



**MAAILMAN PARHAAKSI
FÖR VÄRLDENS BÄSTA
THE BEST FOR THE WORLD**

2013–2016 | HELSINGIN YLIOPISTON STRATEGIA

MAAILMAN PARHAAKSI

Rakennamme parempaa maailmaa ottamalla entistä merkittävämmän roolin globaalien ongelmien ratkaisemisessa. Monitieteinen opetusemme ja tutkimuksemme tuottavat uutta osaamista koko yhteiskunnan hyödyksi. Tuore ajattelu ja luova vuorovaikutus auttavat meitä tavoitteessamme nousta maailman 50:n parhaan yliopiston joukkoon.



HUIPULLE JA YHTEISKUNTAAN

Helsingin yliopiston strategia 2013–2016

Yliopiston hallituksen 18.1.2012 hyväksymä

ISBN 978-952-10-7732-6 (nid.)

ISBN 978-952-10-7733-3 (PDF)

www.helsinki.fi/strategia

www.helsinki.fi/strategin

www.helsinki.fi/strategy

Unigrafia 2012

www.helsinki.fi/julkaisut

SISÄLTÖ

I	HELSINGIN YLIOPISTON UUSI STRATEGIA	7
II	TOIMINTAYMPÄRISTÖ	8
III	MISSIO JA ARVOT	9
IV	VISIO, PROFIILI, STRATEGISET TAVOITTEET JA KEHITTÄMISKOHTEET	10
	1 Kuuluu maailman 50 parhaan yliopiston joukkoon	11
	2 Kantaa vastuunsa yhteiskunnallisena vaikuttajana	12
	3 On innostava ja hyvinvoiva yhteisö	13
	4 Rakentaa taloutensa kestäväälle pohjalle	14
V	TOIMEENPANO	15
VI	SEURANTA JA ARVIOINTI	26



I HELSINGIN YLIOPISTON UUSI STRATEGIA

THOMAS WILHELMSSON, REHTORI

Helsingin yliopiston uutta strategiaa kaudelle 2013–2016 on rakennettu yhdessä yliopisto-yhteisön kanssa. Yliopistolaisten into osallistua prosessiin on ollut merkittävä. Kaikille lämmin kiitos hyvistä ideoista ja rohkaisevista kommentteista. Jokaisen panos on ollut tärkeä. Monien innostavien keskustelujen perusteella strategian sisältö on nyt valmis. Aiemmin valittu suunta ei muutu. Pyrimme edelleenkin etenemään huipulle ja yhteiskuntaan, entistä korkeammalle, entistä syvemmmälle.

Kaksi tavoitettamme tukevat toisiaan. Huippuuden tavoittelu sisältää sen, että yliopiston, sen tutkijoiden ja opettajien näkökohtia arvostetaan. Ja jotta yliopiston huippuosaa-minen olisi merkityksellistä, osaaminen on tuotava myös yhteiskunnan ja ihmiskunnan käyttöön. Uuden strategian tavoitteet ja kehittämiskohteet tarkentavat tietämme kohti huippua ja yhteiskuntaa, jotta kehitymme oikeaan suuntaan myös toiminnallisesti emmekä vain paperilla.

Strategisena tavoitteenamme on nousta maailman 50 parhaan yliopiston joukkoon suuntaamalla voimavaroja kansainvälisen tason tutkimus- ja opetusinfrastruktuurin kehittämiseen, huolehtimalla siitä, että tutkijoille jää nykyistä enemmän tutkimukseen varattua aikaa, panostamalla oikealla tavalla tutkimuksen keihäänkärkiin ja uusiin avauksiin, keskittymällä ammattimaiseen ja aktiiviseen rekrytointiin sekä huolehtimalla opetuksen ja oppimisen laadusta ja suunnitelmallisuudesta. Näin voimme jatkossakin houkutella parhaita opiskelijoita ja tutkijoita niin kansallisesti kuin kansainvälisesti.

Kahden kärjen visiomme osoittaa, että haluamme toimia myös yhteiskunnallisen vastuunkantajana. Pyrkiminen yhteiskuntaan tehostuu aktiivisella kumppanuus- ja alumnitoiminnalla. Meidän tulee nykyistä paremmin huolehtia osaamisemme saamisesta yhteiskunnan käyttöön. Vastuullisen yhteiskunnallisen toiminnan ansiosta maineemme kasvaa. Samalla yliopiston tulee pyrkiä omalla toiminnallaan vaikuttamaan sosiaalisen eriarvoisuuden kasvun torjumiseen.

Henkilöstö ja opiskelijat tekevät tuloksemme. Haluamme olla hyvinvoiva ja innostava yhteisö. Haluamme tukea kansainvälisyyttä ja monikielisyyttä ja hoitaa toimintamme mahdollisimman kevyellä hallinnolla. Yliopiston tulee säilyttää luonteensa avoimena ja kansainvälisinä kohtaamispaikkana. Tieteen tulee ylittää rajoja, ja yliopiston tulisi pyrkiä mahdollisimman laajaan kansainvälisyyteen.

Yliopiston talous haastaa uuden strategian toimeenpanon mahdollisuuksia. Kasvatavat kustannukset kohtaavat valtiontalouden tilasta johtuvat säästöpainet. Ilman pohdittua näkemystä siitä, miten taloutemme pysyy kestäväällä pohjalla, jää strategian toimeenpano puutteelliseksi. Tarvitsemme koko yliopiston tasolla selkeää strategista ja näkemyksellistä kykyä tehdä valintoja.

Uskon, että talouden haasteista huolimatta pystymme etenemään kohti tavoitteitamme. Henkilöstön ja opiskelijoiden laaja ja innostunut osallistuminen strategiaprosessiin viestii vahvasta sitoutumisesta siihen, että viemme yhdessä yliopiston asiaa eteenpäin.

II TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Helsingin yliopisto on yksi maailman johtavista tutkimusyliopistoista ja samalla Suomen vanhin ja monitieteisin yliopisto sekä kaksikielisen korkeimman opetuksen lippulaiva. Se toimii aktiivisesti ihmiskunnan hyvinvoinnin ja oikeudenmukaisen yhteiskunnan puolesta.

Taloudellisen kehityksen epävarmuus leimaa tulevia vuosia. Kilpailu opiskelijoista, henkilöstöstä, resursseista ja näkyvyydestä kiristyy kansallisesti ja kansainvälisesti. Yliopisto haluaa valita parhaat opiskelijat, rekrytoida laadukkaasti henkilöstönsä ja panostaa osajiin. Onnistuakseen tässä yliopisto terävöittää sekä viestintäänsä että julkisuuskuvansa. Kansainvälisten rankingien merkitys yliopiston näkyvyydelle tiedostetaan, samoin kuin kansainvälisen maineen merkitys näillä listoilla menestymiselle. Menestyminen vaatii myös yhteistyön vahvistamista yliopistojen, tutkimuslaitosten ja yritysten kesken.

Aalto-yliopisto on noussut varteenotettavaksi yhteistyökumppaniksi. Kehittämällä yhteistyötämme sen ja perustettavan taideyliopiston kanssa voimme vahvistaa metropolialueen ja erityisesti Helsingin vetovoimaa ja kilpailukykyä.

Kansainvälinen toimintaympäristö muuttuu nopeasti ja osin ennakoimattomasti. Itä-Aasian maiden asema on vahvistunut kansainvälisen politiikan arkkitehtuurissa. Globaalit suuret haasteet kuten ilmastonmuutos, terveyden edistäminen, maapallon luonnonvarojen kestävä käyttö sekä konfliktien ehkäisy luovat mahdollisuuksia vahvistaa monitieteisen yliopiston roolia kehityksessä.

Merkittävä osa henkilöstöstä siirtyy tulevana vuosina eläkkeelle, mikä sisältää riskin osaamisen menettämisestä. Tähän haasteeseen varautuminen tuo kuitenkin myös mahdollisuuksia rakenteelliselle kehittämiselle ja toiminnan profiloinnille.

Tutkimus ja opetus ovat yhä teknologiavaltaisempia ja siten myös riippuvaisia laitteista ja järjestelmistä. Riskinä kuitenkin on, että alan kustannukset kasvavat siinä määrin, ettei edelläkävijän roolia pystytä säilyttämään. Erityisesti tutkimusinfrastruktuurien kehitys pitää pystyä turvaamaan.

Yhteiskunta odottaa yliopistolta, että toisen asteen koulutuksesta päästään viivytystä yliopisto-opintoihin, opiskelijat valmistuvat tavoiteajassa ja tutkinnon suorittaneet siirtyvät sujuvasti työelämään. Yliopisto vastaa näihin odotuksiin mm. jatkamalla Bolognan prosessin toteuttamista: kandidaatintutkintoa itsenäisenä tutkintona vahvistetaan ja tutkintoihin sisältyvät osaamistavoitteet määritellään.

Yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen rakenteellinen kehittäminen merkitsee profi-
loitumista. Yliopisto pyrkii huipputyöyliopistojen erityisaseman tunnustamiseen.

Täydentävä rahoitus on ilahduttavasti lisääntynyt. Sen vahva asema säilyy, vaikka Suomen Akatemiaan kohdistuvat leikkaukset aiheuttavatkin huolta. EU-rahoitus kasvaa ja sitä hyödynnetään entistä enemmän. Julkisen rahoituksen tason ylläpitoon kohdistuu vahvoja paineita, eikä ole varmuutta nykyisen tason säilymisestä. Yliopiston rahastojen-
kin taloutta vaarantaa kansainvälinen taloudellinen epävarmuus.

Keskimääräinen hyvinvoinnin kasvu Suomessa kätkee yhteiskunnallisen eriarvois-
tumisen. Vanhempien sosio-ekonomisen aseman vaikutus on tasa-arvon este, joka vai-
kuttaa nuorten mahdollisuuksiin päästä heidän kykyjään vastaavaan koulutukseen. Yli-
opiston tulee olla edelläkävijä tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistämässä ja moni-
naisuutta kunnioittavan ilmapiirin luomisessa.

III MISSIO JA ARVOT

MISSIO

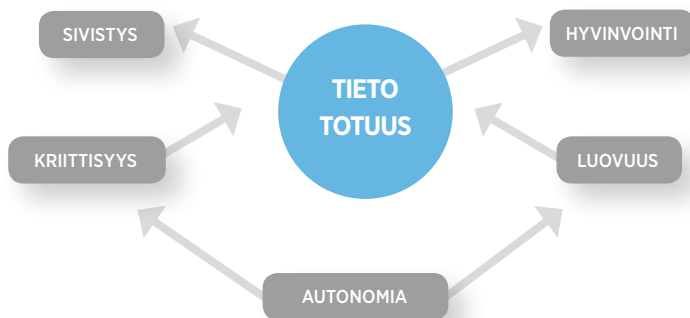
Helsingin yliopisto on Suomen monipuolisin tieteen, sivistyksen ja henkisen uudistumi-
sen instituutio, tulevaisuuden rakentaja ja edelläkävijä.

ARVOT

Helsingin yliopiston toiminnan keskeisenä arvona on pyrkimys **totuuteen**. Totuuden ja uuden tiedon etsintä on tutkimuksen ja opetuksen lähtökohta. **Tieto** on arvo sinän-
sä. Tutkijalähtöinen perustutkimus turvaa tieteen jatkuvan uudistumisen ja tukee myös
hyötyä etsivää soveltavaa tutkimusta. Tutkimusta harjoittavan, opettavan ja opiskelevan
yliopistolaisen perusasenne on **kriittisyys**. Yliopiston tulee jatkuvasti arvioida oman toi-
mintansa tuloksia ja yhteiskunnan perusteita.

Yliopisto kehittää työyhteisöään innostavaksi, kannustavaksi ja palkitsevaksi työ- ja
opiskelu ympäristöksi, jossa ihmisten **luovuus** pääsee esiin. Kriittisyys ja luovuus edel-
lyttävät tutkimuksen ja opetuksen vapautta, jonka perustana on yliopiston **autonomia**.
Yliopisto huolehtii monipuolisen ja syvällisen **sivistyksen** vahvistamisesta maassam-
me sekä kansallisen ja kansainvälisen kulttuurin välittämisestä tuleville sukupolville.
Yliopiston sivistystehtävään kuuluu elämää kunnioittava eettinen näkemys siitä, mihin
tarkoituksiin tieteellistä tietoa tuotetaan ja sovelletaan. Yliopisto vaikuttaa yhteiskun-
nan taloudelliseen, henkiseen ja sosiaaliseen **hyvinvointiin** hyödyntämällä tutkimus-

tuloksia ja tarjoamalla koulutusta elinikäisen oppimisen periaatteen mukaisesti. Yliopiston yhteiskuntavastuu edellyttää kriittistä ja itsenäistä osallistumista yhteiskunnalliseen keskusteluun.



KUVIO 1: HELSINGIN YLIOPISTON ARVOT

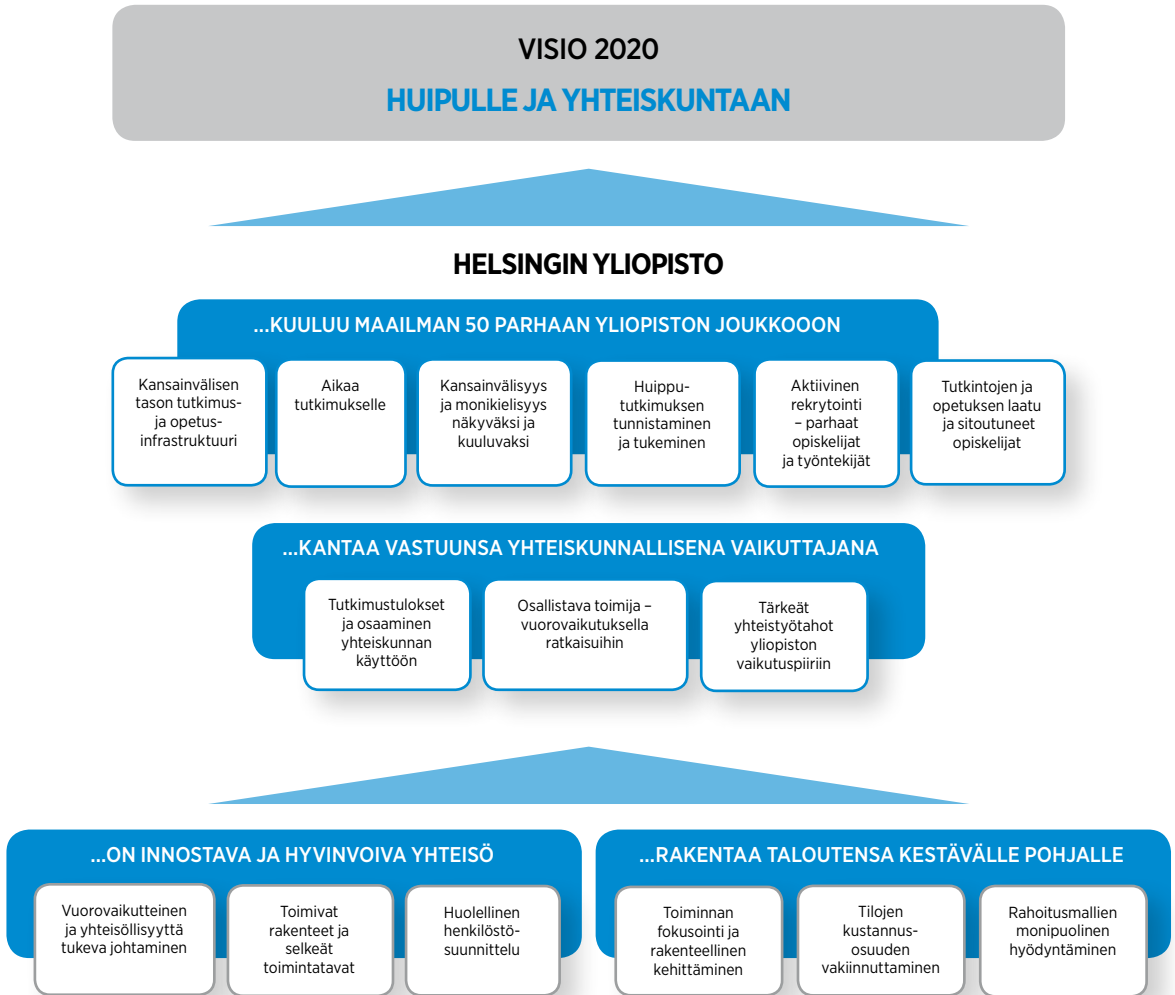
IV VISIO, PROFIIILI, STRATEGISET TAVOITTEET JA KEHITTÄMISKOHTEET

Huipulle ja yhteiskuntaan -vision mukaisesti Helsingin yliopisto lujittaa asemaansa maailman parhaiden monitieteisten tutkimusyliopistojen joukossa. Se toimii aktiivisesti ihmiskunnan hyvinvoinnin ja oikeudenmukaisen yhteiskunnan puolesta. Yliopiston profiloituu monitieteiseksi yhteiskuntavastuuta kantavaksi kansainväliseksi tutkimusyliopistoksi.

Yliopiston painoalat pohjautuvat strategian mukaiseen korkeatasoiseen tutkimukseen ja yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen. Painalojen perusteina ovat todettu huippuus, yhteiskunnallinen merkitys ja tärkeiksi katsotut nousevat alat. Painoalat määrittellään yliopiston tavoiteohjelmassa.

Yliopiston tehtävät ja toiminnan suuntaviivat priorisoidaan vuoteen 2020 asetettuihin strategisiin tavoitteisiin, joiden toteuttamista määrittävät vuoteen 2016 asetetut kehittämiskohteet. Strategia toteutetaan strategian toimeenpano-osassa esitettävien keinojen avulla.

Laatutyö tukee Helsingin yliopiston vision saavuttamista. Jokainen yliopistolainen toimii tavoitteen saavuttamiseksi ja vastaa toiminnan ja tulosten laadusta omassa tehtävässään. Yliopiston laatujärjestelmän tehtävänä on auttaa yliopistoyhteisöä ja sen jäseniä laadunhallinnan kokonaisuuden rakentamisessa.



KUVIO 2: HELSINGIN YLIOPISTON STRATEGIAKARTTA KAUDELLE 2013–2016

1 KUULUU MAAILMAN 50 PARHAAN YLIOPISTON JOUKKOOON

Tavoitteenamme on kuulua vuoteen 2020 mennessä maailman viidenkymmenen parhaan yliopiston joukkoon. Haluamme hoitaa entistä paremmin perustehtäviämme, opetusta ja tutkimusta sekä yhteiskunnallista vuorovaikutusta. Viestimme sidosryhmillemme, millainen yliopisto haluamme olla: puhumalla viidestäkymmenestä parhaasta yliopistosta kerromme, mihin joukkoon voimme ja haluamme kuulua. Tämä edellyttää meiltä pysymistä tutkimuksen kärjessä mahdollisimman monilla aloilla ja maineen kasvattamista korkeatasoisena oppimisympäristönä sekä globaalien ongelmien ratkaisijana.

Kehittämiskohteet

Korkeatasoisen tutkimuksen tuottaminen edellyttää aikaa omistautua tutkimustyölle. Tähän pyritään yksiköiden pitkäjänteisellä toiminnan suunnittelulla. Näin pystytään vahvistamaan myös tutkimuslähtöistä, laadukasta opetusta. Opiskelijoiden ohjauksella sujuvoitetaan opintoja. Yliopisto haluaa opintoihinsa sitoutuneita opiskelijoita. Tähän voidaan vaikuttaa panostamalla innostaviin, vuorovaikutteisiin oppimisympäristöihin ja siihen, että opiskelijat jo opintojensa alkuvaiheessa pääsevät tutustumaan oman alansa huippututkijoihin.

Tutkimustoiminnan profilointia jatketaan ja lisätään tiedekuntarajat ylittäviä painoaloja tukevia verkostoja. Tutkimuksen ja tohtorikoulutuksen kansainvälinen arviointi (2011) luo mahdollisuuksia tunnistaa huippututkimus ja hyvät tohtorinkoulutusympäristöt. Resurssointia on tarpeen kohdentaa sekä tutkimuksen tunnistettuihin keihäänkärkiin että uusiin avauksiin. Perustamalla yliopistolle soveltuva tutkijankoulutusjärjestelmä voidaan resursseja käyttää laadukkaan tohtorikoulutuksen tukemiseen. Helsingin yliopiston tutkimusinfrastruktuuri ei ole tällä hetkellä kaikilta osin riittävän korkeatasoinen. Infrastruktuurin kehittäminen maailman parhaimpiin kuuluvan yliopistomme tarpeita vastaavaksi edellyttää sekä omia panostuksia että yhteistyötä kansallisten ja kansainvälisten yhteistyökumppaneiden kanssa.

Hyvät opiskelijat ja osaava henkilökunta ovat avain yliopiston menestykseen. Yliopistouudistuksen mukanaan tuomia joustavia käytäntöjä on tarpeen hyödyntää ja kiinnittää huomiota suunnitelmalliseen ja aktiiviseen rekrytointiin. Opiskelijavalinnoissa hyödynnetään entistä tehokkaammin kaksipuolaisen tutkintorakenteen tuomat mahdollisuudet. Yliopisto rekrytoi aktiivisesti kansainvälistä henkilöstöä ja opiskelijoita ja parantaa käytäntöjä, jotka helpottavat heidän integroitumistaan yliopistoyhteisöön. Yliopiston kaksikielisyttä vahvistetaan ja hyödynnetään matkalla toimivaan monikielisyteen.

Tutkintojen suoritusaikojen lyhentäminen on yksi keskeisistä tavoitteista. Tämä tapahtuu opintoja sujuvoittamalla ja ohjausprosesseja kehittämällä.

2 KANTAA VASTUUNSA YHTEISKUNNALLISENA VAIKUTTAJANA

Haluamme, että yliopiston tuottama laadukas opetus ja tutkimus näkyy yhteiskunnassa laajalti niin kansallisesti kuin kansainvälisesti. Monitieteisenä yliopistona meillä on asiantuntemusta sekä valmiuksia laajojen ja tärkeiden haasteiden kohtaamiseen. Pidämme tärkeänä sitä, että yliopisto näkyy Suomessa ja maailmanlaajuisesti toimijana, joka tutkimustulostensa kautta ja oppimisympäristönä tuntee ja kantaa osansa ihmiskunnan hyvinvoinnin ja oikeudenmukaisuuden lisäämiseksi. Yliopisto tukee tutkimuksessaan ja omassa toiminnassaan kestävästä kehityksestä.

Kehittämiskohteet

Yliopisto haluaa ohjata tutkimustuloksensa ja tuottamansa osaamisen yhteiskunnan käyttöön. Innovaatio toiminnan johtamiseen kiinnitetään erityistä huomiota, jotta tutkimuslähtöiset innovaatiot saadaan tehokkaammin käyntiin. Sosiaaliset innovaatiot ovat tärkeä tulevaisuuden tekijä, joiden kehittämisessä ja hyödyntämisessä yliopistolla on paljon mahdollisuuksia. Panostetaan elinikäisen oppimisen uusiin malleihin ja lisätään kansainvälistä koulutusvientiä. Yliopisto toimii aktiivisesti keskustelun avaajana ja viestii toiminnallaan osaamistaan globaalien haasteiden ratkaisemisessa.

Yliopiston monialaisuutta voi hyödyntää nykyistä paljon enemmän. Monitieteisten kohtaamisten foorumit lisäävät yliopiston sisäistä vuoropuhelua ja yliopistoyhteisön kohtaamia sidosryhmien ja suuren yleisön kanssa.

Sekä julkisen että yksityisen sektorin kumppanuusverkosto on laaja. Yhteistyötä sektoritutkimuslaitoksien ja HUS:n kanssa syvennetään edelleen. Tärkeiden kumppanuuksien mukaan saamiseksi jatketaan kohdistettujen palvelujen kehittämistä ja eri tahot yhteen kokoavia tapahtumia. Kaupunki on yliopiston tärkeimpiä kumppaneita: yhteistyössä voimme edistää vetovoimaisen opiskelijakaupungin brändiä ja metropolialueen kilpailuvalmiuksia. Laaja ja aktiivinen alumniverkosto tukee yliopiston toimintaa monella tavoin työelämäyhteyksistä ja opiskelijoiden työelämävalmiuksien lisäämisestä aina menestyksekkääseen varainhankintaan.

3 ON INNOSTAVA JA HYVINVOIVA YHTEISÖ

Yhteisöllisyys palvelee niin maailmanluokan tutkimustulosten kuin sujuvan opiskelun ja laadukkaan oppimisen saavuttamista. Henkilökunnan ja opiskelijoiden hyvinvointi ja jaksaminen on edellytys huippuluokan tuloksille. Jokaisen yliopistoyhteisön jäsenen työ on tärkeää, ja erityisen tähdellistä on nähdä oman työ- ja opiskelupanoksen osuus yliopiston toiminnan kokonaisuudessa ja iloita myös muiden saavutuksista. Vain siten voimme vakiinnuttaa asemamme maailman parhaiden joukossa.

Kehittämiskohteet

Yhteisön hyvinvoinnissa johtajalla on keskeinen tehtävä. Akateeminen johtaja yhdistää akateemisen vapauden sekä yksikön ja yliopiston strategiset tavoitteet. Hän luo innostavan tutkimusympäristön, joka kannustaa laadukkaaseen opettamiseen. Johtajille ja esimiehille tarjotaan aktiivisesti mahdollisuutta kehittää johtamis- ja esimiestaitojaan. Työ- ja opiskeluyhteisön hyvinvointiin liittyviä hyviä käytäntöjä tehdään tunnetuksi mahdollisimman laajasti yliopistoyhteisössä.

Huolellisella henkilöstösuunnittelulla varmistetaan resurssien tarkoituksenmukainen suuntaaminen ja tehtävien tehokas hoitaminen. Strategiakaudelle ajoittuva poikkeuksel-

lisen laajamittainen henkilöstön eläkkeelle siirtyminen edellyttää osaamisen ja hiljaisen tiedon siirtymisen varmentamista, mutta luo samalla mahdollisuuksia resurssien uudelleen kohdentamiseen tarpeen mukaan.

Hallinnon ja tukipalveluiden toimintatapoja kevennetään ja palvelut järjestetään käyttäjälähtöisesti, jotta kaikkien työaika säästyy ja resursseja vapautuu tutkimukseen ja opetukseen. Tämän edellytyksenä on, että yliopiston lukuisat tietojärjestelmät muodostavat toimivan kokonaisuuden.

4 RAKENTAA TALOUTENSA KESTÄVÄLLE POHJALLE

Yliopiston vision toteuttaminen edellyttää kestäväää taloutta. Näköpiirissä ei ole perusvoimavarojen merkittävää kasvua. Pikemminkin luvassa on leikkauksia myös kilpailtuun tutkimusrahoitukseen kuten Suomen Akatemian jaettavissa oleviin määrärahoihin.

Kehittämiskohteet

Yliopiston on kyettävä luomaan strategista liikkumavaraa ja varauduttava mahdollisiin taloudellisen tilanteen vaatimiin säästötoimiin. Säästöt toteutetaan tarkastelemalla rakenteiden toimivuutta ja taloudellisuutta, terävöittämällä toiminnanohjausta ja taloushallintoa sekä parantamalla budjetoitiossaamista. Yliopisto säästää erityisesti muista kuin sen ydintehtävistä.

Yliopisto huolehtii siitä, että sen yksiköillä on kilpailukykyinen toimintaympäristö ja että toimitilat mahdollistavat tehokkaan ja kehittyvän toiminnan. Samalla huolehditaan siitä, että toimitilat palvelevat toiminnan ja toimintaympäristön muuttuvia tarpeita. Tilankäyttöä tehostetaan ja tilanteen salliessa tilojen määrää vähennetään.

Rahoitusmalleja tarkastellaan monipuolisesti ja kokonaisuutena. Yliopisto pyrkii aktiivisesti vaikuttamaan tutkimukseen ja koulutukseen suunnatun julkisen rahoituksen määräytymisperusteisiin ja kiinnittää erityistä huomiota tekijöihin, joilla se voi kasvattaa osuuttaan rahoituskehystä. Hyvin onnistunutta varainhankintaa jatketaan.

V TOIMEENPANO

Strategian toteuttavat yliopiston henkilöstö ja opiskelijat. Toteutuksen onnistuminen edellyttää, että henkilökunta ja tärkeimmät sidosryhmät tuntevat strategian omakseen ja sitoutuvat strategian toteuttamisen edellyttämiin toimiin. Strategian toimeenpanon kuvauksessa esitetään kehittämiskohteiden toimenpiteet, vastuut ja resurssit strategisten tavoitteiden toteuttamiseksi. Toimenpiteiden aikataulu tarkennetaan tiedekuntien ja erillisten laitosten tavoiteohjelmissa ja toimintasuunnitelmissa.

Yliopiston strategia viedään käytäntöön tavoiteohjelmien ja toimintasuunnitelmien avulla. Tiedekunnat, erilliset laitokset ja keskushallinto laativat syksyllä 2012 käytäviä tavoiteneuvotteluja varten tavoiteohjelman luonnoksen vuodelle 2013 ja kaudelle 2013–2016. Laitokset ja keskushallinnon toimialat laativat vastaavan toimintasuunnitelman. Yliopiston tavoiteohjelman hyväksyy hallitus. Muut tavoiteohjelmat vahvistaa rehtori. Toimintasuunnitelmat hyväksyy dekaani ja keskushallinnon osalta hallintojohtaja.

1 KUULUU MAAILMAN 50 PARHAAN YLIOPISTON JOUKKON

1.1 Kansainvälisen tason tutkimus- ja opetusinfrastruktuuri

TOIMENPITEET	VASTUU	RESURSSIT
1 Tutkimusinfrastruktuurien kehittäminen yhteistyössä <ul style="list-style-type: none"> Asetetaan infrastruktuurien kehittämiseksi toiminnalliset tavoitteet sekä investointi- ja ylläpito-ohjelmat. Poistojen osuus yliopiston budjetista nostetaan vuoden 2010 2,7:stä % 4:ään % vuoteen 2015 mennessä. 	keskushallinto, tiedekunnat, erilliset laitokset	perusrahoitus ¹⁾ ja strateginen rahoitus ²⁾
<ul style="list-style-type: none"> Osallistutaan tutkimusinfrastruktuurihankkeisiin. Oteetaan valikoiduissa ESFRI -hankkeissa vastuullinen rooli ja lisätään infrastruktuurien yhteiskäytön kannustimia. 	tiedekunnat, erilliset laitokset, keskushallinto	strateginen rahoitus
2 Opetusinfrastruktuurin kehittäminen <ul style="list-style-type: none"> Opetuksessa ja opiskelussa hyödynnetään entistä enemmän oppimiskeskusten palveluja. Kaisa-talon palvelutarjonta vakiinnutetaan. 	Helsingin yliopiston kirjasto, tiedekunnat, erilliset laitokset	perusrahoitus

¹⁾ Perusrahoitus = tiedekuntien, erillisten laitosten ja keskushallinnon kehysrahoitus

²⁾ Strateginen rahoitus = rehtorin erikseen kohdentama rahoitus

1.2 Aikaa tutkimukselle

TOIMENPITEET	VASTUU	RESURSSIT
3 Tutkimuskausijärjestelmä <ul style="list-style-type: none"> Varataan vakituiseen opetus- ja tutkimushenkilöstöön kuuluville mahdollisuus opetuksesta ja hallintotyöstä vapaaseen kuuden kuukauden jaksoon vähintään joka viides vuosi. Tämä toteutetaan siten, että kunkin yksikön opetuksen suunnittelu ja työsuunnitelmien laatiminen tehdään samassa prosessissa. Tässä yhteydessä varmistetaan, että opetus- ja hallintotehtävät jakautuvat tasaisesti henkilöstön kesken. Niille, joiden vuoro on saada tutkimusvapaa, järjestetään tähän aikaa. Tutkimusvapaan saaminen edellyttää työsuunnitelmaan sisällytettävää tutkimussuunnitelmaa. 	tiedekunnat, erilliset laitokset, keskushallinto	perusrahoitus ja strateginen rahoitus
4 Tutkimushallinnon ammattimainen hoitaminen <ul style="list-style-type: none"> Kevennetään tutkijoiden tutkimushallintoon liittyviä tehtäviä. Tarjotaan tutkijoille hankejohtamistaitojen koulutusta. 	keskushallinto	perusrahoitus

1.3 Kansainvälisyys ja monikielisyys näkyväksi ja kuuluvaksi

TOIMENPITEET	VASTUU	RESURSSIT
<p>5 Kansainvälinen henkilöstö ja opiskelijat näkyvämmäksi osaksi yliopistoyhteisöä</p> <ul style="list-style-type: none"> Kannustetaan yliopistoyhteisöä parantamaan käytäntöjään siten, että kansainvälisen henkilöstön ja opiskelijoiden integroituminen yliopistoyhteisöön helpottuu. Otetaan huomioon eri kieliä puhuvien tarpeet kiinnittämällä huomiota monikieliseen viestintään. Parannetaan opiskelijoiden tuutorointikäytäntöjä ja lisätään perehdytykseen liittyvää kummitoimintaa kansainvälisen henkilöstön vastaanotossa. Rekrytoidaan aktiivisesti kansainvälistä tutkimus- ja opetushenkilöstöä, niin että heidän osuutensa kasvaa 15 %:iin vuoteen 2017 mennessä. Lisätään englanninkielistä koulutusta niin, että aloitettavista maisterivaiheen opiskelijoista 15 % ja aloitettavista tohtoriopiskelijoista 25% on kansainvälisiä opiskelijoita. 	<p>tiedekunnat, erilliset laitokset, keskushallinto</p>	<p>perusrahoitus ja strateginen rahoitus</p>
<p>6 Kaksikielisuuden vahvistaminen matkalla toimivaan monikielisyyteen</p> <ul style="list-style-type: none"> Arvioidaan ja tarkistetaan yliopiston kieliperiaatteet. Lisätään kaksikielisten (suomi/ruotsi) tutkintojen määrää ja luodaan näin entistä selvemmin monikielisen asiantuntijuuden tuottava tutkintokonsepti. Vahvistetaan yhteistyötä pohjoismaisten yliopistojen kanssa. Kannustetaan rinnakkaiskielisyyteen. 	<p>tiedekunnat, erilliset laitokset, keskushallinto</p>	<p>perusrahoitus</p>
<p>7 Kansainväliseen vaihtoon kannustaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> Kehitetään suunnitelmallista vaihtoa yhteistyö- kumppaneiden kanssa hyödyntämällä kansainvälistä opetusyhteistyötä. Näin voidaan luoda myös tutkintoihin yhteisiä osia HY:n ja kumppaniyliopistojen välillä. Sopimukset solmitaan sellaisten yliopistojen kanssa, joiden toimintakulttuuri ja profiili tukevat Helsingin yliopiston strategisia tavoitteita. Vaihtoon tuleville opiskelijoille järjestetään englanninkielistä opetusta riittävästi, jotta opiskelijat voivat suorittaa Helsingin yliopistossa vähintään 20 opintopistettä lukukaudessa. Varmistetaan vaihdossa suoritettujen opintojen hyväksilukeminen Helsingin yliopiston tutkintoon. 	<p>tiedekunnat, erilliset laitokset, keskushallinto</p>	<p>perusrahoitus</p>

1.4 Huippututkimuksen tunnistaminen ja tukeminen

TOIMENPITEET	VASTUU	RESURSSIT
<p>8 Tutkimustoiminnan profilointi</p> <ul style="list-style-type: none"> Tutkimuksen ja tohtorikoulutuksen kansainvälisen arvioinnin tulokset otetaan huomioon yliopiston toiminnan ja talouden suunnittelussa. Luodaan läpinäkyvät laadulliset kriteerit, joilla tutkimusresursseja kohdennetaan merkityksellisiin kokonaisuuksiin. Lisätään tutkimuksen painoaloihin liittyviä tiedekuntarajoja ylittäviä verkostoja. Tiedekunta- ja laitostason profiloinnin avulla lisätään panostusta huippututkimukseen. 	tiedekunnat, erilliset laitokset, keskushallinto	perusrahoitus ja strateginen rahoitus
<p>9 Painopisteet ja uudet avaukset</p> <ul style="list-style-type: none"> Suunnitetaan suunnitelmallisesti resursseja sekä painopisteisiin että uusiin avauksiin. Kehitetään tutkimuksen keihäänkärkien rahoitusmuotoja ja kansainvälisiä yhteistyömahdollisuuksia, joiden avulla kannustetaan uusien tutkimuskokonaisuuksien syntymistä. 	tiedekunnat, erilliset laitokset, keskushallinto	perusrahoitus ja strateginen rahoitus

1.5 Aktiivinen rekrytointi – parhaat opiskelijat ja työntekijät

TOIMENPITEET	VASTUU	RESURSSIT
<p>10 Parhaiden opiskelijoiden rekrytointi</p> <ul style="list-style-type: none"> Kehitetään opiskelijavalintoja ja hyödynnetään kaksivaiheista Bologna-rakennetta rekrytointiväylänä. Selkiytetään kaksivuotisen maisterikoulutuksen rekrytointi- ja valintakäytännöt, jotka kattavat sekä yliopiston sisäisen, kotimaisen että kansainvälisen opiskelijavalinnan. Nopeutetaan kansainvälisten opiskelijoiden valintamenettelyä. 	tiedekunnat, erilliset laitokset, keskushallinto	perusrahoitus
<p>11 Huippujen aktiivinen rekrytointi</p> <ul style="list-style-type: none"> Painotetaan huippututkijoiden ja -opettajien sekä osaavan muun henkilöstön aktiivista rekrytointia osana johtamista. Rekrytointien onnistumista seurataan yliopisto- ja tiedekuntatasoilla. Toteutetaan rekrytointiprosessi ammattimaisesti ja otetaan käyttöön nykyistä sujuvampia menettelyt. Laajennetaan tenure track -järjestelmän käyttöä ja soveltamisalaa. Käytetään professuurien täytössä hyväksi vakinaistamispolun mahdollisuuksia. 	tiedekunnat, erilliset laitokset, keskushallinto	perusrahoitus ja strateginen rahoitus

1.6 Tutkintojen ja opetuksen laatu sekä sitoutuneet opiskelijat

TOIMENPITEET	VASTUU	RESURSSIT
<p>12 Hyvien opettajien Akatemia</p> <ul style="list-style-type: none"> Hyvien opettajien Akatemia toimii innostajana yliopisto-opetuksen kehittämisessä 	keskushallinto	strateginen rahoitus
<p>13 Opetuksen suunnittelu ja työsuunnitelmat</p> <ul style="list-style-type: none"> Laadittaessa vuosittaista opetusohjelmaa käsitellään opettajien työsuunnitelmat yhteisöllisesti. Opiskelijoiden ohjaus sisällytetään työsuunnitelmiin osana opetustehtävää. Opiskelijapalautetta kehitetään opiskelijälähtöisesti siten, että sitä käytetään opintojen ja oppimisen tukena. Lisäksi palautteeseen perustuvaa tutkimusta hyödynnetään opetuksen suunnittelussa. Yliopiston yhteinen opetuksen suunnitteluväline otetaan käyttöön kaikissa tiedekunnissa ja opetusta antavissa erillisissä laitoksissa. Täydentävällä rahoituksella palkatuilla tutkijoilla on oikeus ja velvollisuus käyttää vähintään 5 % työajasta opetusohjelmiin sisällytettyihin tehtäviin. 	<p>tiedekunnat, erilliset laitokset, keskushallinto</p> <p>tiedekunnat, erilliset laitokset, keskushallinto</p>	<p>perusrahoitus</p> <p>perusrahoitus ja strateginen rahoitus</p>
<p>14 Opintojen sujuvuus ja osaamistavoitteet</p> <ul style="list-style-type: none"> Kandidaatin- ja maisterintutkintojen uudistamisessa otetaan huomioon yhteiskunnan tarpeet eri aloilla ja rakennetaan monitieteisiä, laaja-alaisia kandidaatti-ohjelmia. Tutkintojen toteuttamisessa hyödynnetään sujuvia opintopolkua Tutkintojen osaamistavoitteet kirjataan tiedekuntien opetussuunnitelmiin. Tarkistetaan, että oppimisen arviointimenetelmät ovat linjassa osaamistavoitteiden kanssa. Osaamistavoitteisiin sisällytetään työelämävalmiuksia. Jatketaan korkeatasoisen tohtorinkoulutusympäristön kehittämistä ja luodaan yliopistolle soveltuva tutkijakoulujärjestelmä. 	tiedekunnat, erilliset laitokset, keskushallinto	perusrahoitus
<p>15 Vuorovaikutteiset oppimisympäristöt ja kohtaamistilanteet</p> <ul style="list-style-type: none"> Kehitetään vuorovaikutteisia, monimuotoisia oppimisympäristöjä. Opetuksessa otetaan käyttöön sosiaalisen median eri muotoja. Luodaan kohtaamistiloja kampuksille yhteistyössä opiskelijoiden kanssa. Opiskelijoita tuetaan opintojen suunnittelussa ja opiskelutaitojen kehittämisessä niin, että he valmistuvat tavoiteajassa. Erityistä huomiota kiinnitetään ensimmäisen opiskeluvuoden perehdytykseen sekä kansainvälisiin opiskelijoihin. Opetus järjestetään niin, että jo alkuvaiheen opinnoissaan opiskelija kohtaa alan huippututkijoita ja opettajia. Alumnien panosta opetuksessa lisätään opintojen eri vaiheissa. 	tiedekunnat, erilliset laitokset, keskushallinto	perusrahoitus ja strateginen rahoitus

2 HELSINGIN YLIOPISTO KANTAA VASTUUNSA YHTEISKUNNALLISENA VAIKUTTAJANA

2.1 Tutkimus ja osaaminen yhteiskunnan käyttöön

TOIMENPITEET	VASTUU	RESURSSIT
<p>16 Tulosten hyödyntämisen tehostaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> Vahvistetaan tutkimuslähtöisten innovaatioiden synty- misen edellytyksiä ja innovaatiotoiminnan johtamista. Edistetään sosiaalisten innovaatioiden hyödyntämistä erityisesti metropolialueella. 	tiedekunnat, erilliset lai- tokset, keskushallinto	perusrahoitus ja strate- ginen rahoitus
<p>17 Osaamisen siirrolle uudet toimintamallit</p> <ul style="list-style-type: none"> Monipuolistetaan elinikäisen oppimisen palvelumu- toja ja selkeytetään oppimismuotojen markkinointia. Edistetään koulutusvientiä tuotteistamalla koulutus- tarjontaa kansainvälisen kysynnän mukaisesti. 	tiedekunnat, erilliset lai- tokset, keskushallinto	perusrahoitus, strategi- nen rahoitus, toiminnan tuotot
<p>18 Helsingin yliopisto näkyväksi kansainväliseksi vaikuttajaksi</p> <ul style="list-style-type: none"> Tehdään tunnetuksi yliopiston osaamista globaalien haasteiden ratkaisemisessa ja vahvistetaan sen kan- sainvälistä roolia erityisesti tutkimuksen vahvojen kär- kihankkeiden avulla. 	tiedekunnat, erilliset lai- tokset, keskushallinto	perusrahoitus

2.2 Osallistava toimija – vuorovaikutuksella ratkaisuihin

TOIMENPITEET	VASTUU	RESURSSIT
<p>19 Monitieteisten kohtaamisten edistäminen</p> <ul style="list-style-type: none"> Lisätään yliopistoyhteisön jäsenten monitieteisiä kohtaamisia tiedekuntien välisten opettaja- ja tutkija- vierailujen ja yliopiston sisäisten tieteen päivien avulla. Vahvistetaan uusia tapoja kertoa tieteestä ympäröivälle yhteiskunnalle ja rajapintoja, joissa metropolialueen yliopistot, niiden sidosryhmät ja suuri yleisö voivat kohdata. Yliopistoyhteisö toimii aktiivisesti merkittävien tieteellisten ja yhteiskunnallisten kysymysten esille tuomisessa ja ratkaisemisessa. Green Office -ympäristöohjelmaan osallistumista laajennetaan yliopiston ekologisen jalanjäljen pienentämiseksi. 	tiedekunnat, erilliset laitokset, keskushallinto	perusrahoitus
<p>20 Opiskelijoiden valmentaminen työelämään</p> <ul style="list-style-type: none"> Järjestetään yliopiston opiskelijoille mahdollisuuksia perehtyä yrittäjyyden toimintamalleihin ja johtamiseen sekä tuetaan opiskelijoiden innovaatiotoimintaa. 	tiedekunnat, erilliset laitokset, keskushallinto	perusrahoitus
<p>21 Yliopisto alueen kehittäjänä</p> <ul style="list-style-type: none"> Yliopisto edistää vetovoimaisen opiskelijakaupungin kehittämistä ja metropolialueen kilpailuvalmiuksia. Yliopiston näkyvyyttä parannetaan kehittämällä kumppanuutta Helsingin kaupungin kanssa. 	tiedekunnat, erilliset laitokset, keskushallinto	perusrahoitus

2.3 Tärkeät yhteistyötahot yliopiston vaikutuspiiriin

TOIMENPITEET	VASTUU	RESURSSIT
<p>22 Tulokselliset kumppanuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> Tunnistetaan yliopiston tärkeimmät kumppanuudet sekä julkisella että yksityisellä sektorilla, ja kootaan kumppanuustahot yhteen vetovoimaisten palvelujen ja tapahtumien avulla. Laaditaan koko yliopiston kattava yhtenäinen asiakkuudenhallintajärjestelmä. 	tiedekunnat, erilliset laitokset, keskushallinto	perusrahoitus, strateginen rahoitus, toiminnan tuotot
<p>23 Aktiiviset alumnit</p> <ul style="list-style-type: none"> Kasvatetaan rekisteröityjen alumnien määrä strategiakaudella 40 000:een ja parannetaan alumnien palveluja. Aktivoidaan alumneja varainhankintaan sekä osallistumaan toimintaan ja vahvistamaan työelämäyhteyksiä. 	tiedekunnat, erilliset laitokset, keskushallinto	perusrahoitus

3 HELSINGIN YLIOPISTO ON INNOSTAVA JA HYVINVOIVA YHTEISÖ

3.1 Vuorovaikutteinen ja yhteisöllisyyttä tukeva johtaminen

TOIMENPITEET	VASTUU	RESURSSIT
<p>24 Kannustava johtaminen ja vuorovaikutuksen käytännöt</p> <ul style="list-style-type: none"> Vuorovaikutuksellisen johtamistavan kehittämistä jatketaan yksiköissä. Johtajat rakentavat toimintamalleja, joilla edistetään strategisia tavoitteita ja varmistetaan riittävä sisäinen tiedonkulkua. Johtoryhmätyöskentelyä kehitetään kaikilla yliopiston tasoilla. Johtamisen laatua arvioidaan tuloksellisuuden ja yhteisön hyvinvoinnin perusteella. Laadukkaasta johtamisesta palkitaan. Kannustetaan johtajia kehittymään esimiestehtävissä. Järjestetään johtamis- ja esimieskoulutusta, johon kutsutaan uudet johtajat. Otetaan uusia professoreita mukaan perehdyttämiskoulutukseen ja rohkaistaan heitä osallistumaan johtamiskoulutukseen. 	tiedekunnat, erilliset laitokset, keskushallinto	perusrahoitus
<p>25 Työ- ja opiskeluyhteisön hyvinvointi</p> <ul style="list-style-type: none"> Henkilöstön työhyvinvointiin liittyviä hyviä käytäntöjä toimeenpannaan ja toimintatapoja selkeytetään. Opiskelijoiden hyvinvointiin kiinnitetään entistä enemmän huomiota. Laaditaan yhteiset opetuksen ja opiskelun toimintaperiaatteet. Kootaan yhteen henkilöstöpolitiikan periaatteet, joiden avulla vahvistetaan yliopiston hyvää henkilöstöpolitiikkaa. Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus sekä syrjinnän ehkäisy otetaan huomioon kaikessa toiminnassa. 	tiedekunnat, erilliset laitokset, keskushallinto	perusrahoitus

3.2 Toimivat rakenteet ja selkeät toimintatavat

TOIMENPITEET	VASTUU	RESURSSIT
<p>26 Toimintatapojen keventäminen</p> <ul style="list-style-type: none"> Yksinkertaistetaan hallinnon ja tukipalveluiden työketjuja vähentämällä moninkertaista kontrollia ja selkeyttämällä työnjakoa siten, että työaika säästyy ja resursseja vapautuu perustoimintaan. Hallinnon toimintaa tehostavia yksiköiden hyviä käytäntöjä otetaan yleiseen käyttöön. 	tiedekunnat, erilliset laitokset, keskushallinto	perusrahoitus
<p>27 Perustoimintaa tukevat palvelut</p> <ul style="list-style-type: none"> Palvelut järjestetään käyttäjälähtöisiksi kokonaisuuksiksi. Palvelut toteutetaan palveluhenkisesti ja tehokkaasti ottamalla huomioon niiden kansainväliset käyttäjät. 	keskushallinto ja palveluita tuottavat erilliset laitokset	perusrahoitus
<p>28 Toimintaa tukevat tietojärjestelmät</p> <ul style="list-style-type: none"> Rakennetaan yhtenäinen hallinnon tietojärjestelmäkokonaisuus, joka tukee yliopiston toimintaa ja mahdollistaa toimintatapojen yksinkertaistamisen sekä yliopistojen välisen yhteistyön. Erityisesti parannetaan tietojärjestelmien yhteensopivuutta ja käytettävyyttä. Uusien järjestelmien käyttöönoton sujuvuus varmistetaan. 	Tietotekniikkakeskus ja keskushallinto	strateginen rahoitus

3.3 Huolellinen henkilöstösuunnittelu

TOIMENPITEET	VASTUU	RESURSSIT
<p>29 Toimintaa tukeva osaamisen kehittäminen</p> <ul style="list-style-type: none"> Huolehditaan siitä, että toiminnan joka tasolla on tehtävän ja strategian edellyttämää osaamista. Vahvistetaan erityisesti kansainvälisyys, viestintä-, verkosto-, johtamis- ja talousosaamista sekä työyhteisötaitoja. 	tiedekunnat, erilliset laitokset, keskushallinto	perusrahoitus
<p>30 Huolellinen ja suunnitelmallinen henkilöstösuunnittelu</p> <ul style="list-style-type: none"> Yksiköt laativat osana tavoiteohjelmiaan ja toimintasuunnitelmiaan konkreettisen henkilöstösuunnitelman, jossa varaudutaan eläköitymisiin ja vapautuvien resurssien kohdentamiseen strategisten tarpeiden mukaan. 	tiedekunnat, erilliset laitokset, keskushallinto	perusrahoitus

4 HELSINGIN YLIOPISTO RAKENTAA TALOUTENSA KESTÄVÄLLE POHJALLE

4.1 Toiminnan fokusointi ja rakenteellinen kehittäminen

TOIMENPITEET	VASTUU	RESURSSIT
<p>31 Strategialähtöinen johtaminen ja budjetointiosaaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> Yksikön perusrahoituksesta irrotetaan vähintään 4 % yliopiston strategiseen rahoitukseen, joka kohdennetaan uudelleen yksiköille. Uudelleenkohdennukset pohjautuvat Helsingin yliopiston profilointiin. Terävöitetään toiminnanohjausta ja taloushallintoa selkeyttämällä ja määrämutoistamalla talouden raportointia ja yksinkertaistamalla edelleen toiminnanohjausprosessia ja etenkin sen budjetointiosuutta. 	<p>tiedekunnat, erilliset laitokset, keskushallinto</p> <p>keskushallinto</p>	<p>perusrahoitus</p>
<p>32 Ylijäämien suunnitelmallinen käyttö</p> <ul style="list-style-type: none"> Sovitaan säännöt yksiköitten ylijäämien suunnitelmalliselle käytölle. 	<p>keskushallinto</p>	<p>perusrahoitus</p>
<p>33 Yliopistojen yhteistyö ja tukitoimintojen keskitäminen</p> <ul style="list-style-type: none"> Hankintatoimea kehitetään. Työasemapalvelut, tietotekniikan tilojen käyttö ja järjestelmähankinnat järjestetään kokonaisarkkitehtuurin mukaisesti. Lisätään yliopistojen välistä yhteistyötä tukipalveluisa. 	<p>Tila- ja kiinteistökeskus, Tietotekniikkakeskus, keskushallinto</p>	<p>perusrahoitus</p>
<p>34 Tiedekunta- ja erillislaitosrakenteen edelleen kehittäminen</p> <ul style="list-style-type: none"> Yliopiston rakenteellista kehittämistä jatketaan. Erillislaitosrakenteen kehittämisestä päätetään vuonna 2012. 	<p>keskushallinto</p>	<p>perusrahoitus</p>

4.2 Tilojen kustannusosuuden vakiinnuttaminen

TOIMENPITEET	VASTUU	RESURSSIT
<p>35 Tilankäytön tehostaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> Yksiköt vähentävät toimitilojensa määrää tehostamalla tilankäyttöä. Säästyvä rahoitus käytetään yksiköissä opetuksen ja tutkimuksen kehittämiseen. Yliopisto kehittää ja ottaa käyttöön tilaa säästäviä uusia opiskelu- ja työtapoja tukevia työ- ja oppimisympäristöjä. Yliopisto sitoutuu vain välttämättömiin ydintiloihin, joita voidaan täydentää tilanteen mukaan ns. puskuritiloilla. Tehostuneen tilankäytön ansiosta vapautuvista puskuritiloista luovutaan. 	Tila- ja kiinteistökeskus, tiedekunnat, erilliset laitokset, keskushallinto	perusrahoitus strateginen rahoitus perusrahoitus
<p>36 Rakennusten energiankäytön vähentäminen</p> <ul style="list-style-type: none"> Rakennusten teknisiä järjestelmiä uusittaessa ja toimintatapoja kehitettäessä otetaan käyttöön entistä energiatehokkaampia ratkaisuja. 	Tila- ja kiinteistökeskus, tiedekunnat, erilliset laitokset, keskushallinto	perusrahoitus
<p>37 Maksupohjan laajentaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> Maksullisen toiminnan aiheuttamat tilakustannukset kohdennetaan täysimääräisesti kyseiseen toimintaan. Tehostuneen tilankäytön ansiosta vapautuvia tiloja ydinkiinteistöissä vuokrataan yhteistyökumppaneille ja palveluntarjoajille. 		

4.3 Rahoitusmallien monipuolinen hyödyntäminen

TOIMENPITEET	VASTUU	RESURSSIT
<p>38 Systemaattinen varainhankinta</p> <ul style="list-style-type: none"> Jatketaan varainhankintakampanjointia nykyisten lahjoittajien, alumnien ja uusien kohderyhmien kanssa. Kytetään varainhankinnan teemat painoalojen ja uusien avausten valintamenettelyyn ja resursointiin. Aloitetaan kansainvälinen varainhankinta. 	keskushallinto	strateginen rahoitus
<p>39 Rahoituksen varmistaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> Varmistetaan yhteiskunnan tarvitseman tutkimuksen ja lakisääteisen koulutuksen rahoitus vaikuttamalla rahoittajatahojen rahoitusperiaatteisiin. Laatumittarit otetaan vahvasti mukaan rahoituksen määräytymiseen ja tuodaan esiin yliopiston vaikuttavuus opetuksessa ja tutkimuksessa. 	keskushallinto	perusrahoitus

VI SEURANTA JA ARVIOINTI

Helsingin yliopiston hallitus päättää strategiasta ja valvoo sen toteutumista. Seuranta perustuu yksiköiden laadulliseen raportointiin ja indikaattoreiden käyttöön. Strategian toteutuksesta, seurannasta ja arvioinnista vastaa rehtori. Strategian toteutumista arvioidaan tiedekuntien ja erillisten laitosten sekä keskushallinnon vuosiseurannalla. Rehtori raportoi strategian toteutumisesta hallitukselle. Strategian lisäksi yliopiston toimintaa linjaavat periaatteelliset asiakirjat ¹⁾, jotka otetaan huomioon yliopiston ja yksiköitten toiminnassa.

Helsingin yliopiston laatu järjestelmä auditoidaan vuonna 2014. Heinäkuuhun 2013 mennessä uudistetaan toimintakäsikirjat.

Strategian toteutumisen seuranta

Strategian toteutumista seurataan vuosittain. Toteutumista kuvaavat mittarit ja indikaattorit ovat seuraavat:

...kuuluu maailman 50 parhaan yliopiston joukkoon

- Sijoittuminen kansainvälisesti noteeratuilla ranking -listoilla
- Kansainväliset vertaisarvioidut artikkelit ja monografiat
- Kilpailtu ulkomainen tutkimusrahoitus suhteessa kokonaisrahoitukseen; erityisesti ERC -rahoitus
- Kilpailtu kansallinen tutkimusrahoitus suhteessa kokonaisrahoitukseen
- Kansainvälisten yhteisjulkaisujen sekä monitieteellisten julkaisujen määrä
- Ulkomaalaisten tutkinto-opiskelijoiden ja henkilöstön määrä
- Ensimmäisenä vuonna 55 opintopistettä suorittaneet opiskelijat suhteessa kaikkiin ensimmäisen vuoden opiskelijoihin

... kantaa vastuunsa yhteiskunnallisena vaikuttajana

- Työllisten osuus tutkinnon suorittaneissa työvoimaan kuuluvista
- Alumniksi rekisteröityneiden määrä ja varainhankinnan tulokset

... on innostava ja hyvinvoiva yhteisö

- Työilmapiiritutkimuksen johtamiseen, osaamiseen ja työyhteisöön liittyvä palaute kansainvälisesti ansioituneet tutkijat

... rakentaa taloutensa kestäväälle pohjalle

- Tilakustannusten osuus kokonaiskustannuksista
- Helsingin yliopiston osuus OKM:n yliopistoille kohdentamasta perusrahoituksesta

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)



HELSINGIN YLIOPISTO
HELSINGFORS UNIVERSITET
UNIVERSITY OF HELSINKI