

GENERAL SERIES

JARKKO TIRRONEN

Itä-Suomen yliopistohankkeen prosessiarviointi

Osat II ja III

PUBLICATIONS OF THE UNIVERSITY OF EASTERN FINLAND
General Series



UNIVERSITY OF
EASTERN FINLAND

JARKKO TIRRONEN

*Itä-Suomen
yliopistohankkeen
prosessiarviointi:
Osat II ja III.*

Publications of the University of Eastern Finland

General Series

6

Itä-Suomen yliopisto

Kuopio

2011

Kopijyvä

Kuopio, 2011

Sarjan vastaava toimittaja: Jarmo Saarti

Myynti: Itä-Suomen yliopiston kirjasto

julkaisumyynti@uef.fi

ISBN: 978-952-61-0358-7

ISSN: 1798-5854

ISSNL: 1798-5854

ISBN: 978-952-61-0359-4 (PDF)

ISSN: 1798-5862 (PDF)

Esipuhe

Itä-Suomen yliopistohankkeen prosessiarviointi muodostuu kolmesta vaiheesta. Ensimmäisen vaiheen tulokset ovat raportoitu erillisenä julkaisuna vuonna 2008. Arvioinnin ensimmäinen vaihe kohdistui ajalle 27.10.2006–31.7.2008. Prosessiarvioinnin kahden jälkimmäisen vaiheen tulokset raportoidaan tässä kaksiosaisessa teoksessa. Raportin ensimmäisessä osassa kuvataan hankkeen kehitystä ajalla 1.8.2008–31.7.2009 ja toisessa osassa ajalla 1.8.2009–31.10.2010. Haluan kiittää hankkeen toisen ja kolmannen vaiheen rahoituksesta Opetus- ja kulttuuriministeriötä, erityisesti Anita Lehtoista ja Olli Poropudasta. Kiitän myös kaikkia haastatteluihin osallistuneita.

Erityiskiitos seuraaville:

Päivi Nerg
Kirsi Karjalainen
Soili Makkonen
Matti Uusitupa
Perttu Vartiainen
Petri Lintunen
Juha Kinnunen
Juho Saari
Kalervo Väänänen
Petteri Taalas

Kiitos Annalle, Kertulle ja Maurille!

Kuopiossa 6.2.2011

Jarkko Tirronen

OSA II

ABSTRAKTI

Itä-Suomen yliopistohankkeen prosessiarvioinnin toisessa vaiheessa tarkasteltiin hankkeen etenemistä ja kehittymistä 1.8.2008–31.7.2009. Prosessiarvioinnissa tunnistettiin prosessin kehityksen näkökulmasta keskeiset käännekohtat, jotka suuntasivat prosessin syventymistä ja muutosta. Prosessiarvioinnin toinen osa kohdennettiin kolmeen teemaan: tavoitteenasetteluun, rahoitusohjaukseen ja organisaatorakenteiden muutokseen.

Prosessin kipupisteet liittyivät rakenteellisen kehittämisen kannalta päällekkäisiin hallinnollisiin ja akateemisiin toimintoihin, strategiaan linjauksiin, toimintakulttuurieroihin sekä resurssien ja vallanjakoon liittyviin kysymyksiin. Muutosprosessin haasteet olivat vähäisiä, kun ne suhteutetaan prosessin mittakaavaan. Projektinhallinnan ja projektin etenemisen näkökulmasta kaikki keskeiset päätökset saatiin tehtyä aikataulun mukaisesti. Itä-Suomen yliopistohankkeen strategiaprosessi eteni hallitusti, mutta ei täysin ongelmattomasti. Strategiaprosessi ei ollut tavanomainen, vaan se limittyi käynnissä olevaan yliopistojen väliseen fuusioproessiin. Siinä haettiin tasapainoa kampusten, oppiaineiden ja tieteenalojen välille. Strategisten painoalojen määrittelyssä painotui historialliset tekijät. Lopullinen strategia on varsin leveä ja se sisältää suuren määrän strategisia painoaloja.

Itä-Suomen yliopistohankkeen rahoitusohjaus oli kokonaisuudessaan Vihkon raportissa määritellyn strategian mukaista. Alakohtainen rahoitus tuki yliopistojen välistä yhdistymistä ja siihen sitoutumista. Yhdistymisprosessin hallinnan näkökulmasta rahoitusohjauksella sidottiin keskeiset rakenteellisen kehittämisen alat yhdistymishankkeeseen. Käytännössä merkittävä osa rahoituksesta sidottiin heti vuonna 2007. Jälkikäteen arvioituna rahoitusta sidottiin ehkä liian varhaisessa vaiheessa, liian kapeasti ja liian paljon. Samalla liittoyliopisto muuttui fuusioksi ja hankkeen perusfilosofia täysin.

Muutosprosessin johtamisessa on tärkeää huomioida kulttuuri-, professio- ja oppiainesidonnaisten tekijät. Fuusioproessin valmistelussa jännitteet ovat osa muutosprosessin muotoutumista. Nämä ilmenevät erityisesti organisaatorakenteiden uudistamisessa. Fysiikan ja matematiikan laitoksen muutosprosessin keskeisenä rakenteellisenä haasteena oli fysiikan kandidaattikoulutuksen järjestämiseen liittyvät toimenpiteet. Tämä oli myös yksi käytännön esimerkki yhdistymisprosessin vaikeudesta. Muutosprosessille ominaisella tavalla siinä nousi esiin vallan- ja resurssienjakoon liittyvät kysymykset.

Itä-Suomen yliopiston yhdistymisprosessi on vielä kesken ja rakenteellinen kehittäminen tulee jatkumaan lähivuosina. Yhdistymisprosessille tyypilliseen tapaan projekti kehittyy vähitellen ja sitä toteutetaan vaihteittain.

UDK: 378.4; 316.422; 351.85

Asiasanat: korkeakoulupolitiikka; korkeakoulut; yliopistot—yhdistyminen; arviointi; arviointitutkimus; hankesuunnittelu; rakennemuutos; innovaatiot; prosessiarviointi; yliopistot—Itä-Suomi; Itä-Suomen yliopisto; Joensuun yliopisto; Kuopion yliopisto; yliopistot—hallinto—kehittäminen

ABSTRACT

The process evaluation of the project for the University of Eastern Finland consists of three separate evaluation phases. The second phase of process evaluation was focused on project phase (1.8.2008-31.7.2009). Second phase was focused on three themes: strategic steering, funding steering and reform of organization structures. Challenges of merger related to overlaps in administrative and academic operations, to strategic decisions, differences in academic and administrative cultures and to distribution of resources and power structures. Challenges of merger were marginal when they are compared to the scale of process. All the major decisions were performed on schedule.

Strategy process proceeded in control, but it included certain challenges. Process was not a conventional strategy process, and it was interconnected to merger. Balance between campuses and disciplines reflected into strategy process. Strategy decisions were done by historical factors. Funding steering of the project for the University of Eastern Finland was executed according to strategy defined in Vihko group report. Majority of funding was focused into three disciplines (projects in natural sciences, social sciences and business studies) and was accounted for these projects right after start-up of project. Afterwards it can be criticized that funding was accounted too early, into too few disciplines and too large amount. Management of merger process requires identification of culture-, profession- and discipline based factors. Tensions are part of mergers, and they usually emphasis in development of organization structures and in removing overlaps. Challenge of creating new organization structures was identified in the case of department of physics and mathematics.

Project for the University of Eastern Finland is still ongoing and the structural development will be continued. The second phase of process evaluation has provided that merger process is gradually developing process, which is implemented in stages.

UDC: 378.4; 316.422; 351.85

Key words: universities–mergers–evaluation–Finland; University of Joensuu University of Kuopio; University of Eastern Finland; universities–management–reorganization; universities–evaluation studies; higher education–policy–Finland

Sisällysluettelo

OSA II

1 Johdanto.....	11
2 Hankkeen yleiskehitys	17
3 Tavoitteenasettelu	34
4 Rahoitusohjauksen soveltaminen	60
5 Organisaatorakenteen muutokset	82
6 Johtopäätökset.....	99
OSA III.....	121

Taulukkoluettelo

Taulukko 1	Strategiaprosessin lähtötilanne
Taulukko 2	Strategiaversiot 3-6
Taulukko 3	Strategiaversiot 10-11
Taulukko 4	Tahkon strategiseminaarissa esitetyt muutokset
Taulukko 5	Muutokset strategiversioiden 12 ja 13 välillä
Taulukko 6	Muutokset strategiversioiden 13 ja 14 välillä
Taulukko 7	Painoalojen muutokset
Taulukko 8	Itä-Suomen yliopistohankkeen rahoitus
Taulukko 9	Alakohtainen rahoitus
Taulukko 10	Alakohtaisen rahoituksen kohdentuminen opetukseen ja tutkimukseen
Taulukko 11	Rahoituksen kohdentuminen 2007-2008
Taulukko 12	Yhteiskuntatieteellisen alan budjetti

Kuvaluettelo

Kuva 1	Rakenteellisen kehittämisen käännekohtat
Kuva 2	Strategiset painoalat
Kuva 3	Tutkimuksen strategiset painoalat
Kuva 4	Lopulliset strategiset painoalat
Kuva 5	Strategiaprosessin eteneminen ja käännteet
Kuva 6	Rahoitusprosessin keskeiset tapahtumat
Kuva 7	Hankkeen prosessoituminen

Liitteet

Liite 1	Henkilöstökyselyssä esiinnousseet tutkimuksen vahvuusalat
---------	---

1 Johdanto

Itä-Suomen yliopistohankkeen prosessiarviointi käynnistyi elokuussa 2008. Prosessiarvioinnin ensimmäisessä vaiheessa tunnistettiin Itä-Suomen yliopistohankkeen alkuvaiheen yleiskehitys sekä hankkeen prosessoitumisen kannalta keskeiset teemat¹. Prosessiarvioinnin toinen vaihe aloitettiin vuoden 2009 alusta ja siinä tarkasteltiin hankkeen etenemistä ja kehittymistä 1.8.2008–31.7.2009.

Prosessiarvioinnissa analysoidaan yhdistymisprosessin kehitystä lähtötilanteesta aina yhdistymisen toteutukseen. Tavoitteena on hahmottaa ensisijaisesti prosessi. Prosessiarvioinnissa tunnistetaan prosessin kehityksen näkökulmasta keskeiset käännekohdat, jotka suuntaavat prosessin syventymistä ja muutosta. Arvioinnin tavoitteena on rakentaa innovaatio- tai politiikkaprosessin kehittymistä kuvaava kertomus ja sen keskeiset innovaatiopolut.

Itä-Suomen yliopistohankkeen kehitystä arvioitiin etsimällä prosessin sisällä olevia leikkaus- ja kiinnityspisteitä. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi yhdistymisprosessia ja sen osaprosesseja avattiin jo itse yhdistymisprosessin aikana. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että ensin laadittiin asiakirja-aineiston avulla prosessi-

¹ Tirronen, Jarkko 2008: Itä-Suomen yliopistohankkeen prosessiarviointi I.

kuvaus tutkittavana olevasta muutosprosessista, jonka jälkeen jäljelle jääneitä mustia laatikoita avattiin ja tutkijan tulkintoja varmistettiin yhdessä yhdistymisprosessiin osallistuneiden avaintoimijoiden kanssa.

Itä-Suomen yliopiston rakentaminen oli monimuotoinen hanke, johon on sisältynyt monia mahdollisuuksia, mutta myös ristiriitoja. Hanke on kehittynyt erilaisten käännekohtien kautta. Nämä varsin lyhyet murrosjaksot ovat suunnanneet hanketta uudelle tapaa ja olennaisesti eteenpäin. Tässä suhteessa Itä-Suomen yliopisto avaa mielenkiintoisen prosessiesimerkin siitä miten rakenteellisen kehittämisen politiikkaprosessi etenee käytännössä.

Prosessiarviointi kohdennettiin kolmeen teemaan:

1. Tavoitteenasettelu ja sen priorisoiminen
2. Rahoitusohjauksen soveltaminen
3. Organisaatorakenteen muutokset

Prosessin etenemistä ja prosessimuutosta havainnollistetaan kolmen tapausesimerkin avulla. Tavoitteenasettelun osalta prosessiesimerkiksi valittiin Itä-Suomen yliopiston strategiaproessin muotoutuminen. Rahoitusohjauksen soveltamista arvioidaan tutkimusrahoituksen kohdentamisena yleensä ja erityisesti yhteiskuntatieteellisen alan hankkeessa hyvinvointi ja raja: muuttuva yhteisöllisyys (HYRMY). Organisaatorakenteen muutosprosessia arvioitiin alarakenteen organisoitumisena fysiikan ja matematiikan laitoksen tapausesimerkissä.

Prosessiarvioinnin perustana ja kehyskertomuksen aineistona käytettiin hankkeen työryhmien sekä suunnittelusta vastaavien yksien ja vastuuhenkilöiden valmisteluasiakirjoja sekä muuta hankkeeseen liittyvää dokumentaatiota. Pääosan asiakirja-aineistosta toimitti erikoissuunnittelija Kirsi Karjalainen Joensuun yliopistosta. Tämän lisäksi hankin asiakirjoja suoraan työryhmistä ja hankkeen valmistelijoilta. Asiakirja-aineiston lisäksi arvioinnin tukena käytettiin syksyllä 2009 toteutettuja avainhenkilöhaastatteluja, joiden avulla täydennettiin asiakirja-aineistosta tehtyä perus-

kertomusta ja siihen liittyviä avoimia kohtia. Haastattelut toteutettiin kasvokkain, puhelimitse ja sähköpostitse.

Rakenteellisen kehittämisen politiikkatausta

Itä-Suomen yliopiston rakenteellisen fuusioprosessin keskeisenä lähtökohtana oli korkeakoulujen rakenteellisen kehittämisen ohjelma. Rakenteellisen kehittämisen ohjelman tavoitteena oli vahvistaa yliopistojen toimintaedellytyksiä muuttuvassa toimintaympäristössä. Tämä oli 2000-luvun alun ensimmäisen vuosikymmenen yksi keskeisistä korkeakoulupolitiikan painopisteistä. Tämä perusoletus oli myös Joensuun ja Kuopion yliopistojen yhteistyön tiivistämisen keskeinen lähtökohta.

Rakenteelliseen kehittämiseen kytkeytyi toiminnallisen tehokkuuden ja tuottavuuden lisääminen sekä voimavarojen uudelleenkohdentaminen yliopiston ydintoimintoihin, opetukseen ja tutkimukseen. Sen avulla pyrittiin lisäämään korkeakoulun toiminnan tehokkuutta, laatua ja vaikuttavuutta yhteiskuntapoliittisesti tarkoituksenmukaisella tavalla.² Sen keskeisenä tavoitteena oli vahvojen, profiloituneiden, kansainvälisesti kilpailukykyisten ja laadukkaiden yksiköiden muodostaminen. Tavoitteena oli keskittää osaamista ja tukea osaamisen kehittymistä vahvemiksi ja yksikkökooltaan suuremmiksi osaamiskeskittymiksi, jotka voivat eriytyä alueellisesti ja paikallisesti.³

² Tirronen, Jarkko. Korkeakoulujen rakenteellinen kehittäminen korkeakoulupolitiikan välineenä. Kuopion yliopiston julkaisuja F. Yliopistotiedot 42. Kuopio: Kuopion yliopisto 2007.

³ OPM. Korkeakoulujen rakenteellisen kehittämisen periaatteet. Keskustelumuistio 8.3.2006. Opetusministeriön monisteita 2006:2. Opetusministeriö, Helsinki.; OPM. Korkeakoulujen rakenteellisen kehittämisen suuntaviivat vuosille 2008–2011. Opetusministeriö 7.3.2008. Opetusministeriö, Helsinki, 2008.; OPM. Koulutus ja tutkimus 2007–2012. Kehittämissuunnitelma. Opetusministeriön julkaisuja 2008:9. Opetusministeriö, Helsinki, 2008.; TEM. Kansallinen innovaatiostrategia. <http://www.innovaatiostrategia.fi>. 2008.

Rakenteellisen kehittämisen taustalle voi sijoittaa valtion tiede- ja teknologianeuvoston vuonna 2003 julkaistun raportin. Raportissa korostettiin, että innovaatiojärjestelmän rakenteellinen kehittäminen oli politiikan tavoitteenasettelussa "jäänyt vähemmälle huomiolle". Yliopistojen osalta raportissa painotettiin erityisesti yliopistojen profiloitumisen edistämisestä ja yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen välisen yhteistyön tiivistämisestä.⁴ Rakenteellista kehittämistä ei raportissa suoraan liitetty korkeakoululaitoksen kehittämistavoitteeksi.

Korkeakoululaitoksen kehittämistä ohjaavassa kehittämissuunnitelmassa vuosille 2003–2008 korkeakoululaitoksen rakenteellinen kehittäminen nousi esiin epäsuorasti. Suunnitelman mukaan "kehittämissuunnitelmakaudella on tarpeen käynnistää korkeakoulujärjestelmän tulevaisuuden haasteiden kokonaistarkastelu, jossa tarkastelun kohteena ovat rakenteiden toimivuus, toiminnan laatu, rahoitus ja korkeakoulujen kansainvälinen kilpailukyky."⁵ Yliopistojen tai yksikköjen yhdistämisestä tai muita yhteistyömuotoja ei raportissa mainittu.

Rakenteellisen kehittämisen varsinaisena poliittisena lähtökohtana voidaan pitää valtioneuvoston periaatepäätöstä julkisen tutkimusjärjestelmän rakenteellisesta kehittämisestä. Päätöksen mukaan julkisen tutkimusjärjestelmän "keskeisenä haasteena on kansainväliseen huippuun yltävän t&k-toiminnan kehittäminen aloilla, jotka ovat kansantalouden, yhteiskunnan muun kehityksen ja kansalaisten hyvinvoinnin kannalta kaikkein tärkeimpiä". Keskeisenä politiikkatavoitteena oli luoda ja vahvistaa kansainvälisesti kilpailukykyisiä osaamiskeskittymiä ja huippuyksiköjä. Voimavarot tulisi suunnata myös suuremmiksi kokonaisuuksiksi.⁶

Päätökseen sisältynyt ajatus osaamiskeskittymisen vahvistamisesta rakenteiden kautta alkoi muotoutua toimintaa ohjaavaksi ohjelmaksi keväällä 2006. Rakenteellisen kehittämisen käynnis-

⁴ OPM. Osaaminen, innovaatiot ja kansainvälistyminen. Helsinki: Valtion tiede- ja teknologianeuvosto. 2003

⁵ OPM. Koulutus ja tutkimus 2003–2008. Kehittämissuunnitelma. Opetusministeriön julkaisuja 2004:6. Helsinki: Opetusministeriö. 2004

⁶ VN. Valtioneuvoston periaatepäätös julkisen tutkimusjärjestelmän rakenteellisesta kehittämisestä. VN 2005

tämiseksi opetusministeriö julkaisi keväällä 2006 korkeakoulujen rakenteellisen kehittämisen periaatteet keskustelumuistion. Muistiossa määriteltiin 12-kohtainen rakenteellista kehittämistä ohjaava periaatepatteristo.⁷ Varsinaisen rakenteellisen kehittämisen toimenpideohjelman käynnistämiseksi opetusministeriö pyysi kevään 2006 tulosneuvottelujen yhteydessä yliopistoilta esityksiä rakenteellisen kehittämisen hankkeiksi. Opetusministeriön strategiana oli sitouttaa yliopistot rakenteelliseen kehittämiseen erillisrahoituksella ja alhaaltapäin ohjautuvalla tavoitteenasettelulla. Tämä avasi myös yliopistoille mahdollisuuden lähteä aktiivisesti kehittämään toimintaansa opetusministeriön hankerahoituksen turvin.

Yliopistojen välinen yhdistyminen tai tiivis yhteistyö nousi esiin vasta korkeakoulujen rakenteellisen kehittämisen hankeesitysten jälkeen syksyllä 2006. Korkeakoulujen rakenteellinen kehittäminen kirjattiin Pääministeri Matti Vanhasen II hallituksen hallitusohjelmaan keväällä 2007, jonka mukaan "rakenteellista kehittämistä jatketaan". Erityistavoitteena hallitusohjelmaan kirjattiin "tutkimuksen ja koulutuksen huippuyliopiston" toteuttaminen. Osaamiskeskittymien kehittymistä voidaan tukea "strategisilla osaamispanostuksilla valikoituihin kohteisiin". Tavoitteena oli vahvistaa osaamiseen perustuvaa kilpailukykyä.⁸

Koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelmassa linjattiin rakenteellisen kehittämisen perushaasteiksi yliopistojen profiloitumisen, rakenteellisen kehittämisen, rahoitusmallin uudistamisen, kansainvälistymisen sekä koulutuksen ja tutkimuksen laadun korostamisen. Uudistuksen mukaan myös resursseja voidaan kohdistaa strategisille painoaloille. Samalla vahvistetaan korkeakoulujen roolia osana innovaatiojärjestelmää.⁹ Osana kehittämis-toimenpiteiden toteuttamista opetusministeriö veloitettiin laatimaan rakenteellisen kehittämisen toimenpideohjelma.

⁷ OPM. Korkeakoulujen rakenteellisen kehittämisen periaatteet. Keskustelumuistio 8.3.2006. Opetusministeriön monisteita 2006:2.

⁸ VN. Pääministeri Matti Vanhasen II hallituksen ohjelma. 19.4.2007. VN 2007.

⁹ OPM. Koulutus ja tutkimus 2007–2012. Kehittämissuunnitelma. Opetusministeriön julkaisuja 2008:9. Opetusministeriö, Helsinki, 2008.

Toimenpideohjelmassa määriteltiin hyvinkin selvin sanoin korkeakouluverkon kehittämistä. Linjausten perusteella yliopistojen määrä tulee olennaisesti vähenemään vuoteen 2012 mennessä. Yliopistot tulevat suunnitelman mukaan myös olemaan kooltaan pääsääntöisesti nykyistä suurempia. Alueellisesti ja koulutus- ja tieteenaloittaisesti sirpaloitunut korkeakouluverkko kootaan fuusioilla ja strategisilla liittoumilla tiiviimmäksi kokonaisuudeksi.¹⁰ Kuvassa 1 on kuvattu keskeiset rakenteellisen kehittämisen keskeiset käännekohtat.

2003	Valtion tiede- ja teknologianeuvosto Osaaminen, innovaatiot ja kansainvälistyminen
2004	Opetusministeriö Koulutus ja tutkimus 2003–2008. Kehittämissuunnitelma
2005	Valtioneuvosto Julkisen tutkimusjärjestelmän rakenteellisen kehittämisen periaatteet
2006	Opetusministeriö Rakenteellisen kehittämisen periaatteet
2006	Valtioneuvosto Koulutuspoliittinen selonteko eduskunnalle
2007	Valtioneuvosto Pääministeri Matti Vanhasen II hallituksen ohjelma
2008	Opetusministeriö Koulutus ja tutkimus 2007–2012. Kehittämissuunnitelma
2008	Opetusministeriö Korkeakoulujen rakenteellisen kehittämisen periaatteet

Kuva 1 Rakenteellisen kehittämisen käännekohtat

¹⁰ OPM. Korkeakoulujen rakenteellisen kehittämisen suuntaviivat vuosille 2008–2011. Opetusministeriö 7.3.2008. Opetusministeriö, Helsinki, 2008.

2 *Hankkeen yleiskehitys*

Itä-Suomen yliopiston rakentaminen käynnistyi osana korkeakoulujen rakenteellista kehittämistä vuonna 2006¹¹. Hankkeen taustalla oli näkemys suomalaisen yliopistojärjestelmän uudistumistarpeesta. Yliopistot olivat laajan muutoksen edessä. Taustalla oli historiallisesti pitkä laajentamisen kehityskaari, jossa osana hyvinvointivaltion rakentamista yliopistojärjestelmää kehitettiin vas-

¹¹ Itä-Suomen yliopistojen välisestä yhteistyöstä käytiin eri yhteyksissä lisääntyvästi keskusteluja 2000-luvulla. Yliopistojen yhteistyön tiivistämistä yritettiin kesällä 2005, jolloin keskusteluissa oli mukana myös Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Keskustelut eivät johtaneet varsinaiseen yhteistyöhön. Niiden pohjalta kuitenkin rahoitettiin kolmea yhteistä tutkimushanketta luonnontieteiden alalla. Kariutuneen yhteistyöyrityksen jälkeen Kuopion yliopisto käynnisti yhteistyöhankkeen Savonia-ammattikorkeakoulun kanssa. Hankkeen tavoitteena oli selvittää yhteistyön tiivistämisen mahdollisuudet yliopiston ja ammattikorkeakoulun välillä. Opetusministeriö julkaisi vuoden 2006 alussa korkeakoulujen rakenteellisen kehittämisen periaatteet muistion, joka nosti uudelleen esiin keskustelun Itä-Suomen yliopistojen liittoutumisesta. Keskustelu johti ensin kauppatieteiden yhteistyöryhmän perustamiseen ja lopulta elokuussa 2008 laadittuun rakenteellisen kehittämisen hanke-esitykseen. Tärkeää oli, että molemmat yliopistot sitoutuivat tässä vaiheessa hanke-esitykseen.

taamaan koulutuskysynnän kasvua ja yhteiskunnan rakenteellisia muutoksia. Yliopistojen asema osana muuta yhteiskuntaa oli muuttunut 2000-luvulle tultaessa. Korkeakoulupolitiikan painopisteenä oli pyrkimys turvata ja vahvistaa yliopistojen kilpailuasemaa osana kansallista ja kansainvälistä yliopistojärjestelmää. Tässä keskeisessä asemassa oli yhteistyön tiivistäminen, jonka kautta oli mahdollista saavuttaa myös strategisia mittakaavavoitteita. Yliopistojen toimintaan kohdistui lisäksi valtion ja elinkeinoelämän suunnalta lisääntynyt paine. Näihin haasteisiin pyrittiin vastamaan käynnistämällä kaksi laajaa politiikka- ja lainsäädäntöhanketta: korkeakoulujen rakenteellinen kehittäminen ja yliopistojen oikeudellisen aseman muutokseen tähtäävä lakihanke. Nämä molemmat vaikuttivat keskeisellä tavalla myös Itä-Suomen yliopiston rakentamiseen.

Muutospaineet liittyivät järjestelmän ja resurssien hajanaisuuteen, pieneneviin ikäluokkiin ja korkeakoulujen väliseen kove-nevaan kilpailuun. Nämä edellyttivät voimavarojen kokoamista ja suurempia hallinto- ja toimintayksiköitä, aloittajapaikkojen vähentämistä ja toiminnan määrätietoisesti strategista profiloimista kaikilla toiminnan tasoilla. Lisäksi alueelliset erityiskysymykset asettivat paineita uudenlaisen ajattelun esiin nostamiselle. Yliopistojen ylin johto suhtautui Itä-Suomen yliopiston perustamisen lähtökoh-tiin varsin yhteneväisesti. Hankkeen keskeinen lähtökohta liittyi yliopistojen sopeuttamiseen toimintaympäristön muutokseen nähden. Joensuun ja Kuopion yliopistot olisivat itsenäisinä yliopis-toina olleet tulevaisuudessa liian pieniä ja haavoittuvaisia. Yliopis-tojen profiilit olivat lähes kokonaan toisiaan täydentäviä, mikä te-kee yhdistymisestä myös strategisesti erittäin luontevan. Hank-keen lähtökohtaan liittyi myös joitain erilliskysymyksiä, joista kes-keisin oli kauppatieteiden haaste.

Kauppatieteiden alan yhteistyö liittyi laajempaan kysymyk-seen kauppatieteiden tutkinnonanto-oikeuden saamisesta ja kaup-patieteellisen alan yliopistokoulutuksen edellytysten turvaamisesta Itä-Suomessa. Lähtötilanteessa kauppatieteen alan koulutus jär-jestettiin kolmen yliopiston verkostoyhteistyönä, jossa Lappeen-rannan teknillinen yliopiston myönsi tutkinnot. Yhteistyömalli ei tyydyttänyt kaikkia osapuolia ja se ei käytännössä toiminut riittä-

vän tarkoituksenmukaisesti. Ennen rakenteellisen kehittämisen hanke-esitystä yliopistot olivat lisäksi itsenäisesti käynnistäneet selvitystyön kauppatieteellisen alan yhteisen toiminta- ja hallintomallin rakentamiseksi. Selvitys toimi myös yliopistojen hankeesityksen perustana kauppatieteiden osalta.¹² On todennäköistä, että ilman Itä-Suomen yliopiston varsin nopeaa etenemistä, keskeisten erilliskysymysten neuvottelut kuten kauppatieteen tai hammaslääketieteen ratkaisut, olisivat edenneet tahmeammin.

Opetusministeriön pyynnöstä valmistelussa rakenteellisen kehittämisen hanke-esityksessä Joensuun ja Kuopion yliopistot esittivät, että yliopistojen välistä yhteistyötä tiivistetään neljällä osa-alueella. Yhteistyöaloiksi määritettiin kauppatieteiden kaksois-tiedekunta, yliopistojen yhteinen johtoryhmä, sosiaalitieteiden yhteistyön syventäminen sekä tietoarkkitehtuurin yhtenäistäminen ja opintojen ohjauksen kehittäminen.¹³ Alkuvaiheessa haettiin riittävä, hyväksyttävissä olevaa ja tarkoituksenmukaista yhteistyömallia rakenteiden sekä akateemisten ja hallinnollisten kysymysten näkökulmasta. Ensimmäisellä hanke-esityksellä haettiin hankkeen käynnistämisen vähimmäisedellytyksiä.

Yliopistojen sisällä oli samaan aikaan vahvistumassa käsitys siitä, että opetusministeriö suhtautui vakavamielisesti rakenteelli-

¹² Päätös 22.5.2006 kauppatieteiden alan kehittämis- ja selvitystyöryhmästä. Dnro 3486/11/06. Tässä arvioinnissa ei erityisesti keskitytä kauppatieteen erityiskysymykseen. Itä-Suomen kauppatieteellisen alan kysymys ratkesi, kun hallituksen sivistyspoliittinen työryhmä esitti 15.2.2008 kauppatieteiden tutkinnonanto-oikeuden myöntämistä Itä-Suomen yliopistolle

¹³ Vuonna 2007 käytäviä tulosneuvotteluja koskevat ohjeet. 22.06.2006. Dnro 22/210/2006. Huomioitavaa on että rakenteelliseen kehittämiseen liittyy vahva kytkös valtionhallinnon tuottavuusohjelmaan. Neuvotteluohjeissa tämä todettiin seuraavasti: "rakenteellisen kehittämisen toimenpideohjelman (=tuottavuusohjelma)... Rakenteellisen kehittämisen politiikka-asiakirjoissa kytköstä tuottavuusohjelmaan ei ole ilmaistu näin suoraan.

KY 2006. Kuopion yliopiston rakenteellisen kehittämisen hanke-esitykset. Dnro 565.21.210.06.;

KY2006. Joensuun yliopiston ja Kuopion yliopiston rakenteellinen kehittäminen yhteistyötä tiivistäen.

seen kehittämiseen ja sen resursointiin. Yliopistojen ylin johto näki tilanteen mahdollisuutena, johon oli strategisesti tärkeää ja tarkoituksenmukaista tarttua. On todennäköistä, että alkuperäisen hanke-esityksen tavoitteenasettelulla ei olisi ollut mahdollisuuksia nousta rakenteellisen kehittämisen kärkihankkeeksi. Yliopistojen myönteinen suhtautuminen uudenlaisen toimintarakenteen suunnitteluun ja yhteistyön tiivistämiseen oli hankkeen keskeinen taustatoetus. Ensisijaista oli myös se, että molemmat yliopistot suhtautuivat jo lähtötilanteessa myönteisesti yhteistyön tiivistämiseen. Hanke-esityksen taustalla oli ajatus vahvemmasta yliopistosta, jolla on paremmat mahdollisuudet lisätä kilpailuetuja koulutus- ja tutkimusmarkkinoilla.

Opetusministeriölle osoitetun hanke-esityksen yhteistyömalli oli käytännössä strateginen allianssi, joka olisi luonut olemassa olevien rakenteiden päälle uusia hallinnollisia ja ohjauksellisia rakenteita. Varsinaisesta hanke-esityksestä saadun palautteen jälkeen kävi ilmi, etteivät hanke-esityksen tavoitteet ja sisällöt olisi olleet kärkihanke- tai kauppatiedekysymyksen näkökulmasta riittäviä. Esityksellä ei olisi ollut riittävää vipuvarsivaikutusta sen läpimenon kannalta. Tämä pakotti yliopistot keskustelemaan siitä halutaanko toimintaympäristön muutoksiin sopeutua ja erityisemmin että nähdäänkö yliopistojen yhteistyö vastauksena tähän haasteeseen.

Rakenteellisen kehittämisen hanke-esityksestä käytiin opetusministeriön, opetusministerin sekä Joensuun ja Kuopion yliopiston rehtoreiden välillä neuvottelu, jossa nousi esiin yliopistojen tiiviimpi yhteistyö. Neuvottelujen jälkeen opetusministeriö pyysi yliopistoilta täsmennettyä rakenteellisen kehittämisen hanke-esitystä. Uudessa hanke-esityksessä esitettiin toiminnallisen yhteistyön lisäksi yliopistojen yhteistyömallin selvittämistä. Esitykseen kirjattiin rakenteellinen elementti, ns. federaatiomalli.¹⁴

Hankkeen etenemisen ja prosessoitumisen näkökulmasta keskeistä oli, että molemmat osapuolet sitoutuivat yhteistyön syventämiseen. Varsinaista valtakunnallista painetta ei hankkeeseen suuntautunut lähtötilanteessa. Hanke-esityksen syventäminen oli

¹⁴ JoY 2006. Joensuun ja Kuopion yliopiston vastaus. 29.9.2006. Dnro 565.21.210.06.

molempien yliopistojen yhteinen intressi. Opetusministeriö ei kuitenkaan suhtautunut mallin tiivistymiseen kielteisesti. Neuvotteluprosessit olivat hienovaraisia ja asiallisia. Vähitellen vahvistui käsitys siitä, että yliopistojen rakenteellisen kehittämisen mahdollisuus oli nousemassa politiikan asialistalle.

Yliopistot näkivät prosessin mahdollisuutena uusille avauksille. Oli tärkeää pyrkiä vahvistamaan kahden pienehkön yliopiston toimintaedellytyksiä muuttuvassa ja kilpailulle alttiissa toimintaympäristössä. Kauppatiede oli osa prosessia, mutta fuusion taustalla oli laajempi poliittis-taloudellinen konteksti. Hanke käynnistyi periaatteessa yliopistojen aloitteesta. Toisaalta valtioneuvoston vuoden 2005 julkisen tutkimusjärjestelmän rakenteellisen kehittämisen periaatepäätöksessä oli jo ennusmerkkejä siitä mihin suuntaan politiikkatavoitteet mahdollisesti on menossa. Myös keväällä 2006 julkaistussa rakenteellisen kehittämisen linjapaperissa oli myös vahvoja viitteitä rakenteellisesta kehittämisestä ja hankerahoituksen vähimmäisedellytyksistä.

Tätä vaihetta voidaan pitää ylipäätään Itä-Suomen yliopiston prosessoitumisen näkökulmasta keskeisenä käännekohtana. Se määritteli myöhempää kehitystä. Opetusministeriössä käytyjen neuvottelujen jälkeen yhteistyöhön sisällytettiin rakenteellinen ulottuvuus. Yliopistojen hallitukset hyväksyivät täsmennetyn hanke-esityksen syyskuussa 2006. Kauppatieteiden kysymyksen ratkaiseminen sidottiin osaksi yliopistofederaation muodostumista. Opetusministeriön ja yliopistojen välisessä neuvottelussa sitouduttiin uudella tavalla yhteistyöprosessin edistämiseen. Täsmennetyssä hanke-esityksessä nostettiin hankkeen läpimenemisen uskottavuusastetta. Sillä oli realistinen mahdollisuus kohota rakenteellisen kehittämisen kansalliseksi kärkihankkeeksi. Uusi esitys oli uskottavampi. Samaan aikaan yliopistouudistus oli valtakunnallisesti kiteytymässä ja rakenteellisen kehittämisen ajatus tiivistymässä. Tämä vaikutti myös siihen, että hanke-esityksen täsmennettyyn versioon oli sisällytetty vahvempaan yhteistyörakenteeseen viitattavia elementtejä.

Rakenteellisen kehittämisen kärkihankkeeksi

Opetusministeriö valitsi yliopistojen hanke-esityksen yhdeksi kolmesta rakenteellisen kehittämisen kansallisesta kärkihankkeesta lokakuussa 2006. Ministeriö asetti hankkeelle työryhmän, jonka tehtävänä oli 16.2.2007 mennessä "tehdä esitys mahdollisimman pitkälle menevästä yhteisestä toimintarakenteesta Joensuun ja Kuopion yliopiston nykyisten koulutusvastuiden puitteissa, laatia hankkeen toteuttamissuunnitelma aikatauluineen ja määritellä tarvittavat osaprojektit ja niiden toiminnalliset tavoitteet ja taloudelliset vaikutukset".¹⁵ Suunnitteluryhmän puheenjohtajaksi nimettiin yliopistojen esityksestä professori Reijo Vihko.

Suunnitteluryhmän jättämän raportin mukaan yliopiston välinen yhteistyö organisoidaan liittoyliopistona¹⁶. Liittoyliopisto muodostuu kahdesta verrattain itsenäisestä jäsenyliopistosta, joita sitoisi toisiinsa yhteinen hallitus, sopimukset ja toiminnot eri osaluilla. Liittoyliopistossa jäsenyliopistoilla olisi sekä omia tiedekuntia ja omaa hallintotoimintaa, mutta myös yhteisiä tiedekuntia ja yhteistä hallintoa. Suunnitteluryhmän raportissa yhteistyö painottui kolmeen alaan: Luonnontieteiden tutkimusyhteistyöhön, kauppatieteiden yhteiseen tiedekuntaan sekä yhteiskuntatieteiden yhteiseen tiedekuntaan. Muiden tieteenalojen yhteistyöstä raportissa ei mainittu suoraan. Tämän lisäksi yliopistoilla olisi yhteinen hallintokeskus sekä yhteistä palvelutoimintaa. Suunnitteluryhmän raportissa yliopistojen välinen yhteistyö oli muotoutunut hankeesitystä sitovammaksi, laaja-alaisemmaksi ja muodollisemmaksi.¹⁷

Hanke kehittyi muutosprosessina rakenteellisesti ja toiminnallisesti. Työryhmässä linjattu strateginen innovaatiopolku oli johtamassa kahden yliopiston väliseen liittoyliopistoon. Vihkon työryhmän toimintaperiaatteena oli yhteistyön sitominen Joen-

¹⁵ OPM 2007. Itä-Suomen yliopisto - tulevaisuuden yliopisto ajassa. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja julkaisuja 2007:15. Opetusministeriö, Helsinki.

¹⁶ Korkeakoulujen välisistä yhteistyömalleista ks.esim. Tirronen, Jarkko 2006: Korkeakoulujen välisen yhteistyön mallit – konsortio, federaatio ja yhdistyminen. Kuopion yliopiston julkaisuja F. Yliopistotiedot 40.

¹⁷ OPM 2007

suun ja Kuopion yliopistojen päällekkäisille aloille. Tavoitteena oli hakea toiminnallisia synergioita, tehostaa toimintaa sekä saavuttaa kriittistä massaa. Yhteistyöalojen valinnan perusteet olivat pragmaattisia. Rahoituksen painopisteet määritettiin Vihkon johtamassa työryhmässä, käytännössä yliopistojen ylimmän johdon keskuudessa. Ylin akateeminen johto painotti hankerahoituksen suuntaamista tutkimukseen ja opetukseen. Vihkon työryhmän loppuraportissa kauppatieteiden osuus oli jo jäänyt yhdeksi yhteistyön osa-alueeksi ja pienempään rooliin yhteistyömallissa. Vihkon raportin tavoitteenasettelulla haettiin uusien osaamisalojen kehittämistä yhteisten vahvojen alojen kautta. Tavoitteena oli lisätä osaamisen syvyyttä ja tasoa.

Hanke-esitysvaiheessa esille nostettu sosiaalitieteiden yhteistyö oli laajentunut koko yhteiskuntatieteellisen alan yhteistyöksi yhteisen tiedekunnan muodossa. Suunnittelutyöryhmän raporttiin sisältyi myös varaus liittoyliopisto-konseptia laaja-alaisemmalle ja syvemmälle yhteistyölle. Alkuvaiheessa tavoitteena oli kaksi yhteistä tiedekuntaa, mutta päämääränä on "yksi tehokas toiminnallinen kokonaisuus tutkimistyön, oppimisen ja yhteiskunnallisen vaikuttamisen näkökulmista"¹⁸

Professori Vihkon johtaman työryhmän tavoitteenasettelussa painotettiin erityisesti Joensuun ja Kuopion yliopiston välisiä tutkimusyhteistyöhankkeita. Painopiste oli rakenteellisen kehittämisen näkökulmasta keskeisillä päällekkäisillä aloilla yhteiskunta- ja luonnontieteissä. Kauppatiede kulki jo tässä vaiheessa ikään kuin omaa raidettaan. Tavoitteenasettelussa jäi huomioimatta osa yliopistojen selvästi kiistatta korkeatasoisista vahvuusaloista. Vielä tässä vaiheessa ei ilmeisesti uskallettu linjapaperille määritellä yhdistymistä, vaikka oli näkyvissä viitteitä siitä, että yhteistyö voisi muuttua liittoyliopistoa paljon sitovammaksi yhdistymiseksi. Toisaalta tätä kautta, pienin askelin, innovaatioprosessi myös eteni tarkoituksenmukaisesti. Tavoitteenasettelu oli vielä "osittaista" ja kokonaisuutta ei siis pyritty täysin hahmottamaan. Vihkon raportin esittämät tavoitteet olivat kuitenkin ne vähimmäisedellytykset, jotka täyttivät myös opetusministeriön kriteerit hankerahoitukselle.

¹⁸ OPM 2007

Nämä olivat myös ne vaatimukset, joihin yliopistot sitoutuivat. Jotain pidemmälle menevää oli kuitenkin tapahtumassa.

Liittoyliopistosta fuusioon

Opetusministeriö myönsi Itä-Suomen liittoyliopistohankkeelle kevään 2007 tulosneuvotteluissa hanke-rahoitusta yhteensä 11 miljoonaa euroa vuosille 2007–2010. Rahoituksen tasoa saatiin nostettu opetusministeriön alkuperäisestä rahoitusesityksestä. Opetusministeriö ei suoraan tai voimakkaasti ohjannut hanketta, vaikka esitti kuitenkin joitain näkemyksiä hankkeen mahdollisista kehitysvaihtoehtoista. Opetusministeriö tuki Vihkon työryhmän esitystä ja suhtautui hankkeeseen myönteisesti.

Hankerahoitus oli ehdollista ja sitä voitiin opetusministeriön mukaan hankerahoitusta tarkistaa uudelleen, mikäli tavoitteita ei saavuteta. Muutosprosessin kehittymisen näkökulmasta yhteistyön tavoitteisiin ja yksityiskohtiin kohdistunut neuvotteluprosessi voimistui tässä vaiheessa. Opetusministeriöllä oli tarve saada sellaisia rakenteellisen kehittämisen tapausesimerkkejä, jotka kehittyisivät myös käytännössä aidosti eteenpäin. Neuvotteluprosessissa keskusteltiin rahoituksen tasosta ja hanke-esityksistä. Neuvotteluissa nousi esiin myös erilaiset tulevaisuuden mahdolliset vaihtoehdot, mutta neuvotteluprosessi ei ollut luonteeltaan ylhäältä alaspäin suuntautuva. Toisaalta opetusministeriö näki, että yhteistyössä voisi olla myös muitakin tiedekuntia ja hallinnon yksiköitä.

Opetusministeriö oli kuitenkin myönteisesti yllätynyt yliopistojen välisen yhteistoiminnan kehittymisen vauhdista. Myönnetyn hankerahoituksen tavoitteena oli yliopistojen välisen laajamittaisen yhteistoiminnan tukeminen opetuksessa, tutkimuksessa ja hallintotoiminnoissa.¹⁹ Yliopistojen välisestä fuusiosta ei kuitenkaan suoraan puhuttu. Yhdistymisprosessi oli selvästi herkässä vaiheessa, jossa rakenteellinen yhteistyö oli tarkentumassa. Tässä tilanteessa tärkeää oli hankkeen organisoiminen ja sen käynnistä-

¹⁹ KY. Muistio tulosneuvotteluista opetusministeriössä 23.3.2007. Meritullinkatu 10, Väinämöinen K214 klo 14.00–16.00. 2007.

minen. Tulosneuvottelujen jälkeen hankkeen tavoitteet vähitellen prosessoituivat ja tarkentuivat. Niitä ei kuitenkaan kirjattu erikseen hankkeen julkiseen projektisuunnitelmaan tai muulla tavalla dokumentoitu. Hanke lähti käyntiin liittoyliopisto-konseptilla.

Itä-Suomen liittoyliopiston valmistelu käynnistyi nopeasti kevään tulosneuvottelujen jälkeen. Yliopistojen hallitukset nimesivät toukokuussa 2007 hankkeen operatiivisen johdon sekä hyväksyivät liittoyliopistosopimuksen ja hankkeen projektisuunnitelman. Sopimuksessa määritettiin liittoyliopiston valmistelun ja muodostamisen periaatteista ja menettelytavoista.²⁰ Tämän jälkeen käynnistettiin välittömästi keskeisten toimintaprosessien ja rakenteiden suunnittelutyö. Projektisuunnitelmassa määriteltiin hankkeelle asetettavat työryhmät. Hanketta valmisteltiin yli 20 työryhmässä.²¹ Hankkeen etenemisestä vastasivat hankkeen johtoryhmä ja projektin operatiivinen johto. Johtoryhmää muodostettaessa keskusteltiin mahdollisesta laajemmasta johtoryhmästä, mutta projektinhallinnan näkökulmasta päädyttiin siihen, että on tarkoituksenmukaista rajata johtoryhmä suppeaksi.

Projektisuunnitelmassa ei eritelty hankkeen tavoitteita tai toimintasuunnitelmaa. Tavoitteet perustuivat Vihkon työryhmän raporttiin. Innovaatioprosessi oli kuitenkin kehittymässä varsin nopeasti sitovammaksi ja rakenteellisemmaksi kuin mihin Vihkon raportissa aiottiin. Innovaatioprosessin vaihtoehtojen valmistelu oli keskitettyä. Rakenteellisessa yhteistyössä saavutettiin varsin nopeasti liittoyliopistohankkeen käynnistymisen jälkeen vaihe, jonka vaikutuksesta siirryttiin sitovammin ajattelemaan yhteistyötä myös muilla kuin rakenteellisen kehittämisen aloilla. Samalla myös koko hallinto- ja johtamisjärjestelmän uudistaminen tuli ajankohtaiseksi. Lopulta yhteistyö kasvoi täydeksi yhdistymiseksi.

Yliopistojen yhteistyön tiivistyminen eri vaiheissa oli pääsääntöisesti prosessimuutos. Siihen sisältyi jossain määrin myös ajatus muutosprosessin käytännön toteuttamisesta portaittaisesti tai eri kehitysvaiheiden kautta. Yliopistojen ylin johto oli kesän

²⁰ UEF 2007. Joensuun ja Kuopion yliopiston keskinäinen sopimus vuonna 2010 perustettavan Itä-Suomen liittoyliopiston valmistelun ja muodostamisen periaatteista sekä menettelytavoista.

²¹ Johtoryhmän kokous 15.6.2007. Pöytäkirja 1/2007.

2007 aikana käynyt strategiakeskusteluja hankkeen tulevaisuuden vaihtoehtoista. Ylimmän johdon keskuudessa alkoi vähitellen varmistua käsitys siitä, että liittoyliopistomalli ei ollut kokonaisuuden näkökulmasta tarkoituksenmukainen vaihtoehto. Se ei välttämättä toimisi käytännössä ja sen kautta ei voi ohjata riittävästi rakenteita ja toimintaa. Se olisi saattanut jäädä myös irralliseksi ja liian kevyeksi vaihtoehdoksi. Liittoyliopistohanke oli prosessoitumassa seuraavalle tasolle, fuusioksi. Muutosprosessin toteuttamiseen sitouduttiin uudella tavalla syksyllä 2007 ja hankkeen nimestä päätettiin jättää sana liitto pois. Tässä vaiheessa fuusio oli myös realistisesti vietävissä yliopistojen sisäiseen keskusteluun. Myös kansalliset politiikkatavoitteet olivat kehittymässä tähän suuntaan.

Matti Vanhasen toisen hallituksen ohjelmassa keväällä 2007 korostettiin rakenteellisen kehittämisen jatkamista. Rakenteellisen kehittämisen prosessi kirjattiin suunnitelmatasolla valtioneuvoston koulutuksen ja tutkimuksen kehittämisen suuntaviivoihin ja opetusministeriön vuoden 2008 alussa julkaistuun rakenteellisen kehittämisen suuntaviivoihin. Viime mainittuun oli sisällytetty varsin pitkälle mennyt visio suomalaisesta yliopistolaitoksesta ja yliopistojen määrästä tulevaisuudessa. Tässä suhteessa Itä-Suomen yliopisto oli tärkeällä tavalla osana suomalaisen yliopistolaitoksen kehittämistä.

Itä-Suomen liittoyliopiston suunnittelussa siirryttiin syksyllä 2007 valmistelemaan uuden yliopistoon toimintarakennevaihtoehtoja. Ajatus liittoyliopistosta sekä alakohtaisesta ja osittaisesta yhteistyöstä alkoi muuttua kaikkia yliopiston toiminta- ja hallintoaloja koskevaksi yhteistyöksi. Alun perin Itä-Suomen liittoyliopiston toiminnassa keskityttiin kolmen päällekkäisen tieteenalan mahdollisuuksia kartoittavaan tieteenalamatriisiin. Johtoryhmän sisällä oli kesän ja syksyn 2007 aikana noussut esiin, että osa tieteenaloista tulee jäämään ulos liittoyliopistosta. Kokonaisuuden näkökulmasta uudistus olisi näyttänyt sekavalta. Uudistus olisi luonut kahden yliopiston lisäksi uusia yliopistot leikkaavia rakenteita.

Itä-Suomen yliopiston toimintarakenteen valmistelun tueksi käynnistettiin toimintarakenteen vaihtoehtoja kartoittava selvitystyö. Jarkko Tirrosen selvitys kansainvälisistä rakennevaihtoehto-

ta ja esitys neljästä vaihtoehtoisesta mallista Itä-Suomen yliopiston rakenteeksi valmistui marraskuussa 2007²². Toimintarakenteen valmistelussa haettiin mallia, jossa toiminnallinen ajatus perustuu yliopistojen välisillä yhteisille leikkauspinnoille. Siinä pyrittiin irtautumaan kampusajattelusta. Tässä tuotiin esille neljän school/tiedekunnan malli. Näistä kolme oli kampuksien välisiä tiedekuntia. Toimintarakenteen valmistelussa korostettiin yhteisten rakenteiden merkitystä. Tämä oli strategisesti tarkoituksenmukaisin rakennemalli.

Keskeisenä rakennetavoitteena oli koota useampia tieteenaloja yhteen ja siten muodostaa riittävän monialaisia ja hallinnollisesti suuria kokonaisuuksia. Suuremmat toimintayksiköt poistaisivat turhia raja-aitoja ja sitovat osaamista yhteen. Itä-Suomen yliopiston toimintarakenteesta keskusteltiin molempien yliopistojen johtoryhmissä ja hallituksissa lokakuussa 2007. Luonnos uuden yliopiston toimintarakenteeksi esitettiin Itä-Suomen yliopiston strategiaseminaarissa joulukuussa 2007. Sen mukaan nykyiset 14 tiedekuntaa yhdistetään uudessa yliopistossa 3-6 tiedekunnaksi/schooliksi²³.

Toimintarakenteen valmistelu jatkui keväällä 2008. Yliopistojen hallitukset hyväksyivät uuden yliopiston organisaatio- ja tiedekuntarakenteen 16.4.2008. Hallitusten päätöstä uudesta yliopistosta voi pitää Itä-Suomen yliopistohankkeen keskeisenä käännekohtana. Sen perusteella liittoyliopisto muuttui täydeksi yhdistymiseksi. Toimintarakenteen valmistelussa suurin neuvotteluväen- tö liittyi neljän tiedekunnan muodostamiseen ja niiden sisäisiin rakenteisiin. Tiedekuntarakenteen valmistelu ja päätöksenteko sujui kokonaisuuden näkökulmasta ilman suuria yhteentörmäyksiä tai suunnitteluvaikeuksia. Joitain jännitteitä oli erityisesti humanististen tieteiden sijoittumisessa, yhteiskuntatieteiden sisällä ja osin myös luonnontieteissä. Lisäksi varsin marginaaliset tekijät, kuten tiedekuntien nimet, olivat osin vaikeasti yhteen sovittavissa.

²² UEF 2007. Itä-Suomen yliopiston rakenne. Organisaatio, hallinto, johtaminen ja päätöksenteko. Jarkko Tirronen 13.11.2007.

²³ UEF 2007. Itä-Suomen yliopiston toimintarakenne 12.12.2007, Päivi Nerg, Teuvo Pohjolainen & Jarkko Tirronen.

Itä-Suomen yliopistohanke on esimerkki innovaatioprosessista, joka muotoutui vaiheittain. Strategiseen allianssin syvenemistä yhdistymiseksi vahvasti julkisen vallan sitoutuminen rakenteellisen kehittämisen toimenpideohjelmaan ja kahden yliopiston aktiivinen rooli tulevaisuuden toimintaedellytysten turvaamiseksi. Hankkeessa ymmärrettiin nopeasti, että Joensuun ja Kuopion yliopistot olisivat itsenäisinä tai löyhästi liittoutuneina toimijoina olleet liian haavoittuvaisia tulevaisuudessa.

Itä-Suomen yliopiston kehitys syksy 2008-syksy 2009

Itä-Suomen yliopistohankkeen valmistelu eteni prosessiarvioinnin toisen vaiheen tarkasteluajankohtana merkittävällä tavalla; kuitenkin pääosin varsin lyhyiden muutosjaksojen aikana. Uuden yliopiston valmistelun kannalta keskeisiä käännekohtia olivat tiedekuntien alarakenteisiin liittyvät päätökset syksyllä 2008 sekä Itä-Suomen yliopiston strategian ja siirtymäkausisopimuksen hyväksyminen helmikuussa 2009. Nämä loivat perustaa uuden yliopiston perustamisvaiheen suunnittelulle, valmistelulle ja rakentamiselle. Perustamisvaiheen tarkoituksena oli varmistaa siirtymäkauden aikainen toiminta sekä Itä-Suomen yliopiston toiminta 1.1.2010 alkaen. Itä-Suomen yliopiston käynnistämishankkeen eteneminen oli riittävän koordinoitua ja hallittua. Uuden yliopiston rakentamiseen sitouduttiin riittävässä määrin. Kokonaisuudessaan yhdistyminen oli vielä muutosvaiheen prosessi. Kuten tapausesimerkeistä ilmenee, eteni Itä-Suomen yliopiston valmistelu riittävän tasapainoisesti suhteutettuna rakenteellisen muutosprosessin esiin nostamiin uhkiin ja jännitteisiin.

Uuden yliopiston valmistelu

Itä-Suomen yliopistohankkeessa jatkettiin syksyllä 2008 tiedekuntien ala- ja koulutusrakenteiden sekä hallinnon valmistelua. Yliopistojen hallitusten toimintarakennepäätösten jälkeen käynnistyneestä alarakenteiden valmistelusta vastasivat neljä koordinaatio-

ryhmää, joiden tehtävänä oli valmistella vastuualueensa esitys 5.11.2008 mennessä. Uuden yliopiston alarakenteiden ja hallinnon valmistelu eteni suunnitelman mukaisesti aikataulussa. Päätökset tiedekuntien ala- ja koulutusrakenteista sekä hallinnosta tehtiin yliopistojen hallitusten kokouksissa 26.11.2008. Kuopion yliopiston hallituksen kokouksessa esitys hallinnon järjestäytymisestä hallintopalvelukeskuksiksi jäi marraskuun kokouksessa pöydälle. Päätös hallintopalvelukeskuksista tehtiin Kuopion yliopiston seuraavassa hallituksen kokouksessa 17.12.2008. Yliopistojen hallitusten päätökset toimintarakenteesta ja alarakenteista mahdollistivat myös siirtymän uuden yliopiston perustamisvaiheeseen. Tässä vaiheessa käynnistyi varsinaisesti myös uuden yliopiston suunnittelu ja valmistelu.

Syksyllä 2008 valmisteltiin lisäksi Itä-Suomen yliopiston keskushallintoa, jonka valmistelusta vastaavia vastuuhenkilöitä ohjeistettiin tekemään esitykset vastuualueensa järjestäytymisestä 5.11.2008 mennessä. Keskushallinnon rakennetta valmisteltiin vastuualueittain yhteistyössä tiedekuntien hallintopalvelukeskusten kanssa. Esityksissä tuli huomioida keskushallinnon, hallintopalvelukeskusten ja laitostason välinen vastuunjako. Keskushallinnon valmistelun tavoitteeksi asetettiin, että vuoden 2008 loppuun mennessä rakenteen yksityiskohdat, tehtävien vastuuhenkilöt ja muut keskushallinnon henkilöt mahdollisimman pitkälle selvillä. Erillis- ja palvelulaitosten osalta toimintamallien suunnittelun vastuuhenkilöiltä tai työryhmiltä pyydettiin esityksiä 5.11.2008 mennessä. Muun hallinnon rakentaminen viimeisteltiin keväällä ja syksyllä 2009.

Syksyllä 2008 valmisteltiin lisäksi Itä-Suomen yliopiston strategiaa sekä uuden yliopiston hallintojohtosääntöä. Strategiaa valmisteltiin hankkeen johtoryhmän ohjaamana virkamiestyönä. Lisäksi strategiaa käsiteltiin erillisissä strategiaseminaareissa sekä laaja-alaisesti yliopiston eri hallintoelimissä ja neuvostoissa (yliopiston hallitukset, johtoryhmä ja yt-neuvostot). Erillisstrategioita valmistelivat hankkeen opetuksesta, tutkimuksesta ja henkilöstöasioista vastaavat työryhmät. Itä-Suomen yliopiston strategiatyö eteni ripeähkosti ja siitä pyydettiin kahteen otteeseen lausuntoja, ensin marraskuussa 2008 yliopistoyhteisön sisäisenä lausuntokier-

roksena ja myöhemmin joulukuussa 2008 valikoidusti yliopistoyhteisölle ja keskeisille sidosryhmille suunnattuna lausuntokierroksena.

Itä-Suomen yliopistohanke eteni syksyllä 2008 huomattavalla tavalla. Uuden yliopiston jatkovalmistelun kannalta keskeistä oli yliopistojen hallitusten päätökset tiedekuntien alarakenteista sekä hallinnon järjestäytymisestä sekä strategiaproessin nopea eteneminen.

Uuden yliopiston perustaminen

Itä-Suomen yliopistohankkeen valmistelussa siirryttiin perustamisvaiheeseen vuoden 2009 alusta. Tämä oli kokonaisuudessaan projektin etenemisen kannalta keskeinen vaihe. Itä-Suomen yliopiston käynnistämishankkeen johtoryhmä vahvisti tammikuussa 2009 tiedekuntien koordinoivien dekaanien ja koordinaatioryhmien esityksestä perustamisvaiheen dekaanit. Perustamisvaiheen dekaaneilta pyydettiin esityksiä perustamisvaiheen laitosjohtajista. Johtoryhmä vahvisti nämä helmikuussa 2009. Tiedekuntien hallintopalvelukeskusten hallintopäälliköt nimitettiin tammikuussa 2009, sen jälkeen kun yliopistojen hallintojohtajat olivat haastatelleet Kuopion ja Joensuun yliopistojen tiedekuntien hallintopäälliköt. Perustamisvaiheen dekaanien ja laitosjohtajien tehtävänä oli uuden yliopiston tiedekuntien ja laitosten toiminnan rakentaminen. Tiedekunnan hallinnon järjestäytyminen valmisteluvastuussa ovat hallintopalvelukeskuksen johtava hallintopäällikkö ja dekaani yhteistyössä keskushallinnon kanssa.

Joensuun ja Kuopion yliopiston hallitukset hyväksyivät Itä-Suomen yliopiston strategian ja siirtymäkausisopimuksen helmikuussa 2009. Siirtymäkausisopimuksessa määriteltiin yleisellä tasolla yliopistokollegion ja hallituksen kokoonpanosta, yliopiston johtamisjärjestelmästä, opiskelijoiden ja henkilöstön asemasta sekä rahoituksesta. Alkuvuodesta nimettiin myös palvelulaitosten tiiminvetäjät sekä keskushallinnon yksikköjen perusrakenteet. Keskushallinnon rakenteita, tehtäväkuvauksia ja prosesseja valmisteltiin vuoden 2009 aikana. Joensuun ja Kuopion yliopistojen halli-

tukset valitsivat yliopistokollegion maaliskuussa. Yliopistokollegio valitsi Itä-Suomen yliopiston hallituksen kesäkuussa 2009 sen jälkeen kun eduskunta oli hyväksynyt uuden yliopistolain²⁴.

Itä-Suomen yliopiston johtosääntöä valmisteltiin johtoryhmän vastuunalaisena virkamiestyönä. Johtosääntöjen yhdenmuikaistamisen vastuuhenkilönä toimi vararehtori Teuvo Pohjolaisen Joensuun yliopistosta. Johtosäännön valmistelua täydennettiin edustuksellisella johtosääntöryhmällä, jonka tehtäväksi asetettiin Itä-Suomen yliopiston hallintojohtosäännön laatiminen touko-kuun 2009 loppuun mennessä. Lopullinen johtosääntöluonnos valmistui kesäkuussa 2009 ja Itä-Suomen yliopiston hallitus hyväksyi sen 19.8.2009.

Itä-Suomen yliopiston hallitus käynnisti samalla rehtoreiden hakuprosessi. Itä-Suomen yliopiston kahta rehtorin paikka haki yhteensä yhdeksän henkilöä, joista kuusi kutsuttiin haastatteluihin²⁵. Itä-Suomen yliopiston hallitus valitsi rehtoreiksi Perttu Var-

²⁴ Itä-Suomen yliopiston hallitukseen nimettiin yliopiston sisäisinä jäseninä professori Juhani Nuutinen Kuopiosta, professori Tapani Pakkanen Joensuusta, lehtori Eeva Kuusela Joensuusta, hallintoamanuenssi Tero Karjalainen Kuopiosta, opiskelija Hanna Laakso Kuopiosta ja opiskelija Jussi Sallinen Joensuusta. Yliopiston ulkoisina jäseninä hallitukseen nimettiin sosiaali- ja terveysneuvos Elli Aaltonen, pääjohtaja Jyrki Kangas, pääjohtaja Petteri Taalas ja toimitusjohtaja Tiina Tolvanen. Hallitus valitsi puheenjohtajaksi filosofian tohtori Petteri Taalaksen ja varapuheenjohtajaksi maatalous- ja metsätieteiden maisteri Tiina Tolvasen ensimmäisessä kokouksessa 19.8.2009.

²⁵ Julkisoikeudellisen yliopiston rehtoria paikkaa hakivat MMT, DI Jalo Aminoff, ylijohdaja, LT Sakari Karjalainen, akatemiaprofessori, FT Jussi Kukkonen, professori, FT Erkki Sutinen, rehtori, professori, FT Perttu Vartiainen ja erikoislääkäri, professori, LKT Kalervo Väänänen. Opetus- ja tutkimusasioista vastaavan rehtorin paikkaa hakivat MMT, DI Jalo Aminoff, dekaani, professori, PhD Markku Filppula, professori, FT Jukka Korpela, akatemiaprofessori, FT Jussi Kukkonen, dekaani, professori, FaT Jukka Mönkkönen ja rehtori, professori, FT Perttu Vartiainen.

Itä-Suomen yliopiston hallitus kutsui haastatteluihin dekaani, professori, PhD Markku Filppulan, ylijohdaja, LT Sakari Karjalaisen, akatemiaprofessori, FT Jussi Kukkonen, dekaani, professori, FaT Jukka Mönkkösen, rehtori, professori, FT Perttu Vartiainen ja erikoislääkäri, professori, LKT Kalervo Väänänen.

tiaisen ja Kalervo Väänänen kokouksessaan 7.10.2009. Syksyllä 2009 valittiin myös uusien tiedekuntien dekaanit sekä tiedekuntaneuvostot. Syksyllä 2009 ajettiin alas vanhoja toimintoja ja rakennettiin uutta yliopistoa. Virallisesti Itä-Suomen yliopisto aloittaa toimintansa vuoden 2010 alusta.

Lähtötilanteeseen verrattuna Itä-Suomen yliopistohankkeen aikana on tapahtunut suuria murroksia ja kehitys on ollut aikataulun ja strategian mukaista. Itä-Suomen yliopistossa rakenteellinen uudistaminen toteutettiin systemaattisesti läpi yliopiston toimintarakenteiden. Perustavoitteena on ollut resurssien kokoaminen suurempiin toimintayksiköihin. Tämä tavoite on yhdensuuntainen yliopistolakiin nähden. Itä-Suomen yliopisto muodostuu neljästä tiedekunnasta, 20 laitoksesta ja kahdesta harjoittelukoulusta. Lisäksi yliopistossa on tutkimuslaitoksia ja tutkimuksen infrastruktuuriyksiköitä.

Yliopistolain mukaisesti yliopiston hallinnosta vastaavat hallitus, rehtorit, yliopistokollegio, tiedekuntaneuvostot ja dekaanit. Päivittäisestä hallinnosta vastaavat hallintokeskus ja tiedekuntien hallintopalvelukeskukset. Hallintokeskuksen toiminta on eriytetty kahteen toimintalinjaan, hallinto- ja talousyksikköön sekä kehittämissyksikköön, joiden johtamisesta vastaavat hallinto- ja talousjohtaja sekä kehitysjohtaja. Hallintojohtajien esimiehenä toimii rehtori. Tiedekuntien ja laitosten hallinto on keskitetty tiedekuntien hallintopalvelukeskuksiin. Lisäksi keskushallinnosta on siirretty joitain hallintopalveluja tiedekuntiin. Hallintopalvelukeskusten johtamisesta vastaa dekaanin alainen hallintopäällikkö. Yliopistossa on lisäksi sisäisiä palvelulaitoksia (kirjasto, oppimiskeskus, tietotekniikkakeskus ja kielikeskus) sekä aikuiskoulutusyksikkö ja apteekki.

Hallintopalvelut toimivat kahden kampuksen tasapainoperiaatteen mukaisesti ja alkuvaiheessa molemmilla kampuksilla on hallinnon toimintoja. Akateemisen johdon muodostaa julkisoikeudellisen yliopiston rehtori, opetuksesta ja tutkimuksesta vastaava rehtori sekä neljä päätoimista dekaania. Rehtori toimii dekaanien esimiehenä. Itä-Suomen yliopistossa on kolme kahdella kampuksella toimivaa tiedekuntaa. Näistä luonnontieteiden ja metsätieteiden tiedekunta ja yhteiskunta- ja kauppatieteiden tiedekunta sijoit-

tuvat pääkampuksille Joensuuhun ja Kuopioon. Filosofinen tiedekunta toimii Joensuussa Savonlinnassa. Kuopion terveystieteiden tiedekunta on ainoa yhdellä kampuksella toimiva tiedekunta. Itä-Suomen yliopistossa on lisäksi viisi kahdella kampuksella toimivaa laitosta.

3 *Tavoitteenasettelu*

Itä-Suomen yliopiston lähtökohtana on kahden tasavertaisen yliopiston yhteistyö, keskinäinen luottamus ja yhdenvertaisuuden kunnioittaminen.²⁶

Itä-Suomen yliopistohankkeen tavoitteenasettelu muotoutui prosessin edetessä. Hankkeen alkuvaiheessa tavoitteena oli löyhä strateginen allianssi, jossa yhteistyö oli aloittaista ja pääsääntöisesti sopimuksenvaraista. Opetusministeriön valittua hankkeen rakenteellisen kehittämisen kärkihankkeeksi, suunta oli hiljalleen muuttumassa. Kärkihankepäätös oli selvä osoitus julkisen vallan sitoutumisesta hankkeeseen. Tämä edellytti myös yliopistoilta yhteisen tahtotilan vahvistamista ja tavoitteiden kirkastamista. Vihkon työryhmän raportissa tavoitteenasettelu oli muotoutunut uudelle tasolle. Tämä vaihe oli tavoitteenasettelun ja koko projektin edistymisen kannalta keskeinen, sillä se toimi opetusministeriön hankerahoituspäätöksen perustana. Sen jälkeen kun opetusministeriö oli vuoden 2007 tulosneuvotteluissa myöntänyt hanke-

²⁶ Itä-Suomen yliopisto tulevaisuuden yliopisto ajassa. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2007:15

rahoitusta 11 miljoonaa euroa, pysyminen nykytilassa oli muodostunut vaikeammaksi. Jotain selvästi uutta oli tehtävä.

Tässä vaiheessa täysin varmaa ei enää ollut se, oliko liitto-yliopistokonsepti riittävä yliopistojen välisessä yhteistyössä. Kaksi jäsenyliopistoa ei kenties olisi ollut riittävä määrä liittoyliopiston rakenteellisen ajatuksen täyttämiseksi. Opetusministeriö korosti tiettyjä hankerahoitukseen liittyviä ehtoja ja hankkeen mahdollisia kehitysvaihtoehtoja. Yliopistojen hallitukset hyväksyivät opetusministeriön rahoitustarjouksen ja hanke käynnistyi nopeasti touko-kesäkuussa 2007. Hankkeen tavoitteenasettelun näkökulmasta keskeinen prosessi käynnistyi kesälomien jälkeen, kun hankkeessa ryhdyttiin valmistelemaan Itä-Suomen yliopiston toimintarakennetta. Liittoyliopistoajatus ja siihen liittyvä tavoitteenasettelu oli vähitellen murtumassa. Tämän vaikutuksesta käynnistyi prosessi joka oli johtamassa Itä-Suomen liittoyliopistosta Itä-Suomen yliopistoon. Samalla tavoitteenasettelua oli arvioitava kokonaisuudessaan. Tästä käynnistyi myös Itä-Suomen yliopisto strategiatyö.

Itä-Suomen yliopiston strategian valmistelun lähtökohdat olivat kokonaisuudessaan haasteelliset. Yliopistojen välinen rakenteellinen yhdistyminen ja paineet hallita tasapainoisesti yhdistymisprosessia vaikuttivat strategiatyön etenemiseen. Strategian valmistelu oli keskeinen väline yhtäältä yhdistymisprosessin hallinnassa ja toisaalta uuden yliopiston strategisten lähtökohtien muodostamisessa. Strategian valmisteluun liittyi monia yhteensovittamisen haasteita. Tämä vaikutti osaltaan erityisesti strategiaproessin etenemiseen ja muutoksen dynamiikkaan.

Strategiaproessin alussa oli pyrkimys soveltaa riippumattomia kriteereitä painoalojen määrittämiseksi, mutta on havaittavissa, ettei tämä ohjannut strategiatyötä täysimääräisesti loppuun saakka. On huomattavissa, että painoalojen muodostamisen perusteet eivät olleet kaikilta osin yhteismitallisia. Strategiaproessin aikana alkoi myös vahvistua ajatus siitä, että tutkimustoiminta ei voi olla ainoa peruste, jonka kautta yliopiston viisi vahvuusalaa määrittävät. Niiden muodostumiseen vaikutti monet yhteen sovitettavat intressit ja tarpeet. Toisaalta objektiivisten mittareiden ja tutkimustoiminnan merkitys strategisten painoalojen määräyty-

misessä oli joka tapauksessa keskeinen. Strategiaprosessi oli monilta osin siirtymävaiheen prosessi, jonka tavoitteenasettelussa painottui meneillään ollut yliopiston välinen yhdistymisprosessi ja uuden yliopiston strategisen suunnan asettaminen. Strategiatyö nosti itsessään esiin yhdistymiseen liittyviä kipupisteitä ja yhteensovittamista edellyttäviä jännitteitä. Strategiassa nojattiin osin liiaksi nykytilanteeseen ja uusia avauksia, akateemisia synergioita tai moni- tai tieteidenvälisiä hankkeita ei korostettu riittävästi.

Strategiaprosessi eteni haasteista huolimatta ja ajatus uudesta yliopistosta alkoi konkretisoitua vähitellen syksyllä 2008. Tarkasteluajankohtana tapahtui selvästi osoitettavissa olevaa kehitystä tavoitteenasettelun näkökulmasta. Tämän taustalla oli yliopistojen hallitusten päätökset toimintarakenteesta sekä tiedekuntien alarakenteesta ja hallinnosta. Yliopistojen hallitukset hyväksyivät helmikuussa 2009 Itä-Suomen yliopiston strategian. Prosessiarvioinnin tavoitteena oli selvittää miten strategiset painoalat muokkautuivat strategiaprosessin aikana.

Itä-Suomen yliopiston strategian valmistelua ohjasi ja koordinoi hankkeen johtoryhmä. Kirjoitusvastuussa olivat Joensuun ja Kuopion yliopistojen suunnittelu- ja kehittämisosastojen virkamiehet, suunnittelu- ja kehittämispäällikkö Kirsi Moisander Kuopion yliopistosta ja suunnittelupäällikkö Harri Lukkarinen Joensuun yliopistosta. Strategiaprosessin arvioinnin aineistona käytetään strategiasta laadittuja luonnoksia. Elokuusta 2008 alkaen strategiasta valmistui kaikkiaan 21 versiota. Strategisten painoalojen muutoksen havainnollistamisen näkökulmasta näistä merkityksellisiä oli 16. Numeroin käytettävissä olleet versiot uudelleen selkeyden ja vertailtavuuden lisäämiseksi. Puuttuvien versioiden osalta muutokset olivat lähinnä kielellisiä, joten niiden poisjäänti ei ole strategisten painoalojen vertailun näkökulmasta merkityksellistä.

Itä-Suomen yliopiston strategiatyön lähtökohdat ja käynnistyminen

Itä-Suomen yliopiston käynnistämishankkeen johtoryhmä käsittelee elokuussa 2007 Itä-Suomen yliopiston strategian valmistelua ja

linjasi, että strategiatyö käynnistyy Kuopiossa järjestettävästä strategiaseminaarista 10.9.2007. Hankkeen tavoitteena oli "strategisen federaation" perustaminen, jonka toiminnan lähtökohtana olivat olemassa olevat kampukset, mutta josta muodostuu ohjauksen näkökulmasta yksi tulosyksikkö²⁷. Kampuskeskeisen toimintamallin strategiset suuntaviivat nousivat suoraan Vihkon työryhmän raportista.

Johtoryhmä asetti tavoitteeksi, että strategiasta valmistuu "raakaversio" kommenttikierrokselle marraskuun 2007 loppuun mennessä ja että strategia on valmis loppuvuodesta 2008²⁸. Strategiatyön valmisteluun ei perustettu erillistä työryhmää, vaan suunnittelu- ja kehittämisosastot valmistelivat sitä johtoryhmän koordinoimana. Alkuvaiheessa strategiatyön painoalojen määrittämisen lähtökohdaksi asetettiin yliopistojen strategiat sekä olemassa olevat vahvuusalat.

Strategiatyön valmistelua reunusti yliopistojen samanaikainen rakenteellinen yhdistyminen, toimintarakenteen ja tiedekuntien alarakenteiden ja hallinnon suunnittelu sekä näihin liittyvä päätöksenteko. Tähän asiayhteyteen suhteutettuna syksyllä 2007 käynnistynyt strategiatyö oli vielä pääosin suuntaa-antavaa ja se niveltä yhteistyöprosessin vaiheittaiseen etenemiseen. Mitään kovin pitkälle meneviä strategisia linjauksia ei syksyn 2007 tai kevään 2008 aikana tehty. Strategiaproessin alkuvaihe olikin yhteisen kehittämishengen lujittamista sekä strategian taustaineiston keruuta. Toiminta- ja organisaatioympäristöanalyysiä ei laajemmassa mittakaavassa toimeenpantu.

Strategiasta valmistui marraskuussa hyvin tiivis, sisällyslu-
vut sisältävä runkopaperi, jota johtoryhmä käsitteli marraskuussa 2007. Kokouksessa sovittiin, että jatkovalmistelut tapahtuvat runkopaperin mukaisesti.²⁹ Yliopistojen henkilökunta sitoutettiin strategiohjelmaan syksyllä 2007 toteutetun henkilöstökyselyn "Mil-

²⁷ Perttu Vartiainen: Itä-Suomen yliopiston imago, identiteetti ja nimi. Esitys Itä-Suomen yliopiston strategiaseminaarissa 10.9.2007.

²⁸ Johtoryhmän kokous ja työseminaari 14.8.2007. Pöytäkirja 2/2007; Itä-Suomen yliopiston strategiaseminaari Kuopiossa 10.9.2007, seminaariohjelma.

²⁹ Johtoryhmän työseminaari ja kokous 9.11.2007. Pöytäkirja 5/2007.

laisen yliopiston me haluamme Itä-Suomeen. Itä-Suomen yliopiston tulevaisuuden kuva” avulla. Lisäksi molemmilla pääkampuksilla järjestettiin keskustelutilaisuudet Itä-Suomen yliopiston toimintarakenteesta ja strategiasta.

Henkilöstökyselyyn vastasi kaikkiaan 1850 yliopistolaista ja sen keskeisiä tuloksia käsiteltiin Joensuussa 13.12.2007 järjestetyssä toisessa strategiaseminaarissa. Strategiatyö oli edennyt siinä määrin, että strategiaseminaarissa esitettiin myös alustava linjaus yliopiston paino- ja vahvuusaloista. Strategiatyö oli irtautumassa yhä enemmän Vihkon raportin tavoitteenasettelusta. Strategia-prosessin lähtökohtana olivat Kuopion ja Joensuun yliopistojen koulutukseen ja tutkimukseen vakiintuneet vahvuusalat³⁰ (ks. taulukko 1) sekä henkilökuntakysely, josta nousi esiin monia mielenkiintoisia eri aloja ja tieteenalarajojen pinnat leikkaavia yhteistyöaloja. (ks. liite 1).

Taulukko 1 Strategiaproessin lähtötilanne

Strategiaseminaari 13.12.2007
Kasvatus, kehitys ja koulutus
Metsä, ympäristöterveys ja ympäristönmuutos
Molekyyli lääketiede, lääketutkimus ja biotekniikka
Optiikka, uudet materiaalit ja informaatioteknologia
Lääketieteellinen ja hyvinvointitekniikka
Raja ja Venäjä
Hyvinvointipalvelututkimus

Strategia-prosessin etenemisen näkökulmasta keskeinen linjaus tehtiin Itä-Suomen yliopiston käynnistämishankeen johtoryhmäs-

³⁰ Perttu Vartiainen ja Päivi Nerg: Itä-Suomen yliopiston strategia. Esitys Itä-Suomen yliopiston strategiaseminaarissa 13.12.2007.

sä tammikuussa 2008. Johtoryhmä linjasi, että uuden yliopiston profiloituminen ja vahvat alat määrittivät kansainvälisen tutkimuksen arvioinnin perusteella.³¹ Alkuvaiheessa strategiatyössä korostui aito ajatus riippumattomien kriteerien soveltamista strategisten painoalojen määrittämisessä. Kuopion yliopiston osalta tutkimuksen arvioinnin tulokset olivat käytettävissä keväällä 2008 ja Joensuun yliopiston osalta syksyllä 2008. Käytännössä strategisten painoalojen määrittäminen oli johtoryhmän linjauksen perusteella siis mahdollista vasta loppusyksystä 2008.

Suunnittelu- ja kehittämisosastot jatkoivat strategiaproessin valmistelua keväällä 2008 ja käynnistivät maaliskuussa päästrategian ensimmäisen luonnoksen kirjoittamisen projektinjohtajan koordinoimana³². Johtoryhmä pyysi suunnittelu- ja kehittämisyksiköitä "valmistelemaan strategian pohjapaperin"³³. Johtoryhmän kokoukseen valmistellussa strategian luonnoksessa esitettiin yhteenveto strategiaproessin tueksi toteutettujen kyselyjen tuloksista. Lisäksi siinä määriteltiin karkealla ja nykytilaa kuvaavalla tasolla strategian visio, missio ja strategiset painoalat. Strategisten painoalojen valintakriteerit eivät tässä vaiheessa olleet kaikilta osin selvät, ne olivat osin päällekkäisiä ja niiden määrittäminen vakiintumatonta. Strategiset painoalat olivat valikoima Joensuun ja Kuopion yliopistojen koulutus- ja tutkimusaloista. (ks. kuva 2). Johtoryhmä keskusteli pohjapaperista, päätti pyytää neuvottelukunnan kommentit missioon, visioon sekä painoaloihin.³⁴

³¹ Johtoryhmän kokous 24.1.2008. Pöytäkirja 1/2008.

³² Johtoryhmän kokous 19.2.2008. Pöytäkirja 2/2008; Johtoryhmän kokous 3.3.2008. Pöytäkirja 3/2008. Joensuun yliopiston kauppa- ja oikeustieteiden tiedekunnalta tulokset valmistuivat vasta joulukuussa 2008.

³³ Johtoryhmän kokous 7.4.2008. Pöytäkirja 4/2008.

³⁴ Johtoryhmän kokous 8.5.2008. Pöytäkirja 5/2008; ISY:n strategian valmistelu 23.4.2008/HL, Liite 4.

<p>A. Terveys ja hyvinvointialat Molekyylilääketiede Lääketutkimus Hoitotiede Hyvinvointitutkimus Ympäristöterveys</p>	<p>A. Ympäristöalat Metsätieteet Luonnontieteet Ympäristötieteet</p>
<p>A. Teknologia-alat Lääketieteellinen ja hyvinvointitek- nologia Informaatioteknologia Optiikka ja uudet materiaalit Ympäristöteknologia ja biotekniikka</p>	<p>A. Ihmistieteet Kasvatustieteet Teologia Aluetieteet Kulttuurintutkimus Hyvinvointipalvelututkimus</p>
<p>C. Kehittyvät alat Monitieteinen ympäristöntutkimus Ympäristön muutos Kauppätieteet Lääketieteen ja kasvatustieteen sovellusalueet Lääkeainetutkimus Soveltava monitieteinen Itä- Suomen/alue tutkimus</p>	<p>B. Yliopiston vahvuusalat Molekyylilääketiede Lääketutkimus Biotieteet Kasvatus, kehitys ja koulutus Raja ja Venäjä Hyvinvointipalvelututkimus Metsä Ympäristönmuutos ja ympä- ristöterveys</p>
<p>A = painoala</p>	

Kuva 2 Strategiset painoalat

Strategiatyö jatkui Lieksan Kolilla toukokuussa 2008 järjestetyssä strategiaseminaarissa. Strategiatyötä valmisteltiin kahdeksassa erillisessä työryhmässä. Strategisia painoaloja ei lopulta käsitelty seminaarissa samassa mittakaavassa kuin valmistelussa pohjajapa-perissa. Tämä oli johdonmukaista, kun se suhteutetaan strategisten painoalojen määrittämisestä päätettyyn linjaukseen. Kolin seminaarissa esitetyt strategiset painoalat olivat itse asiassa täysin samat kuin joulukuussa 2007 Joensuussa järjestetyssä strategia-seminaarissa³⁵. Strategisten painoalojen määrittämisen suhteen strategiaprosessissa ei tapahtunut kehitystä keväällä 2008. Ky-seessä oli edelleen nykytilannetta kuvaava analyysi.

³⁵ Itä-Suomen yliopiston strategian suuntaviivat. Esitys Itä-Suomen yliopiston strategiaseminaarissa 20.–21.5.2008.

Itä-Suomen yliopiston strategian valmistelu painottui siis syksyyn 2008. Osittain tästä syystä strategia prosessoitui syksyn aikana varsin nopeasti. Aikataulu oli kireä, sillä yliopistojen hallitusten tuli hyväksyä uusi strategia alkuvuodesta 2009. Itä-Suomen yliopiston strategian ensimmäinen luonnosversio on päivätty 6.8.2008. Luonnos oli hyvin karkea ja lyhyt yleispaperi, jossa määriteltiin yleisesti yliopiston tutkimuksen vahvuusaloista. Johtoryhmä käsitteli strategiasta laadittua pohjatekstiä kokouksessaan 13.8.2008, ja päätti että suunnittelu- ja kehittämissyksiköt jatkavat strategian valmistelua keskustelujen ja luonnoksen perusteella.

Seuraavan luonnosversion tuli olla valmiina syyskuussa. Ensimmäisessä versiossa yliopiston tutkimuksen vahvuusalat määritettiin Joensuun ja Kuopion yliopiston vahvuusalojen ja strategisten painoalojen mukaisesti. Johtoryhmän kommenttien perusteella laaditussa seuraavassa luonnosversiossa määritetään yleisemmin yliopiston vahvuusaloista. Vahvuusalojen alat olivat kahdessa ensimmäisessä versiossa samat. Strategia oli laajentunut jo lähes kymmensivuiseksi asiakirjaksi.³⁶ Vahvuusalat olivat vielä tässä vaiheessa muuttuneesta jaottelusta huolimatta sisällöllisesti samat kuin strategiatyön lähtötilanteessa. Tässä suhteessa strategiaproessi ei edistynyt.

Strategian seuraavia luonnosversioita (3 ja 4) laadittiin molemmilla kampuksilla erillisesti. Tämä vaihe oli strategian prosessoitumisen näkökulmasta tärkeä, sillä kuten taulukko 2 osoittaa olivat esitetyt muutokset yliopiston strategisissa painoaloissa merkityksellisiä. Ne myös suuntasivat strategiaa uuteen suuntaan. Strategialuonnosten mukaan painosalalinjauksista ei sovittu yhteisesti.³⁷ Johtoryhmä käsitteli strategialuonnosta 29.9.2008 ja päätti, että suunnittelu- ja kehittämissyksiköt jatkavat strategian valmistelua johtoryhmän kommenttien pohjalta. Samalla päätet-

³⁶ Itä-Suomen yliopiston - UEF, strategiaversio 1, 6.8.2008; Itä-Suomen yliopiston - UEF, strategiaversio 2, 14.8.2008

³⁷ Itä-Suomen yliopiston - UEF, strategiaversio 2+, 17.9.2008; Itä-Suomen yliopiston - UEF, strategiaversio 3, 19.9.2008. Muutokset strategiisiin painopisteisiin määritettiin luonnosten mukaan Joensuussa.

tiin, että tämän jälkeen johtoryhmä hyväksyy yliopistoyhteisölle lähetettävän lausuntoversion.³⁸

Johtoryhmän kokouksen jälkeen muokattu strategia on strategisten painoalojen näkökulmasta tasapainoisempi kuin kaksi edellistä strategiaversiota. Tutkimuksen painoalat määritettiin erikseen. Lisäksi tutkimuksen painoaloja ei määritelty yhtä suorasti ja niiden määrä on karsittu lähes puoleen. Alla olevassa listassa on kuvattu näihin versioihin sisällytetyt tutkimuksen painoalat. Edelleen korostettiin, että painoalojen perusteet on oltava läpinäkyviä, ne ovat purettava auki ja osoitettava niiden vahvuus.³⁹

Taulukko 2 Strategiaversiot 3-6

Versio 3 (17.9.2008)	Versio 4 (19.9.2008)	Versio 5 (9.10.2008)	Versio 6 (14.10.2008)
Ympäristö ja uusiutuvat luonnonvarat	Ympäristö ja uusiutuvat luonnonvarat	Ympäristö ja uusiutuvat luonnonvarat	Ympäristö ja uusiutuvat luonnonvarat
Yhteiskuntatieteellinen ympäristötutkimus	Yhteiskuntatieteellinen ympäristötutkimus		
Ympäristöterveys	Ympäristöterveys		
Ilmastonmuutos ja metsäekosysteemit	Ilmastonmuutos ja metsäekosysteemit		
Ympäristöstressi ja sopeutuminen	Ympäristöstressi ja sopeutuminen		
Metsävarojen suunnittelu ja käyttö	Metsävarojen suunnittelu ja käyttö		
Nousevat teknologiat	Nousevat teknologiat	Uudet teknologiat	Uudet teknologiat
Väritutkimus	Väritutkimus		
Kehitys ja opetusteknologia	Kehitys ja opetusteknologia		
Materiaalitutkimus	Materiaalitutkimus		
Optiikka	Optiikka		
Molekyylilääketiede, lääketiede ja biotekniikka	Molekyylilääketiede, lääketiede ja biotekniikka	Molekyylilääketiede, terveystieteet	Molekyylilääketiede, terveystieteet
Aluehyvinvointi ja raja	Aluehyvinvointi ja raja	Raja, reuna-alueet ja hyvinvointitutkimus	Raja, reuna-alueet ja hyvinvointitutkimus
Kasvatus, kehitys ja koulutus	Kasvatus, kehitys ja koulutus	Kasvatus, kehitys ja koulutus	Kasvatus, kehitys ja koulutus

³⁸ Johtoryhmän kokous 29.9.2008. Pöytäkirja 11/2008.

³⁹ Itä-Suomen yliopiston - UEF, strategiaversio 2+, 17.9.2008; Itä-Suomen yliopiston - UEF, strategiaversio 3, 19.9.2008; Itä-Suomen yliopiston - UEF, strategiaversio 4, 9.10.2008; Itä-Suomen yliopiston - UEF Tulevaisuuden yliopisto ajassa, strategiaversio 7, 14.10.2008

Itä-Suomen yliopiston strategia muodostuu

Itä-Suomen yliopiston strategian valmistelu käynnistyi käytännössä lokakuussa 2008, kun pääosa tutkimuksen arvioinnin tuloksista oli valmistunut. Strategiaprosessin etenemisen kannalta seuraava keskeinen askel otettiin, kun tutkimuksen koordinaatioryhmä kokoontui 31.10.2008⁴⁰ päättämään yliopiston strategisista painoaloista ja niiden määrittelykriteereistä. Yliopistojen rehtorit ja tutkimuksesta vastaavat vararehtorit määrittivät strategisten painoalojen logiikan seuraavasti:

1. Yliopiston profiili
2. Yliopiston vahvuusalat
3. Tutkimuksen painoalat
4. Tutkimuksen nousevat alat

Vahvuusalalla tarkoitettiin yliopiston yleisiä ja laajoja vahvuusaloja ja se piti sisällään yliopiston perustehtävien mukaiset (opetus, tutkimus ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus) alat. Tutkimuksen painoalat olivat aloja, jotka ovat tutkimuksellisesti vakiintuneita ja korkeatasoisia. Nousevat alat olivat aloja, joilla on edellytykset kehittyä tutkimuksen painoalaksi. Tutkimuksen koordinaatioryhmässä määritettiin kansainväliseen tutkimuksen arviointiin nojautuen Itä-Suomen yliopistolle viisi vahvuusaluetta, jotka sisälsivät yhteensä 14 tutkimuksen painoalaa. Näiden lisäksi strategiaan sisällytettiin seitsemän nousevaa alaa.⁴¹ (kuva 3.)

⁴⁰ Kokoukseen osallistuivat rehtori Matti Uusitupa (pj.), rehtori Perttu Vartiainen, vararehtori Jussi Parkkinen, vararehtori Jukka Jurvelin, ma. tutkimuskoordinaattori Jarkko Tirronen (siht.), tutkimuspalvelupäällikkö Jari Ratilainen ja Anu Liikanen.

⁴¹ Tutkimuksen koordinaatioryhmän kokous 31.10.2008. Muistio 3/2008.

<p>Terveystieteet, molekyyli lääketiede Molekyyli lääketiede Neurotieteet Elämäntavat ja terveyden edistäminen Lääkekehitys</p>	<p>Ympäristön muutos ja uusiutuvat luonnonvarat Ilmastomuutos Metsäarviointi ja -suunnittelu Ympäristöstressi Yhteiskuntatieteellinen ympäristötutkimus</p>
<p>Luonnontiede ja uudet teknologiat Lääketieteellinen ja laskennallinen fysiikka Fotoniikka Uudet materiaalit</p>	<p>Kasvatus, kehitys ja koulutus Koulutuksen yhteiskunnalliskulttuurinen tutkimus</p>
<p>Aluekehitys, rajat ja Venäjä Eurooppalainen aluekehitys Rajat ja Venäjä</p>	<p>Nousevat alat Ympäristöterveys Lääketieteellinen kuvantaminen Yhteiskunnan palvelujärjestelmät ja liiketoimintaosaaminen Bioenergian ympäristövaikutukset Opetus- ja kehitysteknologia Pedagoginen hyvinvointi</p>

Kuva 3 Tutkimuksen strategiset painoalat

Tutkimuksen koordinaatioryhmässä laadittu linjaus strategisista painoaloista on prosessoitunut monella tapaa edellisistä luonnosversioista. Siihen määriteltiin jotakuinkin erityisintresseistä riippumattomasti Itä-Suomen yliopiston tutkimuksen painoalat ja nousevat alat. Yliopiston vahvuusalueet olivat "teemallisesti" kuitenkin pysyneet lähes samana verrattuna strategian lähtökohtaan. Näitä olivat erityisesti yhteiskuntatieteisiin liittyvän hyvinvointitutkimuksen irrottaminen yhteiskuntatieteiden alalta ja uusien teknologioiden täydentäminen luonnontieteillä. Tutkimuksen koordinaatioryhmä muutti lisäksi ympäristön muotoilua ympäristön muutokseksi. Tätä strategiatyön vaihetta voidaan pitää selvästi erillisenä käännekohtana, jossa strategian painoalat alkoivat hahmottua. Se on toiminut myös lähtökohdana loppuvaiheen dynamiikalle.

Yliopistoyhteisöltä pyydettiin strategialuonnoksesta lausuntoja marraskuun alussa 2008⁴². Luonnoksen painoalat vastasivat yhtä lisäystä (kieli, kulttuuri ja kääntäminen oli lisätty nousevaksi alaksi) ja yhtä muutosta (lääketieteellinen kuvantaminen oli muutettu muotoon biolääketieteellinen kuvantaminen) lukuun ottamatta tutkimuksen koordinaatioryhmässä yhteisesti sovittua strategiaversiota⁴³. Ensimmäinen lausuntokierros oli kokonaisuudessaan laajempi kuin esimerkiksi joulukuun lopulla käynnistynyt toinen kohdennetumpi lausuntokierros. Kaikilla yliopiston henkilökuntaan kuuluvilla ja opiskelijoilla oli mahdollisuus antaa lausunto strategialuonnoksesta. Luonnoksesta annettiin noin neljäkymmentä lausuntoa.

Lausunnoissa otettiin kantaa strategiaan yleensä, mutta erityisesti myös omaan sektoriin ja asiantuntija-alaan liittyviin asioihin. Useissa lausunnoissa huomioitiin strategian laajuus, ja se että siihen on sisällytetty paljon sellaista, joka tosiasiallisesti kuuluisi muualle (esimerkiksi yliopistolakiin, hallintojohtosääntöön, erillisstrategioihin tai toimenpideohjelmiin). Lisäksi kirjoitusasuun ja kielioppiin tulisi kiinnittää tarkempaa huomiota. Yhteinen piirre on myönteinen suhtautuminen kansainvälisesti korkeatasoinen tiedeyliopiston rakentamiseen. Strategisten painoalojen määrittämiseen ei suhtauduttu samalla tapaa yhdensuuntaisesti. Painoalojen valintaperusteet eivät olleet yhteismitallisia ja niiden määrä oli liian suuri. Lisäksi niiden perusteet ja painoalojen väliset suhteet ovat osin epäselviä.⁴⁴ Strategiaprosessi alkoi jo tässä vaiheessa irtautua osin tieteellisen vertaisarvioinnin tuloksista ja objektiivisista mittareista.

Strategiaa muokattiin annettujen lausuntojen perusteella. Strategisten painoalojen näkökulmasta ensimmäisen lausuntokierroksen perusteella toteutettiin vain pieniä, pääosin kieliasuun ja muotoiluihin liittyviä muutoksia. Nämä muutokset havainnol-

⁴² Johtoryhmän kokous 13.8.2008. Pöytäkirja 8/2008; Johtoryhmän kokous 29.9.2008. Pöytäkirja 11/2008.

⁴³ Itä-Suomen yliopiston - UEF, Tulevaisuuden yliopiston ajassa. Strategialuonnos kommentoitavaksi 7.11.2008.

⁴⁴ Strategialuonnoksesta annetut lausunnot.

listuvat taulukossa 3. Suhteutettuna lausunnoissa esitettyihin muutosehdotuksiin korjaukset ja muutokset olivat monin osin perusteltuja.

Taulukko 3 Strategiaversiot 10–11

Versio 10	Versio 11
Lääkekehitys	Lääketutkimus ja -kehitys
Ympäristön muutos ja uusiutuvat luonnonvarat	Uusiutuvat luonnonvarat ja ympäristön muutos
Rajat, aluekehitys ja Venäjä	Rajat, Euroopan reuna-alueet ja Venäjä
Eurooppalainen aluekehitys	Reuna-alueiden muutosdynamiikka
Kasvatus, kehitys ja koulutus	Kasvatus, koulutus ja kulttuuri
Yhteiskunnan palvelujärjestelmät ja liiketoimintaosaaminen	Palvelujärjestelmät ja liiketoimintaosaaminen
Bioenergian ympäristövaikutukset	Bioenergia ja sen käytön ympäristövaikutukset

Esimerkiksi lääkekehityksen muuttaminen lääketutkimus- ja kehitys muotoon oli tutkimuksellisesti perusteltu ratkaisu. Aivan yhtä selvästi perusteltu ei ollut esimerkiksi vahvuusalan ympäristön muutos ja uusiutuvat luonnonvarat sanajärjestyksen muuttaminen muotoon uusiutuvat luonnonvarat ja ympäristön muutos tai nousevan alan yhteiskunnan palvelujärjestelmät ja liiketoimintaosaaminen muuttaminen muotoon palvelujärjestelmät ja liiketoimintaosaaminen.

Perustellulla tavalla ei myöskään avautunut vahvuusala rajat, aluekehitys ja Venäjä muuttaminen Rajat, Euroopan reuna-alueet ja Venäjä vahvuusalaksi. Samansuuntaisesti muutettiin myös painoalaa eurooppalainen aluekehitys muotoon reuna-alueiden muutosdynamiikka. Yhtään selvästi uutta tai monitieteistä alaa ei lausuntojen perusteella lisätty. Lausunnoissa esitettyjä muutoksia hyväksyttiin viisi, kaikkiaan strategiaan painoaloihin liittyviä muutoksia oli seitsemän. Valtaosaa lausunnoissa esitettyistä strategisten painoalojen muutosehdotuksista ei hyväksytty. Tämä oli kokonaisuuden ja yhteismitallisuuden näkökul-

masta perusteltua. Strategian merkittävimmät muutokset liittyvät pääosin strategiatekstiin ja sen sisältöön.⁴⁵

Niilsin Tahkolla järjestetyssä strategiseminaarissa esitettiin strategian luonnosversio 11. Strategiaa työstettiin laaja-alaisissa työryhmissä, joista kaksi esitti selviä muutosehdotuksia strategiaan painoaloihin sekä niiden määritelmiin. Ennen strategiaseminaaria johtoryhmä oli päättänyt kokouksessaan 4.12.2008, että seminaarista saatujen kommenttien jälkeen strategia viimeistellään lausuntokierrosta varten. Johtoryhmä linjasi, että strategiaa käsitellään tammikuussa 2009 molempien yliopistojen johtoryhmissä, yt-neuvostoissa ja hallituksissa. Tavoitteena oli, että yliopistojen hallitukset hyväksyvät strategian helmikuussa 2009.⁴⁶

Tahkon strategiaseminaarissa esitetyt painoaloihin liittyvät muutokset ovat kuvattu taulukossa 4. Lähes kaikki ehdotetut muutokset sisällytettiin seuraavaan strategiaversioon (versio 15, ks. taulukko 4). Tahkon seminaarin jälkeen strategiaan painoaloihin sisällytettiin myös matkailu ja vapaa-aika nousevaksi alaksi. Asiakirjoista ei ilmennyt millä perusteilla se määrittyi strategiseksi painoalaksi. Tahkon strategiaseminaarin jälkeen yhteiskuntatieteellinen hyvinvointitutkimus muuttui myös terveystieteelliseksi hyvinvointitutkimukseksi. Tämänkään perustelut eivät olleet aivan selvät. Strategiset painoalat muuttuivat Tahkon seminaarin jälkeen laadullisesti enemmän kuin marraskuun lausuntokierroksen, vaikka seminaari ei ollut edustuksellisesta näkökulmasta yhtä laaja-alainen. Strategisten painalojen määrä nousi Tahkon seminaarin jälkeen 26 painoalasta 29 alaan. Tahkon strategiaseminaarin jälkeen strategiaan painoaloihin tehtiin yhteensä seitsemän muutosta. Näistä viisi esitettiin Tahkon työryhmien muistioissa. On todennäköistä, että myös kaksi jäljelle jäävää muutosta (matkailu ja vapaa sekä muotoilullinen muutos metsäarviointi ja

⁴⁵ Itä-Suomen yliopisto - UEF Tulevaisuuden yliopisto ajassa. Strategialuonnos kommentoitavaksi. 7.11.2008; Itä-Suomen yliopisto - UEF Tulevaisuuden yliopisto ajassa. Strategialuonnos: kommentit huomioitu 2.12.2008; Itä-Suomen yliopisto - UEF Tulevaisuuden yliopisto ajassa. Strategialuonnos versio 15. 15.12.2008.

⁴⁶ Johtoryhmän kokous 4.12.2008. Pöytäkirja 14/2008.

suunnittelu painoalassa) nousivat myös jollain tavalla esiin Tahkon strategiaseminaarissa.

Taulukko 4 Tahkon strategiaseminaarissa esitetyt muutokset

Ala	Lähtötilanne	Ehdotettu muutos	Muutoksen ehdottaja	Tulos
Terveystieteet ja molekyyli lääketiede	Terveystieteet ja molekyyli lääketiede	Terveystieteet, molekyyli lääketiede ja hyvinvointitutkimus	Ryhmä 2	Kyllä
Kliininen tutkimus ja hoitotiede	Ei mainintaa	Painoala	Ryhmä 2	Kyllä
Uusiutuvat luonnonvarat ja ympäristön muutos	Uusiutuvat luonnonvarat ja ympäristön muutos	Uusiutuvat luonnonvarat ja ympäristötutkimus	Ryhmä 2	Ei
Uudet materiaalit	Uudet materiaalit	Uudet materiaalit ja biomolekyylitutkimus	Ryhmä 2	Kyllä
Työhyvinvointi ja sosiaalinen eriarvoisuus	Ei mainintaa	Painoala	Ryhmä 4	Ei
Ympäristöterveys	Ympäristöterveys	Ympäristöterveys ja -turvallisuus	Ryhmä 4	Kyllä
Hoidon vaikuttavuuden arviointi	Ei mainintaa	Nouseva ala	Ryhmä 4	Kyllä

Tahkon strategiaseminaarista hyväksytyt kommentit kirjattiin strategialuonnokseen, joka lähetettiin johtoryhmän jäsenille tiedoksi. Johtoryhmä päätti lähettää strategian Tahkon palautteen ja kokouksessa tehtyjen kommenttien jälkeen lausuntokierrokselle.⁴⁷ Johtoryhmän kokouksen jälkeen strategiset painoalat olivat jälleen eläneet ja muotoutuneet uudelleen (ks. taulukko 5). Strategisiin painoaloihin tehtiin tässä vaiheessa yhteensä viisi muutosta. Yksi painoala kliininen tutkimus ja hoitotiede) poistettiin ja yksi nouseva ala lisättiin (hoitotieteellinen tutkimus). Lisäksi painoala elämäntavat ja terveyden edistäminen muutettiin muotoon elämäntavat, ravitsemus ja terveys. Biomolekyylitutkimus poistettiin uudet materiaalit painoalan edeltä. Palvelujärjestelmät ja liike-

⁴⁷ Johtoryhmän kokous 17.12.2008. Pöytäkirja 15/2008.

toimintaosaaminen muuttui alkuperäiseen muotoon yhteiskunnan palvelujärjestelmät ja liiketoimintaosaaminen.⁴⁸

Taulukko 5 Muutokset strategiversioiden 12 ja 13 välillä

Versio 12	Versio 13
Elämäntavat ja terveyden edistäminen	Elämäntavat, ravitsemus ja terveys
Kliininen tutkimus ja hoitotiede	Poistettu
Uudet materiaalit ja biomolekyylitutkimus	Uudet materiaalit
Palvelujärjestelmät ja liiketoimintaosaaminen	Yhteiskunnan palvelujärjestelmät ja liiketoimintaosaaminen
ei mainintaa	Hoitotieteellinen tutkimus

Johtoryhmän hyväksymästä strategialuonnoksesta lähetettiin lausuntopyyntö Itä-Suomen yliopiston tiedekunnille, erillis- ja palvelulaitoksille, henkilöstöjärjestöille, ylioppilaskuntaan ja sidosryhmille. Strategiasta annettiin määräpäivään 16.1.2008 mennessä noin 30 lausuntoa. Lausunnot vaihtelivat laadultaan merkittävästi. Osa niistä on hyvinkin toteavia ja ytimekkäitä. Osa lausunnoista oli analyttisiä, joissa tarkastellaan rakentavasti strategiaa. Osa oli luonteeltaan selvästi rajattuja ja kohdennettuja. Yhteistä lausunnoille oli varsin myönteinen suhtautuminen yhdistymisprosessiin ja strategiatyön etenemiseen.

Lausunnoissa korostui etunäkökulmat. Monet lausunnonantajat ehdottivat myös uusia aloja vahvuus-, paino- ja nousuviin aloihin. Useat lausunnonantajat suhtautuivat painoalojen määrittelyihin, perusteluihin ja kuvaamiseen kriittisesti. Niiden määrittämisen kriteerit eivät olleet yhteismitallisia (esimerkiksi osa aloista oli määritelty ongelmalähtöisesti ja osa koulutus- tai tutkimusalan mukaan). Lisäksi alojen valinnan ei kaikissa tapauksissa nähty perustuneen riippumattomaan tutkimuksen arviointiin.

⁴⁸ Itä-Suomen yliopisto - UEF Tulevaisuuden yliopisto ajassa. Strategialuonnos versio 15. 15.12.2008; Itä-Suomen yliopisto - UEF Tulevaisuuden yliopisto ajassa. Strategialuonnos, versio 2. 30.12.2008.

Lausuntokierroksen muutosesitysten perusteella tehdyt muutokset on kuvattu taulukossa 6. Strategisten painoalojen määrä väheni strategiaversioiden 13 ja 14 välillä 29 alasta 26 alaan. Strategisissa painoaloissa tapahtui yhteensä 10 muutosta (ks. taulukko 6). Suoraan lausuntoihin liittyviä muutoksia hyväksyttiin kolme. Asiakirjoista ei suoraan ilmene millä perusteilla tai kenen esittämänä muut muutoksista toteutettiin, mutta on todennäköistä että ne juontuvat yliopistojen hallitusten kokouksiin 21.1.2009. Hankkeen johtoryhmä ei käsitellyt strategiaa tammikuun kokouksessaan. Näin strategisten painoalojen määrässä palattiin Tahkon seminaaria edeltäneelle tasolle.

Taulukko 6 Muutokset strategiaversioiden 13 ja 14 välillä

Versio 13	Versio 14
Uusiutuvat luonnonvarat ja ympäristötutkimus	Ympäristötutkimus ja uusiutuva luonnonvarat
Ilmastonmuutos ja metsäekosysteemi	Ilmastonmuutos, metsäekosysteemi ja bioenergia
Ympäristöstressi	Ympäristöstressi/Luonnon eliöyhteisöihin ja ihmisen terveyteen kohdistuva ympäristöstressi
Kasvatus, koulutus ja kulttuuri	Opettajankoulutus, kasvatus ja kulttuuri
Ympäristöterveys ja -turvallisuus	Poistettu
Yhteiskunnan palvelujärjestelmät ja liiketoimintaosaaminen	Poistettu
Kieli, kulttuuri ja kääntäminen	Kielten ja kulttuurien monitieteinen tutkimus
ei mainintaa	Kansainvälistyvä oikeus
Hoitotieteellinen tutkimus	Poistettu
Bioenergia ja sen käytön ympäristövaikutukset	Poistettu (lisätty painoalaan ilmastonmuutos ja metsäekosysteemi)

Strategiaversioiden 14–16 välillä tapahtui vain pieniä muutoksia strategisissa painoaloissa. Ympäristöstressi/Luonnon eliöyhteisöihin ja ihmisen terveyteen kohdistuva ympäristöstressi vahvistettiin luonnon eliöyhteisöihin ja ihmisen terveyteen kohdistuvaksi ympäristöstressiksi. Lisäksi lisättiin palvelujärjestelmät ja pk-yritysten talous Itä-Suomen yliopiston nousevaksi alaksi ja se korjattiin viimeisessä hallitusten hyväksymässä strategiaversiossa

muotoon palvelujärjestelmät ja pk-yritysten liiketoimintaosaaminen. Kansainvälistyvä oikeus muutettiin niin ikään viimeisessä versiossa kansainvälistyväksi oikeustutkimukseksi. (ks. kuva 4)

<p>Terveystieteet, molekyyli lääketiede ja hyvinvointitutkimus Molekyyli lääketiede Neurotieteet Elämäntavat, ravitsemus ja terveys Lääketutkimus ja -kehitys</p>	<p>Ympäristötutkimus ja uusiutuvat luonnonvarat Ilmastonmuutos, metsäekosysteemi ja bioenergia Metsäarviointi ja metsäsuunnittelu Luonnon eliöyhteisöihin ja ihmisen terveyteen kohdistuva ympäristöstressi Yhteiskuntatieteellinen ympäristötutkimus</p>
<p>Luonnontieteet ja uudet teknologiat Lääketieteellinen ja laskennallinen fysiikka Fotoniikka Uudet materiaalit</p>	<p>Nousevat alat Biolääketieteellinen kuvantaminen Opetus- ja kehitysteknologia Pedagoginen hyvinvointi Kielten ja kulttuurien monitieteinen tutkimus Hoidon vaikuttavuuden arviointi Matkailu ja vapaa-aika Kansainvälistyvä oikeustutkimus Palvelujärjestelmät ja pk-yritysten liiketoiminta</p>
<p>Rajat, Euroopan reuna-alueet ja Venäjä Reuna-alueiden muutosdynamiikka Rajat ja Venäjä</p>	
<p>Opettajankoulutus, kasvatustieteet ja kulttuuri Koulutuksen yhteiskunnallis-kulttuurinen tutkimus</p>	

Kuva 4 Lopulliset strategiset painoalat⁴⁹

Muutosvaiheen strategia

Itä-Suomen yliopiston strategian valmistelu ajoittui vaiheeseen, jossa yliopistojen välinen yhdistymisprosessi oli strategisesti herässä vaiheessa. Strategia on erityisesti muutosvaiheen strategia, joka kehittyi syksyllä 2008 voimakkaalla tavalla. Strategia valmistui lopulta ajallisesti varsin lyhyellä aikavälillä. Tässä arvioinnissa keskityttiin kuvaamaan strategian muotoutumista erityisesti strategisten painoalojen näkökulmasta. Strategiaan sisällytettävien painoalojen valinta oli merkityksellistä sikäli, että ne olivat aloja

⁴⁹ Tulevaisuuden yliopisto ajassa - Itä-Suomen yliopiston strategia. http://www.uef.fi/uef_strategia.pdf

joihin yliopisto strategian mukaisesti panostaa tulevaisuudessa resurssien jaossa. Siten ei ole aivan yhdentekevää mitkä strategiset painoalat määrittyivät strategiaan. Strategian lopputulos on merkityksellistä myös sikäli, että strategiaa hyödynnetään Itä-Suomen yliopiston ja opetusministeriön välisessä tulosohjausprosessissa⁵⁰. Strategisia painoaloja sovellettiin jo keväällä 2009 haettavaksi julistettavien *post doc* -paikkojen myöntöperusteissa⁵¹.

Kuten edellä huomattiin, vaihtelivat strategiset painoalat merkitsevällä tavalla syksyn 2008 aikana. Kaikissa tapauksissa ei ole selvästi osoitettavissa suoraa yhteyttä tutkimuksen arviointiin tai muilla riippumattomilla indikaattoreilla osoitettavissa olevaan tutkimukseen tasoon. Strategia oli ensisijaisesti siirtymävaiheen strategia, jossa tasapainoillaan eturakenteiden ja intressien välillä. Toisaalta strategiassa on myös kiistatta riippumattoman tieteellisen vertaisarvioinnin perusteella vahvoiksi osoitettavia aloja, jotka tosiasiallisesti määrittävät uuden yliopiston kansainvälisesti merkittäviä vahvuuksia.

Strategiatyön valmistelu painottui johtoryhmän, virkamiesten sekä rehtoreiden ja tutkimuksesta vastaavien vararehtorien vastuulle. Yliopistoyhteisö nivellettiin siihen erilaisten seminaarien, kyselyiden ja lausuntojen kautta. Voidaan pohtia, olisiko ollut akateemisesti luontevampaa jos sen valmistelussa olisi hyödynnetty valittua toimintatapaa laajapohjaisemmin yliopistoyhteistyön asiantuntemusta. Muutosprosessin keskitetty ohjaus oli kuitenkin kokonaisuudessaan riittävän onnistunutta, vaikka se loppuvaiheessa rakoilikin.

Yksi keskeisistä strategiaproessin haasteista liittyi yhdistymisen akateemisiin synergioihin. Strategia-asiakirjojen perusteella näyttää siltä, että strategiaproessin edetessä korostettiin vähemmän monitieteisyyttä ja yhdistymisen akateemisia yhteisvaikutuksia. Sitä vähemmän myös korostettiin tieteiden välisiä rajapintoja, uusia tutkimuksellisia synergioita tai yhteistyömahdollisuuksia. Siten ei ollut aivan perusteetonta että hankkeen ohjaus- ja seurantaryhmä korosti marraskuussa 2008 että strategiassa tulee painottaa suuremmin eri alat läpäisevän tutkimuksen

⁵⁰ Ohjaus- ja seurantaryhmän kokous 12.11.2008. Muistio 3/2008.

⁵¹ Johtoryhmän kokous 3.3.2009. Pöytäkirja 3/2009.

merkitystä⁵². Tahkon seminaarissa joulukuussa 2008 kysyttiin jo niinkin suoraan "missä ovat UEF:n synergiasta syntyvät uudet painoalat?"⁵³. Näitä synergioita ei ole suorasti löydettävissä lopullisesta strategiasta.

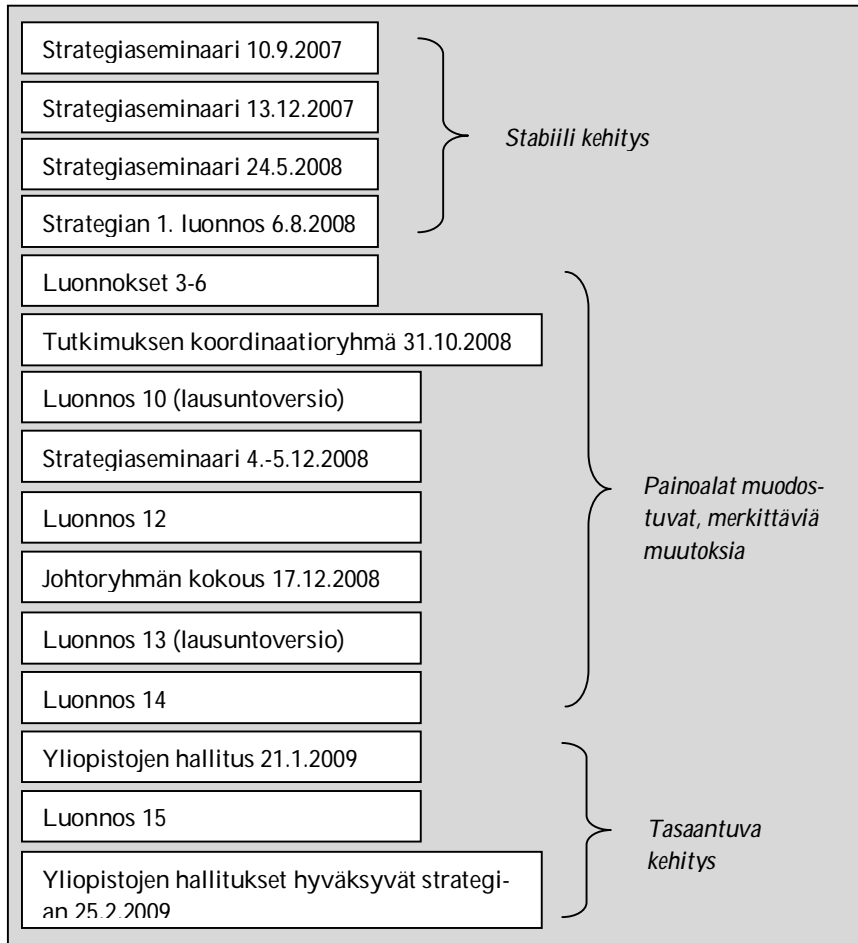
Strategian valmistelun käännekohtiksi voidaan nostaa muutokset, jotka tapahtuivat erityisesti seuraavissa strategiaprosessin vaiheissa. On painotettava, että muutoksen dynamiikka vaihteli prosessin eri vaiheissa.

1. Strategiaprosessin lähtökohta 13.9.2007–6.8.2008 (vakaa kehitys)
2. Alkuvaihe 6.8.2008–31.10.2008 (yliopiston strategisista aloista Itä-Suomen yliopiston strategisiksi aloiksi, strategiset painoalat muodostuvat, havaittavissa olevia merkitseviä muutoksia)
3. Keskivaihe 31.10.–7.11.2008 (vakaa kehitys)
4. Loppuvaihe 7.11.2008–20.1.2009 (Painoalat rakentuvat, merkitseviä muutoksia)
5. Päätösvaihe 21.1.2009–25.2.2009 (tasaantuva kehitys)

Strategiaprosessiin liittyvät muutosvaiheet, käännteet ja muutoksen dynamiikka on kuvattu kuvassa 5.

⁵² Ohjaus- ja seurantaryhmän kokous 12.11.2008. Muistio 3/2008.

⁵³ UEF-strategialuonnos 2.12.08 kommentteja ja ehdotuksia [Ryhmä 6]



Kuva 5 Strategiaproessin eteneminen ja käänneet

Strategiaprocessista esiin nousseet keskeiset huomioid voidaan tiivistää seuraavalla tavalla:

1. Strategia- ja yhdistymisprosessia toteutettiin samanaikaisesti
2. Strategiaproessi oli siirtymävaiheen strategia
3. Strategiatyön valmistelu oli ylhäältäpäin ohjautuvaa
4. Strategiatyössä edettiin monitieteisyydestä oppi- ja tieteenalakeskeisyyteen
5. Strategisten painoalojen valintojen yhteismitallisuus ja yhteys tieteelliseen arviointiin, tutkimuksen kansainvälisesti

korkeaan tasoon tai muihin objektiivisiin mittareihin ei ollut kaikilta osin selvä

6. Yliopistopolitiikka ja eturakennekysymykset vaikuttivat prosessiin

7. Strategiassa korostui pyrkimys kampusten väliseen tasa-painoon

Strategiatyössä valittua johtoryhmäkeskeistä virkamiesvalmistelua voidaan kaikesta huolimatta pitää perusteltuna toimintatapana erityisesti yhdistymisprosessin ja muutosvaiheen strategian näkökulmasta. Yhdistymisen toimeenpano edellytti riittävällä tavalla keskitettyä johtamista ja akateemisen monimuotoisuuden hallintaa. Valmistelutapa oli myös riittävän tehokas tapa yhteisen strategisen suunnan määrittämiseksi. Strategian luonnosversioiden kuulemis- ja lausuntomenettelyt olivat riittäviä, vaikka yliopistoyhteisön osallistumismahdollisuudet strategiatyön valmisteluun oli osin riittämätöntä. Toisaalta eri akateemiset ryhmät ja yksiköt vaikuttivat erityisesti strategisten painoalojen muodostumiseen.

Strategia prosessoitui strategisten painoalojen näkökulmasta varsin merkittävästi (ks. taulukko 7). Strategian prosessoitumisen lähtökohdaksi tässä analyysissä asetettiin tutkimuksen koordinaatioryhmässä laadittu esitys strategisista painoaloista (strategiaversio 7). Tutkimuksen koordinaatioryhmässä strategisten painoalojen määräksi sovittiin 25. Hallitusten hyväksymässä strategiaversiossa painoalojen määrä oli lisääntynyt kahdella 27 painoalaan. Vaikka painoalojen määrässä tapahtunut muutos on suhteellisen vähäinen, oli muutosprosessi kokonaisuudessa strategisten painoalojen sisältöjen, laajuuksien ja merkityksien suhteen varsin voimakas. Lisäksi strategisten painoalojen määrä vaihteli 26–29 alan välillä strategiaversioissa 11–14.

Strategisten painoalojen prosessoitumisen käänteenä oli versio 11, jossa oli huomioitu yliopistoyhteisön lausunnot. Versioon 11 tehdyistä seitsemästä muutoksesta viisi perustui lausuntoihin. Muutokset liittyivät painoalojen muotoiluihin, joista osaan liittyi selvä muutos, joka vaikutti sisältöjen rakentumiseen (esim. eurooppalainen aluekehitys muuttui muotoon reuna-alueiden

muutosdynamiikka). Yhtään uutta painoalaa ei lausuntojen perusteella lisätty. Tällaiseksi ei tässä lueta lääkekehityksen muuttamista muotoon lääkekehitys ja -tutkimus, jota voitaisiin pitää ainakin painoalan sisällöllisenä muutoksena tai laajentumisena.

Muutoksen dynamiikka voimistui jälleen versiossa 12, jossa oli huomioitu Tahkon strategiaseminaarissa esitetyt kommentit. Muutosten määrä pysyi edellisen version tasolla, mutta uuteen versioon lisättiin kolme uutta strategista painoalaa (kliininen tutkimus ja hoitotiede, hoidon vaikuttavuuden arviointi ja matkailu ja vapaa-aika). Muutosten määrä suhteessa tutkimuksen koordinaatioryhmässä yhteisesti sovittuun versioon oli noussut jo 17 muutokseen. Muotoilulliset muutokset ovat merkityksellisiä myös siinä suhteessa, että niihin periaatteessa voi sisältyä uusi painoala. Tämänkaltaisia muutoksia tehtiin versioon 12 kolme.

Versiossa 13 strategisten painalojen määrä pysyi samana, mutta strategian sisällä tapahtui muutoksia. Yksi painoala poistettiin (kliininen tutkimus ja hoitotiede) ja hoitotieteellinen tutkimus lisättiin nousevaksi alaksi. Lisäksi tehtiin muotoilullisia muutoksia, joista kaksi palautti painalojen nimet alkuperäiseen tutkimuksen koordinaatioryhmässä sovittuun muotoon (uudet materiaalit ja yhteiskunnan palvelujärjestelmän ja liiketoimintaosaaminen). Yksi uusi strateginen painoala sisältyi taas muotoilulliseen muutokseen, kun ravitsemus sisällytettiin elämäntapojen ja terveyden yhteyteen.

Muutokset voimistuivat versiossa 14, jossa oli huomioitu toiseen lausuntokierroksen lausunnot. Lausuntoihin perustuvia muutoksia oli kolme. Painalojen määrä laski samalla 26 alaan. Uudessa strategiaversiossa poistettiin neljä alaa, joista yksi liitettiin toisalle. Tämän lisäksi yksi nouseva ala lisättiin strategiaan. Kahteen strategiseen painoalaan tehtiin muutoksia, jotka kohdensivat painoalaa uudelleen. Lisäksi yhden alan osalta palattiin tutkimuksen koordinaatioryhmässä sovittuun muotoiluun ja yhden alan määritelmää laajennettiin. Kuten tästä on huomattavissa, rakentui strategiaprozessi voimakkaasti uudelleen varsin lyhyessä ajassa. Strategiset painoalat eriytyivät, yhdentyivät, monipuolistuivat ja irtautuivat osin yhteismitallisuudesta. Strategian paino-

aloiksi alkoi strategiaprosessin edetessä nousta myös koulutuksellisia elementtejä.

Taulukko 7 Painoalojen muutokset

	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16
Painoalojen määrä	25	26	26	26	26	29	29	26	27	27
Muutosten määrä	-	2	1	1	7	7	5	10	2	2
Muutosten määrä verrattuna versioon 7	-	2	3	4	9	17	16	18	18	18

Strategian valmistelu oli keskitettyä ja sen valmistelusta vastasi yliopistojen ylin akateeminen johto. Osa valmisteluvastuussa olleista vaikutti prosessin etenemiseen voimakkaammin. Valmistelu tapahtui kuitenkin riittävän hyvässä yhteishengessä ja ilman merkittäviä ristiriitoja. Strategian valmistelu tapahtui nopeassa aikataulussa. Strategiatyö oli prosessikeskeinen ja se limittyi osaksi fuusioprosessia.

Tutkimuksen arviointi oli keskeinen mekanismi strategisten painoalojen määrittämisessä. Loppuvaiheessa painoalojen määrittämiseen perusteisiin sisällytettiin myös muita perusteita, erityisesti sellaisia, jotka liittyivät muihin tekijöihin, kuten koulutukseen. Objektivistien mittareiden ja tutkimustoiminnan merkitys oli joka tapauksessa keskeinen. Strategiaprosessin aikana vahvistui ajatus siitä, että tutkimustoiminta ei voi olla ainoa peruste, jonka kautta yliopiston viisi vahvuusalaa määrittyy. Strategisten painoalojen määrittämisessä painottui lisäksi pyrkimys kampuistasapainoon. Kampusten välillä oli lisäksi joitain jännitteitä, jotka ovat yleisemminkin fuusioprosesseissa yleisiä.

Tieteidenvälisyyden roolia strategisena painopisteenä pohdittiin alussa loppuvaihetta enemmän. Perushaaste liittyi yhdistymisen akateemisiin synergioihin. Mitkä alat ja tekijät yhdessä nostavat uuden yliopiston tutkimustoiminnan uudelle tasolle. Miten muodostetaan uusia osaamiskeskittyviä. Varsin nopeasti strategiatyössä painottui valtarakennestrategia, jossa keskeistä oli turvata oman tutkimus- tai koulutusalan näkyvyys osana strategiaa. Jatkossa tärkeää on pyrkiä määrittämään valituille paino-

aloille kehittämisstrategiat. Myös niiden arviointi on varmistettava.

Strategian prosessoituminen ja strategisissa painoaloissa tapahtuneet muutokset olivat merkittäviä. Vain 10 tutkimuksen koordinaatioryhmässä 31.10.2008 määriteltyä kansainväliseen tutkimuksen arviointiin perustuvaa strategista painoalaa säilyi muuttumattomana verrattuna hallitusten 25.2.2009 hyväksymään strategiaversioon. Tutkimuksen koordinaatioryhmässä määritetyn ja yliopistojen hallitusten hyväksymän strategian välillä on 18 muuttunutta kohtaa strategisissa painoaloissa.

Painalojen määrän suhteen muutos ei ole ollut merkitsevää, mutta laadullisesti muutokset ovat huomattavia. Kaikilta osin ei ollut aivan selvää millä perusteella strategisten painalojen muutokset ja valinnat toteutettiin. Alkuvaiheessa oli jaettu yhteisymmärrys siitä, että strategisten painalojen valinnan perusteina käytetään riippumattomia mittareita ja kriteereitä. Periaate ei ohjannut strategiaproessia loppuun saakka. Tämä tukee oletusta, jonka mukaan strategiaproessi oli erityisesti yhdistymisvaiheen muutosstrategia. Strategiatyö oli riittävässä määrin hallittu ja sen lopputuloksessa sovittiin kokonaisuuden näkökulmasta riittävän tasapainoisesti yhteen toisistaan eriytyneitä näkemyksiä yhteen. Strategiaproessissa ei tässä vaiheessa korostunut riittävä strateginen ulottuvuus.

Strategiaproessin aikana ei pystytty riittävän systemaattisesti pitämään kiinni periaatteesta, jonka mukaan tutkimuksen arvioinnin tulokset tai muut objektiiviset perusteet ohjaisivat strategisen painalojen määrittämisestä. Yliopistojen suunnittelu- ja kehittämissyksiköt valmistelivat lisäksi tilastomatriisin keskeisistä tieteenalakohtaisista tunnusluvuista, jotka toimivat taustamateriaalina painalojen määrittämisessä. Painetta strategisten painalojen muokkaamiseksi kohdistui erityisesti akateemisista lähteistä. Strategisten painalojen määrittelyssä painottui objektiiviset kriteerit, akateeminen politiikka ja pyrkimys kampustasapainoon. On tärkeää muistaa, että kokonaisuudessaan prosessi eteni riittävässä määrin tasapainoisesti. Kysymyksessä oli herkkä prosessi, jossa kahden yliopiston välille haetaan ratkaisua strategisesti kes-

keisistä tavoitteista. Osin prosessissa oli epäloogisuutta, mutta lopputulos oli onnistunut

Strategiaprosessi perustui tasapainoilulle kahden yliopiston intressien välillä. Osittain yliopistoilla oli eriävät näkemykset strategiasta ja sen merkityksestä. Kokonaisuutena ja ristiriidoista huolimatta strategiaprosessi oli riittävän onnistunutta. Se oli siirtymävaiheen strategia, jossa saavutettiin yhteisymmärrys keskeisistä strategisista painoaloista. Tieteidenvälisyys ja Itä-Suomen yliopiston akateemiset synergiat eivät näy strategiassa riittävässä määrin. Strategiaprosessin alkuvaiheessa oli haasteita yhteisen näkemyksen muodostamisessa. Strategiset päätökset tehtiin haasteista huolimatta hallitulla tavalla.

4 Rahoitusohjauksen soveltaminen

Itä-Suomen yliopistohankkeen etenemisen keskeinen edellytys oli julkisen vallan sitoutuminen hankkeen rahoitukseen. Hankerahoituksen loppusumma oli 12,2 miljoonaa euroa, mikä vastaa noin 10 prosenttia yliopistojen vuosittaisesta budjettirahoituksesta. Rahoitusohjauksen merkitys muutosprosesseihin sitouttamisessa ja prosessin toteuttamisessa on keskeinen. Rahoitusohjauksen rooli korostuu erityisesti strategisessa ohjauksessa ja strategisten tavoitteiden toimeenpanossa. Itä-Suomen yliopistohankkeessa rahoitusohjauksen soveltamiseen vaikutti erityisesti Vihkon suunnitteluryhmässä määritetyt strategiset tavoitteet, jotka liittyivät pääsääntöisesti kansainvälisesti korkeatasoisen tutkimustoiminnan vahvistamiseen luonnontieteiden ja yhteiskuntatieteiden aloilla. Lisäksi hankkeeseen sidottiin mukaan strategisesti tärkeän kauppatieteiden alan yhteistoimintamallin rakentaminen. Nämä rakenteellisen kehittämisen alat ovat myös ne keskeiset leikkauspisteet, jotka ovat olleet alusta saakka Itä-Suomen yliopiston selkärankana. Tältä osin rahoituksen kohdentaminen näihin hankkeisiin on pääosin perusteltu ratkaisu. Vihkon työryh-

män loppuraportissa määriteltiin liittoyliopiston rakentamiseen näkökulmasta keskeinen rahoitusrakenne.

Johtoryhmä kohdensi periaatepäätöksellä varsin varhaisessa vaiheessa näihin alakohtaisiin hankkeisiin merkittävän osan hankkeen kokonaisrahoituksesta. Kolmen rakenteellisen kehittämisen alan osuus vuosibudjetista oli vuosien 2007–2008 välillä 69 prosenttia ja 56 prosenttia vuonna 2009. Kokonaisuudessaan tutkimushankkeiden osuus Itä-Suomen yliopiston käynnistämishankkeen budjetista oli 54 prosenttia. Rahoitusohjauksen avulla hankkeeseen saatiin strategisesti onnistuneesti sidottua rakenteellisen kehittämisen näkökulmasta keskeiset alat. Rahoitusohjausta kohdennettiin myös muihin yhdistymisen näkökulmasta tärkeisiin kohteisiin. Näistä keskeisimpiä olivat palvelulaitosten yhteistoimintamallien rakentaminen, muiden alojen yhteistyöhankkeet, tietojärjestelmien yhteen saattaminen, projektinhallinta sekä aikuiskoulutus.

Yhdistymisen toimeenpanoon kohdennettiin resursseja riittävässä määrin. Rahoitusohjaus oli pääsääntöisesti muutosvaiheen organisoinnin ja muutosprosessin toteuttamisen rahoittamista. Rakenteellisen kehittämisen alakohtaisiin hankkeisiin sisältyi tosin myös strategisia elementtejä osaamisen keskittämisestä ja vahvistamisesta. Strategisesti kysymys oli muutosvaiheen rahoitusohjauksen soveltamisesta. Innovaatioprosessin hallinnan näkökulmasta rahoitusohjaus oli onnistunutta ja tarkoituksenmukaista.

Prosessiarvioinnin tavoitteena on selvittää rahoitusohjauksen soveltamista sekä nostaa esiin rahoitusohjauksen liittyviä käänne- tai murroskohtia. Tavoitteena oli selvittää lisäksi oliko rahoitusohjaus muuttunut prosessin aikana. Rahoitusohjausta tarkastellaan seuraavassa ensin koko hankkeen tasolla ja sen jälkeen alakohtaisesti yhteiskuntatieteellisen alan hyvinvointi ja raja: muuttuva yhteisöllisyys (HYRMY) tutkimushankkeen näkökulmasta.

Hankkeen rahoitusohjaus

Itä-Suomen liittoyliopiston rakentamiseksi haettiin yhteensä rahoitusta 14,9 miljoonaa euroa. Rahoitusta haettiin seitsemällä hanke-esityksellä⁵⁴. Rahoituksen kohdentamisen perusteista sovittiin ylimmän johdon kesken, osana Vihkon työryhmätyöskentelyä. Rahoituksen tasosta ja hankkeen vähimmäisedellytyksistä neuvoteltiin kevään 2007 tulosneuvottelujen yhteydessä. Opetusministeriö myönsi neuvottelujen jälkeen Itä-Suomen yliopiston liittoyliopistolle 11 miljoonaa euroa hankerahoitusta. Hankerahoituksen perusta niveltäytyi Vihkon työryhmän rahoitusrakenteeseen. Vihkon raportissa korostui päällekkäisten rakenteellisen kehittämisen näkökulmasta relevanttien alojen kauppatieteiden, luonnontieteiden ja yhteiskuntatieteiden yhteistyön rahoittaminen. Hankerahoituksesta merkittävä osa kohdennettiin alakohtaiseen rahoitukseen, erityisesti luonnontieteisiin (vuosien 2007–2009 rahoituksesta 43 prosenttia).

Itä-Suomen yliopiston käynnistämishankkeen vuosien 2007–2010 kokonaisbudjetti oli 12.2 miljoonaa euroa. Loppusumma sisältää vuoden 2008 tulosneuvotteluissa sovitun mukaisen lisärahoituksen. (ks. taulukko 8.) Opetusministeriö myönsi lisäksi Joensuun ja Kuopion yliopistoille lisärahoitusta 400 000 euroa vuodelle 2008. Hankkeen johtoryhmä kohdensi lisärahoituksen Joensuun yliopiston osalta Mekrijärven tutkimusasemalle ja Kuopion yliopiston osalta jakamattomana siirtomäärärahana.⁵⁵ Itä-Suomen yliopiston käynnistämishankkeelle myönnetty määräraha vastasi

⁵⁴ Rahoitusta haettiin kauppatieteisiin, luonnontieteisiin, yhteiskuntatieteisiin, korkeakoulupedagogiikan kehittämiseen ja yhteiseen etäopetusinfrastruktuuriin, kirjaston ja kieli-keskuksen palveluihin, hallinto- ja tukipalveluihin sekä strategiaprosessin kehittämiseen.

⁵⁵ Määrärahan myöntäminen 27.8.2008. Itä-Suomen yliopistohankkeen menot, lisämääräraha, Kuopion yliopisto. Dnro 6157/33/2008.; Määrärahan myöntäminen 19.9.2008. Itä-Suomen yliopistohankkeen menot, lisämääräraha, Joensuun yliopisto: Mekrijärven tutkimusaseman varustaminen, tutkimustoiminnan vahvistaminen luonnontieteissä ja luonnonvara-alalla. Dnro 6157/33/2008.

kokonaisuudessaan n. 10 prosenttia Joensuun ja Kuopion yliopistojen vuosittaisesta budjettirahoituksesta, joka vuonna 2007 oli n. 120,2 miljoonaa euroa. Hankkeen johtoryhmällä oli ylin toimivalta rahoituksen kohdentamisessa. Hankerahoituksesta raportoitiin johtoryhmälle.

Itä-Suomen yliopistohankkeen projekti käynnistyi touko-kuussa 2007. Johtoryhmän valmisteleavassa kokouksessa 14.5.2007 sovittiin, että hankerahoituksen pääpaino on alakohtaisissa hankkeissa ja sen tarkoituksena on tukea yliopistojen välisiä yhteistyöhankkeita. Tämä linjaus vaikutti keskeisellä tavalla rahoituksen kohdentumiseen aina Itä-Suomen yliopiston käynnistymiseen. Rahoitusohjaus sidottiin pääasiassa luonnon- ja yhteiskuntatieteiden yhteisiin tutkimushankkeisiin. Tässä suhteessa rahoitus on ollut strategista ja kestoltaan pitkäjänteisistä. Alakohtaisen rahoituksen kohdentamisessa sovellettiin Vihkon työryhmän aikaan sovittua rahoitusmallia, jossa hankkeisiin kohdennettiin tietty prosenttiosuus suhteessa koko hankkeen vuosirahoitukseen.

Taulukko 8 Itä-Suomen yliopistohankkeen rahoitus

	2007	2008	2009	2010	Yhteensä
OPM hankerahoitus	3,5	3	3	1,5	11
Tulosneuvotteluissa 2008 myönnetty lisärahoitus			0,7	0,5	1,2
Yhteensä					12,2

(miljoonaa euroa)

Hankerahoitus suunnattiin pääosin professori Reijo Vihkon vetämän suunnitteluryhmän rahoitussuunnitelman mukaisesti. Itä-Suomen yliopiston käynnistämishankkeen johtoryhmä linjasi ensimmäisessä kokouksessa toukokuussa 2007, että "pääpaino hankerahoituksessa on alakohtaisissa hankkeissa". Hankerahoituksen myöntämisen keskeisenä periaatteena oli yhteistyöhankkeiden tukeminen.⁵⁶ Elokuussa 2007 johtoryhmä sopi periaatepäätöksensä, että luonnon- ja yhteiskuntatieteiden yhteistyöhankkeille varataan rahoitusta myös vuosien 2008 ja 2009 budjeteista samassa suhteessa kuin vuonna 2007. Määrärahan myöntäminen sidottiin

⁵⁶ Valmisteleva johtoryhmän kokous 14.5.2007.

ehdolliseksi ja se edellytti hankkeen tuloksellisuutta. Rahoitus voitiin myös tarpeen mukaan perua.⁵⁷

Rahoitusohjaukseen sisältynyt keskeinen potentiaalisuus sisältyi alakohtaisiin hankkeisiin, joiden kautta oli mahdollista vahvistaa tutkimuksen kansainvälistä tasoa ja rakentaa osaamiskeskitymiä. Alakohtaisten hankkeiden rahoitus oli luoteeltaan osittain riskirahoitusta. Rahoituksen vaikuttavuutta ei tässä vaiheessa voida arvioida luotettavasti. Päätös rahoituksen kohdentamisesta alakohtaisiin hankkeisiin sitoi rahoitusohjausta merkittäväällä tavalla. Alakohtaisiin hankkeisiin suunnattiin vuosien 2007–2009 ajalla 69 prosenttia opetusministeriön myöntämästä vuosittaisesta rahoituksesta. Alakohtaisen rahoituksen osuus hankkeen koko budjetista oli noin 54 prosenttia. Tätä voi pitää strategisena, mutta osin riskialttiina tekijänä.

Taulukko 9 Alakohtainen rahoitus

	2007	2008	2009	Yhteensä
Luonnontieteet	1 500 000 (43%)	1 300 000 (43%)	1 300 000 (43%)	4 100 000 (43%)
Yhteiskuntatieteet	700 000 (20%)	602 000 (20%)	602 000 (20%)	1 904 000 (20%)
Kauppatieteet	200 000 (6%)	175 000 (6%)	175 000 (6%)	550 000 (6%)
Yhteensä	2 400 000	2 077 000	2 077 000	6 554 000
OPM rahoitus	3 500 000	3 000 000	3 000 000	9 500 000

Alakohtaisen rahoituksen kohdentamisessa sovellettiin edelleen Vihkon raportin rahoitussuunnitelmaa. Rahoitusohjauksen soveltaminen muihin Itä-Suomen yliopiston yhdistymisprosessia edistäviin hankkeisiin oli näin ollen rajallinen. Toisaalta rahoituksen kohdentaminen oli strategian mukaista, sillä rahoituksen myöntämisen aikaan yhteistyön tavoitteena oli liittoyliopisto, jossa keskiössä oli kolme rakenteellisen kehittämisen alaa. Hankkeen alussa ei olisi ollut realistisia mahdollisuuksia lähteä purkamaan auki vasta sovittuja hanke-esityksiä ja niihin sisältyviä rahoitusmalleja. Hankkeen strategisena tavoitteena oli liittoyliopiston rakentaminen. Käytännössä paine kohdistui alussa tutkimushankkeisiin, jot-

⁵⁷ Johtoryhmän kokous 14.8.2007. Pöytäkirja 2/2007.

ka haluttiin nopeasti liikkeelle. Vuoden 2010 rahoituksen osalta johtoryhmä on linjannut, että alakohtaisia tutkimushankkeita voidaan rahoittaa "vain poikkeuksellisista syistä"⁵⁸. Valtaosa luonnon- ja yhteiskuntatieteiden alakohtaisesta rahoituksesta suunnattiin tutkimushankkeiden toteuttamiseen. Luonnontieteiden osalta tutkimushankkeisiin suunnattiin 90 prosenttia rahoituksesta ja yhteiskuntatieteiden osalta 86 prosenttia. Kauppatieteiden osalta rahoitus kohdennettiin yhteisen laitoksen ja toimintarakenteen valmisteluun. (taulukko 10.)

Taulukko 10 Alakohtaisen rahoituksen kohdentuminen opetukseen ja tutkimukseen

	Tutkimus	Opetus	Yhteensä
Luonnontieteet	3 690 000 (90%)	410 000 (10%)	4 100 000
Yhteiskuntatieteet	1 632 000 (86%)	272 000 (14%)	1 904 000

Itä-Suomen yliopistohankkeen budjetista vuosina 2007–2008 yli 76 prosenttia kohdistui akateemisiin hankkeisiin. Rahoituksen kohdentumisen näkökulmasta hanke oli vahvasti akateeminen hanke. Hallintoon ja projektinhallintaa kohdistui 12,5 prosenttia rahoituksesta ja palvelulaitosten ja aikuiskoulutuksen rahoittamiseen 11 prosenttia rahoituksesta. (taulukko 11) Yhdistymisestä selvästi aiheutuneita kuluja korvattiin lähinnä matkustuspalveluiden sekä projektinhallinnan ja -johtamisen osalta. Rahoitusohjaus ja sen kohdentamisen perusteet olivat kokonaisuudessaan riittävän avoimia ja tasapuolisia. Rahoitusohjaukselle sidottiin myös riittävällä tavalla akateeminen ulottuvuus hallinnolliseen yhdistymiseen. Rahoituksen kohdentamisesta ja rahoituspäätöksistä vastasi hankkeen johtoryhmä. Käytännössä rahoitusvalta oli siis kohdentunut yliopiston ylimmälle johdolle, rehtoreille ja hallintojohtajille.

⁵⁸ Johtoryhmän kokous 2.4.2009

Taulukko 11 Rahoituksen kohdentuminen 2007–2008

Rahoitustyyppi	€	%
Akateeminen	4 941 000	76,4
Palvelulaitokset ja aikuiskoulutus	722 000	11,1
Hallinto ja projektinhallinta	807 000	12,5
Yhteensä	6 470 000	100

Syksyllä 2007 avattiin muiden kuin alakohtaisten hankkeiden rahoitushaku. Tämä haku oli kertaluonteista ja se keskittyi opetus-hankkeiden rahoittamiseen. Kauppatiede kulki omaa raidettaan myös rahoitusohjauksen näkökulmasta. Sen osalta rahoitus kohdennettiin yhteisen yksikön rakentamiseen. Hallinnon ja tukipalveluiden osalta rahoitusohjauksessa painotettiin periaatteellisia tekijöitä. Keskeistä näissä hankkeissa oli tuossa vaiheessa varmistaa palveluiden saatavuus, läheisyysperiaate, mutta myös palvelutuotannon tehokkuus. Jo alkuvaiheessa oli myös arvioitava kampusten välisen työnjaon ja erikoistumisen mahdollisuuksia.

Vuosina 2007–2008 Itä-Suomen yliopiston rakentamisessa painottui erityisesti rakenteellisten ratkaisujen, yliopiston organisaatio- ja tiedekuntarakenteen, tiedekuntien alarakenteiden, hallinnon rakenteiden ja palvelulaitosten valmisteluun. Itä-Suomen yliopiston hallinnon ja toimintarakenteiden valmistelu toteutettiin pääsääntöisesti osana virkatyötä tai virkatyön ohessa. Toisaalta henkilöstökulujen osuus kaikista vuoden 2008 loppuun mennessä hankkeessa kirjatusta menoista oli yli 80 prosenttia.

Vuonna 2009 määrärahoitusta budjetoitiin yhdistymisen toimeenpanon ja uuden yliopiston toiminnan kannalta perustavien toimintojen kuten tietojärjestelmien yhteen saattamiseen. Nuorten tutkijoiden toimintaa tuettiin hankerahoitukselle yhteensä 400 000 eurolla, jota yliopistot täydensivät omalla rahoituksella siten, että keväällä 2009 avattiin hakuun 10 väitöskirjatyön jälkeistä, 2-vuotista *post doc* -tutkijan paikkaa. Vuoden 2010 rahoitus on yhteensä 2 miljoonaa euroa. Johtoryhmä ei linjannut sen käyttöä vuoden 2009 alkupuoliskolla. Vuoden 2010 rahoituksesta varattiin

kuitenkin vuoden 2009 alijäämän kattamiseen ja *post doc* -paikkojen rahoitukseen yhteensä 844 200 euroa.⁵⁹

Alkuvaiheen rahoitusohjauksessa painottui kolmeen rakenteelliseen kehittämisen alaan kohdistunut alakohtainen tutkimusrahoitus. Vuosien 2007 ja 2008 aikana rahoitusta kohdennettiin lisäksi yhteisten toimintamallien rakentamiseen kirjastotoimessa, kielikeskuksessa ja opetuksen ja oppimisen tukipalveluissa. Vuoden 2008 budjettikäsittelyssä syksyllä 2007 johtoryhmässä pyrittiin varautumaan strategiseen rahoitustarpeeseen. Rahoitusta haluttiin kohdentaa myös strategiseen kehittämiseen ja tutkimusosaamisen vahvistamiseen⁶⁰.

Strategisen rahoituksen trendi jatkui keväällä 2008. Johtoryhmä linjasi, että rahoituksessa varaudutaan tutkimuksen rahoittamiseen tutkimuksen arvioinnin tulosten valmistuttua. Osana tätä prosessia rahoitusta päätettiin sitoa myös tutkijanuramallin edistämiseen. Johtoryhmä päätti rahoittaa jokaisen uuden tiedekunnan *post doc* -tutkimusta.⁶¹ Rahoituksen perusteena käytettäisiin tutkimuksen arvioinnin tuloksia. Lisäksi rahoitettiin projektinhallintaan, matkustuspalveluihin ja yhdistymisen hallintoon liittyviä kuluja. Rahoitusohjauksen näkökulmasta suuria muutoksia ei projektin aikana tapahtunut. Tosin vuoden 2009 osalta rahoitusta budjetoitiin erityisesti tietojärjestelmien harmonisointiin. Rahoitusohjauksen näkökulmasta kysymys oli erityisesti muutosvaiheen prosessista, jossa leimaa antavana piirteenä oli rakenteellisesti päällekkäisten alojen rahoitus ja sitominen prosessiin. Se oli erityisesti fuusioprosessin valmistelua tukevaa rahoitusta, jonka edellytykset laadittiin jo Vihkon työryhmän raportissa. Kuvassa 8 on esitetty rahoituksen keskeiset käännekohdat ja tapahtumat.

⁵⁹ Johtoryhmän kokous 16.2.2009. Pöytäkirja 2/2009.

⁶⁰ Johtoryhmän kokous 9.11.2007. Pöytäkirja 5/2007.

⁶¹ Johtoryhmän kokous 7.4.2008. Pöytäkirja 4/2008; Johtoryhmän kokous 8.5.2008. Pöytäkirja 5/2008; Johtoryhmän kokous 20.5.2008. Pöytäkirja 6/2008.

OPM asettaa määrärahan (60 000€) Vihkon työryhmälle 27.11.2006
Vihkon raportti, hankkeen rahoitussuunnitelma 19.2.2007
OPM myöntää hankkeelle 11 miljoonaa euroa, tulosneuvottelut 23.3.2007
Hankkeen johtoryhmä linjasi rahoituksen pääpainon alakohtaisiin hankkeisiin 14.5.2007
Johtoryhmän päätös luonnon- ja yhteiskuntatieteiden rahoituksesta 15.6.2007
Johtoryhmän päätös rahoituksen kohdentamisesta alakohtaisiin hankkeisiin vuosina 2008 ja 2009 vuoden 2007 tason mukaisesti 14.8.2007
Johtoryhmä myöntää rahoituksen kauppatieteiden alalle 13.9.2007
Muiden kuin kauppa-, luonnon- ja yhteiskuntatieteellisen alan yhteistyöhankkeiden rahoituspäätökset 2.10.2007

Kuva 6 Rahoitusprosessin keskeiset tapahtumat

Hyvinvointi ja raja -tutkimushanke

Hyvinvointi ja raja: muuttuva yhteisöllisyys (HYRMY) hanke oli yhteiskuntatieteellisen alan tutkimushanke, jonka lähtökohta liittyi Vihkon suunnitteluryhmän raporttiin. Suunnitteluryhmän keskeisenä tavoitteena oli yhteisen tutkimustoiminnan vahvistaminen jo olemassa olevilla tutkimuksen painoaloilla. Tutkimustoiminnan vahvat alat linjattiin raportissa sitovasti kahteen laajaan ja sisällöltään yleisluonteiseen kokonaisuuteen: hyvinvointiin ja rajaan sekä yhteiskuntaan ja ympäristöön. Kehittämistoiminnan tavoitteena oli monitieteisen ja kansainvälisesti orientoituneen tutkimuksen vahvistaminen.⁶²

⁶² Itä-Suomen yliopisto tulevaisuuden yliopisto ajassa. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2007:15

Hankkeen valmistelu ja rahoituspäätös

Yhteiskuntatieteellisen alan yhteistyön valmistelu käynnistyi yhteiskuntatieteiden työryhmän asettamisesta joulukuussa 2006. Sen tehtävänä oli "laatia ehdotus yhteistyön tavoitteista ja muodoista yhteiskuntatieteellisellä alalla. Erityistä huomiota tuli kiinnittää tutkimusyhteistyöhön."⁶³

Tutkimusyhteistyön järjestämistä valmistelivat dekaanit Harri Siiskonen, Joensuun yliopistosta ja Pauli Niemelä, Kuopion yliopistosta. Valmistelutyön tuloksena päädyttiin esittämään tutkimuksen teemoittamista kahteen laajaan kokonaisuuteen. Esitetyt tutkimusteemat: hyvinvointi ja raja sekä yhteiskunta ja ympäristö olivat kahden yliopiston olemassa olevan tutkimustoiminnan laajat linjat yhteen kokoavia hankkeita. Vihkon suunnitteluryhmän raportissa hanke-esityksenä esitettiin toiminnan organisoimista tutkimuksen vahvoille painoaloille kohdentuvien tutkimuskokonaisuuksien Hyvinvointi ja raja -tutkimusohjelma sekä Yhteiskunta ja ympäristö -tutkimusohjelma kautta⁶⁴.

Itä-Suomen liittoyliopistohanke järjestäytyi toukokuussa 2007, heti sen jälkeen kun Joensuun ja Kuopion yliopistojen hallitukset hyväksyivät keskinäisen sopimuksen liittoyliopiston perustamisesta⁶⁵. Hankkeen johtoryhmä avasi ensimmäisen suunnatun määrärahahaun 21.5.2007. Hakuaika oli lyhyt ja se päättyi 11.6.2007. Luonnontieteellisen ja yhteiskuntatieteellisen alan rahoituksen kohdentamisen yleisenä periaatteena oli liittoyliopiston tutkimuksen ja koulutuksen kehittämistavoitteiden toteutuminen. Hankerahoituksen hakukirjeessä todettiin, että vuoden 2007 rahoituksessa sovelletaan "pääosin Vihkon työryhmän raportin mukaista hanke- ja rahoitussuunnitelmaa". Hankerahoitusta myönnettiin hakuehtoien mukaan erityisesti yhteistyöhankkeille. Hankkeista

⁶³ Yhteiskuntatieteiden työryhmän asettaminen. 5.12.2006. Dnro 3486/11/06.

⁶⁴ Itä-Suomen yliopisto tulevaisuuden yliopisto ajassa. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2007:15

⁶⁵ Joensuun yliopiston hallitus. Pöytäkirja 2.5.2007. Kuopion yliopiston hallitus 2.5.2007. Pöytäkirja 2/2007.

pyydettiin eräänlaisena vertaisarviointina dekaanin lausunnot. Myönnettävästä rahoituksesta päätti johtoryhmä.⁶⁶

Itä-Suomen yliopiston käynnistämishankkeen johtoryhmä myönsi 15.6.2007 rahoitusta kolmelle hankkeella yhteensä 600 000 euroa. Rahoitusta myönnettiin kolmelle yhteiskuntatieteen alan hankkeelle Hyvinvointi ja raja: muuttuva yhteisöllisyys (HYRMY), Yhteiskunnan riskit ja muuttuva ympäristönhallinta (YRMY) sekä opetukselliseen yhteistyöhön yhteiskuntatieteellisessä tiedekunnassa.⁶⁷ Dekaanit puolsivat HYRMY -hanketta ja se myös täytti kaikki rahoitusehdot.⁶⁸

Yhteiskuntatieteellisen alan määräraahakuvaiheen hankesuunnitelmassa HYRMY -hankkeen aihealue rajattiin kahteen teemaan: raja ja muuttuva yhteisöllisyys sekä hyvinvointi ja muuttuva yhteisöllisyys. Hankesuunnitelmassa tunnistettiin tutkimuskokonaisuuteen liittyvät reunaehdot.. Tavoitteena oli tutkimushankkeen priorisointi "olemassa olevan vahvimman tutkimusosaamisen varaan". Tutkimuksellinen mielenkiinto asetettiin hyvinvoinnin, yhteisöllisyyden ja rajan välisiin leikkaus- ja rajapintoihin.⁶⁹

Tavoitteena oli kansainvälisen tason tutkimuslinjan kehittäminen hyvinvointi ja raja teeman lähtökohdista. Hankkeen tutkimusten edistämisestä käytännössä suunnitelman mukaan vastasi neljä tutkijaa, joiden "ensisijaisena tehtävänä on toteuttaa tutkimusta" hankesuunnitelmassa mainituista teemoista.⁷⁰ Hankesuunnitelma oli vielä käytännössä aiesuunnitelma. Hankkeen johto-

⁶⁶ Valmisteleva johtoryhmän kokous 14.5.2007. Pöytäkirja; Suunnattu määräraahaku vuodelle 2007 luonnontieteelliselle alalle ja yhteiskuntatieteelliselle alalle. 21.5.2007.

⁶⁷ Johtoryhmän kokous 15.6.2007. Pöytäkirja 1/2007.

⁶⁸ Dekaanien lausunto Hyvinvointi ja raja: muuttuva yhteisöllisyys - tutkimushankkeesta. Joensuu - Kuopio 11.6.2007. Lausuvat dekaanit olivat samat kuin hanketta valmistelleet dekaanit.

⁶⁹ HAKEMUS Suunnattuun määräraahakuun vuodelle 2007 luonnontieteelliselle ja yhteiskuntatieteelliselle alalle. Hyvinvointi ja raja: Muuttuva yhteisöllisyys (HYRMY)

⁷⁰ HAKEMUS Suunnattuun määräraahakuun vuodelle 2007 luonnontieteelliselle ja yhteiskuntatieteelliselle alalle. Hyvinvointi ja raja: Muuttuva yhteisöllisyys (HYRMY)

ryhmä teki rahoituspäätöksen asettamansa kriteeristön ja tiedekuntien dekaanien lausuntojen perusteella.

Hankkeen johtoryhmän elokuussa 2007 tekemän periaatepäätöksen mukaan luonnon- ja yhteiskuntatieteellisen alojen hankkeille varataan myös vuosien 2008 ja 2009 budjeteista samansuuruinen osuus kuin vuonna 2007. Periaatepäätöksen mukaan rahoituksen ehtona on hankkeiden suunnitelmallinen eteneminen. Rahoitus voidaan perua, mikäli tavoitteita ei saavuteta.⁷¹ Itä-Suomen yliopiston käynnistämishankkeen johtoryhmä kohdensi varsin nopeasti hankkeen aloituksen jälkeen alakohtaiseen rahoitukseen 64 prosenttia vuosien 2007–2009 rahoituksesta.

Hankkeen käynnistyminen

Alakohtaisten tutkimushankkeiden johtajilta pyydettiin tarkennettuja toimintasuunnitelmia syyskuun 2007 alkuun mennessä. HYRMY -hankkeen suunnitelman mukaan hankkeen tavoitteena oli koota yhteen Joensuun ja Kuopion yliopiston hyvinvointiin ja rajateemaan erikoistuneet tutkijat, luoda alan tutkimusryhmä ja rakentaa sellainen tutkimusympäristö, joka tukee kasainvälisen tason tutkimuskeskittymän kehittymistä. Hankkeen tavoitteeksi asetettiin lisäksi uusien "relevanttien" kansainvälisten yhteyksien rakentaminen. HYRMY -hanke verkostoituu edelleen YRMY -hankkeeseen, jotka yhdessä luovat "merkittävän uuden tutkimuskonsortion". Hankkeiden jatkovalmistelussa aiheet nivellettiin jo tässä vaiheessa tutkija- ja kampuskohtaisiksi⁷².

Hankkeen tarkempi tavoitteenasettelu määriteltäisiin myöhemmin tutkijarekrytoinnin ja lähtötilanneanalyysin jälkeen. Virkasuhteet teemoiteltiin kuitenkin tässä vaiheessa varsin kohdenne-

⁷¹ Johtoryhmän kokous 14.8.2007. Pöytäkirja 2/2007.

⁷² Professori määräaikainen virka (sijaintipaikka Joensuu): Vertaileva raja- ja aluetutkimus: Rajayhteistyö EU:n ulkorajoilla; Erikoistutkija 1 (sijaintipaikka Kuopio): Rajanylittävä vuorovaikutus, etniset suhteet, maahanmuutto ja hyvinvointityö; Erikoistutkija 2 (sijaintipaikka Joensuu): Raja-alueiden yhdyskunnat, työ ja hyvinvointi; Erikoistutkija 3 (sijaintipaikka Kuopio): Raja-alueiden muuttuvat yhteisöt ja palvelujärjestelmät.

tusti ja sijoituspaikat määriteltiin liittoyliopistokonseptin mukaisesti, mutta tieteen- tai oppialojen suhteen ne jätettiin avoimiksi.⁷³ Itä-Suomen yliopiston käynnistämishankkeen projektinjohto pyysi tiedekunnilta lausuntoa hankkeiden toimintasuunnitelmista syyskuussa 2007. Lausuntojen perusteella valmisteltaisiin hankkeille myönnettävät määrärahalausunnot.⁷⁴ Molemmat tiedekunnat hyväksyivät suunnitelmat ja sitoutuivat hankkeisiin.

Itä-Suomen yliopiston käynnistämishankkeen johtoryhmä vahvisti hankkeiden vastuulliset johtajat lokakuussa 2007. HYRMY -hankkeen vastuulliseksi johtajaksi nimettiin professorit Juha Kinnunen ja Ilkka Liikanen ja YRMY -hankkeen johtajaksi professori Jarmo Kortelainen.⁷⁵ Hanketta hallinnoitiin Kuopion yliopiston alaisen hyvinvointitutkimuksen kautta. Hankkeen ohjausryhmään nimettiin professori Eeva Jokinen, professori Katri Vehviläinen-Julkunen, professori Juha Hämäläinen ja professori Ilkka Liikanen. Hankkeeseen rekrytoitiin neljä tutkijaa, joista yksi oli määrääkainen professori ja kolme erikoistutkijaa. Henkilöt sijoituivat tasapuolisesti molemmille pääkampuksille.⁷⁶

⁷³ Toimintasuunnitelma: Hyvinvointi ja raja: Muuttuva yhteisöllisyys (HYRMY)

⁷⁴ Lausuntopyyntö. 17.9.2007 hankkeiden "Hyvinvointi ja raja: Muuttuva yhteisöllisyys (HYRMY)" ja "Yhteiskunnan riskit ja muuttuva ympäristönhallinta (YRMY)" toimintasuunnitelmista.

⁷⁵ Hankkeiden vastuuhenkilöt. 10.10.2007. Dnro 3486/11/07. KY 73.02.021.07.

⁷⁶ HYRMY -hankkeen tutkijat ovat Aini Pehkonen, rajanylittävä vuorovaikutus, etniset suhteet, maahanmuutto ja hyvinvointityö (Kuopio); Ilmari Larjavaara, raja-alueiden muuttuvat yhteisöt ja palvelujärjestelmät (Kuopio); James Scott, raja-alueiden kehitys ja rajan ylittävän alueellistumisen tutkimus (Joensuu); Juhani Vähämäki, raja-alueiden yhdyskunnat, työ ja hyvinvointi (Joensuu). Hankkeessa työskentelee lisäksi erillishoiduksella erikoistutkija Vesa Puuronen. Hankkeiden hakuprosessi ja tutkijarekrytointi oli pääsääntöisesti avoin ja tasapuolinen. Kuopion kampuksen tutkijanimityksissä yhteiskuntatieteellisen tiedekunnan tiedekuntaneuvosto valitsi vastoin Juha Kinnusen virkanimitysehdotusta, äänestyksen jälkeen Aini Pehkosen erikoistutkijaksi.

Hankkeen rahoituksen kohdentaminen

HYRMY -hankkeen sisäisestä rahanjaosta ja hankerahoituksen kohdentamisesta päätti yhteiskuntatieteellisen alan tutkimuksen kehittämisen työryhmä. Yhteiskuntatieteen alalla hankerahoitus jakaantui neljään rahoitusluokkaan:

1. HYRMY -hankkeeseen
2. YRMY -hankkeeseen
3. Opetusyhteistyöhön
4. Jakamattomaan määrärahaan

Edellisistä muut kuin jakamaton määräraha jakaantuivat edelleen kuuteen kampuskohtaiseen rahaosuuteen. Joensuun yliopisto toimi opetusministeriön myöntämän määrärahan osalta tilivirastona. Kuopion yliopisto laskutti hankkeen menot Joensuun yliopistolta. HYRMY -hanke käynnistyi vuoden 2008 alussa ja hankkeen palkkakustannukset olivat jo heti alussa budjetoitua suuremmat. HYRMY -hankkeen talous oli alijäämäinen, sillä hankkeen tutkijoiden palkkakustannukset olivat huomattavasti budjetoitua määrärahasoaa suuremmat. Alun perin hankkeen tutkijoiden palkkauksen perusteeksi budjetoitiin vaativuustasoksi 5 ja henkilökohtaiseksi palkanosaksi 6, mutta kolmen tutkijan vaativuustasoksi sovittiin 7 ja henkilökohtaiseksi palkanosaksi 7.⁷⁷ HYRMY -hankkeen budjetoitu kokonaismääräraha oli 680 000 euroa ja palkkamenot 677 126,56 €. Hankevaiheessa palkkamenoihin budjetoitiin yli 45 000 euroa vähemmän (632 100 €). Muiden kulujen osalta hankkeeseen budjetoitiin n. 48 020 euroa. HYRMY -hanke oli jo lähtötilanteessa lähes 48 000 euroa miinuksella.

⁷⁷ Tutkimuksen kehittämisen työryhmän kokous (yhteiskuntatieteet). 11.2.2008. Muistio 1/2008.

Taulukko 12 Yhteiskuntatieteellisen alan budjetti

	2007	2008	2009	Yhteensä
HYRMY	250 000	215 000	215 000	680 000
YRMY	250 000	215 000	215 000	680 000
Opetus	100 000	86 000	86 000	272 000
Jakamaton	100 000	86 000	86 000	272 000
Yhteensä	700 000	602 000	602 000	1 904 000

HYRMY -hankkeen budjetin ylitys rahoitettiin vuoden 2007 jakamattomasta määrärahasta. Yhteensä tästä määrärahasta osoitettiin ylitykseen 22 000 euroa. Lisäksi päätettiin tasata hankkeiden budjetit. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että YRMY hankkeen budjetoitu ylijäämä (25 684,20 €) siirrettiin HYRMY -hankkeen talouteen. Loppuosa (78 000€) vuoden 2007 jakamattomasta määrärahasta päätettiin varata HYRMY ja YRMY -hankkeiden käyttökustannuksiin. Käyttökustannuksen osalta kulut siis jaettiin tasapuolisesti, mutta palkkauskustannusten osalta HYRMY -hankkeeseen osoitettiin suurempi rahoitus. Euromääräisesti HYRMY -hankkeen kulut olivat budjetissa 73 599,30 euroa suuremmat kuin YRMY -hankkeen.⁷⁸ Vuoden 2008 jakamattomasta määrärahasta jaettiin 80 000 euroa molemmille hankkeille, loppuosa 6 000 euroa päätettiin varata strategiaselvitykseen⁷⁹.

Hankkeen kokonaisrahoituksen tasolla tutkijoiden palkkauskustannuksiin sidottiin pääosa HYRMY -hankkeen rahoituksesta (vuosina 2007–2009, yhteensä n. 680 000 euroa). Kaikki hankkeeseen palkatut tutkijoita olivat senioritutkijoita. Tutkijat sijoitettiin hallinnollisesti tiedekuntiin. Hankkeessa ei ollut opinnäytetyön tekijöitä. Tutkimushankkeiden talous oli pirstaloitunut moneen eri osaan ja sen hallitseminen oli taloushallinnon näkökulmasta haasteellista.

Itä-Suomen yliopistohankkeen johtoryhmä pyysi rahoitetuilta hankkeilta väliraportteja helmikuussa 2008, joiden perusteella

⁷⁸ Tutkimuksen kehittämisen työryhmän kokous (yhteiskuntatieteet) 11.2.2008. Muistio 1/2008.

⁷⁹ Tutkimuksen kehittämisen työryhmän kokous (yhteiskuntatieteet). 28.5.2008. Muistio 2/2008.

valmisteltiin vuoden 2008 määrärahapäätökset.⁸⁰ Yhteiskuntatieteellisen alan hankkeiden raportit toimitettiin projektin johdolle koordinoitusti tutkimuksen kehittämisen työryhmän kautta, joka käsitteli asiaa ja päätti, että hankkeiden vastuullinen johto laatii väliraportit⁸¹. HYRMY -hankkeen raportin mukaan hanke oli käynnistymässä ja hankkeen aloitusseminaarit oli järjestetty. Aloitusseminaareissa tutkijat priorisoivat omat tutkimusintressinsä suhteessa hankkeeseen. Tavoitteena oli hyödyntää tutkijoiden vahvuuksia, ja tätä kautta rakentaa uusia innovatiivisia avauksia. Tavoitteena oli myös järjestää keväällä 2008 tutkijoiden yhteisseminaari, jossa sovitaan hankkeen toimenpiteet, aikataulu ja tutkimusohjelma.⁸² Tutkimusteemat jätettiin tarkoituksellisesti mahdollisimman väljiksi, jotta "voitaisiin hyödyntää erikoistutkijoiden osaamisalueet mahdollisimman hyvin". Yleisenä tavoitteena oli uuden synnyttäminen olemassa olevien rajapinnoille.⁸³ Tutkimushankkeiden keskeisenä tavoitteena oli "tuottaa uutta innovatiivista tutkimusta painoaloillaan"⁸⁴.

HYRMY -hanke käynnistyi käytännössä keväällä 2008. Tutkimuksen kehittämisen työryhmälle toimitettujen raporttien mukaan hanke oli käynnistynyt jokaisen erikoistutkijan osalta.⁸⁵ Raportointia varten ei ollut laadittu erillistä ohjeistusta tai yhtenäisiä raportointikäytäntöjä. Raportit olivat heterogeenisiä ja niiden keskinäinen vertailu ei ollut mahdollista. Raporttien perusteella osa toiminnasta oli selvästi hanke- ja kehittämiskeskeisempää ja osa tutkimuksellisesti fokuoituneempaa. Raporttien mukaan tutkimushankkeet käynnistyivät tutkijakeskeisesti. Lisäksi koska hank-

⁸⁰ Hankkeiden väliraportit. 11.2.2008. Dnro 3486/11/06.

⁸¹ Tutkimuksen kehittämisen työryhmän kokous (yhteiskuntatieteet). 11.2.2008. Muistio 1/2008.

⁸² Johtoryhmän kokous 7.4.2008. Pöytäkirja 4/2008. Raportti HYRMY – hankkeen käynnistymisestä.

⁸³ Tutkimuksen kehittämisen työryhmän kokous (yhteiskuntatieteet). 11.2.2008. Muistio 1/2008.

⁸⁴ Tutkimuksen kehittämisen työryhmän kokous (yhteiskuntatieteet). 28.5.2008. Muistio 2/2008.

⁸⁵ Tutkimuksen kehittämisen työryhmän kokous (yhteiskuntatieteet) 10.10.2008. Muistio 3/2008.

keet olivat vasta käynnistyneet, liittyi osa raporttien sisällöistä tutkijoiden aiempaan toimintaan. Raporttien perusteella ei ole mahdollista määrittellä hankkeen tutkimuksellista fokusta. Kaikilta osin ei ollut myöskään mahdollista todeta, mikä tutkimustoiminta tukee HYRMY -hankkeelle asetettuja tavoitteita. Tämä on erityisesti rahoitusohjaukseen ja sen vaikuttavuuteen liittyvä kysymys. HYRMY -hanke oli tutkijakeskeisen, mitä ei voi pitää HYRMY -hankkeelle asetettujen tavoitteiden näkökulmasta strategian mukaisena. Toisaalta pirstaleisuus ja hankkeen yleisluonteisuus oli ominaista hankkeen valmistelusta alkaen.

Tutkimuksesta vastaavat vararehtorit arvioivat alakohdistaisten hankkeiden tuloksellisuutta ja etenemistä vuoden 2009 alussa⁸⁶. Vararehtorit pyysivät keväällä 2009 luonnontieteellisen ja yhteiskuntatieteellisen alan tutkimushankkeilta väliraportteja. Raporttien perusteella päätettiin vuoden 2009 rahoituksesta. HYRMY -hankkeessa tutkimusteemat täsmentyivät tutkijoiden osaamisen perusteella kahteen osaamisteemaan: hyvinvointi ja muuttuva yhteisöllisyys ja rajat ja muuttuva yhteisöllisyys. Väliraportin mukaan tutkimushanke oli kokonaisuudessaan käynnistynyt suunnitelman mukaisesti.

Tutkijat olivat julkaisseet aktiivisesti omalla erityisalallaan sekä suunnitelleet uusia hankkeita. Hankkeessa pääkehittämisalueeksi on tunnistettu raja-alueiden yhteisöjen ja hyvinvointijärjestelmien muutoksen tutkiminen. Tutkijat jatkoivat tutkimustyötään teemaan liittyen oman erityisosaamisalueen puitteissa. Tutkijat yhdistäväksi yhteiseksi tutkimusalueeksi hankkeessa oli tunnistettu "maahanmuutto ja siihen liittyvät institutionaaliset prosessit ja yhteiskunnalliset käytännöt". Yhteinen tutkimusteema jakaantui edelleen kolmeen tutkimusteemaan. Tavoitteena oli hakea tutkimuksen huippuyksikköasemaa Migraatio, työ ja hyvinvointi teemasta. Tämä hankekokonaisuus pohjautui puolestaan kolmeen yhteiseen tutkimusteemaan: migraatio, työ, työpaikat ja työelämän muutos; rajojen institutionaalinen sääntely, maahanmuutto ja etni-

⁸⁶ Johtoryhmän kokous 4.12.2008. Pöytäkirja 14/2008.

set suhteet ja maahanmuutto subjektiivisena kokemuksena: työ- ja asuinpaikkojen yhteisösuhteet.⁸⁷

Hankkeen ongelmana oli edelleen varsin kohdentumaton tutkimusteema, tutkimusteemojen irrallisuus ja tutkijakeskeisyys. Toisaalta hanke oli käynnistynyt nopeasti ja hankkeessa oli syntynyt selvästi osoitettavissa olevia tuloksia. Hankkeen aikana oli lisäksi tunnistettu yhteinen tutkimusteema, joka pohjautuu tutkimuksen vahvalle osaamisalueelle, joka toimii perustana jatkotoimenpiteille ja huippuyksikköaseman hakemisprosessille. Tämä voi olla myös keskeinen askel kansainvälisesti merkittävän osaamiskeskittymän syntymiseksi. Tässä suhteessa hanke on edennyt tavoitteellisesti ja tarkoituksenmukaisella tavalla.

Itä-Suomen yliopiston käynnistämishankkeen johtoryhmä myönsi väliraporttien ja tutkimuksesta vastaavien vararehtoreiden lausuntojen perusteella hankkeiden vuoden 2009 rahoitusosuuden ja samalla linjasi että vuoden 2010 osalta hankkeita voidaan rahoittaa vain "poikkeuksellisista syistä". Toimintansa rahoittamiseksi hankkeiden tulisi kasvattaa itseohjautuvuutta ja hakea ulkopuolista rahoitusta. Johtoryhmä myönsi vuoden 2009 rahoituksena HYRMY -hankkeelle 215 000 euroa.⁸⁸ Vararehtoreiden mukaan vuoden 2010 rahanjakoa tulisi tarkastella uudelleen ja kohdentaa rahoitusta esimerkiksi parhaiten käynnistyneiden hankkeiden tai kokonaan uusien hankkeiden tukemiseen.⁸⁹

Keskustelu

Yhteiskuntatieteellisen alan HYRMY -hankkeen lähtökohdaksi valittiin hyvinvointiin ja rajaan kiinnittyvä teemaperustainen lähestyminen. Tavoitteena oli hyödyntää olemassa olevaa osaamista optimaalisella tavalla. Hankkeen tutkimusaihe oli kokonaisuudessaan yleisluontoinen, laaja ja sen sisäiset sidokset vielä alkuvai-

⁸⁷ Hyvinvointi ja raja: Muuttuva yhteisöllisyys (HYRMY). Väliraportti ja toimintasuunnitelma. 20.3.2009.

⁸⁸ Johtoryhmän kokous 2.4.2009.

⁸⁹ Vararehtoreiden yhteenveto tutkimushankkeiden väliraporteista. 1.4.2009.

heessa ohuita. Strategiset tavoitteet määräytyivät lähtötilanteen edellytysten mukaisesti. Hankkeen keskeisenä tavoitteena oli saavuttaa kansainvälisesti korkeatasoinen osaamiskeskittymä yhdistämällä olemassa olevat Joensuun ja Kuopion yliopiston yhteiskuntatieteellisen alan vahvuusalueet.

Lähestymistapa oli perusteltu. Teemaperustaista lähestymistapaa kohdennettiin tutkijakohtaisesti neljään tutkimusalaan. Tutkijarekrytoinnin jälkeen hankkeessa fokusoiduttiin tutkijoiden osaamisen perusteella. Mallin keskeisenä uhkana oli, ettei kokonaissynergioita saavuteta ja että tutkijakeskeisyys vahvistuu tutkimuskeskittymää voimakkaammaksi.

Hankkeella on kuitenkin toteutettavissa olevat mahdollisuudet saavuttaa osaamiskeskittymän asema. Hankkeessa on myös tunnistettu uusi, molempien kampusten osaamisen leikkaava tutkimusala, joka voi toimia perustana osaamiskeskittymän rakentamiselle. Hanke eteni suunnitelman mukaisesti ja se toteutti strategiaa, joka määriteltiin Vihkon työryhmän raportissa. Tästä näkökulmasta arvioituna valittu toimintatapa on ollut tuloksellista ja tarkoituksenmukaista. Hankkeen rahoituksen vaikuttavuusanalyysiä ei tässä vaiheessa ole mahdollista toteuttaa.

HYRMY -hankkeen osalta rahoitusohjauksen valmistelu oli loogista, ja se perustui varsin yksityiskohtaiselle suunnittelulle. Johtoryhmä edellytti rahoituspäätöksen taustalle lisäksi tarkennettuja toimintasuunnitelmia sekä tiedekuntien sitoutumista hankkeisiin. Tämän jälkeen hankkeen vastuuhenkilöt sekä projektin tutkijaryhmä ovat velvollisia vastaamaan projektin strategisten tavoitteiden saavuttamisesta.

HYRMY hankkeen lisäksi rahoitusohjausta sovellettiin yhteiskuntatieteiden osalta toiseen tutkimushankkeeseen (Yrmy) ja yhteiskuntatieteellisen alan opetuksen kehittämiseen. Yhteiskuntatieteiden alan hankkeissa tutkimuksen tarkennus oli kohtuullisen hyvin onnistunut, vaikka yhteistyön rakenteita tuli vahvistaa edelleen.

Luonnontieteiden alalla rahoitusta ohjattiin kuuteen tutkimushankkeeseen⁹⁰ sekä opetuksen kehittämiseen. Kauppatieteiden osalta rahoitusta kohdennettiin yhteisen toimintarakenteen valmistelutyöhön. Tässä suhteessa kauppatieteiden asema erosi luonnon- ja yhteiskuntatieteistä. Kauppatieteiden yhteistyöhanke eteni omalla raiteellaan. Rahoituksen avulla kauppatieteisiin suunniteltiin ja valmisteltiin yhteinen toimintarakenne. Strategisena tavoitteena oli kauppatieteiden tutkinnonanto-oikeus. Tämä tavoite saavutettiin alkutalvesta 2008. Rahoitusohjaus oli tässä suhteessa vaikuttava. Rahoitusohjaus oli rakenteellisen kehittämisen näkökulmasta strategista. Sen avulla sidottiin päällekkäiset alat yhteistyöhankkeeseen. Yhteiskuntatieteiden alalla hankkeet ovat edenneet pääosin myönteisellä tavalla.

Luonnontieteellisen alan hankkeet olivat kevääseen 2009 mennessä käynnistyneet eri tavoin. Osassa hankkeita yliopistojen välinen tutkimusyhteistyö oli käynnistynyt erittäin lupaavasti ja uusia haastavia tutkimusaloja oli löytynyt. Osa hankkeista oli käynnistynyt puolestaan hieman hitaammalla tavalla ja tavoitteiden saavuttamiseksi olisi kiinnitettävä tarkempaa huomiota. Hankkeet olivat käytännössä varsin heterogeenisessä tilassa. Strategisen rahoituksen näkökulmasta niihin sisältyi kuitenkin riittävä potentiaali. Rahoitettuihin hankkeisiin sisältyi pääosin selvä mahdollisuus strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Niiden perusteet nivelyivät kuitenkin riittävän perustellulla tavalla strategiaan ohjaukseen.

Rahoitusohjauksen näkökulmasta strategiset rakenteellisen kehittämisen alakohtaiset hankkeet ovat onnistuneet tähän mennessä myönteisesti. Tämänkaltaisen rahoitusmuodon keskeinen riski liittyy hävikkiin ja on todennäköistä ettei kaikissa hankkeissa onnistuta saavuttamaan asetettuja tavoitteita. Strateginen riski on tässä suhteessa kuitenkin varsin marginaalinen. Rahoituksen

⁹⁰ Luonnontieteen alan tutkimushankkeet olivat Ilmastonmuutoksen ja terveyshaittojen torjunta bioenergian tuotannossa. Metsänsuunnittelun ja ympäristöinformatiikan soveltaminen bioenergiatalouden kehittämisessä. Ympäristöstressin biologia ja riskinarvio. Materiaalitutkimus. Optinen sensoriteknologia lääketieteellisen fysiikan ja tekniikan sovelluksissa. Soveltavan kasvibiologian osaamiskeskittymä.

luonne ajautui joissakin tapauksissa varsin lähelle perusrahoitusta. Rahoitusohjaus oli kokonaisuudessaan perusteltua, tarkkaan harkittua ja rationaalista. Se ei poukkoillut tai heilunut eri intressien mukaan. Jotain on aina parannettavaa. Tässä prosessissa ehkä keskeisin parannettava asia liittyi rahoituksen tasoon ja keston.

Rahoituksen näkökulmasta Itä-Suomen yliopistoon tähtäävä hanke oli pitkälti akateeminen, ja vain noin neljäsosa hankkeen budjetista kohdennettiin hallintoon, palvelulaitoksen yhteistyön rakentamiseen sekä projektinhallintaan. Johtoryhmän päätös sitoa suuri osa hankkeen rahoituksesta rakenteelliseen kehittämisen synergia-aloille, oli perusteltu ratkaisu tutkimushankkeiden ja tutkimuksen näkökulmasta.

Toisaalta tämä periaatepäätös satoi rahoitusmahdollisuuksia merkittävästi. Se kavensi samalla mahdollisuuksia rahoituksen kohdentamiseksi avoimen akateemisen kilpailun kautta. Se oli lisäksi riskirahoitusta, jonka vaikuttavuuden arviointi ei tässä vaiheessa ole mahdollista. Itä-Suomen yliopistohanke oli kokonaisuudessaan muutosprosessi, jossa tasapainoiltiin eri ristivetojen välillä. Ristivedot eivät kuitenkaan epätasapainottaneet hanketta kokonaisuuden näkökulmasta liiaksi. Hankkeen rahoituksen kohdentaminen oli kokonaisuudessaan strategian mukaista.

Itä-Suomen yliopistohankkeen perusfilosofia perustui Vihkon työryhmän tavoitteenasetteluun. Pääperiaatteena oli rahoituksen kanavoiminen tutkimukseen ja opetukseen. Tämä ohjasi myös rahoitusohjauksen kohdentamista liittoyliopistoprojektin käynnistyttyä toukokuussa 2007. Yli puolet hankkeen kokonaisrahoituksesta sidottiin ilman laajempaa tilanneanalyysiä elokuussa 2007, noin kolme kuukautta hankkeen käynnistymisen jälkeen. Muutosnopeus oli kenties liiankin kovaa ja rahoitusta olisi kenties voinut kohdentaa rationaalisemmin.

Rahoitusta ei ollut enää mahdollista riittävässä määrin kohdentaa strategisesti tarkoituksenmukaisella tavalla, esimerkiksi vahvuusalojen tukemiseen. Se sidottiin alakohtaisiin "yhteistyöhankkeisiin", joiden perusfilosofia juontui liittoyliopistoon. Osa näistä hankkeista on kuitenkin selvästi potentiaalisia. Toisaalta heti kehittämishankkeen alussa ei olisi ollut realistista lähteä avaamaan rahoituksen rakennetta tai muuttamaan rahoituksen paino-

aloista. Tarkoituksenmukaisempaa olisi ollut arvioida rahoituksen tasoa ja kestoja. Tätä kautta osa rahoituksesta olisi voitu kohdentaa strategiseen rahoitukseen. On korostettava, että kokonaisuutena rahoitus oli tarkoituksenmukaista. Alkuvaiheessa sidottu rahoitus oli perusteltua, vaikka jälkikäteen tarkasteltua se ei olisikaan enää täysin tyydyttävää.

Rahoituspäätöksen taustalla oli ajatus tutkimustoiminnan vahvistamisesta vahvoilla ja lupaavilla osaamisaloilla. Osana päätöstä korostui ajatus pitkäjänteisestä tutkimusrahoituksesta. Oli selvää, että rahoitusta oli kohdennettava pitkälle aikavälille. Rahoitukseen liittyi myös ajatus siitä, että oli painetta saada nopeasti toimintaa liikkeelle. Kilpailulle perustuva rahoituskierrös olisi tuossa vaiheessa ollut käytännössä hyvin vaikeasti toteuttavissa. Tästä huolimatta hankkeessa on riittänyt rahoitusta myös yhdistymisestä aiheutuneisiin kuluihin.

5 Organisaatiorakenteen muutokset

Päämääränä on yksi tehokas toiminnallinen kokonaisuus tutkimustyön, oppimisen ja yhteiskunnallisen vaikuttamisen näkökulmista.⁹¹

Organisaatiorakenteen muutokset ovat fuusioprosessin keskeinen seuraus. Tyypillisesti niiden kautta haetaan toiminnan mittakaavaetuja tai synergioita, yhteistoimintaetuja. Tavallista on, että fuusioiden yhteydessä joudutaan harkitsemaan resurssien- ja vallanjaon uudelleenkohdentamista. Fuusioissa arvioidaan yleisesti myös toimintakulujen leikkaamista ja yksikköjen asemaa. Itä-Suomen yliopistossa koko organisaatiorakenne rakennettiin uudelleen. Tämä oli mittava prosessi. Organisaatiorakenteen muutokset toteutettiin lisäksi tavalla, joka ei ole tavanomainen suomalaisessa yliopistojärjestelmässä. Yliopistoon muodostettiin neljä isoa tiedekuntaa, joista kolme toimii niin sanottuina kahden kampuksen tiedekuntia. Lisäksi laitusrakenteessa on kampukset ylittäviä ra-

⁹¹ Itä-Suomen yliopisto tulevaisuuden yliopisto ajassa. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2007:15

kenteita. Hallintojärjestelmä on yhteinen ja ainakin alkuvaiheessa sektorikohtainen hallintotoimintaa järjestetään molemmilla kampuksilla. Tulevaisuudessa on tarkoituksenmukaista harkita työajan ja erikoistumisen mahdollisuuksista joissakin hallintotoiminnissa. Päällekkäiset toiminnot ovat lähtötilanteessa jossain määrin ongelmallisia.

Fuusioprosessi oli itsessään mittava uudistus. Sen rinnalla tapahtui samanaikaisesti toinen laaja uudistus, yliopistolain muutos. Uuden yliopistolain vaikutukset ovat itsessään merkittäviä. Sen vaikutuksesta koko johtamis- ja päätöksentekojärjestelmä uudistui merkittävällä tavalla. Oikeastaan koko yliopiston toimintakulttuuri on murroksessa. Samalla tapahtuu siirtymä byrokrattispainotteisesta virastoyliopistosta uuteen "markkinoilla" toimivaan yliopistoon. Virkamiesmäinen hallinto- ja organisaatorakenne on uudistumassa itseohjautuvampaan ja aktiivisempaan suuntaan. Tämä asettaa suuria haasteita yliopiston johtamiselle, päätöksenteolle ja hallinnolle.

Hallinnon ja johtamisen on muututtava ammattimaisemmaksi. Vastuut ja velvollisuudet tulevat näkyvämmäksi. Tämä prosessi ulottuu myös laitostasolle saakka. Itä-Suomen yliopiston rakentamisen näkökulmasta yhdistymisprosessi ja oikeushenkilöuudistus yhdistyvät toisiinsa loogisesti. Ilman fuusioprosessia virastoyliopiston organisaatorakennetta olisi jouduttu joka tapauksessa arvioimaan uudelleen. On siis myönteistä, että myös organisaatorakenne saadaan samalla moderniksi. Nämä prosessit kuitenkin kuormittavat henkilöstöä monella tavalla.

Rakenteellisissa muutosprosesseissa toimintojen yhteensovittamisen jännitteet ovat tavanomaisia vaiheessa, jossa siirrytään arvioimaan uuden organisaation rakenteellisia vaihtoehtoja. Itä-Suomen yliopiston rakentaminen oli monilta osin suuri rakenteellinen, sosiaalinen ja kulttuurinen muutosprosessi, jonka vaikutukset ulottuivat molempien yliopistojen toimintarakenteisiin syvälle menevällä tavalla. Fuusioituminen ja siihen sisältyvä suuri rakenteellinen muutos ei ollut yksinkertainen tai helposti ohjattavissa. Sen etenemistä reunustivat erot toiminta- ja organisaatiokulttuureissa. Uusien tiedekuntien alarakenteiden muodostamisessa jännitteet korostuivat yliopiston toimintarakenteiden valmistelua

enemmän. Muutos tuli näkyvämmäksi ja lähemmäksi toiminta- ja yksilötasoa. Tässä vaiheessa myös valta- ja eturakennekysymykset sekoittuivat akateemis-hallinnolliseen muutosprosessiin. Muutosprosesseissa tyypillistä on, että vanhat rakenteet, niihin liittyvät toimintatavat ja yksittäiset henkilöt voivat muodostaa merkittävän uhan muutosprosessin etenemiselle. Muutos voi politisoitua ja kiinnittyä erilaisiin eturakenteisiin. Organisaatorakenteen muutokset ovat joka tapauksessa välttämättömiä uuden organisaation toimintavarmuuden turvaamiseksi. Muutosherkkyyden ja muutosvalmiuden tunnistaminen on keskeinen osa projektinhallintaa ja organisaatorakenteen muutoksen toteuttamista.

Prosessiarvioinnin organisaatorakenteen muutosmerkiksi valitsin luonnon- ja metsätieteiden tiedekuntaan sijoittuva fysiikan ja matematiikan laitoksen rakentaminen. Organisaatorakenteiden muutoksen näkökulmasta laitos on havainnollinen esimerkki kahdelle kampukselle sijoittuvan laitoksen rakentamiseen liittyvistä haasteista ja mahdollisuuksista. Uusi laitos fuusioi toisiinsa kolme olemassa ollutta laitosta: Kuopion yliopiston fysiikan laitoksen sekä matematiikan ja tilastotieteen laitoksen ja Joensuun yliopiston fysiikan ja matematiikan laitoksen.

Joensuun yliopistossa fysiikkaa ja matematiikka pystyi opiskelemaan pää- ja sivuaineena. Fysiikan pääaineessa maisterin tutkintoon johtavassa koulutuksessa valmistui joko fyysikoksi tai fysiikan opettajaksi. Matematiikan alalla pystyi suorittamaan vaihtoehtoisesti joko matematiikan aineenopettajan tai matemaatikon tutkintoja. Molemmissa pääaineissa oli mahdollista suorittaa lisäksi jatkotutkintoja. Kuopion yliopistossa matematiikkaa ja tilastotiedettä opetettiin vain sivuaineina. Fysiikan oppiaineessa oli mahdollista suorittaa tutkintoja aina tohtorintutkintoon saakka. Fysiikkaa pystyi opiskelemaan myös sivuaineena. Joensuun kampuksen erityisenä tunnuspiirteenä on opettajankoulutus.

Uusi laitos on keskeisten tunnuslukujen näkökulmasta suhteellisen iso toimintayksikkö. Laitoksen kokonaisvuosibudjetti on yli 11 miljoonaa euroa, henkilöstöä on yli 190, perusopiskelijoita lähes 650 ja jatko-opiskelijoita lähes 100, maisterin ja tohtorin tutkintoja laitos tuottaa vuositasolla yli 250 ja julkaisuja yli 220. Laitos vastaa kooltaan keskisuurta tiedekuntaa. Kampusten välillä ei ole

suuria eroja tunnusluvuissa. Keskeisimmät erot liittyvät opiskelijamääriin, jotka Joensuussa ovat perusopiskelijoiden osalta yli 2.5-kertaiset. Tämä selittyy sillä, että Joensuussa opiskelijoita on sekä fysiikan ja matematiikan oppiaineissa, kun Kuopiossa perusopiskelijoita on vain fysiikan oppiaineessa. Lisäksi Joensuussa korostuu opettajankoulutus. Kokonaisrahoituksen osalta kampukset ovat lähes tasasuuria toimijoita. Keskeiset erot syntyvät rahoitusrakenteen sisällä. Joensuun kampuksen osalta painottuu selvästi budjettirahoitus, kun taas Kuopion kampuksen rahoitusrakenteessa puolestaan painottuu täydentävä rahoitus. Selvästi vahvin yksittäinen oppiaine on tunnuslukujen suhteen Kuopion yliopiston fysiikan oppiaine. Uudella laitoksella on neljä tutkimuksen huipputyksikköä (Fotoniikka, Inversio-ongelmat, Lääketieteellinen fysiikka ja tekniikka ja Ympäristöfysiikka) ja opetuksen laatuysikkö.

Prosessiarvioinnin tavoitteena on selvittää organisaatorakenteiden muotoutumisen dynamiikkaa. Erityisesti arvioinnissa pyrittiin nostamaan esiin prosessin kulkuun vaikuttaneita käänne- tai murroskohtia. Tavoitteena oli selvittää miten organisaatorakenteen muutoksiin päädyttiin ja kuinka organisaatiouudistusten valmistelu toteutettiin fysiikan ja matematiikan laitoksen tapausesimerkissä.

Fysiikan ja matematiikan laitos – kahden kampuksen yhteinen laitos

Luonnontieteellisen alan yhteistyön valmistelu käynnistyi luonnontieteiden työryhmän asettamisesta 5.12.2006. Työryhmä toimi osana opetusministeriön asettamaa Vihkon suunnitteluryhmää ja sen tavoitteena oli yhteistyön selvittäminen erityisesti luonnontieteen alan tutkimustoiminnassa. Ryhmän tuli ottaa kantaa myös mahdollisiin yhteisiin toimintarakenteisiin.⁹² Luonnontieteellisen alan ryhmän johtopäätöksenä oli, että luonnontieteiden alan yhteistyön tavoitteeksi lähtötilanteessa asetetaan osaamiskeskittymien rakentaminen tutkimuksen vahvuusaloille. Vihkon raportin mukaisessa tavoitteenasettelussa ei tähdätty, tietojenkäsittelytie-

⁹² Luonnontieteiden työryhmän asettaminen. 5.12.2006. Dnro: 3486/11/06.

teen yhteistä toimintarakennetta, lukuun ottamatta suunnittelemaan muita rakenteellisia järjestelyitä.⁹³

Päätös kohdentaa toimenpiteet akateemiseen tutkimusyhteistyöhön oli perusteltu, sillä luonnontieteiden tutkimustoiminnassa oli kansainvälisesti korkeatasoista osaamista ja kehittämistoiminnan näkökulmasta relevantteja mahdollisuuksia yhteistyölle. Kampusten toiminta ja osaaminen oli pääsääntöisesti toisiaan täydentävää. Ylimeneviä ja päällekkäisiä kokonaisuuksia ei ollut merkittävässä määrin. Rakenteelliset järjestelyt nousivat valmisteluun yhdistymisprosessin operatiivisessa vaiheessa. Luonnontiede oli yksi kolmesta rakenteellisen kehittämisen alasta, johon liittyi luonnolliset ja vahvat yhteistyömahdollisuudet, mutta myös mahdollisuudet vahvistaa työnjakoa sekä mahdollisia sisäisiä uudelleenorganisointeja. Lähtötilanne oli kokonaisuudessaan lupaava.

Kohti rakenteiden uudistamista

Itä-Suomen yliopistohankkeen käynnistyttyä keväällä 2007 rakenteellisten järjestelyiden valmistelua varten perustettiin luonnontieteellisen alan rakennetyöryhmä. Työryhmän tehtäväksi asetettiin esityksen laatiminen "luonnontieteellisen alan koulutuksen ja tutkimuksen rakenteista ja profiilialoista"⁹⁴. Rakennetyöryhmässä suhtauduttiin avoimesti ja rakentavasti yhteistyön avaamiin mahdollisuuksiin ja luonnontieteiden vahvuusalojen kehittämiseen. Ryhmässä korostettiin, että yhteistyössä pitäisi pystyä siirtämään sivuun "nykyiset rakenteet ja lähteä aidosti tukemaan vahvuusaloja".

Alkuvaiheessa keskusteltiin erityisesti olemassa olevien vahvuusalojen tunnistamisesta, niiden kautta syntyvästä osaamisesta ja tulevaisuuden rakenteiden muodostamisesta. Kehittämistyö käynnistettiin systemaattisella valmistelutyöllä, jossa selvitettiin

⁹³ Itä-Suomen yliopisto tulevaisuuden yliopisto ajassa. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2007:15; Luonnontieteiden työryhmän raportti. 7.2.2007.

⁹⁴ Luonnontieteellisen alan rakennetyöryhmän asettaminen. 17.10.2007. Dnro: 3486/11/06. KY 73.02.021.07

luonnontieteiden alan koulutusrakenteet ja -ohjelmat sekä tutkimusosaaminen. Painopiste kohdennettiin erityisesti koulutusohjelmakohtaiseen valmisteluun.⁹⁵ Rakennetyöryhmässä pohdittiin rakenteita ja toimintamalleja, vaikka tässä vaiheessa uuden yliopiston toimintarakenteista ei vielä ollut päätetty. Toisaalta kehittämisen lähtökohtana oli vielä vahvasti kiinnittynyt kampuskeskeiseen toimintamalliin.

Luonnontieteiden ja metsätieteiden (LuMet) tiedekunnan sekä fysiikan ja matematiikan laitoksen rakenteen ja toiminnan suunnittelu käynnistettiin käytännössä vasta yliopistojen toimintarakennepäätöksen jälkeen keväällä 2008. LuMet -tiedekunnan alarakenteiden valmistelua varten perustettiin koordinaatioryhmä, jonka tehtävänä oli laatia esitys tiedekunnan alarakenteista, koulutusohjelmista sekä näihin liittyvistä mahdollisista rakenteellisista muutoksista 5.11.2008 mennessä⁹⁶. Itä-Suomen yliopistohankkeen johtoryhmä vahvisti alarakenteiden ja hallinnon suunnittelusta vastaavaksi koollekutsujaksi ja yhteyshenkilöksi dekaani Juha Rouvisen (JoY) ja tiedekunnan alaisen hallintopalvelukeskuksen koordinoivaksi hallintopäälliköksi Arja Hirvosen (KY).⁹⁷ Laitosrakenteen valmistelua varten ei tässä vaiheessa muodollisesti nimetty vastuuhenkilöitä.

Fysiikan ja matematiikan laitoksen rakenneuudistuksen valmistelun perustavoitteena oli yksi yhteinen laitos, jossa fysiikan oppiaineen koulutus järjestettäisiin molempien kampusten yhteisenä kandidaattikoulutuksena ja kampuksittain eriytyvinä maisteriohjelminä⁹⁸. Fysiikan oppiaineessa suunnittelusta vastasivat Ti-

⁹⁵ Luonnontieteellisen alan rakennetyöryhmä 9.11.2007. Muistio 12.12.2007. Työryhmää laajennettiin ensimmäisessä kokouksessa.

⁹⁶ Luonnontieteiden alarakenteiden ja koulutusohjelmien suunnittelukokous. Muistio 19.6.2008.

⁹⁷ Henkilöstöhallinnosta vastasivat hallintopäällikkö Riitta Sinkkonen (JoY), opintohallinnosta hallintopäällikkö Kaisa Laitinen (JoY) ja yleishallinnosta hallintopäällikkö Jyrki Wessman (KY). Johtoryhmän kokous 8.5.2008. Pöytäkirja 5/2008.

⁹⁸ Luonnontieteiden alarakenteiden ja koulutusohjelmien suunnittelukokous. Muistio 19.6.2008.

mo Jääskeläinen, Tero Karjalainen ja Jukka Jurvelin⁹⁹. Laitosjohtajat Timo Jääskeläinen Joensuusta ja Tero Karjalainen Kuopiosta tapasivat ennen luonnontieteiden alan rakennetyöryhmän syyskuun kokousta ja sopivat yhteisesti fysiikan oppialan kehittämistavoitteista, jotka esitettiin rakennetyöryhmän kokouksessa syyskuussa 2008. Kehittämistyön tavoitteeksi asetettiin yhteisen fysiikan ja matematiikan laitoksen perustaminen, jossa fysiikan koulutusohjelman osalta olisi viisi profiloitunutta tutkimus- ja opetusalaa, jota täydentää yhteinen kandidaattikoulutus ja sitä edellyttävät rakenneratkaisut.

Fysiikan koulutusohjelman tavoitteeksi asetettiin yhteinen, molemmilla kampuksilla, järjestettävä kandidaattikoulutus, eriytyvät maisteriohjelmat sekä vahvat kansainvälisesti korkeatasoisesti profiloituneet tutkimusalat. Molempien kampuksien kehittämishaasteeksi tunnistettiin uusien perusopiskelijoiden rekrytointi ja kandidaattivaiheen opiskelijamäärät. Luonnontieteiden alan opiskelijarekrytointi oli yleisemminkin luonnontieteiden alan ongelma kansallisesta ja eurooppalaisesta näkökulmasta¹⁰⁰. Joensuun kampuksen erityispiirteenä oli lisäksi opettajankoulutus, jossa fysiikan osalta painottui erityisesti sivuainekoulutus. Kehittämistyön haasteita oli suhteellisen vähän, sillä yksikköjen profiilit olivat erilaiset ja täydensivät toisiaan.

Molemmilla kampuksilla oli lisäksi kansainvälisesti korkeatasoista huippututkimusta. Luonnontieteiden rakenneryhmässä sovittiin että kandidaattikoulutuksen kehittämiseen palataan myöhemmin, kun on kerätty tietoa kandidaatti- ja maisterivaiheen koulutuksen toiminnasta käytännössä uuden laitoksen toiminnan näkökulmasta. Fysiikan ja matematiikan laitoksen keskeinen kehittämishaaste liittyi, jo tässä vaiheessa, fysiikan kandidaattikoulutuksen järjestämiseen.¹⁰¹ Kandidaattikoulutuksella oli molempien

⁹⁹ Luonnontieteellisen alan rakennetyöryhmä 25.1.2008. Muistio 18.6.2008.

¹⁰⁰ Luonnontieteiden alan kiinnostavuuden ja näkyvyyden edistämiseksi Itä-Suomen yliopistoon perustettiin erillinen LUMA -keskus. Keskuksen tarkoituksena on rakentaa eri toimijoiden välinen yhteistyöverkosto, jolla lisätään luonnontieteiden houkuttelevuutta opiskelumahdollisuutena.

¹⁰¹ Luonnontieteellisen alan rakennetyöryhmä 15.9.2008. Muistio.

kampuksien toiminnalle ensiarvoinen merkitys, sillä se tuki maisterivaiheen koulutusta ja oli perustana molempien kampusten tutkijankoulutukselle sekä tutkimustoiminnalle.

Kandidaattikoulutuksen kehittämisestä keskusteltiin aiottua nopeammin rakennetyöryhmän seuraavassa kokouksessa. Osa kokousedustajista nosti kokouksessa esille aikaisemmasta sovitusta poiketulla tavalla uusia vaihtoehtoja kandidaattikoulutuksen järjestämiseksi. He esittivät kandidaattikoulutuksen lopettamista Kuopiosta. Päätösesityksen perusteluksi esitettiin resurssien tarkoituksenmukaisempaa käyttöä kohdentamalla resursseja tutkimustoimintaan. Esitys liittyi valmisteltavana olevaan alarakennepäätösesitykseen, jonka yhteydessä oli mahdollista esittää myös laajempia muutoksia koulutusohjelmiin.

Esityslistan ulkopuolelta tulleeseen esitykseen ei suhtauduttu täysin yksimielisesti. Esityksestä käytiin kokouksessa perusteellinen keskustelu, jossa päädyttiin lopputulokseen, jonka mukaan kandidaattikoulutuksen nopea alasajo olisi liian suuri riski tutkimustoiminnalle. Keskustelujen jälkeen päätettiin, että tulevaisuudessa kandidaattikoulutusta tulee tarkastella uudelleen. Kandidaattikoulutuksen uudelleenjärjestelyiden ehdoksi asetettiin häiriöttömyys maisteri- ja tohtorikoulutuksessa.¹⁰²

Fysiikan kandidaattikoulutusta lukuun ottamatta uuden laitoksen suunnittelu ja valmistelu sujui ilman suurempia esteitä tai haasteita. Luonnontieteellisen alan alarakenteita linjaava koordinaatioryhmä esitti, että fysiikan ja matematiikan uusi laitos muodostuu kolmesta olemassa olevasta laitoksesta. Koordinaatioryhmä esitti koulutusrakenteiden muutoksina teknis-tieteellisen koulutusohjelman lakkauttamista ja sulauttamista osaksi fysiikan koulutusohjelmaan. Fysiikan alalla koordinaatioryhmä ei nähnyt tarkoituksenmukaiseksi esittää muita muutoksia koulutusohjelmiin.¹⁰³

¹⁰² Luonnontieteiden rakennetyöryhmä 20.10.2008. Muistio.

¹⁰³ Itä-Suomen yliopisto 2010 Luonnontieteiden ja metsätieteiden tiedekunta (LuMet). 5.11.2008.

Uuden laitoksen perustamisvaihe

Yliopistojen hallitukset hyväksyivät esityksen mukaisesti tiedekuntien alarakenteet marraskuussa 2008. Samalla koordinaatio-ryhmän työlle asetetut tavoitteet saavutettiin ja Itä-Suomen yliopiston rakentamisessa siirryttiin perustamisvaiheeseen. Hankkeen johtoryhmä nimesi tammikuussa 2009 uusien tiedekuntien perustamisvaiheen dekaanit. Luonnon- ja metsätieteiden perustamisvaiheen dekaaniksi nimettiin professori Seppo Kellomäki (JoY) ja dekaanin varahenkilöksi professori Jari Hämäläinen (KY). Perustamisvaiheen dekaanien toimikausi kestää siihen saakka kun uusille tiedekunnille on valittu varsinaiset dekaanit. Perustamisvaiheen dekaanit olivat kokonaisvastuussa uusien tiedekuntien valmistelusta ja uuden tiedekunnan rakentamisesta ”yhteistyössä vanhojen tiedekuntien ja laitosten johdon, henkilöstön ja opiskelijoiden kanssa.”¹⁰⁴ Perustamisvaiheen toimijoiden toimintakenttä ja vaikuttamismahdollisuudet olivat siis laajat.

Itä-Suomen yliopistohankkeen johtoryhmä vahvisti helmikuussa 2009 tiedekuntien perustamisvaiheen dekaanien esitykset perustamisvaiheen laitosjohtajista. Fysiikan ja matematiikan laitoksen johtajaksi nimettiin professori Jari Hämäläinen (KY) ja varahenkilöksi Pasi Vahimaa (JoY).¹⁰⁵ Perustamisvaiheen johtajilla oli dekaanien tavoin merkittävä vastuu uuden toiminnan rakentamiseksi. Perustamisvaiheen valmistelun tavoitteena oli että uusien rakenteiden mukainen toiminta voi häiriöttömästi käynnistyä 1.1.2010 alkaen.

Luonnontieteiden ja metsätieteiden tiedekunnan valmistelu tueksi perustettiin perustamisvaiheen johtoryhmä, johon kuuluvat dekaanin lisäksi perustamisvaiheen laitosjohtajat. Perustamisvaiheen valmistelu oli systemaattista, tehtävät vastuutettiin ja toimintojen suunnittelu käynnistettiin nopeasti. Perustamisvaiheen keskeiset tehtävät olivat tiedekunnan strategiatyö, koulutusrakennekysymykset (pääaineet ja aloituspaikat), hallintopalvelukeskuksen ja johtamisjärjestelmän rakentaminen, laatutyö sekä yhdistyvien laitosten toimintamallin rakentaminen. Perustamisvaiheen dekaa-

¹⁰⁴ Johtoryhmän kokous 14.1.2009. Pöytäkirja 1/2009.

¹⁰⁵ Johtoryhmän kokous 16.2.2009. Pöytäkirja 2/2009.

nin johdolla sektorivastuullisesti suunnittelusta vastasivat Arja Hirvonen (taloushallinto), Kaisa Laitinen (opintohallinto) ja Jyrki Wessman (henkilöstöhallinto). Lisäksi nimettiin yleishallinnosta ja opintohallinnon perustamisvaiheen suunnitteluun osallistuvat henkilöt. Perustamisvaiheessa tiedekunta organisoitui nopeasti. Tavoitteena oli että luonnon- ja metsätieteiden tiedekunnan hallinnon organisoituminen sekä tehtävänkuvat ovat pääosin valmiina 31.5.2009 mennessä¹⁰⁶. Prosessien ja vastuuhenkilöiden määrittely hallinnon eri sektoreilla tarkentui vuoden loppuun mennessä, sen jälkeen kun keskus- ja tiedekuntahallinnon välinen vastuunjako sekä muut erilliskysymykset ovat ratkaistu¹⁰⁷.

Fysiikan ja matematiikan laitoksen suunnittelutyö käynnistyi välittömästi yliopistojen hallitusten alarakennepäätöksen jälkeen. Fysiikan ja matematiikan laitosten johto järjesti tapaamisen joulukuussa 2008, jossa sovittiin vuoden 2009 jatkotoimenpiteistä ja uuden laitoksen perustamisen aikataulusta. Samalla sovittiin että valmistelua varten perustetaan erillinen johtoryhmä, joka kokoontui kuukausittain. Fysiikan ja matematiikan laitoksen suunnittelu käynnistyi koko henkilöstölle suunnatulla suunnittelu- ja kehittämisspäivillä Nilsian Tahkolla 16.–17.2.2009. Keskeistä alkuvaiheen valmistelussa oli yhteinen strategiatyö sekä laitoksen toiminta- ja johtamisjärjestelmän kehittäminen.¹⁰⁸

Fysiikan ja matematiikan laitoksen toiminnan suunnittelussa keskityttiin alkuvaiheessa pääasiassa laitosrakenteen, hallinnon ja johtamisjärjestelmän rakentamiseen. Opetuksen sisältöjä ei ryhdytty vielä keväällä 2009 valmistelemaan, erityisesti koska laitoksille valitaan omat opiskelijat vielä syksyllä 2009.¹⁰⁹

¹⁰⁶ Tiedekunnan perustamisvaiheen tehtävävastuut. Dekaanin ohje tehtävistä ja vastuista. 26.3.2009.

¹⁰⁷ Luonnontieteiden ja metsätieteiden tiedekunta. Perustamisvaiheen johtoryhmä. Kokousmuistio 31.3.2009.;

Luonnontieteiden ja metsätieteiden tiedekunta. Perustamisvaiheen johtoryhmä. Kokousmuistio 14.5.2009;

Luonnontieteiden ja metsätieteiden tiedekunta. Luonnontieteiden ja metsätieteiden tiedekunnan hallinto ja johtamiskäytännöt, 28.5.2009...

¹⁰⁸ Fysiikan laitosten johdon tapaaminen. 15.12.2008. Muistio 9.1.2009.

¹⁰⁹ Fysiikan ja matematiikan laitos. 14.1.2009. Muistio 14.1.2009.

Tahkon suunnittelu- ja kehittämispäivillä uuden laitoksen toimintaa, tavoitteita ja strategiaa valmisteltiin laajapohjaisissa työryhmissä. Henkilökunta sitoutettiin strategiaprosessiin ja strategiaa työstettiin alhaaltapäin ohjautuvasti. Työryhmissä oli jäseniä molemmilta kampuksilta ja eri henkilöstöryhmistä. Tavoitteena oli sitoa henkilöstö aidosti strategiatyöhön. Strategiatyön edistämiseksi työryhmissä pohdittiin nykytilaa SWOT -analyysin avulla, jota työstettiin yksilö- pari- ja ryhmätyönä. Parityössä osapuolten tuli olla eri yliopistoista.¹¹⁰ Uuden laitoksen toimintaa valmisteltiin lisäksi seitsemässä teemakohtaisessa työryhmässä: johtamisjärjestelmä ja organisaatio, opetus, jatko-opiskelu ja tutkimus, projektihallinto, tekninen toiminto, opiskelijarekrytointi ja kansainvälisyys. Laitoksen valmistelutyö käynnistyi tavoitteellisesti ja se oli organisoitu riittävän optimaalisesti.

Luonnontieteiden ja metsätieteiden tiedekunnan perustamisvaiheen johtoryhmä päätti kokouksessaan 9.3.2009 käynnistää tiedekunnan strategiatyön. Laitosten strategialuonnosten valmistelusta vastaavat perustamisvaiheen laitosjohtajat. LuMet - tiedekunnan perustamisvaiheen dekaanin varahenkilö Jari Hämäläinen vastasi strategiatyön koordinoinnista ja johtamisesta.¹¹¹ Koulutusrakennekysymysten osalta suunnittelu keskittyi vuoden 2010 yhteiseen opiskelijavalintaan ja hakukohteisiin. Tiedekunnan sisällä tuli myös päästä yhteisymmärrykseen koulutuksen rakenteellisista ratkaisuista erityisesti kandidaatin- ja maisterinkoulutuksen osalta.¹¹² Tähän liittyy keväällä 2009 jälleen voimistunut keskustelu fysiikan kandidaattinkoulutuksen järjestämisen lakkauttamisesta Kuopion kampuksella.

Syksyyn 2009 mennessä laitoksen rakenne oli valmisteltu selväksi. Strategiatyö eteni myös suunnitelman mukaisesti. Strategialuonnoksen mukaan tavoitteena on uusi laitos, joka on yksi toiminnallinen yksikkö. Laitos muodostuu kuuden tutkimus- ja teemaperustaisesta yksiköstä: *Laboratory of Photonics*, Lääketieteellinen fysiikka ja tekniikka, Ympäristöfysiikka ja tekniikka, Teolli-

¹¹⁰ Ryhmätöiden toteutus. Tahko 16.–17.2.2009

¹¹¹ Luonnontieteiden ja metsätieteiden tiedekunnan strategiatyö. 19.3.2009.

¹¹² Luonnontieteiden ja metsätieteiden tiedekunta. Perustamisvaiheen johtoryhmä. Kokousmuistio 9.3.2009.

suusfysiikka ja -matematiikka, Matematiikka ja *Education* (opetus ja sen tutkimus). Yksiköiden toiminta perustuu vahvalle tutkimuslähtöisyydelle ja niiden sisäinen tutkimus profiloituu painoaloille. Laitoksen johtamisjärjestelmän perustan muodostavat johtaja, talousjohtaja sekä yksiköiden vastuulliset esimiehet. Nämä yhdessä muodostavat myös laitoksen johtoryhmän. Koulutuksen rakenteelliset kysymykset on ratkaistava lähitulevaisuudessa. Laitoksen opinto-, talous- ja henkilöstöhallinto on järjestetty Itä-Suomen yliopiston yleisen toimintapolitiikan mukaisesti tiedekunnan alaisessa hallintopalvelukeskuksessa. Laitoksen rakentamiseen liittyi joitakin avoimia kysymyksiä. Päälimmäisenä näistä olivat fysiikan kandidaattikoulutus, laitoksen profiloituminen sekä taloudellisten kysymysten ratkaiseminen.

Keskustelu

Fysiikan ja matematiikan laitoksen valmistelutyö oli kokonaisuudessaan suunnitelmallista ja eteni aikataulun mukaisesti. Muutosprosessi käynnistyi heti yliopistojen hallitusten rakennepäätöksen jälkeen keväällä 2008. Kehittämistyö eteni ilman merkittäviä jännitteitä tai ristiriitoja. Uuden laitoksen strategian valmistelu oli ohjeistettua ja sen johtaminen oli ammattimaista. Muutosprosessin valmistelu ja toteuttaminen oli organisoitu tavoitteellisesti. Fysiikan ja matematiikan laitoksen selvät synergiaedut liittyivät kansainvälisesti korkeatasoisen tutkimustoiminnan vahvistamiseen.

Tämä mahdollisuus avautui erityisesti Joensuun ja Kuopion yliopistojen tutkimusryhmien välisen osaamisen ja vahvuusalojen yhdistämisestä sekä uuden osaamisen kehittämisestä. Lähtökohdassa molemmilla kampuksilla oli kansainvälisesti korkeatasoista tutkimustoimintaa. Tutkimustoiminnassa ei ollut merkittäviä päällekkäisyyksiä, vaan pikemminkin luontaisia yhteistyömahdollisuuksia. Luonnontieteet olivat myös Itä-Suomen yliopiston hanke- rahoituksen keskiössä, ja fysiikan osalta optisen sensoriteknologian hyödyntämistä lääketieteellisen fysiikan ja tekniikan sovelluksissa. Tässä yhdistyi sekä Joensuun että Kuopion yliopiston vahva osaaminen.

Itä-Suomen yliopistohankkeen johtoryhmä hajautti loppukeväästä 2007 tiedekuntien alarakenteiden suunnittelun valmisteluvastuun tiedekunnille. Käytännössä fysiikan ja matematiikan laitoksen rakentamisen suuntaviivoista sovittiin laitosjohtajien kesken ja tiedekunnan rakennetyöryhmässä. Esitystä käsiteltiin myös monijäsenisissä tiedekuntaneuvostoissa. Näiden pohjalta koordinaatioryhmät esittivät Itä-Suomen yliopistohankkeen johtoryhmälle uuden tiedekunnan alarakenteiden esitykset. Prosessimuutos oli osittain hankala sillä valtamahdollisuuksien avautuminen toi esiin intressikeskeisyyttä. Nämä ongelmakohdat liittyivät erityisesti fysiikan kandidaattikoulutuksen järjestämisen vaihtoehtoihin. Menettelytavat eivät olleet aina tarkoituksenmukaisia.

Kandidaattikoulutuksessa oli tunnistettuja haasteita jo ennen kehittämistoimenpiteiden käynnistymistä, jotka liittyivät erityisesti pääaineopiskelijoiden rekrytointiin. Fysiikan alan kandidaattikoulutuksen rakentavan tarkastelun kannalta olisi tärkeää kiinnittää huomio koko koulutusketjuun, joka jatkuu kandidaattitutkinnon jälkeen maisterivaiheessa sekä opettajan- ja fyysikonkoulutuksena että tohtorintutkintoon saakka kestäväenä koulutuksena. On selvää, että tulevaisuudessa koulutusrakenteet ja -linjat on otettava kokonaisuutena kriittisesti tarkasteluun. Kandidaattikoulutuksen tarkastelun vastuulliset toimijat ovat tällöin uuden yliopiston keskeiset laitos-, tiedekunta- ja yliopistotason toimijat. Kandidaattikoulutusta olisi tällöin tarkoituksenmukaista tarkastella erityisesti uuden yhteisen laitoksen tutkimusprofiilien näkökulmasta. Aluevaikuttavuus ja yhteistyö alueen yritysten kanssa tulee myös huomioida koulutusratkaisuja tehdessä. Samalla siinä tulisi arvioida opettajan-, tutkijan- ja fyysikonkoulutukseen liittyvät vaihtoehdot ja mahdollisuudet.

On selvää, että yliopistojen väliseen yhdistymiseen liittyy kehittämisiäjännitteitä. Jännitteistä huolimatta fysiikan ja matematiikan laitoksen muutosprosessi eteni suunnitelmallisesti. Muutosjohtaminen oli pääosin ammattimaista ja siinä tunnistettiin toimintojen kehittämisen akateeminen ulottuvuus. Kahden kampuksen laitoksen rakentaminen ja toiminta edellyttää toimivaa johtamisjärjestelmää ja toimijoiden välistä luottamusta. Kahdensuuntai-

suus on tämäntyyppisissä toimintamuodoissa kuitenkin hankalasti toteutettavissa käytännössä.

Fysiikan kandidaattikoulutuksesta käytävää keskustelua väritti välillä varsin voimakas kampuskeskeisyys. Sinällään rakenteellisissa muutosprosesseissa valta- ja resurssikysymykset nousevat tavallisesti jossain vaiheessa esiin. Kulttuurien eroja voidaan tasoittaa avaamalla näkökulmaa laajemmalle tasolle.

Yliopistojen välinen yhteistyö nähtiin alkuvaiheessa mahdollisuutena ja myönteisenä asiana. Yhteistyön luontevana ja loogisena muotona oli yhteinen laitos. Alkuvaiheessa oli myös vahva käsitys siitä, että korkeatasoinen tutkimus luo hyvät edellytykset yhteistyölle jatkossa. Ajatusmalli oli rationalistinen. Perushaaste niveltui fysiikan alan ja koulutuksen kiinnostavuuteen sekä opiskelijamääriin. Joensuun ominaispiirre on vahva opettajankoulutus. Tässä painottui myös fysiikkaa sivuaineena opiskelevat opettajaopiskelijat. Kuopion yliopiston fysiikka oli lähtötilanteessa vahvasti tutkimusintensiivinen yksikkö, jonka täydentävän rahoituksen osuus oli huomattava.

Kuopion yliopiston fysiikan oppiaineen tutkimusta oli hajautettu useille painoaloille ja yksikössä oli lukuisia määräaikaista lahjoitusprofessuureja, jotka toisaalta asettivat samanaikaisesti paineita toiminnan jatkuvuudelle. Heterogeenisyys voi aiheuttaa strategisia ja taloudellisia riskejä toiminnalle lähitulevaisuudessa. Tätä kysymystä on pohdittava jatkossa tarkemmin osana laitoksen strategista kehittämistä.

Haasteeseen on joka tapauksessa pyrittävä löytämään pitkän aikavälin ratkaisu. Tätä korostaa myös yliopistojen uusi oikeushenkilöasema. Joensuussa on profiloiduttu käytännössä optiikkaan, jossa on myös kansainvälisesti tunnustettua osaamista. Joensuun yksikön keskeinen peruspiirre on vahva koulutustehtävä. Ylimmän johdon suhtautumisessa fysiikan ja matematiikan laitoksen rakentamisen problematiikkaan oli jossain määrin hajontaa.

Keskustelu fysiikan kandidaattikoulutuksen ympärillä oli ajoittain hyvinkin intressikeskeistä. Tämä ei ollut kokonaisuuden tai muutoshaasteiden näkökulmasta perusteltua. Tämä ei silti poista fysiikan kandidaattikoulutuksen rakenteellista haastetta. Lisäksi Kuopion kampuksen fysiikan oppiaineen tutkimus on varsin

heterogeeninen, ja selkeä fokus puuttuu. Fysiikan oppiaineessa oli vaikeuksista huolimatta lupaavaa yhteistyötä. Tämä oli fuusioprosessin näkökulmasta positiivista. Laitosrakenteen valmistelu on tapahtunut kokonaisuudessaan varsin hyvässä yhteisymmärryksessä.

Lähitulevaisuudessa kandidaattikoulutuksen järjestämiseen on löydettävä kokonaisuutta ja molempien kampuksien toimintaa tukeva ratkaisu. Ratkaisua ei ole tarkoituksenmukaista pitkittää. Ratkaisu tulee myös sitoa jollain tavalla rahoitusmalliin tai varmistaa se että esimerkiksi tutkimustoiminnan jatkuvuudelle ei muodostu esteitä. Fysiikan kandidaattikoulutukseen liittyvässä päätöksenteossa on kyettävä toteuttamaan pienimmän vahingon strategiaa. Molempien kampusten toiminta on pääsääntöisesti korkeatasoista ja toiminnan kehittämisen perustelut ovat järkeviä. Kahden hyvän yksikön yhdistämisen haasteet ovat suurempia kuin kahden epätasaisen yksikön.

Perusongelma on päällekkäisyys koulutusrakenteissa. Joensuun kampuksen osalta tärkeää on turvata opettajankoulutukseen liittyvä koulutuksen perusrakenne. Tähän suuntaan uuden laitoksen kandidaattikoulutusta ollaan suuntaamassa. Kehitysmallissa painotetaan kampuksien vahvuuksien ympärille rakentuvaa kandidaattikoulutusta. Joensuussa painottuu opettajankoulutus ja optiikka ja Kuopion tutkijankoulutus ja vahvat tutkimusalat. Jatkossa mallia voidaan rakentaa maisteriohjelmien kautta.

Kuopion kampuksen profilointia on lisättävä ja samalla turvattava riittävä opiskelija-aines tutkimuksen osalta. Profilointi liittyy myös kestävään talousrakenteen luomiseen. Liian hajautettu toiminta voi olla merkittävä riski uuden yliopistolain säätelössä ympäristössä. Fysiikan ja matematiikan kahden kampuksen laitoksen rakenne- ja toimintaratkaisut ja siihen liittyvät koulutusrakenteiden haasteiden lisäksi myös muilla päällekkäisillä aloilla on ratkaisemattomia kysymyksiä. Erityisesti tietojenkäsittelytieteissä, yhteiskuntatieteissä ja kauppatieteissä on vielä avoimia kysymyksiä.

Kahden kampuksen laitoksen käytännön toiminnan keskeinen edellytys on avoimuus. Yhteisen laitoksen toiminnan varmistaminen edellyttää toimintatapojen ja päätöksenteon kulttuurien

harmonisoimista. Tässä suhteessa kampusten välillä ei olla eroja, vaikka kampusten toiminta olisi toimintayksikkötasolla (esim. tutkimusryhmä tai -ala) itsenäistä. On tärkeää, etteivät kampuksien "yksiköt" myöskään eriydy tai lokeroidu. Tässä on löydettävä yhteinen laitosidentiteetti ja rakennettava toimijoiden välille luottamus. Tämä edellyttää myös vanhasta ajattelusta luopumista. On tärkeää tuoda ihmiset yhteen ja luoda ympäristö jossa ihmiset oppivat tuntemaan toisiaan. Kampusrajat leikkaavien toimintojen ja tutkimusosaamisen kehittäminen on keskeinen edellytys tämänkaltaisessa rakennemallissa. Fuusion hyöty on mitattava myös laitostasolla. Epävarmuuden lievittämiseksi strategiset päätökset on tehtävä mahdollisimman nopeasti.

Uuden identiteetin luominen ja samaistuminen uuteen yliopistoon on yleisemmin koko Itä-Suomen yliopiston haaste. Lähtökohtaisesti tärkeää on tunnistaa avoimesti vahvuudet ja kunnioittaa toisia. Jatkossa on pyrittävä tunnistamaan kehityksen kannalta tärkeät haasteet ja ratkaisemaan ne strategian ja koko yksikön toimintaa tukevalla tavalla. Tärkeää on myös profiloida ja mitoittaa toiminta kestäväällä tavalla. Keskeistä uuden laitoksen olemassaolon edellytysten luomisessa on yhteisten hankkeiden ja uuden osaamisen kehittäminen.

Uusien toisiaan täydentävän osaamisen välisten leikkauspinnojen löytäminen on keskeinen osa kahden kampuksen toimintaan. Johtamisella, johtamistaidolla ja tarkoituksenmukaisesti organisoitulla johtamisjärjestelmällä on tässä tärkeä rooli. Laitoksen laajuinen strateginen ja taloudellinen rahanjako ja päätöksenteko on kuitenkin tarkoituksenmukaista pitää "kampusten yläpuolella". Tutkimus- ja opetustyöhön liittyvän päätöksenteon hajauttamisen mahdollisuudet tulee tutkia erikseen. Todennäköisesti tällä sektorilla on jotain sellaisia elementtejä, jotka on pitkälle menevästi tarkoituksenmukaista pitää lähellä toimintatasoa. Tässä keskeistä on kuitenkin johtamisjärjestelmä ja sen toimivuus.

Kampusrajat ylittävät laitosrakenteet ovat hallinnon ja johtamisen näkökulmasta haasteellisia. Kehittämisen näkökulmasta tärkeää on arvioida ja varmistaa yksiköiden sisällöllinen työnjako ja riittävä profiili. Kahden kampusten laitosten toiminta edellyttää lähtökohtaisesti vahvaa ja muutosorientoitunutta laitosjohtajuutta.

Uuden laitoksen toimintaympäristö on lähitulevaisuudessa muutostilassa. On tärkeää, että pystytään nopeasti ratkaisemaan laajakantoisia vaikutuksia sisältävät kehittämishaasteet. Fysiikan ja matematiikan laitoksen kehittämISRatkaisuihin palataan myöhemmin tässä julkaisussa sivuilla 169–175.

6 Johtopäätökset

Itä-Suomen yliopistohankkeen prosessiarvioinnin toisessa vaiheessa yhdistymisprosessia arvioitiin kolmesta innovaatioprosessin etenemistä kuvaavasta näkökulmasta. On huomattava, että innovaatioprosessin osalta kysymyksessä on muutosprosessi, joka on vielä kesken. Keskeistä innovaatioprosessin etenemisessä oli opetusministeriön ja yliopistojen sitoutuminen hankkeeseen. Hanke eteni aikataulun ja strategian mukaisesti.

Yliopistojen välinen yhteensulautuminen ja uusien rakenteiden, toimintamallien ja johtamisjärjestelmien rakentaminen oli monimutkainen prosessi. Siihen liittyi monia haasteita ja mahdollisuuksia, mutta myös ristiriitoja. Erityisiä kipupisteitä prosessissa liittyi rakenteellisen kehittämisen kannalta päällekkäisiin hallinnollisiin ja akateemisiin toimintoihin, strategisiin linjauksiin, toimintakulttuurieroihin sekä resurssien ja vallanjakoon liittyviin kysymyksiin. Ne korostuvat tavallisesti kun on päätöksenteon aika ja kun valittua tavoitteenasettelua lähdetään käytännössä etenemään. Kaikesta huolimatta uusi yliopisto avaa strategisesti mielenkiintoisia ratkaisuja esimerkiksi osaamiskeskittymien rakentamiseksi. Rakenteellisten synergoiden avaamat resurssien uudelleenkohdentamiseen liittyvät mahdollisuudet ovat tässä prosessissa keskeisiä. Yliopistojen välinen yhdistymisprosessi on

tästä näkökulmasta vasta alkuvaiheessa. Hankekauden aikana avatut tutkimusperustaiset osaamiskeskittymät ovat uuden yliopiston keskeinen kehitysmahdollisuus. Ainakin osasta Itä-Suomen yliopistohankkeen rahoittamista alakohtaisista hankkeista voi muodostua uuden yliopiston ensimmäisiä kansainvälisesti korkeatasoisia kärkipisteitä.

Akateemista fuusioproessia on vaikea kokonaisuudessaan hallita. Ensisijaista siinä on prosessin läpimenon, aikataulun ja prosessin tarkoituksenmukaisen etenemisen varmistaminen. Itä-Suomen yliopisto oli laaja ja syvälle totuttuun menevä yhdistymisprosessi, jonka projektihallinta oli pääosin onnistunutta. Valmistelu oli laajapohjaista ja siinä sitoutettiin akateemiset toimijat riittävällä tavalla projektin valmisteluun. Itä-Suomen yliopiston projektinohjaus vastuutettiin johtoryhmälle (rehtorit ja hallintojohtajat) sekä projektin operatiiviselle johdolle. Hankkeen etenemisen, prosessinohjauksen ja päätöksenteon kannalta tämä oli perusteltu linjaus. Voidaan kuitenkin olettaa, että erityisesti tiedekuntien sisällä projektin johtaminen saatettiin nähdä liian keskitehtyksi.

Projektinhallinnan ja projektin etenemisen näkökulmasta kaikki keskeiset päätökset saatiin tehtyä aikataulun mukaisesti. Akateemisen muutosprosessin toteuttamisen ohjaus oli riittävän keskitettyä, mutta samalla joustavaa. Hankkeessa löydettiin riittävä tasapaino projektinhallinnan ja alhaaltapäin ohjautuvan autonomisen valmisteluprosessin välillä. Itä-Suomen yliopistossa on lähitulevaisuudessa jatkettava kehittämistoimenpiteiden toteuttamista. Tästä näkökulmasta joitakin toimintoja ja rakenneratkaisuja tullaan todennäköisesti tarkastelemaan siirtymävaiheen jälkeen uudelleen. Rakenteellisten muutosprosessien keskeinen ongelma erityisesti akateemisessa viiteympäristössä on ristivedot prosessin eteenpäinviemisessä. Yliopistojen välisessä yhdistymisessä omana erityispiirteenä nousi esiin kysymys prosessin omistajuudesta. Omistajuuteen liittyvä haaste korostui erityisesti kun akateeminen valmistelu ja autonominen akateeminen ajattelu yhdistyivät hallinnollis-rakenteelliseen muutokseen. Samalla nousi esiin yhteisen näkemyksen saavuttamisen haasteita ja ristipaineita erityisesti resurssien- ja vallanjaon näkökulmista. Rakenteelli-

sisä yhdistymisprosesseissa on tärkeää tunnistaa muutoksen kannalta keskeiset toimijat ja sitouttaa nämä muutosprosessiin.

Resurssien- ja vallanjakamiseen liittyvät paineet korostuivat erityisesti silloin kun valmisteluvastuu siirtyi lähemmäksi akateemista toimintatasoa, esimerkiksi strategisten painoalojen määrittämisessä sekä eräiden koulutuksen rakenteiden vaihtoehtoisten mallien osalta. Itä-Suomen yliopiston näissä kriittisissä haasteissa onnistuttiin riittävällä tavalla ja uuden yliopiston valmistelu eteni, ristivedoista huolimatta, strategian mukaisesti. Itä-Suomen yliopistohankkeen keskeiset käännekohtat ja prosessikuvaus on esitetty kuvassa 7.

Rakenteellisen kehittämisen hanke-esitys 18.8.2006 (JoY), 30.8.2006 (KY)
Neuvottelut opetusministeriön kanssa
Täsmennetty hanke-esitys 29.9.2006
Vihkon työryhmän nimitetään 27.10.2006
Vihkon työryhmän raportti 19.2.2007
Tulosneuvottelut 23.3.2007
Yliopistojen hallitukset hyväksyvät liittoyliopistosopimuksen 2.5.2007
Operatiivinen johto nimitetään
Hallitukset hyväksyvät projektisuunnitelman 23.5.2007 (JoY), 31.5.2007 (KY)
Toiminta- ja tiedekuntarakenteen valmistelu syksy 2007
Hallitusten päätös organisaatorakenteesta 16.4.2008
Hallitusten päätös alarakenteista 26.11.2008
Hallitukset hyväksyvät siirtymäkausisopimuksen 25.2.2009

Kuva 7 Hankkeen prosessoituminen

Innovaatioprosessin hallinta, yhdistymisprosessin ratkaisumallit ja hyvät käytänteet

Itä-Suomen yliopistohankkeen innovaatioprosessi kehittyi varsin nopeassa aikataulussa ideasta fuusion toimeenpanoon. Yliopiston rakentaminen on esimerkki jaksottaisesti kehittyneestä innovaatioprosessista. Prosessin aikana tapahtuneet kriittiset käännekohdat tai harvinaiset hetket suuntasivat prosessin etenemistä ja syvyyttä.

Itä-Suomen yliopiston innovaatioprosessin alkuvaiheessa haettiin yhteisesti hyväksyttävissä olevaa ratkaisua yhteistyön tiivistämiseksi. Ensin keskityttiin opetusministeriön pyytämän rakenteellisen kehittämisen hanke-esityksen valmisteluun. Tavoitteena oli edistää innovaatioprosessin etenemistä sopimuksenvaraisen strategisen yhteistyön muodossa. Hankkeen perustava lähtökohta oli yliopiston toimintaedellytysten vahvistaminen ja kauppatieteellisen alan yliopistokoulutuksen turvaaminen Itä-Suomessa. Valmisteluvaiheessa korostui ylimmän johdon (rehtorit ja hallintojohtajat) rooli. Organisaatioiden avainhenkilöillä oli keskeinen rooli yhteistyön suuntaa ja sisältöjä määrittävissä neuvotteluissa.

Innovaatioprosessin kehittymisen näkökulmasta keskeisessä asemassa oli myös opetusministeriö. Yliopistojen johdon ja opetusministeriön väliset neuvottelut toimivat kehitysshokkina, jonka jälkeen innovaatioprosessin suuntaa, tavoitteita ja keskeisiä sisältöjä arvioitiin uudelleen. Hanke-esitystä täydennettiin neuvottelujen jälkeen rakenteellisella ulottuvuudella. Samalla myös selvityksen alaiset yhteistyöalat levenivät ja yhteistyö tiivistyi selvästi. Täsmennetyn hanke-esityksen taustalla oli huomio siitä, että asetettujen tavoitteiden saavuttaminen edellyttää sitovampaa ja laaja-alaisempaa yhteistyötä kuin mihin alussa pyrittiin. Lähtökohta oli siis strateginen ja se perustui yliopistojen aktiivisuudelle. Tosin jo aiemmin valtioneuvosto ja opetusministeriö olivat linjanneet tietyistä peruseriaatteista julkisen tutkimusjärjestelmän ja korkeakoulujen rakenteellisen kehittämisen osalta. Tähän perustaan kiinnittyivät myös korkeakoulujen rakenteellisen kehittämisen hanke-esitykset.

Innovaatioprosessin kehittymisen näkökulmasta keskeiset harvinaiset hetket sijoittuivat rakenteellisen kehittämisen hankkeen täsmentämiseen ja opetusministeriön päätökseen hankkeen nostamiseksi rakenteellisen kehittämisen kärkihankkeeksi. Tätä kautta myös hankkeen keskeiset tavoitteet ja muodot alkoivat täsmentyä. Hanke oli syventymässä liittoyliopistoksi, joka perustui jäsenyliopistojen toiminnan leikkaavalle yhteiselle organisaatorakenteelle. Mallissa Joensuun ja Kuopion yliopistot olisivat osittain säilyneet itsenäisinä. Hankkeeseen nidottiin sisään myös uusia rakenteellisia elementtejä, jotka ohjasivat hanketta alkupe-
räistä syvemmälle. Nämä harvinaiset hetket ohjasivat hankkeen kehitystä suuresti. Hankkeen kehittymisen kannalta seuraava keskeinen käännekohta tai harvinainen hetki liittyi Vihkon raportin vähimmäisedellytysten määrittämiseen sekä vuoden 2007 tulosneuvotteluihin, joissa sovittiin hankerahoituksesta.

Tämä vaihe ohjasi innovaatioprosessia selvästi uuteen prosessoituun vaiheeseen. Tässä vaiheessa myös opetusministeriö valitsi Itä-Suomen yliopiston rakenteellisen kehittämisen kärkihankkeeksi ja nimesi työryhmän valmistelemaan yliopistojen välistä yhteistyömallia. Suunnitteluryhmässä yhteistyömallia valmisteltiin alakohtaisissa työryhmissä, joiden laatimien raporttien perusteella valmisteltiin työryhmän loppuraportti (nk. Vihkon raportti). Vihkon raportissa Itä-Suomen yliopisto prosessoitui suunnitelmavaiheeseen, jonka kautta innovaatioprosessi eteni uuteen vaiheeseen. Vihkon raportissa määriteltiin yhteistyön vähimmäisvaatimukset ja innovaatioprosessin keskeiset ulottuvuudet.

Hankkeen alkuvaiheessa yhteistyö käynnistettiin kolmella rakenteellisen kehittämisen alalla luonnontieteissä, yhteiskuntatieteissä ja kauppatieteissä. Luonnon- ja yhteiskuntatieteiden osalta keskityttiin tutkimushankkeiden rahoittamiseen ja kauppatieteiden osalta yhteisen toimintamallin rakentamiseen. Tieteenalat valikoituivat koska ne olivat päällekkäisiä ja siten niillä oli myös synergia- ja yhteistyömahdollisuuksia. Valintaperusteet olivat pragmaattisia. Rahoituksen kohdentamista tutkimus- ja opetus-toimintaan korostivat erityisesti yliopistojen rehtorit. Tutkimushankkeista muodostui Itä-Suomen yliopistohankkeen yksi ydin-

toiminnoista. Niiden avulla sidottiin strategisesti herkäät alat Itä-Suomen yliopiston rakentamiseen heti projektin alkamisen jälkeen. Kauppatieteiden ala kulki omaa raidettaan, jonka päätepiteenä oli tutkinnonanto-oikeuden saavuttaminen.

Kevään 2007 tulosneuvotteluissa opetusministeriö korosti innovaatioprosessin edellytysten, tavoitteiden ja muotojen uudelleenarviointia. Tavoitteena oli, että liittoyliopistoyhteistyötä suunnataan kohti vahvempaa yhteistyötä. Innovaatioprosessin kehittymiseen ja suunnan määrittymiseen tällä kehitysshokilla oli jossain määrin havaittavissa oleva vaikutus. Itä-Suomen innovaatioprosessi käynnistyi käytännössä keväällä 2007. Tässä vaiheessa hanke järjestäytyi, hankkeen operatiivinen johto ja johtoryhmä nimettiin ja hankkeen valmistelusta vastaavat työryhmät hyväksyttiin. Yliopistojen hallitukset hyväksyivät liittoyliopistosopimuksen ja hankkeen projektisuunnitelman.

Liittoyliopistosopimuksessa määriteltiin valmistelun keskeisistä periaatteista ja menettelytavoista. Projektisuunnitelmaan sisällytettiin hankkeen organisoituminen ja työryhmärakenne. Lisäksi siinä määriteltiin johtoryhmän, operatiivisen johdon sekä työryhmien tehtävistä ja velvollisuuksista. Hankkeen tavoitteet perustuivat Vihkon työryhmän raportille. Hankkeen tavoitteenasettelu linjattiin sektorikohtaisesti valmistelusta vastaavien työryhmien asettamiskirjeissä.

Alkuvaiheessa rahoitusta myönnettiin alakohtaisiin tutkimushankkeisiin luonnontieteiden ja yhteiskuntatieteiden aloilla. Innovaatioprosessi monimutkaistui ja projektin etenemisestä vastaavien henkilöiden määrä moninkertaistui. Heti alussa sidottiin yli puolet koko hankkeen budjetista alakohtaisiin hankkeisiin. Johtoryhmässä huomattiin jälkikäteen, että muutoksen nopeus saattoi olla liian suuri ja, että rahoituspäätökset saatettiin tehdä liian aikaisin. Siinä vaiheessa perääntyminen ei kuitenkaan enää ollut mahdollista. Muut alat sidottiin mukaan erillisrahoitukselle, joka oli alakohtaiseen rahoitukseen verrattuna marginaalia. Lisäksi muiden alojen rahoitusta myönnettiin pääsääntöisesti kerta-rahoituksena.

Hanke käynnistyi käytännössä vasta kesän 2007 jälkeen. Hankkeen strategisena tavoitteena tuossa vaiheessa oli liittoyli-

opiston rakentaminen. Työryhmien toimintaan vaikutti se, ettei keskeisiä (liitto)yliopistotasoisia päätöksiä oltu vielä tehty. Suunta oli olemassa, mutta epätietoisuutta oli suunnan määränpäästä ja siihen sisältyvistä rakenteellisista ratkaisuista. Tässä vaiheessa hankkeen sisäinen dynamiikka oli korkealla tasolla. Innovaatioprosessin suunnanmäärittämiseksi projektin johto käynnisti toimintarakenteen vaihtoehtoja kartoittavan valmistelutyön. Tavoitteena oli lisätä päätöksentekovalmiutta erityisesti toimintarakennekysymyksessä. Innovaatioprosessi kehittyi tässä vaiheessa aiempaa muodollisemmaksi ja sitovammaksi. Projektinhallinnan, yhdistymisprosessin ratkaisumallien ja innovaatioprosessin kehittymisen näkökulmista tärkeä vaihe oli rakenteellisen keskustelun ja valmistelun käynnistyminen syksyllä 2007.

Uuden yliopiston toimintarakennepäätöksen valmistelun tueksi projektin johto käynnisti selvitystyön, jossa tarkasteltiin erilaisia tapoja yliopiston toiminnan organisoimiseksi. Toimintarakenneselvityksessä esitettiin neljä erilaista vaihtoehtoa Itä-Suomen yliopiston toiminnan organisoimiseksi. Uuden yliopiston toimintarakenteen valmistelussa irtauduttiin jo kokonaan liitto-yliopistosta ja siirryttiin yliopistojen väliseen yhdistymiseen. Innovaatioprosessin strategia muuttui. Toimintarakennepäätöksen jälkeen siirryttiin muodollisemmin hakemaan uutta suuntaa Itä-Suomen yliopistotoiminnan järjestämiseksi. Itä-Suomen yliopiston toimintarakenteen valmistelua päädyttiin jatkamaan neljän tiedekunnan mallilla, jossa kaksi tiedekuntaa sekä yhteinen hallinto- ja johtamisjärjestelmä sitoo Kuopion ja Joensuun kampukset rakenteellisesti ja toiminnallisesti toisiinsa.

Yliopistojen hallitukset hyväksyivät uuden yliopiston tiedekunta- ja organisaatorakenteen huhtikuussa 2008. Tässä vaiheessa innovaatioprosessin hallinta monipuolistui ja hankkeen valmisteluvastuu hajautettiin tiedekuntiin. Innovaatioprosessin valmistelussa alkoi korostua myös akateemisia jännitteitä ja erilaisia näkemyksiä toiminnan tavoitteista sekä vallan- ja resursienjaosta. Muutosprosessille ominaisella tavalla hankkeessa oli joitakin organisaatio- ja koulutusrakenteisiin liittyviä ristivetoja. Ne olivat kuitenkin marginaaleja kun ne suhteutetaan prosessiin kokonaisuutena.

Tiedekuntien koordinaatioryhmät saivat valmisteltua esitykset alarakenteista aikataulun mukaisesti ja yliopistojen hallitukset hyväksyivät marraskuussa 2008 uuden yliopiston alarakenteet. Hallitusten päätös oli erityisen tärkeä, sillä se toimi siirtymänä innovaatioprosessin seuraavaan vaiheeseen. Perustamisvaiheessa uuden yliopiston tiedekunta- ja laitusrakenteen suunnittelu vastuutettiin viimeistään akateemiseen toimintaympäristöön. Perustamisvaiheen dekaaneilla ja laitosjohtajilla oli valta ja vastuu siitä, että tiedekuntien ja laitosten toiminnan kannalta keskeinen suunnittelu- ja valmistelutyö on riittävässä määrin uusien rakenteiden mukaista.

Projektinhallinnan ja innovaatioprosessin etenemisen näkökulmasta oli erityisen tärkeää, että tiedekunnat ja tiedekuntien alarakenteiden suunnittelusta vastanneet koordinaatioryhmät sitoutettiin prosessiin ja tiedekuntien sisäisten rakenteiden valmisteluun. Projekti oli riittävässä määrin alhaaltapäin ohjautuva ja siinä huomioitiin akateemisen toiminnan erityispiirteet. Toisaalta akateeminen valmisteluvastuu lisäsi samalla eri tieteenaloilla jännitteitä uusien mallien valmistelussa sekä vastuun- ja resurssien- jaossa.

Itä-Suomen yliopiston on syksyllä 2009 käynnistymässä vaihe, jossa muutosehdotukset ja uudet rakenteet institutionalisoidaan käytäntöön. Tämä prosessi jatkuu vielä lähivuosina.

Innovaatioprosessin keskeiset käännteet voidaan eriyttää seuraavalla tavalla:

1. Hanke-esityksen täsmentäminen ja neuvottelut opetusministeriössä alkusyksystä 2006
2. Vihkon raportin vähimmäisvaatimukset yhteistyölle ja innovaatioprosessille
3. Tulosneuvottelut keväällä 2007, hankerahoituspäätös ja projektin operatiivisen vaiheen alkaminen
4. Päätöksentekovalmiuden lisääminen toimintarakennekysymyksessä ja yliopistojen hallitusten toimintarakennepäätös keväällä 2008 ja alarakennepäätös syksyllä 2008

Innovaatioprosessin hallinta ja uuden yliopiston toiminnan valmistelu ja vastuu siirtyi siis eri vaiheiden kautta lähemmäs akateemista toimintaympäristöä. Tämä on projektinhallinnan ja innovaatioprosessin kehittymisen näkökulmasta keskeinen prosessitekijä. Alkuvaiheen valmistelu edellytti keskitettyä koordinaatiota. Valmisteluvastuun siirron keskeisenä edellytyksenä oli päätöksenteko keskeisissä yliopistotason kysymyksissä. Itä-Suomen yliopiston valmistelu eteni suunnitelman, aikataulun ja strategisen mukaisesti.

Tavoitteenasettelu

Itä-Suomen yliopistohankkeen strategiaproessi eteni riittävän hallitusti, mutta ei kokonaisuudessaan ongelmatonasti. Strategiaproessi ei ollut tavanomainen, vaan se limittyi käynnissä olevaan yliopistojen väliseen fuusioprosessiin. Strategisten painoalojen muotoutuminen oli prosessi, jossa haettiin tasapainoa kampusten ja tieteenalojen välille. Strategiaproessin valmistelu sitoutuikin osaksi yhdistymisprosessia ja oli väline sen hallinnassa. Strategiaproessi oli ylhäältäpäin ohjautuva; strategisista painoaloista päätti ylin akateeminen johto, mikä oli kokonaisuuden näkökulmasta perusteltu ratkaisu. Osittain painoalojen määrittämisessä oli havaittavissa olevia ongelmia ja jännitteitä. Strategiaproessissa ei riittävästi korostettu eri alojen välisiä akateemisia synergioita, ongelmalähtöisyyttä ja tieteidenvälisyyttä. Nämä haasteet tulevat tarkasteluun lähitulevaisuudessa.

Kokonaisuutena strategiaproessi eteni aikataulussa ja koordinoitusti. Tavoitteenasettelu oli kokonaisuudessaan laaja-pohjaisesti valmisteltu. Strategisten painoalojen määrittäminen perustui riittävässä määrin tausta-aineistolle ja kansainväliselle tutkimuksen arvioinnille. Henkilöstö sitoutettiin riittävässä määrin strategiaproessin, vaikka yliopistojen johdon ja henkilöstön välinen yhteys ei aina ollutkaan täysin toimivaa. Strategiaproessin aikana korostui ajoittain akateeminen politiointi ja resurssi- ja intressikeskeinen ajattelu. Strategisten painoalojen määrittelyssä painottui historialliset tekijät.

Pääkampusten väliset suhteet olivat myös osittain ristiriitaiset. Osa tästä johtui fuusioprosessiin sisältyvästä epätietoisuudesta, osa toiminta- ja tieteenalakuultuurieroista. Fuusioon on kaikesta huolimatta suhtauduttu myönteisesti. Sitä sellaisenaan ei ole voimaperäisesti kyseenalaistettu. Kysymys on ennemminkin uhkakuvista, joita tulevaisuuteen liittyy. Muutosnopeus oli erityisen voimakas ja osin ehkä liian suoraviivainen. Strategiaprosessin ohjaaminen ei ollut loppuvaiheessa enää täysin tasapainossa. Muutosprosessin eri vaiheissa ei ollut riittävästi aikaa luovalle strategiselle ajattelulle. Tästä huolimatta tutkimuksen arvioinnilla ja muilla objektiivisilla mittareilla oli keskeinen merkitys strategisten painoalojen määrittämisessä. Tämä näkyy myös lopullisessa strategiassa. Strategia laadittiin lisäksi riittävässä määrin hyvässä yhteishengessä.

Rahoitusohjaus

Itä-Suomen yliopistohankkeen rahoitusohjaus oli kokonaisuudessaan strategian mukaista. Alakohtainen rahoitus tuki yliopistojen välistä yhdistymistä ja siihen sitoutumista. Yhdistymisprosessin hallinnan näkökulmasta rahoitusohjauksella sidottiin keskeiset rakenteellisen kehittämisen alat yhdistymishankkeeseen. Hankkeen alkuvaiheen sidottu "riskirahoitus" alakohtaisiin kampusrajat ylittäviin tutkimushankkeisiin oli kokonaisuuden kannalta tarkoituksenmukaista. Se satoi rahoitusta, mutta oli tärkeää erityisesti pitkäjänteisen tutkimusrahoituksen näkökulmasta. Käytännössä merkittävä osa rahoituksesta sidottiin heti vuonna 2007.

Luonnontieteiden ja yhteiskuntatieteiden aloilla oli myös eniten mahdollisuuksia yhteistyön vahvistamiseksi. Jälkikäteen huomattiin, että rahoitusohjaus ei ollut täysin tasapainossa. Samalla liittoyliopisto oli muuntumassa täydeksi fuusioksi ja osa aloista uhkasi jäädä sivuun rahoituksen näkökulmasta. Rahoitusta ei ollut enää mahdollista riittävässä määrin kohdentaa strategisesti tarkoituksenmukaisella tavalla. Alkuvaiheessa sidottu rahoitus oli tarkoituksenmukaista kun se suhteutetaan tilanteeseen ja

aikaan jossa rahoituspäätökset tehtiin. Jälkikäteen arvioituna rahoitusohjausta sidottiin liian aikaisin, liian paljon.

Tutkimushankkeiden vaikuttavuuden arviointi ei hankkeiden ollessa kesken ole tarkoituksenmukaista. Osalla niistä on realistiset mahdollisuudet kehittyä tutkimuksen huippuyksiköiksi tai osaamiskeskittymiksi. HYRMY -hankkeen osalta voidaan nähdä, että rahoitusohjauksella voidaan tukea uuden osaamiskeskittymän rakentamista kahden yliopiston välisille vahvuusaloille ja niiden leikkauspinoille. Osaamiskeskittymän rakentaminen on kuitenkin kokonaisuudessaan pitkäkestoinen prosessi, johon liittyy monia riskejä. Yhteiskuntatieteiden alalla keskeisenä haasteena on saada yksittäisten tutkijoiden osaaminen ja vahvuusalat mielekkäällä tavalla yhdeksi kokonaisuudeksi ja siten strategisesti riittävän suureksi yksiköksi, joka on samalla myös riittävän profiloitunut.

Kokonaisuudessa rahoitusohjaus oli alkuvaiheen rahoitusratkaisuista huolimatta toimivaa. Sitä kohdistettiin myös riittävässä määrin myös yhdistymisen operatiiviseen toteuttamiseen eri sektoreilla. Rahoituksen kohdentamisen perusteet olivat riittävän läpinäkyviä ja kohdentaminen tasapuolista. Rahoitus kohdentui pääosin akateemisiin hankkeisiin. Mahdolliset riskitekijät liittyvät alakohtaisiin hankkeisiin ja niiden vaikuttavuuteen.

Suuri osa valmistelutyöstä tehtiin osana virkatyötä tai sen ohessa. Tämä luonnollisesti kuormitti henkilöstöä suuresti. Lisäksi muutosprosessit ovat muiltakin osin herkkiä uudistuksia henkilöstön näkökulmasta. Muutosvaiheessa kaikki uudistukset eivät välttämättä tule näkyviksi, vaan osa niistä konkretisoituu vasta siirtymävaiheen jälkeen.

Organisaatorakenteen muutokset

Itä-Suomen yliopiston yhdistymishanke oli laaja ja syvälle totunaisiin rakenteisiin ja toimintatapoihin mennyt organisaatiouudistus. Siihen sitouduttiin varsin yksimielisesti. Muutosprosessille ominaisella tavalla hankkeessa oli joitakin organisaatio- ja koulutusrakenteisiin liittyviä ristivetoja. Ne olivat marginaaleja, kun

ne suhteutetaan mittakaavaan ja prosessiin kokonaisuutena. Itä-Suomen yliopistohankkeessa kysymys oli suuresta muutosprosessista, jossa hanke kehittyi löyhästä rakenteellisen kehittämisen hanke-esityksestä monien vaiheiden jälkeen Itä-Suomen yliopistoksi, jossa kaksi yliopisto fuusioituu tosiasiallisesti yhteen. Fuusioprosessin näkökulmasta keskeistä oli, että yliopistot täydensivät profiileiltaan toisiaan.

Organisaatorakenteen muutokset ovat keskeinen tekijä yhdistymisprosessin läpiviemisessä. Muutosten toteuttaminen edellyttää toimivaa projektinhallintaa, valmistelutyön tehokasta vastuuttamista, aikataulusta ja muutosprosessin jalkauttamista akateemiseen toimintaympäristöön. Akateemisessa toimintaympäristössä organisaatorakenteen muutosprosessin johtamisessa on tärkeää huomioida kulttuuri-, professio- ja oppiainesidonnaisten tekijöiden vaikutus prosessin etenemiseen. Projektinhallinnan näkökulmasta keskeinen haaste liittyy keskeisten toimijoiden sitouttamiseen ja strategisen mukaiseen toimintaan kaikilla toimintatasoilla.

Fuusioprosessin valmistelussa jännitteet ovat osa muutosprosessin muotoutumista. Fysiikan ja matematiikan laitoksen muutosprosessin keskeisenä rakenteellisena haasteena oli fysiikan kandidaattikoulutuksen järjestämiseen liittyvät kehittämistoimenpiteet. Tämä on myös yksi esimerkki yhdistymisprosessin vaikeudesta. Muutosprosessille ominaisella tavalla tässä nousi esiin jossain määrin vallan- ja resurssienjakoon liittyvät kysymykset. Lopullisesti tämä prosessi ratkaistaan kun Itä-Suomen yliopisto on järjestäytynyt ja aloittaa toimintansa. Itä-Suomen yliopiston strategian ja perinteisen tiedeyliopistomallin mukaisesti tarkoituksenmukaista olisi rakentaa opetus ja sen rakenteet tutkimuksen perustalle.

Kandidaattikoulutuksen haasteeseen on löydettävä ratkaisu, joka tukee kokonaisuutta sekä molempien kampusten ja alueiden yrityselämän toimintaa. Valmistelussa on tärkeää korostaa avoimuutta ja läpinäkyvyyttä. Keskeinen haaste on löytää ne leikkauspisteet, joiden kautta on mahdollista rakentaa uutta osaamista. Uhkana voi olla, että kampusten toiminta lokeroituu ja eriytyy toisistaan. Fysiikan esimerkki kuvaa organisaatoraken-

teiden uudistamisen ja yhdistymisprosessien alttiutta ristiriidoille. Yhdistymiset ovat herkkiä prosessia erityisesti akateemisessa toimintaympäristössä. Fysiikan ja matematiikan laitoksen jännite ei ollut ainoa organisaatorakenteisiin liittyvä haaste Itä-Suomen yliopiston valmistelussa.

Innovaatioprosessin hallinnan hyvät käytänteet ja haasteet

Itä-Suomen yliopiston käynnistämishankkeeseen liittyvät innovaatioprosessin hallinnan hyvät käytänteet voidaan eriyttää seuraavalla tavalla:

1. Päätöksentekovalmius ja itseohjautuvuus

Päätöksentekovalmius ilmeni erityisesti yliopistojen hallitusten ja johdon sitoutumisena keskeisiin päätösesityksiin, esimerkiksi rakenteellisen kehittämisen hanke-esityksiin sekä toimintarakennepäätöksiin. Päätöksenteko tapahtui pääsääntöisesti aikataulun mukaisesti. Riittävä päätöksentekovalmius oli keskeinen edellytys hankkeen kehitykselle ja prosessoitumiselle. Se oli myös reunaehto yhteistyön jaksoittaisen syventymisen kannalta. Yhteistyön syventymistä edisti yhteinen tahtotila ja myönteinen suhtautuminen yhteistyöhön. Päätöksenteko oli riittävässä määrin yksimielistä.

2. Valmistelun dynamiikka ja jaksottainen muutos

Hankkeen valmistelun dynamiikka oli riittävän korkealla tasolla heti hankkeen alusta alkaen. Se pohjusti akateemisen ja hallinnollisen henkilöstön sitouttamista hankkeeseen. Innovaatioprosessin hallinnan näkökulmasta valmistelun dynamiikka ja vastuun hajauttaminen tiedekuntiin ja laitoksille tuki yhteistyön syventämisen strategiaa. Keskitetyn ja hajautetun valmistelun toteuttaminen fuusioprosessin näkökulmasta ajallisesti oikeissa vaiheissa oli keskeinen edellytys sille, että projektihallinnassa pystyttiin sitomaan hankkeen eri jaksot ja vaiheet toisiinsa. Valmistelussa

kuultiin lisäksi riittävässä määrin akateemista ja hallinnollista henkilöstöä.

Hankkeen pilkkominen hallittavissa oleviin jaksoihin ja kehittämishankkeisiin oli keskeinen edellytys sille, että lähtötilanteeseen verrattuna merkittävä yliopistofuusio oli mahdollista toteuttaa aikataulun mukaan, noin kolmessa vuodessa. Fuusiopäätös tehtiin jo alle vuoden jälkeen prosessin operatiivisen vaiheen alkamisesta. Innovaatioprosesseille tyypilliseen tapaan Itä-Suomen yliopistohankkeen valmistelussa korostui jaksottaiset kehittämisspyrähdykset tai harvinaiset hetket, joiden aikana tapahtui suuriakin murroksia. Tätä kautta hallittiin sekä yliopistofuusiosta että edistettiin fuusion etenemistä.

3. Prosessin hallinta ja ohjaava koordinaatio

Prosessin hallinta oli alusta saakka pääosin onnistunutta. Prosessin hallinnan keskeinen strateginen väline fuusioprosessin varmistamisessa oli ns. ohjaava koordinaatio, jolla varmistettiin valmistelun kulku raiteillaan. Fuusioprosessia ohjattiin aikataulullisesti ja strategisesti, mutta varsinainen lopputulos oli itse prosessin aikaansaannosta. Akateemisessa toimintaympäristössä ohjaava koordinaatio soveltuu tarkoituksenmukaisella tavalla akateemiseen autonomiakäsitykseen. Koordinaatiossa pystyttiin huomiomaan yhteistyöhankkeen dynamiikka, ja sopeuttamaan ohjaus muuttuneisiin olosuhteisiin.

Ohjaava koordinaatio soveltuu muutosprosessiin, jossa keskeistä on akateeminen toiminnan ohjaus, autonomiset toimintayksiköt ja jossa on useita satoja aktiivisia toimijoita. Ohjaava koordinaatio edellyttää vastuun jakamista sekä muutosagenttien sitouttamista prosessiin. Prosessin hallintaa edisti lisäksi hankkeen valmistelu yli kahdessakymmenessä työryhmässä. Muutosnopeus oli prosessin hallinnan ja sen aikataulutuksesta seuraus. Muutosnopeus on tärkeässä asemassa herkissä prosesseissa, kuten yhdistymisissä. Fuusioprosessin hallinnan keskeinen osa on se missä järjestyksessä ja miten asioita valmistellaan ja tuodaan päätöksentekoon. Itä-Suomen yliopiston käynnistämishankkeen

seen liittyvät innovaatioprosessin hallinnan haasteet voidaan eriyttää seuraavalla tavalla:

1. Autonomiset professiot ja konservatiivisuus

Autonomiset professiot vaikuttavat muutoksen prosessoitumiseen ja muutosnopeuteen. Se perustuu oletukselle, jonka mukaan akateemisten toimintojen uudistaminen on sisältäpäin lähtevä prosessi. Autonomisen professioiden toimintaan liittyy käsitys siitä, että toiminnot uusiutuvat parhaiten ja tarkoituksenmukaisimmin itsenäisesti ilman hallinnollis-rakenteellista väliintuloa. Se perustuu itseohjautuville oppiaineille ja professioille. Usein näihin liittyy myös varsin vahva konservatiivisuuden aste. Keskeistä on autonomisen profession valta uudistamisen tavoitteiden määrittämisessä. Sellaisiin uudistuksiin, jonka perustelut ja tavoitteet eivät nouse oppiaineista, kollegioista tai professioista suhtaudutaan kriittisesti. Tässä ajattelumallissa on kysymys erityisesti näkökulman asettamisesta. Fuusioon suhtaudutaan oppiaineen tai profession näkökulmasta. Erityisen haasteen tämä asettaa prosessiin sitoutumiselle, sekä prosessin etenemiselle. Fuusio etenee yleensä hitaasti ja eteneminen perustuu ajallisesti pitkäkestoisille neuvotteluprosesseille.

2. Intressi- ja näkemyserot

Resurssien tarkoituksenmukainen jakaminen, työnjako ja näihin liittyvä päätöksenteko ovat keskeinen osa fuusioprosessien läpivientiä. Se asettaa myös haasteita fuusiolle. Intressi- ja näkemyserojen vaikutus fuusioprosessin läpivientiin on keskeinen. Vallan- ja resurssienjakaminen on sosiaalinen prosessi, jossa joudutaan tasapainoilemaan erilaisten intressien ja näkemysten välillä. Nämä korostuvat erityisesti keskeisissä linjakysymyksissä ja politiikan määrittämisessä, esimerkiksi strategiatyön painoaloissa, hallituksen muodostamisessa, keskeisten avainhenkilöiden valinnoissa, tehtävien- ja prosessienmäärittelyssä ja organisaatorakenteisiin liittyvissä ratkaisuissa. Intressi- ja näkemyserojen ratkaiseminen edellyttää osapuolten välistä luottamusta, (strategista)

johtamista ja kokonaisedun ymmärtämistä. Kokonaisnäkemysseen perustuvaa valmistelua voidaan tukea ohjaavalla koordinaatiolla, muutosagenteilla ja vastuunjakamisella sektorikohtaisesti asiantuntijatoimijoille. Tyypillisesti intressi- ja näkemuserot liittyvät resurssikeskeiseen ajattelumalliin, resurssipolitkointiin ja resurssien osittamiseen. Intressi- ja näkemuserot hidastavat kokonaisprosessin etenemistä ja konsensusta. Myös yksittäiset henkilöt voivat vaikeuttaa prosessin tarkoituksenmukaista etenemistä. Politikointi ja kampuskeskeisyys on selvä uhka prosessin toimeenpanolle.

3. Erilaiset toimintakulttuurit ja -tavat

Fuusioprosessissa lisääntyy riski erilaisten toimintakulttuurien ja -tapojen yhteentörmäykselle. Tällöin on pyrittävä löytämään ratkaisu, jossa kokonaisuuden näkökulmasta sovitaan yhteen kulttuurit ja tavat, jotka tukevat uuden yliopiston rakentamista ja siihen sitoutumista. Akateemisten kulttuurien yhteensovittamisen osalta on tarkoituksenmukaista korostaa autonomiaa ja kulttuurien monimuotoisuutta. Akateemiset kulttuurit pystyvät parhaiten toteuttamaan omaa toimintalogiikkaansa, silloin kun ne toimivat oman osaamisalueidensa rajoissa. On pyrittävä myös riittävän varhain tekemään sitovia päätöksiä keskeisistä hallinnollisista ja teknisistä linjauksista. Tässä Itä-Suomen yliopiston valmistelun osalta onnistuttiin hyvin. Itä-Suomen yliopistossa keskeinen projektinhallintaan ja etenemiseen liittyvä haaste on ollut toiminta-, päätöksenteko- ja organisaatiokulttuurien erilaisuus.

Yliopistojen väliset keskeiset erot toimintakulttuurit liittyvät asioiden valmisteluun ja päätöksentekoon. Monet samankaltaiset asiat toteutettiin eri tavoin. Keskeiset erot ovat liittyneet toimintatapoihin ja asioiden käsittelyyn sekä valmisteluun ja prosessin etenemiseen. Toimintakulttuurierot eivät ole vaikuttaneet Itä-Suomen yliopiston prosessin lopputulokseen. Ne ovat pikemminkin vaikuttaneet aikatauluun ja hidastaneet joitakin prosesseja. Jokin keskittien malli lienee tässäkin strategisesti järkevin.

4. Uuden ajattelumallin hyväksyminen

Fuusioprosessissa keskeistä on kokonaisvaltaisen ajattelun sisäistäminen. Tähän sisältyy keskeisellä tavalla uuden yliopiston rakentaminen ja uuteen yliopistoon fokusoituminen. Fuusioprosessin toimeenpanon keskeinen haaste liittyy yleensä fuusioprosessin sitoutumiseen. Tähän liittyy eri osapuolien välisen luottamuksen saavuttaminen. Luottamus on keskeinen edellytys sopimusten ja toiminnan ylläpitämiselle. Uuteen yliopistoon sitoutuminen ja samaistuminen on keskeinen haaste fuusioprosessille jatkossa. Tässä painottuu paitsi koko henkilöstön sitoutuminen, myös erityisesti avainjohtajien rooli. Keskeistä on arvioida oma asema uudessa tilanteessa.

Lopuksi

Itä-Suomen yliopiston rakentaminen oli rakenteellisen kehittämisen politiikkaprosessi, jonka valmistelussa painotettiin yliopistohjautuvaa muutosprosessinhallintaa. Portaittaisella prosessoinnilla luotiin edellytykset yhdistymisen toimeenpanolle. Siirtymä kahdesta itsenäisestä yliopistosta suoraan yhteen yliopistoon olisi ollut kulttuurisesti ja toiminnallisesti liian suuri. Yliopistoilla oli aktiivinen ja aloitteellinen rooli. Uuden yliopiston rakentamisessa painottui rakenteiden ja toimintatapojen sopeuttaminen suhteessa toimintaympäristön muutokseen, mutta myös tulevan kilpailuedun säilyttäminen ja vahventaminen.

Prosessiarvioinnissa ei ilmennyt sellaisia havaittavissa olevia riskejä siitä, että yhdistymisvaiheessa koetut jännitteet muodostuisivat toiminnalliseksi esteeksi yhteistyön järjestämisessä kahden kampuksen laitoksissa, tiedekunnissa, hallintoyksiköissä ja tutkimushankkeissa. Kampuskeskeisyys voi muodostua uhaksi tässä rakennemallissa. Jatkossa kehittämistoimenpiteitä on suunnattava vanhan ja uuden osaamisen ja niitä tukevien osaamien keskittymien vahvistamiseen. Tätä voidaan tukea tarkoituksenmukaisilla rakenneratkaisuilla, toimivalla työnjaolla ja erikoistumisella. Erityisesti uudet monitieteiset ja ongelmalähtöiset avauk-

set ovat kansainvälisesti kilpailukykyisen yliopiston keskeinen rakennetekijä.

Fuusioprosessin valmisteluvaiheessa on tärkeää tunnistaa muutosvalmius eri toimintatasoilla. Tärkeää on lisätä muutosherkkyyttä ja sitouttaa keskeiset avainhenkilöt muutokseen. Muutosvalmiuden varmistaminen edesauttaa prosessinohjausta ja prosessin etenemistä. Tässä keskeistä on myös valtarakenneky-symysten selvittäminen ja valtarakenteisiin liittyvien vinoutumi-en ehkäiseminen. Valta on keskeinen osa akateemista kulttuuria. Fuusio voi merkitä suhteellisia etuja, mutta myös suhteellisia mahdollisuuksien kapeikkoja. Edut ja kapeikot korostuvat tyypil-lisesti silloin jos toimintoja ollaan modernisoimassa, jos resurssien uudelleenkohdentaminen on tarpeellista tai jos on arvioitava työnjakoon ja keskittämiseen liittyviä haasteita. Fuusioprosessissa on tärkeää pyrkiä avoimuuteen ja läpinäkyvyyteen. Ilman tätä on vaikea saada luottamusta, joka vie prosessia aidosti eteenpäin. Li-säksi tärkeää on hahmottaa selkeä ja vastuutettu toiminnanohja-us- ja johtamisjärjestelmä sekä jo projektivaiheessa riittävä rapor-tointi- ja valvontajärjestelmä. Tämä on prosessin ohjauksen kan-nalta keskeinen edellytys.

Vaikka tässä prosessiarviossa ei ole korostettu rakenteelli-sen kehittämisen kanssa rinnakkain toteutettua oikeudellisen aseman muutosta, on tärkeää huomata että ne rakenteelliset ja toimintatapoihin liittyvät muutokset joita Itä-Suomen yliopistossa tehtiin, ovat yhteensopivia yliopistolain muutokseen nähden. Toimintaa olisi joka tapauksessa jouduttu sopeuttamaan ja muut-tamaan yliopistouudistuksen vuoksi. Kysymys on yliopiston toi-minnan, organisaation ja johtamis- ja päätöksentekojärjestelmän modernisoimisesta. Tähän liittyy keskeisesti myös irtaantuminen virastoyliopistosta ja byrokraattisista toimintatavoista.

Lähitulevaisuudessa tärkeää on hioa Itä-Suomen yliopiston ajatusta ja sitoutua siihen. Itä-Suomen yliopiston toimintaedelly-tysten varmistamisen näkökulmasta keskeinen haaste on ratkaista tasapainoisesti ja Itä-Suomen yliopistoa tukevasti keskeiset avainhenkilövalinnat. Tähän voi sisältyä riskejä kampustasapai-non näkökulmasta. Jatkossa keskiössä on uuden hallituksen, ylimmän johdon sekä dekaanien roolit ja toiminta. Yliopistojen

välillä on vielä ristivetoja ja uhkana on että Itä-Suomen yliopistoa ei pystytä siirtämään paperilta käytäntöön. Lisäksi uhkana on, että pääkampukset alkavat profiloitumaan ja eriytymään toisistaan. Tärkeää on korostaa kampusten välistä tasavertaisuutta, mutta myös työnjakoa ja erikoistumista. Kampusten välillä tulisi minimoida kulttuuri- ja toimintaeroissa. Tämä on merkittävä lähitulevaisuuden haaste Itä-Suomen yliopiston kehityksessä. Lähtötilanteessa Kuopion ja Joensuun yliopistojen toiminta- ja päätöksentekokulttuurit olivat erilaisia. Tämä on vaikuttanut osaltaan yhteistyöhankkeen valmisteluun, erityisesti aikataulujen osalta. Jatkossa on pyrittävä varmistamaan etteivät kulttuurierot tai kampuskeskeisyys muodostu päätöksenteon tai yliopiston strategisen kehittämisen esteeksi.

Valmisteluvaiheessa prosessi vietiin läpi pienimmän haitan kautta. Perushaaste julkishallinnon fuusiossa liittyy niiden omistajuuteen ja prosessinhallintaan. Itä-Suomen yliopistossa oman erityispiirteensä toi akateeminen autonomiakäsitys ja varsin hioutunut valtarakenne. Lisäksi projektivaiheen johdolla ei ollut kaikkiin ratkaisuihin riittävää toimivaltaa. On selvää, että fuusioprosessin valmistelussa on jätettävä joitain asioita avoimeksi. Toisaalta ei ollut myöskään uskallusta nähdä kaikissa kysymyksissä nykyrakenteiden ohi. Projektivaiheessa korostui kahden kampuksen välinen tasapainottelu. Keskeiset kysymykset saatiin ratkaistua ilman suurempia ongelmia. Samalla periaatteessa myös hyväksyttiin se, että osa kysymyksistä jää avoimiksi ja ratkaistavaksi lähitulevaisuudessa.

Itä-Suomen yliopiston lähitulevaisuuden keskeisiksi kehittämissaasteiksi voidaan esittää seuraavat:

1. Profiloituminen ja rakenneratkaisut
Profiilin tarkentaminen oppiaine/laitos/tiedekunta/yliopisto tasoilla.
Osaamisen yhdistämisestä syntyvien synergioiden varmistaminen.
Mittakaavakysymysten ratkaiseminen ja rakenteellinen kehittäminen.
Prosessien avaaminen ja tehokkuuden, taloudellisuuden ja vaikuttavuuden varmistaminen

2. Johtamisjärjestelmä

Pysyvyyden varmistaminen ja toiminnan strateginen johtaminen
Pitkäjänteisen toiminnan edellytysten varmistaminen
Relevantti ja uskottava henkilöstöpolitiikka

3. Toiminnan sopeuttaminen ja muuttaminen uuden oikeushenkilöaseman edellyttämällä tavalla

Strategisen otteen vahvistaminen kaikilla toimintatasoilla
Hallinnon muuttuva rooli, skaalaus ja toiminta-ajatus
Joustavan rakenne- ja toimintamallin kehittäminen
Irtaantuminen virastoyliopistosta

4. Yliopiston identiteetti

Irtaantuminen kampusajattelusta
Itä-Suomen yliopiston ajatuksen vieminen käytäntöön
Kannustavan ilmapiirin ja kannustimien rakentaminen

Rakenteellinen kehittäminen tulee lähivuosina jatkumaan. Resurssikysymyksiä sekä kampusten hallinnollista ja akateemista erikoistumista ja työnjakoa on tarkoituksenmukaista arvioida myöhemmin uudelleen kokonaisuuden kannalta. Kampuskeskeisyydestä on pyrittävä irtaantumaan identiteetti ja samaistumiskykyä. Toiminnan organisoimista ja toteuttamista on tärkeää arvioida kampusten näkökulmasta. Edelleen on tärkeää arvioida profiloituminen ja sitä edistävät strategiset tavoitteet ja toimenpiteet.

Tässä keskeistä on ongelmakeskeisten osaamiskeskittymien rakentaminen ja niiden resursoiminen. Nämä voisivat sitoa nykyistä laajemmalla spektrillä tieteenaloja sisälleen. Keskeinen haaste on myös toiminnan mittakaavan arvioiminen. Koulutuksen rakenteita ja opiskelijavalintaan liittyviä kysymyksiä (erityisesti hakukohteita ja aloituspaikkoja) on myös arvioitava lähitulevaisuudessa kriittisesti. Selviä haasteita on hallinnon järjestyksessä. Sen on muutettava muotoaan uuden yliopistolain edellyttämällä tavalla ja samanaikaisesti skaalautettava alaspäin. Hallinnon suhteessa on vielä olemassa olevia selviä päällekkäisyyksiä. Lisäksi on pyrittävä rakentamaan mahdollisimman nopeasti

uusi hallintokulttuuri. Itä-Suomen yliopiston rakentamisen prosessi jatkuu lähitulevaisuudessa. Fuusioprosessi on vasta alussa ja seuraava vaihe käynnistyy heti kun uusi yliopisto järjestyy. Tässä vaiheessa mitataan myös uuden yliopiston kyky sisäiseen ja tasapainoiseen muutokseen.

Liite 1 Henkilöstökyselyssä esiinnouset tutkimuksen vahvuusalat

Kielen kehityshäiriöt, puheterapia, oppimis- vaikeudet (lääketiede, kielitiede)	monitieteinen ympäristötutkimus ja ympä- ristöterveys (ympäristötieteet, ympäristöpo- litiikka, ympäristöterveys, ympäristöoikeus, kulttuurintutkimus)
hyvinvointiteknologia (kasvatustieteet, terveystieteet, IT, kauppatieteet, teologia)	lääketiede ja metsä- ja ympäristötieteet
lääketieteen ja biotieteiden etiikka (teologia, kasvatustiede, lääketiede, biotieteet, filoso- fia)	metsätieteet ja kauppatieteet
työturvallisuus, työhyvinvointi ja johtami- nen	bioenergia, luonnonvarojen käyttö ja ympä- ristövaikutusten hallinta (metsätieteet, ympäristötieteet, luonnontieteet)
psykologiset ilmiöt (psykologia, psykiatria ja sosiaalipsykologia)	toksikologia ja ekotoksikologia
lääkeainetutkimus (farmakologia, luonnon- tieteet, ympäristötieteet)	Suomen ja Venäjän ympäristö-, sosiaali- ja terveysyhteistyö
terveystieteiden, epidemiologian ja psyko- logian välinen yhteistyö	informaatioteknologian soveltaminen ympä- ristötieteeseen
kuolemantutkimus (lääketiede, teologia, psykologia, kulttuuritieteet)	Venäjäyhteistyö (ympäristö-, sosiaali- ja terveysalat)
lääketiede ja fysiikka	Venäjä/venäläistutkimus
lääketiede ja ravitsemustiede	laaja-alainen naistutkimus
signaalinkäsittely, hahmontunnistus, tieto- jenkäsittely (lääketiede, informaatiotekno- logia)	monitieteinen matkailututkimus (maantie- de, kauppatieteet, yhteiskuntatieteet, kult- tuuri- ja kielitieteet)
aikuiskasvatus ja elinikäinen oppiminen	geoinformatiikka
sosiaaliset innovaatiot (kasvatustieteet, sosiaalitieteet, psykologia, hoitotiede, hu- manistiset tieteet, kauppa- ja oikeustieteet)	monitieteinen hyvinvointi- ja elämäntapa- tutkimus

OSA III

ABSTRAKTI

Itä-Suomen yliopistohankkeen prosessiarvioinnin kolmannessa vaiheessa arvioitiin Joensuun ja Kuopion yliopistojen välistä yhdistymistä, siihen sisältynyttä hallinnollis-rakenteellista muutosprosessia ja sen toteutumista 1.8.2009–31.10.2010 välisenä aikana. Tarkasteluajankohdan alussa yliopistojen yhdistymisprosessissa siirryttiin projektivaiheesta toimenpidevaiheeseen, kun uuden yliopiston hallitus järjestäytyi ja aloitti toimintansa. Toimenpidevaiheessa fuusioprosessi tiivistyi ja yliopiston valmistelussa haettiin strategisia ja rakenteellisia ratkaisuja, jotka olisivat yhdensuuntaisia suhteessa uuden yliopiston kehittämiseen. Toimenpidevaihe on tässä suhteessa fuusioprosessin yksi keskeisimmistä prosessivaiheista.

Itä-Suomen yliopisto syntyi kahden itsenäisen yliopiston aloitteesta osana korkeakoulujen rakenteellista kehittämistä. Muutosprosessiin sisältyi toimintaedellytysten vahvistaminen ja varautuminen korkeakoulutuksen valtakunnalliseen uudelleenjärjestelyyn. Yhdistymiseen liittyi edellisten lisäksi strategiset resurssiperusteet, erityisesti kauppatieteiden ja hammaslääketieteen tutkinnonanto-oikeuksien varmistaminen. Uuden yliopiston rakentamisen keskeisen edellytys oli, että Joensuun ja Kuopion yliopistot ja niiden henkilöstö sitoutuivat fuusioon. Muutosprosessin toteuttamista edesauttoi se, että yliopistojen akateemiset profiilit olivat erilaiset ja oppiaineiden välillä ei ollut merkittäviä päällekkäisyyksiä. Yliopistojen akateemiset ja hallinnolliset kulttuurit olivat kuitenkin monessa suhteessa erilaiset.

Itä-Suomen yliopiston toimenpidevaiheessa valmisteltiin Itä-Suomen yliopiston keskeiset toimintaedellytykset rakenteiden, strategian ja organisaation osalta. Organisaatio oli merkittävässä muutostilassa ja fuusion toteuttamisen näkökulmasta keskeistä oli fuusioon sisältyvien synergiaetujen varmistaminen ja uuden strategian toteuttaminen.

Muutoshaasteet liittyivät erityisesti strategian täsmentämiseen, koulutuksen rakenteelliseen kehittämiseen sekä hallintorakenteen muutokseen. Toimenpidevaiheessa tapahtui kaikkien näiden osalta selvää tarkentumista ja uudelleenjäsentymistä. Koulutus- ja hallintorakenteen kehittämisessä korostui neljä toisiinsa niveltävää, samanaikaista ja mittakaavaltaan suurta haastetta: (1) yliopistojen yhdistyminen ja siihen sisältyneet hallinnollis-rakenteelliset muospaineet, (2) yliopistolain muutos ja sen edellyttämä tarve uudistaa hallinto-, johtamis- ja päätöksentekojärjestelmää, (3) yliopiston käyttötalouden alijäämä ja siihen sisältyneet talouden sopeuttamisvaateet sekä (4) uuden yliopiston strateginen kehittäminen ja tähän liittyneet uudelleenjärjestelytarpeet. Näihin haasteisiin suhteutettuna Itä-Suomen yliopiston rakentamisessa ja sen prosessinhallinnassa onnistuttiin hyvin. Itä-Suomen yliopistossa on seuraavaksi edessä muutoksen vakiinnuttaminen. Prosessiin liittyy erityisesti uuden yliopiston akateemishallinnollisen kulttuurin rakentaminen. Tämä on pitkäkestoinen prosessi, joka edellyttää yksilötason asennemuutosta ja luottamuksen rakentamista.

UDK: 378.4; 316.422; 351.85

Asiasanat: korkeakoulupolitiikka; korkeakoulut; yliopistot—yhdistyminen; arviointi; arviointitutkimus; hankesuunnittelu; rakennemuutos; innovaatiot; prosessiarviointi; yliopistot—Itä-Suomi; Itä-Suomen yliopisto; Joensuun yliopisto; Kuopion yliopisto; yliopistot—hallinto—kehittäminen

ABSTRACT:

University of Eastern Finland was established as an initiative of two autonomous universities, even though it was a part of structural development of Finnish higher education, launched by Ministry of Education. The aim was to create more competitive and strategically focused higher education entities. Implementation of merger was fairly easy process, since the academic profiles of merging universities was nearly totally complementary. However the academic, administrative and management cultures of universities were dissimilar. This was a challenge.

The process evaluation of the project for the University of Eastern Finland consists of three separate evaluation phases. The third phase of process evaluation was focused on implementation of merger. Implementation was begun in august 2009, when new university board started operations. By the end of the year 2009 academic management and decision-making system was established and rectors, dean and department heads were nominated. Implementation, which consisted of strategic and structural development of university, started in January 2010. All major strategic, structural and organizational decisions were executed during the year 2010. University was in a tide of change. Central challenges and tensions related to strategic issues and to structural development of education and administrative structures.

Structural development of university was a challenging process, since it was implemented in operating system, which consisted of four simultaneous, large-scale and interrelated processes: (1) university merger and to administrative-structural pressures for change, (2) simultaneous reform of university law, (3) economical challenges of university operations and (4) new strategic decisions and reorganization of resources. Compared to these relatively major pressures the process of University of Eastern Finland was executed very well. Next merger process turns into era of stabilization and regularization, which consists of academic-cultural operations. New university requires novel academic, administrative and management cultures.

UDC: 378.4; 316.422; 351.85

Key words: universities–mergers–evaluation–Finland; University of Joensuu University of Kuopio; University of Eastern Finland; universities–management–reorganization; universities–evaluation studies; higher education–policy–Finland

Sisällysluettelo

OSA III

1 Johdanto.....	127
2 Päätöksenteko- ja johtamisjärjestelmän rakentaminen.....	129
3 Strateginen ja rakenteellinen kehittäminen	141
3.1 Rakenteellisen kehittämisen käynnistyminen	142
3.2 Strategian täsmentäminen.....	147
3.3 Koulutusrakenteiden kehittäminen.....	160
3.3.1 Filosofinen tiedekunta	167
3.3.2 Luonnontieteiden ja metsätieteiden tiedekunta	169
3.3.3 Terveystieteiden tiedekunta	175
3.3.4 Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta	176
3.3.5 Koulutusrakenteiden uudistamisen toimenpiteet	183
3.4 Hallintorakenteen kehittäminen.....	187
4 Yhteenveto ja johtopäätökset	196
4.1 Strategian täsmentäminen.....	207
4.2 Koulutusrakenteiden kehittäminen.....	209
4.3 Hallintorakenteen kehittäminen.....	211
4.4 Lopuksi	212

Taulukkoluetelo

- Taulukko 1 Strategian täsmentämisen loppuvaihe
Taulukko 2 Hakukohteet ja uudet opiskelijat 2009–2010
Taulukko 3 Yhdistymisprosessin hyvät käytänteet ja haasteet

Kuvaluettelo

- Kuva 1 Hallituksen valintaprosessi
Kuva 2 Rehtoreiden valintaprosessi
Kuva 3 Strategian valmistelun organisointi ja valtarakenne
Kuva 4 Strategian täsmentämisen lähtötilanne
Kuva 5 Hallituksen strategiaseminaarissa esitetyt strategiamallit
Kuva 6 Yliopiston johtoryhmässä esitetyt strategiamallit
Kuva 7 Strategian prosessoituminen
Kuva 8 Koulutusrakenteen uudistaminen valmistelun organisointi ja valtarakenne
Kuva 9 Koulutusrakenteen uudistamisen prosessi
Kuva 10 Hallintorakenteen muutoksen valmistelun organisointi
Kuva 11 Hallintorakenteen muutosprosessi
Kuva 12 Itä-Suomen yliopiston prosessoituminen

Liitteet

- Liite 1 Itä-Suomen yliopiston rakentamisen keskeiset päivämäärät
Liite 2 Haastattelut

1 Johdanto

Itä-Suomen yliopistohankkeen prosessiarvioinnin kolmannessa vaiheessa arvioitiin Joensuun ja Kuopion yliopistojen välistä yhdistymistä, siihen sisältynyttä hallinnollis-rakenteellista muutosprosessia ja sen toteutumista 1.8.2009–31.10.2010 välisenä aikana. Tarkasteluajankohdan alussa elokuussa 2009 yliopistojen yhdistymisprosessissa siirryttiin projektivaiheesta toimenpidevaiheeseen, kun uuden yliopiston hallitus järjestäytyi ja aloitti toimintansa. Samalla toiminnan strategisessa ohjauksessa, suunnittelussa ja tavoitteiden toimeenpanossa siirryttiin kahden yliopiston välisen tasapainotilan ylläpitämisestä yhden uuden organisaation strategiseen kehittämiseen. Siirtymä oli merkittävä yhdistymisprosessin toteuttamisen näkökulmasta.

Yhdistymisen toteuttamiseen valmistauduttiin syksyllä 2009 rakentamalla uuden yliopiston johtamis-, päätöksenteko- ja hallintojärjestelmiä. Samalla luotiin edellytykset vuoden 2010 aikana toteutetulle yliopiston rakenteelliselle ja strategiselle kehittämiselle. Toimenpidevaiheessa oli mahdollista toteuttaa yhdistymisen näkökulmasta tarvittavat linjaukset, päätökset ja toimenpiteet. Yhdistymiseen liittyviä rakenne- ja toimintaprosessiratkaisuja täydennettiin, uudistettiin ja siirrettiin osaksi perustoimintaa. Samalla laadittiin myös kokonaan uusia kehittämissuunnitelmia. Toimen-

pidevaiheessa fuusion sisältyvät ratkaisut tarkentuivat ja realisoituivat. Samalla myös erityyppiset jännitteet tulivat aiempaa näkyvimmiksi.

Toimenpidevaiheessa fuusioprosessi tiivistyi ja yliopiston valmistelussa haettiin strategisia ja rakenteellisia ratkaisuja, jotka olisivat yhdensuuntaisia suhteessa uuden yliopiston kehittämiseen. Tämä tarkoitti jossain määrin myös sovituista linjauksista irtautumista ja uusien rakenne- ja tehokkuusratkaisujen hakemista. Muutoksen institutionalisoinnin keskeinen edellytys oli vallanjakoon liittyvät ratkaisut, jotka mahdollistivat käytännössä toimivallan käytön ja päätöksenteon. Toimenpidevaihe on tässä suhteessa fuusioprosessin yksi keskeisimmistä prosessivaiheista. Uuden yliopiston valmistelu oli rakenne- ja organisaatiokeskeistä.

Itä-Suomen yliopistohankkeen prosessiarvioinnin kolmas vaihe kohdennettiin yliopiston strategisen ohjauksen ja sen toimeenpanon arviointiin. Hankkeen prosessoitumista tarkasteltiin keskeisten toimenpiteiden näkökulmasta. Näitä olivat strategian täsmentäminen ja sen toimenpideohjelma, hallinnon rakenteellinen kehittäminen ja koulutusrakenteen kehittäminen. Arvioinnissa tarkastellaan toimenpiteiden valmistelun ja päätöksenteon prosessoitumista. Arviointi toteutettiin prosessi- ja toimijakeskeisesti ja sen kohderyhmäksi valittiin Itä-Suomen yliopiston hallitus, johtoryhmä ja keskeiset johtajat (ks. liite 2). Arvioinnissa tarkasteltiin erityisesti yliopistojen välistä yhdistymistä prosessina, sen valtarakennetta ja organisoitumista, siinä tehtyjä valintoja ja resurssiratkaisuja sekä yhdistymisen hyviä käytänteitä ja haasteita.

Prosessiarvioinnin aineistona käytettiin hankkeeseen liittyvää asiakirja-aineistoa: yliopiston hallituksen, johtoryhmän, yhteistoimintaneuvottelukunnan, tiedekuntaneuvostojen, yliopistokollegion, ns. rehtoripalaverien, hallintokeskuksen palaverien sekä muita hallintoelinten pöytäkirjoja ja valmisteluaineistoa. Asiakirja-aineistoa täydennettiin avaintoimijoille kohdennetuilla teemahaastatteluilla (puoli-strukturoitu haastattelu) sekä sähköpostitiedusteluilla (ks. liite 2). Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, joko kasvokkain tai puhelimitse. Avaintoimijoiksi valikoitui prosessin perusteella yliopiston julkisoikeudellinen rehtori, akateeminen rehtori, hallintojohtaja, dekaanit sekä hallituksen jäsenet.

2 Päätöksenteko- ja johtamisjärjestelmän rakentaminen

Itä-Suomen yliopiston prosessin etenemisen ja yhdistymisen toteuttamisen näkökulmasta keskeistä syksyllä 2009 käynnistyneessä prosessissa oli uuden yliopiston tasapainotilan rakentaminen. Käytännössä tämä prosessi käynnistyi heti sen jälkeen, kun uuden yliopiston hallitus oli valittu ja kun hallitus oli valinnut toimivaltaisen johdon, yliopiston rehtorit, dekaanit sekä laitosjohdon. Toimivaltainen päätöksenteko- ja johtamisjärjestelmä oli yhdistymisen toteuttamisen ja strategisten ja rakenteellisten prosessien käynnistämisen edellytys. Näiden prosessien seurauksena uudelleenorganisointiin merkittäväällä tavalla valtaa ja resursseja. Seuraavassa arvioidaan lyhyesti uuden yliopiston hallituksen, rehtoreiden ja dekaaneiden valintaprosesseja sekä hallintojärjestelmän uudistamista.

Hallituksen valinta

Itä-Suomen yliopiston ensimmäisen hallituksen¹¹³ valitsi siirtymävaiheen yliopistokollegio 17.6.2009 heti seuraavana päivänä, kun Eduskunta oli hyväksynyt yliopistolain. Siirtymävaiheen yliopistokollegion rooli oli ratkaiseva. Sen toimintaperiaatteista ja kollegion jäsenmäärästä oli sovittu Joensuun ja Kuopion yliopistojen hallitusten välisessä 25.2.2009 hyväksytyssä siirtymäkausisopimuksessa¹¹⁴. Yliopistojen hallitukset nimittivät 10.3.2009 keskuudestaan yliopistokollegion. Kollegion jäsenvalinta perustui professoriryhmän (p), keskikiintiöryhmän (k) sekä ylioppilaskuntien (y) tekemillä esityksillä kollegion jäsenistä. Yliopistokollegioon valittiin 24 jäsentä, 8 jokaisesta kiintiöryhmästä. Puolet jäsenistä valittiin Joensuun ja puolet Kuopion yliopiston hallituksista. Kollegion sihteereinä toimivat yliopistojen hallintojohtajat.¹¹⁵

Yliopistokollegion edustajista valittiin hallitusten jäsenten valinnan valmistelua varten valintatoimikunta, jonka jäseninä olivat Tapani Pakkanen (p), Pauli Niemelä (p), Tuula Ranne (k), Tapio Nurmi (k), Veli-Pekka Lammentausta (y) ja Pekka Koivaara (y)¹¹⁶. Toimikunnan sihteereinä toimivat hallintojohtajat Päivi Nerg ja Petri Lintunen. Valmistelutoimikunnan tehtävänä oli tehdä esi-

¹¹³ Hallituksen valinnan prosessianalyysi perustuu asiakirja-aineistoon ja yliopistokollegion jäsenille suunnattuun sähköposti- ja puhelinhaastatteluun. Haastattelupyynnöön vastasi 11 yliopistokollegion jäsentä ja yliopistokollegion toinen sihteereistä.

¹¹⁴ Joensuun ja Kuopion yliopiston siirtymäkausisopimus. esim. Kuopion yliopiston hallituksen kokous 25.2.2009. Pöytäkirja 2/2009.

¹¹⁵ esim. Kuopion yliopiston hallituksen kokous 10.3.2009. Pöytäkirja 3/2009.

¹¹⁶ Kollegion jäseninä olivat seuraavat Joensuun yliopiston edustajat Tapani Pakkanen, Jopi Nyman, Pirkkoliisa Ahponen, Jorma Enkenberg, Tuula Ranne, Antero Puhakka, Eeva Kuusela ja Merja Korhonen, Anni Pasanen, Tuula Tolvanen, Pekka Koivaara ja Mika Hämeenniemi sekä seuraavat Kuopion yliopiston edustajat Päivi Eriksson, Kristiina Järvinen, Pauli Niemelä ja Juhani Nuutinen, Tapio Nurmi, Erkki Pesonen, Arja Juntunen ja Juha Riepponen, Hanna Laakso, Juho Kylä-Vehka, Ilkka Martikainen ja Veli-Matti Lammentausta.

tys yliopiston hallituksen sisäisistä ja ulkoisista jäsenistä sekä hallitusrakenteesta. Valintatoimikunta ei pitänyt kokoontumisistaan pöytäkirjaa. Toimikunnan työn osalta tehdyt tulkinnot perustuvat haastatteluihin. *Tässä analyysissä otetaan kantaa vain hallituksen valintaprosessiin sekä siinä käytettyihin menettelytapoihin.*

Yliopiston hallituksen valinta jouduttiin toteuttamaan nopeassa aikataulussa maaliskesäkuun 2009 välillä. Valintaan vaikutti vireillä olleen yliopistolain sisältö ja sen hyväksymisaikataulu. Itä-Suomen yliopiston hallituksen valintaa valmisteltiin alkuvaiheessa kuuden yliopistoyhteisön sisäisen ja kuuden yliopistoyhteisön ulkopuolisen jäsenen hallitusrakenteen (6+6) perustalle. Valintatoimikunta laati ehdokkaista kaksi listaa (A- ja B-listat), joista jälkimmäistä ei toimitettu yliopistokollegion käyttöön.

Lähtötilanteessa pyrittiin hakemaan hallitusmallia, jossa yliopiston tieteenalat olisivat mahdollisimmin hyvin edustettuina. Valintaperusteissa korostettiin henkilön asiantuntemusta, työ- ja koulutustaustaa, tieteellistä pätevyyttä ja ansioituneisuutta. Valintaan vaikutti lisäksi kampusten, järjestöjen ja tieteenalojen intressit sekä pyrkiminen sukupuolten väliseen tasa-arvoon. Valinnan edellytykset ja reunaehdot olivat kokonaisuudessaan haasteelliset. Vähitellen avautuva fuusio loi oman paineensa prosessiin. Yliopistokollegion jäsenet eivät olleet täysin yksimielisiä kollegion toiminnasta ja valintamenettelytavoista.

Valintatoimikunnalla oli jo huhtikuussa 2009 valmiina yliopistoyhteisön ulkopuolelta tulevien jäsenehdokkaiden valintalistasat. Valintatoimikunta vastasi käytännössä itsenäisesti yliopistoyhteisön ulkopuolelta tulevien jäsenehdokkaiden asetelusta. Ehdokkaista keskusteltiin kuitenkin kattavasti ja perusteellisesti. Valintatoimikunnan valmistelu ja siinä sovelletut periaatteet ja sovelletut kriteerit olivat kokonaisuudessaan relevantteja. Valintaprosessin organisointi oli toimivaa ja valintaperusteet läpinäkyviä.

Yliopiston sisäisten jäsenehdokkaiden valinnasta vastasivat professorit, keskiryhmä ja opiskelijat itsenäisesti. Yliopistokollegio ei puuttunut tässä suhteessa valintaprosessiin. Tässä prosessissa ei ollut merkittäviä ongelmia, vaikka yhdessä ryhmässä alkuperäistä ja kertaalleen sovittua ehdokasasettelua muutettiin prosessin loppuvaiheessa. Yliopiston hallituksen sisäisten jäsenten osalta tie-

teenalakohtainen ja koulutusaloittainen jakauma muodostui molemmissa ryhmissä epätasaiseksi. Esimerkiksi kasvatus- ja humanististen tieteiden edustusta ei hallituksessa ole lainkaan. Yliopistoyhteisön ulkopuolelta tulevat jäsenet jakautuivat tieteenala- ja koulutusaloittaisesti tasaisemmin kuin yliopistoyhteisön sisäiset jäsenet. Jakauma olisi oletettavasti ollut vieläkin tasaisempi, mikäli alkuperäisessä 6+6 hallitusmallissa olisi pitäydytty tai jos yliopistokollegio olisi loppuvaiheessa valinnut esimerkiksi 6+5 hallitusmallin.

Yliopistokollegio luopui 6+6 hallitusmallista loppuvaiheessa, osin siksi koska yliopistolain läpimeno oli vielä epävarmalla pohjalla ja siten myös hallituksen kokoonpanon perusteet olivat kesäkuussa 2009 vielä täysin auki. Keskusteluissa oli aiemmin ollut esillä, että jos yliopistolaki ei suoraan velvoita tasarakenteiseen hallitusmuotoon, niin silloin hallitusmuodon perusteita on mahdollista arvioida uudelleen. Tässä vaiheessa yliopistokollegion valmistelutyö oli jo lähes valmis, mutta lopullinen päätöksenteko ei ollut mahdollista yliopistolain keskeneräisyyden vuoksi.

Yliopistolain keskeneräisyys sekaannutti jossain määrin Itä-Suomen yliopiston hallituksen valintaprosessia. Valintatoimikunnassa ei haluttu ottaa ylimääräisiä riskejä siinä vaiheessa, kun yliopistoyhteisön ulkopuolelta tuleviin hallitusehdokkaisiin oltiin ottamassa yhteyttä. Hallitusehdokkaiden tunnustelu pysäytettiin kesäkuussa ennen kuin kaikkiin kuuteen jäsenehdokkaaseen oltiin oltu yhteydessä. Tämä oli ratkaiseva myös yliopiston hallituksen muotoutumisen kannalta. Tasarakenteisesta hallitusmuodosta irtauduttiin lopullisesti Savonlinnassa 3.-4.6.2009 järjestetyn Itä-Suomen yliopiston strategiaseminaarin yhteydessä pidetyssä yliopistokollegion epävirallisessa palaverissa.

Eduskunta hyväksyi 16.6.2009 yliopistolain ja heti seuraavana päivänä Itä-Suomen yliopiston yliopistokollegio kokoontui valitsemaan Itä-Suomen yliopiston hallituksen. Eduskunnassa hyväksytty yliopistolaki antoi lopulta yliopistolle varsin vapaat kädet yliopiston hallituksen muodostamiselle¹¹⁷. Yliopistokollegio ei ollut yksimielinen hallituksen jäsenmäärästä ja se joutui äänestä-

¹¹⁷ Esimerkiksi Itä-Suomen yliopiston alkuperäisenä suunnitelmana ollut 12-jäsenen hallitusmalli olisi ollut yhdensuuntainen yliopistolain kanssa.

mään asiasta. Tässä vaiheessa hallituksen kokoonpanon vaihtoehtoina oli kaksi mallia: viisi ulkopuolista ja kuusi sisäistä jäsentä (5+6) tai neljä ulkopuolista ja kuusi sisäistä jäsentä (4+6). Äänestys oli tasainen ja 4+6 jäsenen hallitusmalli voitti yhden äänen enemmistöllä. Koska ehdokasasettelu oli valmisteltu viiden ulkopuolisen jäsenen mukaisesti, joutui yliopistokollegio äänestämään myös hallituksen ulkopuolisista jäsenistä. Yliopistokollegio päätti samassa kokouksessaan yksimielisesti hallituksen sisäisistä jäsenistä kunkin ryhmän esityksen mukaisesti.¹¹⁸

Valintamenettely organisoitiin sinällään läpinäkyvästi ja tarkoituksenmukaisella tavalla. Ulkopuolisten jäsenten valintojen valmistelusta vastasi kollegion sisäinen toimikunta, jossa oli edustus kaikista yliopiston sisäisistä kolmikantaryhmistä. Sisäisten jäsenten valinnasta vastasivat ryhmät autonomisesti. Yliopiston hallituksen valinta oli kuitenkin haasteellinen erityisesti hallintomenettelyn¹¹⁹, ryhmäjännitteiden ja ympäristötekijöiden osalta.

Hallituksen valinnassa jouduttiin huomiomaan lisäksi kampusten, sukupuolten ja tieteenalojen välinen tasa-arvo. Ammattiyhdistys- ja opiskelijapolitiikalla oli myös jossain määrin vaikutusta erityisesti hallituksen sisäisten jäsenten valinnassa. Hallitusmallin kokoonpanon muutokset aiheuttivat tarpeetonta liikettä ja epävarmuutta valintaprosessiin loppuvaiheessa. Ehdokkaiden valinnassa ei kuitenkaan ollut kokonaisuuden näkökulmasta merkittävää periaatteellista tai toiminnallista ongelmaa.

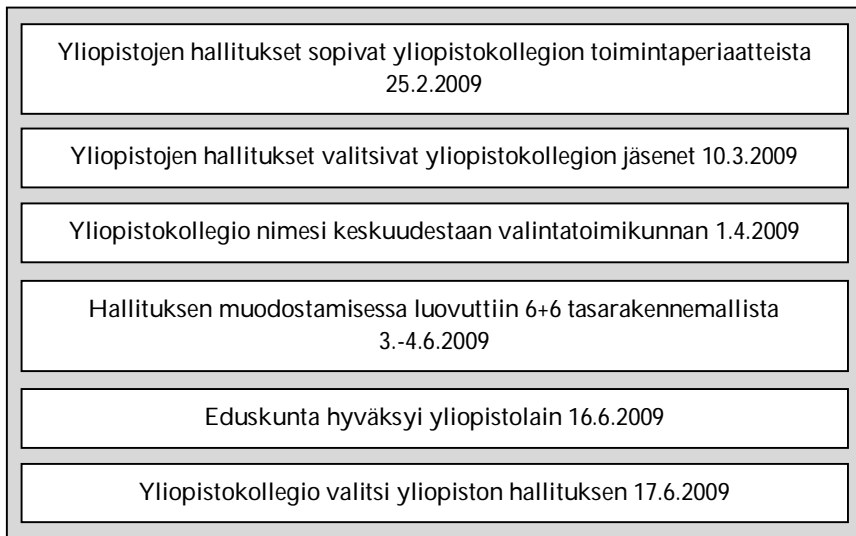
Yliopistokollegion ja valintatoimintakunnan välinen suhde ei ollut kaikilta osin täysin toimiva. Lisäksi valintatoimikunta oli sisäisesti jossain määrin ristivetoinen. Valintatoimikunnan puheenjohtajistolla oli keskeinen rooli valmistelussa. Yliopistokollegion roolina oli vahvistaa valintatoimikunnan päätösesitykset. Valintatoimikunnan ja kollegion välisessä tiedonkulussa oli myös joitain ongelmia. Yliopistokollegio ei myöskään saanut riittävän ajoissa hallitukseen ehdoilla olevista henkilöistä. Kesäkuun kokouksen ratkaiseva äänestys jakoi lopulta yliopistokollegion täysin kahtia.

¹¹⁸ Yliopistokollegion kokous 17.6.2009. Pöytäkirja.

¹¹⁹ Hallintomenettelyn mukaan yliopistokollegiolla oli mahdollisuus valita keskuudestaan tulevan hallituksen jäseniä.

Hallituksen valinta jouduttiin toteuttamaan epävakaassa ympäristössä. Valinta toteutettiin jossain määrin liian nopeassa aikataulussa, osin puutteellisin tiedoin ja ilman täyttä varmuutta yliopistolain aikataulusta ja sisällöstä. Ympäristötekijöistä erityisesti meneillään ollut fuusio, erityyppiset intressit (esimerkiksi fuusioituvien yliopistojen ja järjestöjen vaikutus) ja auki ollut yliopistolaki vaikuttivat hallituksen valintaan. Itä-Suomen yliopiston jatkotoimenpiteiden kannalta oli kuitenkin erityisen tärkeää, että uusi hallitus pystyi aloittamaan toimintansa heti elokuussa 2009. Tämä oli fuusion toimeenpanon näkökulmasta välttämätöntä.

Itä-Suomen yliopiston hallituksen valinta toteutettiin näihin epävakauttaviin tekijöihin suhteutettuna hallitulla tavalla. Tästä näkökulmasta arvioituna prosessi oli myös onnistunut ja yliopistokollegiolla oli riittävää päätöksentekokykyä vaikeassa ja paineistuneessa tilanteessa. Hallituksen valintaprosessi ei ollut aivan ongelmaton ja jännitteeton, mutta prosessi eteni kokonaisuuden näkökulmasta ilman suuria jännitteitä tai yhteentörmäyksiä.



Kuva 1 Hallituksen valintaprosessi

Rehtoreiden valintaprosessi

Itä-Suomen yliopiston hallituksen ensimmäinen tehtävä oli valita uudelle yliopistolle kaksi päätoimista rehtoria. Yliopiston rehtorinvalintaprosessi¹²⁰ toteutettiin nopeasti alle kahdessa kuukaudessa ja se käynnistyi elokuussa 2009. Kahta rehtorinpaikkaa haki yhteensä yhdeksän hakijaa, joista hallitus kutsui kuusi haastatteluihin. Haastatteluihin kutsutuista hakijoista kaksi oli yliopiston ulkopuolisia, loput olivat Joensuun ja Kuopion yliopistojen professoreita. Hakijoiden joukossa oli myös Joensuun yliopiston rehtori Perttu Vartiainen. Yliopiston hallitus haastatteli rehtoriehdokkaat kokouksessa 25.9.2009.

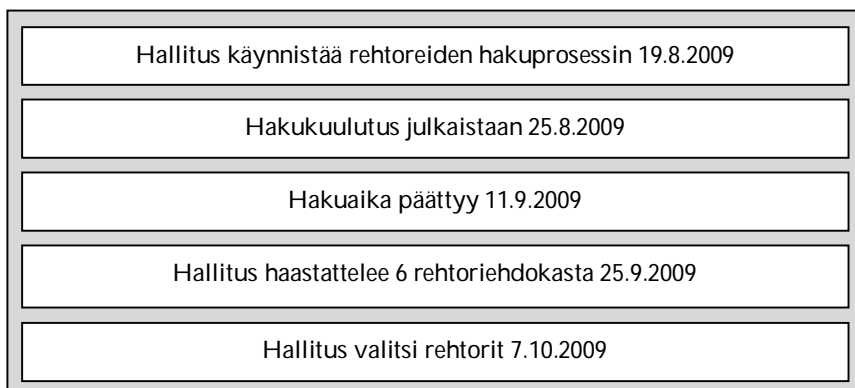
Rehtoriehdokkaiden haastattelut kestivät yhteensä noin kaksi tuntia, akateemisten rehtoreiden osalta hieman vähemmän.¹²¹ Valintaprosessi aikataulutettiin, organisoitiin ja toteutettiin tarkoituksenmukaisella ja tilanteeseen sopivalla tavalla. Rehtorien valinnassa sovellettiin laajoja valintaperusteita sekä soveltuvuustestejä. Lopulliseen päätöksentekoon vaikuttivat valintaperusteet (esimerkiksi tieteellinen osaaminen, taidollinen osaaminen, johtamisosaaminen, taloushallinto), haastattelut, soveltuvuustestit sekä palautteet.

Haastatteluprosessin jälkeen Itä-Suomen yliopiston hallitus valitsi yksimielisesti 7.10.2009 julkisoikeudellisen yliopiston rehtoriksi Perttu Vartiaisen sekä tutkimuksesta ja opetuksesta vastaavaksi rehtoriksi, suostumuksensa mukaisesti, turkulaisen lääketieteen professorin Kalervo Väänänen. Hallitus korosti osana johtajapäätöstä, että rehtoreiden tulee toimiessaan huomioida Itä-Suomen yliopisto kokonaisuutena. Lähtökohtana on tasapuolinen toiminta "ilman kampusten välisiä rajoja".¹²²

¹²⁰ Tämä kuvaus perustuu asiakirjoihin ja hallituksen jäsenille suunnattuun kyselyyn (ks. liite 2).

¹²¹ Itä-Suomen yliopiston hallituksen kokous 25.9.2009. Pöytäkirja 2/2009.

¹²² Itä-Suomen yliopiston hallituksen kokous 7.10.2009. Pöytäkirja 3/2009. Väänänen haki alun perin vain julkisoikeudellisen rehtorin paikkaa.



Kuva 2 Rehtoreiden valintaprosessi

Lopullisessa rehtorinvalinnassa korostui jatkuvuuden periaate, mitä voidaan pitää kokonaisuuden näkökulmasta perusteltuna ja tarkoituksenmukaisena. Yliopiston rehtorinvalinta oli keskeinen edellytys toimivallan näkökulmasta. Se toimi myös lähtökohtana yliopiston rakenteelliselle ja strategiselle kehittämiselle. Rehtoreiden valinnasta käynnistyi myös akateemisen johtamisjärjestelmän rakentaminen ja hallintojohtosäännön uudistaminen. Rehtoreiden työnjaosta määriteltiin yliopiston hallintojohtosäännössä. Työnjaon peruslinja kulkee siten, että yliopiston rehtori vastaa yliopistolaissa säädetyistä tehtävistä ja akateeminen rehtori tutkimuksen ja opetuksen kehittämisestä sekä näihin liittyvistä tehtävistä. Rehtoreiden valmisteluvastuu yliopiston strategisesta, taloudellisesta ja rakenteellisesta kehittämisestä on merkittävä.

Hallintokeskuksen ja hallintojohtosäännön uudistaminen

Itä-Suomen yliopiston hallitus hyväksyi uuden yliopiston hallintojohtosäännön¹²³ elokuussa 2009, mutta keskusteli samalla, että hallintojohtosääntö avataan uudelleentarkastelua varten yliopiston rehtoreiden valinnan jälkeen.¹²⁴ Hallintojohtosääntö avattiin päätöksentekoon hallituksen kokouksessa 11.11.2009.

¹²³ Tämä arvio perustuu asiakirjoihin ja hallituksen jäsenille suunnattuun kyselyyn (ks. liite 2).

¹²⁴ Itä-Suomen yliopiston hallituksen kokous 7.10.2009. Pöytäkirja 3/2009.

Hallituksen päätöksen mukaan keskushallinnon uudistus liittyi johtamisjärjestelmän yksinkertaistamiseen ja sen selkeyttämiseen. Tavoitteena oli vahvistaa hallinto- ja tukipalveluiden kehittämistä kokonaisuutena. Päätösesityksen mukaisesti hallintokeskuksen toiminnasta vastaa ja sitä johtaa yksi hallintojohtaja. Esityksen keskeisimmät periaatteelliset ja rakenteelliset muutokset liittyivät hallintokeskuksen rakenteeseen ja johtamisjärjestelmään. Päätösesitys irrottauduttiin aiemmin sovitusta kahden hallinto-toimintalinjan mukaisesti hallintokeskusratkaisusta. Tämä perustui kahden hallintojohtajan malliin ja kampusten väliseen yhdenvertaisuusperiaatteeseen. Malli oli kuitenkin laadittu fuusiovaiheessa. Käytännössä uudistus tarkoitti keskushallinnon kehitysjohtajan toimen ja kehittämisosaston lakkauttamista¹²⁵.

Hallituksen päätöksen mukaan Petri Lintusen hallinto- ja talousjohtajan nimike muutettiin hallintojohtajaksi. Kampusten välisten suhteen näkökulmasta päätökseen sisältyi myös "tasapainotettava" elementti, sillä hallintojohtajan toimipaikaksi määrättiin vuoden 2014 loppuun saakka Kuopio. Hallintojohtajan sijaisena toimii talousjohtaja, Matti Paavonsalo.¹²⁶

Hallintojohtosäännön avaamista voidaan tarkastella useasta näkökulmasta. Erityisesti siinä korostui ainakin seuraavat peruste-
lut:

1. Prosessiperustelut, prosessin toteuttamiseen liittyy tyypillisesti uudelleenarvioinnit ja prosessien yksityiskohtien muutokset, fuusion läpivieminen ja rakenteiden ajantasaistaminen vastaamaan prosessivaihetta
2. Valtarakenneperustelut, prosessin toteuttamiseen vaikuttavat valtarakenteet ja toimivaltaisten toimijoiden vaikutus

¹²⁵ Tähän avautui käytännössä mahdollisuus, kun Kuopion yliopiston hallintojohtaja ja Itä-Suomen yliopistohankkeen projektijohtajana toiminut Päivi Nerg siirtyi elokuussa 2009 uuteen tehtävään valtiovarainministeriöön.

¹²⁶ Itä-Suomen yliopiston hallituksen kokous 11.11.2009. Pöytäkirja 4/2009.

3. Institutionaaliset perustelut, uusi yliopistolaki edellyttää selkeällä tavalla organisoitua hallintoa ja tehokkaita hallinnollisia prosesseja
4. Strategiset perustelut, prosessin toteuttamiseen vaikuttavat strategiset tekijät, jonka perusteella hallinnon organisoituminen toteutetaan.

Hallintojohtosäännön uudistus oli kokonaisuuden näkökulmasta perusteltu ja se yksinkertaisti hallintomallia. Se oli yhdensuuntainen johtamisjärjestelmän vahvistamiseen. Rakennemuutos liittyi myös yhdistymisen läpivientiin ja yliopiston sisäiseen rakenteelliseen kehittämiseen. Hallintomallin yksinkertaistaminen ja johtamisjärjestelmän selkeyttäminen olivat keskeinen edellytys hallinto- ja tukipalveluiden käynnistämiseksi ja läpiviemiselle.

Dekaanivalinnat

Itä-Suomen yliopiston dekaanivalintaprosessi¹²⁷ käynnistyi heti rehtoreiden valinnan jälkeen. Yliopiston rehtori käynnisti prosessin pyytämällä tiedekuntien professoreita ilmoittamaan halukkuutensa dekaanin tehtävään marraskuun 11. päivään mennessä. Dekaanien tehtävät olivat päätoimisia ja dekaanit valitsi yliopiston hallitus rehtorin esityksestä. Valintaprosessi edellytti hallintojohtosäännön mukaisesti tiedekuntaneuvostojen kuulemista.¹²⁸ Tässä suhteessa valintaprosessi oli aiempaan akateemiseen kollegiope- rustaiseen prosessiin suhteutettuna muuttunut merkittävästi. Dekaanit olivat osa yliopiston johtamisjärjestelmää ja heillä oli merkittävä rooli tiedekuntien strategisessa ja rakenteellisessa kehittämisessä sekä taloudenjohtamisessa.

Dekaanien valintaprosessin valmistelusta ja päätösesityksestä vastasi rehtori Perttu Vartiainen. Hakukuulutuksessa haku- ehto- ja rajattiin kahdella tavalla. Ensinnäkin luonnontieteiden ja metsä-

¹²⁷ Analyysi perustuu asiakirjoihin, hallitukselle suunnattuun kyselyyn ja haastatteluihin.

¹²⁸ Itä-Suomen yliopiston dekaanivalinnat 22.10.2009; Itä-Suomen yliopiston hallituksen kokous 11.11.2009. Pöytäkirja 4/2009

tieteiden sekä filosofisen tiedekunnan dekaanien toimipaikaksi määritettiin Joensuu ja terveystieteiden sekä yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunnan dekaanien toimipaikaksi Kuopio. Jakoperiaatteista oli sovittu yliopistojen välisessä siirtymävaiheen sopimuksessa. Toiseksi dekaaniehdokkaan tuli olla *tiedekunnan* professori, ei esimerkiksi dosentti, väitellyt tohtori, ammattijohtaja tai tiedekunnan ulkopuolinen henkilö. Dekaanien valintaperusteista ei hakukuulutuksessa määritetty muilla tavoilla.

Määräpäivään mennessä tiedekuntien dekaaneiksi ilmoittautui yhteensä seitsemän professoria. Kahden tiedekunnan dekaaniehdokkaina oli useampi kuin yksi professori. Luonnon- ja metsätieteiden tiedekunnan dekaaniehdokkaiksi ilmoittautui kolme professoria: Timo Jääskeläinen, Seppo Kellomäki ja Timo Tokola. Terveystieteiden tiedekunnan dekaaniksi suostumuksensa antoi kaksi professoria Jukka Mönkkönen ja Jukka Pelkonen. Filosofisen tiedekunnan dekaaniksi ilmoittautui Markku Filppula ja yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunnan dekaaniksi Juha Kinnunen.¹²⁹ Jokainen perustamisvaiheen dekaani asettautui ehdolle.

Itä-Suomen yliopiston hallitus valitsi 3.12.2009 rehtorin tekemän esityksen mukaisesti luonnon- ja metsätieteiden tiedekunnan johtoon Timo Jääskeläisen ja terveystieteiden tiedekunnan dekaaniksi Jukka Mönkkösen. Filosofisen sekä yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunnan dekaaneiksi Itä-Suomen yliopiston hallitus valitsi ilmoittautuneet. Hallitus valitsi esityksen mukaisesti myös tiedekuntien varadekaanit, pois luettuna luonnon- ja metsätieteiden tiedekunnan varadekaanin, joka valittiin hallituksen kokouksessa 22.12.2009.¹³⁰ Valintaperusteina sovellettiin rehtorin ja tiedekuntaneuvostojen lausuntoja. Näissä korostettiin dekaanien tieteellistä pätevyyttä, yhteistyövalmiuksia, henkilöstöjohtamista, asemaa tiedekunnassa ja taloushallinnon osaamista. Dekaanivalintaprosessi eteni ilman merkittäviä ristiriitoja.

Itä-Suomen yliopiston rehtori nimitti dekaanivalintojen jälkeen 17.12.2009 yliopiston johtoryhmän, jonka jäseninä olivat yli-

¹²⁹ Itä-Suomen yliopiston dekaaneiksi ilmoittautuneet 11.11.2009

¹³⁰ Itä-Suomen yliopiston hallituksen kokous 3.12.2009. Pöytäkirja 5/2009; Itä-Suomen yliopiston hallituksen kokous 22.12.2009. Pöytäkirja 6/2009.

opiston rehtoreiden ja hallintojohtajan lisäksi tiedekuntien dekaanit.¹³¹ Johtoryhmä oli osa yliopiston johtamisjärjestelmää ja sen keskeinen tarkoitus oli valmistella ja käsitellä yliopiston hallitukselle esiteltävät asiat¹³². Johtoryhmän esityslistan asiat valmistelivat pääsääntöisesti yliopiston rehtorit¹³³. Johtoryhmän rooli yliopiston strategisessa ja rakenteellisessa kehittämisessä oli keskeinen. Dekaanit avustivat yliopiston ylintä johtoa kehittämistoimenpiteiden valmistelussa.

Toimintaperiaatteet perustuivat tiedekuntien väliselle solidaarisuudelle ja tasavertaisuudelle. Johtoryhmätyöskentelyssä ei ollut havaittavissa merkittäviä jännitteitä tai poikkeamia suhteessa yliopiston strategiseen kehittämiseen. Resurssienjakoon liittyvissä kysymyksissä johtoryhmän sisäinen konsensus oli kuitenkin vaikeammin saavutettavissa. Johtoryhmässä noudatettiin uuden johtamisjärjestelmän logiikkaa. Dekaaninvalintojen jälkeen Itä-Suomen yliopiston rehtori nimitti 10.12.2009 yliopiston laitosjohtajat ja varajohtajat tiedekunnan dekaanien esityksestä¹³⁴. Tämän jälkeen oli mahdollista käynnistää yliopiston strateginen ja rakenteellinen kehittäminen täydessä laajuudessaan.

¹³¹ Itä-Suomen yliopiston hallituksen kokous 22.12.2009. Pöytäkirja 6/2009.

¹³² Itä-Suomen yliopiston johtoryhmä 8.3.2010. Pöytäkirja 3/2010.

¹³³ Johtavien hallintopäälliköiden ja hallintokeskuksen päälliköiden pala-
veri. 12.1.2010.

¹³⁴ Rehtorin päätös tiedekunnan sisäisen rakenteen edellyttämistä johtajis-
ta ja varajohtajista. 10.12.2009. Dnro: 1125/14/09.

3 Strateginen ja rakenteellinen kehittäminen

Itä-Suomen yliopiston yhdistymisen toteuttaminen edellytti strategisen ja rakenteellisen kehittämisen¹³⁵ vahvistamista. Tämän keskeinen edellytys oli siirtyminen toimenpidevaiheeseen, jonka yhteydessä oli mahdollista valmistella ja toteuttaa fuusion edellyttämät toimenpiteet. Tämä puolestaan edellytti toimivaltaista operatiivista johtoa ja uuden yliopiston hallitusta. Operatiivisen johdon ydinrungon muodostivat rehtorit, hallintojohtajat, muut hallintokeskuksen johtajat ja dekaanit. Seuraavassa strategista ohjausta ja tavoitteiden uudelleenprosessoitumista arvioidaan rakenteellisen kehittämisen näkökulmasta.

Yliopiston rakenteellinen kehittäminen ja fuusion toteuttaminen käytännössä muodostui kolmesta toisensa leikkaavasta osasta: strategian täsmentämisestä, hallintorakenteen muutoksesta sekä koulutusrakenteen kehittämisestä. Hallintorakenteen muutoksen tavoitteena oli poistaa hallinnolliset päällekkäisyydet ja siirtää hallinnollisia resursseja opetukseen ja tutkimukseen. Koulu-

¹³⁵ Analyysi perustuu asiakirja-aineistoon sekä yliopiston rehtoreiden, hallintojohtajan, dekaanien sekä hallituksen haastatteluihin (ks. liite 2).

tusrakenteen kehittäminen liittyi päällekkäisyyksien poistamiseen luonnon- ja yhteiskuntatieteissä, koulutusrakenteiden uusimiseen kaikilla aloilla ja hakukohteiden uudelleenjärjestelyyn. Tavoitteena oli vähentää pääaineiden määrää ja arvioida koulutuksen rakenteita erityisesti kandidaatinkoulutuksessa. Strategian täsmentämisellä pyrittiin vahvistamaan yliopiston erikoistumista karsimalla yliopiston vahvuus-, paino- ja nousevia aloja. Opetusministeriöllä oli erityisesti strategiaprosessin täsmentämisessä keskeinen ohjausrooli.¹³⁶

3.1 RAKENTEELLISEN KEHITTÄMISEN KÄYNNISTYMINEN

Itä-Suomen yliopiston hallitus järjestäytyi 19.8.2009. Hallituksen puheenjohtajaksi valittiin Ilmatieteen laitoksen pääjohtaja Petteri Taalas ja varapuheenjohtajaksi Pohjois-Karjalan kauppakamarin toimitusjohtaja Tiina Tolvanen. Yliopiston hallitus hyväksyi ensimmäisessä kokouksessa yliopiston hallintojohtosäännön, käsitte-li vuoden 2010 talousarviota ja käynnisti rehtoreiden hakuprosessin. Alkuvaiheessa hallituksen toiminnan haasteena olivat rinnakkaiset ja monimutkaiset, toisiinsa yhdistyvät, muutosprosessit; yliopiston uusi oikeudellis-taloudellinen asema ja sen vaikutukset talous- ja johtamisjärjestelmien uudistamiseen, kahden yliopistojen yhdistyminen sekä hallituksen uusi rooli strategisena hallintoelimenä.

Hallitus valmistautui opetusministeriön tulosneuvotteluihin ja hallitus hyväksyi opetusministeriön pyytämän tulosneuvotteluaineiston. Ministeriön ohjeiden mukaisesti aineistossa tuli käydä läpi yliopiston tehtävät, profiili ja painoalat, vuonna 2010 alkavat maisteriohjelmat, strategia sekä opettajankoulutuksen tilanne.¹³⁷ Tämän jälkeen käynnistettiin toimenpiteet, joiden tavoitteena oli vahvistaa uuden yliopiston toimintaedellytyksiä rakenteellisen kehittämisen ohjelmalla avulla. Käytännössä rakenteellinen kehittä-

¹³⁶ Itä-Suomen yliopiston hallituksen kokous 3.12.2009. Pöytäkirja 5/2009.

¹³⁷ Itä-Suomen yliopiston hallituksen kokous 19.8.2009. Pöytäkirja 1/2009.

täminen edellytti kuitenkin toimivaltaista (akateemista) johtoa¹³⁸. Rakenteellisen kehittämisen prosessi käynnistyi vasta joulukuun lopulla ja vuoden 2010 alussa.

Itä-Suomen yliopiston ja opetusministeriön välinen ensimmäinen tulosneuvottelu järjestettiin 20.10.2009 Helsingissä. Tulosneuvotteluihin osallistuvat Itä-Suomen yliopiston hallituksen puheenjohtaja Petteri Taalas, rehtorit Perttu Vartiainen ja Matti Uusitupa, hallintojohtaja Petri Lintunen, ma. kehitysjohtaja Tuula Heide, vs. hallintojohtaja Matti Paavonsalo, suunnittelupäällikkö Harri Lukkarinen sekä akateemiseksi rehtoriksi valittu Kalervo Väänänen¹³⁹.

Tulosneuvottelut olivat fuusion prosessoitumisen näkökulmasta ratkaiseva tapahtuma. Opetusministeriön mukaan Itä-Suomen yliopiston strateginen profiili oli täsmentymätön ja painoaloja oli liikaa. Strategia oli käytännössä projektivaiheessa laadittu jäsentymätön siirtymävaiheen strategia. Käytännössä tämä tarkoitti strategisten painoalojen määrän vähentämistä. Vuoden 2010 tulosopimus oli siirtymävaiheen sopimus.

Tulosneuvotteluissa sovittiin, että yliopisto terävöittää strategiaansa ja laati strategian toimenpideohjelman maaliskuuhun 2010 loppuun mennessä. Rakenteellisen kehittämisen toimenpiteet (erityisesti koulutusrakenteiden osalta) määriteltäisiin alkuperäisen suunnitelman mukaan kesäkuun 2010 alkuun mennessä. Näiden jatkotoimenpiteiden perusteella yliopistolle myönnettäisiin strategisen rahoituksen osuus, joka sovittiin vuosille 2010–2012 6,5 miljoonaa euroa. Jatkotoimenpiteet tarkastettaisiin maaliskuussa 2010. Jos tavoitteet toteutuvat yliopistolle myönnetään lisärahoitus, jonka määrä vuosille 2011–2012 on 3 miljoonaa euroa.¹⁴⁰

¹³⁸ Hallintotoimintojen johtajat valittiin/nimettiin yliopiston sisäisesti joko haun tai muun menettelyn perusteella.

¹³⁹ Itä-Suomen yliopiston käynnistämishankkeen johtoryhmän kokous 30.9.2009. Pöytäkirja 10/2009.

¹⁴⁰ Opetusministeriön ja Itä-Suomen yliopiston sopimusneuvottelu 20.10.2009 klo 10–12 Helsingissä. Muistio 23.10.2009. Opetusministeriön ja Itä-Suomen yliopiston välinen sopimus kaudelle 2010–2012. Opetusministeriö 18.12.2009. Ohjausinstrumenttia sovellettiin myös muiden yliopistojen tulosopimuksissa.

Yliopiston rakenteellinen kehittäminen ja fuusioprosessin strategiset jatkotoimenpiteet alkoivat hahmottua heti uuden hallituksen aloitettua toimintansa. Hallituksen toisessa kokouksessa käsiteltiin yliopiston toimintasuunnitelmaa¹⁴¹. Sen tarkoituksena oli ohjata yliopiston toiminnan strategista kehittämistä. Toimintasuunnitelmaan sisältyvää rakenteellista kehittämistä voi pitää fuusioprosessin toimeenpanon näkökulmasta keskeisenä. Toimintasuunnitelmassa avattiin ensimmäistä kertaa keskustelua Itä-Suomen yliopiston strategisen kehittämisen tavoitteista ja toteuttamisen keinoista. Ensimmäisessä luonnosversiossa haettiin kehittämisen reunaehtoja. Hallituksen keskustelujen ja opetusministeriön kanssa käytyjen tulosneuvottelujen perusteella rehtorin johdolla valmisteltiin seuraava, täsmennetty luonnos.¹⁴² Se oli jo merkittävä askel kohti uutta yliopistoa.

Täsmennettyä toimintasuunnitelmaa käsiteltiin hallituksen seuraavassa kokouksessa 11.11.2009. Uuden toimintasuunnitelman keskeisimmät muutokset liittyivät strategiseen kehittämiseen. Esi-tetyt muutokset olivat yliopiston kehittämisen näkökulmasta ratkaisevia. Toimintasuunnitelmaan oli sisällytetty strategiset toimenpiteet, muut kehittämiseen liittyvät toimenpiteet sekä strategiset indikaattorit. Strategiset toimenpiteet liittyivät lähitulevaisuuden kehittämisen keskeisiin painoaloihin.

Täsmennetyt toimintasuunnitelmassa keskeiset strategiset toimenpiteet olivat: strategian ajanmukaistaminen ja rakenteellisen kehittämisen ohjelman laatiminen maaliskuuhun 2010 mennessä, strategisen henkilöstösuunnitelman laatiminen, osaamiskeskittymien (myöhemmin nimettiin vahvuusalojen kärkihankkeiksi) tunnistaminen ja koulutusrakenteen kehittäminen. Rakenteellisen kehittämisen ohjelman aikataulua lopulta viivästyttiin kesäkuuhun ja lopulta syksyyn 2010 saakka. Lisäksi suunnitelmaan oli tehty joi-tain sisällöllisiä ja teknisiä muutoksia.¹⁴³ Toimintasuunnitelman valmistelu oli keskitetty yliopiston hallitukselle ja johdolle. Yli-

¹⁴¹ Itä-Suomen yliopiston hallituksen kokous 25.9.2009. Pöytäkirja 2/2009.

¹⁴² Itä-Suomen yliopiston hallituksen kokous 7.10.2009. Pöytäkirja 3/2009.

¹⁴³ Itä-Suomen yliopiston hallituksen kokous 11.11.2009. Pöytäkirja 4/2009.

opiston strategista kehittämistä vauhditti myös opetusministeriö osana tulosneuvotteluja.

Yleisemmässä perspektiivissä suomalaisten yliopistojen taloustilanne oli haasteellinen vuoden 2010 alkaessa. Opetusministeriön myöntämä yliopistojen *vuoden 2010 perusrahoitustaso* pysyi Aalto-yliopistoa lukuun ottamatta *vuoden 2009 tasolla*¹⁴⁴. Rahoitusrakenteen ongelma pakotti yliopistot arvioimaan toimintaansa kriittisesti. Kulurakenteessa esimerkiksi Itä-Suomen yliopiston palkkakustannukset nousivat vuonna 2010 noin 3,7 prosenttia. Yliopisto joutui siis toimimaan vuoden 2009 perusrahoituskehyksessä vuoden 2010 kulurakenteessa.

Taloustilanteen haasteellisuuteen vaikutti lisäksi yliopistolain muutos ja sen vaikutukset yliopiston taloudelliseen asemaan ja taloudenhallintaan. Yliopiston talousarvio oli eri arvioissa 7-9 miljoonan euron alijäämäinen. Vuosi 2010 oli talouden osalta siirtymävuosi. Yliopistossa käynnistettiin talouden tasapainottamiseen tähtäävät toimenpiteet. Perusrahoituksen osalta keskeinen ongelma oli rahoitusrakenne. Alijäämäinen talous oli yliopiston jokaisen neljän tiedekunnan ongelma.¹⁴⁵ Lähtötilanteessa jouduttiin toimimaan lisäksi epäselvässä toimintaympäristössä, jossa oli tapahtumassa samanaikaisesti suuria muutosprosesseja.

Käyttötalouden tasapainottaminen, säästötoimenpiteiden arvioiminen sekä hallinnollisten ja akateemisten toimintojen tehostaminen nousi esiin kehittämistoimenpiteenä myös yliopiston ja opetusministeriön välisessä neuvottelussa 24.3.2010¹⁴⁶. Talouden tasapainottaminen oli rakenteellinen ongelma, joka edellytti rakenteellista ja toiminnallista sopeuttamista. Alijäämäinen talous pys-

¹⁴⁴ Yliopistojen käyttötalous oli haasteellinen juuri yliopistojen perusrahoituksen nollakorotuslinjan vuoksi. Valtio rahoitti kertaluonteisesti oikeushenkilöaseman perusteella yliopistojen maksuvalmiutta ja vakavaraisuutta erillisellä rahoituserällä ja yliopistokiinteistöjen yhtiöittämisellä. Lisäksi valtio subventoi oikeushenkilöaseman muutoksesta aiheutuneita uusia velvoitteita, kuten ALV-maksuja ja työnantajan työttömyysvakuutusmaksuja.

¹⁴⁵ Itä-Suomen yliopiston hallituksen kokous 22.3.2010. Pöytäkirja 3/2010.

¹⁴⁶ Opetusministeriön ja Itä-Suomen yliopiston välinen strategianeuvottelu 24.3.2010. Keskustelumuistio.

tyttiin tasapainottamaan vuonna 2010 vielä siirtyvillä määrärahoilla¹⁴⁷. Siirtyviä määrärahoja ei ole enää kohdennettavissa uuden oikeushenkilöaseman mukaisessa toimintakehyksessä. Yliopiston hallitus päätti talouden alijäämän vähentämisen periaatteista kesäkuussa 2010. Päätöksen mukaan vuoden 2011 talousarvion yhteydessä alijäämäksi hyväksytään enintään 5 miljoonaa euroa, mikä vastaa noin puolta talousalijäämästä. Talouden tulee olla tasapainossa vuoden 2012 talousarviossa.¹⁴⁸ Tässä suhteessa fuusio antoi mahdollisuuksia ja joustoa oikeushenkilöaseman muutoksesta johtuneiden uudelleenarviointien toteuttamiseen.

Rahoitusvaje edellytti rakenteellisia toimenpiteitä. Tavoitteen saavuttaminen tarkoitti kustannustason ja toimintarakenteen pysyvää leikkaamista ja sopeuttamista. Itä-Suomen yliopiston fuusioprosessin toimeenpanon ja uuden yliopiston lähtökohtien määrittämisen näkökulmasta vuosi 2010 oli ratkaiseva vuosi. Sen aikana tehtiin merkittäviä lähitulevaisuuden hallinnollisia, taloudellisia ja akateemisia ratkaisuja ja linjauksia. Tässä painottui strategian täsmentäminen, painoalojen karsiminen ja erikoistumisen edistäminen sekä vahvuusalojen vahvistaminen. Talouden tasapainottaminen ja rakenneuudistukset olivat tuloksellisia. Vuoden 2011 budjetin loppusumma oli lähes 250 miljoonaa ja noin 0,5 miljoonaa euroa alijäämäinen.¹⁴⁹

¹⁴⁷ Itä-Suomen yliopiston hallituksen kokous 22.3.2010. Pöytäkirja 3/2010. Siirtyvät erät: Toteumat ja sidotut. Siirtyvät erät ovat valtion talousarviokirjanpidon määritelmä seuraavalla talousarviovuodelle siirrettävistä käyttämättä jääneistä määrärahoista.

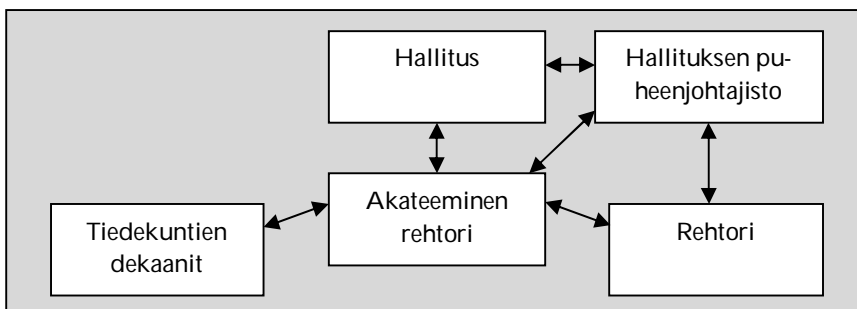
¹⁴⁸ Itä-Suomen yliopiston hallitus 1.6.2010. Pöytäkirja 6/2010.

¹⁴⁹ Yliopiston budjetti lähes 250 miljoonaa euroa. Tiedote 28.10.2010.; Itä-Suomen yliopisto. Toiminta- ja taloussuunnitelma 2011–2012. Talousarvio 2011.

3.2 STRATEGIAN TÄSMENTÄMINEN

Itä-Suomen yliopiston strategian täsmentäminen liittyi yhdistymisen toimeenpanoon¹⁵⁰. Täsmennetty strategia ulottuu vuoteen 2015 saakka. Strategian täsmentäminen lähtökohtana toimi projektivaiheessa syksyllä 2008 laadittu ja keväällä 2009 hyväksytty strategia, joka oli vielä käytännössä siirtymävaiheen strategia. Strategia oli tavoitteiltaan laaja ja monimuotoinen ja siinä jouduttiin tasapainoilemaan kahden yliopiston ja erityyppisten intressien välillä.

Opetusministeriö kannusti strategian täsmentämiseen osana strategista tulosohjausta. Strategian täsmentäminen edellytti toimivaltaista hallitusta ja operatiivista akateemista johtoa. Strategian päivittämisen koordinoinnista vastasi akateeminen rehtori ja se toteutettiin suunnittelu- ja kehittämissyksikössä. Valmistelutyöhön osallistuivat myös yliopiston rehtori, hallitus ja johtoryhmä. (ks. kuva 3) Strategiaa käsiteltiin lisäksi yliopiston yt-neuvostossa, kahdessa hallituksen ja yliopiston johdon yhteisessä strategiaseminaarissa sekä yliopiston henkilökunnalle suunnatuissa keskustelutilaisuuksissa. Päivitetyn strategian hyväksyi yliopiston hallitus yliopistolain velvoittamana.



Kuva 3 Strategian valmistelun organisointi ja valtarakenne

Strategian täsmentäminen käynnistyi yliopiston ja opetusministeriön tulosneuvottelujen jälkeen lokakuussa 2009. Yliopiston strategia oli lähtötilanteessa liian laaja ja jäsentymätön. Tähän kiinnitettiin erityistä huomiota opetusministeriön näkökohdissa tulosneu-

¹⁵⁰ Strategian prosessoitumista koskeva analyysi perustuu asiakirjoihin ja yliopiston rehtorien, hallintojohtajan, dekaanien sekä hallitusten jäsenten haastatteluihin (ks. liite 2).

votteluissa syksyllä 2010. Opetusministeriö ja yliopisto sopivat, että yliopisto täsmentää strategiaansa maaliskuun 2010 loppuun mennessä. Strategian täsmentämisen kannustimena opetusministeriö käytti strategista rahoitusohjausta.

Strateginen rahoitus oli vastikkeellista kannustinrahoitusta, joka sidottiin strategian täsmentämiseen ja rakenteellisen kehittämisen ohjelman käynnistämiseen. Opetusministeriön rahoitusohjaukseen sisältyi myös lisäkannustin, joka sidottiin strategian toimeenpanoon. Sen mukaan opetusministeriö myöntää strategian mukaisesta toiminnasta erillisen 3 miljoonan euron määrärahan. Yhteensä strategian täsmentämisestä yliopistolle kohdennettiin 9,5 miljoonan euron strateginen määräraha. Rahoitusohjaus oli tässä suhteessa toimiva tapa edistää yliopiston profiloitumista, mikä oli myös yksi keskeisistä kansallisen korkeakoulupolitiikan tavoitteista.

Strategian täsmentämisestä ja sen aikataulusta sovittiin yliopiston ja opetusministeriön välisessä sopimuksessa¹⁵¹. Itä-Suomen yliopiston hallitus käynnisti strategian täsmentämisprosessin 22.12.2009 keskustelemalla strategian periaatteista ja linjauksista. Hallituksessa ei ollut esillä vaihtoehtoisia malleja, vaan keskustelussa käytiin läpi yliopiston vahvuusaloja. Hallitus valtuutti akateemisen rehtorin valmistelemaan yliopiston strategiaa. Strategian valmisteluun sitoutettiin lisäksi yliopiston johtoryhmä, jonka jäseninä olivat rehtoreiden ja hallintojohtajan lisäksi tiedekuntien dekaanit. Akateemisen rehtorin johdolla täsmennettyä strategiaa käsiteltiin yliopiston johtoryhmässä 11.1.2010¹⁵². Tässä vaiheessa keskusteltiin yleisistä linjauksista ja yliopiston tunnuksista vahvuusaloista. Johtoryhmässä ei ollut esillä vaihtoehtoja strategian täsmentämiseksi.

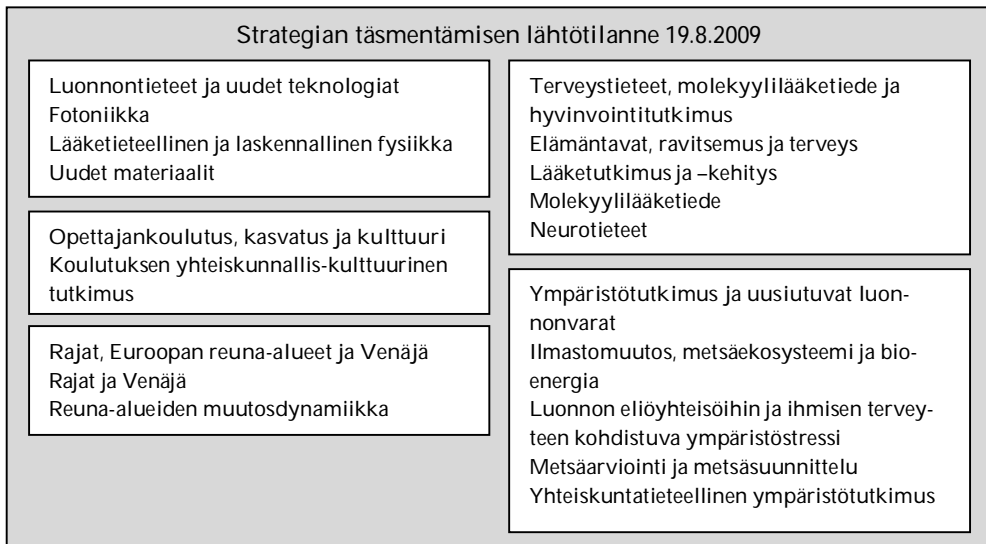
Itä-Suomen yliopiston strategian täsmentyminen ja suurimmat muutokset painoaloissa tapahtuivat alle kuukaudessa hallituksen strategiaseminaarin 27.1.2010, johtoryhmän kokouksen 11.2.2010 ja hallituksen kokouksen 19.2.2010 välisenä aikana. Stra-

¹⁵¹ Opetusministeriön ja Itä-Suomen yliopiston välinen sopimus kaudelle 2010–2012. Opetusministeriö 18.12.2009.

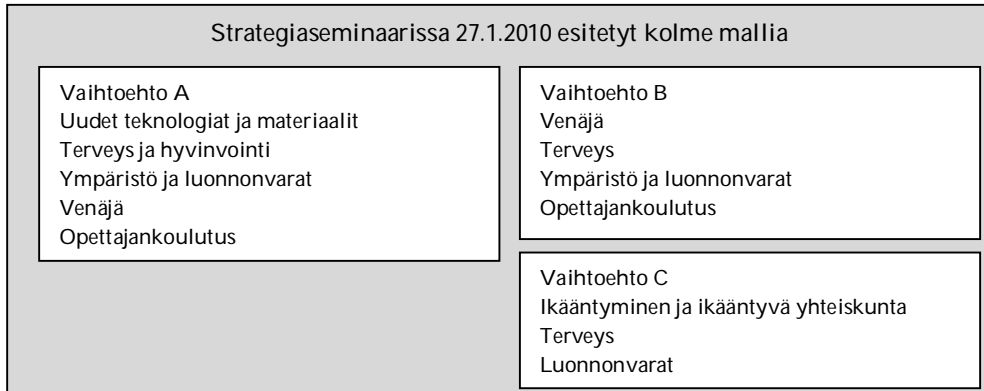
¹⁵² Itä-Suomen yliopiston johtoryhmän kokous 11.1.2010. Pöytäkirja 1/2010.

tegian täsmentymisen aikajänne oli lyhyt ja prosessin intensiteetti oli korkealla. Strategia täsmentyi nopeasti heti sen jälkeen kun akateeminen johtamisjärjestelmä oli valmiina ja johtajat nimetty. Yliopiston hallitus oli toivonut, että strategia tuotaisiin käsiteltäväksi hallituksen kokoukseen 19.2.2010.

Ennen varsinaista hallituskäsittelyä hallituksen jäsenille, yliopiston ylimmälle johdolle sekä tiedekuntien ja laitosten johdolle järjestettiin Itä-Suomen yliopiston strategiaseminaari 27.1.2010. Strategiaseminaarissa käytiin läpi valmistelutilannetta ja tuotiin julki ensi kerran kolme vaihtoehtoista mallia yliopiston strategiseksi painoaloiksi (ks. kuvat 4-5). Mallit olivat rakennettu yliopistojen perusvahvuusalueiden ympärille ja vaihtoehtojen välillä ei ollut merkittäviä eroja.

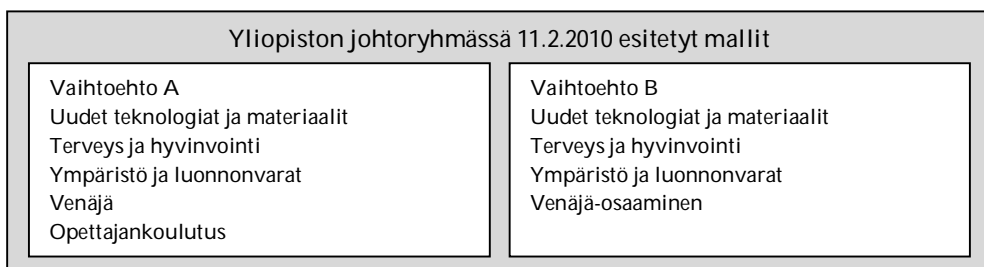


Kuva 4 Strategian täsmentämisen lähtötilanne



Kuva 5 Hallituksen strategiaseminaarissa esitetyt strategiamallit

Itä-Suomen yliopiston johtoryhmä sopi 11.2.2010, että hallituksen kokoukseen 19.2.2010 viedään käsiteltäväksi kaksi vaihtoehtoista strategiamallia yliopiston vahvuusaloista. Tässä vaiheessa paino-alamallit olivat karsittu aiemman kolmen sijasta kahteen. Strategiaseminaarissa esitetyistä malleista vaihtoehto C:tä ei otettu jatkovalmisteluun. Mallit olivat perusrakenteeltaan lähes identtisiä. Molemmat sisälsivät 3 samanlaista vahvuusalaa ja Venäjä-osaamisen. Erottava tekijä oli opettajankoulutus, jota ei ollut b-vaihtoehdossa.¹⁵³ (ks. kuva 6). Yliopiston hallitus keskusteli kokouksessaan strategian tiivistämisen jatkotoimenpiteistä ja päätti että strategia valmistellaan yliopiston hallituksen seuraavaan kokoukseen päätettäväksi¹⁵⁴. Strategiasta keskusteltiin lisäksi yliopiston johdon ja laitoksien johdon seminaarissa 16.2.2010.



Kuva 6 Yliopiston johtoryhmässä esitetyt strategiamallit

¹⁵³ Itä-Suomen yliopiston johtoryhmän kokous 11.2.2010. Pöytäkirja 2/2010.

¹⁵⁴ Itä-Suomen yliopiston hallituksen kokous 19.2.2010. Pöytäkirja 2/2010.

Hallituksen kokoukseen 19.2.2010 valmisteltu strategiaversio oli täsmentymässä lopulliseen muotoonsa. Strategiassa oli johtoryhmän keskustelun perusteella luovuttu kahdesta vaihtoehtoisesta mallista ja siirrytty yhteen malliin. Vahvuusalojen määräksi sovittiin viisi (3+2 malli), joista kaksi on kansallisesti ja alueellisesti merkittävää alaa. Vahvuusaloja oli lisäksi muutettu; metsä oli lisätty ympäristön yhteyteen, uudet teknologiat ja materiaalit linjattiin nousevan luonnontieteistä. Lisäksi opettajankoulutuksen kehittäminen oli rajattu luonnontieteiden aineenopettajien, erityisopetuksen ja ohjauksen koulutukseen. Vaihtoehdot vähenivät ja strategia kohdentui. Opettajankoulutuksen painoaloista ja profiilista sovittiin akateemisen rehtorin ja filosofisen tiedekunnan välisissä neuvotteluissa.

Yliopiston johtoryhmä käsitteli strategiaa vielä kokouksessaan 8.3.2010. Johtoryhmässä strategia käytiin yksityiskohtaisesti läpi ja se täsmennettiin lopulliseen muotoon. Muutokset liittyivät erityisesti kahden vahvuusalan nimeen (ks. taulukko 1) sekä vahvuusalojen sisällönkuvauksiin.¹⁵⁵ Yliopiston YT-neuvosto käsitteli strategiaa 15.3.2010. Neuvoston mukaan erityisesti hyvinvoinnin käsite oli strategiassa määritetty liian yksilulotteiseksi ja lääke- ja terveystiedekeskeiseksi. Hallituksen jäsenille ja yliopiston johdolle suunnattu strategiaseminaari järjestettiin 16.3.2010. Loppuvaiheessa strategisiin painoaloihin ei tullut enää muutoksia. Hallituksen strategiaseminaarissa esitetyt strategiset painoalat olivat identtiset hallituksen hyväksymään strategiaan verrattuna.¹⁵⁶

Itä-Suomen yliopiston hallitus hyväksyi yliopiston strategian 22.3.2010. Hallitus päätti samalla vahvuusalojen osalta tekstikorjauksista, lisättiin virke metsä ja ympäristö vahvuusalan kuvaukseen ("*Itä-Suomen yliopistolla on suomalaisessa metsä-alan tutkimuksessa johtava asema.*") ja lisättiin "täydennys" terveys ja hyvinvointi vahvuusalan kuvaukseen ("*ja hyvinvoinnin merkitys*"). Strategian täsmentämisen keskeisistä linjoista ja yliopiston vahvoista aloista

¹⁵⁵ Itä-Suomen yliopiston johtoryhmän kokous 8.3.2010. Pöytäkirja 3/2010.

¹⁵⁶ Itä-Suomen yliopiston - tulevaisuuden yliopisto ajassa - strategian tiivistäminen. Rehtori Kalervo Väänänen esitys yliopiston strategiaseminaarissa 16.3.2010.; Itä-Suomen yliopiston hallitus 22.3.2010. Pöytäkirja 3/2010.

oltiin varsin yksimielisiä, vaikkakin humanististen ja yhteiskunta-tieteellisten tieteiden näkökulmasta se voi näyttää epätasapainoiselta.

Taulukko 1 Strategian täsmentämisen loppuvaihe

Hallitus 19.2.2010	Johtoryhmä 8.3.2010	Strategiaseminaari 16.3.2010	Hallitus 22.3.2010
Metsä, ympäristö ja uusiutuvat luonnonvarat	Metsä ja ympäristö	Metsä ja ympäristö	Metsä ja ympäristö
Terveys ja hyvinvointi	Terveys ja hyvinvointi	Terveys ja hyvinvointi	Terveys ja hyvinvointi
Luonnontieteistä nousevat uudet teknologiat ja materiaalit	Uudet teknologiat ja materiaalit	Uudet teknologiat ja materiaalit	Uudet teknologiat ja materiaalit
Laaja-alainen Venäjä-osaaminen	Laaja-alainen Venäjä-osaaminen	Laaja-alainen Venäjä-osaaminen	Laaja-alainen Venäjä-osaaminen
Tietyt opettajankoulutuksen alueet (erityisopetus ja ohjauksen koulutus, luonnontieteiden aineenopettajien koulutus)	Tietyt opettajankoulutuksen alueet (erityisopetus ja ohjauksen koulutus, luonnontieteiden aineenopettajien koulutus)	Tietyt opettajankoulutuksen alueet (erityisopetus ja ohjauksen koulutus, luonnontieteiden aineenopettajien koulutus)	Tietyt opettajankoulutuksen alueet (erityisopetus ja ohjauksen koulutus, luonnontieteiden aineenopettajien koulutus)

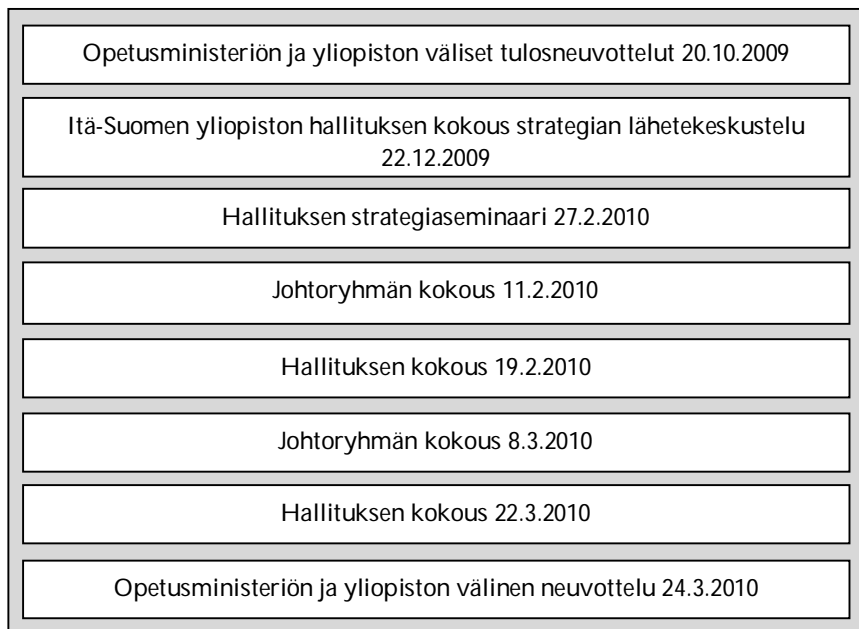
Strategian täsmentäminen prosessina

Yliopiston strategiasta uusittiin käytännössä vain kolmas luku, jossa kuvataan yliopiston vahvuusalat, uusien vahvuusalojen muodostamisen perusteet sekä yliopiston kansainvälistymisen tavoite. Lisäksi laadittiin tulosneuvotteluissa edellytetty strategian toimenpideohjelma, joka perustana toimi syksyllä 2009 valmisteltu toimintasuunnitelma. Toimenpideohjelmassa määritettiin strategian toteuttamisen keskeiset periaatteet ja keinot. Strategian muutokset olivat erityisesti strategisten painoalojen määrän suhteen merkittäviä.

Yliopiston vahvuusalat vähenivät viidestä kolmeen. Tutkimuksen painoaloja tai nousevia aloja ei uudessa strategiassa vielä tarkemmin enää eritelty, vaan ne valittaisiin myöhemmin yliopiston sisäisen kilpailun perusteella. Näin meneteltäisiin myös uusiutuvien tai nousevien alojen kanssa. Strategiaan nivellettiin kolmen vahvuusalan lisäksi kaksi kansallisesti ja alueellisesti merkittävää alaa, jotka vastasivat käytännössä lähtötilanteen strategian kahta vahvuusala. Nämä määrittyivät uudessa strategiassa siis enem-

män toimintatarkoituksen kuin tehtävän, eli tutkimuksen, näkökulmasta. Täsmennetty strategia oli selvästi aiempaa tiiviimpi ja kohdennetumpi. Se sisälsi myös strategisen ohjauksen elementtejä ja voimavarojen kohdentamista yliopiston strategisille painoaloille. Tutkimustoiminnan näkökulmasta keskeinen strateginen valinta oli panostus vahvoille luonnon- ja lääketieteellisille aloille.

Opetusministeriö ja Itä-Suomen yliopisto järjestivät kahdenkeskisen strategianeuvottelun 24.3.2010. Neuvottelun tarkoituksena oli käydä läpi täsmennetty strategia ja sen toimenpideohjelma. Opetusministeriön korkeakoulu- ja tiedeyksikön johtajan Anita Lehiköisen mukaan strategia oli täsmentynyt oikeansuuntaisesti. Strategian vahvuusalat olivat valittu selkeästi ja muut rakenteellisen kehittämisen koulutukseen liittyvät toimenpiteet (kandidaattivaiheen kehittäminen ja hakukohteiden vähentäminen) olivat ministeriön linjausten mukaisia. Neuvotteluissa sovittiin lisäksi, että yliopiston tutkimuksen vahvuusalat päivitetään uudelleen.¹⁵⁷ Strategian täsmentämisen keskeiset tapahtumat ja prosessoituminen on esitetty kuvassa 7.



Kuva 7 Strategian prosessoituminen

¹⁵⁷ Opetusministeriön ja Itä-Suomen yliopiston välinen strategianeuvottelu 24.3.2010. Keskustelumuistio.

Strategian täsmentäminen tarkoitti painoalojen vähentämistä, mikä käytännössä tarkoitti resurssien valikoidumpaa kohdentamista. Lähtötilanteen strategia oli laadittu fuusiovaiheessa. Valtarakenteen ja strategian prosessoitumisen näkökulmasta tämä on olennainen tekijä. Strategisen ohjauksen terävöittäminen oli perusteltua yliopiston näkökulmasta. Strategian täsmentäminen oli tuloksellista ja se oli yhdensuuntainen opetusministeriön linjausten suhteen. Strategian täsmentäminen sidottiin tulosohjaukseen ja siihen kannustettiin strategisella rahoituksella. Strategian täsmentäminen tarkoitti käytännössä jo vahvojen alojen edelleen vahvistamista (ns. Matteus-efekti). Tähän liittyy myös lisäresurssien kohdentaminen näille aloille. Yliopiston uusi strategia vaikuttaa merkittäväällä tavalla resurssien- ja vallanjakoon ja tavoitteenasetteluun.

Itä-Suomen yliopiston strategian kolme vahvuusala ovat vahvasti luonnon- ja lääketieteellisesti painottuneita. Samat vahvat tutkimusalat olivat kirjattuina myös lähtötilanteen strategiaan. Humanistinen ja yhteiskuntatieteellinen näkökulma erottuu erityisesti Venäjä-osaamisesta ja opettajankoulutuksessa. Toisaalta opettajankoulutuksen profiilissa korostuu myös luonnontieteiden aineenopettajakoulutus. Venäjä-osaaminen on sekin läpileikkaava teema, jonka periaatteessa tulisi integroitua kaikkiin vahvuusaloihin. Opettajankoulutus ja Venäjä-osaaminen määriteltiin strategiasa kansallisesti ja alueellisesti tärkeiksi aloiksi, jotka ovat opetus- ja tutkimusintensiivisiä. Venäjä -osaaminen on lisäksi yhdensuuntainen suhteessa opetusministeriön linjauksiin. Yhteiskuntatieteiden tutkimus integroitiin osaksi ympäristö ja terveys vahvuusaloja.

Strategia täsmentyi lopulliseen muotoonsa nopeasti vuoden 2010 alussa, sen jälkeen kun toimivaltainen akateeminen johto oli nimetty. Prosessi reunusti opetusministeriön asettama aikataulu. Alkuvaiheen murrosjakson jälkeen strategian prosessoituminen oli maltillista ja valmistelussa keskityttiin yksityiskohtiin. Strategia täsmentyi käytännössä kahden luonnosversion aikana (ks. kuvat 4-6; taulukko 1). Vahvuusalojen valintaprosessissa ei noussut esiin merkittäviä jännitteitä. Strategian täsmentämistä taustoitti ja helpotti syksyllä 2009 valmisteltu strategia ja sen yhteydessä käyty perusteellinen keskustelu strategisista painoaloista.

Strategiaprosessin aikana ei tapahtunut enää merkittäviä muutoksia. Lopulliset strategian painoalat olivat esillä jo ensimmäisessä strategiaseminaarissa 27.1.2010 esitetyssä luonnosversiossa. Yhteen vahvuusalaan tehtiin kaksi muutosta ja kahdesta nousevasta alasta toista täydennettiin ja toista rajattiin. Yliopiston kaksi vahvuusalaa (uudet teknologiat ja materiaalit sekä terveys ja hyvinvointi) säilyivät muuttumattomina, vaikka toiseen niistä ehdotettiin prosessin aikana muutosta. (ks. kuvat 4-6; taulukko 1). Luonnonvarat täsmentyi prosessin aikana metsä -painoalaksi.

Strategia täsmentyi erityisesti tutkimuksen vahvuusalojen osalta. Alkuperäisessä strategiassa vahvuusaloja oli viisi. Täsmennyssä strategiassa siirryttiin viiden vahvuusalan mallista 3+2 malliin, jossa kolme alaa on tutkimusintensiivisiä vahvuusaloja ja kaksi kansallisesti ja alueellisesti merkittävää alaa. Strategia ei ollut tieteenalakohtaisesti täysin tasapainoinen. Monitieteisen yliopiston ajatus nousee esiin kuitenkin strategian "ulkokuorelta", erityisesti tutkimuksen uusiutumisen kautta. Strategia ei niin ikään sulje pois yliopiston muita tutkimusaloja, vaikka se saattaa vaikuttaa jossain määrin niiden kehitystä tukeviin toimintaedellytyksien muotoutumiseen. Kärkihankkeita ei eritelty strategiaan, vaan ne valittaisiin erikseen. Niiden kokonaismäärä tulee kuitenkin joka tapauksessa vähentymään. Uudessa strategiassa ei myöskään erikseen määritelty ns. nousevia aloja. Strategian täsmentämisen ydin liittyi yliopiston profiilin tarkentamiseen. Tämä oli myös opetusministeriön tavoitteenasettelun kanssa yhdensuuntainen.

Yliopiston hallitus keskusteli strategian täsmentämisestä iltakouluissa ja hallituksen strategiaseminaareissa. Konsensus yliopiston toiminnan painoaloista saavutettiin varsin helposti ja hallituksen työskentely ei ollut näiden osalta erityisen hankalaa. Strategian täsmentämisen lähtötilannetta kuvaa kaksi tekijää. Yhtäältä opetusministeriön selkeä kannustinohjaus strategian täsmentämisestä ja toisaalta strategiaprosessi oli edellisen strategian jatkumoa. Tämän perusteella hallitus joutui toimimaan kireässä aikataulussa ja ikään kuin astui edellisellä strategiakaudella laadittujen suunta- viivojen mukaiseen strategiakehykseen. Sinällään strategiaprosessi

oli kivuton. Painoaloja käytiin läpi yliopiston johdon ja dekaanien kanssa.

Strategiaan löydettiin nopeasti ja yksiselitteisesti Itä-Suomen ja Itä-Suomen yliopiston näkökulmasta keskeiset profiilialat. Kansainvälisen kilpailukyvyyn edistäminen ohjasi tätä prosessia. Strategian vahvuusalat perustuivat mitattavissa olleeseen toiminnan laatuun ja korkeaan tasoon. Keskustelua käytiin erityisesti Venäjä-osaamisen sisällöistä ja yksityiskohdista, opettajankoulutuksen kehittamisestä, hyvinvoinnin sisällöstä ja painotuksesta sekä vahvuusalojen yksityiskohtaisista tekstikuvauksista. Hallituskeskustelun perusteella tehtiin vahvuusalojen kuvauksiin joitakin yksityiskohtaisia muutoksia, erityisesti yhteiskuntatieteiden osalta. Strategian täsmentämisen yhteydessä yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden sekä filosofisen tiedekunnan oppiaineiden asemasta käytiin kriittistä keskustelua. Lopullisessa strategiassa näiden oppiaineiden asema on ensisijaisesti integroitu vahvuusalojen sisälle. Strategiproessi oli pääosin onnistunut, vaikka hallituksen strateginen rooli oli kapeampi kuin yleensä strategiaprosesseissa. Tässä suhteessa strategian täsmentäminen oli jatkumo aiemmin määritellylle strategialle.

Hallituksen ja valmistelijoiden työnjako oli prosessissa pääosin kohdillaan. Hallitusta ja sen puheenjohtajaa informoitiin kaikissa keskeisissä asioissa. Neuvotteluprosessit käytiin hyvässä yhteisymmärryksessä. Valmistelu oli riittävän avointa ja läpinäkyvää. Yliopiston ulkopuoliset jäsenet vahvistivat strategiaproessia ja toivat laaja-alaisen näkökulman strategian valmisteluun. Strategian täsmentäminen oli käytännössä jatkoa projektivaiheessa laaditulle strategialle. Fuusio heijastui tältä osin tähän prosessiin. Strategian täsmentäminen olisi entisestään jännevöitynyt, jos siihen olisi integroitu avoimemmin strateginen analyysi.

Akateeminen rehtori valmisteli yhdessä johtoryhmän kanssa strategian päätösesityksen. Rehtorin rooli oli keskeinen ja vahvuusalojen perustelut yleisesti hyväksyttäviä. Strategian vahvuusalojen tekstikuvaukset käytiin johtoryhmän kokouksissa ja sähköpostikeskusteluissa yksityiskohtaisesti läpi. Johtoryhmän sisällä ei ollut merkittäviä ristiriitoja, tiedekunnat eivät merkittävästi kilpailleet keskenään ja tiedekuntien edut kohtasivat prosessissa

pääosin hyvin. Uusi johtamis- ja päätöksentekojärjestelmä jänte-
vöitti jossain määrin strategian valmistelua ja strategisten paino-
alojen valintaa. Valmisteluprosessi oli avointa ja suunnitelmat tuo-
ttiin varhaisessa vaiheessa kollegiaaliseen keskusteluun. Hallitus
oli strategian lopputuloksesta yksimielinen. Strategian täsmentä-
misen yhteydessä yliopisto laati strategian toimenpideohjelman.
Toimenpideohjelma oli tärkeä osa yliopiston strategian ja fuusio-
prosessin toteuttamista.

Toimenpideohjelman rakenne muodostui seitsemästä kohdasta.

1. Tutkimuksen vahvuusalojen kärkihankkeet
2. Tutkimuksen uusiutuminen ja tutkijanuran
kehittäminen
3. Tutkimusinfrastruktuurien kehittämisohjelma
4. Opiskelijarekrytoinnin kehittäminen
5. Kansainvälinen toiminta ja strategisesti keskeiset
kansainväliset kumppanuudet
6. Yhteiskunnallinen vuorovaikutus ja
elinkeinoelämäyhteistyö
7. Rakenteellinen kehittäminen

Strategian toimenpiteet toteutettaisiin strategisen rahoituksen
avulla, jonka määrästä sovittiin alustavasti johtoryhmän kokouk-
sessa kesäkuussa 2010. Rahoitus jakaantuisi seuraavasti:

1. Kärkihankkeet, 3.000 000 miljoonaa euroa
2. Alueellisesti ja kansallisesti merkittävät hankkeet,
1.000 000 miljoonaa euroa (Venäjä -osaaminen,
500 000 euroa ja Opettajankoulutus, 500 000 euroa)
3. Itä-Suomen yliopiston tutkijakoulu, 200 000 euroa
4. Tutkijatohtorit, 500 000 euroa.
5. Rehtoreiden strateginen raha, 300 000 euroa¹⁵⁸

¹⁵⁸ Itä-Suomen yliopiston johtoryhmä 1.6.2010. Pöytäkirja 6/2010.

Strateginen rahoitus oli osa uutta rahoitusmallia, jossa "perusrahoitusta" täydentää yliopiston sisäinen kilpailulle perustuva strateginen rahoitus. Kaikkea toimintarahoitusta ei siis enää jaeta suoraan rahoitusmallin peruslaskentakaavan avulla, vaan myös strategisen rahoitusosuuden kautta. Tämä edellytti päätöksiä siitä, että uudelleenjaettavaa syntyy ja sitä on olemassa. Tältä osin uusi strategia liittyi hallinnon tuottavuusohjelmaan ja resurssien uudelleenkohdentamiseen.

Uuden yliopiston strategian toteuttamiseen sisältyi myös Itä-Suomen yliopiston hallitus päätös 29.4.2010 yliopiston uudesta rahoitusmallista. Rahoitusmallin lähtökohtana ovat opetusministeriön rahanjaon periaatteet, mutta sen avulla tuetaan myös yliopiston strategisten tavoitteiden toteutumista. Yliopiston sisäinen rahoitusmalli muodostuu kolmesta perustekijästä: 1. laajuustekijästä (20 %), 2. koulutuksesta (40 %) sekä 3. tutkimuksesta ja tutkijankoulutuksesta (40 %). Laajuustekijöiksi sisällytettiin opiskelijamäärä (FTE) sekä opetus- ja tutkimushenkilötyövuodet. Koulutustekijöiksi määritettiin tutkintotavoitteet ja -toteumat. Tutkimusta ja tutkijankoulutusta arvioidaan tohtoritavoitteiden ja -toteumien sekä julkaisujen avulla.¹⁵⁹ Rahoitusmallissa painottuu uudelle tavalla tutkimuksen merkitys toiminnan tuloksellisuuden mittaamiseksi. Malli on osa uutta strategista johtamista ja kansainvälisen tutkimusyliopiston toimintaedellytysten vahvistamista.

Itä-Suomen yliopiston hallitus hyväksyi strategian ja sen toimenpideohjelman 22.3.2010. Prosessiarvioinnin näkökulmasta toimenpideohjelman keskeiset osat ovat tutkimuksen vahvuusalojen kärkihankkeet ja uusiutuvat hankkeet. Tutkimuksen vahvuusaloille valitaan toimenpideohjelman mukaan 2-3 kärkihanketta avoimen yliopiston sisäisen kilpailun perusteella.

Näille aloilla suunnataan strategista rahoitusta. Tutkimuksen vahvuusaloille suunnattavan rahoituksen kesto on 5 vuotta ja strateginen rahoitus on vuodessa vähintään 1 miljoona euroa. Tutkimuksen vahvuusalat valitaan avoimen haun perusteella ja aloilla tulee olla vahva kansainvälinen näyttö tutkimuksen tasosta ja laadusta. Itä-Suomen yliopiston strategisten vahvuusalojen, Metsä ja

¹⁵⁹ Itä-Suomen yliopiston hallitus 29.4.2010. Pöytäkirja 5/2010.

ympäristö, Terveys ja hyvinvointi sekä Uudet teknologiat ja materiaalit, kärkihankehaut avattiin 7.6.2010.

Hakemusten alat rajattiin kohdistettavan vahvuusaloille. Jokaiselle vahvuusosalalle valittaisiin 2-3 kärkihanketta kaksivaiheisen kansainvälisen *referee* -menettelyn perusteella. Akateeminen rehtori johti kuusijäsenistä yliopiston ulkopuolisista koostuvaa arviointipaneelia. Hankkeiden arvioinnissa sovellettiin tutkimuksen innovatiivisuutta, tieteellistä tasoa, tavoitteiden realistisuutta, kansainvälisyyttä, monitieteisyyttä sekä soveltumista yliopiston strategiaan. Kärkihankkeiden rahoitus oli kestoaltaan viisi vuotta.¹⁶⁰ Itä-Suomen yliopisto kohdensi 13 luonnon- ja lääketieteen alan kärkihankkeelle yhteensä 15 miljoonaa euroa strategiarahaa vuosille 2011–2015¹⁶¹. Kärkihankerahoitukselle vahvistettiin ja kehitettiin vahvoja ja tunnustettuja (luonnon- ja lääketieteen alan) tutkimusaloja entistä korkeatasoisemmiksi.

Yliopiston strategian keskeinen ulottuvuus oli tutkimuksen uusiutuminen ja uusien tutkimusalojen tunnistaminen. Yliopisto tuki tätä erillisellä strategisella rahoituksella. Uusia tutkimuskeskittyymiä haetaan avoimella haulilla. Uusiutuvien tutkimushankkeiden rahoituskausi on 3-vuotinen ja rahoituksen vuositaso 100 000 euroa. Uusiutuvien tutkimusalojen haku avattiin joulukuussa 2011 ja hakuaika päättyi helmikuussa 2011.¹⁶² Tutkijanuran kehittämisen painopisteenä oli *post doc* -vaiheen tutkijoiden tukeminen. Tutkijatohtorien rahoitus oli 3-vuotinen ja yliopiston palkkaksi yhteensä 10 tutkijatohtoria. Tutkijatohtorirahoitusta voi hakea yliopiston kaikille tutkimusaloille.¹⁶³

Edellisten lisäksi yliopisto kohdensi strategian vahvuusalojen mukaisesti strategista rahoitusta kahdelle alueellisesti ja kansallisesti merkittävällä alalla (Venäjä-osaaminen ja Opettajankoulutus). Yliopiston myönsi alojen rahoitukseen yhteensä 5 miljoonaa euroa vuosille 2011–2015. Rahoituksen alakohtaisesta kohdentami-

¹⁶⁰ Tutkimusneuvoston kokous 17.5.2010. Pöytäkirja 3.

¹⁶¹ Itä-Suomen yliopisto rahoittaa 13 kärkihanketta 15 miljoonalla eurolla. 3.12.2010

¹⁶² Tutkimusneuvoston kokous 17.5.2010. Pöytäkirja 3.; Tutkimusneuvoston kokous 9.12.2010. Pöytäkirja 7.

¹⁶³ Emt.

sesta vastasivat työryhmät. Venäjä-tutkimuksen vahvistamiseksi perustettiin uusia viisivuotisia professuureja ja kohdistettiin rahoitusta tutkimushankkeisiin. Tavoitteena oli rakentaa yhteiskunta- ja kauppatieteiden tiedekuntaan Venäjä-keskittymä. Opettajankoulutuksen osalta rahoitus kohdennettiin strategian mukaisesti ohjauksen ja erityisopetuksen koulutuksen vahvistamiseen, luonnontieteiden aineenopettajien koulutukseen sekä tieto- ja viestintäteknologian tutkimukseen.

Strategian toteuttamisen toinen keskeinen ulottuvuus tutkimusalojen uudelleenorganisoinnin ja niiden vahvistamisen rinnalla oli keväällä 2010 käynnistynyt koulutusrakenteen uudistaminen. Koulutusrakenteiden uudistaminen oli monessa suhteessa vaikeampi prosessi kuin strategian täsmentäminen ja se sisälsi monia piileviä yhdistymisen jännitteitä. Tässä vaiheessa myös varsinaisen fuusioprosessin kipukohdat alkoivat nousta voimakkaammin esiin.

3.3 KOULUTUSRAKENTEIDEN KEHITTÄMINEN

Itä-Suomen yliopiston koulutusrakenteen kehittämisen¹⁶⁴ lähtökohtana oli yliopiston hallituksen hyväksymä strategia ja sen toimenpideohjelma. Strategian toimenpideohjelman mukaan

”Yliopisto käynnistää perusteellisen pääaineisiin ja koulutusohjelmiin kohdistuvan uudelleen järjestelyn, tavoitteena terävöittää profiloitumista ja keskittyä vahvoihin aloihin. Pääaineet ja koulutusohjelmat arvioidaan tehokkuuden ja tuottavuuden näkökulmasta. Lisäksi toteutetaan kansallinen vertailu huomioiden alan vetovoimaisuus, työvoimatarve ja yhteys tutkimuksen painoaloihin.”¹⁶⁵

¹⁶⁴ Analyysi perustuu asiakirja-aineistoon sekä yliopiston rehtoreiden, hallintojohtajan, dekaanien sekä hallituksen haastatteluihin.

¹⁶⁵ Strategian toimenpideohjelma. Itä-Suomen yliopiston hallituksen kokous 22.3.2010.

Itä-Suomen yliopiston hallituksen hyväksymässä strategian toimenpideohjelmassa vahvistettiin kokonaisvaltaisen koulutuksen ja tutkimuksen kehittämisen käynnistäminen. Tavoite edellytti pääaineiden ja koulutusohjelmien merkittävää järjestelyä ja vahvuusalojen mukaisen profiilin ja erikoistumisen terävöittämiseen. Pääallekkäisistä aloista fysiikan, tietojenkäsittelytieteiden sekä yhteiskuntatieteiden osalta kampusten välillä suunniteltiin toteutettavan erikoistuminen. Näiden vaihtoehtoisista malleista käytiin vuoden 2010 aikana monia eri neuvotteluja. Biotieteissä profiloitumista edistetään ja kasvibiotekniikka keskitetään tukemaan Joensuun kampuksen metsätieteitä.¹⁶⁶

Koulutusrakenteen uudelleenjärjestely perustui strategian toteuttamisen lisäksi yliopistojen yhdistymisen synergiaetujen varmistamiseen. Koulutusrakenteen kehittämistä sivuttiin syksyllä 2009, mutta varsinaisesti koulutusrakenteen valmistelu käynnistyi vuoden 2010 alussa. Kehittämistoimenpiteiden näkökulmasta keskeinen käänne oli strategian ja sen toimenpideohjelman hyväksyminen maaliskuussa 2010. Tämän jälkeen koulutusrakenteen kehittämisestä käytiin hallituksessa 29.4.2010 lähetekeskustelu, jonka jälkeen käynnistettiin myös virallisesti valmistelutyö.

Epävirallisesti valmistelutyö oli käynnistynyt luonnontieteiden ja metsätieteiden (LuMet) sekä yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunnissa (YHKA) jo alkutalvesta 2010. YHKA:n osalta koulutusrakenteen kehittämisessä painottui hajanaisen koulutusrakenteen tiivistämiseen erityisesti yhdistämällä pieniä haku-kohteita sekä järjestämällä uudelleen koulutusohjelmien kandidaatti- ja maisterivaiheen rakenteita. Tähän sisältyi myös kandidaattivaiheen koulutuksen kokoaminen laajoiksi eri pääaineet integroiviksi koulutuskokonaisuuksiksi.¹⁶⁷

LuMet tiedekunnan osalta koulutus uudistus liittyi rakenteiden uudistamiseen sekä strategiaan uudelleenjärjestelyihin (esimerkiksi biotieteet ja metsätieteet). Koulutusrakenteen arviointi ja kehittäminen kohdennettiin kaikkiin tiedekuntiin ja kaikkiin kou-

¹⁶⁶ Itä-Suomen yliopiston hallituksen kokous 22.3.2010. Pöytäkirja 3/2010. Strategian toimenpideohjelma.

¹⁶⁷ Itä-Suomen yliopiston strategia, luku 3. kilpailukykyinen tutkimus- ja koulutusyliopisto. 12.3.2010.

lutusaloihin, mutta ensisijainen prioriteetti liittyi päällekkäisten koulutusalojen kehittämiseen. Varsinaiset toimenpiteet kohdistuvat vain osaan aloista. Koulutusohjelmien ja pääaineiden asema ja tulevaisuus arvioitiin strategian ja fuusion edellyttämällä tavalla. Koulutusrakenteiden uudistamista valmisteltiin lopulta aina syyskuulle 2010 asti¹⁶⁸.

Rakennemuutokset ja toimenpide-ehdotukset vietiin hallituksen kokoukseen 28.9.2010.¹⁶⁹ Tietojenkäsittelytieteen osalta ratkaisu jätettiin pöydälle ja päätettiin hallituksen kokouksessa 28.10.2010. Koulutusrakenteen kehittäminen oli esillä eri muodoissa yliopistojen välisen yhteistyöhankkeen alusta saakka. Kehittämisprosessi oli vaikea ja jännitteinen, vaikka yliopistojen akateemisissa profiileissa ei ollut mainittavan suuria päällekkäisyyksiä.

Päällekkäisyyksien ohella toiminnalliset ja kulttuuriset erot vaikuttivat prosessiin. Koulutusrakenteen kehittämisprosessi avautui vähitellen ja yliopiston hallituksen päätöstä opetuksen ja tutkimuksen kokonaisvaltaisen uudelleenjärjestelyn käynnistämisestä voi pitää lähtökohtana rakenneratkaisujen valmistelulle ja toimenpiteiden käynnistymiselle. Koulutusrakenteen kehittämisen tarve liittyi yliopistojen yhdistymisen toimenpiteisiin ja yliopiston strategisten tavoitteiden edistämiseen.

Itä-Suomen yliopiston koulutusrakenteen kehittäminen oli yksi strategisen ja rakenteellisen kehittämisen toimenpiteistä. Koulutusrakenteen kehittäminen valmisteltiin akateemisen rehtorin johdolla, joka valtuutti dekaanit rakenteiden valmisteluun. Dekaneilla oli vapaus organisoida koulutusrakenteen kehittäminen tiedekunnissa haluamallaan tavalla. Itä-Suomen yliopiston johtamisjärjestelmän mukaisesti dekaaneilla on merkittävä valta ja vastuu tiedekunnan strategisesta ja operatiivisesta toiminnasta.

¹⁶⁸ Hallintokeskuksen johtajien/päälliköiden palaveri 17.8.2010.; Itä-Suomen yliopiston johtoryhmä 25.8.2010.; Hallintokeskuksen johtajien/päälliköiden palaveri 10.9.2010.; Palvelu- ja erillislaitosten neuvottelukunnan kokous 14.9.2010.

¹⁶⁹ Hallitus käsitteli koulutuksen rakenteellista kehittämistä 29.4.2010, 13.7.2010 ja 28.9.2010. Rakennemuutosta käsiteltiin lisäksi hallituksen iltakouluissa 1.6.2010 ja 6.9.2010. Yliopiston johtoryhmä käsitteli päätöstä 1.6.2010, 30.6.2010, 25.8.2010 ja 21.9.2010.

Valmisteltu toteutettiin pääsääntöisesti akateemisen autonomian periaatteen mukaisesti. Valmisteluun sitoutettiin laitosjohto sekä oppiainevastaavat. Akateeminen rehtori haastatteli lisäksi koulutusrakenneprosessin yhteydessä yliopiston professorit ja toteutti yhdessä dekaanien kanssa tutustumiskierroksia laitoksille. Valmistelu oli perusteellista ja hyvin organisoitua. Valmistelussa oli tiedekuntien välisiä eroja, jotka johtuivat tiedekuntien sisäisistä tekijöistä ja valmistelijoiden toimintaperiaatteista. Menettelytavat sopivat tiedekuntien sisäiseen profiiliin.

Rakenteellinen kehittäminen toteutettiin hallituksen tavoitteenasettelun ja tahtotilan mukaisesti ja yliopiston johdon tiiviissä ohjauksessa. Rakenteellinen kehittäminen perustui yliopistojen välisen yhdistymiseen sisältyvien päällekkäisyyksien ratkaisemiseen sekä yliopistotaso strategialinjauksiin koulutusrakenteen kehittämistä. Alkuvaiheen jälkeen koulutusrakenteiden valmistelu oli dekaanivetoista. Neuvotteluprosessit toteutettiin akateemisen rehtorin ja dekaanien, laitosjohdon ja oppiainevastaavien välillä. Laitostasolla rakenteellisesta kehittämisestä keskusteltiin ja henkilökuntaa informoitiin eriateisesti eri laitoksilla. Tiedonkulussa ja tiedonsaannissa oli ajoittain ongelmia.

Tiedekuntien koulutusrakenteen kehittämisen lähtökohdat ja tarpeet olivat erilaisia. Esimerkiksi yhteiskuntatieteiden ja kauppätieteiden tiedekunnassa keskeinen kehittämistarve liittyi hajanaisien koulutusohjelmien tiivistämiseen sekä kandidaattikoulutuksen laaja-alastamiseen ja maisterivaiheen profiloimiseen, kun taas luonnontieteiden ja metsätieteiden tiedekunnassa keskeinen muutostaaste liittyi biotieteiden ja osin metsätieteiden koulutuksen uudelleenjärjestämiseen, tietojenkäsittelytieteen ja fysiikan rakenteellisiin ratkaisuihin.

Koulutusrakenteen valmistelu organisoitiin siten, että tiedekuntien dekaanit muotoilivat yhdessä laitostason toimijoiden kanssa toimenpideehdotuksen, jonka akateeminen rehtori esitteli yliopiston hallitukselle koulutusrakenteen kehittämiseksi. Koulutusrakenteiden uudistamista käsiteltiin yhteisesti myös yliopiston johtoryhmässä. Johtoryhmällä oli keskeinen asema rakenteellisen kehittämisen valmistelussa. Yliopiston hallitus antoi prosessissa toimintavapauden operatiiviselle johdolle. Tähän sisältyi myös

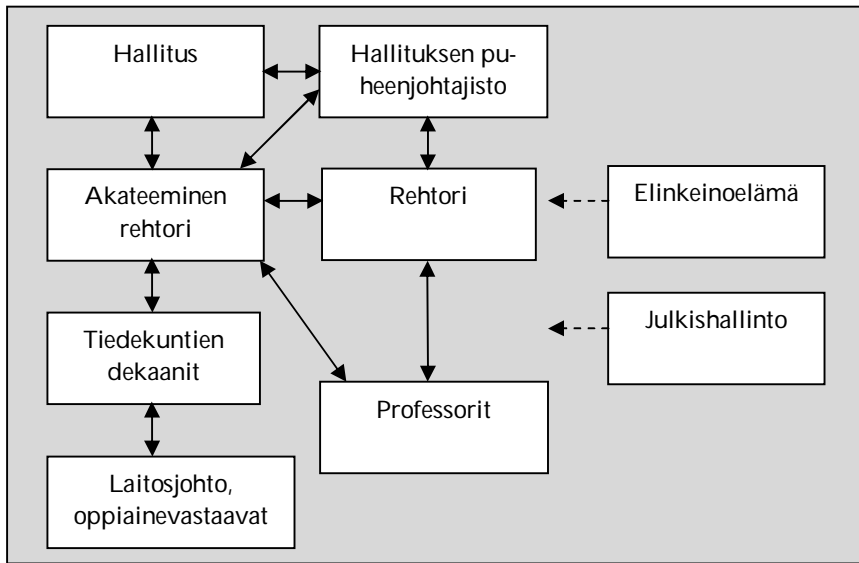
hallituksen ja yliopiston johdon välinen tiivis yhteys ja hallituksen sitoutuminen valmisteluun. Elinkeinoelämän ja julkishallinnon eri toimijat pyrkivät vaikuttamaan eri tavoin koulutusrakennekysymysten valmisteluun. (ks. kuva 8.)

Koulutusrakenteen kehittäminen jaksotettiin siten, että ensin valmisteltiin yhteiskunta- ja kauppatieteiden sekä luonnontieteiden ja metsätieteiden tiedekuntien koulutusrakenteet. Toukokuun loppuun mennessä akateeminen rehtori oli käynyt läpi myös filosofisen tiedekunnan tilanteen.¹⁷⁰ YHKA ja LuMet-tiedekuntiin sisältyivät myös oppiaineiden päällekkäisyydet. Näiden tiedekuntien osalta valmistelussa päädyttiin suhteellisen merkittäviin muutoksiin. Päällekkäisyyksien poistaminen toteutettaisiin pääsääntöisesti kandidaattikoulutuksen uudelleenorganisoinnin ja erikoistumisen kautta. Koulutusrakenteen valmistelutyö toteutui pääosin myönteisessä ilmapiirissä ilman suuria ristiriitoja. Painoalat määräytyivät pääsääntöisesti kampusten erikoistumisen mukaisesti.

Koulutusrakenteen kehittämisen ensimmäiset periaatelinjatukset sisällytettiin yliopiston hallituksen 11.11.2009 hyväksymään toimintasuunnitelmaan. Keskeinen tavoite oli yliopiston vahvuusalojen terävöittäminen ja oppiainerakenteen tarpeen, vetoimaisuuden ja tuloksellisuuden arviointi.¹⁷¹ Nämä tekijät tulisivat vähitellen muodostamaan koulutusrakenteen kehittämisen perustan. Koulutusrakenteen kehittämisen lähtökohtana oli päällekkäisyyksien poistaminen ja koulutusrakenteen yleinen strateginen uudistaminen.

¹⁷⁰ Hallintokeskuksen johtajien/päälliköiden palaveri 20.5.2010.; Hallintokeskuksen johtajien/päälliköiden palaveri 31.5.2010.

¹⁷¹ Itä-Suomen yliopiston hallituksen kokous 11.11.2009. Pöytäkirja 4/2009.

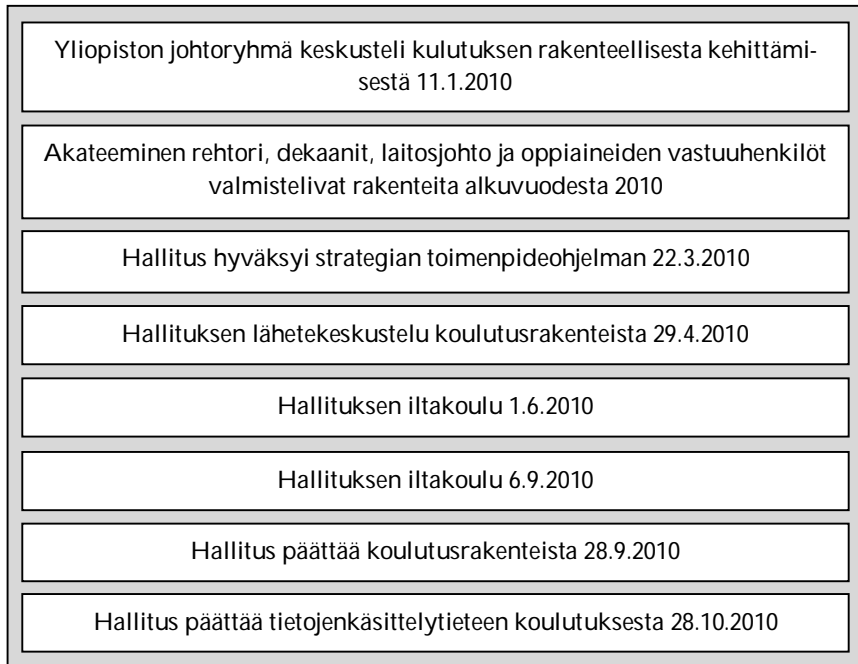


Kuva 8 Koulutusrakenteen uudistamisen valmistelun organisointi ja valtarakenne

Koulutuksen rakenteellisesta kehittämisestä keskusteltiin alustavasti yliopiston sisäisissä tulosneuvotteluissa joulukuussa 2009, mutta uudistaminen käynnistyi käytännössä vuoden 2010 alussa. Tiedekuntien dekaanit ja laitosten johtajat olivat rakenteellisen kehittämisen valmistelussa ensisijaisia toimijoita. Alkuvaiheessa koulutusrakenteen kehittäminen painottui päällekkäisyyksien poistamiseen ja koulutusrakenteen yleiseen kehittämiseen luonnontieteiden ja metsätieteiden sekä yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunnissa.

Hallitus päätti 22.3.2010, että se hyväksyy rakenteellisen kehittämisen ohjelman viimeistään 1.6.2010¹⁷². Hallituksen aikataulu venyi lopulta kesän yli syyskuulle 2010. Aikatauluun ja prosessiin vaikutti yliopistotasolla toteutetut rinnakkaiset prosessit. Koulutusrakenteen valmistelu toteutettiin perusteellisesti ja ajan kanssa. Koulutusrakenteen uudistamisen prosessin on kuvattu kuvassa 9. Prosessin monimuotoisuuden ymmärtämiseksi on korostettava, että merkittävä osa keskeisistä tapahtumista toteutui akateemisen rehtorin, dekaanien ja laitosjohtajien välisissä neuvotteluissa.

¹⁷² Itä-Suomen yliopiston hallituksen kokous 22.3.2010. Pöytäkirja 3/2010.



Kuva 9 Koulutusrakenteen uudistamisen prosessi

Koulutusrakenteiden yleinen tiivistäminen toteutettiin järjestämällä uudelleen yliopiston päävalintojen hakukohteita. Tavoitteena oli selkeyttää rakenteita, karsia pienet hakukohteet pois ja poistaa mahdolliset päällekkäisyydet. Prosessiin sisältyi myös kandidaattiohjelmien kehittäminen laaja-alaisemmiksi kokonaisuuksiksi. Hakukohteiden aloituspaikkamääräksi asetettiin vähintään 20 uutta opiskelijaa vuoteen 2013 mennessä. Hakukohteiden määrä laski 66 hakukohteesta 49 hakukohteeseen (ks. taulukko 2). Päävalinnoissa sisäänotto laskee noin kolmellakymmenellä. Käytännössä pieniä hakukohteita yhdistettiin suuremmiksi kokonaisuuksiksi. Tältä osin lukuja ja tilastoja olennaisempaa on se mitä tapahtuu koulutusrakenteissa ja -sisällöissä, erityisesti kandidaatti- ja maisterivaiheissa.¹⁷³

¹⁷³ Itä-Suomen yliopiston hallitus. Pöytäkirja 28.9.2010.

Taulukko 2 Hakukohteet ja uudet opiskelijat 2009–2010

	Päävalintojen hakukohteet		Päävalintojen uudet opiskelijat	
	2009	2010	2009	2010
Filosofinen tiedekunta	26	23	602	580
Luonnontieteiden ja metsätieteiden tiedekunta	11	8	460	385
Terveystieteiden tiedekunta	8	7	397	467
Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta	21	10	21	10
Yhteensä	66	49	1856	1827

Seuraavaksi arvioidaan tarkemmin koulutusrakenteen uudistamista tiedekuntakohtaisesti.

3.3.1 Filosofinen tiedekunta

Filosofisen tiedekunnan rakenteellinen kehittäminen kohdistui koulutusohjelmien tiivistämiseen sekä profiilin vahvistamiseen tähtääviin toimenpiteisiin¹⁷⁴. Filosofisen tiedekunnan osalta pääkampus- välillä ei ollut sisällöllisiä päällekkäisyyksiä. Rakenteellisen kehittämisen osalta ei ollut merkittäviä toimenpidetarpeita.

Opettajankoulutuksen kehittäminen määriteltiin yliopiston strategiassa kansallisesti ja alueellisesti tärkeäksi alaksi, jonka toimintaedellytyksiä päätettiin vahvistaa. Opettajankoulutukseen ja

¹⁷⁴ Lähitulevaisuudessa merkittävin kehittämishaaste on opettajankoulutuksen kehittäminen ja erityisesti sen järjestäminen. Opettajankoulutuksen kehittämismuutoksia valmisteltiin jo syksyllä 2010, mutta sitä ei sisällytetty osaksi koulutusrakenteiden yleistä kehittämistä. Hallitus keskusteli opettajankoulutuksesta kokouksessaan 28.10.2010. Tässä arvioinnissa ei oteta tähän kysymykseen kantaa. Yleisenä havaintona voidaan todeta, että Savonlinnan kampus ja erityisesti sen funktionalistinen päärakennus tarjoaa toimivan ympäristön "*liberal arts*" tyyppiselle opettajankoulutukselle, jossa keskeistä on välitön vuorovaikutus opiskelijoiden ja opettajien välillä. Tämä edesauttaa yhteisöllisyyden ja laadullisesti korkeatasoisten oppimistuloksien syntymistä.

Venäjä-teemaan suunnattua strategista erityisrahoitusta valmisteltiin näihin perustetuissa työryhmässä. Molempiin teemoihin suunnattiin strategiakaudella 2011–2013 vuosittain 500 000 euron erillisrahoitus.

Työryhmissä päätettiin rahoituksen kohdentamisen periaatteista ja kohteista. Strategisen rahoituksen kohdentamisen menettelytapa poikkesi siis muista strategisen rahoituksen muodoista, joissa sovellettiin suhteellisen avoimia ja kilpailulle perustuvia hakuja. Strateginen rahoitus oli tässä suhteessa kohdennettua ”strategista rahoitusta”.

Opettajankoulutuksen osalta keskeiset toimenpiteet liittyivät koulutuksen ja opetuksen vahvistamiseen. Työryhmä määritteli erityisopettajien ja ohjauksen koulutuksen kehittämistoimenpiteiksi tutkimuksen roolin vahvistamisen, psykologian ja ohjauksen välisen yhteistyön kehittämisen sekä erityisopettajien erillisten kelpoisuusopintojen sisäänoton laajentamisen. Luonnontieteiden aineenopettajakoulutuksen vahvistaminen toteutettaisiin tutkimusperustaisella kehitystyöllä, yksiköiden väliselle yhteistyöllä sekä erityisesti matemaattisten aineiden ja luokanopettajakoulutuksen koulutusohjelmalla (ns. kaksoispätevyys). Etäopetus- ja opetusteknologisten valmiuksia lisätään sekä Itä-Suomen yliopiston opettajien että opettajankoulutuksessa opiskelevien osalta.¹⁷⁵

Filosofisen tiedekunnan koulutusrakenteiden yleinen tiivistäminen toteutettiin vähentämällä tiedekunnan päävalintojen hakukohteita kolmella 26 hakukohteesta 23 hakukohteeseen. Humanistisen osaston osalta ei esitetty rakenteellisia muutoksia. Osastolla säilyi kahdeksan hakukohtetta, joihin valitaan päävalinnoissa yhteensä 181 uutta opiskelijaa. Kasvatustieteiden ja psykologian osaston rakenteellinen kehittäminen kohdistui neljään koulutusohjelmaan. Rakennemuutoksena esitettiin kasvatustieteiden ja aikuiskasvatustieteiden koulutuksen yhdistämistä yhdeksi kasvatustieteen ja aikuiskasvatustieteen koulutusohjelmaksi. Erityisopettajien sisäänottomäärää päävalinnoissa lisättiin kahdeksalla uudella opiskelijalla 40 uuteen opiskelijaan ja erillisvalinnoissa 24 uudella opiskelijalla. Erityisopetukseen panostaminen oli määritel-

¹⁷⁵ Itä-Suomen yliopiston opettajankoulutuksen kehittämisen työryhmä. 14.10.2010.

ty opettajankoulutuksen yhdeksi strategiseksi toimenpiteeksi. Kasvatustieteiden ja psykologian osaston rakenteelliseen kehittämiseen sisältyi lisäksi psykologian ja ohjauksen koulutusohjelmien välisen yhteistyön vahvistaminen. Samalla esitettiin käynnistettäväksi toimenpiteitä psykologian sisäänoton nostamiseksi 40 uuteen opiskelijaan. Psykologian ja ohjauksen välisen yhteistyön vahvistaminen oli alhaaltapäin ohjautuva toimenpide. Nämä olivat myös strategian mukaisia toimenpiteitä. Valmistelun aikana psykologian kehittämiseksi oli esillä myös muita vaihtoehtoja.

Soveltavan kasvatustieteen ja opettajankoulutuksen osaston rakenteellinen kehittäminen kohdistui luokanopettajakoulutukseen. Joensuun kampuksen luokanopettajakoulutuksen sisäänottoa vähennettiin 20 paikalla, joka muutettiin matemaattisten aineiden opettajan ja luokanopettajan koulutukseksi. Koulutusohjelmassa luokanopettajat pätevöityvät matematiikan aineenopettajiksi. Tämä ei sisällynyt tiedekunnan ehdotukseen.

Lisäksi Savonlinnan kampuksen luokanopettajakoulutukseen fuusioitiin luokanopettajakoulutuksen OpeArt-koulutus. Teologisen osaston osalta rakennemuutos kohdistui läntisen teologian osalta kirkon ja uskonnollisten yhteisöjen suuntautumisvaihtoehdon ja kulttuurin ja yhteiskunnan suuntautumisvaihtoehdon yhdistämiseen yhdeksi koulutusohjelmaksi ja ortodoksisen teologian osalta kirkon ja kulttuurin suuntautumisvaihtoehdon ja kulttuurin ja yhteiskunnan suuntautumisvaihtoehdon yhdistämiseksi. Luonnontieteellisten aineiden opettajankoulutuksen vahvistaminen oli strategian mukainen toimenpide.

3.3.2 Luonnontieteiden ja metsätieteiden tiedekunta

Luonnontieteiden ja metsätieteiden tiedekunnan koulutuksen rakenteellinen kehittäminen kohdistui Itä-Suomen yliopiston strategian toimenpideohjelman mukaisesti fysiikan ja tietojenkäsittelytieteen koulutusohjelmien profiloimiseen, metsätieteitä tukevan kasvibiotekniiikan keskittämiseen Joensuun kampukselle ja biotieteiden profiloimiseen. Tiedekunnassa oli päällekkäisiä toimintoja fysiikan ja tietotekniikan koulutusohjelmissa. Tiedekunnan raken-

teiden uudelleenarviointi kohdistui lisäksi ekologian tutkimusinstituuttiin sekä metsätieteiden kehittämiseen. Ekologian tutkimusinstituutin tukipalvelutoiminnot päätettiin lakkauttaa YT-prosessin yhteydessä. Samassa yhteydessä päätettiin lakkauttaa kalantutkimusyksikkö¹⁷⁶.

Tiedekunnan rakenteellisen kehittämisen mittakaava oli suuri ja samalla myös jännitepinnat lähellä valmistelu- ja päätöksentekoprosessia. Tiedekunnassa toteutettiin suurimmat rakenteelliset uudistukset. Valmistelu oli suoraviivaista ja organisoitua. Valmistelussa ei laadittu erillisiä linjapapereita. Tiedekunnan koulutusrakenteet eivät edellyttäneet koulutusohjelmien tiivistämistä, mutta tiedekunnan koulutusohjelmien läpäisy ja maisterituotanto eivät olleet kaikilta osin riittävää.

Tiedekunnan koulutusrakenteiden valmistelusta vastasi dekaani yhteistyössä laitosjohtajien ja oppiainevastaavien kanssa. Valmistelijoiden välillä oli tiivis vuorovaikutus ja yhteistyö. Virallisten kokousten ja iltakoulujen lisäksi koulutuksen rakenteellisesta kehittämisestä keskusteltiin säännöllisesti. Koulutusrakenteiden valmistelu käynnistyi keväällä 2010. Luonnontieteiden ja metsätieteiden tiedekunnan rakenteellinen kehittäminen kohdistui ensisijaisesti kandidaattikoulutuksen kehittämiseen, päällekkäisten koulutusohjelmien rakennemuutokseen sekä kampusten välisen erikoistumisen edistämiseen.

Rakennemuutos kohdistui alakohtaisesti biotieteisiin, tietojenkäsittelytieteeseen sekä fysiikkaan. Näiden lisäksi kehitettiin tiedekunnan maisteriohjelmien rakenteita. Lisäksi osassa tiedekunnan koulutusohjelmista oli vetovoimaongelmia ja joidenkin läpäisyprosentit olivat liian alhaisia. LuMet-tiedekunnan koulutusrakenteiden kehittämisestä ei ollut käytössä, tiedekunnan johtoryhmän ja tiedekuntaneuvoston sekä yliopiston johtoryhmän ja hallituksen pöytäkirjojen lisäksi, muuta kirjallista valmisteluaineistoa (esimerkiksi koko tiedekunnan rakenteellisen kehittämisen tavoitteita ja menettelytapoja yhteen kokoavaa linja-asiakirjaa). Tiedekunnan rakenteellisen kehittämisen linjat ja yksityiskohdat

¹⁷⁶ Itä-Suomen yliopiston hallituksen kokous 1.6.2010. Pöytäkirja

muotoutuivat vähitellen. Biotieteiden ja luonnontieteellisen opettajankoulutuksen kehittämistä valmisteltiin erillisissä työryhmissä.

Tiedekunnassa oli lähtötilanteessa yhteensä 11 hakukohdetta ja 460 uutta opiskelupaikkaa. Hakukohteiden vähentämisen näkökulmasta tiedekunnassa ei ollut merkittävää rakenteellista muutospainetta. Rakennemuutos kohdistui ensisijaisesti koulutusohjelmien sisälle ja koulutuksen rakenteisiin, erityisesti biotieteisiin. Rakennemuutoksen välittömät vaikutukset näkyivät tätä kautta myös tiedekunnan opiskelijavalinnoissa. Tiedekunnan päävalintojen aloituspaikat vähenivät 460:sta 385 uuteen opiskelijapaikkaan. Suurin osa vähennyksestä kohdistui biotieteiden koulutusohjelman uudelleenorganisointiin osaksi terveystieteiden tiedekuntaa. Tietojenkäsittelytieteen koulutusohjelman sisäänottoon ei lopulta päädytty tekemään muutoksia. Ympäristötieteissä uusien opiskelijoiden määrää lisättiin viidellä 40 uuteen opiskelijaan.¹⁷⁷

Tiedekunnan rakenteellisen kehittämisen yhteydessä akateeminen rehtori asetti suunnitteluryhmän, jonka tavoitteena oli selvittää "biotieteiden ja terveystieteiden koulutusohjelmiin liittyvät synergiat ja niistä avautuvat koulutusohjelmien kehittämismahdollisuudet"¹⁷⁸. Koulutusrakennepäätöksen mukaan biotieteiden laitos sulautetaan terveystieteiden tiedekuntaan ja luonnontieteiden ja metsätieteiden tiedekuntaan. Biotieteiden koulutuksen ongelmat liittyivät heikkoon läpäisyasteeseen, koulutuksen kysyntäongelmiin ja koulutuksen sisäiseen hajanaisuuteen. Päätös merkitsi laitoksen toimintojen hajauttamista neljään eri laitokseen tai osastoon. Suuri osa toiminnoista siirrettiin terveystieteiden tiedekuntaan, jossa myös koulutusohjelma järjestettäisiin tulevaisuudessa.

Bioalan toimintoja siirrettiin lisäksi AIV -instituuttiin, biologian laitokselle Joensuuhun ja ympäristötieteiden laitokselle Kuopioon. Tavoitteena oli vahvistaa laitosten ja osastojen tutkimus- ja koulustoittoa sekä luoda terveystieteiden tiedekuntaan kansainvälisesti merkittävä koulutusohjelma. Päätökseen sisältyi hen-

¹⁷⁷ Itä-Suomen yliopiston hallituksen kokous 28.9.2010. Pöytäkirja 9/2010.

¹⁷⁸ Itä-Suomen yliopiston biotieteiden ja terveystieteiden koulutuksen suunnitteluryhmä. 6.5.2010. Dnro: 1137/12.00.00/2010

kilöstövaikutuksia.¹⁷⁹ Biotieteiden koulutusratkaisu oli strategian mukainen ja siinä haettiin erityisesti terveystieteiden ja biotieteiden välistä synergiaa. Biotieteiden uudelleenorganisointi oli tiedekunnan suurin yksittäinen kysymys. Akateemisen rehtorin ja dekaanien roolit olivat tässä prosessissa keskeiselle sijalla ja valmistelu oli perusteellista. Kokonaisratkaisua arvioitiin eri näkökulmista (kilpailukyky, yliopistotason profiili ja työmarkkinakysyntä). Biotieteiden laitoksen henkilöstö suhtautui prosessiin suhteellisen myönteisesti. Laitoksen henkilökuntaa informoitiin rakennemuutoksesta.

Koulutusrakennemuutoksen yhteydessä fysiikan ja matematiikan laitoksen toiminta eriytettiin kahdeksi laitokseksi. Päätökseen vaikuttivat erityisesti laitoksen sisäiset ja yleiset toiminnalliset tekijät. Päätöksellä pyrittiin hallitsemaan ja välttämään mahdollisia riskejä, joita peruskoulutuksen keskittämiskäytännöistä voisi mahdollisesti seurata kampusten tutkimustoiminnalle, jatkokoulutukselle ja rahoitusrakenteelle. Taustalla olivat fysiikan oppiaineiden erilaiset profiilit, merkitys alueiden elinkeinoelämälle ja molempien kampusten tutkimuksen suhteellisen korkea laatu. Yhteinen laitos ei olisi tuottanut merkittävää lisäarvoa kampusten yksiköiden toiminnalle, vaan olisi saattanut olla liian suuri riski toiminnalle.

Fysiikan ja matematiikan laitoksen valmistelu oli merkittävästi alhaaltapäin ohjautuvaa. Päätöksen perusteella noin kaksi vuotta toiminnassa ollut yhteinen fysiikan ja matematiikan laitos jakaantui sovelletun fysiikan laitokseksi (Kuopio) ja fysiikan ja matematiikan laitokseksi (Joensuu). Samalla irrottauduttiin projektivaiheen periaatteesta, jonka mukaan sama oppiaine ei voi sijoittua kahdelle eri laitoksella. Fysiikan ratkaisu eteni suhteellisen mutkattomasti, vaikka päätöksestä keskusteltiin kriittisesti.

Laitoksen henkilökuntaa informoitiin rakennemuutoksesta. Fysiikan ja matematiikan laitoksella päätökseen suhtauduttiin myönteisesti. Malli oli valmiina jo loppukeväästä 2010. Ratkaisumalli oli periaatteessa strategian mukainen. Kampusten välillä kuitenkin säilyi päällekkäistä toimintaa kandidaatti- ja maisterituo-

¹⁷⁹ Itä-Suomen yliopiston hallituksen kokous 28.9.2010. Pöytäkirja 9/2010.

tannossa. Tämä ei ole merkittävä ongelma, niin pitkään kuin toiminta on asetettujen tavoitearvojen mukaista. Fysiikan kysymystä on tulevaisuudessa arvioitava uudelleen saatujen kokemusten perusteella.

Tietojenkäsittelytieteen laitos toimi lähtötilanteessa kahdella kampuksella. Laitoksen koulutusrakenteiden uudistamisen yhteydessä esitettiin, että kandidaattikoulutus keskitettäisiin Kuopion kampukselle ja Joensuun kampuksella keskityttäisiin tietojenkäsittelytieteen maisterikoulutukseen ja tutkimustoimintaan. Tämä oli laitoksen strateginen esitys, jonka tiedekunta hyväksyi ja jonka rehtori esitteli hallitukselle. Valmistelu oli alhaaltapäin ohjautuvaa. Tietojenkäsittelytieteen osalta hallituksessa oli vielä elokuussa 2011 näkemys, että tietojenkäsittelytieteessä edetään laitoksen ja tiedekunnan esityksen mukaisesti. Loppuvaiheessa tietojenkäsittelytieteen ratkaisusta muodostui intressikysymys. Samalla myös kampusjännitteet nousivat esiin. Keskusteluun tuotiin useampia vaihtoehtoja, joiden välillä oli eturistiriitoja. Tietojenkäsittelytieteen kehittämisestä käyty keskustelu tiivistyi yliopiston sisällä ja paikallislehdissä ja elinkeinoelämän keskuudessa.

Yliopiston hallitus päätti jättää esityksen tietojenkäsittelytieteen kandidaattikoulutuksen keskittämisestä Kuopion kampukselle pöydälle 28.9.2010. Yliopiston ulkopuoliset yhteydenotot ja näkemykset vaikuttivat prosessin etenemiseen. Lopullinen päätös tietojenkäsittelytieteen osalta päätettiin tehdä yliopiston hallituksen lokakuun kokouksessa. Tällä välin tarkistettiin päätösesityksen yksityiskohtia ja 13.10.2010 järjestettiin Joensuun alueen yritysälämälle suunnattu seminaari tietojenkäsittelytieteen koulutuksen uudistamisesta.

Yliopiston 15.10 antaman tiedotteen mukaan ”yliopiston rehtoreiden, hallituksen puheenjohtajan sekä tiedekunnan ja laitoksen johdon kesken on sovittu, että rehtori Perttu Vartiainen tulee esittämään yliopiston hallituksen kokoukselle 28.10.2010, että tietojenkäsittelytieteen koulutuksen muutossuunnitelmista luovutaan tämän syksyn osalta.”¹⁸⁰ Tietojenkäsittelytieteen päätöksentekoon vaikutti ei-tieteelliset lähtökohdat ja yliopiston ulkopuoliset, elin-

¹⁸⁰ Tietojenkäsittelytieteen kandidaattikoulutus jatkuu Joensuussa. 15.10.2010.

keinoelämän tarpeisiin liittyvät, tekijät. Uudella esityksellä haluttiin välttää kampusten välisten konfliktien kehittyminen. Hallitus oli tietojenkäsittelytieteen ratkaisusta erimielinen. Fuusion jännitteet konkretisoituivat erityisesti tässä kysymyksessä. Tietojenkäsittelytieteen ratkaisu oli suuren mittakaavan ratkaisu, koska toiminnan volyymit ovat suhteellisen merkittävät, molemmille kampuksille valitaan vuosittain 50 uutta opiskelijaa ja läpäisyssä on haasteita. Tämä rakenteellisen kehittämisen kysymys on avattava lähitulevaisuudessa uudestaan.

Rakennepäätökseen sisältyi myös uusia strategia avauksia. Biotieteiden uudelleenorganisoinnin lisäksi metsätieteiden toimintaa päätettiin vähitellen suunnata uudelleen. Hallituksen päätöksen mukaan metsätieteisiin perustetaan uusi "Wood science" -koulutusohjelma, jonka ensimmäinen sisäänotto on vuonna 2012. Ohjelma järjestetään Joensuun kampukselle ja sen tavoitteena on kehittää puuhun liittyvää koulutusta ja tutkimusta. Hankkeen tavoitteena on vahvistaa metsätieteiden luonnontieteellistä osaamista ja siirtää tutkimuksen painopistettä lähemmäs perustutkimusta. Hanke liittyy metsätieteiden strategiseen uudelleenarviointiin sekä perinteisen metsänhoitajakoulutuksen tarpeen vähenemiseen. Hankkeen valmistelu ja lähtökohta on ollut alhaaltapäin ohjautuva. Hankkeen valmistelusta vastaa suunnitteluryhmä.

Rakennemuutoksen valmistelussa jouduttiin tasapainoilemaan eri intressien välillä. Strategian toimenpideohjelmaan kirjatut tavoitteet onnistuttiin pääosin noudattamaan, vaikka rakenteellinen kehittäminen ei onnistunut täysimääräisesti ja fysiikan ja erityisesti tietojenkäsittelytieteen ratkaisut olivat moniulotteisia. Näissä huomioitiin molempien kampusten sekä ympäröivän yhteiskunnan intressit. Lopulliseen päätökseen jäi vielä rakenteellista liikkumavaraa ja päällekkäisyyksiä ei kaikilta osin ratkaistu. Biotieteiden erikoistuminen ja uudelleenorganisointi oli strategian mukainen ratkaisu.

LuMet-tiedekunnan valmistelu oli varsin hyvin organisoitu ja tiedekunnassa reagoitiin nopeasti kehittämistarpeisiin. Rakennemuutosta valmisteltiin dekaanin ja laitosjohtajien välisenä yhteistyönä sekä erillisissä työryhmissä biotieteiden ja opettajankoulutuksen kehittämisen osalta. Tiedonkulku oli avointa ja se toimi

riittäväällä tavalla. Tiedekuntatasolla tiedonjakamisesta vastasivat dekaani ja johtava hallintopäällikkö ja laitostasolla laitosjohtajat. Kampusyhteistyö ja toimintojen keskittäminen olivat tiedekunnan osalta vaikeimmin ratkaistavissa olleet kysymykset. Tiedekunnan valmistelua ei dokumentoitu kirjallisesti. Tiedekunnan koulutusrakenteen uudistamisessa oli vaikeasti ratkaistavissa olevia prosesseja, joista osa jäi vielä ratkaisematta.

3.3.3 Terveystieteiden tiedekunta

Terveystieteiden tiedekunnan koulutusalojen perusrakenteet olivat lähtötilanteessa pääosin toimivalla tavalla organisoitu. Rakenteellinen kehittäminen kohdistui erityisesti lääketieteen maisteriohjelmiin. Osa maisteriohjelmissä oli kustannustehottomia ja opiskelijamäärät olivat vähäisiä. Ohjelmien kilpailukyky ei ollut riittävä ja hallinto oli raskas. Maisteriohjelmien kehittämisen vaihtoehtoina olivat ohjelmien välisten synergioiden lisääminen hallinnossa ja opetuksessa.¹⁸¹

Terveystieteiden tiedekunnan päävalintojen uudet aloituspaikat lisääntyivät rakennemuutoksessa 70 uudella paikalla 467 uuteen opiskelijaan. Aloituspaiikkojen nousu liittyy luonnontieteiden ja metsätieteiden tiedekunnan biotieteiden koulutusohjelman siirrolla, jonka perusteella aloituspaikat nousivat 50:llä. Lisäksi ravitsemustieteen sisäänottoa lisättiin kymmenellä uudella paikalla. Proviisorin koulutusohjelman sisäänottomäärä laskettiin viidellä ja hammaslääketieteen ohjelman aloituspaikkamäärää nostettiin 15 uudella aloituspaikalla.¹⁸²

Biotieteiden kehittämisen tavoitteena oli kehittää kansainvälisesti kiinnostava bioalan koulutusohjelma. Biotieteiden koulutusohjelma siirrettiin tiedekuntaan ja profiloitiin strategian mukaisesti. Terveystieteiden tiedekunnan kehittämistoimenpiteet olivat pääsääntöisesti kehittäviä (esim. biotieteet, farmasia, hammaslääketiede ja strategian vahvuusalat). Terveystieteiden tiedekunnassa

¹⁸¹ Terveystieteiden tiedekunta. Johtoryhmän kokous 18.6.2010. Muistio 8/2010.

¹⁸² Itä-Suomen yliopiston hallitus 28.9.2010. Pöytäkirja 9/2010.

ei toteutettu rakenteellisen kehittämisen toimenpiteitä. Supistamistai rationalisoimistoimenpiteitä ei valmisteltu. Terveystieteiden tiedekunnan talouden tasapainottaminen tapahtuu pidemmällä aikajänteellä.

Terveystieteiden tiedekunnassa tiedonkulku järjestettiin säännöllisissä henkilökuntakokouksissa, joissa tiedotettiin tiedekunnan kehittämiseen liittyvistä ajankohtaisista asioista (esim. rakenteellinen kehittäminen). Lisäksi tiedekunnassa järjestettiin informaatio- ja keskustelutilaisuuksia esimerkiksi strategiasta ja sen toimenpideohjelmista (esim. kärkihankehaun valmistelu) tiedekunnassa. Johtoryhmän muistiot olivat saatavilla tiedekunnan intranet -sivuilta.

3.3.4 Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta

Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunnan rakenteellinen kehittäminen kohdistui koko tiedekuntaan. Koulutusrakenteiden kehittämisen tavoitteena oli koota yhteen pieniä koulutusohjelmia. Tavoitteena oli vahvistaa koulutuksen rakenteita ja tiedekunnan painoaloja. Tiedekunnan tutkimuksen painoaloja olivat: hyvinvointi- ja palvelujärjestelmätutkimus, raja-, raja-alue- ja Venäjä -tutkimus sekä yhteiskuntatieteellinen ympäristötutkimus.

Tämän lisäksi rakennemuutoksessa huomioitiin fuusion edellyttämä työnjako, profiloituminen ja synergiat. Toimenpiteiden painopiste kohdistui erityisesti koulutuksen päällekkäisyyksien poistamiseen, opiskelijavalintojen ja hakukohteiden uudistamiseen, pääaineettomien kandidaattiohjelmien rakentamiseen ja maisterivaiheen koulutuksen kehittämiseen.¹⁸³

Yhteiskunta- ja kauppatieteiden tiedekunnassa kampusten välisiä päällekkäisyyksiä oli yhteiskuntatieteiden laitoksen yhteiskunta/sosiaalipolitiikan ja sosiologian oppiaineissa. Itä-Suomen

¹⁸³ Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta 14.12.2009. Tuloneuvottelumuistio 18.1.2010. Dnro:182/00.01.02.00/2010.; Rakenteellinen kehittäminen YHKAssa ja sen henkilöstöstrategiset ja taloudelliset vaikutukset vuosille 2011–2012. YHKA Tiedekuntaneuvosto ja johtoryhmä 28.6.2010

yliopiston strategian toimenpideohjelman mukaan rakenteellisen kehittämisen tavoitteena on saavuttaa yhteiskuntatieteiden erikoistuminen kampusten välillä.

Tämä edellytti keskittymistä vahvoihin aloihin. Tiedekunta oli ainoa, jossa oli valmisteltu kirjallinen linjapaperi rakenteellisen kehittämisen toimenpiteistä. Linjaukset olivat valmiina jo 28.6.2010¹⁸⁴. YHKA:n osalta ei esiintynyt suuria hajauttavia ristiriitoja tai jännitteitä. YHKA -tiedekunnan valmisteluprosessissa tiedekunta lähti aktiivisesti ja ennakoiden valmistelemaan koulutusrakenteiden kehittämisvaihtoehtoja.

YHKA:n koulutusrakenteiden valmistelua johti tiedekunnan dekaani, joka delegoi valmisteluvastuuta laitosten johtajille ja tiedekunnan hallintopäällikölle. Tiedekunnan rakenteellista ja strategista kehittämistä valmisteltiin laajapohjaisesti kevään 2010 aikana. Prosessi alkoi heti tammikuussa ja koulutusrakenteen uudistamista käsiteltiin pitkin kevättä dekaanin ja laitosjohtajien kokouksissa, tiedekuntaneuvostossa sekä tiedekunnan johtoryhmässä. Lisäksi oli lukuisia epävirallisia dekaanin, laitosjohdon ja hallinnon palaveria.

Kokouksissa käytiin laajasti läpi laitosten lähtötilanne, rakenteellisen ja strategisen kehittämisen tavoitteet sekä näiden saavuttamisen toimenpiteet.¹⁸⁵ Valmistelu oli perusteellista ja tilanteen reunaehtojen mukaisesti alhaaltapäin ohjautuvaa. Dekaanin

¹⁸⁴ Rakenteellinen kehittäminen YHKAssa ja sen henkilöstöstrategiset ja taloudelliset vaikutukset vuosille 2011–2012. YHKA Tiedekuntaneuvosto ja johtoryhmä 28.6.2010.

¹⁸⁵ Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Laitosjohtajien kokous 11.1.2010. Muistio; Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Tiedekuntaneuvoston ja laitosjohtajien iltakoulu 18.1.2010. Muistio; Historia ja maantieteen laitoksen talouspalaveri 25.1.2010. Muistio; Matkailun opetus- ja tutkimuslaitos (MOT) talouspalaveri 27.1.2010. Muistio; Karjalan tutkimuslaitos (KTL) talouspalaveri 28.1.2010. Muistio; Kauppatieteiden laitoksen talouspalaveri 28.1.2010. Muistio; Oikeustieteiden laitoksen talouspalaveri 28.1.2010. Muistio; Yhteiskuntatieteiden laitoksen talouspalaveri 25.1.2010. Muistio; Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunnan johtoryhmän kokous 19.4.2010. Muistio; Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunnan johtoryhmän kokous 14.6.2010. Muistio.

pyysi laitoksilta huhtikuussa 2010 kirjallisia vastauksia laitoksen rakenteellisen kehittämisen tavoitteiksi. Tiedekunnan esitys perustui laitosten suunnitelmille. Prosessissa oli joitain hajaannuttavia jännitteitä, mutta konsensus saavutettiin varsin nopeasti.

YHKA:n rakennemuutos kohdistui varsinaisesti koulutusohjelmiin. Koulutusrakenteiden uudistamisen yhteydessä tiedekunnan päävalintojen hakukohteet vähenivät 21 hakukohteesta 10 hakukohteeseen. Päävalintojen aloituspaikkamäärät pysyivät lähes ennallaan 395 paikassa, kun vuonna 2010 aloituspaikkoja oli 397. Hakukohteiden väheneminen toteutettiin yhdistämällä pieniä hakukohteita sekä lakkauttamalla joitakin hakukohteita ja pääaineita.

Rakenteellisen kehittämisen yhteydessä uudistettiin myös oppiaineiden välistä työnjakoa ja profiloitumista. Lisäksi siirrettiin joitakin oppiaineita laitosten välillä. Rakennemuutoksen tavoitteena oli tiivistää kandidaatti- ja maisterivaiheen koulutusta ja koota ohjelmia laajemmiksi kokonaisuuksiksi. Uudet ohjelmat ovat käytössä syksystä 2011 alkaen. Tiedekunnan suurimmat muutokset liittyivät hakukohteisiin. Näihin sisältyy myös merkittäviä muutoksia, sillä uusien ohjelmien sisällöt ja rakenteet ovat vielä valmistelun alla. Nämä varmistuvat viimeistään keväällä 2011.

Hakukohteet vähenivät eniten oikeustieteiden laitoksella, jossa lähtötilanteessa oli 7 hakukohdetta. Oikeustieteisiin oli vähitellen kehittynyt useita pieniä "puolen professorin" oppiaineita, jotka edellyttivät rakenteellista. Oikeustieteiden 7 hakukohdetta niputettiin yhteen oikeustieteiden (julkisoikeus) hakukohteeseen, johon valitaan käytännössä saman verran opiskelijoita kuin aiempiin hakukohteisiin yhteensä. kehittämistä. Rakennemuutoksen perusteella oikeustieteiden laitoksella lakkautetaan 7 laitoksen 15 pääaineesta¹⁸⁶. Tämän lisäksi ympäristöpolitiikan ja -oikeuden

¹⁸⁶ Lakkautettavat pääaineet: 1. filosofia, 2. oikeusfilosofia, 3. valtiosääntöoikeus, 4. Eurooppa-oikeus ja integraatiohallinto, 5. oikeustaloustiede (YTK/YTM -koulutus), 6. oikeustaloustiede (HTK Muistio; Oikeustieteiden laitoksen talouspalaveri 28.1.2010. Muistio; Yhteiskuntatieteiden laitoksen talouspalaveri 25.1.2010. Muistio; Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunnan johtoryhmän kokous 19.4.2010. Muistio; Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunnan johtoryhmän kokous 14.6.2010. Muistio.

pääaineen hallintotieteen kandidaatin koulutus siirrettiin historia- ja maantieteiden laitokselle. Maisterivaiheessa opiskelijat voivat valita pääaineeseen oikeustieteiden laitoksen ympäristöoikeuden tai historia- ja maantieteiden laitoksen ympäristöpolitiikan. Oikeustieteiden laitos on ainoa yhteiskunta- ja kauppatieteiden laitoksesta, jossa valitaan opiskelijoita pelkän ylioppilastutkintotodistuksen perusteella. Ylioppilastutkintotodistuksen perusteella valitaan lisäksi enemmistö opiskelijoista.¹⁸⁷ Laitos suorittaa vuonna 2011 työmarkkinaselvityksen laitoksen koulutustarjonnan työmarkkinarelevanssista. Oikeustieteiden laitoksen rakennemuutos oli yliopiston hallituksen ja johdon linjausten mukainen erityisesti hakukohteiden vähentämisen ja koulutusrakenteiden osalta.

Historia ja maantieteiden laitoksen koulutusrakenteen uudistamisen yhteydessä maantieteen koulutusohjelmaan integroitiin ympäristö teema. Tämä on yliopiston strategian ja rakenteellisen kehittämisen mukainen toimenpide. Rakennemuutos ja profiloituminen vahvistavat yhteiskuntatieteellisesti suuntautunutta ympäristötutkimusta. Tähän liittyi ympäristöpolitiikan ja -oikeuden hallintotieteiden kandidaattikoulutuksen siirtäminen oikeustieteiden laitokselta. Oppiaineen siirto liittyi yliopiston strategiaan kehittämiseen ja yhteiskuntatieteellisen ympäristötutkimuksen aseman vahvistamiseen. Yhteiskuntatieteellinen ympäristötutkimus on osa yliopiston metsä ja ympäristö -vahvuusala.

Maantiede ja ympäristö hakukohteeseen valitaan 50 uutta opiskelijaa. Ylioppilastutkintotodistuksen ja valintakokeen perusteella valitaan 30 opiskelijaa ja koepisteiden perusteella 20 opiskelijaa. Koulutusohjelmassa on kolme pääainetta: maantiede, yhteiskuntamaantiede ja ympäristöpolitiikka ja -oikeus. Historian koulutusohjelmaan valitaan 30 uutta opiskelijaa. Ylioppilastutkintotodistuksen ja valintakokeen perusteella valitaan 16 opiskelijaa ja koepisteiden perusteella 14 opiskelijaa. Historia- ja maantieteiden laitoksen osalta maantiede ja ympäristö koulutusohjelman rakenne

¹⁸⁶ Lakkautettavat pääaineet: 1. filosofia, 2. oikeusfilosofia, 3. valtiosääntöoikeus, 4. Eurooppa-oikeus ja integraatiohallinto, 5. oikeustaloustiede /HTM -koulutus) ja 7. kriminaalipolitiikka ja rikollisuuden tutkimus

¹⁸⁷ Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunnan tiedekuntaneuvoston kokous 13.9.2010.

ja tavoitteet (erityisesti ympäristöpolitiikan ja yhteiskuntatieteellisen ympäristötutkimuksen osalta) ovat yliopiston strategian mukaisia. Laitoksella arvioidaan lisäksi maisteriohjelmien tilanne ja profiloidaan ohjelmat strategian suuntaisesti (erityisesti osaksi raja- ja Venäjä vahvuusalaan).

Kauppatieteiden alalla Itä-Suomen yliopisto osallistuu alan valtakunnalliseen yhteisvalintaan. Itä-Suomen yliopistossa opiskelijat hakivat joko Joensuun tai Kuopion kampukselle. Molemmille kampuksille valitaan 50 uutta opiskelijaa. Ylioppilastutkintotodistuksen ja valintakokeen perusteella valitaan 30 opiskelijaa ja koe-pisteiden perusteella 20 opiskelijaa. Kauppatieteiden laitoksen koulutusrakenteet uudistettiin Itä-Suomen yliopiston rakentamisen yhteydessä projektivaiheessa. Tällöin lakkautettiin 7 pääainetta. Kauppatieteiden koulutusrakenteessa kampuksilla on yhteeneväiset kandidaattirakenteet ja koulutus. Maisterivaiheessa on yhteensä neljä teema-aluetta. Rakennemuutoksen keskeiset hyödyt kampusten välillä liittyvät kandidaattivaiheen koulutuksen synergioihin ja maisterivaiheen työnjakoon ja profiloitumiseen.

Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitoksen hakukohteissa ei tapahtunut muutoksia. Laitos on profiloitunut maisterivaiheen koulutukseen. Laitoksella on vain yksi päävalintojen hakukohde, terveystaloustiede, johon valitaan suoraan pääsykokeella 15 uutta opiskelijaa. Sosiaali- ja terveysjohtamisen osalta ei toteutettu rakenteellisen kehittämisen toimenpiteitä. Laitoksen opetus- ja tutkimustoiminta on profiloitunut yliopiston ja tiedekunnan hyvinvointi vahvuusalan mukaisesti.

Yhteiskuntatieteiden laitoksella oli lähtötilanteessa yhteensä kahdeksan päävalintojen hakukohdetta. Opiskelijavalintojen rakenteellisen kehittämisen jälkeen laitoksen hakukohteet vähenivät kolmeen: yhteiskuntatieteet, Joensuu; yhteiskuntatieteet, Kuopio ja sosiaalityö. Joensuun kampuksen yhteiskuntatieteiden hakukohteeseen yhdistettiin sosiologian ja yhteiskuntapolitiikan hakukohteet ja Kuopion kampuksen yhteiskuntatieteiden hakukohteeseen koottiin yhteen sosiologian, sosiaalipedagogiikan ja sosiaalipsykologian hakukohteet. Kuopion kampuksen yhteiskuntapolitiikan/sosiaalipolitiikan pääaineeseen ei enää valita opiskelijoita ja pääaine käytännössä lakkautettiin. Aloituspaikat vähenivät yh-

teensä 12 paikalla. Sosiaalityön opiskelijavalinnassa sovelletaan valtakunnallista yhteisvalintaa.

Hakukohteeseen valitaan yhteensä 40 opiskelijaa, joista puolet valitaan ylioppilastutkintotodistuksen ja valintakokeen yhteispistemäärällä ja puolet valintakokeen pistemäärällä. Yhteiskuntatieteiden hakukohteisiin haetaan erillisesti. Valintaperusteet ovat yhteneväiset. Joensuun kampukselle valitaan 30 uutta opiskelijaa, joista ylioppilastutkintotodistuksen ja valintakokeen yhteispistemäärällä valitaan 20 opiskelijaa ja valintakokeen perusteella 10 opiskelijaa. Kuopion kampukselle valitaan 40 uutta opiskelijaa, joista ylioppilastutkintotodistuksen ja valintakokeen yhteispistemäärällä valitaan 25 opiskelijaa ja valintakokeen perusteella 15 opiskelijaa. Hakukohteet valmisteltiin laitosjohtajien ja oppiainevastaavien yhteistyönä.¹⁸⁸

Yhteiskuntatieteiden laitoksen koulutusrakenteiden valmistelusta vastasi laitoksen johto yhdessä oppiaineiden vastuunhenkilöiden kanssa. Alustavan suunnitelman mukaan laitoksen koulutusrakenteita uudistettaisiin siten, että sosiaalityötä lukuun ottamatta kandidaatintutkinnoissa on käytössä useammasta oppiaineesta muodostuvat temaattinen pääaineeton kokonaisuus. Kandidaattivaiheet olisivat kampuksilla erilliset. Joensuussa kandidaattivaiheeseen fuusioituisivat sosiologia ja yhteiskuntapolitiikka ja Kuopiossa sosiaalipedagogiikka, sosiologia, sosiaalipsykologia ja yhteiskuntapolitiikka. Maisterivaiheen opintoihin valmisteltiin kolme temaattista opintorakennetta.¹⁸⁹

Malli perustui kampusten väliselle profiloitumiselle. Malli ei ollut riittävä rakenteellisen kehittämisen näkökulmasta ja sitä päädyttiin tarkentamaan. Tarkennetussa rakennemallissa yksi ratkaisevista tekijöistä oli yhteiskuntapolitiikan pääaineen lakkauttaminen Kuopion kampuksella. Tämä toteutettaisiin vähitellen. Koulutusrakennemuutoksen keskeinen tavoite liittyi kandidaattiohjelmien laajentamiseen, hakukohteiden yhteen kokoamiseen sekä kampusten väliseen työnjakoon ja profiloitumiseen. Yhteiskuntatieteet, Kuopion hakukohteeseen muodostettiin kolmen oppiai-

¹⁸⁸ Itä-Suomen yliopiston hallituksen kokous 28.9.2010. Pöytäkirja 9/2010.

¹⁸⁹ Itä-Suomen yliopiston. Yhteiskuntatieteiden laitos. Laitoksen koulutusrakennesuunnitelma.

neen yhteinen kandidaattiohjelma, jossa kaikilla oppiaineilla on yhteiset perusopinnot. Perusopintojen jälkeen opiskelijat voivat valita teemojen mukaisia opintokokonaisuuksia. Opiskelijat valitsevat pääaineen aineopintovaiheessa.

Sitoutuminen pääaineettomien kandidaattiohjelmien rakentamiseen oikeus-, historia- ja maantieteissä sekä yhteiskuntatieteissä tapahtui realiteetteihin suhteutettuna varsin kitkattomasti. Valmistelun alkuvaiheessa oli havaittavissa pientä muutosvastarintaa, mutta varsin nopeasti saavutettiin yhteisymmärrys muutoksen tavoitteista ja toteuttamisen keinoista. Muutoksessa pyrittiin irrottautumaan oppiainekeskeisyydestä. Tavoitteena oli resurssien tarkoituksenmukaisempi käyttö ja laadun yleinen kohottaminen. Tiedekunnassa toteutettiin suuria muutoksia hakukohteissa. Prosessi eteni kokonaisuudessaan hyvin. Pällekkäisyydet ratkaistiin yhteiskuntapolitiikan osalta. Laitosten profiloituminen jatkuu ja loput päällekkäisyydet ratkaistaan tätä kautta.

Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunnan koulutusrakenteen kehittäminen perustui strategian mukaiselle paino-ala-ajattelulle ja vahvuusaloilla keskittymiselle. Tätä tuettiin rakenteellisilla ratkaisulla, esimerkiksi tutkimusinstituuttien profiloimisella, *Kuopio Welfare Research Center (KWRC)* keskittyy hyvinvointitutkimukseen, Karjalan tutkimuslaitos (KTL) Venäjä ja raja tematiikan tutkimukseen sekä maantieteiden ja historiatieteiden laitos yhteiskuntatieteelliseen ympäristötutkimukseen. Tiedekunnassa kohdistettiin uuden strategian mukaisesti 3 professuuria, kauppatieteissä, Karjalan tutkimuslaitoksessa ja yhteiskuntatieteellisessä ympäristötutkimuksessa.

Tiedekunnan laitokset sitoutuivat rakenteelliseen kehittämiseen ja valmistelutyö oli alhaaltapäin ohjautuvaa. Dekaanin ja laitoshjonon valmistelutyöllä oli prosessissa keskeinen merkitys. Valmistelu oli organisoitu tehokkaasti ja tiedekunnan koulutusrakenteiden kehittämisen esitykset olivat valmiina jo kesäkuun 2010 lopulla. Prosessin loppuvaiheessa keskityttiin tarkentamaan yksityiskohtia. Tiedekunnan sisäisessä tiedonkulussa oli joitain laitospohjaisia ongelmia. Kokonaisuudessaan prosessi eteni suunnitelmallisesti ja sen johtamisessa huomioitiin suurten muutosprosessin logiikka ja elinkaari. Tiedekunnan koulutusrakennemuutoksen

valmistelu oli koordinoitua ja kokonaisvaltaista. Tiedekunnan rakenteelliseen kehittämiseen ei sisällynyt suuria ristiriitoja.

3.3.5 Koulutusrakenteiden uudistamisen toimenpiteet

Koulutusrakennemuutoksen keskeiset toimenpiteet ja suurimmat muutokset liittyivät hakukohteiden yhteen kokoamiseen sekä laajempien kandidaattiohjelmien rakentamiseen ja maisterivaiheen erikoistumiseen. Jälkimmäiset ovat seurausta edellisistä ja niiden suunnittelu on vielä kesken. Rakennemuutoksessa toinen keskeinen toimenpide liittyi strategisten painoalojen vahvistamiseen, työnjakoon ja strategian toimeenpanoon.

Koulutusohjelmien päällekkäisyyksissä ei saavutettu rakenteellisen kehittämisen näkökulmasta täydellistä optimiratkaisua. Koulutusrakennemuutos oli siirtymävaiheen moniulotteinen malli, jonka perustelut sinällään olivat jossain määrin strategian mukaisia. Lopullisissa päätöksissä tasapainoiltiin erilaisten intressien välillä. Rakennemuutos jäi tältä osin jossain määrin kesken. Tässä suhteessa fuusioprosessi oli erityisen hankalasti toteutettavissa. Seuraavassa on listattu koulutusrakenteen uudistamisen keskeiset toimenpiteet.

Koulutusrakenteen kehittämisen yhteydessä lakkautettiin seuraavat pääaineet ja koulutusohjelmat:

1. Sosiaalipolitiikka, Kuopion kampus
2. Filosofia
3. Oikeusfilosofia
4. Kriminaalipolitiikka ja rikollisuuden tutkimus
5. Valtiosääntöoikeus
6. Eurooppa-oikeus ja integraatiohallinto
7. Oikeustaloustiede (YTK/YTM, HTK/HTM)

Koulutusrakenteen kehittämisen yhteydessä siirrettiin laitosten/tiedekuntien välillä seuraavat koulutusohjelmat:

1. Biotieteet
2. Ympäristöpolitiikka ja -oikeus, oikeustieteet
3. Ympäristöpolitiikka ja -oikeus, yhteiskuntatieteet

Koulutusrakenteen kehittämisen yhteydessä yhdistettiin seuraavat koulutusohjelmat:

1. Kasvatustieteiden ja aikuiskasvatustieteiden koulutus
2. Luokanopettajakoulutus ja luokanopettajakoulutus *OpeArt*-koulutus
3. Kirkon ja uskonnollisten yhteisöjen suuntautumisvaihtoehto ja kulttuurin ja yhteiskunnan suuntautumisvaihtoehto (läntinen teologia)
4. Kirkon ja kulttuurin suuntautumisvaihtoehto ja kulttuurin ja yhteiskunnan suuntautumisvaihtoehto (ortodoksinen teologia)
5. Maantiede, yhteiskuntamaantiede, ympäristöpolitiikka ja -oikeus, oikeustieteet sekä
6. ympäristöpolitiikka ja -oikeus, yhteiskuntatieteet
7. Sosiologia ja yhteiskuntapolitiikka, Joensuu
8. Eurooppa-oikeus ja integraatiohallinto, lainsäädäntötutkimus ja oikeustaloustiede (YTK/YTM)
9. Sosiaalipedagogiikka, sosiaalipsykologia ja sosiologia, Kuopio

Koulutusrakenteen kehittämisen yhteydessä päätettiin seuraavista rakenteellisista muutoksista:

1. Fysiikan ja matematiikan laitos jaettiin kahdeksi laitokseksi, Kuopion kampuksen sovelletun fysiikan laitokseksi sekä Joensuun kampuksen fysiikan ja matematiikan laitokseksi
2. Kuopion kampuksen biotieteiden laitos lakkautettiin ja fuusioitiin neljään laitokseen ja osastoon.

Koulutusrakenteen kehittämisen yhteydessä päätettiin perustaa seuraavat uudet koulutusohjelmat:

1. Matemaattisten aineiden opettajan ja luokanopettajan koulutus
2. Wood science -koulutusohjelma

Koulutusrakennemuutoksen lähtökohtana oli toiminnan uudelleenorganisointi yliopiston strategisten linjausten ja fuusion edellyttämien ratkaisujen mukaiseksi. Rakennemuutoksen yhteydessä käytiin läpi jokaisen tiedekunnan rakenteellisen kehittämisen mahdollisuudet ja tarpeet. Rakennepäätökset vahvistivat yliopiston strategiassa määriteltyjä painoaloja. Päätökseen sisältyi vielä rakenteellista liikkumavaraa ja päällekkäisyyksiä. Muutosprosessin valmistelu perustui tiedekuntien autonomialle. Tiedekunnat organisoivat valmistelun haluamallaan tavalla. Kokonaiskoordinaatiosta vastasi yliopiston akateeminen rehtori. Koulutusrakenteiden uudistaminen oli valmisteluvetoinen prosessi, jossa korostui akateemisten johtajien rooli. Koulutusrakenteen uudistamisen johtaminen, vastuut ja prosessit olivat kokonaisuudessaan hyvin organisoitu.

Rakennepäätöksen valmistelu ja päätöksenteko oli kokonaisuudessaan monimutkaisempi prosessi kuin esimerkiksi strategian täsmentäminen. Valmistelu oli uuden hallitus- ja johtamisjärjestelmän periaatteiden ja toimintatapojen mukaista. Valmistelijoiden välinen työnjako oli toimivaa ja ylimmän johdon toiminta tasapainoista ja perusteellista. Hallitus keskusteli uudistuksesta useaan otteeseen. Valmistelijoiden välinen vuorovaikutus oli tiivistä. Akateemisen rehtorin rooli oli valmistelussa keskeinen.

Rehtorin laitoskierrokset ja professoritapaamiset edesauttoivat kokonais kuvan hahmottamista. Prosessissa saavutettiin ilman merkittäviä ristiriitoja kaikki keskeiset tavoitteet ja se sujui kokonaisuuteen ja prosessin monimutkaisuuteen suhteutettuna hyvin. Valmistelun toteuttamisessa oli tiedekuntien välillä eroja. Päätöksenteossa ei sovellettu kaavamaisesti yhtä mallia tai rakennevaihtoehtoa, vaan edettiin pragmaattisesti tapaus- ja tilannekohtaisesti.

Rakennemuutoksen keskeisistä linjauksista saavutettiin nopeasti konsensus. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden sekä luonnontieteiden ja metsätieteiden tiedekunnan koulutusrakennepäätöksen yleislinjat, keskeiset tavoitteet ja jännitepinnat olivat tiedossa jo kesäkuussa alussa ja hallitus keskusteli niistä iltakoulussa 1.6.2010. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunnan hakukohteiden yhdistäminen oli helppo, alhaaltapäin ohjautuva, prosessi. Luonnontieteen alan isot muutosprosessit olivat selvästi haastavampia. Nämä nousivat esiin erityisesti fysiikan ja tietojenkäsittelytieteen rakenneratkaisujen osalta.

Keskeiset toimenpiteet olivat alhaaltapäin ohjautuvia. Selkeimmät rakennemuutokset liittyivät biotieteiden profilointiin ja uudelleenjärjestelyyn sekä hakukohteiden yleiseen yhdistämiseen ja laaja-alaisten kandidaattikoulutusohjelmien muodostamiseen. Yhteiskuntatieteissä koulutusohjelmien yhdistäminen oli merkittävä muutosprosessi. Yhteiskuntatieteiden koulutusrakenteiden valmistelussa sovellettiin keskitetysti ohjattua mallia, jossa vastuuta oli hajautettu akateemisen autonomiakäsityksen mukaisesti laitoksille ja oppiaineille. Valmistelu oli suunnitelmallisesta, avointa ja tavoitteellista. Biotieteiden ratkaisu oli strategian mukainen ja rakenteellisesti ja toiminnallisesti suuri päätös.

Koulutusrakenneprosessin keskeiset linjaukset saatiin muodostettua nopeasti. Yksityiskohdista käytiin pidempään neuvotte-luja. Päällekkäisten koulutusohjelmien rakenteellinen kehittäminen oli erittäin vaikeasti ratkaistavissa. Valmistelussa päädyttiin kompromisseihin tietojenkäsittelytieteen ja fysiikan osalta. Tietojenkäsittelytiede oli moniosainen ja monimutkainen kysymys. Yliopiston ulkoiset ja sisäiset ei-tieteelliset paineet vaikuttivat prosessiin.

Luonnontieteiden koulutusrakennepäätökseen sitoutui monia erilaisia intressejä ja tiedekunnan koulutusrakennepäätösten valmistelu oli kenties haastavinta. Kaikkia fuusion synergiaetuja ei vielä tässä vaiheessa saavutettu. Luonnontieteiden ratkaisuissa päädyttiin kompromisseihin. Näiden osalta on tärkeää varmistaa päätösten perusteiden vaikuttavuus riittävällä seurannalla. Jatkossa uuden hallitusmallin keskeinen haaste liittyy strategiseen ketteryyteen ja joustavuuteen. Tässä suhteessa hallituksen ja operatiivi-

sen johdon on pystyttävä ylläpitämään toimintatapoja, jotka kannustavat dynaamiseen ja toiminnallisesti vastuulliseen toimintaan.

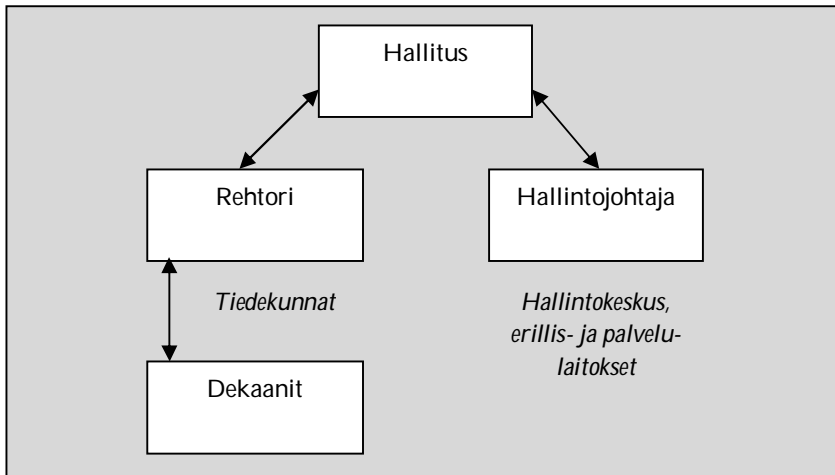
3.4 HALLINTORAKENTEEN KEHITTÄMINEN

Hallintorakenteen muutos liittyi yliopistojen välisen fuusion synergiaetujen varmistamiseen ja yliopiston strategiaan linjauksiin. Hallintorakenteen uudistamiseen tähtäävä tuottavuusohjelma¹⁹⁰ oli esillä jo yliopiston ensimmäisissä toimintasuunnitelmaluonnoksissa alkusyksystä 2009. Uudistusta ei vielä kutsuttu tuottavuusohjelmaksi, vaan se oli pääosin integroitu tutkimustoiminnan edellytysten vahvistamiseen. Toimintasuunnitelman tavoitteenasetteluun oli kirjattu hallinnosta vapautuvien resurssien uudelleenkohdentaminen tutkimukseen ja opetukseen sekä 4-6 osaamiskeskittymän rakentaminen.¹⁹¹ Osaamiskeskittymät muuntuivat prosessin edetessä tutkimuksen vahvuusalojen kärkihankkeiksi.

Hallinto- ja tukipalveluiden tuottavuusohjelma prosessoitui vähitellen ideasta toiminnan merkittäväksi uudelleenjärjestelyksi. Yliopiston hallituksen tavoitteena oli hakea rakenteellisia ratkaisuja, joiden vaikutukset toteutuisivat vuonna 2011 siten, että yliopiston profiili tarkentuisi ja hallinnolliset ratkaisut olisivat tehokkaita ja tarkoituksenmukaisia. Yhdistymiseen liittyvät synergiahyödyt olivat tärkein yksittäinen tekijä hallinnon tuottavuusohjelman toteuttamisessa. Hallitus viitoitti valmistelijoiden toimintaa tältä osin. Hallintorakenteen muutoksen ja tuottavuusohjelman valmistelu organisoitiin kuvassa 10 esitetyllä tavalla.

¹⁹⁰ Analyysi perustuu asiakirja-aineistoon sekä yliopiston rehtoreiden, hallintojohtajan, dekaanien sekä hallituksen haastatteluihin.

¹⁹¹ esim. Itä-Suomen yliopiston hallituksen kokous 7.10.2009. Pöytäkirja 3/2009.



Kuva 10 Hallintorakenteen muutoksen organisoiminen

Hallintorakenteen muutos oli kiteytynyt yliopiston hallituksen 11.11.2009 hyväksymässä toimintasuunnitelmassa tuottavuusohjelmaksi. Periaatetavoitteeksi asetettiin, että hallintopalveluiden resursseista siirretään 10 prosenttia vuoteen 2012 mennessä opetukseen ja tutkimukseen. Lisäksi päätettiin laatia strategian terävöittämisen yhteydessä pitkäkestoinen rakenteellisen kehittämisen toimenpideohjelma.¹⁹² Yliopiston hallitus käsitteli hallinnon ja tukipalveluiden tuottavuusohjelmaa 22.12.2009.¹⁹³

Tuottavuusohjelman valmistelu eteni alkutalvesta siten, että linjauksia käsiteltiin ensin yhteistoimintaneuvostossa 21.1.2010¹⁹⁴ ja niistä keskusteltiin yliopiston johtoryhmässä 11.2.2010.¹⁹⁵ Hallinto- ja tukipalveluiden tuottavuusohjelma liittyi ensisijaisesti fuusion synergiaetujen varmistamiseen ja päällekkäisten toimintojen purkamiseen. Lähtötilanteessa kahden yliopiston hallinnossa oli merkittäviä päällekkäisyyksiä. Synergiaedut hallinnossa avasivat mahdollisuuden opetuksen ja tutkimuksen kehittämiseksi. Tässä

¹⁹² Itä-Suomen yliopiston hallituksen kokous 11.11.2009. Pöytäkirja 4/2009.

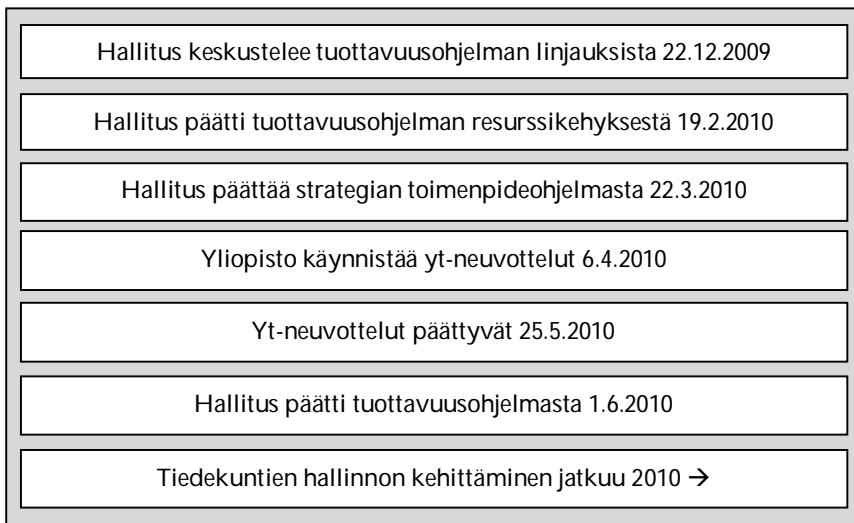
¹⁹³ Itä-Suomen yliopiston hallituksen kokous 22.12.2009. Pöytäkirja 6/2009.

¹⁹⁴ Yhteistoimintaneuvoston kokous 21.1.2010. Pöytäkirja 1/2010.

¹⁹⁵ Itä-Suomen yliopiston johtoryhmän kokous 11.2.2010. Pöytäkirja 2/2010.

keskeistä oli resurssien strategian mukainen uudelleenkohdentaminen.

Ensivaiheessa hallintotoimintoihin kohdistuva tuottavuusohjelma kohdennettiin hallintokeskuksen alaisiin palvelutoimintoihin sekä erillis- ja palvelulaitoksiin. Varsin nopeasti hallintojen uudelleenorganisoinnista alettiin pohtia myös tiedekunnissa. Tuottavuusohjelman keinot liittyvät alkuvaiheessa erityisesti henkilöstökulurakenteen leikkaamiseen. Tämä oli jo jossain määrin käynnistynyt, erityisesti määräaikaisten työsuhteiden osalta vuoden 2009 puolella. Hallintokeskuksen tuottavuusohjelmassa käytiin läpi hallintokeskuksen hallintoprosessit, palvelutarve, yksikkö rakenne sekä työnjako keskushallinnon ja tiedekuntien hallinnon välillä. Tiedekuntien välillä oli eroja valmistelutilanteessa. Hallinto- ja tukipalveluiden osalta vuoden 2010 alusta alkaen oli voimassa vakanssien täyttökielto. Paine yliopistossa oli suuri ja henkilöstön henkinen kuormitus oli suuri.¹⁹⁶



Kuva 11 Hallintorakenteen muutosprosessi

Itä-Suomen yliopiston hallitus päätti käynnistää 19.2.2010 tuottavuusohjelman. Samalla sovittiin ohjelman resurssikehyksessä. Tuottavuusohjelman tavoitteeksi asetettiin vähintään 1,1 miljoo-

¹⁹⁶ Johtavien hallintopäälliköiden ja hallintokeskuksen päälliköiden pala-
veri. 12.1.2009.

nan euron siirtäminen hallinnosta ja tukipalveluista tutkimukseen ja opetukseen. Resurssien uudelleenkohdentamisen sisällöistä tai kohdentumisesta ei sovittu erikseen. Tuottavuusohjelma koskee vuotta 2011 ja jatkuu myös vuonna 2012. Kokouksessa jaettiin alustava esitys mahdollisista toimenpiteistä erillisenä liitteenä. Toimenpiteitä olivat muun muassa hallinnon yhdenmukaistamisen synergiat, hallintokeskuksen yksikköjen karsiminen ja toimintojen mitoitus, työnjako, henkilöstösiirrot, lomautukset ja irtisanomiset, kustannussäästöjen hakeminen toimitiloista, palveluiden ulkoistaminen ja mahdolliset lakkautettavat yksiköt.¹⁹⁷

Hallinnon tuottavuusohjelma oli osa strategian toimenpideohjelmaa ja rakenteellista kehittämistä. Hallintopalveluiden tuottavuusohjelman ensimmäinen vaihe toteutettiin vuoden 2010 aikana. Tehostaminen jatkuu myös seuraavina vuosina.¹⁹⁸ Hallintopalveluiden tuottavuusohjelma liittyi hallinnollisten päällekkäisyyksien poistamiseen ja resurssien strategiseen uudelleenkohdentamiseen. Hallitus ei suoraan puuttunut tuottavuusohjelman keinoihin, vaan antoi yliopiston johdolle toimintavapauden tuottavuustavoitteen saavuttamiseksi. Hallinnon tuottavuusohjelman vastuuhenkilönä toimi hallintojohtaja Petri Lintunen.

Itä-Suomen yliopisto ilmoitti 6.4.2010, että se käynnistää 380 yliopiston hallinto- ja tukitoiminnoissa työskentelevää koskeva yhteistoimintaneuvottelut. Yt-neuvottelujen perusteluna käytettiin yliopistojen yhdistymiseen liittyvä toimintojen uudelleenorganisointi, talousarvion käyttötalouden 7,1 miljoonan euron alijäämä sekä hallituksen strateginen päätös kohdentaa hallinnon ja tukipalveluiden 1,1 miljoonan euron resurssikokonaisuus uudelleen opetukseen ja tutkimukseen. Neuvottelut koskivat hallintokeskuksen, tietotekniikkakeskuksen, oppimiskeskuksen, kirjaston sekä luonnontieteiden ja metsätieteiden tiedekunnan kalantutkimusyksikköä sekä ekologian tutkimusinstituutin tukipalveluhenkilöstöä. Henkilöstön vähennystarve oli alustavan suunnitelman mukaan 80 henkilötyövuotta. Yt-neuvottelut alkoivat tiistaina 13.4.2010 ja

¹⁹⁷ Itä-Suomen yliopiston hallituksen kokous 22.3.2010. Pöytäkirja 3/2010. Strategian toimenpideohjelma.

¹⁹⁸ Itä-Suomen yliopiston hallituksen kokous 22.3.2010. Pöytäkirja 3/2010. Strategian toimenpideohjelma.

ne päättyivät 25.5.2010 saakka. Neuvotteluissa käytiin läpi kaikki mahdolliset keinot talouden tasapainottamiseksi. Irtisanomisia tai ulkoistamisia ei suljettu pois.¹⁹⁹

Itä-Suomen yliopiston yt-neuvottelut päättyivät 25.5.2010. Yliopisto hallitus päätti 1.6.2010 tuottavuusohjelmasta ja siihen sisältyvistä toimenpiteistä. Päätöksen mukaan yliopisto vähentää vuoden 2011 loppuun mennessä hallinto- ja tukitoiminnoista 70,5 henkilötyövuotta. Henkilötyövuosien vähennyksen keinoina käytetään irtisanomisia (26 htv), määräaikaisuuksien päättämisiä (24,5 htv), eläkeratkaisuja (11,5 htv), Joensuun yliopistopainon liikkeenluovutusta (5,5 htv) sekä yksikkösiirtoja (3 htv). Yt-neuvottelujen yhteydessä yliopiston hallintopalvelujen organisaatorakennetta uudistettiin yhdistämällä opintopalvelut ja oppimiskeskus, keskitämällä suunnittelu- ja kehittämisosasto Joensuun kampukselle, yhdistämällä tietohallinto ja tietotekniikkakeskus sekä organisoidulla uudelleen kansainvälisten asioiden palvelujen toiminta.²⁰⁰

Itä-Suomen yliopiston yhdistymiseen liittyvät synergiaedut arvioitiin vuosille 2009–2014 yhteensä 111 henkilötyövuodeksi, joka euromääräisesti oli yhteensä 4 995 000 miljoonaa euroa. Strategian toimeenpanoon yliopistossa varauduttiin yhteensä 224 henkilötyövuoden ja 8 960 000 euron *uudelleen kohdentamiselle* vuosien 2008–2014 välisenä aikana.²⁰¹

Hallinto- ja tukipalveluiden rakenteellisen kehittämisen ja siihen sisältyvän tuottavuusohjelman perusteet voidaan tiivistää seuraavalla tavalla:

1. Fuusion synergiahyödyt
2. Strategian edellyttämä uudelleensuuntaaminen
3. Uusi yliopistolaki ja juridinen asema

¹⁹⁹ Itä-Suomen yliopisto järjestee hallinto- ja tukipalveluita ja tasapainottaa talouttaan. Tiedote 6.4.2010.; Kutsu yhteistoimintaneuvotteluun 6.4.2010.

²⁰⁰ Itä-Suomen yliopiston hallitus 1.6.2010.; Yt-neuvottelut tiedotustilaisuus 2.6.2010. ML1 Kuopio.

²⁰¹ Itä-Suomen yliopiston sopimusneuvottelu opetusministeriön kanssa 20.10.2009. Raportti tuottavuusohjelman ja rakenteellisen kehittämisen toimenpiteistä.

4. Käyttötalouden tasapainottaminen
5. Organisaatorakenne ja johtamisjärjestelmän selkeyttäminen

Hallinnon rakenteellinen kehittäminen liittyi siis yliopiston organisaationrakenteen tiivistämiseen, selkeyttämiseen ja päällekkäisyyksien poistamiseen. Tältä osin toimenpidevaiheessa varmistettiin kahden yliopiston fuusioitumisen edellyttämien synergiaetujen saavuttaminen. Hallintokeskuksen toimintojen osalta fuusion toimenpidevaiheen kehityskaari päättyi hallintojohtajan 22.8.2010 tekemään päätökseen hallintokeskuksen yksikkörakenteesta. Päätökseen mukaan hallintokeskus organisoidaan kahdeksaan yksikköön²⁰².

Tuottavuusohjelmaan sisältyi resurssien uudelleensuuntaaminen sekä liikkuma- ja jakovaran lisääminen osana strategista ohjausta. Yliopiston hallituksen hyväksymän strategian ja sen toimenpideohjelman mukaisesti yliopisto kohdensi resursseja hallintotoiminnoista kansainvälisesti kilpailukykyiseen tutkimustoiminnan kehitysedellytysten vahvistamiseen. Samalla yliopiston painoaloja vähennettiin ja valituille aloille suunnattiin strategista rahoitusta. Tuottavuusohjelma oli siis yhtäältä talouden tasapainottamiseen ja resurssien jakopolitiikan perusteiden uudistamiseen tähtäävä rakenteellinen ohjelma. Sen perusteet liittyivät erityisesti päällekkäisyyksiin hallinto- ja tukitoiminnoissa, mutta myös strategiseen johtamiseen. Näiltä osin rakenteiden uudelleenjärjestely liittyi keskeisesti myös uudistettuun yliopistolakiin.

Itä-Suomen yliopiston hallinto- ja johtamisrakenteet olivat lähtökohtaisesti valmistelu yhteensopiviksi suhteessa uuteen yliopistolakiin. Rakenteiden ja järjestelmien näkökulmasta keskeistä oli pyrkimys suurempiin yksiköihin ja selkeämpiin vastuu- ja valtasuhteisiin. Uusi yliopistolaki edellytti muutoksia yliopiston johtamis- ja päätöksentekorakenteissa. Hallinto- ja johtamisrakenteiden valmistelun osalta Itä-Suomen yliopistohankkeessa ei ilmennyt merkittäviä haasteita. Projektivaiheessa valmisteltu organisaatio-

²⁰² Hallintojohtajan päätös hallintokeskuksen yksikköjaosta (HJS 9 §) 22.8.2010. Dnro 178/06.01.01/2010

tiorakenne ja johtamisjärjestelmä hioutuivat toimenpidevaiheessa lopulliseen muotoonsa.

Hallintokeskuksen osalta organisaatiorakenne uudistettiin yksinkertaisemmaksi ja johtamisrakenteeltaan selkeämmäksi. Lisäksi YT-prosessin yhteydessä yhdistettiin hallintoyksiköitä (opintopalvelut ja oppimiskeskus sekä tietohallinto ja tietotekniikkakeskus) ja keskitettiin suunnittelu- ja kehittämissyksikön palvelut Joensuuhun. Tämä oli fuusion toimeenpanon näkökulmasta perusteltu ratkaisu. Hallinto- ja johtamiskulttuurien osalta muutos on vielä käynnissä ja se edellyttää laajapohjaista keskustelua yliopistonhallinnon merkityksestä uuden yliopistolain säätelössä toimintaympäristössä. Lähitulevaisuuden haasteeksi asettuu yhtäältä se, miten hyvin johtamis- ja toimintakulttuurit hioutuvat suhteessa akateemisen asiantuntijaorganisaation toimintaperiaatteisiin ja -kulttuureihin ja toisaalta se miten onnistutaan Itä-Suomen yliopiston hallinto- ja toimintakulttuurin rakentamisessa.

Käyttötalouden tasapainottamisen yhteydessä yliopistossa käynnistettiin useita samanaikaisia ja rinnakkaisia prosesseja. Varautuminen talouden tasapainottamiseen alkoi jo vuoden 2009 loppulla, kun yliopisto karsi määräaikaista työsopimuksia. Talouden tasapainottaminen jatkui vuoden 2010 keväällä, kun yliopisto ilmoitti käynnistävänsä YT-neuvottelut, joiden tuloksena yliopisto vähensi yhteensä 70,5 henkilötyövuotta vuoteen 2011 loppuun mennessä. Tiedekunnissa talouden tasapainottaminen toteutettiin tiedekuntakohtaisesti vuoden 2010 aikana.

Tasapainottamisen yhteydessä laadittiin strateginen henkilöstösuunnitelma ja tilankäyttöstrategia. Lisäksi tiedekunnissa laadittiin yksilöidyt henkilöstösuunnitelmat, joissa käsiteltiin erityisesti tasapainottamiseen liittyviä henkilöstöratkaisuja. Näiltä osin talouden tasapainottaminen liittyi myös koulutusrakenteen kehittämiseen. Yliopiston hallituksen asettaman tavoitteen mukaisesti tasapainottamisohjelmalla saavutetaan vuoden 2012 alkuun mennessä yliopiston talous tasapainoon. Tasapainottaminen oli tuloksellista. Vuoden 2011 talousarvio on 0,5 miljoonaa euroa alijäämäinen. Hallintopalvelukeskuksen toimintojen kustannuste-

hokkuutta ja palvelutarvetta selvitetään vuoden 2010 lopulla kaikissa tiedekunnissa.²⁰³

Itä-Suomen yliopiston hallitus hyväksyi yliopiston strategiaa täsmentävän henkilöstrategian 6.9.2010. Strategiaa kiinnitetään huomiota yliopiston käynnistämisvaiheen haasteisiin. Strategia liittyy yliopiston rakenteelliseen kehittämiseen ja siinä määritellään keskeiset tehtävät ja toimenpideohjelmat. Strategian mukaan yliopiston kohdentaa "merkittäviä strategisia panostuksia yliopisto profiloiville vahvuusalueille. Lisäksi yliopistossa on muita yhteiskunnallisia merkittäviä tutkimusalueita, jolla tutkimus on vahvaa". Lisäksi opetuksen päällekkäisyydet poistetaan, hallintopalvelujen tehokkuus varmistetaan ja yliopisto kohdentaa resursseja kansainvälisesti korkeatasoiseen tutkimukseen.²⁰⁴

Nämä toimenpiteet määritellään strategisessa henkilöstösuunnitelmassa. Strateginen henkilöstösuunnitelma on asiakirja, jonka avulla yliopisto uudelleen kohdentaa henkilöstöresursseja strategian mukaisesti. Strateginen henkilöstösuunnitelma liittyy Itä-Suomen yliopiston fuusion toimenpiteiden ja strategian toteuttamiseen sekä käyttötalouden tasapainottamiseen. Suunnitelmat laadittiin yksikkö/tiedekunta-kohtaisesti.

Toimenpiteitä laatiessa tuli huomioida yksikön taloudellinen liikkumavara ja strategian painoalat.²⁰⁵ Strategista henkilöstösuunnitelman valmistelusta vastasivat yksiköiden johtajat. Suunnitelmia käsiteltiin tiedekuntaneuvostojen kokouksissa ja yliopiston

²⁰³ Itä-Suomen yliopisto. Toiminta- ja taloussuunnitelma 2011–2012. Talousarvio 2011.

²⁰⁴ Itä-Suomen yliopiston hallituksen kokous 6.9.2010. Pöytäkirja 8/2010.

²⁰⁵ Strateginen henkilöstösuunnitelma kaudelle 1.12.2010–31.12.2013. 26.7.2010. Dnro: 1620/01.00.02/2010.

Vapautuvat työsuhteet tuli arvioida seuraavalla tavalla:

- A. Vapautuva vakanssi täytettävissä rahatilanteen mukaisesti
- B. Vakanssin täyttö tulee harkita lähivuosien rahatilannetta vasten
- C. Vakanssi lakkautetaan
- D. Esitetään perustettavaksi uusi vakanssi
- E. Vakanssin alan muutos
- F. Vakanssin täyttö harkintaan yliopiston rakenteellisen kehittämisen yhteydessä

johdon ja yksiköiden välisissä tulosneuvotteluissa syksyllä 2010. Suunnitelmia käsiteltiin yhteistoimintaneuvoston kokouksessa, jonka jälkeen rehtori hyväksyi suunnitelmat.

Taloudenhallintaan liittyvän puskurointijärjestelmän rakentaminen on keskeinen tiedekuntien toiminnan suunnittelun haaste lähitulevaisuudessa. Siirtymävaiheen ajan uuden rahoitusmallin rahoitusvinoutumaa kompensoidaan yleiskustannuspalautuksilla. Hallinnon toiminnallisia ja rakenteellisia päällekkäisyyksiä purettiin vähitellen. Näistä keskeisimmät olivat siirtyminen yhden hallintojohtajan ja hallintokeskuksen yksikkörakenteen yksinkertaistaminen, YT prosessin käynnistäminen, hallinnon rakenneratkaisut ja yksiköiden yhdistäminen, elokuussa 2010 laadittu hallintokeskuksen yksikköjako, tiedekuntien hallintopalvelukeskusten tehostaminen ja rationalisointi sekä määräaikaisten toimien vähentäminen.

4 Yhteenvedo ja johtopäätökset

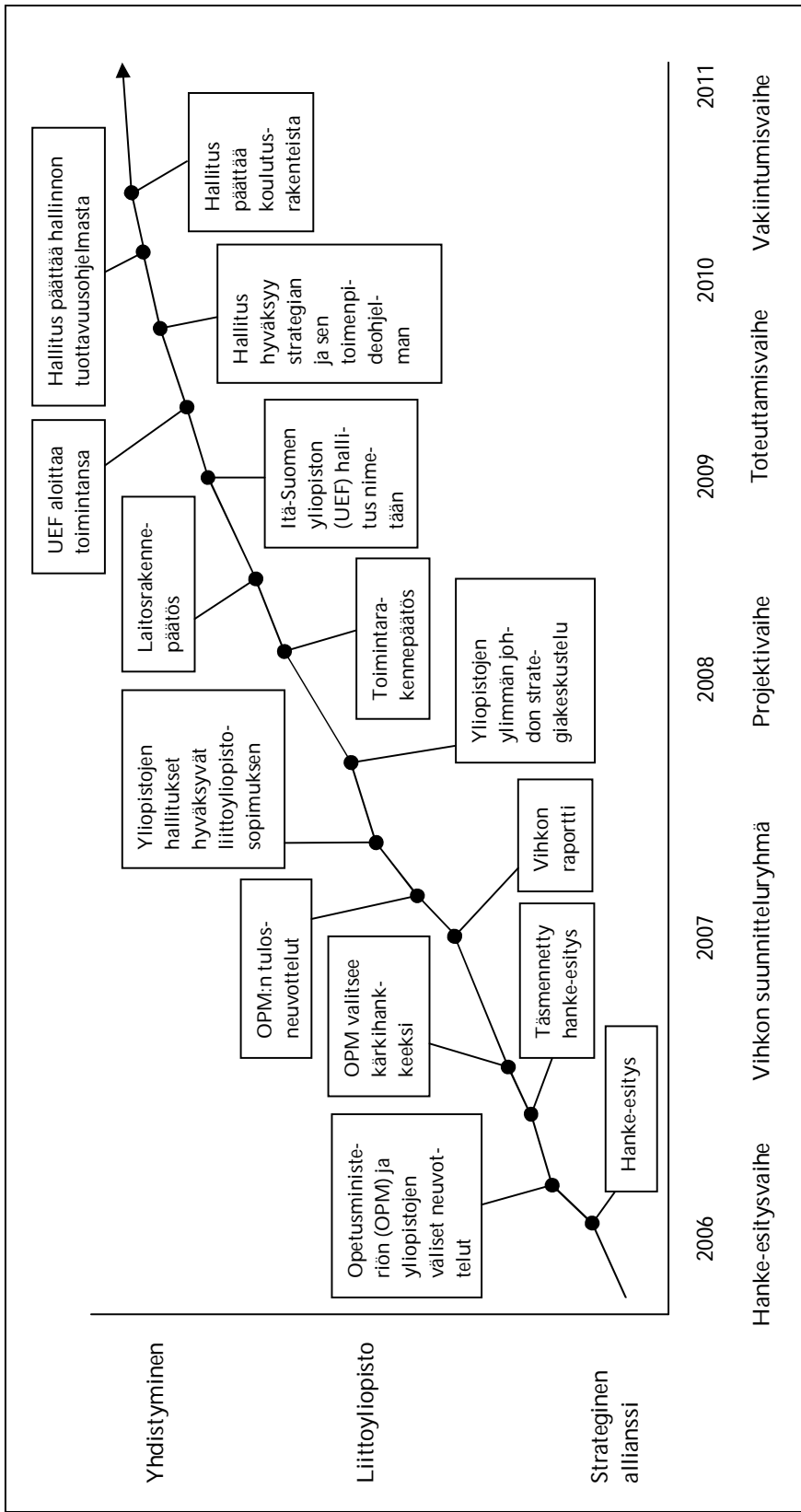
Itä-Suomen yliopisto syntyi kahden itsenäisen yliopiston aloitteesta osana korkeakoulujen rakenteellista kehittämistä. Muutosprosessiin sisältyi toimintaedellytysten vahvistaminen ja varautuminen korkeakoulutuksen valtakunnalliseen uudelleenjärjestelyyn. Yhdistymiseen liittyi myös strategiset resurssiperusteet, erityisesti kauppatieteiden ja hammaslääketieteen tutkinnonanto-oikeuksien varmistaminen. Uuden yliopiston rakentamisen keskeisen edellytys oli, että Joensuun ja Kuopion yliopistot ja niiden henkilöstö sitoutuivat fuusioon.

Yhdistyminen kohdistui organisaatioihin kokonaisuutena; hallinto- ja organisaatiorakenteisiin, johtamisjärjestelmään, toimintatapoihin ja organisaatiokulttuureihin. Yliopistojen henkilöstö suhtautui prosessiin vaihtelevalla tavalla. Toimenpidevaiheessa toteutetut toimintojen rationalisointi- ja tehostamisratkaisut vaikuttivat luonnollisesti työntekijöiden näkemyksiin. Muutosprosessilla on myös ollut vaikutusta työntekijöiden jaksamiseen, erityisesti hallintotoimintojen osalta. Epävarmuustekijät ovat nousseet pintaan.

Muutosprosessin toteuttamista edesauttoi se, että yliopistojen akateemiset profiilit olivat erilaiset ja oppiaineiden välillä ei ollut merkittäviä päällekkäisyyksiä. Hanke oli lisäksi yhdensuuntainen opetusministeriön rakenteellisen kehittämisen tavoitteiden kanssa. Korkeakoulupolitiikan näkökulmasta kysymys oli yliopistojärjestelmän rakenteiden uudelleenjärjestelystä ja yksiköiden sopeuttamisesta kiristyvään kilpailuun. Opetusministeriön rooli oli alusta lähtien keskeinen.

Itä-Suomen yliopiston prosessoitumista voidaan tulkita hallintalogiikan ja prosessimallin avulla. Prosessimalli perustuu muutoksen monivaiheisuudelle ja prosessin osatekijöiden hallintaan. Tällöin luodaan edellytykset prosessin etenemiselle ja sosiaalisesti monimutkaisen muutosprosessin (esim. oppialan uudistamisen) hallinnalle viipaloimalla prosessi hallittavissa oleviin osakokonaisuuksiin. Yhdistymiseen sisältyvän muutosprosessin elinkaari on suhteellisen pitkä ja elinkaareen sisältyy intensiivivasteeltaan erilaisia vaiheita.

Prosessimallissa päätökset ajoitetaan pidemmälle aikajännteelle, jonka tavoitteena on varmistaa prosessin päämäärätietoinen eteneminen pienten askelten politiikan avulla. Toimintamallit ja rakenteet eivät asetu paikalleen hetkessä. Toimintakulttuurien syntyminen ja vakiintuminen on vielä tätäkin pidempi prosessi. Muutosprosessin tukeminen on erityisen tärkeä osa muutoksen toteuttamista. Itä-Suomen yliopiston prosessoituminen kokonaisuudessaan on tiivistetty kuvassa 12. Muutosprosessin osavaiheiden tuloksellisuutta olisi voitu tarkastella tarkemmin välivaiheissa, ennen kuin prosessissa siirryttiin seuraavaan vaiheeseen.



Kuva 12 Itä-Suomen yliopiston prosessoituminen

Muutosprosessin alkuvaiheessa valmistelu oli keskitettyä ja ylhäältäpäin (*top-down*) ohjautuvaa. Alkuvaiheessa prosessista vastasivat käytännössä rehtorit ja hallintojohtajat. Prosessin edetessä valmisteluvastuuta hajautettiin ja siihen sidottiin myös muita avaintoimijoita sekä henkilöstöä. Prosessin läpinäkyvyydellä ja avoimella tiedonkululla on keskeinen merkitys fuusion etenemisessä.

Itä-Suomen yliopiston hallinto-, organisaatio- ja johtamisjärjestelmä rakennettiin kahden toisistaan erilaisen hallinto- ja toimintakulttuurin edustavan yliopiston perustalle. Tämä lähtökohta vaikutti yhdistymisen suunnitteluun ja toteuttamiseen prosessin eri vaiheissa. Yliopistojen väliset kulttuurierot vaikuttivat myös luottamuksen syntymiseen ja välillä niiden kautta perusteltiin myös toimintatapojen paremmuutta. Kulttuurierot ja siihen sisältynyt kampusten välinen luottamusvaje haittasi jossain määrin, mutta ei merkittävästi, yhdistymiseen sitoutumista ja sen toteuttamista. Tämä ilmeni erityisesti päällekkäisten toimintojen yhdistämisen valmistelussa ja päätöksenteossa.

Itä-Suomen yliopiston rakentaminen oli monivaiheinen ja jatkuvaluonteinen prosessi. Yhdistyminen ei ollut staattinen, vaan sen kehityskaareen sisältyi uudelleenorganisointeja ja fuusion vähittäistä prosessoitumista. Tämä on paitsi muutosprosessin ominaispiirre, myös väline hallita projektin etenemistä. Tässä suhteessa tavoitteenasettelun on oltava riittävän selkeä ja johdonmukainen ja sen on joustettava sopivasti prosessin edetessä. Projektin suunnitteluvaiheessa on määritettävä tarkasti toimivalta- ja vastuukysymykset sekä aikataulutettava prosessi. Yhdistymisen liikkeellelähdössä ja valmisteluvaiheessa luodaan käytännössä prosessin hallinnan ja etenemisen edellytykset. Tässä vaiheessa on tunnistettava prosessin keskeisimmät riskit ja varmistettava, että riskit ovat hallittavissa. Itä-Suomen yliopiston kohdalla riskit toteutuivat jossain määrin erityisesti päällekkäisten toimintojen liittyvin ratkaisujen valmistelussa.

Kahden yliopiston fuusioituminen ei ollut helppo eikä yksisuuntainen prosessi. Prosessi edellytti laajoja hallinnollis-rakenteellisia muutoksia ja oppimista uuteen ajattelu- ja toimintatapaan. Tähän liittyivät myös fuusion keskeiset yksilötason haas-

teet. Fuusion edellyttämät uudelleenorganisoinnit ja uusien toimintamallien omaksuminen on usein hankala omaksua. Tässä suhteessa on tärkeää, että henkilöstö sitoutetaan fuusioon ja että tiedonkulku on riittävän avointa ja että prosessit ovat läpinäkyviä. Itä-Suomen yliopiston valmistelussa tiedonkulussa ja prosessien avoimuudessa oli joitain haasteita. Avoimella tiedonkululla voidaan vaikuttaa myös fuusioon sitoutumiseen. Tämä edellyttää lisäksi aseman ja toimivallan jakamista riittävän varhaisessa vaiheessa.

Toimivaltakysymykset ovat ensisijaisia erityisesti asiantuntijaorganisaatioiden fuusiossa. Itä-Suomen yliopistossa tämä oli käytännössä mahdollista vasta kun Itä-Suomen yliopiston hallitus aloitti toimintansa elokuussa 2009. Samalla siirryttiin staattisesta kehittämisvaiheesta muutoskeskeiseen toimenpidevaiheeseen, jonka yhteydessä oli mahdollista laatia ja toteuttaa uuden yliopiston keskeiset rakenteelliset, hallinnolliset ja strategiset ratkaisut. Projektivaiheessa yliopistofuusiossa jouduttiin tasapainoilemaan liiaksi kahden yliopiston intressien välillä.

Yhdistymispäätös kuului kahden yliopiston hallituksilla, mutta yhdistymisen toteuttaminen uuden yliopiston hallitukselle ja johdolle. Tämä on fuusion toteuttamisen näkökulmasta ratkaisevaa. Osittain tästä syystä toimenpidevaiheessa tehtiin myös joitakin uudelleenorganisointeja ja järjestelyjä hallintojohtosäännössä, strategiassa ja sen toimenpideohjelmassa sekä koulutus- ja hallintorakenteissa. Yliopiston hallituksen toiminta oli perusteltua ja hallituksella oli muutosvalmiutta ja kykyä strategiseen kehittämiseen.

Vuoden 2010 alussa voimaan astunut uusi yliopistolaki edellytti yliopistojen johtamis- ja päätöksentekojärjestelmän rakenteiden ja toimintatapojen uudistamista. Yliopiston hallituksen toiminnan näkökulmasta muutos oli keskeinen. Hallituksen toimintatapa uudistui edunvalvontamallista hallituskeskeiseen malliin, jossa toiminta perustuu strategiseen, kokonaisuuksien johtamiseen. Tämä oli merkittävä periaatteellinen reformi. Samalla toisistaan eriytettiin toisistaan toimi- ja päätöksentekovalta. Tämän perusteella yliopiston rehtori ei enää toimi hallituksen puheenjohtajana ja osana päätöksentekorakennetta, vaan hallituksessa käsiteltävien

asioiden esittelijänä ja toimivaltaisena operatiivisena johtajana. Uudistetussa hallintomallissa yliopiston ulkopuoliset jäsenet toivat hallituksen toimintaan dynamiikkaa ja monialaosaamista. Yliopiston hallituksen jäsenten taustalla ei ollut pääosin merkitystä päätöksentekoprosesseissa. Rahoitusmalli- ja koulutusrakennepäätöksistä käydyissä keskusteluissa eturistiriidat nousivat jossain määrin esiin. Yliopiston hallitus toimi yhtenäisenä ja strategisena hallintoelimenä.

Yliopiston hallitus keskusteli monipuolisesti ja kokonaisvaltaisesti päätösten perusteista. Hallituksen puheenjohtajan rooli oli keskeinen ja puheenjohtaja keskustelutti hallitusta laaja-alaisesti käsiteltävistä asioista. Hallituksen ja valmistelijoiden välinen työnjako oli selvä ja perusteltu. Hallituksen toimintaperiaate perustui asioiden perusteelliselle läpikäymiselle. Hallituksen puheenjohtaja ja varapuheenjohtaja sopivat työnjaosta keskenään. Hallituksen puheenjohtajisto osallistui aktiivisesti muutosprosessien valmisteluun. Valmistelijat informoivat hallitusta prosessien valmistelutilanteesta säännöllisesti.

Rakenne- ja strategiauudistusten käsittelykaava oli kolmi-osainen. Uudistusten lähtökohtana oli hallituksen lähete- tai saatekeskustelu, jossa avattiin ja linjattiin prosessin kulkua. Lähetekeskustelussa hallitus kävi läpi muutosprosessin ydinlinjat ja tavoitteet. Tämän jälkeen valmisteluprosessi käynnistyi virallisesti tiedekunnissa ja laitoksilla. Tässä prosessissa nojattiin vuorovaikutukseen ja annettiin valmistelijoille toimintavapaus. Hallituksen ja valmistelijoiden toimosuhde perustui luottamukselle.

Valmistelun tuloksia käsiteltiin hallituksen iltakouluissa sekä hallituksen kokouksissa. Iltakoulussa perehdyttiin täsmällisemmin valmisteltaviin asioihin. Keskustelujen pohjana toimivat valmistelijoiden esitykset. Hallituksen jäsenet kävivät myös keskenään epävirallista keskustelua eri kokoonpanoissa. Hallituksen puheenjohtaja toimi läheisessä yhteistyössä valmisteluvastuussa olevien rehtoreiden kanssa. Hallituksen kokousten ajankohtaiskatsausten yhteydessä rehtorit ja dekaanit kävivät läpi muutosprosessien valmistelun tilannetta. Ajankohtaiskatsaukset olivat jossain määrin ”piilevä” valmistelumekanismi, sillä niissä käsiteltävät jaeetaan erillisellä liitteellä, jota ei dokumentoitu yliopiston sisäiseen

verkkoon. Kolmas ja viimeinen vaihe oli hallituksen päätöstilanne. Tässä vaiheessa esitys on jo pitkälle keskusteltu ja avattu. Valtaosa hallituksen päätöksistä oli esityksen mukaisia. Päätöksenteon ja toimivallan eriyttäminen edellytti selkeää johtamisjärjestelmää. Tässä ytimen muodosti kaksi rehtoria, neljä dekaania ja hallintojohtaja. Hallituksen ja johtajien välinen yhteistyö oli saumatonta ja se perustui keskinäiselle luottamukselle.

Yliopiston johtoryhmän työskentely oli pääosin ristiriidaton, avointa ja selkeästi organisoitua. Strategian täsmentämisen yhteydessä käytiin perusteltua ja laaja-alaista keskustelua vahvuusaloista ja niiden kuvauksista. Prosessi eteni kuitenkin nopeasti ja sitä reunusti Opetusministeriön asettama aikataulu. Strategian täsmentäminen ei muodostunut merkittäväksi ongelmaksi johtoryhmässä. Koulutusrakenteiden valmistelussa sovellettiin pääosin toimintatapaa, jossa kulloisenkin tiedekunnan dekaani neuvotteli yhdessä rehtoreiden kanssa suunnitelmista. Muiden tiedekuntien dekaanit eivät suoraan osallistuneet valmisteluun.

Koulutusrakenteiden valmistelussa johtoryhmän sisällä ei esiintynyt merkittäviä ongelmia. Tiedekuntien eturistiriidat ja poliittikointi lehahti erityisesti yliopiston sisäisen rahanjakomallin valmistelun yhteydessä. Rahanjakomallia käsiteltiin useaan otteeseen ja sen perusteita määritettiin uudelleen ja tiedekuntakohtaisia vaikutuksia arvioitiin koelaskennoilla. Tiedekuntien välillä oli näkemuseroja mallin muuttujista ja kriteereistä. Keskustelu oli ajoittain intensiivistä ja hieman jännitteistä. Jännitteet lisääntyivät mitä konkreettisimmista asioista, esimerkiksi rahoituksesta tai henkilöstöratkaisuista päätettiin.

Muutosprosessin keskeinen edellytys on, että toimintakumppanit lähentyvät toisiaan kaikilla toimintatasoilla. Tämä edellyttää vakiintuneiden toimintamallien uudelleenarviointeja, niiden mukauttamista ja myös uusintamista. Prosessin etenemisen näkökulmasta on tärkeää, että fuusion eri prosessivaiheissa toimitaan mahdollisimman neutraalisti. Tämä on yksi fuusion läpiviemisen keskeisistä edellytyksistä. Fuusioprosessin valmistelu toteutettiin kuitenkin kokonaisuuteen suhteutettuna riittävän tasapainoisesti ja koordinoitusti.

Yliopiston toiminta perustuu yleensä vahvoille valtarakenteille, valtasuhteille ja akateemiselle hierarkialle. Nämä ovat historiallisesti ja tilanne- ja paikkakohtaisesti muovautuneita akateemis-kulttuurisia rakenteita, joiden ohjaava vaikutus korostuu erityisesti yliopistollisissa muutosprosesseissa. Toimenpidevaiheessa yliopistossa luotiin riittävän nopeasti edellytykset uuden yliopiston toiminnalle. Yliopistot olivat valmiita sitoutumaan prosessin syventämiseen ja fuusion synergioiden varmistamiseen. Tämä ei ollut kuitenkaan helppo prosessi ja siinä nousi esiin vallan strateginen uudelleenjako ja rakennesopeutus. Resurssien uudelleenjakoon ja -kohdentamiseen vaikutti samanaikaisesti eturistiriidat ja valtapoliittiset voimasuhteet ja rakenteet. Erityisesti tämä korostui päällekkäisissä toiminnoissa ja niissä toiminnoissa joissa toimintatavat ja -kulttuurit eivät kohdanneet. Välillä yliopiston sisäinen muutosvastarinta oli voimakasta. Muutosprosesseissa uudistusten objektiivinen arviointi toimijaperustaisesti on kuitenkin vaikeaa.

Muutosprosesseille tyypillistä on, että yliopiston toimintojen uudelleenjärjestämiseen ja valmisteluun liittyy pitkäkestoisia neuvotteluprosesseja. Valmistelussa on tärkeää sopia jo riittävän varhaisessa vaiheessa yhdessä toimintaperiaatteet ja tavoitteet, joiden mukaan prosessissa edetään. Prosessia on ohjattava ja säädeltävä mahdollisimman keskitetysti. Tämä edellyttää ketterää ja joustavaa ohjaukulttuuria. Tämä korostuu erityisesti julkishallinnon akateemisessa organisaatiouudistuksessa, jossa toiminnan lähtökohtana ovat perinteiset akateemis-hallinnolliset toimintamallit. Tässä suhteessa valmistelun on oltava avointa ja läpinäkyvää, mutta keskitettyä. Itä-Suomen yliopiston lähitulevaisuus näyttää sen miten fuusion vakiinnuttamisessa onnistutaan.

Itä-Suomen yliopistossa valmisteltiin vuoden 2010 aikana yliopiston toimintaa koskevat pitkäkestoiset rakenteelliset ja hallinnolliset ratkaisut. Rakenteellisesti ja organisatorisesti yliopisto alkaa tältä osin olla melkein valmis, mutta prosessit ja toimintatavat hakevat lopullista muotoaan. Tältä osin murros on vielä edessä ja se tulee kestämaan useita vuosia. Asennemuutos on tässä yhteydessä välttämätöntä ja se edellyttää myös laaja-alaista ja ammattimaista henkilöstöjohtamista. Luottamus rakentuu vähitellen ja ihmiset oppivat uuteen. Käytäntöjen yhteensovittaminen on pit-

käkestoinen prosessi. Toimintakulttuureita ei ole kaikilta osin tarkoituksenmukaista yhdistää, vaan on pyrittävä tilannekohtaisesti arvioimaan parhaat mahdolliset käytänteet. Hankkeessa ei täysin pystytty irrottautumaan totutuista malleista ja ratkaisuista.

Muutosprosessin eteneminen akateemisessa asiantuntijayhteisössä edellyttää riittävää muutosvalmiutta. Ylhäältäpäin alas ohjautuvissa prosesseissa muutosvalmius voi pysähtyä autonomian rajoihin. Tällöin on tärkeää, että muutosprosessi viedään ja sitoutetaan asiantuntijayhteisöön. Tämä edellyttää toimivaltaista johtamisjärjestelmää, toimivaa henkilöstöjohtamista ja asiantuntijahenkilöstön sitomista muutokseen. Muutosvaiheessa sisäinen tiedottaminen ei onnistunut parhaalla mahdollisella tavalla ja asiantuntijahenkilöstöä ei sitoutettu parhaalla mahdollisella tavalla osaksi prosessia. Huhut levisivät hallitsemattomasti ja tähän prosessiin ei kohdistettu korjaavia interventioita. Tässä suhteessa tärkeää on korostaa avoimen ja välittömän viestinnän merkitystä prosessin hallinnassa ja muutosprosessiin sitouttamisessa.

Itä-Suomen yliopiston toimenpidevaiheessa valmisteltiin Itä-Suomen yliopiston keskeiset toimintaedellytykset rakenteiden, strategian ja organisaation osalta. Organisaatio oli muutostilassa ja fuusion toteuttamisen näkökulmasta keskeistä oli fuusioon sisältyvien synergiaetujen varmistaminen ja uuden strategian toteuttaminen. Nämä liittyivät erityisesti strategian täsmentämiseen, koulutuksen rakenteelliseen kehittämiseen sekä hallintorakenteen muutokseen. Toimenpidevaiheessa tapahtui kaikkien näiden osalta selvää tarkentumista ja uudelleenjäsentymistä. Tässä suhteessa prosessin eteneminen oli tuloksellista. Muutosjohtajien asema oli keskeinen.

Valmistelu toteutettiin pääsääntöisesti läpinäkyvästi ja ilman merkittäviä jännitteitä. Prosessit onnistuttiin toteuttamaan, vaikka aikatauluissa jouduttiin jossain määrin joustamaan. Fuusion toteuttamisen keskeiset ongelmat liittyivät tilanteisiin, joissa jouduttiin saavuttamaan yhteinen tahtotila, tavoitteet ja ratkaisut. Näissä oli kysymys yleensä koulutus- ja hallintorakenteiden päällekkäisyyksistä sekä vallan- ja resurssien uudelleenjaosta. Itä-Suomen yliopistohanke oli kokonaisuudessaan pitkä, vaikeahko, suhteellisen kallis ja monivaiheinen prosessi.

Strategisen tavoitteenasettelun ja ohjauksen yksityiskohdat tarkentuivat vähitellen toimenpidevaiheessa. Ne avautuivat täysin, kun Itä-Suomen yliopiston hallitus hyväksyi maaliskuussa 2010 yliopiston strategian ja sen toimenpideohjelman. Yliopiston strategiseksi tavoitteeksi asetettiin kansainvälisesti korkeatasoisen ja profiloituneen tutkimusyliopiston kehittäminen. Tavoite edellytti strategisia ja rakenteellisia toimenpiteitä. Osa toimenpiteistä liittyi samanaikaisesti myös yhdistymisen toimeenpanoon. Strategiaan sisältyi painotus strategiseen erikoistumiseen ja voimavarojen uudelleenkohdentamiseen. Käytännössä tämä tarkoitti tutkimuksen vahvuusaloille suunnatun strategisen rahoituksen lisäämistä. Lisäksi yliopisto kohdentaa kehittämis- ja strategiarahoitusta uusille kehittyville aloille. Yliopiston kahdelle alueellisesti ja kansallisesti merkittävällä tutkimus- ja koulutusosalalle suunnattiin resursseja koulutuksen rakenteellisen kehittämisen kautta. Tämä prosessi edellytti myös hallinto- ja tukipalveluiden resurssien siirtoa tutkimukseen ja opetukseen.

Kansainvälisesti korkeatasoisen tutkimustoiminnan edellytysten vahvistaminen tarkoitti käytännössä ennestään vahvojen ja kansainvälisten luonnon- ja lääketieteellisten alojen vahvistamista. Näiden alojen avulla yliopisto voi myös parantaa sijoitustaan erityyppisillä ranking -listoilla. Strategisten vahvuusalojen valintaprosessi toteutui ilman merkittäviä jännitteitä. Tutkimuksen kärkiosaamisen vahvistaminen toteutettiin strategian ja sen toimenpideohjelman edellyttämällä tavalla kärkihankkeisiin suunnatun strategisen rahoitusohjelman avulla. Strategista rahoitusta myönnettiin avoimen hakumenettelyn perusteella. Yliopiston toimintaedellytysten vahvistamiseen liittyvä prosessi oli riittävän avointa ja perusteltua. Valinnat olivat strategisesti tarkoituksenmukaisia. Strategiaa toteutettiin myös uudella rahanjakomallilla.

Koulutusrakenteen kehittäminen liittyi strategian toimenpideohjelmaan ja koulutuksen kokonaisvaltaiseen rakenteelliseen kehittämiseen. Koulutuksen rakenteellinen kehittäminen liittyi erityisesti yliopiston profiiliin vahvistamiseen ja vahvuusaloille keskittymiseen. Koulutusrakenteiden uudelleenjärjestelyn avulla pyrittiin purkamaan päällekkäisyydet yliopistojen akateemisessa profiilissa sekä opetustarjonnassa. Tässä suhteessa rakenneratkai-

sut tehtiin sekä strategian että fuusion edellyttämällä tavalla. Nämä toimenpiteet edellyttivät henkilöstövoimavarojen uudelleenjärjestelyä ja -kohdentamista. Prosessi ei ollut helppo ja päätösesityksistä käytiin välillä voimakasta väantöä. Lopulliseen rakennemuutokseen jäi joitakin kompromisseja ja päällekkäisyyksiä.

Hallintorakenteen uudistamisen ja tuottavuusohjelman avulla poistettiin yhdistymiseen liittyviä hallinnollis-organisatorisia päällekkäisyyksiä. Tähän sisältyi myös johtamisen, päätöksentekojärjestelmän sekä organisaation sopeuttaminen uuteen yliopistolaikiin nähden. Lisäksi käyttötalouden alijämään kattaminen edellytti sopeutustoimenpiteitä, joiden vaikutukset kohdistuivat koko yliopiston hallinto- ja tukitoimintoihin.

Koulutus- ja hallintorakenteen kehittämisessä korostui neljä toisiinsa niveltävää, samanaikaista ja mittakaavaltaan suurta haastetta:

1. Yliopistojen yhdistyminen ja siihen sisältyneet hallinnollis-rakenteelliset muospaineet,
2. Yliopistolain muutos ja sen edellyttämä tarve uudistaa hallinto-, johtamis- ja päätöksentekojärjestelmää,
3. Yliopiston käyttötalouden alijäämä ja siihen sisältyneet talouden sopeuttamisvaateet sekä
4. Uuden yliopiston strateginen kehittäminen ja tähän liittyneet uudelleenjärjestelytarpeet.

Näihin haasteisiin suhteutettuna Itä-Suomen yliopiston rakentamisessa ja sen prosessinhallinnassa onnistuttiin hyvin. Itä-Suomen yliopiston keskeinen lähitulevaisuuden riski liittyy siihen, ettei ihmisten välille synny riittävää luottamusta. Haaste on erityinen uusissa kahden kampuksen toimintamalleissa, mutta myös yleisemmin kampusten välillä ja koko yliopiston toiminnassa. Autonomian ja strategisen johtamisen välinen raja oli jossain määrin häilyvä. Valmistelu- ja toimenpidevaiheissa vastuu- ja valtasuhteet olivat kuitenkin riittävän selkeät.

Itä-Suomen yliopiston rakentamiseen sisältyi merkittävää vallan- ja resurssien uudelleenjakoa. Valinnat heijastelivat jossain määrin vakiintuneita valta- ja intressirakenteita. Uudelleenjako liittyi erityisesti hallintokeskuksen rakenteeseen, strategisen rahoituksen kohdentamiseen, hallinto- ja tukipalveluresurssien uudelleenkohdentamiseen tutkimukseen ja opetukseen, rahoitusmalliin, hallinnolliseen ja akateemiseen johtamisjärjestelmään, koulutusrakenteisiin sekä toimintojen keskittämiseen kampusten välillä. Uudelleenjaon ratkaisut olivat pääosin läpinäkyviä ja perusteltuja. Seuraavassa arvioin tiivistetysti toimenpidevaiheessa toteutettua strategista ja rakenteellista kehittämistä.

4.1 STRATEGIAN TÄSMENTÄMINEN

Strategian täsmentäminen oli kokonaisuudessaan tuloksellista. Prosessia reunusti opetusministeriön poliittis-hallinnollinen ohjaus ja tätä kautta asetettu aikataulu. Täsmentämisen perusteella yliopistojen painoalojen määrä väheni ja niiden sisällöt tarkentuivat. Tämä edellytti strategisia rajauksia ja valintoja. Tässä suhteessa prosessissa jouduttiin vielä jossain määrin tasapainoilemaan intressien ja kampusten välillä. Strategian täsmentämisen valinnat olivat pääosin perusteltuja ja perustuivat objektiivisille mittareille. Prosessin yhteydessä strategiaan sidottiin toimenpideohjelma ja samalla käynnistettiin strategian toteuttaminen käytännössä. Strategian täsmentäminen toteutui tasapainoisesti, nopeasti ja aikataulun mukaisesti.

Strategiaprosessi toteutettiin kokonaishaasteisiin suhteutettuna toimivalla tavalla. Yliopiston johdolla ja hallituksella oli riittävät valmiudet päättää strategisista linjauksista. Valmistelu oli keskitettyä, mutta siinä huomioitiin tiedekuntien näkökulmat riittävän tasapuolisesti. Hallituksen ja valmistelijoiden välinen työnjako oli selvä. Hallitus oli strateginen hallintoelin, joka linjasi ja ohjasi strategiaprosessia ja antoi valmistelijoille toimintaruuhan. Hallitus kävi strategiasta perusteellista keskustelua. Prosessin toimintaperiaatteet olivat avoimia.

Strategian varsinaisesta käytännön valmistelusta vastasi akateeminen rehtori yhdessä johtoryhmän kanssa. Strategian vahvuusalat sekä näiden sisältökuvaukset käytiin johtoryhmässä läpi. Tiedekuntien välillä ei ollut merkittäviä ristiriitoja. Valmisteluun sidottiin laitosjohtoa seminaarien avulla. Lisäksi strategiaa käsiteltiin yliopiston yt-neuvostossa. Strategian varsinaisesta kirjoittamisesta vastasi suunnittelu- ja kehittämissyksikön päälliköt. Valmistelun valtarakenne edusti vakiintuneita valtaintressejä. Hallinnan näkökulmasta prosessissa ei tapahtunut merkittäviä valtapoliittisia siirtymiä. Valtaa kohdennettiin olemassa olevan liikkumavaran puitteissa.

Strategiaprosessin keskeinen haaste liittyy strategisen johtamisen ja strategia-ajattelun vakiinnuttamiseen osaksi yliopistojen toimintaa. Itä-Suomen yliopiston strategiaprosessissa strategisessa johtamisessa korostettiin jatkuvuutta. Strategian painoalat noudattivat vakiintunutta osaamis- ja valtarakennetta. Tässä suhteessa strategiaprosessi oli jatkumoa projektivaiheessa laaditulle strategialle. Hallituksen rooli oli jossain määrin sidottu aiempaan strategiatyöhön. Hallitus istui strategiaprosessissa valmiiksi katettuun pöytäan ja toimi tähän sisältyvien reunaehtojen mukaisesti.

Strategian täsmentäminen nivoutui yliopiston sisäiseen laajempaan rakenteelliseen kehittämiseen, hallinnon synergiaetujen varmistamiseen ja tästä avautuvien resurssien uudelleen kohdentamiseen osaksi tutkimustoimintaa. Tässä yhteydessä avattiin myös strategian vahvuusalakohtaiset kärkihankehaut. Samalla kohdennettiin merkittäväällä tavalla strategista rahoitusta ja luotiin uudenlaista rahoitus- ja toimintakulttuuria. Käytännössä tämä tarkoitti jo vahvojen luonnon- ja lääketieteellisten alojen vahvistamista. Muiden alojen kehittymisen liikkumavara on tässä yhteydessä lähtökohtaisesti pienempi.

Yliopiston toimintaa suunnattiin lähemmäs yliopiston profiilia myös muilla aloilla kuin painoaloilla. Alueellisesti ja kansallisesti merkittäviä aloja (Venäjä-ala ja opettajankoulutus) rahoitetaan strategiakaudella erikseen vuosittaisella strategiarahoituksella. Nämä olivat strategisia valintoja ja rahoitus kohdennettiin tarpeen mukaan. Opettajankoulutuksen erillisrahoitus kohdennettiin luonnontieteiden aineenopettajankoulutukseen, ohjauksen koulu-

tukseen ja erityisopettajankoulutukseen. Nämä olivat myös kansallisen korkeakoulupolitiikan keskiössä. Venäjä teemaan kohdennettu erillisrahoitus oli yliopiston ja opetusministeriön näkökulmasta strateginen panostus. Venäjä-osaamisen kehittämiseen ei yliopiston sisällä suhtauduttu täysin yksimielisesti. Strategisen ohjauksen uudistaminen oli kokonaisuuden ja erityisesti fuusion toimeenpanon näkökulmasta perusteltua. Strategian tavoitteeksi asetettiin kansainvälisesti kilpailukykyisen (tutkimus)toiminnan edistäminen. Myöhemmin yliopisto kohdentaa strategiarahoitusta uusiutuville tutkimusverkostoille ja -ryhmille. Strategia ei jäänyt siis pelkäksi tavoitekokonaisuudeksi, vaan sitä myös toteutettiin käytännössä.

Yliopiston strategiaa toteutettiin

1. Rakenteellisena kehittämisenä (koulutusrakenteet, päällekkäisyydet, hakukohteet ja maisteriohjelmat)
2. Hallinnon päällekkäisyyksien poistaminen ja tuottavuusohjelma (erityisesti resurssisiirto)
3. Strateginen henkilöstösuunnitelma (henkilöstöresurssien uudelleenkohdentaminen strategian edellyttämällä tavalla)
4. Tutkimuksen vahvuusalojen kärkihankkeina
5. Opettajankoulutukseen ja Venäjä-alaan suunnattuna strategisena erityisrahoituksena
6. Uusiutuvien tutkimusalojen erillisrahoituksena
7. *Post doc* –tutkijatohtorirahoituksena

4.2 KOULUTUSRAKENTEIDEN KEHITTÄMINEN

Koulutusrakenteiden kehittäminen perustui yliopiston strategiaan kehittämiseen ja sen lähtökohtana oli hallituksen hyväksymä strategia ja sen toimenpideohjelma. Rakenteelliseen kehittämiseen liittyi myös yliopistojen yhdistymisen synergiaetujen varmistami-

nen. Koulutusrakenteen neuvotteluprosessit eivät olleet kaikilta osin helppoja.

Koulutusrakenteen uudistaminen toteutettiin akateemisen rehtorin, dekaanien, laitosjohtajien ja oppiainevastaavien välisenä yhteistyönä. Koulutusrakenteen kehittämistä ohjasi ja sääteli yliopiston hallitus, mutta itse prosessi oli valmistelukeskeinen. Koulutusrakenteiden kehittämistavoitteiden ja ratkaisujen tunnistamisesta vastasivat käytännössä dekaanit ja laitosjohtajat. Valmistelun toteuttamisessa oli tiedekuntaakohtaisia eroja. Rehtorien ja dekaanien välisissä neuvotteluprosesseissa rakenteiden valmisteluun haettiin rakenteellisen kehittämisen tavoitteita vastaavat esitykset. Organisoituminen noudatti akateemista yliopistohallintoperinnettä. Koulutusrakenteiden osalta valmistelu oli keskitettyä johtajille ja oppiainevastaaville. Koulutusrakenteiden valmistelu oli riittävän läpinäkyvää ja laajapohjaista.

Yhteiskuntatieteiden osalta suurimmat koulutusrakenteiden muutokset liittyivät hakukohteiden yhdistämiseen. Kampusten väliset päällekkäisyydet ratkaistiin yhteiskuntapolitiikan osalta. Rakennemuutos eteni ilman merkittäviä jännitteitä. Muutoksen mittakaava oli keskisuuri ja sen vaikutukset konkretisoituvat lähitulevaisuudessa uusina kandidaatti- ja maisterivaiheen koulutusrakenteina.

Luonnon- ja metsätieteiden tiedekunnan muutoksen mittakaava oli suuri. Muutospaineet vaikuttivat prosessin lopputulokseen. Päällekkäisten toimintojen osalta päädyttiin konsensusratkaisuihin. Rakennemuutokseen sisältyi jännitteitä ja eturistiriitoja erityisesti tietojenkäsittelytieteen ja fysiikan ratkaisuissa. Terveystieteiden tiedekunnan kehittäminen liittyi erityisesti biotieteiden uudelleenjärjestelyyn. Toimenpide oli strategian mukainen. Filosofisen tiedekunnassa ei ollut merkittäviä muutospaineita. Opettajankoulutuksen järjestäminen on lähitulevaisuuden keskeinen kysymys.

Koulutusrakenteen keskeiset haasteet liittyivät päällekkäisten toimintojen uudelleenjärjestelyyn sekä näihin liittyviin neuvotteluprosesseihin. Haasteet korostuivat yhteiskunta- ja luonnontieteissä. Ongelmat liittyivät käytännössä resurssien- ja vallanjakamiseen. Koulutusrakennepäätökseen sisältyi päällekkäisyyksiä. Sisäi-

sessä viestinnässä oli joitakin ongelmia ja siinä oli yksikkökohtaisia eroja. Prosessi ei ollut kaikilta osin avoin tai läpinäkyvä. Rakennepäätökseen sisältyi kompromisseja ja akateemisia päällekkäisyyksiä.

Koulutusrakenteen uudistamisen prosessi eteni kokonaisuutteen suhteutettuna onnistuneesti. Prosessissa käytiin läpi perusteellisesti koulutusohjelmat ja niiden elinvoimaisuus. Prosessi si-dottiin strategian toteuttamiseen ja strategiseen henkilöstösuunni- telmaan. Valmistelu oli riittävän riippumatonta.

4.3 HALLINTORAKENTEEN KEHITTÄMINEN

Hallintorakenteen muutos kohdistui koko yliopiston hallinto- ja organisaatorakenteeseen. Se liittyi kahden yliopiston päällekkäisten hallintoimintojen purkamiseen ja fuusioon sisältyneiden sy-nergiaetujen varmistamiseen. Tähän liittyi myös strategian uudelleensuuntaaminen ja hallituksen päätös hallinnon ja tukipalveluiden tuottavuusohjelman käynnistämisestä. Sen tavoitteena oli kohdentaa hallintotoimintojen resursseja opetukseen ja tutkimukseen. Osana tätä prosessia yliopisto käynnisti YT-neuvottelut.

Tuottavuusohjelman tavoitteena oli siirtää 1,1 miljoonaa euroa hallintotoiminnoista tutkimukseen ja opetukseen. Näihin tekijöihin liittyen yliopisto ilmoitti keväällä 2010 käynnistävänä YT-neuvottelut. Neuvottelut kohdistuivat yliopiston keskushallintoon ja palvelulaitoksiin. Neuvottelujen tuloksena yliopisto vähentää vuoden 2011 loppuun mennessä 70,5 henkilötyövuotta. Hallintorakenteen uudistaminen kohdistui myös tiedekuntiin. Keskushal- linnon tuottavuusohjelma ja tiedekuntatasoiset tehostamistoimen- piteet liittyivät lisäksi yliopiston käyttötalouden tasapainottami- seen.

Yliopiston hallitus hyväksyi syksyllä 2009 uuden hallintojoh- tosäännön. Päätöksen perusteella yliopiston hallinnon johtamis- ja organisaatiomallia yksinkertaistettiin ja samalla siirryttiin yhden hallintojohtajan ja yhden hallintokeskusdivisioonan malliin. Hal- lintokeskuksen yksikköjakoa uudistettiin toiseen otteeseen osana

yliopiston YT-neuvotteluja, kun opintopalvelut ja oppimiskeskus fuusioitiin ja tietohallinto ja tietotekniikkakeskus yhdistettiin. Samalla uudistettiin kansainvälisten asioiden organisoituminen ja keskitettiin suunnittelu- ja kehittämisosaston toiminta Joensuun kampukselle.

Hallintorakenteen muutoksen ja tuottavuusohjelman toteuttamista sääтели yliopiston hallitus. Se toteutettiin hallintokeskuksen ja erillis- ja palvelulaitosten osalta hallintojohtajan valmistelemana. Tiedekuntien rakenteellisesta kehittämisestä vastasivat tiedekuntien dekaanit yhdessä laitosjohtajien kanssa. Tiedekuntien hallinnon kehittäminen oli käynnistynyt jo projektivaiheessa. Hallintotoiminnoissa fuusion päällekkäisyydet purkautuivat vähitellen. Hallintopalvelukeskusten toiminnan rationalisointi ja tehostaminen jatkui vuoden 2010 lopulla.

Hallintorakenteen uudistamiseen liittyi lähtökohtaisesti yliopistojen toimintaa säätelevän yliopistolain muutos. Muutoksen vaikutuksesta yliopistojen toimintakehys ja toimintatavat muutuivat jossain määrin. Samalla myös oli vähitellen irtauduttava valtionhallintokeskeisestä virastotoimintamallista ja siirryttävä lähemmäs hallitus- ja johtajakeskeistä toimintamallia. Tämä on yliopistoissa suuri kulttuurinen muutos, jonka sisäistäminen ja toteuttaminen on pitkäkestoinen prosessi. Uuden yliopistolain vaikutuksesta hallintotoiminnoissa on arvioitava uudelleen työn sisältöjä, tavoitteita ja prosesseja. Suorimmin yliopistolain muutos on näkynyt hallitus- ja johtamistyöskentelyn muutoksena. Muutos on edellyttänyt myös uudistuksia organisaatorakenteissa, erityisesti yksikköjen koossa.

4.4 LOPUKSI

Itä-Suomen yliopiston muutosprosessi on rakenne-, hallinto-, johtamis- ja organisaatoratkaisujen osalta monelta osin valmis. Joi-tain ratkaisuja ja yksityiskohtia voidaan arvioida lähitulevaisuudessa uudelleen. Seuraavaksi toteutetaan ratkaisuihin sisältyvät yksityiskohtaiset toimenpiteet ja vakiinnutetaan muutos läpi orga-

nisaation. Muutoksen vakiinnuttaminen edellyttää strategian mukaisten toimenpiteiden lisäksi uuden ajattelutavan ja toimintaperiaatteiden sisäistämistä. Tämä liittyy erityisesti kahteen tekijään: yhdistymisprosessin kulttuuris-sosiaaliseen ulottuvuuteen liittyvien riskien ehkäisemiseen sekä toiseksi uuden yliopistolain edellyttämään hallinto- ja johtamistapaan sekä uudenlaisen, dynaamisemman toimintakulttuurin rakentamiseen. Tämä prosessi kestää useita vuosia. Itä-Suomen yliopiston rakentaminen oli mittakaavaltaan iso prosessi, joka eteni suhteellisen ongelmattomasti. Prosessin aikana esiin nousseet hyvät käytänteet ja haasteet ovat tiivistetty taulukkoon 3.

Taulukko 3 Yhdistymisprosessin hyvät käytänteet ja haasteet

Hyvät käytänteet	Haasteet
1. Yliopistojen sitoutuminen prosessiin	1. Kampuskeskeisyys ja Kuopion ja Joensuun välinen jännite
2. Projektinhallinta ja valmistelu	2. Luottamuksen rakentaminen ja toimintakulttuurien luominen
3. Muutosvalmius ja joustavat toimintamallit	3. Prosessin monimuotoisuuden hallinta ja asiantuntijahenkilöstön asema
4. Neutraali toimintamalli ja kokonaisuuksien hallinta	4. Akateeminen politikointi ja valtarakenteet
5. Uusi johtamisjärjestelmä ja hallitustapa	5. Sisäinen viestintä ja avoimet prosessit

Keskeistä prosessin etenemisen näkökulmasta oli yliopistojen johdon, hallitusten ja henkilökunnan sitoutuminen prosessiin. Tätä edesauttoi hankevaiheessa toteutettu varsin pitkä valmistelutyö ja asioiden kypsyttäminen. Prosessiin sitouttaminen on erityisesti vertikaalinen (linjaorganisaation ja johtamistasojen) haaste; kysymys siitä miten yliopiston asiantuntijahenkilöstö otetaan mukaan prosessiin erityyppisissä horisontaalissa (esimerkiksi tiedekunnan,

laitoksen, oppiaineen tai yksikön) kehittämiskysymyksissä. Haaste liittyy siihen miten suhteellisen pienillä panoksilla saadaan aikaan suuria vaikutuksia fuusion sitoutumisessa ja sitouttamisessa. Tämä on jatkuva oppimisprosessi, jossa haetaan myönteistä asennoitumista muutokseen. Tässä suhteessa on ymmärrettävä erilaiset lähtökohdat, valmiudet ja tavoitteet. Sitouttamisen on oltava joustavaa ja monikanavaista.

Projektinhallinnassa ei ollut merkittäviä ongelmia suhteutettuna prosessin mittakaavaan ja vaikeusasteisiin. Prosessin eteneminen toteutettiin pienin askelin ja kumulatiivisesti. Keskeistä tässä on hallinta prosessia kokonaisuutena ja samalla ymmärtää suurten muutosprosessien logiikka, niiden mittakaava ja prosessoituminen. Suuria muutosprosesseja hallitaan osa-alueittain ja vaiheittain. Itä-Suomen yliopistossa projektinhallinta myös edisti sisäistä muutosvalmiutta ja sitoutumista prosessiin. Muutosprosessin onnistuminen on edellyttänyt toimivaa koordinaatiota ja prosessien tasapainoista ja tavoitteellista ohjaamista. Prosessin aikana ja sen nivelvaiheissa olisi ollut tarkoituksenmukaista suorittaa prosessin väliarviointeja.

Muutosvalmiutta voidaan edistää tilannekohtaisesti joustavilla toimintamalleilla. Yhdistymisen on oltava pragmaattinen, ei kaavamainen. Hankevaiheessa tämä ajattelutapa ei ollut vielä täysin mahdollinen. Toimenpidevaiheessa siihen avautui mahdollisuus, joka liittyi aiempaa neutraalimman toimintamallin mukaiseen päätöksentekoon. Tässä keskeisessä asemassa oli uusi hallitus. Sattumaa siis oli, että uusi yliopistolaki ja sen mukanaan tuoma uudenlainen strateginen hallitus- ja johtamistapa edesauttoi myös fuusiota. Voidaan olettaa, että "vanhassa" virastoyliopisto- ja edunvalvontakeskeisessä toimintamallissa fuusion toteuttaminen olisi ollut haasteellisempaa. Fuusio edellyttää kokonaisuuksien tasapuolista ja neutraalia hallintaa. Uusi hallitus pystyi toteuttamaan tätä periaatetta hyvin.

Fuusion toteuttaminen edellyttää toimivaltaista johtamisjärjestelmää sekä avointa ja strategista johtajuutta. Yliopiston uusi johtamisjärjestelmä perustui linjajohtajamallin mukaiselle perusrakenteelle, jossa rektorit ja dekaanit muodostivat toimivallaltaan johtamisjärjestelmän operationaalisen ytimen. Dekaanit johtivat

tiedekuntien toimintaa päätoimisesti ja muodostivat yhdessä rehtoreiden ja hallintojohtajan kanssa yhdessä yliopiston johtoryhmän. Dekaanien toiminnan fokus oli paitsi siis tiedekunnan toiminnan kehittämisessä myös laajemmin koko yliopiston toiminnan kehittämisessä. Tulevaisuus näyttää miten tasapainoilu kahdella jalalla onnistuu. Rehtorit tai dekaanit eivät olleet enää eri "ryhmien etumiehiä", vaan yliopiston hallituksen nimittämiä johtajia. Tässä suhteessa irtauduttiin perinteisestä edunvalvontamallin johtamis- ja päätöksentekokäsityksestä. Suhteellisen neutraali ja tilanteiden mukaan joustava toimintamalli ja kokonaisuuksien hallinta edesauttoi fuusion prosessoitumista ja toteuttamista.

Yhdistymisprosessin mittakaava oli suuri ja uudessa yliopistossa on noin 2700 työntekijää ja 14 000 opiskelijaa. Sen yhteydessä uudistettiin täysin yliopiston organisaatio-, hallinto-, palvelu-, päätöksenteko-, ohjaus-, päätöksenteko- ja johtamisjärjestelmät. Muutosprosessi oli pitkäkestoinen ja suhteellisen monimutkainen ja se kuormitti henkilöstöä ja aiheutti epävarmuuksia yliopiston sisällä.

Toisaalta suuri osa yhdistymisprosessin myönteisistä vaikutuksista näkyy vasta lähitulevaisuudessa. Muutosprosessit edellyttävät laajaa ja avointa perspektiiviä. Tässä suhteessa haasteellista on hallita eri eturyhmien ja toimijoiden välisiä jännitteitä. Itä-Suomen yliopiston prosessoituminen keskeiset haasteet liittyivät toiminnan ajoittaiseen kampuskeskeisyyteen ja Joensuun ja Kuopion kampusten välisiin jännitteisiin. Jatkossa tämä on operatiivisen toiminnan haaste kaikilla toimintatasoilla.

Kampuskeskeisyyden vähentäminen edellyttää puolestaan luottamuksen rakentamista ja yhteisen toimintafilosofian ja -kulttuurin rakentamista. Tämä on pitkäkestoinen prosessi, mutta sillä on ratkaiseva merkitys Itä-Suomen yliopiston toiminnan tuloksellisuuden varmistamisessa. Luottamus on yhteisen toiminnan keskeinen lähtökohta, joka edellyttää yhteisten toimintamallien ja kulttuurin mukaista toimintaa. Tässä yhteydessä on tärkeää, että on valmiuksia vakiinnuttaa muutos ja luoda joustavia toimintamalleja.

Luottamus edellyttää kulttuuris-sosiaalisten siteiden vahvistamista. Oppimiskäsityksen on oltava avoin ja joustava. Muutos-

prosessin edistymisen keskeinen edellytys on prosessin monimuotoisuuden hallinta. Tässä korostuu prosessin johtaminen toimintayksiköissä. Tämä oli erityisen haasteellista Itä-Suomen yliopistohankkeessa. Prosessin monimuotoisuuden hallinta edellyttää määrätietoista ja strategista johtamista, prosessin hallintastrategiaa ja prosessin jakamista osavaiheisiin sekä asiantuntijahenkilöstön sitomista prosessiin. Työnjaon liiallinen hierarkkisuus voi vaikeuttaa prosessin toteuttamista ja henkilöstön sitoutumista prosessiin.

Yhdistymisprosessin yksi keskeinen haaste liittyi akateemiseen politikointiin ja vakiintuneiden valtarakenteiden ylläpitämiseen. Akateeminen politikointi nousi esiin jossain määrin toimintayksiköissä, joissa muutoksen vaikutukset olivat myös selvimmin nähtävissä. Yliopiston hallituksessa tai johtoryhmässä etukeskeisyys ei muodostunut muutamaa yksittäistä asiakohtaa lukuun ottamatta haasteeksi.

Hallintoelimet toimivat uuden hallintomallin periaatteiden mukaisesti. Fuusiossa on pyrittävä ylläpitämään fuusioituvien yksiköiden välillä vallan suhteellista tasapainoa. Tällä voidaan ehkäistä vallan vääristymiä. Toisaalta fuusio edellyttää myös strategista johtamista ja vallan uudelleenjakoa. Tämä on yleensä fuusioiden yksi keskeinen haaste. Itä-Suomen yliopistossa oli joitakin haasteita vallan- ja resurssienjaossa. Nämä realisoituivat esimerkiksi koulutuksen rakenteiden kehittämisessä. Organisaation uudistamisessa on pyrittävä joustavaan työnjakoon.

Muutos on monelta osin viestinnällinen prosessi. Tiedonvälityksen merkitys uudistamisprosessin toteuttamisessa on keskeinen. Itä-Suomen yliopiston rakentamisen yhteydessä tiedonkulussa oli joitakin ongelmia. Sisäinen viestintä ei onnistunut täysin. Tämä osaltaan vaikutti siihen, että prosessit eivät olleet riittävän avoimia ja prosessin valmisteluun suhtauduttiin osin kriittisesti. Tätä olisi voitu ehkäistä riittävän kohdennetulla sisäisellä viestinnällä ja asiantuntijahenkilöstön sitouttamisella prosesseihin.

Huhupuheet prosessista ja sen etenemisestä levisivät tarpeettomalla tavalla. Näiden tilanteiden ehkäisemiseksi olisi tarvittu nopeita ja kohdennettuja interventioita. Muutosprosessin hallinnassa oli tältä osin ongelmia. Toimenpidevaiheessa olisi ollut

tarkoituksenmukaista, jos toimenpiteiden koordinaatiosta olisi edelleen vastannut erillinen projektijohtaja.

Itä-Suomen yliopistossa on seuraavaksi edessä muutoksen vakiinnuttaminen. Prosessiin liittyy hallinnollis-taloudellisten toimenpiteiden lisäksi kulttuuris-toiminnallinen ulottuvuus. Uuden yliopiston toimintakulttuurien ja toimintamallien hioutuminen on pitkäkestoinen prosessi, joka edellyttää yksilötason asennemuutosta ja luottamuksen rakentamista. Toimenpidevaiheesta ollaan siis vähitellen siirtymässä fuusion viimeiseen vaiheeseen, muutoksen vakiinnuttamiseen. Tämä vaihe voi kestää useita vuosia ja sen jälkeen on mahdollista arvioida yhdistymisen onnistumista ja vaikuttavuutta.

Liite 1 Itä-Suomen yliopiston rakentamisen keskeiset päivämäärät

Vuosi 2006

- kevät 2006 Opetusministeriö pyytää rakenteellisen kehittämisen esityksiä yliopistoilta
- 22.5. Kauppatieteiden selvitystyöryhmä asetetaan
- 18.8. Joensuun yliopiston hallitus hyväksyy rakenteellisen kehittämisen hanke-esityksen
- 30.8. Kuopion yliopiston hallitus hyväksyy rakenteellisen kehittämisen hanke-esityksen
- 20.9. Opetusministeriön kirje yliopistoille rakenteellisen kehittämisen hanke-esityksen tarkentamiseksi
- 26.9. Joensuun yliopiston hallitus hyväksyy rakenteellisen kehittämisen täsmennetyn hanke-esityksen
- 27.9. Kuopion yliopiston hallitus hyväksyy rakenteellisen kehittämisen täsmennetyn hanke-esityksen
- 29.9. Täsmennetty hanke-esitys opetusministeriölle
- 27.10. Yliopistojen välinen hanke valitaan yhdeksi kolmesta kansallisesta kärkihankkeesta, työryhmä yhteistyön suunnittelemiseksi nimetään
- 13.11. Ensimmäinen kokous (Joensuun ja Kuopion yliopistojen federaatiohankeselvitystä valmisteleva kokous)
- 27.11. Opetusministeriö asettaa määrärahan (60 000 €) hankkeen edistämiseksi
- 19.12. Federaatiohankeseminaari, Kuopio

Vuosi 2007

- 14.2. Federaatiohankeseminaari, Joensuu
- 19.2. Työryhmä luovuttaa opetusministeriölle loppuraportin
- 23.3. Tulosneuvottelut opetusministeriössä ja opetusministeriön tarjous liittoyliopistosta
- 4.4. Kuopion yliopiston hallitus keskusteli opetusministeriön tarjouksesta ja merkitsi sen tiedoksi

- 11.4. Kuopion yliopiston hallitus keskusteli opetusministeriön tarjouksesta ja merkitsi sen tiedoksi
- 2.5. Joensuun ja Kuopion yliopiston hallitukset hyväksyivät Itä-Suomen liittoyliopiston perustamisen 1.1.2010 alkaen ja liittoyliopistosopimuksen
- 14.5. Ensimmäinen kokous (Valmisteleva johtoryhmän kokous)
- 14.5. Hankkeen operatiivisen johdon nimitetään
- 14.5. Hankkeen nimi: Itä-Suomen liittoyliopisto
- 23.5. Joensuun yliopiston hallitus hyväksyy liittoyliopiston projektisuunnitelman
- 31.5. Kuopion yliopiston hallitus hyväksyy liittoyliopiston projektisuunnitelman
- 15.6. Johtoryhmä nimeää hankkeelle ensimmäiset valmistelevat työryhmät
- 21.5. Suunnattu määräraahaku luonnontieteelliselle ja yhteiskuntatieteelliselle alalle
- 15.6. Johtoryhmä päättää luonnontieteellisen ja yhteiskuntatieteellisen alan hankerahoituksesta
- 14.8. Johtoryhmä hyväksyi hallintojohtajien työnjaon elokuu, toimintarakenteen suunnittelu alkaa
- 16.8. Toinen määräraahaku avataan muille kuin kauppatieteellisen, luonnontieteellisen ja yhteiskuntatieteellisen alan yhteistyöhankkeille
- 27.8. Joensuun ja Kuopion yliopiston hallitukset totesivat yhteisen tiedekunnan tai vastaavan valmistelun käynnistyvän välittömästi kauppatieteiden alalla
- 10.9. Itä-Suomen yliopiston strategiaseminaari, Kuopio (*Strategiatyö käynnistyy*)
- 13.9. Johtoryhmä myöntää määrärahan yhteisen yksikön rakentamiseksi kauppatieteen alalla
- 26.9. Hallitukset laativat keskinäisen sopimuksen Itä-Suomen yliopistosta nimestä
- 2.10. Muiden kuin kauppatieteellisen, luonnontieteellisen ja yhteiskuntatieteellisen alan yhteistyöhankkeiden rahoituspäätökset
- 5.10. Hankkeen neuvottelukunta asetetaan

- 22.10. Yliopistojen johtoryhmien iltakoulut (Itä-Suomen yliopiston toimintarakenne)
- 24.10. Yliopistojen hallitukset keskustelut Itä-Suomen yliopiston toimintarakenteesta
- 31.10. Kauppatieteiden alan kehittämissuunnitelma julkistetaan
- 9.11. Johtoryhmä päätti jatkaa valmistelua Itä-Suomen yliopiston toimintarakenteesta *school* -mallin pohjalta
- 23.11. Keskustelutilaisuus Itä-Suomen yliopiston toimintarakenteesta ja strategiasta, Joensuu
- 29.11. Keskustelutilaisuus Itä-Suomen yliopiston toimintarakenteesta ja strategiasta, Kuopio
- 13.12. Itä-Suomen yliopiston strategiaseminaari, Joensuu (luonnos toimintarakenteesta)
Rehtoreiden päätös yhteisen keskushallinnon rakentamisesta

Vuosi 2008

- 4.2. Rehtoreiden määräys keskushallinnon valmistelusta
- 15.2. Sivistyspoliittinen työryhmä esittää kauppatieteiden tutkinnonanto-oikeutta
- 12.3. Hallitukset käsittelevät Itä-Suomen yliopiston organisaatorakennetta
- 16.4. Hallitukset hyväksyivät Itä-Suomen yliopiston organisaatorakenteen sekä keskushallinnon ja palvelulaitosten vastuuhenkilöt
- 8.5. Hallintopalvelukeskusten rakentamisen yhteyshenkilöt ja dekaanien koollekutsujat ja yhteyshenkilöt nimitetään
- 8.5. Johtoryhmä päättää yhdistää viestintäyksiköt yhdeksi yksiköksi ja kansainvälisten asioiden osastot yhdeksi osastoksi
- 8.5. Johtoryhmä päättää Itä-Suomen yliopiston virallisesta lyhenteestä UEF
- 20.–21.5. Itä-Suomen yliopiston strategiaseminaari, Koli

- 8.9. Itä-Suomen yliopiston tunnus ja visuaalinen ilme jul-
kistetaan
- 24.9. Hallitukset hyväksyivät kauppatieteellisen alan tut-
kintorakenteet, valintaperusteet ja sisäänottomäärät
2009.
- 24.9. Joensuun yliopiston hallitus päätti lakkauttaa kansan-
taloustieteen koulutusohjelman osana kauppatietei-
den kehittämistä
- 2.10. Hallintojohtosääntöluonnos kommenttikierrokselle
- 9.10. Hankkeen johtoryhmän, uusien tiedekuntien koolle-
kutsuvien dekaanien ja koordinoivien hallintopäälli-
köiden tapaaminen
- 22.10. Kuopion yliopiston hallitus päätti lakkauttaa paikal-
listalouksien kehittämisen koulutusohjelman osana
kauppatieteiden kehittämistä
- 5.11. Itä-Suomi -sidosryhmäseminaari, Varkaus
- 7.11. Joensuun ja Kuopion yliopistojen yhteinen kansainvä-
listen asioiden johtaja valitaan
- 7.11. Itä-Suomen yliopiston strategialuonnoksen 1 versio
lähetetään kommentoitavaksi
- 26.11. Yliopistojen hallitukset hyväksyivät tiedekuntien ala-
ja koulutusrakenteet, erillis- ja palvelulaitosten orga-
nisoitumisen, keskushallinnon tehtävät pääpiirteis-
sään sekä hallintopalvelukeskusten valmistelutilan-
teen (Kuopiossa hallintopalvelukeskukset jäivät pöy-
dälle, päätös 17.12.2008)
- 4.–5.12. Itä-Suomen yliopiston strategiaseminaari, Tahko
- 30.12. Itä-Suomen yliopiston strategialuonnoksen 2 versio
lähetetään lausuntokierrokselle

Vuosi 2009

- 14.1. Perustamisvaiheen dekaanit nimetään
- 21.1. Hallitukset keskustelevat Itä-Suomen yliopiston stra-
tegiasta
- 28.1. Johtosääntötyöryhmä asetetaan

- 29.1. Tiedekuntien hallintopalvelukeskusten hallintopäälliköt nimetään
- 3.2. Joensuun ja Kuopion yliopistot käynnistävät Itä-Suomen yliopiston varainhankintakampanjan
- 16.2. Johtoryhmä vahvistaa perustamisvaiheen laitosjohtajat
- 25.2. Yliopistojen hallitukset hyväksyvät Itä-Suomen yliopiston strategian
- 3.3. Johtoryhmä avaa Itä-Suomen yliopiston tutkijatohtori paikat hakuun
- 10.3. Yliopistojen hallitukset valitsevat Itä-Suomen yliopiston yliopistokollegion
- 27.4. Yliopistokollegio nimeää Itä-Suomen yliopiston hallituksen
- 3.6. Lopullinen johtosääntöluonnos valmistuu
- 3.-4.6. Itä-Suomen yliopisto uuden ajan kynnyksellä -seminaari, Savonlinna
- 17.6. Yliopistokollegio valitsee yliopiston hallituksen
- 22.6. Itä-Suomen yliopistohankkeen johtoryhmä valitsi 10 tutkijatohtoria
- 19.8. Itä-Suomen yliopiston hallituksen ensimmäinen kokous
- 7.10. Yliopiston hallitus valitsee rehtorit
- 20.10. Opetusministeriön ja yliopiston väliset tulosneuvottelut vuodelle 2010
- 3.12. Yliopiston hallitus valitsee dekaanit
- 22.12. Yliopiston hallitus käynnistää strategian täsmentämisprosessin
- 22.12. Yliopiston hallitus nimesi yliopiston johtoryhmän

Vuosi 2010

- 27.1. Hallituksen strategiaseminaari
- 19.2. Hallitus päätti tuottavuusohjelman resurssikehyksestä
- 16.3. Hallituksen strategiaseminaari

- 22.3. Hallitus hyväksyy täsmennetyn strategian ja sen toimenpideohjelman
- 6.4. Yliopisto käynnistää YT-neuvottelut
- 29.4. Hallituksen lähetekeskustelu koulutusrakenteiden uudistamisesta
- 29.4. Hallitus hyväksyi sisäisen rahanjakomallin
- 25.5. YT-neuvottelut päättyivät
- 1.6. Yliopiston hallitus päätti tuottavuusohjelmasta
- 1.6. Hallituksen iltakoulu, koulutusrakenteet
- 7.6. Itä-Suomen yliopiston tutkimuksen vahvuusalojen kärkihankehaku avataan
- 22.8. Hallintojohtajan päätös hallintokeskuksen yksikkörakenteesta
- 6.9. Hallituksen iltakoulu, koulutusrakenteet
- 28.9. Hallitus päättää koulutuksen rakenteellisesta kehittämisestä, tietojenkäsittelytieteen ratkaisu jätetään pöydälle
- 13.10. Tietojenkäsittelytieteen keskustelutilaisuus
- 15.10. Tietojenkäsittelytieteen kandidaattikoulutuksen jatkumisesta annetaan tiedote
- 28.10. Hallitus päättää tietojenkäsittelytieteen rakenneratkaisusta

Liite 2 Haastattelut

Teema, hallituksen valinta (sähköpostikysymykset)
Kohderyhmä, yliopistokollegio

Yliopistonlehtori Erkki Pesonen, 12.3.2010, sähköpostivastaukset
Tietojärjestelmäsuunnittelija Juha Riepponen, 12.3.2010, sähköpostivastaukset

Professori Tapani Pakkanen 15.3.2010, puhelinhaastattelu

Professori Pirkkoliisa Ahponen 17.3.2010, sähköpostivastaukset

Professori Kristiina Järvinen, 18.3.2010, sähköpostivastaukset

Professori Päivi Eriksson 22.3.2010, sähköpostivastaukset

Yliassistentti Antero Puhakka, 25.3.2010, sähköpostivastaukset

Professori Jorma Enkenberg, 29.3.2010, sähköpostivastaukset
Professori Pauli Niemelä, 29.3.2010, sähköpostivastaukset
Lehtori Tapio Nurmi, 29.3.2010, sähköpostivastaukset
Hallintojohtaja Petri Lintunen, 29.3.2010, sähköpostivastaukset

Teema, Rehtoreiden ja dekaanien valinta sekä hallintojohtosään-
nön muutos (sähköpostikysymykset)
Kohderyhmä, yliopiston hallitus

Hallituksen jäsen Jussi Sallinen, 14.6.2010, sähköpostivastaukset
Hallituksen jäsen Elli Aaltonen, 6.2010, sähköpostivastaukset

Teema, Muutosprosessi, strategian täsmentäminen, rahoitusmalli,
hallintorakenteen muutos ja koulutusrakenteiden uudistaminen,
Kohderyhmä, yliopiston hallitus ja keskeinen johto

Suunnittelupäällikkö Soili Makkonen, 16.4.2010, haastattelu
Hallintojohtaja Petri Lintunen, 8.6.2010, haastattelu
Rehtori Perttu Vartiainen, 8.6.2010, haastattelu
Suunnittelupäällikkö Soili Makkonen, 10.6.2010, haastattelu
Akateeminen rehtori Kalervo Väänänen, 15.6.2010, haastattelu
Dekaani Juha Kinnunen, 5.10.2010, haastattelu
Hallituksen jäsen Elli Aaltonen, 6.10.2010 & 11.10.2010 puhelinhaas-
tattelu
Hallituksen jäsen Tapani Pakkanen, 7.10.2010, puhelinhaastattelu
Hallituksen puheenjohtaja Petteri Taalas, 8.10.2010, haastattelu
Dekaani Timo Jääskeläinen, 11.10.2010, puhelinhaastattelu
Hallituksen jäsen Tero Karjalainen, 12.10.2010, haastattelu
Hallituksen jäsen Jussi Sallinen, 14.10.2010, puhelinhaastattelu
Hallituksen jäsen Jyrki Kangas, 21.10.2010, puhelinhaastattelu
Hallituksen jäsen Eeva Kuusela, 21.10.2010, puhelinhaastattelu
Hallituksen jäsen Hanna Laakso, 26.10.2010, puhelinhaastattelu
Hallituksen varapuheenjohtaja Tiina Tolvanen, 29.10.2010, haastattelu
Rehtori Perttu Vartiainen, 8.11.2010, haastattelu
Akateeminen rehtori Kalervo Väänänen, 11.11.2010, haastattelu

JARKKO TIRRONEN
*Itä-Suomen yliopistohankkeen
prosessiarviointi
Osat II ja III*

Joensuun ja Kuopion yliopistot yhdistyivät vuoden 2010 alussa Itä-Suomen yliopistoksi. Tässä julkaisussa raportoidaan Itä-Suomen yliopistohankkeen prosessiarvioinnin toisen ja kolmannen vaiheen tulokset. Arviointi käsittää elokuun 2008 ja lokakuun 2010 välisen ajanjakson ja siinä kuvataan ja analysoidaan hankkeen vaiheittaista kehittymistä. Arvioinnin toisessa vaiheessa yhdistymisprosessia tarkastellaan hankkeen valmistelun ja kolmannessa vaiheessa yhdistymisen toteuttamisen näkökulmasta.



UNIVERSITY OF
EASTERN FINLAND

PUBLICATIONS OF THE UNIVERSITY OF EASTERN FINLAND
General Series

ISBN 978-952-61-0358-7