



Hyväksytty hallituksessa
12.12.2018

HY/175/00.04.00/2016

Helsingin yliopiston strategian toimeenpanosuunnitelma 2019

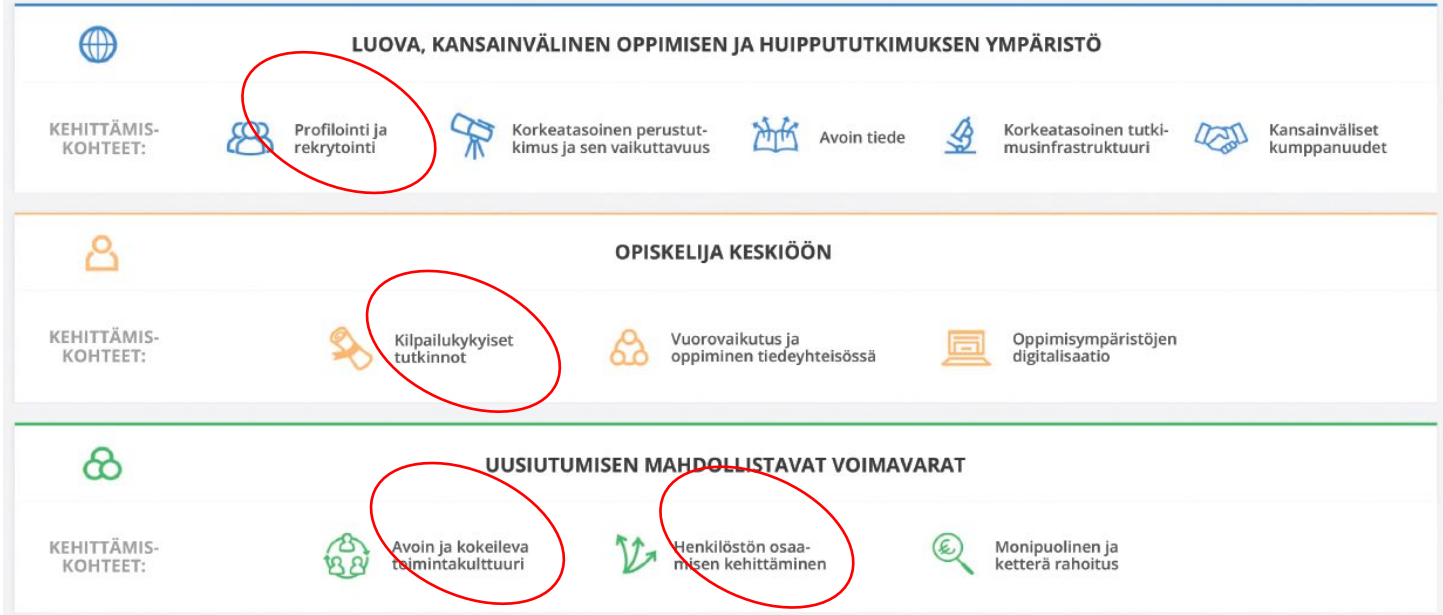


Vuonna 2019 Helsingin yliopiston toiminnassa strategiset kehittämiskohteet:

- Profilointi ja rekrytointi
- Kilpailukykyiset tutkimukset
- Henkilöstön osaamisen kehittäminen
- Avoin ja kokeileva toimintakulttuuri



VISIO VUOTEEN 2025 GLOBAALI VAIKUTTAJA — YHDESSÄ



Helsingin yliopiston strategian toimeenpanosuunnitelma on vuosittain hyväksyttävä yliopistolain 14 § mukainen yliopiston hallituksen päättämä asiakirja. Siinä sovitetaan yhteen yliopiston toiminta ja talous seuraavalle kalenterivuodelle sekä annetaan strategiaa tarkentavat suuntaviivat. Suunnitelmassa esitetään kootusti yliopiston strategian toteuttamiseksi yhteisesti sovitut tavoitteet ja toimenpiteet niiden saavuttamiseksi.

Hyväksyessään toimeenpanosuunnitelman hallitus samalla päättää toiminta- ja taloussuunnitelman sekä talousarvion (Yliopistolaki 14 §) ja Helsingin yliopiston konsernin suunnitelman (liite 2, ei julkinen). Hallitus on kokouksessaan 5.6.2018 hyväksynyt toimeenpanosuunnitelmassa esitettävät 1) alempaan, 2) alempaan ja ylempään sekä 3) ylempään korkeakoulututkintoon otettavien enimmäismäärän sekä arvion tohtorin tutkintoa suorittamaan otettavien lukumäärästä (Yliopistolaki 36 §).

Helsingin yliopiston toimeenpanosuunnitelman 2019 luonnosta on käsitelty pääluottamusmiesten kanssa ja se on ollut Flamma- uutisen yhteydessä kommentoitavana.

Sisällys

1. Strateginen kehys	4
1.1 Toimintaympäristö	4
Helsingin yliopiston toimintaa linjaavat päätökset ja sopimukset	4
1.2 Missio ja arvot	4
1.3 Valtakunnalliset tehtävät, kansainväliset ja yliopistolliset erityisvastuut	5
2. Strategian toimeenpano	5
2.1 Profilointi ja rekrytointi	5
2.2 Kilpailukykyiset tutkimukset	7
Tutkintotavoitteet	8
Uusien opiskelijoiden enimmäismäärät	9
2.3 Henkilöstön osaamisen kehittäminen	11
Johtaminen ja esimiestyö	11
Tavoite- ja kehityskeskusteluiden uudistaminen	11
Toiminnan ja prosessien kehittäminen	11
2.4 Avoin ja kokeileva toimintakulttuuri	12
Digitalisaation kriittinen hyödyntäminen	12
4 Resurssit	14
4.1 Henkilöstösuunnitelma	14
Rekrytointi	14
Opetuksen ja työn suunnittelu	15
Työhyvinvointi	15
4.2 Toimitilaohjelman 2017 – 2021 mukaiset toimenpiteet vuonna 2019	15
Tilamäärän ja tilakustannusten kehitys	15
Investointisuunnitelma ja rakennushankkeiden päätöksenteko	15
4.3 Budjetti	16
5. Seuranta ja raportointi	17
6. Riskien arviointi ja hallinta	18

Liitteet

1. Yliopistotason riskit
2. Helsingin yliopiston rahastojen ja Helsingin yliopistokiinteistöt Oy:n kiinteistöjä koskeva investointisuunnitelma sekä Helsingin yliopiston vuokra vaikutuslaskelma (ei julkinen)
3. Rahoitussuunnitelmat (ei julkinen)

1. Strateginen kehys

Hallitus linjasi erityisesti vuonna 2019 painotettavat asiat (strategiset kehittämiskohteet) kokouksessaan 15.6.2018. Päätöksen tehdessään hallitus painotti toimeenpanosuunnitelman toteuttamista yhteisöllisesti vahvistaen työ- ja opiskelumotivaatiota sekä työhyvinvointia yhteiskunnan hyvinkin nopeasti muuttuvissa olosuhteissa.

Hallituksen linjauksen perusteella on laadittu yksiköiden toimeenpanosuunnitelmat (ks. [linkki](#)). Niissä esitetään yksikön konkreettiset toimenpiteet, vastuut, resurssit ja mittarit strategian tavoitteiden toteuttamiseksi.

Strategiakartta on esitetty sisäkannessa. Strategia, sen vuosittaiset toimeenpanosuunnitelmat sekä Helsingin yliopiston toimintaa linjaavat periaatteelliset asiakirjat ovat luettavissa [yliopiston www-sivuilla](#).

1.1 Toimintaympäristö

Globalisaatio ja sen myötä kansainvälisen yhteistyön mahdollisuudet sekä kilpailu osaamisesta, osaajista ja muista resursseista, tieteen ja teknologian kehitys sekä työn murros ovat keskeisiä yliopistoihin vaikuttavia muutostrendejä. Suomessa tähän vastataan mm. opetus- ja kulttuuriministeriön Visio2030:n toimeenpanolla. Tulevaisuuden osaamistarpeet edellyttävät korkealaatuisen ja monimuotoisen koulutuksen, tutkimuksen ja innovaatiotoiminnan lisäämistä, kansainvälistymistä ja kytkeytymistä muualla tuotettuun uuteen tietoon. Vision tavoitteena on, että vuonna 2030 vähintään 50 % nuorista aikuisista suorittaisi korkeakoulututkinnon, jatkuva oppiminen olisi mahdollista elämän eri tilanteissa ja korkeakoulujen koulutustarjonta olisi joustavasti eri käyttäjäryhmien hyödynnettävissä.

Suomi on sitoutunut kestävässä kehityksessä YK:n Agenda2030:n edistämiseen. Päämääränä on tehdä maailmasta parempi paikka kaikille. Yliopistolta tämä edellyttää ympäristön, ihmisten ja talouden näkökulmien huomioon ottamista kaikessa toiminnassa.

Yliopiston perusrahoitus vuodelle 2019 on edelleen laskeva. Talouden tasapainottamiseksi on tiedekunnille, erillisille laitoksille ja Yliopistopalveluille kohdennettu 3 % vähennys. Tämä katetaan mm. vähentämällä rekrytointeja ja ostopalveluita.

Helsingin yliopiston toimintaa linjaavat päätökset ja sopimukset

Helsingin yliopiston hallitus hyväksyi 20.1.2016 strategian kaudelle 2017–2020. Yliopisto neuvotteli strategian perusteella opetus ja kulttuuriministeriön kanssa kautta koskevan sopimuksen, joka sisältää mm. korkeakoulu-laitoksen yhteiset sekä erityisesti Helsingin yliopistoa koskevat tavoitteet ja rahoituksen. Sopimuksen välitarkastelu-neuvottelu käytiin 7.5.2018, jolloin sovittiin pääosa yliopistolle kohdennettavasta vuosien 2019 ja 2020 aiemmin kohdentamattomasta strategisesta rahoituksesta.

1.2 Missio ja arvot

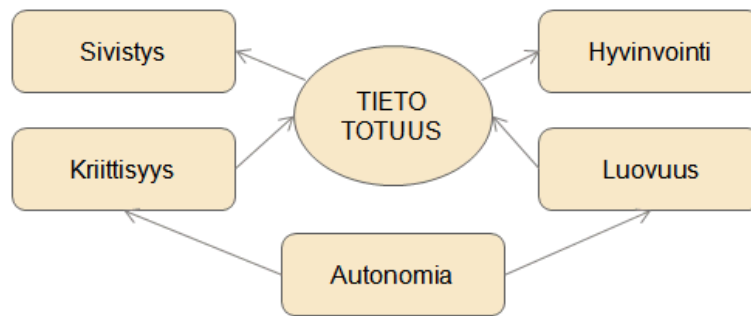
Yliopisto on määritellyt missionsa edellisen strategian valmistelun yhteydessä:

Korkealaatuinen tutkimus ja koulutus sekä aktiivinen yhteiskunnallinen vuorovaikutus muuttavat maailmaa paremmaksi.

Missio auttaa yliopistoa määrittelemään tehtävänsä yhteiskunnassa.

Arvot ohjaavat yliopiston toimintaa ja jokaista yliopistolaista (KUVIO 1). Yliopiston arvojen määritelmä on esitetty [www-sivuilla "Yliopistoyhteisön arvot toiminnan määrittäjinä"](#). Arvoja tarkastellaan kanslerin johdolla vuonna 2019 toteutettavan strategiaproessin pohjustukseksi.

KUVIO 1: Helsingin yliopiston arvot



1.3 Valtakunnalliset tehtävät, kansainväliset ja yliopistolliset erityisvastuut

Helsingin yliopistolla on lainsäädännöllä tai valtiosopimuksilla määrättyjä vastuuta sekä aloja tai oppiaineita, joilla se on ainoa koulutuspaikka Suomessa. Tällaisia ovat mm. eläinlääketiede ja ruotsinkielinen lääkärikoulutus. Lisäksi yliopisto on sitoutunut sopimuksilla hoitamaan useita yhteiskunnallisesti merkittäviä tehtäviä, kuten Kemiallisen aseiden kielto­sopimuksen viranomaistehtävä.

Opetus- ja kulttuuriministeriö rahoittaa osaa yliopiston erityisvastuista valtakunnallisina tehtävinä: SSKH, harvinaiset kielet ja kulttuurit, yliopistokeskukset (Mikkeli, Lahti), Aleksanteri-instituutti, Fysiikan tutkimuslaitos (HIP), Luonnontieteellinen keskusmuseo, Eläinsairaala, Kansalliskirjasto, Kriminologian ja oikeuspolitiikan instituutti, Kuluttajatutkimuskeskus, Suomen LUMA -keskus ja harjoittelukoulu. Vuonna 2019 yliopiston valtakunnallisten tehtävien rahoitus on 46,4 M€. Ministeriön rahoitus ei kata tehtävien kaikkia kustannuksia.

2. Strategian toimeenpano

Yliopiston vuoden 2019 toimintaa on suunniteltu tiedekunnissa ja muissa sen yksiköissä ottamalla huomioon hallituksen linjaamat erityisesti huomioon otettavat strategiset kehittämiskohteet: *Profilointi ja rekrytointi, Kilpailukykyiset tutkimukset, Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja Avoin ja kokeileva toimintakulttuuri*. Kehittämiskohteet jatkavat aikaisemmin valittujen kehittämiskohteiden toteuttamista.

Strategian ja toimeenpanosuunnitelman toteuttamisesta, erityisesti yhteisöllisyyden parantamisesta, vastaa rehtori.

2.1 Profilointi ja rekrytointi

Visionsa mukaisesti Helsingin yliopisto toimii aktiivisesti ihmiskunnan hyvinvoinnin ja oikeudenmukaisen yhteiskunnan puolesta. Yliopisto profiloituu monitieteiseksi yhteiskuntavastuuta kantavaksi kansainväliseksi tutkimusyliopistoksi.

Yliopisto on tunnistanut neljä haastetta: digitalisaatio, ikääntyminen ja hyvinvointi, globalisaatio ja kestävä kehitys (Digitalization, Ageing and Wellbeing, Globalization ja Sustainable Development). Näihin perustuen on valittu kolme strategista tutkimusaluetta: Life Sciences, Human Mind in Changing World ja Matter and Materials, jotka puolestaan jakaantuvat temaattisiin alueisiin. Teemoihin on haettu myös Suomen Akatemian profiloitumisrahoitusta (PROFI1-5). Näillä tutkimusalueilla ovat myös kolme lippulaivahakemusta, joista kahta (syöpätutkimus ja ilmakehätiede) yliopisto koordinoi ja joista yhdessä (tekoäly) yliopisto on mukana partnerina.

Helsingin yliopistolla on rahoitusta kaikissa PROFI-hauissa: PROFI1 Life Sciences –alueella sekä sitä tukevilla fysikaalisissa tieteissä, tietojenkäsittelytieteissä ja tilastotieteissä; PROFI2 Human Mind in Changing World – alueella, PROFI3 kaikilla kolmella strategisella tutkimusalueella (HELSUS; HiDATA ja INAR) sekä PROFI4 edelleen kaikilla kolmella alueella (Inequality, wellbeing and security; One Health and Wellfare, ja Matter and Materials).

Valmisteltavassa PROFI5-hakemuksessa yliopisto keskittyy Life Sciences -alueelle FinPharma- ja Thriving Species -toimilla ja kahdelle muulle alueelle kohdistuvaan Mind and Matter –toimilla.

Vuonna 2019 päättyy Suomen Akatemian ensimmäisen profiloitumishaun rahoituskausi. Yliopiston saamalla rahoituksella käynnistetyn Helsinki Institute of Life Science – HiLIFE toimintaa kehitetään edelleen. HiLIFE:in on perustettu tenure track -tehtäviä, joihin tutkijat on valittu yhteistyössä niiden tiedekuntien kanssa, joihin heidät aikanaan mahdollisesti vakinaistetaan. Niin PROFI1-4, -hakujen avulla käynnistetyt toimenpiteet edellyttävät tiedekunnilta priorisointia ja poisvalintoja, mikä edellyttää entistä tarkempaa henkilöstösuunnittelua.

Esitettyjen rahoitusten tarkoitus on nopeuttaa profiloitumista ja edistää työnjakoa muiden suomalaisten yliopistojen kanssa. Työnjako ei ole täysin toteutunut ja Helsingin yliopiston toimii edelleen tutkimuksen, mutta myös koko Suomen yliopistokentän ja sen tutkimuksen kehittämiseksi.

Helsingin yliopiston tavoitteena on lisätä merkittävästi kansainvälistä tutkimusrahoitusta. Vuonna 2018 yliopisto oli viidentoista eniten Horizon 2020 ERC:n Advanced grant, Consolidator grant ja Starting grant -rahoitusta saaneen yliopiston joukossa. Kilpailu kovenee - yliopisto rekrytoi tutkijoita ERC-rahoituksella yliopiston kansainvälistymistavoitteen mukaisesti ja avaa näin uusia verkostoitumismahdollisuuksia. Tämän toteuttamiseksi akateemiset yksiköt voivat palkita ERC-rahoitusta saaneita.

Vuonna 2019 päivitetään yliopiston tutkimusinfrastruktuurilinjaukset ja kehitetään yliopiston FIRI-hakemusprosessia PROFI-haun suuntaan ottaen huomioon infrastruktuuriyhteistyö. Samalla tuetaan akateemisia yksiköitä infrastruktuureihin liittyvien investointisuunnitelmien valmistelussa.

Helsingin yliopiston tutkimuksen arviointi julkistetaan syksyllä 2019. Arviointia hyödynnetään yliopiston tutkimuksen kehittämisessä ja uuden strategian valmistelussa. Hyödyntämisessä otetaan huomioon alojen vahvuudet, heikkoudet ja kehittämistarpeet. Tiedekunnat ja tutkimusintensiiviset erilliset laitokset neuvottelevat syksyllä 2019 mm. tutkimuksen arvioinnin suositusten mukaisista toimenpiteistä.

Yliopisto tavoitteena on rahoituslähteiden monipuolistaminen ja julkisen sekä yritysrahoituksen lisääminen. Tämä edellyttää tutkimukseen perustuvaa yritysyritysteistyötä ja innovaatiotoimintaa. Näiden toimien kehittämiseksi on asetettu yritysyritysteistyö- ja innovaatiotoiminnan ohjausryhmä. Se kehittää toimintaa, joka hyödyttää ennen kaikkea yliopistoa ja muuta yhteiskuntaa.

Helsinki Institute for Social Sciences and Humanities -yksikön perustaminen on osa yliopiston rakenteellista kehittämistä, jolla se osaltaan pyrkii vastaamaan toimintaympäristön muutoksiin. Instituutti palvelee yliopiston strategisten tutkimusalueiden toteuttamista keskustakampuksen tiedekuntien osalta parantamalla humanistis-yhteiskuntatieteellisten alojen tutkimuksen koordinaatiota.

Helsinki Graduate School of Economics koordinoi alan maisteri- ja tohtorikoulutusta. Sen toiminta rakentuu taloustieteen eri osa-alueilla toimivien tutkimusryhmien ympärille. Maatalous-metsätieteellisen tiedekunnan taloustieteet integroidaan HSGE:n toimintaan vuoden 2019 aikana.

Tavoite: Vuoden 2019 loppuun mennessä tutkimusinfrastruktuurilinjaukset on tarkistettu ja ensimmäinen uudistettu sisäinen FIRI-prosessi toteutettu. Yliopiston tutkimuksen arviointi on julkistettu ja ryhdytty sen edellyttämiin jatkotoimiin. Yritysyritysteistyön toimintamalli on käytössä

ja yritys yhteistyön tavoitteet on määritelty. Kansainvälistä tutkimusrahoituksen myönnöt ovat kasvu-uralla.

Helsinki Institute for Social Sciences and Humanities (työnimi) on aloittanut toimintansa 1.1.2020 ja maatalous-metsätieteellisen tiedekunnan taloustieteet ovat osa *Helsinki Graduate School of Economics'*a.

Toteutusvastuu: vararehtori Paula Eerola, dekaanit, tutkimuspalveluiden kehitysjohtaja, suunnittelujohtaja.

2.2 Kilpailukykyiset tutkinnot

Yliopiston strateginen tavoite on Opiskelijat keskiöön. Vuoden 2019 tärkeimpiä tehtäviä ovat koulutusuudistuksen vakiinnuttaminen ja lukuvuosien 2020 - 2023 opetussuunnitelman valmistelu.

Opetussuunnitelmien kehittämisessä painotetaan opetussuunnitelman sisältöä ja opintojen etenemisen esteiden poistamista, työelämärelevanssin tarkastamista sekä jatkuvaan oppimista. Koulutusuudistuksen siirtymäkauden päätyminen aiheuttaa ”tutkintopiikin”, joka lisää resurssitarvetta opiskelijoiden ohjaus- ja tukipalveluihin.

Koulutusohjelmien johtamis- ja toimintaedellytysten turvaamiseksi ohjelmien laadunvarmistusjärjestelmä kytketään osaksi toiminnanohjausprosessia. Tällöin tavoitteita, talous- ja henkilöstösuunnittelua sekä resursseja voidaan tarkastella myös koulutusohjelmien näkökulmasta. Yliopistopalvelut kehittävät palvelukokonaisuuksia, jotka mahdollistavat tiedolla johtamisen koulutusohjelmissa ja tiedekunnissa.

Tiedekunnat ja yliopistopalvelut kehittävät opetus- ja tutkimushenkilöstön rekrytointiprosessia ottamaan huomioon koulutusohjelmien tarpeet sekä toimintamalleja, jotka parantavat tiedekuntarajat ylittävien koulutusohjelmien toimintaedellytyksiä.

Yliopisto jatkaa opiskelijavalintojen uudistamista valtakunnallisessa opiskelijavalintahankkeessa linjatulla tavalla. Todistusvalinta otetaan käyttöön vuoden 2020 opiskelijavalinnoista lähtien. Sen vuoksi vuonna 2019 keskitytään todistusvalinnan ja aineistokokeen kehittämiseen sekä suunnitellaan avoimen väylän uudistamista, jälkimmäiseen kuuluvat avoimet verkkokurssit valintakokeen korvaajana. Koulutusohjelmien markkinointia kehitetään, jotta hakijat löytävät nykyistä helpommin sopivia vaihtoehtoja. Markkinoinnissa hyödynnetään mm. alumni uratarinoita, lukioyhteistyön konseptointia, kurkistuskursseja lukiolaisille ja kansallista yhteistyötä.

Yliopiston ensimmäinen englanninkielinen kandiohjelma ”Bachelor Programme in Science” aloittaa syksyllä 2019. Kansainvälisten koulutusohjelmien kehittämisessä hyödynnetään International Student Barometer -kyselyä sekä koulutusohjelmien laadunvarmistusjärjestelmää. Yliopistopalvelut tukevat englanninkielisten koulutusohjelmien opiskelijarekrytointin ja -valintojen onnistumista sekä kehittävät ohjelmissa opiskelevien opiskelijoiden ohjaus- ja neuvontapalveluja.

Kaksikielisten (suomi/ruotsi) tutkintojen asemaa vahvistetaan kehittämällä ruotsinkielisen opetuksen ja ohjauksen tarjontaa sekä varmistamalla opiskelijamarkkinoinnin, opintoneuvonnan ja koulutussuunnittelun tukiresurssit. Lisäksi yliopistopalveluissa valmistellaan uusi ERASMUS -koulutusyhteistyöohjelmakausi sekä päivitetään vaihtopartnerisopimukset.

Jatkuvan oppimisen kehittämiseksi selkeytetään koulutustarjonnan koko kaari. Eri yksiköiden välisessä yhteistyössä konseptoidaan lukion kurkistuskurssit sekä kehitetään väyliä tutkinto-opiskelijaksi ja työelämässä olevien aikuisoppijoiden tarjontaa. Jatkuvan oppimisen kehittämisessä oleellista on tiivis yhteistyö yliopiston koulutus- ja kehittämispalvelut HY+:n ja tiedekuntien sekä työelämäkumppaneiden

välillä. Lisäksi tarkistetaan nykyistä Avoimen yliopiston ja tiedekuntien sopimusmallia yhteisen opetustarjonnan lisäämiseksi.

Tutkintotavoitteet

Ylempien korkeakoulututkintojen koulutusaloittaiset tavoitteet on sovittu OKM:n kanssa kaudelle 2017–2020. Alempien korkeakoulututkintojen ja tohtorin tutkintojen osalta sovittua yliopistotason tavoitetta ei ole eritelty alakohtaisesti.

TAULUKKO 1: Alempien korkeakoulututkintojen tutkintotavoitteet tiedekunnittain 2019

Tiedekunta	Tavoite 2019
Teologinen	180
Oikeustieteellinen	270
Lääketieteellinen -logopedia ja psykologia	- 80
Humanistinen	570
Matemaattis-luonnontieteellinen	400
Bio- ja ympäristötieteellinen	155
Farmasian	150
Kasvatustieteellinen	442
Valtiotieteellinen SSKH	360 65
Maatalous-metsätieteellinen	264
Eläinlääketieteellinen	64
Helsingin yliopisto yhteensä	3 000

TAULUKKO 2a: OKM:n kanssa sovitut alakohtaiset tutkintotavoitteet 2017-2020 ylemmille korkeakoulututkinnoille

Ala (ISCED-luokituksen mukaan)	OKM:n kanssa sovitut alakohtaiset tutkintotavoitteet 2017-2020 ylemmille korkeakoulututkinnoille
Kasvatusalat	330
Terveys- ja hyvinvointialat	55
Taiteet ja kulttuurialat sekä humanistiset alat	670
Yhteiskuntatieteet ja palvelualat	405
Liiketalous, hallinto ja oikeustieteet	270
Luonnontieteet	498
Tietojenkäsittely ja tietoliikenne sekä tekniikan alat	100
Maatalous- ja metsätieteelliset alat	302
Hammaslääketiede	45
Lääketiede	145
Helsingin yliopisto yhteensä	2820

TAULUKKO 2b: Ylempien korkeakoulututkintojen tavoitteet tiedekunnittain 2019

Tiedekunta	Ylempien korkeakoulututkintojen tutkintotavoitteet 2019 aloittain (ISCED-luokituksen mukaan)
Teologinen	160 (Taiteet ja kulttuurialat sekä humanistiset alat)
Oikeustieteellinen	270 (Liiketalous, hallinto ja oikeustieteet)
Lääketieteellinen	145 (Lääketiede) 45 (Hammaslääketiede) 8 (Luonnontieteet) 55 Psykologia (Yhteiskuntatieteet ja palvelualat) 25 Logopedia (Taiteet ja kulttuurialat sekä humanistiset alat)
Humanistinen	485 (Taiteet ja kulttuurialat sekä humanistiset alat)
Matemaattis-luonnontieteellinen	340 (Luonnontieteet) 100 (Tietojenkäsittely ja tietoliikenne sekä tekniikan alat)
Bio- ja ympäristötieteellinen	142 (Luonnontieteet)
Farmasian	55 (Terveys- ja hyvinvointialat)
Kasvatustieteellinen	330 (Kasvatusalat)
Valtiotieteellinen	350 (Yhteiskuntatieteet ja palvelualat)
Maatalous-metsätieteellinen	240 (Maatalous- ja metsätieteelliset alat) 8 (Luonnontieteet)
Eläinlääketieteellinen	62 (Maatalous- ja metsätieteelliset alat)
Helsingin yliopisto yhteensä	2820

Uusien opiskelijoiden enimmäismäärät

Uusien opiskelijoiden enimmäismäärät alemmille ja ylemmille korkeakoulututkinnoille esitetään taulukossa 3 ISCED-luokituksen mukaisesti koulutusaloihin jaoteltuina (ISCED = International Standard Classification of Education, Unescon kehittämä kansainvälinen koulutusluokitus). Taulukossa 4 on esitetty tiedot tohtorin tutkintoon johtavasta koulutuksesta tiedekunnittain.

TAULUKKO 3: Uusien opiskelijoiden enimmäismäärät alemmille ja ylemmille korkeakoulututkinnoille ISCED-luokituksen mukaisesti vuonna 2019 ¹⁾

ISCED-luokitus	Uusien opiskelijoiden enimmäismäärä alempaan tutkintoon	Uusien opiskelijoiden enimmäismäärä ylemmään tutkintoon
Kasvatusalat	551	329 / 55
Terveys- ja hyvinvointialat	183	40 / 15
Taiteet ja kulttuurialat sekä humanistiset alat	850	760 / 278
Yhteiskuntatieteet ja palvelualat	450	390 / 251
Liiketalous, hallinto ja oikeustieteet	245	245 / 60
Luonnontieteet	805	475 / 345
Tietojenkäsittely ja tietoliikenne sekä tekniikan alat	180	65 / 75
Maatalous- ja metsätieteelliset alat	293	328 / 85
Hammaslääketiede	-	50 / 0
Lääketiede	-	145 / 0
Yhteensä	3 557	2827 / 1164

1) Hallituksen päätökset 13.6.2017 ja 14.9.2017. Taulukossa maisteriohjelmiin otettavien opiskelijoiden määrä on esitetty kandidiohjelmista maisteriohjelmiin jatkavat / opiskelijavalinnan kautta maisteriohjelmiin valittavat.

TAULUKKO 4: Vuonna 2019 alkavaan tohtorin tutkintoon johtavaan koulutukseen otettavien uusien opiskelijoiden enimmäismäärä¹⁾ ja tohtorin tutkintojen tavoitteet 2017-2020.

Tiedekunta	Sisäänotto 2019	Tutkintotavoitteet 2017-2020
Teologinen	19	15
Oikeustieteellinen	20	16
Lääketieteellinen, sis. lääketiede, hammaslääketiede, psykologia ja logopedia	181	145
Humanistinen	69	55
Matemaattis-luonnontieteellinen	90	72
Bio- ja ympäristötieteellinen	66	55
Farmasian	15	12
Kasvatustieteellinen	25	20
Valtiotieteellinen (yhteiskuntatieteellinen ala)	55	44
Maatalous-metsätieteellinen	50	40
Eläinlääketieteellinen	20	16
Helsingin yliopisto yhteensä	610	490

1) Hallitus päätti 6.6.2018 (7§) uusien tohtorin tutkinto-opiskelijoiden kokonaismäärän.

Helsingin yliopisto on kasvattanut lastentarhaopettajakoulutuksen sisäänottoa 40 lisäaloituspaikalla vuosiksi 2018 - 2021, aiempien laajennusten lisäksi. Lisäksi kasvatustieteellinen tiedekunta järjestää opettajien pedagogiset opinnot (aineenopettajan koulutus) kuuden tiedekunnan opiskelijoille tutkintoon sisältyvinä opintoina (yhteensä 370 paikkaa) ja erillisinä opintoina (167 paikkaa). Yliopisto on vähentänyt oikeusnotaarin tutkintoon otettavien opiskelijoiden määrää yhteensä hieman yli 20 opiskelijalla vuodesta 2018 alkaen.

Helsingin yliopistossa suoritetaan jatkotutkintona useimmiten tohtorin tutkinto. Yliopistosta valmistuu vuosittain kuitenkin myös muutamia lisensiaatin tutkinnon suorittaneita.

Yliopisto järjestää maksullista, tutkintoon johtamatonta erikoistumiskoulutusta farmasiassa, biotaloudessa, psykologiassa, sosiaalityössä ja kasvatustieteessä (erikoistumiskoulutus opettajille). Erikoistumiskoulutuksiin otettavien ja niistä valmistuvien määrät vaihtelevat alasta riippuen muutamasta muutamaankymmeneen opiskelijoihin vuosittain.

Erikoistumiskoulutuksiin myönnetään opinto-oikeuksia lääketieteellisessä tiedekunnassa vuoden 2017 tason mukaisesti. Tuolloin myönnettiin erikoislääkärikoulutukseen 455, erikoishammaslääkärikoulutukseen 30, erikoislääkärien lisäkoulutusohjelmiin 36 ja yleislääketieteen erityiskoulutukseen 1200 opinto-oikeutta. Eläinlääketieteellinen tiedekunta ottaa vuosittain n. 30 henkilöä suorittamaan erikoiseläinlääkärikoulutusta. Vuonna 2017 opinto-oikeuksia myönnettiin poikkeuksellisesti 43 henkilölle.

Tavoite: Vuoden 2019 loppuun mennessä koulutusohjelmien laadunvarmistus on kytketty osaksi yliopiston johtamis- ja toiminnanohjausjärjestelmää. Lisäksi on luotu menetelmät, joiden avulla otetaan huomioon koulutusohjelmien tarpeet osana opetus- ja tutkimushenkilöstön rekrytointiprosessia. Todistusvalinta voidaan ottaa käyttöön vuoden 2020 opiskelijavalinnoissa.

Toteutusvastuu: vararehtori Sari Lindblom, toimialajohtajat

2.3 Henkilöstön osaamisen kehittäminen

Henkilöstön osaamisen kehittäminen parantaa työhyvinvointia, edistää valmiuksia ottaa vastaan vaativampia tehtäviä ja vahvistaa yliopiston tulosta.

Strategiassa valitut yhteiset alueet ovat henkilöstön digitaalisen osaamisen kehittäminen, asiantuntija- ja tukihenkilöstön urakierron mahdollisuuksien parantaminen, jokaisen yliopistolaisen työn tavoitteiden linkittäminen yliopiston tavoitteisiin ja työhyvinvointia tukevan johtamisen vahvistaminen.

Johtaminen ja esimiestyö

Johtamisen ja esimiestyön hyvä laatu on olennainen tekijä henkilöstön työhyvinvoinnille ja opiskelijoiden hyvinvoinnille, työssä menestymiselle ja yhteisön vuorovaikutuksen vahvistamiselle. Johtamisen ja esimiestyön kehittäminen on yksi yhteisistä osaamisen kehittämisen kokonaisuuksista.

Yliopistossa päivitetään vuoden aikana johtamisen kehittämiskäsitteet ja johtamisen kehittämiseen tarjotaan monipuolisesti erilaisia ratkaisuja. Uusien esimiesten perehdyttäminen toteutetaan tietopankkina sekä lähipalveluiden perehdyttämisenä ja esimiehille tarjotaan valmennusmoduuleja niin yliopistotasoisesti kuin tiedekunnille räätälöityinä ratkaisuin.

Tavoite- ja kehityskeskusteluiden uudistaminen

Systemaattinen osaamisen kehittäminen ja tavoitteiden asettaminen edellyttävät laadukkaita tavoite- ja kehityskeskusteluita. Tavoite- ja kehityskeskusteluille päivitetään uusi keskustelupohja ja ohjeistus sekä sovitaan yhtenäinen aikataulu keskustelujen järjestämiselle.

Opetus- ja tutkimushenkilöstöllä tavoite- ja kehityskeskustelut, työsuunnittelu ja opetuksen suunnittelu liittyvät tiiviisti toisiinsa ja tiedekunnissa vahvistetaan tulevan vuoden aikana tätä yhtenäiseksi kokonaisuudeksi henkilöstö- ja opintopalveluiden tuella.

Yliopistopalveluissa pilotoidaan vuonna 2019 myös puolivuotiskeskusteluita, joissa painopiste on pitkän tähtäimen osaamisen kehittämisessä ja suunnittelussa.

Toiminnan ja prosessien kehittäminen

Vuoden 2019 aikana tuetaan projekti- ja prosessiosaamista osana avoimen ja kokeilevan toimintakulttuurin kehittämistä. Projektiosaamisen koulutusta tarjotaan eri rooleissa projekteissa työskenteleville.

Prosessiosaamiseen liittyvien lean-menetelmien osaamista ja käyttöönottoa tuetaan. (Ks. 2.4 Avoin ja kokeileva toimintakulttuuri)

Toimitilojen kehittämiseksi asetetaan tavoitteet kampusten ja toimitilojen määrälle ja sijainnille pitkällä aikavälillä (ks. 4.2 Toimitilaohjelman 2017 – 2021 mukaiset toimenpiteet vuonna 2019).

Tavoite: Vuoden 2019 loppuun mennessä osana tavoite- ja kehityskeskustelujen ohjeistusta on luotu henkilöstön tavoitteiden asettamiseen sekä osaamisen ja työn suunnitteluun systemaattiset käytännöt.

Hallitus on saanut käsiteltäväkseen toimitila- ja kampusvisio 2040:n.

Toteutusvastuu: vararehtori Tom Böhling, henkilöstöjohtaja, suunnittelujohtaja

2.4 Avoin ja kokeileva toimintakulttuuri

Yliopiston strategia uudistetaan ja työhön osallistetaan koko yliopistoyhteisö. Strategian aikajänne on kymmenen vuotta: 2021 – 2030.

Yliopistoyhteisön keskinäisen luottamuksen vahvistaminen ja työhyvinvoinnin lisäämiseksi jatketaan Sue Scottin raportin suositusten pohjalta vastuutettujen toimenpiteiden, kuten johdon ja henkilöstön välisen vuorovaikutuksen ja sisäisen viestinnän parantamisen, toteuttamista.

Kehittämistä ohjaa IAB:n ja Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen auditoinnin palaute. Johtamista tukeva toiminnanohjaus- ja laatujärjestelmä kuvataan ja kehitetään *toimintajärjestelmäksi* tukemaan yliopiston toiminnolle asetettujen yliopisto- ja yksikkökohtaisten tavoitteiden saavuttamista.

Valmistaudutaan vuonna 2021 tapahtuvaan kansainväliseen auditointiin.

Toiminnan kehittämisen tueksi otetaan käyttöön projektijohtaminen ja lean-menetelmiä. Tavoitteena on saada työntekijät innostumaan oman työnsä kehittämisestä. Esimiehiä ja päälliköitä tuetaan lean-menetelmiin perustuvassa johtamisessa. Henkilöstöä rohkaistaan osallistumaan lean-kehittämiseen. Lisäksi tehdään kehittämistyö näkyväksi muun muassa yliopiston Lean-kanbanin ja Lean-foorumien avulla.

Projektijohtaminen kytketään saumattomaksi osaksi strategian toteuttamista ja toiminnan suunnittelua. Kehittämiskohteille määritellään omistajat, ja työtä ohjataan selkeillä todennettavilla hyöty- ja toteutustavoitteilla.

Jotta yliopisto onnistuu tehtävässään ja strategiassa, tulee toimintaa ja tietojärjestelmiä kehittää vastaamaan jatkuvasti muuttuvia tarpeita. Kehittämisen tueksi sekä osana laatutyötä edistetään toiminta- ja tietojärjestelmien kuvausten, mukaan lukien prosessikuvaukset, ylläpitoa ja käyttöä koko yliopistossa.

Palveluita kehitetään ottaen huomioon akateemisen yhteisön palaute. Yliopistopalvelujen tarjoamaa tukea parannetaan julkaisemalla uusi Flamma ja ottamalla lähipalvelujen rinnalla käyttöön YPA-help. Tarkoituksena on luoda ”yhden luukun” sähköinen malli hyvään ja tehokkaaseen palveluun, parannetaan tukipalvelujen laatua ja mahdollistetaan työaika yliopistopalveluiden henkilöstölle. Sisäisen viestinnän tuki selkeytetään ja sen prosessit sekä vastuut kuvataan.

Tavoite: Vuoden 2019 loppuun mennessä ovat YPA-help, uusi Flamma ja yliopiston uudistettu toimintajärjestelmä käytössä. Yliopiston hallitus päättää uudesta strategiasta tammikuussa 2020.

Toteutusvastuu: vararehtori Hanna Snellman, hallintojohtaja, toimialajohtajat

Digitalisaation kriittinen hyödyntäminen

Digitalisaatio-ohjelma eli digitiekartta päivitetään vuodelle 2019. Vuoden 2019 teemat ovat:

- *Opetuksen toteutuksen digiloikka -projektin vakiinnuttaminen osaksi koulutusohjelmia:* Hyviä käytänteitä jaetaan koulutusohjelmien kesken, jotta opiskeluympäristö koetaan nykyaikaiseksi, mielekkääksi ja joustavaksi. Jatkokehitys muodostuu osaksi yleistä opetuksen kehittämistyötä. Koulutusohjelmien opintojaksoihin aletaan lisätä digitalisaatiota käsitteleviä sisältöjä.
- Vuonna 2019 päätetään digiloikka-projektin liittyen hankkeista vuodelle 2020. Osa rahasta kanavoidaan kurkistuskursseihin palvelemaan opiskelijarekrytointia, osa uuden opiskelualustan pilotointiin Moodlen rinnalle ja osa tenttimisen sekä pääsykokeiden digitalisaatioon.
- *Koulutusohjelmien tuloksellinen johtaminen:* ”Oodikonetta” kehitetään palvelemaan koulutusohjelmien kehityssuunnan seuranta sekä koulutusohjelmien vertailua mm. OKM:n

rahanjakomallin kannalta. Tohtorikoulutettavien opintojen ja väitöskirjatyön etenemisen seuraamiseksi vakiinnutetaan Thessa-järjestelmän käyttö.

- *Avoin dataintensiivinen tiede:* Open Access -julkaisumäärän kasvattaminen ja tutkimusdatapalvelut sekä neuvonta. Palveluintegraatio yhteistyössä yliopistokirjaston, Helsinki University Pressin, tietotekniikkakeskuksen, yliopistopalveluiden ja tiedekuntien toimijoiden (Heldig, Hidata) kesken.
- *Henkilöstön digiosaamisen kehittäminen:* Tutkimuksen ja opetuksen digitalisaatioon liittyviä keskistettyjä ja räätälöityjä koulutuksia järjestetään henkilöstölle. Henkilöstökoulutuksessa pilotoidaan mallia, jossa henkilökunnan jäsen voi suorittaa täsmäkurssin verkosta.
- *Asiantuntemus löydettäväksi:* Uuden asiantuntijahakemiston ansiosta yliopiston tieteellinen ja muu asiantuntijuus löytyy kolmikielisenä monipuolisesti ja ajantasaisesti julkisilta verkkosivuilta. Yhteisöllisyyttä ja palvelevuutta vahvistetaan sillä, että oma työyhteisö ja henkilöprofiilit löytyvät Flammasta.
- *Digitaalisesti kansainvälisesti näkyvämmäksi:* Kehittämistä ohjaavat digitiekartan linjaukset. Yliopiston online brändiä (helsinki.fi) vahvistetaan edelleen lisäämällä kärkiaiheiden ja -teemojen, tieteen, tutkimuksen ja opetuksen digitaalista näkyvyyttä. Monikanavainen viestintä ja kohdennettu markkinointi tavoittavat yliopiston kotimaiset ja kansainväliset sidosryhmät sekä tuovat uusia yleisöjä yliopiston vaikutuspiiriin. Lisätään yliopistolaisten viestintävalmennusta sosiaalisen median taitojen osalta.

Opintohallinnon tietojärjestelmäprojektien (erityisesti Sisu) sekä verkkosivustojen käyttöönottoa ja integraatioita jatketaan suunnitellusti. Tilakehityksessä huomioidaan digitalisoituva ympäristö ja entistä joustavamman opetuksen tarpeet.

Jatkuvan koulutautumisen tarpeita palvellaan joustavin, avoimin kurssein. Osa kursseista tuotetaan yhteistyökumppaneiden kanssa.

Tavoite: Vuoden 2019 loppuun mennessä koulutusohjelmat ovat tunnistaneet ohjelmiansa rakenteelliset sekä opetuksen laatuun ja vaatimuksiin liittyvät haasteet ja ratkaisseet ne ohjauksella tai henkilöstön paremmalla kohdennuksella. Opiskelijatytyväisyys on lisääntynyt ja suoritettujen opintopisteiden määrä on nousussa.

OA-julkaisujen määrä on 55 % kaikista julkaisuista. Tutkijoiden datapalvelut ovat vakiintuneet osaksi tutkimusinfrastruktuuria.

Koko HY:n henkilöstöstä 75 % suorittaa Tietoturvakurssin ja 50 % Tekoälykurssin vuoden 2019 loppuun mennessä.

Kehittämiskohteen tuotot ovat vuoteen 2021 mennessä arviolta 3,4 M€ ja kulut 3,6 M€. Tuotot tulevat ensisijaisesti tutkinnon ulkopuolisen opetuksen tuotoista sekä paremmin sujuvasta tutkinto-opiskelusta mm. OKM:n rahanjakomallin kautta. Kulut koostuvat digiloikka-hankkeesta (2,2 M€) sekä OA-julkaisemisen ja datatukipalveluiden kustannuksista (1,4 M€).

Toteutusvastuu: vararehtori Sari Lindblom, digitalisaatiojohtaja, tietohallintojohtaja, toimialajohtajat.

4 Resurssit

4.1 Henkilöstösuunnitelma

Tiedekunnat, erilliset laitokset ja YPA laativat yhdessä henkilöstön kanssa 5 – 10 vuotta kattavan henkilöstösuunnitelman, jonka toteuttamista seurataan vuosittain. Pitkän aikavälin henkilöstösuunnittelussa ennakoidaan toiminnan muutoksia ja vaikutuksia henkilöstön määrään ja profiili-/osaamistarpeisiin. Henkilöstösuunnitelmassa tarkasteltavia asioita ovat mm. tutkimustoiminnan painoalueet ja profiloituminen, koulutusohjelmien tarpeet sekä osaamistarpeet ja osaamisen kehittäminen. Tärkeä osa on myös suunnitella henkilöstön työhyvinvoinnin vahvistamiseen tähtäviä toimenpiteitä lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Henkilöstörakennetta tarkastellaan ottaen huomioon eläköitymisen vaikutukset ja suunnitellaan avautuvien tehtävien kohdentaminen tai täyttämättä jättäminen. Henkilöstösuunnitelma on pohja rekrytoinneille ja osaamisen kehittämiselle sekä työhyvinvoinnin kehittämiselle. Henkilötasolla suunnittelua tehdään työsuunnitelman kautta. Työsuunnitelmia hyödynnetään myös koulutusohjelmien opetuksen suunnittelussa.

Rekrytointi

Opetus- ja tutkimushenkilöstön uusien tehtävien täytössä käytetään pääsääntöisesti avointa kansainvälistä rekrytointia. Tavoitteena on saada yliopistoon sekä pysyvästi että määräajaksi korkeatasoisia kansainvälistä kokemusta omaavia tutkijoita ja opettajia, joiden avulla laajennetaan ja kehitetään yhteistyötä laadukkaiden ulkomaisten yliopistojen kanssa.

Rekrytoinnit käynnistetään tiedekunnan suunnitteleman aikataulun mukaisesti. Alustavan arvion mukaan vuonna 2019 käynnistetään 60 - 70 professorirekrytointia. Professuurit voidaan täyttää hakijoiden ansioiden ja uravaiheen perusteella apulaisprofessorina (1. tai 2. kausi) tai suoraan professorina.

Yliopiston työnantajakuvan kannalta laadukas, suunnitellun aikataulun mukaan etenevä prosessi ja hyvä viestintä hakijoille ovat olennaisia. Tiedekunnan valmisteluryhmällä on keskeinen rooli rekrytointiprosessissa. Henkilöstöpalveluiden asiantuntijat varmistavat prosessin sujumuuden ja ajantasaisen hakijaviestinnän valmisteluryhmän tukena.

Tiedekunnat hyödyntävät haastattelu- ja tutustumistilaisuuksia (site visit) kärkikandidaattien tapaamiseen yliopiston yhteisen mallin mukaisesti. Yksiköillä on myös käytettävissään materiaalia, jolla esitellään Suomen ja Helsingin houkuttelevuutta asuinpaikkana.

Yliopisto arvioi vuoden 2019 aikana yliopistonlehtorin tehtävien sisällön ja kehittämismahdollisuudet osana yliopiston urajärjestelmän kehittämistä. Lisäksi tiedekunnat tarkistavat tiedekuntakohtaisen vakinaistamispolkunsu kriteeristön yliopistotason kriteerien mukaisesti.

Muusta henkilöstössä vapautuvien tehtävien osalta selvitetään mahdollisuudet yliopiston sisäisiin järjestelyihin ja uuden osaamisen tarpeet. Sisäisissä järjestelyissä vaihtoehtoja ovat tehtävien uudelleen järjestelyt, yksiköiden yhteistyön lisääminen tai sisäiset rekrytoinnit. Näin yliopisto tarjoaa omassa tehtävässä ja uralla kehittymistä sekä varmistaa henkilöstökustannusten pysyminen budjetissa. Kun tarvetta on uudelle osaamiselle, haetaan henkilöä ulkoisella, mahdollisuuksien mukaan kansainvälisellä, rekrytoinnilla. Uusiin tehtäviin tarvitaan rekrytointilupa.

Opetuksen ja työn suunnittelu

Koulutusohjelmien laadukas toteuttaminen tarvitsee hyviä johtajia ja esimiehiä. Keväällä jokainen opetus- ja tutkimushenkilöstöön kuuluva laatii esimiehensä kanssa työsuunnitelman seuraavalle lukuvuodelle.

Työsuunnitelmaa hyödynnetään tiedekunnissa opetuksen suunnittelussa, jotta voidaan varmistaa koulutusohjelmien opetustarjonta ja opetuksen tasaisempi jakautuminen tehtävittäin. Edellytys koulutusohjelmien onnistumiselle on johtajien, esimiesten ja työntekijöiden yhteistyö työsuunnittelussa.

Kokonaistyöaikaa ja periodiopetusta hyödynnetään siten, että vakituiseen opetus- ja tutkimushenkilöstöön kuuluva saa vuorollaan mahdollisuuden opetuksesta vapaaseen 6 kuukauden jaksoon vähintään joka viides vuosi. Lisäksi akateemisille johtajille tiedekuntien osastonjohtajiin tai vastaaviin saakka varataan työsuunnitelmassa 6 kuukauden - 1 vuoden pituinen tutkimusvapaa johtamistehtävän päättymisen jälkeen. Muu henkilöstö noudattaa kiinteää työaikaa, johon liukumamahdollisuus tuo työaikajouston työntekijän yksilöllisten tarpeiden mukaisesti.

Työhyvinvointi

Keväällä yksiköissä keskitytään edellisen työhyvinvointikyselyn perusteella sovittujen toimenpiteiden toteuttamiseen. Yhteistyötä Ylioppilaiden terveydenhoitosäätiö kanssa jatketaan opiskelijoiden hyvinvoinnin parantamiseksi. Syksyllä toteutetaan yliopistojen yhteinen työhyvinvointikysely koko henkilöstölle. Tulokset käsitellään niin yliopistotasoisesti kuin yksiköissä ja sovitaan uudet toimenpiteet työhyvinvoinnin edelleen parantamiseksi.

4.2 Toimitilaohjelman 2017 – 2021 mukaiset toimenpiteet vuonna 2019

Toimitilojen ja kiinteistöjen kehittämisen keskeiset tavoitteet vuodelle 2019

- Otetaan toimitilat yliopiston tulevan strategian toteuttamisen välineeksi; tilojen, infrastruktuurien ja niihin liittyvien palvelujen tulee tukea tehokkaasti yliopiston toimintaa;
- Keskitytään digiloikan edellyttämiin muutoksiin toimitiloissa;
- Otetaan huomioon kestävyys, vastuullisuus, energiatehokkuus, kiertotalous ja muut ympäristönäkökohdat toimitilasuunnittelussa ja kaikissa rakennusinvestoinneissa;
- *Jatketaan yliopiston käytössä olevan tilamäärän suunnitelmallista vähentämistä peruskorjaus- ja muutoshankkeiden avulla; otetaan uudeksi tilamäärän vähentämistavoitteeksi 60 000 htm² vuoteen 2024 mennessä; vähennystä verrataan vuoden 2015 lopun tilanteeseen. Arvioidaan tilavähennysten tarve vuoden 2019 aikana osana toimitilaohjelman päivittämistä ottaen huomioon työhyvinvointi.*
- Suunnitellaan korjaus- ja muutostyöt yhteistyössä tiedekuntien ja muiden yksiköiden johdon sekä niiden henkilöstön ja opiskelijoiden kanssa; varmistetaan yhteisöllisyyden toteutuminen myös muutoksissa;
- Asetetaan tavoitteet kampusten ja toimitilojen määrälle ja sijainnille pitkällä aikavälillä; tavoitteena laatia toimitila- ja kampusvisio 2040;
- Panostetaan tyhjenevien tilojen tehokkaaseen vuokraukseen

Tilamäärän ja tilakustannusten kehitys

Tilamäärän vähentäminen tarkoittaa joustavia toimitilaympäristöjä, jaettuja työpisteitä sekä opetus- ja laboratoriotalan laajempaa yhteiskäyttöä. Tilan vähentäminen merkitsee myös muuttoa.

Vuoden 2019 alussa yliopiston perustoiminnan käytössä on noin 450 000 htm². Tilamäärä on vähentynyt vuosien 2016–2018 aikana yhteensä noin 20 000 htm². Yliopistoyksiköiden maksamat tilakustannukset (vuokra-, ylläpito-, käyttökustannukset ja käyttäjäpalvelut) ovat vuonna 2019 yhteensä noin 114 M€. Liitteessä 2 on peruskorjausinvestointien ja irtisanottujen tilojen nettovuokran muutokset 2019–2024.

Suunnitelmaa toimitilojen vähentämiseksi vuosien 2019–2024 aikana on käsitelty yliopiston tilatoimikunnassa syksyllä 2018. Esitetty kokonaisvähennys perustuu kaikilla kampuksilla ja osin myös tutkimusasemilla toteutettavaan toiminnan keskittämiseen ja toimintatapojen kehittämiseen.

Investointisuunnitelma ja rakennushankkeiden päätöksenteko

Yliopistokonsernin kiinteistöinvestoinnit esitetään yliopiston investointisuunnitelmassa. Siinä esitetään yliopiston toimintojen kannalta keskeiset toimitilahankkeet, joihin yliopisto sitoutuu vuokralaisena, ja yliopistokonsernin kiinteistöinvestoinnit, joihin yliopisto sitoutuu omistajana. Investointisuunnitelmassa esitetään rakennushankkeiden pääsisältö, aikataulu ja investointikustannukset.

Investointisuunnitelmassa esitetään hyväksyttäväksi konsernin rakennusinvestoinneille seuraavan vuoden kokonaissumma ja sitä vastaava rahoitussuunnitelma. Yliopiston hallitus hyväksyy investointien kokonaissuunnitelman vuosittain budjetin käsittelyn yhteydessä ja yksittäisten hankkeiden investoinneista päätetään erikseen hyväksytyjen päätöksentekoperiaatteiden mukaisesti.

4.3 Budjetti

Budjetti on valmisteltu opetus- ja kulttuuriministeriön rahoituslaskelman, Helsingin yliopiston rahastojen tuen, arvopaperisalkusta maksettavan tuoton ja täydentävästä rahoituksesta kerättävän rehtorin yleiskustannusosuuden perusteilla. Yksiköt tulevat käyttämään vuosien 2010–2017 aikana kertyneitä ylijäämiä.

TAULUKKO 6: Helsingin yliopiston sisäinen budjetti 2019

BUDJETTI 2019 (1 000 €)	Perus- rahoituksen tulot	Täydentävän rahoituksen tulot	Tulot yhteensä	Kulut yhteensä	Yli- /alijäämä
Keskustakampuksen tiedekunnat	85 268	45 605	130 872	-141 625	-10 753
Meilahden kampus	32 810	47 385	80 195	-83 604	-3 409
Kumpulan kampus	35 405	44 959	80 363	-83 809	-3 446
Viikin kampuksen tiedekunnat	54 568	55 001	109 569	-112 242	-2 674
Tiedekunnat yhteensä	208 051	192 949	400 999	-421 280	-20 281
Tutkimuserillislaitokset yhteensä ¹⁾	36 556	39 887	76 444	-80 700	-4 257
Palveluyksiköt yhteensä ²⁾	101 606	13 024	114 630	-119 474	-4 844
Muut erillislaitokset yhteensä ³⁾	25 978	6 173	32 152	-35 320	-3 168
HY:n yhteiset kulut ⁴⁾	20 634	12 610	33 244	-32 411	833
OPERATIIVINEN TOIMINTA YHTEENSÄ	392 826	264 643	657 469	-689 186	-31 717

1) HILife, Luomus, Tutkijakollegium ja Tutkijakoulut

2) YPA, HYK, TIKE ja Unisport

3) Avoin yliopisto, Kielikeskus ja Kansalliskirjasto

4) HY:n yhteiset ja johto, yhteiset tilat

5. Seuranta ja raportointi

Yliopiston toimeenpanosuunnitelman toteutuksesta, seurannasta ja raportoinnista vastaa yliopiston rehtori; dekaani ja erillisen laitoksen johtaja vastaavat oman yksikkönsä toimeenpanosuunnitelmasta. Toteutumista arvioidaan yliopiston, tiedekunnan ja erillisen laitoksen vuosi-, osavuosi ja kuukausikohtaisella seurannalla. Dekaanin ja johtajan raportit toiminnan toteutumisesta rehtorille. Dekaanin ja johtajan keskustelut tavoitteiden saavuttamisesta yksikkönsä toimijoiden kanssa. Raportoinnista hallitukselle vastaa rehtori.

Yliopiston tavoitteiden toteutumista seurataan yliopiston strategisilla indikaattoreilla. Indikaattoritiedot valmistuvat siten, että kuluvan vuoden tiedot ovat kokonaisuudessaan käytettävissä seuraavan vuoden keväällä.

TAULUKKO 7: Tavoitteet yliopiston strategian toteutumisen seurannalle

Luova, kansainvälinen oppimisen ja huippututkimuksen ympäristö	2015	2016	2017	2018 Kertymä	2018 Ennuste	2020 Tavoite
Ranking-tulokset ¹⁾	77	77	82	86		50
• Shanghai	67	56	56	57		
Korkeatasoiset ja kansainväliset julkaisut ²⁾	2677	2827	2684	1839	2400	3043
Open Access julkaisut ²⁾	1821	3130	2872	1942	2500	2500
Ulkomaalaisten osuus opetus- ja tutkimushenkilöstön henkilötyövuosista (%)	21,5	22,2	23,9	25,4		30,0
Vaihdossa suoritettujen opintopisteiden HY:n omat ³⁾	21666	19755	19886	16822		
Vaihdossa suoritettujen opintopisteiden vaihto-opiskelijat meillä ³⁾	33771	32347	33344	18651		
Vaihdossa suoritettujen opintopisteiden yhteensä ³⁾	55437	52102	53230	35473		
Mainitutkimus ⁴⁾		64				
Opiskelija keskiöön	2015	2016	2017			Tavoite
Opiskelijapalautteeseen (kandipalaute) vastanneiden osuus kohderyhmästä (%) ⁵⁾	64	74	67			75
55 op suorittaneet opiskelijat, lukumäärä ⁶⁾	9980	10269	10517	10487		
55 op suorittaneet opiskelijat, osuus/läsnäolevat	37,4	38,8	40,3	40,8		
Kv-maisteriopiskelijoiden osuus opiskelijoista (%) ⁷⁾	9,0	8,4	7,4	7,1		20
Kv-tohtoriopiskelijoiden osuus opiskelijoista (%) ⁷⁾	20,4	20,2	20,4	20,2		35
Suoritettujen tohtorintutkinnot ⁷⁾	529	508	475	382	440	490
Uusiutumisen mahdollistavat voimavarat	2015	2016	2017			Tavoite
Työhyvinvointikyselyn palaute ⁸⁾	3,34		3,33			3,7
Kilpailtu kansainvälinen tutkimusrahoitus (M€) ⁷⁾	28,1	29	27,7	31,3		50 M€
Varainhankinnan tulokset (M€) (kumulatiivinen 2013 alkaen) ⁷⁾	19,7	31,3	47,9	53,8		100 M€

1) Vuosikeskiarvo: Shanghai, THE (Times), QS, Taiwan, US News

2) Tilanne 4.12.2018. Vuosi 2017 täydentyy 15.3.2019 saakka. Vuoden 2018 ennuste on laskettu 15.3.2019 tilanteelle, jonka jälkeen vuosi 2018 täydentyy vielä 15.3.2020 saakka.

3) Tilanne 5.12.2018.

- 4) Sidosryhmätutkimus, tehdään kolmen vuoden välein. Indeksi 0-100, 0-56 heikko, 57-62 kohtalainen, 63-69 hyvä, 70-erinomainen
- 5) Vuoden 2018 tiedot valmistuvat vuoden 2019 ensimmäisellä neljänneksellä.
- 6) 55 op laskenta 2015 alkaen OKM:n uuden määrittelyn mukaan, opintopistepankki mukaan lukien, voi vielä hieman muuttua vuoden 2018 osalta.
- 7) 4.12.2018 tilanne
- 8) Kysely toteutetaan kahden vuoden välein.

6. Riskien arviointi ja hallinta

Yliopiston riskienhallinnan toimintamallin mukaisesti yliopiston johtoryhmä on arvioinut ja päivittänyt yliopiston strategisia ja muita toiminnan tavoitteita uhkaavat riskit vuodelle 2019. Yliopiston yksiköt ovat arvioineet oman toimintansa riskit. Yksiköiden tunnistamat merkittävimmät riskit on otettu huomioon yliopistotason riskiarviossa. Riskeille on määritetty käsittelytoimenpiteet sekä niille vastuuhenkilöt ja aikataulut. Yliopistotason riskit on esitetty liitteessä 1 ja yksiköiden riskit niiden omissa toimeenpanosuunnitelmissa.

Merkittävimmät yliopistotason riskit liittyvät perusrahoituksen tasoon, tekniseen ja hallinnolliseen tietoturvaan, toimitilastrategiaan ja yhteisöllisyyden kehittymiseen.

Vuonna 2019 sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan toimintamallin jalkauttamista jatketaan tavoitteena vakiinnuttaa sisäinen valvonta ja riskienhallinta nykyistä tehokkaammin osaksi yliopiston sekä yksikköjen toiminnansuunnittelua, -seurantaa ja valvontaa. Riskienhallinnan integrointi osaksi käynnistyvää strategiaprosessin suunnittelua sekä riskienhallintatyökalun toteutus ja käyttöönotto ovat merkittävimmät kehityskohteet.

Liitteet

1. Riskien arviointi ja hallinta
2. Helsingin yliopiston rahastojen ja Helsingin yliopistokiinteistöt Oy:n kiinteistöjä koskeva investointisuunnitelma sekä Helsingin yliopiston vuokravaikutuslaskelma (ei julkinen)
3. Rahoitussuunnitelmat (ei julkinen)

LIITE 1: Riskien arviointi ja hallinta

RISKIN NIMI	RISKIN KUVAUS	RISKIN KÄSITTELYTOIMENPITEET	VASTUU- HENKILÖ	RISKIN TRENDI
1. Perusrahoitus	Suomen hallitus ei korjaa perusrahoituksen tasoa. Tämä heikentää merkittävästi yliopiston toimintaedellytyksiä ja vaikuttaa kielteisesti toiminnan laajuuteen, organisointiin ja yhteisöllisyyteen.	Riskin toteutuessa luovutaan toiminnoista huomioiden yliopiston neljä perustehtävää ja vahvuusalueet. Kehitetään täydentävän rahoituksen hankintakeinoja ja tukipalveluita. Strategian toimenpiteet no 1, 27, 29 ja 37	rehtori, suunnittelujohtaja, tutton kehitysjohtaja	→
2. Tekninen ja hallinnollinen tietoturva	Yliopiston tietoturvakäytännöissä on puutteita tai henkilöstön tietoturvaosaaminen on puutteellista, mitkä mahdollistavat tietomurrot. Riskinä on tietosuojaan vaarantuminen tai tietojen tuhoutuminen tai joutuminen vääriin käsiin. Seurauksena voi olla tietosuojaloukkaus, taloudellisia menetyksiä, toiminnan häiriintyminen tai maineen vaarantuminen. Tietoturva- ja tietosuojaan vaatimat toimenpiteet voivat aiheuttaa myös toiminnan hankaloitumista.	Lokienhallinnan kehittäminen vastaamaan tietosuoja-asetuksen vaatimuksia ja tukemaan tietoturvaopikeamien selvittämistä. Vastuu: teknologiapäällikkö, tietoturvapäällikkö Vuonna 2016 aloitettujen tietoturvakannusten laajentaminen edelleen. Vastuu: tietoturvapäällikkö Henkilöstön laaja tietoturvakoulutus: henkilötietoja käsittelevien koulutus, tietojärjestelmien omistajien koulutus. Suoritettu tietoturvakoulutus edellytyksenä käyttäjätunnuksen myöntämiselle tai jatkamiselle. Vastuu: tietoturvapäällikkö Tietojen luokittelun ja asiakirjojen käsittelyohjeiden päivittäminen ja kouluttaminen. Vastuu: asiakirjahallintopäällikkö, tietoturvapäällikkö Strategian toimenpide no 29	teknologiapäällikkö, tietoturvapäällikkö, asiakirjahallintopäällikkö	↗
3. Toimitilast strategia	Jos yliopiston toimitilast strategia ja -suunnitelma eivät linkity yksikköjen tavoitteisiin, suunnitelmiin ja resurssihin, tai henkilöstön tarpeita ei kuulla, riskinä on, että tilat eivät tue toiminnan tarpeita ja kehittämistä, tai tilojen käyttö on tehontonta tai epätaloudellista.	Toimitilast strategia tulee tukea innovatiivisten toimintaympäristöjen kehittämistä yksikön tavoitteiden ja yliopiston resurssien puitteissa. Suunnitteluun otetaan mukaan yksiköt ja henkilöstön edustajia esim. rakennus- ja tilatoimikuntien sekä käyttäjätöryhmien muodossa, jolloin henkilökunta pystyy vaikuttamaan omien toimitilojen kehittämiseen. Toisaalta toimitilast strategia tulee tukea yliopiston strategia muiden tavoitteiden saavuttamista. Strategian toimenpiteet no 25 ja 27	yliopiston johto, Tilat ja kiinteistöt -toimiala	uusi
4. Yhteisöllisyys	Aikaisemmat irtisanomiset, rakennemuutokset ja talousresurssien kehittymisen aiheuttama huoli heikentävät edelleen yhteisöllisyyttä ja työhyvinvointia. Tämä uhkaa strategisten tavoitteiden toteuttamista ja vaikeuttaa toiminnan ja toimintakulttuurin kehittämistä.	Määritellään selkeät vastuut ja roolit työtehtävissä. Johtamisessa painotetaan vuorovaikutuksen lisäämistä johdon ja henkilöstön välillä. Tiivistetään yhteistyötä akateemisen yhteisön ja yliopistopalveluiden välillä. Strategian toimenpiteet no 31, 32, 36	yliopiston ja tiedekuntien johtoryhmät, henkilöstöjohtaja	↘
5. Strateginen rekrytointi	Yliopiston heikko tunnettuus, tutkimuksen ja opetuksen taso, tutkimusympäristöjen ja profiloitumisen puutteet, rekrytointiprosessin hitaus, palkkataso tai se, että yliopisto ei riittävästi hyödynnä tenure track -mallia tai tue kansainvälisten tutkijoiden sopeutumista verrattuna kilpailijoihin, aiheuttaa, että yliopisto ei kykene rekrytoimaan eri alojen parhaita kotimaisia tai ulkomaisia osaajia. Yliopisto kehittyminen kansainväliseksi huippuyliopistoksi vaarantuu.	Uudistetaan rekrytointiprosessia LEAN-menetelmillä. Rakennetaan houkuttelevat starttipaketit huippututkijoiden rekrytoinnin tueksi. Viestitään yliopiston merkittävistä tutkimustuloksista tehokkaasti kansainvälisissä tutkimusverkostoissa. Strategian toimenpiteet no 2 ja 29	tutkimuspalveluiden kehitysjohtaja, henkilöstöpalveluiden toimialajohtaja, kvestori	→
6. Jatkuvan oppimisen resursointi	Jos yliopisto ei kykene toteuttamaan uuden perustehtävän, jatkuva oppiminen, edellyttämiä muutoksia toiminnassaan ja prosesseissaan, riskinä on, että tähän kohdistettu rahoitus jää saamatta. Resurssien kohdentaminen jatkuvaan oppimisen kehittämiseen voi viedä resursseja muiden perustehtävien toteuttamiselta.	Yliopisto linjaa jatkuvan oppimisen toteuttamiseksi eri osapuolten roolit ja vastuut (HY:n koulutusohjelmat/tiedekunnat, Avoin yliopisto, HY+) ja pyrkii varmistamaan monipuolisen rahoitus pohjan jatkuvalle oppimiselle. Tavoitteena on tarjota monipuolista jatkuvan oppimisen koulutusta työelämän tarpeisiin. Toteutettuja jatkuvan oppimisen koulutuskokonaisuuksia arvioidaan systemaattisesti, jotta koulutustarjontaa voidaan kehittää.	yliopiston johto, Opetus- ja opiskelijapalvelut -toimiala	uusi
7. Sisäinen vuorovaikutus	Jos viestintä yliopiston tavoitteista ja kehittämisen suuntaviivoista epäonnistuu, riskinä on, että yhteisöllisyyden edistäminen ja muut strategiset tavoitteet eivät toteudu.	Yhteisö osallistetaan strategia luoimiseen. Vastuu: toiminnanohjaus ja VYS. Toteutetaan toimivat sisäiset viestintäkanavat ml. uusi Flamma. Vastuu: VYS. Johdon viestintä. Vastuu: johto ja VYS. Sisäisen viestinnän kehittämisprojekti. Vastuu: VYS ja YLHA	yliopiston johto, VYS, toiminnanohjaus, YLHA	uusi
8. Tietojärjestelmien hyödyntäminen ja yhteensopivuus	Tutkimuksen, opetuksen ja hallinnon tietojärjestelmät eivät keskustele keskenään tai kriittistä tietoa suodattuu pois tiedonsiirron yhteydessä. Tietojärjestelmät eivät tue yliopiston johtamista. Automaattisia kontrolloja ei hyödynnetä esim. talouden järjestelmissä. Riskinä on, että päätöksiä tehdään vääriin tietoon perustuen, raportointi ei ole luotettavaa, tai väärinkäytöksiä ei kyetä estämään tai havaitsemaan.	Varmistetaan tietosiirtojen onnistuminen. Vastuu: tietohallintojohtaja. Varmistetaan ja kehitetään tietojärjestelmien rajapintoja ja integraatioita. Vastuu: järjestelmän omistajat ja tietohallintojohtaja. Talousjärjestelmissä hyödynnetään erilaisia kontrollimenetelmiä systemaattisemmin. Vastuu: kvestori Strategian toimenpide no 29	tietohallintojohtaja, järjestelmän omistajat, kvestori	→
9. Yhteiskuntasuhteet	Opetuksen, tutkimuksen ja tieteellisen tiedon sekä Helsingin yliopiston merkitys yhteiskunnassa vähenee. Riski voi realisoitua yliopistokoulutuksen ja tutkijan uran houkuttelevuuden heikentymisenä.	Viestitään yliopiston yhteiskunnalle merkittävistä tutkimustuloksista tehokkaasti. Kerrotaan myös siitä, että yliopisto kouluttaa yhteiskunnalle asiantuntijoita laajasti. Vaikutetaan aktiivisesti julkisen sektorin päättäjiin ja sidosryhmiin. Viestitään ulospäin siitä, miten tutkijanuran eri vaiheissa pääsee työskentelemään kansainvälisessä toimintaympäristössä yliopiston huippu-tutkijoiden kanssa. Priorisoidaan ja profiloitutaan selkeämmin omille vahvuusalueille yliopiston tieteenaloilla ja toiminnassa. Strategian toimenpiteet no 1, 6, 15, ja 27	yliopiston johto, tutton kehitysjohtaja, viestintäjohtaja	↘
10. Tukipalvelujen digitalisaatio	Digitalisaatio kehityshankkeissa (esim. help-desk, Flamma, tietojärjestelmähanke, palvelujen ja prosessien kehittäminen) epäonnistuu. Tämän seurauksena toiminta ei tehostu, digitalisaatio ei vapauta työaika, palvelut eivät toimi tai käyttäjäkokemus on huono.	Varmistetaan digitalisoinnin tavoitteellisuus ja resursoinnin suunnitelmallisuus. Jatketaan systemaattista kokonaisarkkitehtuuryötä. Arvioidaan kaikessa prosessien tehostamisessa digitalisaation tarjoamat mahdollisuudet. Kehitetään digitaalista osaamista. Hyödynnetään DigiHubia tehokkaasti yhteisen kehittämisen tukena. Strategian toimenpiteet no 28 ja 30	hallintojohtaja, toimialajohtajat ja TIKE	uusi