesti ja töiden sisältöjä harkitaan suunnitelmallisesti. Luovutaan tarpeettomista käytännöistä ja tehtävistä ja keskitytään yliopiston perustehtäviä tukevaan toimintaan.

Yliopistouudistuksen yhteydessä tapahtuneella rakenteellisella muutoksella on ollut monessa työyhteisössä olennainen vaikutus hallintotehtävissä työskentelevien henkilöiden toimenkuviin. Tarkoitus on luoda jokaiselle sopiva, motivoiva ja työyksikköä parhaiten palveleva tehtävä. Henkilöstön osaamista uusissa tehtävissä parannetaan henkilöstökoulutuksen avulla ja työssä jaksamista tuetaan erilaisin työhyvinvointia lisäävin keinoin.

TAULUKKO 13: Henkilöstön määrälliset seurantakohteet ja indikaattorit

	Toteuma		Tavoite <sup>1)</sup>		
	2009	2010	2010	2011	2012
<b>Määrälliset seurantakohteet</b>					
Opetus- ja tutkimushenkilöstö					
4. porras (akatemiaprofessori, henkilökoht. ylim. professori, oikeushammaslääkäri, professori, tutkimusjohtaja)	613	614	-	-	-
3. porras (akatemiattutkija, kliininen opettaja, tutkimuskoordinaattori, vanhempi tutkija, yliopistonlehtori, yliopistotutkija)	835	941	-	-	-
2. porras (tutkijatohtori, yliopisto-opettaja)	656	771	-	-	-
1. porras (erikoistuva lääkäri, opetusavustaja, projektitutkija, tohtorikoulutettava, tutkijakoulutettava, tutkimusavustaja)	1 382 <sup>2)</sup>	1 814	-	-	-
Muut opettajat ja tutkijat (poistuvat nimikkeet)	478	705	-	-	-
Muu henkilöstö					
Opetuksen ja tutkimuksen tukihenkilöstö	1 098 <sup>2)</sup>	783	-	-	-
Hallintohenkilöstö (hallinto- ja viestintähenkilöstö)	1 687	1 684	-	-	-
IT-henkilöstö (IT- ja AV-henkilöstö)	353	344	-	-	-
Kirjastohenkilöstö	437	427	-	-	-
Tekninen henkilöstö	442	427	-	-	-
Muu henkilöstö (museo-, liikunta-, majoitus- ja ruokapalvelujen henkilöstö sekä muihin ryhmiin kuulumattomat)	205	160	-	-	-
<b>Yhteensä</b>	<b>8 186</b>	<b>8 670</b>			
<b>Yliopiston indikaattorit</b>					
Opettajien ja tutkijoiden liikkuvuus Suomesta (väh. 2 vk)/opetus- ja tutkimushenkilöstö (htv), v.2010 väh.1 vk	0,07	0,15	-	-	-
Opettajien ja tutkijoiden liikkuvuus Suomeen (väh. 2 vk)/opetus- ja tutkimushenkilöstö (htv), v.2010 väh.1 vk	0,06	0,07	-	-	-

1. Seurantakohteisiin ei ole asetettu yliopistotason tavoitteita.

2. Määrittelyn muutoksen vuoksi 1. portaan opetus- ja tutkimushenkilöstöä on siirretty opetuksen ja tutkimuksen tukihenkilöstöön.

## 3.2 Tilat

### Toimitilat

Yliopiston hallitus on 15.6.2011 hyväksynyt toimitilojen kehittämisen keskeiset periaatteet sekä toimitilojen vuokraajan että kiinteistöjen omistajan näkökulmasta seuraavasti:

Tavoitteet toimitilojen vuokraajana:

- Laadukkaat ja tarkoituksenmukaiset tilat ovat Helsingin yliopistolle kilpailutekijä ja osa yliopiston imagoa.
- Toiminnan ja tilojen kehittämistä jatketaan neljällä kampusalueella, peruskorjaus- ja uudisrakennushankkeet valmistellaan ja toteutetaan toimitilojen kehittämissuunnitelman ja investointisuunnitelman mukaisesti.
- Kaikki toimitiloista aiheutuvat kustannukset kohdennetaan yksiköille täysimääräisenä ja tilakustannukset pyritään kattamaan myös täydentävällä rahoituksella.
- Yliopiston yksiköt vähentävät toimitilojensa määrää tehostamalla tilankäyttöä ja saavat vastaavasti tilakustannuksista säästyvän rahoituksen opetuksen ja tutkimuksen käyttöön.
- Yliopisto sitoutuu pitkäaikaisesti vain erikseen määriteltäviin ydinkiinteistöihin ja puskurikiinteistöistä voidaan luopua myös lyhyellä aikataululla.
- Yliopisto varmistaa ammattimaisen kiinteistöjen ylläpidon turvaamalla riittävät resurssit kiinteistö-, tila- ja käyttäjäpalvelujen tuottamiseen.

Keskeiset tavoitteet kiinteistöjen omistajana (HYK Oy ja HYR) linjataan osana Helsingin yliopiston omistajapolitiikkaa. Sen lisäksi toimitilojen kehittämisessä huomioidaan seuraavat tavoitteet:

- Investoinneilla tuetaan edellä esitettyjä, yliopiston vuokralaisena linjaamia tavoitteita.
- Investoinneissa huomioidaan toiminnallisten ja taloudellisten lähtökohtien lisäksi tilojen muunneltavuus, energiansäästö ja ympäristömyötäisyys.
- HYK Oy ja HYR huolehtivat tyhjenevien tilojen (puskuritilat) edelleenvuokrauksesta tai myymisestä markkinaehtoisesti ja kannattavasti.
- Yliopisto on kiinteistöjen omistajana myös aktiivinen rakentamisen toimialan kehittäjä.

Helsingin yliopiston toimitilat on keskitetty neljälle kampusalueelle. Kampusmallilla on toisiaan tukevat yksiköt koottu lähekkäin ja näin luotu edellytykset toiminnan kehittämiseksi, yhteisille palveluille ja yhteistiloille. Kampusrakentaminen ei ole merkinnyt toimitilojen määrän kasvattamista, vaan toimitiloja on viime vuosina vähennetty tilankäytön tehokkuutta lisäämällä. Toimitilojen kehittämissuunnitelmassa yliopiston käytössä olevat toimitilat on jaoteltu ydintiloihin ja puskurituloihin. Ydintiloja tarvitaan yliopistotoimintaan myös pitkällä aikavälillä, puskurituloista on mahdollista luopua.

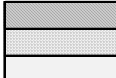
Vuonna 2012 tilamäärä kasvaa, kun keskustakampuksen Kaisa-kirjasto otetaan käyttöön. Tämä lisää yliopiston toimitilamäärää siirtymävaiheessa, mihin on varauduttu vähentämällä tiloja edellisellä suunnittelukaudella. Tilojen vähentämistä jatketaan uusien kirjastotilojen valmistumisen jälkeen laajalla tilajärjestelyohjelmalla. Uuden kirjaston käyttöönotto vapauttaa kirjastotiloja useissa keskustan rakennuksissa ja näiden tilojen ottaminen muuhun yliopistokäyttöön vapauttaa tiloja muualla. Tiloja vähennetään luopumalla puskurituloista, joista etusijalla ovat ulkopuolisessa omistuksessa olevat kiinteistöt. Yksiköt budjetoivat uusiin tutkimus- ja kehittämissavauksiin liittyvät toimitilalisäykset täysimääräisesti.

Helsingin yliopiston rakennuksille vähäisen korjaustoiminnan aikana vuoteen 1995 saakka kertynyt korjausvaje on saatu paikattua. Vaikka pääosa yliopiston tiloista on hiljattain peruskorjatuissa tai suhteellisen uusissa rakennuksissa, rakennusten käyttökelpoisuuden säilyttäminen edellyttää jatkuvaa kunnossapitoa ja oikea-aikaista korjaustoimintaa sekä tilajärjestelyjä ja -uudistuksia.

Yliopisto jatkaa toimitilojen kehittämistä kampuspohjaisesti ja huolehtii tilojen jatkuvasta kunnossapidosta, oikea-aikaisesta korjaustoiminnasta ja toiminnan edellyttämistä tilajärjestelyistä.

**TAULUKKO 14: Helsingin yliopiston konsernin investointisuunnitelma vuosina 2012 - 2016**

	Omistaja	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Uudisrakennukset</b>							
K	Kaisaniemenkatu 5 (Kaisa-talo)	Koy (HYR 100 %)					
K	YA Prevet ja Kehitystalon järjestelyt, Viikki	Koy (HYR 100 %)					
V	Kansalliskirjaston kokoelmatilajärjestelyt (luolan laajennus)	Koy (HYR 100 %)					
V	Luomun ja yliopistomuseon kokoelmajärjestelyt						
V	Kumpula V	HYKoy					
<b>Peruskorjaukset</b>							
K	Kopernikuksentie 1 (Observatorio)	HYKoy					
K	Koetilantie 5 (Laboratoriorakennus)	HYKoy					
K	Latokartanonkaari 13 (F-talo), peruskorjaus ja laajennus	HYKoy					
K	Lammin asuntolat	HYKoy					
K	A.L.Virtasen aukio 1 (Chemicum), talotekniikan peruskorjaus	HYKoy					
K	Unioninkatu 36 (Kansalliskirjasto)	HYR					
V	Viikinkaari 5 (Biokeskus 2), talotekniikan peruskorjaus	Koy (HYR 57 %, HYKoy 43 %)					
V	Kytösuontie 9 (Hammasklinikka), luentosalit	HYKoy					
V	Kytösuontie 11 (Oikeuslääketiede)	HYKoy					
V	Haartmaninkatu 3, F-osa	HYKoy					
V	Unioninkatu 35	HYKoy					
T	Snellmaninkatu 14 B	HYKoy					
T	Yliopistonkatu 4 (Hallintorakennus)	HYR					
T	Unioninkatu 34 (Päärakennus, vanha puoli)	HYR					
T	Hyytiälän asuntolat	HYKoy					
T	Viikinkaari 9 (Biokeskus 1), talotekniikan peruskorjaus	Koy (HYKoy 100 %)					
T	Viikin koetilan paja ja pihatto	HYKoy					
T	Saaren klinikka	HYKoy					
<b>HY konsernin hankkeet, mutta ei HY:n perustoimintaa</b>							
K	Haartmaninkatu 3 lisärakennus (HUSLAB)	HYKoy					
K	Pohj Hesperiankatu 23-25	Koy (HYR 50 %)					
K	Tiedepuiston asunnot, Vuolukiventie 1	Koy (HYR 50 %)					
K	TeaK, Kokos korjaustyöt	HYKoy					
K	SibA, Nervanderinkatu 13	HYKoy					
V	Viikin monitoimitalon lisärakennus	muu					
V	Aleksanterinkatu 7	Koy (HYR 100 %)					
V	Kemin Kauppakatu 20	HYR					
V	Galena (YA) Kuopio	HYR					
T	Hanken, Vaasa	HYKoy					
T	Biomedicum 3 (uudisrakennus)	Koy					


 hanke käynnissä (K)  
 hanke valmisteltavana (V)  
 hanke tarveselvitysvaiheessa (T)

## Kiinteistönomistus

Merkittävä osa yliopistouudistusta oli yliopistojen pääomittaminen kiinteistöillä. Senaatti-kiinteistöjen omistamat, yliopistoille vuokratut toimitilat siirrettiin perustettuihin kiinteistöosakeyhtiöihin. Noin 60 % Helsingin yliopiston toimitiloista on Helsingin Yliopistokiinteistöt Oy:n (HYK Oy) omistamissa rakennuksissa.

HYK Oy:n omistajia ovat Helsingin yliopisto, Kuvataideakatemia, Sibelius-Akatemia, Hanken ja Teatterikorkeakoulu sekä valtio (Senaatti-kiinteistöt). Yliopistot omistavat yhdessä 2/3 ja valtio 1/3 yhtiön osakkeista. Helsingin yliopiston omistusosuus on noin 60 %.

Kiinteistöomaisuus (tasearvo noin 550 M€) ja siihen kohdistuvat velat (noin 250 M€) siirtyivät yhtiölle 15.12.2009 ja kiinteistöyhtiön osakkeet yliopistoille 1.1.2010. Samalla siirtyivät Senaatti-kiinteistöjen vuokrasopimukset. HYK Oy toimii osakassopimuksen mukaan nettovuokraperiaatteella. Vuokralla katetaan yhtiön peruskorjaus- ja uudisrakennusinvestointien pääomakustannukset ja pääoman erilliskustannukset kuten vakuutukset ja kiinteistöverot. Yliopistot vastaavat kiinteistöjen hoidosta, huollosta ja kunnossapidosta eli toimintamalli on sama kuin Helsingin yliopistolla Senaatti-kiinteistöjen vuokralaisena.

Helsingin yliopiston rahastojen omistamat kiinteistöt säilyivät itsenäisinä. Helsingin yliopiston rahastot omistavat noin 30 % yliopiston toimitiloista. Kiinteistöomaisuus muodostaa merkittävän osan Helsingin yliopistokonsernin omaisuudesta. Yliopisto pyrkii kiinteistöjen omistajana varmistamaan tilojen vuokrausasteen pysymisen mahdollisimman korkeana. Suunnitelmallisella korjaus- ja poistopolitiikalla varmistetaan vuokratulojen riittävyys ja tasainen tuotto omistajille.

## Tilakustannukset

Vaikka tilamäärä on vähentynyt, tilakustannukset ovat nousseet pääomavuokran indeksikorotusten, pääkaupunkiseudun yliopistovuokrien tasokorotusten (2004 ja 2009) ja halvoista peruskorjaamattomista tiloista uusiin tai peruskorjattuihin tiloihin siirtymisen seurauksena. Tilakustannusten osuus yliopiston kokonaisrahoituksesta on säilynyt noin 15 %:ssa, mikä vastaa yliopistojen keskimääräistä tasoa.

Keskeinen keino vaikuttaa yliopiston tilamäärään ja sitä kautta tilakustannuksiin on sisäinen vuokra ja siihen sisältyvä kannustin, 100 %:n sääntö. Tilamäärän pienentämisestä tuleva kustannussäästö jää yksikölle, samoin vastuu lisätilan edellyttämästä lisärahoituksesta.

Pääomavuokran osuus tilakustannuksista on noin 62 %, joten sen muutoksilla on merkittävä vaikutus tilakustannuksiin. Pääomavuokran taso ja sen kehitys riippuvat keskeisten vuokranantajien, Helsingin Yliopistokiinteistöt Oy:n ja Helsingin yliopiston rahastojen omistajapolitiikasta.

**TAULUKKO 15: Tilojen määrälliset tavoitteet ja indikaattorit**

	Toteuma		Tavoite		
	2009	2010	2010	2011	2012
HY:n käytössä olevat tilat (1000 m <sup>2</sup> ) vuoden lopussa	497	499	491	490	517
Vuoden aikana tulleita uusia tiloja (1000 m <sup>2</sup> )	15,0	0	0	1,8	17,9
Vuoden aikana luovutettuja tiloja (1000 m <sup>2</sup> )	-20	1,5	-1,5	-2,3	-1,1

Tilakustannusten tason laskennallinen nousu katetaan keskitetysti. Yksiköt vastaavat tilamäärässä tai -tyypeissä tapahtuvista muutoksista. Tilakustannukset on tarkistettu vuoden 2012 hintatasoon ja kustannukset kohdennettu yksiköille täysimääräisenä.

## 3.3 Rahoitus

Keväällä 2012 yliopisto valmistautuu opetus- ja kulttuuriministeriön kanssa 7.5. käytävään neuvotteluun kauden 2013 - 2016 sopimuksesta. Sopimus sisältää korkeakoululaitoksen yhteiset tavoitteet, yliopiston tehtävän, profiilin ja painoalat, määrälliset tavoitteet, merkittävimmät kehittämistoimet sekä rahoituksen. Yksittäisille vuosille ei tehdä erillistä sopimusta, vaan ministeriö tekee vuosittain sopimukseen perustuvan rahoituspäätöksen.

Vuonna 2012 yliopiston rahoitustilanne on tiukka. Yliopistokehyksen leikkauksen vuoksi tiedekuntien, erillisten laitosten ja keskushallinnon tulee supistaa vuoden 2012 perusrahoituksen budjettia 1%:lla verrattuna vuoden 2011 tasoon. Supistus lasketaan yksikön kokonaiskehyksestä lukuunottamatta tutkijakouluja, Kansalliskirjaston valtakunnallista osuutta ja Biokeskus Suomea. Palkankorotuksiin vuodelle 2012 ei ole varattu erillistä rahoitusta. Ne katetaan kunkin yksikön kehyksestä.

TAULUKKO 16: Helsingin yliopiston talousarvio, rahoitussuunnitelma ja omavaraisuustavoite

Varsinainen toiminta (1000 €)	Talousarvio 2012			Arvio 2011		
	Perusrahoitus	Täydentävä rahoitus	Kokonais-rahoitus	Perusrahoitus	Täydentävä rahoitus	Kokonais-rahoitus
<b>Avustustuotot</b>	<b>4 250</b>	<b>170 275</b>	<b>174 525</b>	<b>4 000</b>	<b>180 825</b>	<b>184 825</b>
Suomen Akatemia		84 405	84 405		86 741	86 741
Tekes		12 985	12 985		15 784	15 784
EU-rahoitus		23 368	23 368		22 898	22 898
HYR	4 250	2 103		4 000	2 631	
Muu täydentävä rahoitus		47 414	47 414		52 771	52 771
<b>Liiketoiminnan myyntituotot</b>		<b>20 045</b>	<b>20 045</b>		<b>21 985</b>	<b>21 985</b>
<b>Muut tuotot</b>	<b>37 566</b>	<b>13 717</b>	<b>51 283</b>	<b>30 689</b>	<b>14 922</b>	<b>45 611</b>
Muut tuotot	12 146	13 717	25 863	12 000	14 922	26 922
Yleiskustannustuotot	25 420		25 420	18 689		18 689
<b>Tuotot yhteensä</b>	<b>41 816</b>	<b>204 037</b>	<b>245 853</b>	<b>34 689</b>	<b>217 732</b>	<b>252 421</b>
<b>Henkilöstökulut</b>	293 708	109 987	403 695	273 609	127 347	400 956
<b>Muut kulut</b>	182 079	91 730	273 809	167 956	80 705	248 661
Tilavuokrat	73 892	7 459	81 351	72 043	7 098	79 141
Aineet ja tarvikkeet	30 950	15 267	46 217	33 306	13 856	47 162
Koneet ja laitteet (alle 5.000 €)	6 938	3 731	10 669	7 973	3 688	11 661
Ostopalvelut ja muut menot	70 299	65 273	135 572	54 634	56 063	110 697
<b>Poistot</b>	11 644	130	11 774	10 601	311	10 912
<b>Kulut yhteensä</b>	<b>487 431</b>	<b>201 847</b>	<b>689 278</b>	<b>452 166</b>	<b>208 363</b>	<b>660 529</b>
<b>Varsinainen toiminta</b>	<b>-445 615</b>	<b>2 190</b>	<b>-443 425</b>	<b>-417 477</b>	<b>9 369</b>	<b>-408 108</b>
<b>Varainhankinta</b>			0			0
<b>Sijoitus- ja rahoitustoiminta <sup>1)</sup></b>	8 000		8 000	3 000		3 000
<b>Yleisavustukset (OKM pe)</b>	437 615		437 615	417 008		417 008
<b>Tuloverot</b>			0			0
<b>Tilikauden yli-/alijäämä</b>	<b>0</b>	<b>2 190</b>	<b>2 190</b>	<b>2 531</b>	<b>9 369</b>	<b>11 900</b>

1) HYK osingot 4 M€ vuodelta 2011 taseeseen, ei tulosvaikutusta

2) Maksuvalmiusraha 13 M€ vuodelta 2011 taseeseen, ei tulosvaikutusta

TAULUKKO 17: Tiedekuntien ja erillisten laitosten perus- ja täydentävä rahoitus (yliopiston sisäinen budjetti)

	2011			2012		
	Perus- rahoitus	Täydentävä rahoitus	Yhteensä	Perus- rahoitus	Täydentävä rahoitus	Yhteensä
	(1 000 €)					
<b>Tiedekunnat ja SSKH</b>						
Teologinen	6 183	3 385	9 568	6 035	3 064	9 099
Oikeustieteellinen	8 601	3 095	11 696	8 368	2 960	11 328
Lääketieteellinen	41 156	35 689	76 845	41 483	34 905	76 388
Humanistinen	29 304	10 013	39 317	28 893	8 919	37 812
Matemaattis- luonnontieteellinen	39 106	38 051	77 157	39 789	34 138	73 927
Farmasia	7 711	4 110	11 821	8 089	3 219	11 308
Bio- ja ympäristötieteellinen	20 786	16 030	36 816	20 458	13 596	34 054
Käyttätymistieteellinen	40 769	9 707	50 476	41 478	7 880	49 358
Valtiotieteellinen	15 852	10 161	26 013	16 057	9 276	25 333
SSKH	3 766	1 292	5 058	3 799	1 164	4 963
Maatalous-metsätieteellinen	26 923	11 961	38 884	27 969	12 419	40 388
Eläinlääketieteellinen	16 650	11 211	27 861	17 138	11 938	29 076
<b>Erilliset laitokset</b>						
Tila- ja kiinteistökeskus <sup>1)</sup>	10 003	9 664	19 667	0	10 360	10 360
Kielikeskus	6 851	721	7 572	7 095	587	7 682
Tietotekniikkakeskus	17 079	505	17 584	17 325	358	17 684
UniSport	2 417	4 034	6 451	2 729	4 255	6 985
IPR University Center	122	563	685	44	580	623
Helsingin taloustieteellinen tutkimuskeskus (HECER)	301	362	663	133	325	459
Fysiikan tutkimuslaitos	4 320	1 514	5 834	4 336	868	5 204
Neurotieteen tutkimuskeskus	2 832	2 174	5 006	2 640	2 163	4 803
Tutkijakollegium	3 532	1 504	5 036	3 576	1 421	4 997
Biotekniikan instituutti	12 650	9 488	22 138	10 913	8 397	19 310
Ruralia-instituutti	1 569	4 051	5 620	1 443	3 431	4 873
Avoin yliopisto	4 637	1 397	6 033	4 670	1 380	6 050
Aleksanteri-instituutti	2 362	1 344	3 706	2 331	919	3 251
Suomen molekyyli- ja lääketieteen instituutti FIMM	4 745	8 576	13 322	4 704	8 447	13 151
Helsingin yliopiston koe-eläin- keskus	3 843	379	4 222	4 234	400	4 634
Koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenia	2 373	13 543	15 916	2 302	14 263	16 565
Luonnontieteellinen keskusmuseo	9 142	1 756	10 898	9 264	1 837	11 101
Kansalliskirjasto	20 157	7 992	28 149	20 590	5 999	26 589
Helsingin yliopiston kirjasto	21 996	1 085	23 081	22 846	1 104	23 950
<b>Keskushallinto+ muu keskitetty toiminta</b>						
Keskushallinto ja keskitetty toiminta <sup>2)</sup>	49 620	4 374	53 994	56 015	5 613	61 628
Muu toiminta (Biokeskus Suomi)	2 518		2 518	5 118		5 118
Muut erät (varaukset)			0	17 000		17 000
<b>Yliopisto yhteensä</b>	<b>439 877</b>	<b>229 733</b>	<b>669 610</b>	<b>458 865</b>	<b>216 183</b>	<b>675 047</b>
Talousarviossa siirretty perusrahoitukseen		3 466			12 146	

1) Tilakustannukset siirrettiin vuonna 2012 täysimääräisenä yksiköille

2) Muu keskitetty toiminta

- Tutkijakoulujen maksuja
- Keskitettyjä poistoja
- Yhteiskäyttöisiä tiloja

### Talousvastaustien yksiköiden yliopiston sisäisten budjettilyijäämien käyttö

Vuoden 2011 mahdollisten kustannusten alitusten tai tulojen ylitysten vuoksi käyttämättä jäänyttä budjettirahaa ei oteta pois tulosyksiköltä, vaan se merkitään yksikön yli-/alijäämään. Yksikkö voi käyttää ylijäämästään vuonna 2012 enintään 10 %. Rehtori voi myöntää valtuuden tätä suuremman ylijäämän käyttöön.

### 3.4 Yliopistokonserni

Helsingin yliopisto -konserni muodostuu Helsingin yliopistosta (emo), Helsingin yliopistokiinteistöt -konsernista ja Helsingin yliopiston rahastot -konsernista. Helsingin yliopiston rahastot -konserniin kuuluu myös Yliopiston Apteekki. Lisäksi Helsingin yliopisto -konserniin kuuluu kaksi osakkuusyhtiötä. Helsingin yliopisto on konsernin emoyhtiö. Helsingin yliopistokiinteistöt Oy on Helsingin yliopiston tytäryhtiö. Helsingin yliopisto -konserniin yhdistetään säätiöt, joissa Helsingin yliopistolla on määräysvalta ja joiden toiminta liittyy Helsingin yliopiston perustoimintaan. Näitä ovat Helsingin yliopiston tiedesäätiö ja Kumpulan liikuntahallisäätiö.

**TAULUKKO 18: Helsingin yliopiston rahastojen ja rahastojen konsernin talousarvio**

	(1 000 €) Rahastot konserni		HY rahastot	
	Budjetti 2012	Budjetti 2011	Budjetti 2012	Budjetti 2011
<b>VARAINAINEN TOIMINTA</b>				
Tuotot				
Muut tuotot			681	670
Liiketoiminnan tuotot	283 550	257 260		
<b>Tuotot</b>	<b>283 550</b>	<b>257 260</b>	<b>681</b>	<b>670</b>
Kulut				
Henkilöstökulut	-42 344	-39 473	-320	-400
Poistot	-1 951	-1 586	-99	-99
Muut kulut	-231 972	-209 879	-10 864	-10 935
Vähemmistön osuus	-4			
<b>Kulut</b>	<b>-276 272</b>	<b>-250 938</b>	<b>-11 283</b>	<b>-11 434</b>
<b>Tuotto-/Kulujäämä</b>	<b>7 278</b>	<b>6 322</b>	<b>-10 602</b>	<b>-10 764</b>
<b>VARAINHANKINTA</b>				
Tuotot				
Kulut				
<b>Tuotto-/Kulujäämä</b>	<b>7 278</b>	<b>6 322</b>	<b>-10 602</b>	<b>-10 764</b>
<b>SIJOITUS- JA RAHOITUSTOIMINTA</b>				
Tuotot				
Osinkotuotot			170	176
Korko- ja muut tuotot	3 624	3 167	5 100	4 394
Vuokratuotot	23 999	24 357	23 700	24 000
Osuus omistusyht.yr.tuloksesta	-1 499	-1 618		
<b>Tuotot</b>	<b>26 124</b>	<b>25 906</b>	<b>28 970</b>	<b>28 570</b>
Kulut				
Korko- ja muut kulut	-2 515	-2 637	-2 400	-2 500
Henkilöstökulut	-103	-3	-100	
Poistot	-10 485	-10 354	-8 200	-8 065
Kiinteistön hoitokulut	-8 983	-6 923	-7 300	-6 100
Vähemmistön osuus	-57	-22		
<b>Kulut</b>	<b>-22 144</b>	<b>-19 939</b>	<b>-18 000</b>	<b>-16 665</b>
<b>Tuotto-/ Kulujäämä</b>	<b>11 258</b>	<b>12 289</b>	<b>368</b>	<b>1 141</b>
Rahastojen muutos	-200	-700	-200	-700
<b>TILIKAUDEN TULOS</b>	<b>11 058</b>	<b>11 589</b>	<b>168</b>	<b>441</b>
Tuloverot	-4 347	-4 323		
<b>TILIKAUDEN YLI-/ALIJÄÄMÄ</b>	<b>6 711</b>	<b>7 265</b>	<b>168</b>	<b>441</b>

## TAULUKKO 18b: Helsingin yliopiston rahastojen tuottojen ja kulujen erittely

Varsinainen toiminta	BUDJETTI 2012	BUDJETTI 2011
<b>Tuotot</b>		
Muut tuotot		
- <i>almanakkatuotto, Kepari, Talentum, Oja palkat</i>	681 000,00	650 000,00
Liiketoiminnan tuotot		20 000,00
<b>Tuotot yhteensä</b>	<b>681 000,00</b>	<b>670 000,00</b>
<b>Kulut</b>		
Henkilöstökulut, rahasto, <i>Heikki Oja</i>	-320 460,00	-400 000,00
Poistot, rahastot	-99 000,00	-99 000,00
Muut kulut		
- <i>Yo pr ja edustus, avustukset</i>		-450 000,00
- <i>Väitöskirjan painatustuki</i>	-350 000,00	
- <i>HY-palkinnot medix 20.000</i>	-87 600,00	-62 600,00
- <i>rah.rahastojen apurahat+muut kulut, sis.lahjoitusprc</i>	-2 200 000,00 <sup>1)</sup>	-1 680 000,00
- <i>3v tutkimusmäärär. HY:lle</i>	-2 676 000,00 <sup>3)</sup>	-3 762 000,00
- <i>väitöskirjan loppuunsaatt.apuraha</i>	-550 000,00	-380 000,00
- <i>HYR omat kulut 2500-2899</i>	-550 000,00	-550 000,00
- <i>BioMag Laboratorio</i>	-250 000,00	-250 000,00
- <i>starttiraha, 15.000€/hlö-&gt; 33kpl</i>	-500 000,00	-400 000,00
- <i>avustukset</i>	-100 000,00	
- <i>Promootiot</i>	0,00	-400 000,00
- <i>Rehitorit</i>	-350 000,00	
- <i>Reseptikorvaus,maksut muille korkeakouluille</i>	-1 000 000,00	-1 000 000,00
- <i>Perustoiminnan tuki HY:lle</i>	-2 250 000,00 <sup>2)</sup>	-2 000 000,00
Liiketoiminnan kulut		
<b>Kulut yhteensä</b>	<b>-11 283 060,00</b>	<b>-11 433 600,00</b>
<b>Tuottojäämä</b>	<b>-10 602 060,00</b>	<b>-10 763 600,00</b>
Varainhankinta		
Tuotot		
Saadut lahj. ja testamentit		
<b>Tuottojäämä</b>	<b>-10 602 060,00</b>	<b>-10 763 600,00</b>
<b>Sijoitus- ja rahoitustoiminta</b>		
<b>Tuotot</b>		
Osinkotuotot		
- <i>Keparin osinko</i>	170 000,00	
Korko- ja rahastotuotot		
Rahastotuotot		
- <i>Lainasaamiset</i>	1 800 000,00	
- <i>Sidottujen rahastojen tuotto</i>	2 400 000,00	
- <i>HYR:n maksama korko sid.rahastoille</i>	-2 400 000,00	
- <i>Sijoitussalkkujen tuotto-odotus</i>	3 300 000,00	
Myyntivoitot		
Muut tuotot		4 570 000,00
Vuokratuotot	23 700 000,00	24 000 000,00
Kiinteistöjen myyntivoitot		
<b>Tuotot yhteensä</b>	<b>28 970 000,00</b>	<b>28 570 000,00</b>
<b>Kulut</b>		
Korkokulut		
- <i>lainojen korkoarvio, koroll.lainat SEK40" ja NIB 27"</i>	-2 400 000,00	
Myyntitappiot		
- <i>sijoitusten tappio</i>		-2 500 000,00
Muut kulut		
Henkilöstökulut	-100 000,00	
Poistot	-8 200 000,00	-8 065 000,00
Kiinteistön hoitokulut		-6 100 000,00
- <i>vastikkeet til. 8103</i>	-4 800 000,00	
- <i>korjauskulut rakennuksista, nettovaikutus,ARVIO</i>	-2 500 000,00	
Poistot sijoituksista		
<b>Kulut yhteensä</b>	<b>-18 000 000,00</b>	<b>-16 665 000,00</b>
<b>Tuottojäämä</b>	<b>367 940,00</b>	<b>1 141 400,00</b>
Sidottujen rahastojen muutos	-200 000,00	-700 000,00
<b>Tilikauden tulos</b>	<b>167 940,00</b>	<b>441 400,00</b>
Tilinpäätössiirrot		
Tuloverot		
<b>Tilikauden ylijäämä</b>	<b>167 940,00</b>	<b>441 400,00</b>

1) 2 milj. HY:n perustoiminnan määräraha

2) HY:n perustoiminnan määräraha

3) 2,103 milj. HY:n täydentävää rahoitusta

## TAULUKKO 19: Helsingin yliopistokonsernin talousarvio

	(1 000 €)			
	Yo-konserni Budjetti 2012	Yo-konserni Budjetti 2011	Yliopisto Budjetti 2012	Yliopisto Budjetti 2011
<b>VARSINAINEN TOIMINTA</b>				
Tuotot				
Avustustuotot	174 525	150 810	174 525	150 810
Muut tuotot	83 689	89 694	71 328	76 744
<b>Tuotot</b>	<b>258 214</b>	<b>240 503</b>	<b>245 853</b>	<b>227 554</b>
Kulut				
Henkilöstökulut	-408 017	-405 782	-403 695	-402 448
Poistot	-49 750	-46 253	-11 774	-10 522
Muut kulut	-238 395	-186 316	-273 809	-218 879
Vähemmistön osuus	-3 374	-4 014		
<b>Kulut</b>	<b>-699 536</b>	<b>-642 365</b>	<b>-689 278</b>	<b>-631 849</b>
<b>Tuotto-/Kulujäämä</b>	<b>-441 322</b>	<b>-401 861</b>	<b>-443 425</b>	<b>-404 295</b>
<b>VARAINHANKINTA</b>				
Tuotot				
Liiketoiminnan tuotot	275 270	250 033		
Kulut				
Liiketoiminnan kulut	-256 942	-232 458		
<b>Tuotto-/Kulujäämä</b>	<b>-422 994</b>	<b>-384 287</b>	<b>-443 425</b>	<b>-404 295</b>
<b>SIJOITUS- JA RAHOITUSTOIMINTA</b>				
Tuotot				
Osinkotuotot	460	530	4 000	
Korko- ja muut tuotot	7 521	2 984	4 000	
Vuokratuotot		10		
Osuus osakk.yr.tuloksesta	-1 552	-1 707		
<b>Tuotot</b>	<b>6 428</b>	<b>1 818</b>	<b>8 000</b>	
Kulut				
Korko- ja muut kulut	-2 572	-2 716		
Poistot	-147	-140		
<b>Kulut</b>	<b>-2 719</b>	<b>-2 856</b>		
<b>Tuotto-/ Kulujäämä</b>	<b>-419 285</b>	<b>-385 325</b>	<b>-435 425</b>	<b>-404 295</b>
Yleisavustukset				
Yliopistol. muk. valtionrahoitus	408 115	401 508	408 115	401 508
Muut yleisavustukset	29 500	5 500	29 500	5 500
Omakatteisten rahastojen muutos	-6 912	-7 965		
<b>TILIKAUDEN TULOS</b>	<b>11 418</b>	<b>13 718</b>	<b>2 190</b>	<b>2 713</b>
Tuloverot	-7 845	-5 407		
<b>TILIKAUDEN YLI-/ALIJÄÄMÄ</b>	<b>3 573</b>	<b>8 311</b>	<b>2 190</b>	<b>2 713</b>

## 4. Johtaminen ja tukitoimet

### 4.1 Linjaukset ja tavoitteet

Johtamisella varmistetaan edellytykset yliopiston perustehtävien toteuttamiseen strategian mukaisesti. Yliopisto vakiinnuttaa uuden vuorovaikutteisen johtamisjärjestelmän ja vahvistaa johtamisen edellytyksiä. Tukitoimet palvelevat yliopiston perustehtäviä ja johtamista tarkoituksenmukaisesti ja tehokkaasti ja kokonaisuutena toimien.

### 4.2 Toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi

#### Johtaminen

Strategiassa on määritelty akateemisen johtamisen visio eli ne johtamisen vastualueet, joista akateemiset johtajat tulevaisuudessa vastaavat laadukkaiden hallinnollisten palvelujen tukemana. Akateeminen johtamisjärjestelmän rakentaminen saatetaan päätökseen vuoteen 2013 mennessä. Tätä varten määritellään eri organisaatiotasojen akateemisten johtajien vastualueet. Vision jalkauttaminen ja johtamisjärjestelmän rakentaminen tapahtuu akateemisten johtajien kanssa työryhmissä, verkostoissa ja dialogisissa työpajoissa niin, että parhaita käytänteitä jaetaan tehokkaasti tiedekunnasta ja laitoksesta toiseen.

Tiedekunnissa, erillislaitoksissa, laitoksissa ja keskushallinnossa luodaan johtamisen tueksi tarkoituksenmukaisia rakenteita: johtoryhmätoiminta, johtajien tapaamiset ja verkostot. Näillä varmistetaan vuorovaikutus, yhteisöllinen esimiestoiminta ja tiedonkulku sekä edistetään organisaation toimintaa kokonaisuutena. Keskushallinto tarjoaa koulutusta johtajille ja esimiehille sekä kehittää ja tarjoaa johtajien tueksi välineitä ja työkaluja.

Johtamisen tueksi on rehtori on asettanut työryhmä 31.3.2012 mennessä kehittämään toiminnan ja talouden suunnittelu- ja raportointiprosessien käytäntöjä siten, että ne parhaalla mahdollisella tavalla tukevat rehtoria, dekaaneita sekä erillisten laitosten, ainelaitosten ja keskushallinnon johtajia seuraavalla strategiakaudella. Erityistä huomiota kiinnitetään käytäntöjen selkeyteen ja sujuvuuteen sekä johtajien käytössä olevan aineiston tarkoituksenmukaisuuteen ja oikeellisuuteen.

Marraskuussa 2011 toteutetun työilmapiirikyselyn tulokset käydään läpi henkilöstön kanssa kaikissa yksiköissä. Tarvittaessa ryhdytään korjaaviin toimenpiteisiin.

#### Tukitoimien painotukset

Yliopisto saattaa päätökseen yliopistouudistukseen liittyvän hallinnon ja tukitoimien toimintatapojen ja rakenteiden uudistaminen vuoteen 2012 mennessä. Toiminnan tehostamisen lähtökohtana on toimintamallien ja rakenteiden kehittäminen kokonaisuutena. Riittävän palvelutason säilymisestä huolehditaan, jotta opetus- ja tutkimushenkilöstö voi keskittyä varsinaisiin tehtäviinsä. Avaintoimintojen, kuten esimerkiksi talouden ja henkilöstöhallinnon toiminta varmistetaan. Yhteisten verkostojen, kuten hallinnon ja tukipalveluiden ohjausryhmän (HATU), toimintaa hyödynnetään asioiden valmistelussa, edistämässä ja yhteisen tahtotilan muodostamisessa. Toimintoja priorisoidaan ja kustannuksia supistetaan yhteisesti sovitulla tavalla mahdollisimman monella toimintasektorilla.

#### Keskushallinnon uudistaminen

Palvelukeskuksissa toiminta vakiinnutetaan ja varmistetaan tavoitetilan mukainen hyvä palvelutaso. Palveluita toteutetaan palveluhenkisesti, ammattimaisesti, tehokkaasti ja kansainvälinen toimintaympäristö huomioiden. Yhteistyö tiedekuntien, ainelaitosten ja erillisten laitosten hallintohenkilöstön kanssa on tiivistä, jotta työnjako toimii mutkattomasti. Palvelukeskusten toimintaa arvioidaan asiakastytyväisyyskyselyjen avulla vuonna 2012.

#### Tietojärjestelmät

Vuonna 2012 saatetaan päätökseen taloushallinnon ja tutkimushallinnon tietojärjestelmien käyttöönotto sekä jatketaan mm. henkilöstöhallinnon tietojärjestelmän ja yliopiston verkkoviestintäjärjestelmien (sähköinen työpöytä - Flamma) uusimistan. Opetuksen suunnittelun tietojärjestelmä otetaan käyttöön ja toiminnanohjauksen tietojärjestelmää (Toivo) kehitetään tukemaan kauden 2013 - 2016 toiminnan ja talouden suunnittelua.

Hallinnon tietojärjestelmien kehittämistä hallinnoidaan keskitetysti. Tietojärjestelmien kehittäminen toteutetaan yhteistyössä palveluiden käyttäjien kanssa ja järjestelmien käytettävyys testataan ennen käyttöönottoa.

TAULUKKO 20: Vuosina 2012 - 2015 erillisellä rahoituksella toteutettavat tietojärjestelmät

Tietojärjestelmä <sup>1)</sup>	2011	2012	2013	2014	2015	Yhteensä 2011 - 2012	jatkuva
	€	€	€	€	€	€	€
YST (Flamma / sähköinen työpöytä)	255 000	528 000	644 000	494 000	494 000	2 415 000	225 000
Google-hakukonehankinta, lisenssit (mm. YST, kirjastojärjestelmät)	7 000	77 000	77 000	77 000	77 000	314 000	77 000
Henkilöstöjärjestelmien uudistaminen	88 000	187 000	463 000	471 000	501 000	1 710 000	63 000
Lukujärjestyksen suunnittelujärjestelmä	0	41 000	202 000	182 000	182 000	607 000	130 000
Raportoinnin kehittäminen	104 000	88 000	90 000	91 000	93 000	466 000	58 000
Avoimen yliopiston opiskelijoiden IT-palveluiden järjestäminen		47 000	41 000	41 000	41 000	170 000	41 000
Toivo - toiminnanohjausjärjestelmän ylläpito ja kehittäminen		80 000	40 000	40 000	40 000	200 000	
<b>Yhteensä</b>	<b>454 000</b>	<b>1 048 000</b>	<b>1 557 000</b>	<b>1 396 000</b>	<b>1 428 000</b>	<b>5 883 000</b>	<b>594 000</b>

1) Ei sisällä investointeja. Lisäksi järjestelmien toteuttamista rahoitetaan yksiköitten perusrahoituksella.

Tietotekniikkakeskuksen perusrahoituksella tehtäviä koko yliopiston tietotekniikkainfrastruktuurin kannalta merkittäviä tietojärjestelmien toimivuuteen liittyviä uudistuksia ovat: käyttäjähallinnan ja käyttöoikeuksien hallintajärjestelmän hankinta eli IDM- uudistus, runkoverkon kehittäminen, konesalit, laboratoriopalomuurit, ulkoreitittimet ja tallennusinfra kehittäminen.

Tietojärjestelmien kehittämisen hallinnoimiseksi on rehtori asettanut 1.11.2011 - 31.12.2014 yliopiston kokonaisarkkitehtuuriryhmän. Se auttaa yliopiston johtoa ja toiminnan kehittäjiä muodostamaan kuvan organisaation toiminnan ja tietojärjestelmien suhteesta ja niiden muodostamasta kokonaisuudesta sekä auttaa tietotekniikan kustannusten pitämisessä hallinnassa. Keskeinen osa arkkitehtuuriryhmän työtä on projektisalkun hallinta. Lisäksi yliopisto osallistuu korkeakoulujen yhteisten käsitteiden ja yhteisiä tietoja sisältävien tietovarantojen valmisteluun.

### Tukitoimien kehittäminen laitostasolla

Laitoshallintoa kehitetään sisäisesti ja integroidaan entistä paremmin osaksi yliopistohallinnon kokonaisuutta. Laitoshallintoa järjestetään siten, että se on tarkoituksenmukaisesti keskitetty ja opetus- ja tutkimushenkilöstölle on turvattu arkipäivän toiminnassa tarvittava lähituki. Tehtävät toteutetaan taloudellisesti ja huolehditaan, että laitoksen johtajalla on riittävä talous- ja henkilöstöhallinnon tuki. Laitoksen hallinnosta vastaavien henkilöiden työtä tuetaan tiedekuntatason ja yliopistotason verkostoissa.

### Toiminnanohjaus ja laadunhallinta

Toiminnanohjausjärjestelmä ja laadunhallintajärjestelmä muodostavat yliopiston toimintajärjestelmäkokonaisuuden, jonka avulla luodaan edellytykset toimivalle laadunhallinnalle sekä pää- että tukiprosesseissa. Indikaattoreiden kehittämistä jatketaan edelleen tuottamaan tietoa laadullisten tavoitteiden toteutumisesta. Johtamisen ja tukitoimien tavoitteiden seuranta on yksi johtamisen ja tukitoimien toimenpideohjelman kehittämiskohteista.

Toimintakäsikirjat integroidaan yliopistolaisen sähköiseen työpöytään vuoden 2012 aikana siten, että samaa aineistoa voidaan käyttää sekä toimintakäsikirjan että intranetin perusmateriaalina. Toimintakäsikirja kootaan intranetin eri kanavista löytyvistä osuksista myös omaksi kokonaisuudeksi. Keskeiset toimintaprosessit kuvataan yliopisto-, tiedekunta- ja laitostasolla. Laadun varmistamiseksi yliopisto kehittää palautejärjestelmää monipuolisesti tavoitteena kattava ja toimiva palautteen keruu, analysointi ja soveltaminen. Palautejärjestelmä ulotetaan opiskelijoiden ja henkilöstön lisäksi sidosryhmiin, työelämän edustajiin ja alumneihin.

**Liite: Kuvio- ja taulukkoluetelo**

- KUVIO 1: Luonnos Helsingin yliopiston strategisiksi tavoitteiksi ja kehittämiskohteiksi 2013 - 2016  
KUVIO 2: Helsingin yliopiston strategia 2010 - 2016
- TAULUKKO 1: Kohdennettu strateginen rahoitus vuodelle 2012  
TAULUKKO 2: Tulevaisuusrahaston pääoma ja tuoton jako 2012  
TAULUKKO 3: Valtakunnalliset erityistehtävät ja niiden vastuuyksiköt  
TAULUKKO 4: ESFRI-hankkeiden arvioidut kustannukset  
TAULUKKO 5: Tutkimuksen määrälliset seurantakohteet ja indikaattorit  
TAULUKKO 6: Hyvien opettajien akatemian arvioidut enimmäiskustannukset vuosina 2013 - 2018  
TAULUKKO 7: Vuosittaiset tutkintotavoitteet vuosille 2010 - 2012  
TAULUKKO 8: Alempaan ja ylempään korkeakoulututkintoon otettavien enimmäismäärät sekä arvio tohtorin tutkintoa ja erikoistumistutkintoa suorittamaan otettavien määristä vuonna 2012
- TAULUKKO 9: Alemman tai ylempään korkeakoulututkinnon suorittaneet / 7 vuotta aiemmin aloittaneet  
TAULUKKO 10: Vähintään 45 opintopistettä suorittaneet / alempaa tai ylempää korkeakoulututkintoa suorittavat  
TAULUKKO 11: Opetuksen ja opintojen määrälliset seurantakohteet ja indikaattorit  
TAULUKKO 12: Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen muut määrälliset seurantakohteet ja indikaattori  
TAULUKKO 13: Henkilöstön määrälliset seurantakohteet ja indikaattorit  
TAULUKKO 14: Helsingin yliopiston konsernin investointisuunnitelma vuosina 2012 - 2016  
TAULUKKO 15: Tilojen määrälliset tavoitteet ja indikaattorit  
TAULUKKO 16: Helsingin yliopiston talousarvio, rahoitussuunnitelma ja omavaraisuustavoite  
TAULUKKO 17: Tiedekuntien ja erillisten laitosten perus- ja täydentävä rahoitus (yliopiston sisäinen budjetti)  
TAULUKKO 18: Helsingin yliopiston rahastojen ja rahastojen konsernin talousarvio  
TAULUKKO 18b: Helsingin yliopiston rahastojen tuottojen ja kulujen erittely  
TAULUKKO 19: Helsingin yliopistokonsernin talousarvio  
TAULUKKO 20: Vuosina 2012 - 2015 erillisellä rahoituksella toteutettavat tietojärjestelmät