

# Selvitys yliopistojen sisäisistä rahoitusmalleista

Osa 2:

Professorien kokemuksia sisäisten rahoitusmallien vaikutuksesta työhön

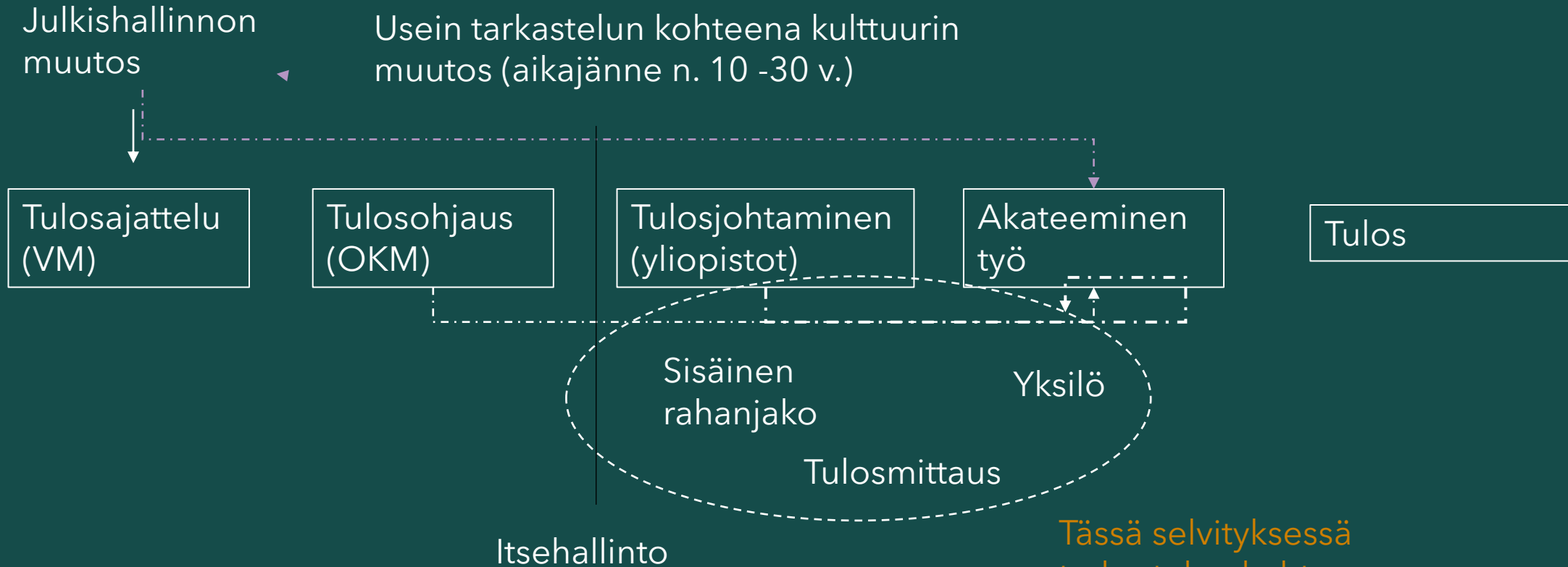
*Elias Pekkola, Jussi Kivistö, Emmi Kujala*

21.4.2021

# Selvitys

- Suomalainen yliopistojärjestelmä on yksi maailman tulosohjatuimmista. Toistaiseksi järjestelmää on tutkittu osana yleisempää managerialistisen kulttuurin syntyä ja julkishallinnon muutosta. Tulosrahoitukseen perustuvan järjestelmän vaikutuksia yksiköissä tehtävään työhön ei ole juurikaan tutkittu.
- Tämä selvitys vastaa seuraaviin kysymyksiin:
  - Kuinka hyvin professorit tuntevat sisäisen rahoitusmallin?
  - Onko sisäisellä rahoitusmallilla ohjaavaa vaikutusta professorien ja professorien urapolulla olevien henkilöiden työhön vai ohjaako työtä enemmän esim. kansallinen OKM-malli tai henkilökohtaiset sopimukset/rahoitus tms.?
  - Miten professorit kokevat sisäisen rahoitusmallin suuntaavan työtään?
- Selvityksen case-yliopistoina toimivat Itä-Suomen yliopisto ja Oulun yliopisto
- Aineisto kerättiin lyhyillä (n. 30 min) Teams-haastatteluilla 03-04/2021 välisenä aikana professoriliiton jäseniltä mainituissa yliopistoissa

# Tulosohjauksen “lineaarinen malli”



**Selvitysaineisto**

# Vastaajat

- Kutsu haastatteluun lähetettiin sähköpostitse Oulun yliopiston ja Itä-Suomen yliopiston professoreille
- 23 vastasi haastattelupyyntöön
- Vastaajien asema:
  - yksikön päällikkö: 4 + 1 varajohtaja
  - dekaani: 3 + 1 varadekaani
  - professorit: 11 + 3 tenure track
- Sukupuoli:
  - Nainen 11, mies 12
- Yliopisto:
  - Oulu: 10, Itä-Suomi: 13
- Tieteenala:
  - luonnontieteet: 14, ihmistieteet: 9

# **Kokemuksia rahoitusmallista**

# Rahoitusmallin tuntemus

- Suurin osa vastaajista tuntee yliopistonsa sisäisen rahanjakomallin edes jollakin tavalla
  - Laitosjohtajat/yksikön johtajat ja dekaanit tuntevat mallia paremmin ja tarkemmin
  - Osittain tiedetään miten malli eroaa OKM:n mallista (molemmissa case-yliopistoissa sisäiset mallit hyvin lähellä OKM-mallia)
  - Uransa alkuvaiheessa tuntevat (ja ohjautuvat) mallia paremmin kuin uran loppuvaiheilla/pitkän uran tehneet vastaajat – vanhemmat, ”vakiintuneet” professorit eivät välttämättä seuraa muutoksia niin tarkkaan
  - Osa vastaajista kuitenkin ”jättää” aktiivisesti rahoitusmallin huomiotta”, mutta kuitenkin tietää suunnilleen rahanjaon periaatteet
- *”En seuraa enää kovin tarkasti indikaattoreita, vanhasta kokemuksesta arvioin asioita”*
  - *”Tän mallin kaikki elementit on avoimia, meillä on sisäisesti avoimesti ihan indikaattoritasolle purettu se malli ja laitosjohtajat sitten kukin tyylillään näitä henkilökunnan kanssa käsittelee, meillä oli koko henkilökunnan kanssa analysoitiin kehitystä ja näin”*
  - *”Yksittäisen rivi yliopistolaisen on aika vaikea hahmottaa”*
  - *”En koe että olis osaamisalaa tai että edes tarvitsis tietää ja ajatella näitä asioita”*

# Tulospohjaisen rahoitusmallin tunnistetut edut ja haitat

## Tunnistettuja etuja

- Ennakoitavuus (tiedetään rahanjaon kriteerit)
- Läpinäkyvyys
- Tietynlainen reiluus ja tasapuolisuus
- Mitattavuus ja vaikutus: omalla työllä pystyy vaikuttamaan konkreettisesti tuloksiin
- Vastaavuus professorin työhön
  - moni vastaajista sanoi tekevänsä jo valmiiksi indikaattoreilla mitattavia asioita osana normaalia professorin työtä

## Tunnistettuja haittoja

- Huono ennakoitavuus pidemmällä välillä, lyhytjänteisyys (kun kriteerit muuttuvat)
- Alojen välisten erojen huomioon haasteet
- Tulkintaongelma: tulisiko mallin lisätä niiden tuottavuutta joilla on jo paljon, vai kannustaa heikosti suoriutuvia parantamaan ("matteus-efekti" vs. sosiaalipolitiikka)?
- Pelaaminen indikaattoreilla
- Fokuksen pirstaloituminen pelkästään mitattaviin asioihin



# Yliopistojen sisäisistä rahoitusmalleista sanottua

## POSITIIVISTA

*“Ei siellä oo mitään sellaista pois otettavaa, että onhan ne tärkeitä asioita”*

*“Kyllähän tämä malli ryhdistää toimintaa”*

*“Eurot pakottaa ajattelemaan”*

## NEUTRAALIA

*“Tulososa kuitenkin kannustaa jos on järkevän kokoinen, ei saa olla kaikkea kuitenkaan, kun pelkkä tulosrahoitus eriarvoistaisi liikaa”*

*“Nykyinen malli on läpinäkyvä ja kaikille reilu, ei välttämättä paras tai sopivin, mutta reilu”*

*“Osa kokee et niitä mitä rahoitusmalli palkitsee on järkevää tehdä mutta on toki myös proffia jotka tekee sitä työtään omalla tyyllillään, he tietysti sitten kyllä kipuilevat että heitä ei siis arvosteta”*

## NEGATIIVISTA

*“Näillä taktikoidaan, tästä on tullu ihan täysin taktikointia tästä mallista ja yliopistojen johtaminen on tältä osin täysin excel-johtamista”*

*“Laitokset elävät vaan vuoden kerrallaan, ennustaminen ja tulevaisuuteen varautuminen on hankalaa”*

*“Jos vaan jaetaan sama potti vuodesta toiseen niin ei se kannusta ketään yhtään mihinkään”*

# Läpinäkyvyys ja oikeudenmukaisuus: kaksiteräinen miekka

## Läpinäkyvyys

- Kokemus avoimuudesta, läpinäkyvyydestä ja oikeudenmukaisuudesta vaihtelee hyvin paljon vastaajien kesken: osa kokee, että tieto on avointa ja saatavilla, mutta yliopistojen sisällä osa laitoksista/yksiköistä voi kokea asian täysin toisin, jolloin myös läpinäkyvyys kärsii
- Haasteena mallin valuttaminen alaspäin: yliopistotasolla malli on selkeä ja läpinäkyvä, mutta laitos-/yksikkötasolla tulostietoa ei välttämättä ole avoimesti saatavilla
- Kokemus avoimuudesta ja läpinäkyvyydestä näyttäisi liittyvän vahvasti henkilöihin: osa tulosyksikön johtajista ei käy mallia läpi avoimesti, osa taas esittelee asioita hyvinkin yksityiskohtaisesti

## Oikeudenmukaisuus

- Tieteenalojen väliset erot (esim. infran/laitteiden tarpeessa, julkaisufoorumeissa, tutkimus/opetuspainotteisuudessa) eivät näy mallissa ja niitä ei huomioida -> epäoikeudenmukaista joillekin aloille
- Oikeudenmukaiseksi koettiin kuitenkin se, että mallista huolimatta tiedekunnat pystyvät tukemaan esim. hetkellisesti vaikeuksissa olevaa yksikköä muulla rahoituksella
- Kaikki professorit eivät suhtaudu malliin ja sen indikaattoreihin samalla vakavuudella ja osa jättää mallin kokonaan huomioimatta, mikä taas koetaan epäreiluksi työyhteisöissä

# Läpinäkyvyydestä ja oikeudenmukaisuudesta sanottua

## LÄPINÄKYVYYS

• *”Meillä näytetään todella avoimesti mistä rahat tulee ja mistä rahoitus koostuu ja miten tulokset tuloutuu laitokselle”*

• *”Aika paljon aikoinaan on puhuttu, nykyään uuden johtajan aikana ei tällaisia keskusteluja ole käyty oikeastaan ollenkaan”*

• *”Asiat kaikkea muuta kuin läpinäkyvää”*

• *”Jossain läpinäkyvämpää, jossain vähemmän läpinäkyvää”*

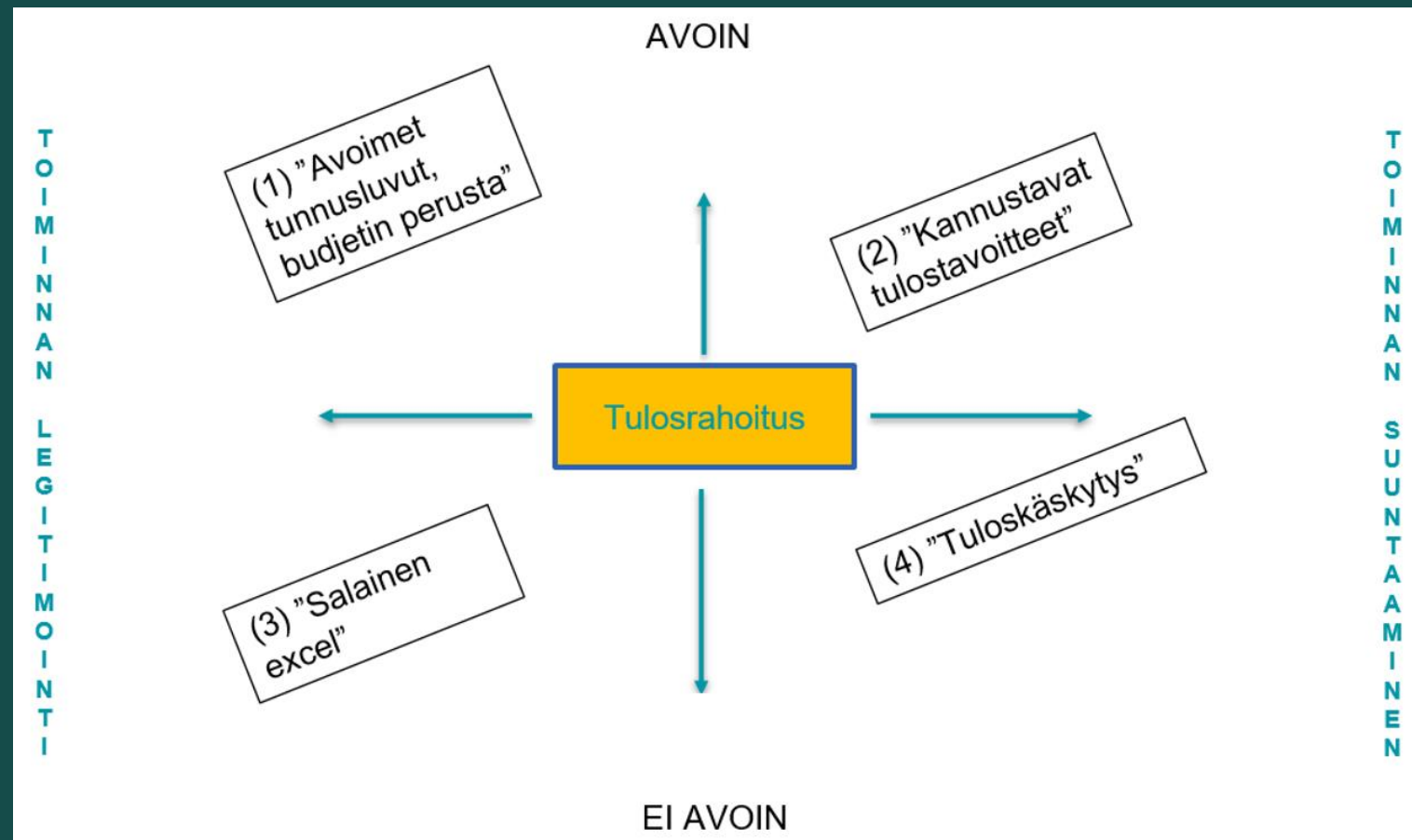
## OIKEUDENMUKAISUUS

• *”Meidän laitoksella vähän kahden kerroksen väkeä - osa tekee niin paljon kun ehtii ja osa tekee niin vähän kuin suinkin eikä kiinnosta juosta indikaattoreiden perässä, toiset joutuvat nostamaan toisiakin, vaikka resurssit jaetaan kuitenkin tasan”*

• *”Aikaisemmin ollut korruptoitunutta, valittiin yksi johtamaan ja se sitten jakoi rahat omille oppilailleen ja sitten valittiin seuraava. Nyt kun tää avattiin, niin oikeesti tuli avoimeks kilpailulle ja siinä mielessä ei tarvinnu olla keskiössä, riittää kun teet hyvää työtä”*

# Sisäinen rahoitusmalli legitimoii ja suuntaa toimintaa, mutta kokemukset siitä vaihtelevat

- Haastatteluiden perusteella kokemuksia rahoitusmallista voidaan tyypitellä sen mukaan, missä määrin malli oikeuttaa tai suuntaa professorin työtä, ja missä määrin sitä sovelletaan avoimesti tai vähemmän avoimesti
- Malli koetaan positiivisemmaksi silloin, kun sitä sovelletaan avoimesti, negatiiviseksi kokemukset muodostuvat silloin, kun mallin soveltamiseen liittyy salailua tai suosimista



# **Tulosrahoituksen vaikutukset professorin työhön**

# Taustaksi: tulosohjaus ja akateeminen työ

- Tulosohjaus on muuttanut akateemisen työn seuranta ja johtamista suhteessa virastoyliopistoaikaan ja palkkaluokkajärjestelmään
- Tulosohjaus voidaan nähdä akateemiselle logiikalle vieraana ja vastakkaisena (managerialistisena logiikkana) joka kaventaa aina autonomiaa tai neutraalina tapana ohjata ja määrällistä akateemista työtä
- Nk. hybridilogiikan mukaisesti akateemista työtä voidaan johtaa eettisesti kestäväällä (joskin myös kestäättömällä) tavalla myös määrällisten mittareiden avulla.
- Hybridilogiikan mukaan parhaimmillaan tulosohjauksesta muodostuu osa hyviä johtamiskäytänteitä. Tällöin oletuksena on, että professorien työtä voi ja tulee johtaa tietyt reunaehdot huomioiden.

# Yksikön tulokulttuuriin kasvaneet professorit

- Tulosohjaus ja indikaattoripohjainen tulostmittaus ovat osa arkista hyvää johtamista
  - Tulosohjaus määrittää tai kuvaa professorin työn keskeisiä osa-alueita
  - Tulosohjaukseen liittyvät ongelmat tunnustetaan, mutta niihin suhtaudutaan neutraalisti toimintaa ohjaavina reunaehtoina
  - Tyypillisempää "virkaiältä" nuorempien keskuudessa ja luonnontieteissä
- *"Mutta noin yleisellä tasolla, niin ne yhtymäkohdat, mitkä mallilla on työhön, niin ne on niitä tehtäviä ja asioita mitä professorille määrätään ihan yliopistolaissa, niin nehan tulee automaattisesti huomioitua"*
  - *Itsellä hyvä puoli siinä että tekee professorina sellaista työtä jota yliopistomaailmassa tällä hetkellä arvostetaan"*
  - *"Nuoret on ymmärtäneet ja kasvaneet siihen, että me ollaan yksikkönä vähän niin kuin laiva - mitä paremmin siellä jollain yksilölläkin menee niin sitä paremmin koko laiva kelluu"*
  - *"Rahoitusmallin palikat on yks työkalu, jolla yritetään saada sellaisia järkeviä strategisia tekoja, että on ilman muuta tarkoitus ohjata henkilökuntaa tekemään niitä [asioita] mikä on yliopiston kannalta tärkeitä"*

# Kriittisiä katseita tuloskulttuuriin

- Osa vastaajista suhtautuu varauksella tulosrahoituksen vaikutuksiin ja tavoitteisiin tai katsoo, ettei se ohjaa omaa työtä kovin paljoa
- "Virkaiältään" vanhempien keskuudessa yleisempi kokemus on se, että malli ei ohjaa omaa työtä tai että siitä ei tarvitse välittää
- Malli koetaan korostavan erityisesti yliopiston johdon tavoitteita, ei tieteenalalle ominaisia prioriteetteja
- Haastateltavien joukossa ei ollut malliin täysin negatiivisesti suhtautuvia professoreja, joskin useat haastateltavat kritisoivat mallin perusolettamuksia ja toimintaa
- *"Aikoinaan oli hullua ja vulgaaria edes ajatella mitä joku asia esim. tutkimus tai julkaisu tuottaa yliopistolle rahaa, tällainen rahakeskustelu on haitallista ja jopa epä-älyllistä"*
- *"Siis kyllä tiedän, että systeemi ohjaa, mutta teen kyllä ihan mitä itse päätän. En kiinnitä huomiota indikaattoreihin"*
- *"Mua ohjaa vaan mun oma mielenkiintoni, toki teen sen mitä yhdessä sovitaan, mutta se mitä mä tutkin ja mitä tutkimusta teen niin se on ihan puhtaasti mun omasta mielenkiinnosta kiinni. Ja toistaiseksi se on kantanut vielä"*
- *"Kyllähän meillä malli on mutta ei vaikuta päivittäiseen työhön, ohjaa kuitenkin ehkä ei niin suoraan mutta toki se siellä taustalla on"*



# Vaikutus tutkimustyöhön: kilpailtu tutkimusrahoitus

- Osa vastaajista koki, että malli osittain rajoittaa autonomiaa ainakin sen suhteen, että tutkimusta tulee suunnattua tiettyihin suuntiin /alueisiin täysin vapaan ja kokeilevan tutkimuksen sijaan
- Kuitenkin monet myös kokivat, että professorin työ on mallista huolimatta edelleen autonomista
- Tutkimuspuoleen liittyy myös rahoitus: malli ohjaa hakemaan tietynlaista "oikeanlaista" rahoitusta ja ylipäätään ulkopuolisen rahoituksen hakeminen ja saaminen korostuu huomattavan paljon, jopa liikaa
- Muutama vastaajista nosti esiin myös sen, että malli haittaa esim. yliopistojen välillä tehtävää kollegiaalista yhteistyötä: sen sijaan että tutkimusta tehtäisiin yhdessä yliopistot kilpailevat keskenään samoista rahoituksista jne.
- Osa vastaajista koki, että professorin työn keskiössä on rahoituksen hakeminen, jolloin kaikki muu jää toissijaiseksi
- *"Tutkijan vapaus lisääntyisi, malli on koko ajan ajanut siihen, että vähemmän pystyy tekemään korkean riskin kokeiluja"*
- *"Voisi ottaa riskiä ja keskittyä enemmän sellaisiin juttuihin, mistä ens vuonna ei ole tulossa viittä artikkelia"*
- *"Yliopistojen välinen valtakunnallinen kumppanuus on hävinnyt, nyt kilpaillaan keskenään"*
- *"Meistä on tullut rahoituksen hakijoita"*

# Vaikutus tutkimustyöhön: JUFO-indikaattori

- Yliopistot ovat siirtäneet JUFO-indikaattorin sisäisiin rahoitusmalleihinsa, ja tällä on vaikutuksia professorien työhön
  - Haastattelujen perusteella tieteenalakohtaisia eroja on melko paljon: joillain aloilla JUFO koetaan toimivaksi luokitteluksi, toisilla ei
  - JUFO saattaa kannustaa julkaisemaan joissain tilanteissa heikommaksi tai relevanssiltaan huonommaksi koetuissa lehdissä
  - JUFO:n haasteena on se, että sitä ei tunneta/tunnusteta kansainvälisesti
  - Osalla aloista ei ole JUFO-3 lehtiä lähes ollenkaan, osalla taas paljon, jolloin alojen välille muodostuu eroja
  - Jotkut vastaajat julkaisivat mahdollisimman hyviin lehtiin myös ilman JUFOa, toiset vastaajat eivät seuraa JUFO-luokitusta ollenkaan, vaan julkaisevat siellä missä haluavat
  - JUFO:n hyvänä puolena koettiin kuitenkin se, että luokittelu on selkiyttänyt ongelmista huolimatta julkaisemista ja julkaisujen vertailtavuutta
- *”Pyritään lähettämään JUFO3, jos sellainen sattuu olemaan, samalla mietitään kuitenkin myös sitä, että mistä saadaan suurin näkyvyys ja kattavuus”*
  - *”Kyllähän JUFO tuo motivaatiota tekemiseen”*
  - *”Tietyillä aloilla JUFO ohjaa lähettämään julkaisuja epäolennaisiin foorumeihin”*
  - *”Vaikeaa perustella kv-puolelle sitä, miksi kumarrellaan kansalliseen luokitukseen, jota ei tunneta muualla”*
  - *Arvioimaton julkaiseminen on vähentynyt rajusti et ne on enää hyvin yksittäisiä mitkä on enää laatukontrollisarjojen ulkopuolella”*

# Vaikutus opetustyöhön

- Tulorahoituksen työtä ohjaava vaikutus on selvästi vähäisempi koulutuksen puolella, tämä johtuu professorin työkuvaista sekä koulutus-indikaattorien luonteesta (kollektiivisia tuotoksia)
- Esiin nostettiin mm. tutkintojen määrät, jatkuva oppiminen ja kansainväliset tutkinnot
  - Jatkuvan oppimisen sisällyttäminen malliin koettiin joidenkin vastaajien osalta turhaksi ja sen saavan suhteettoman paljon huomiota
  - Kansainvälisten tutkintojen vaihtuvat painoarvot ovat aiheuttaneet epätoivottavaa tempoilua
- *Pitäisin tärkeänä että tutkintojen määrää olisi säännelty, me ollaan aika lähellä tällaista ylituottamista, mitä ei täysin huomata. Meillä on tietyillä aloilla 600-700 opiskelijan luentokursseja ja yliopistot totta kai haluaa saada rahaa tästä jatkuvasta oppimisesta, mutta samalla käyttää myös tätä väylämallia ja saada sitä kautta lisää tutkinto-opiskelijoita ja tutkintoja. Jollakin tavalla yhteiskunnan tarpeisiin sopiva määrä niin se ylikoulutus on se että pidän sitä jo vaarana tässä."*
- *"Et aikaisemmin painotettiin sitä kansainvälisyyttä niin meilläkin oli paljon näitä kv-maisteriohjelmia ja kursseja ja paljon panostettiin siihen ja suunniteltiin ja sitten kuitenkin on jouduttu lopettamaan kun niistä ei enää ollu indikaattoreita"*

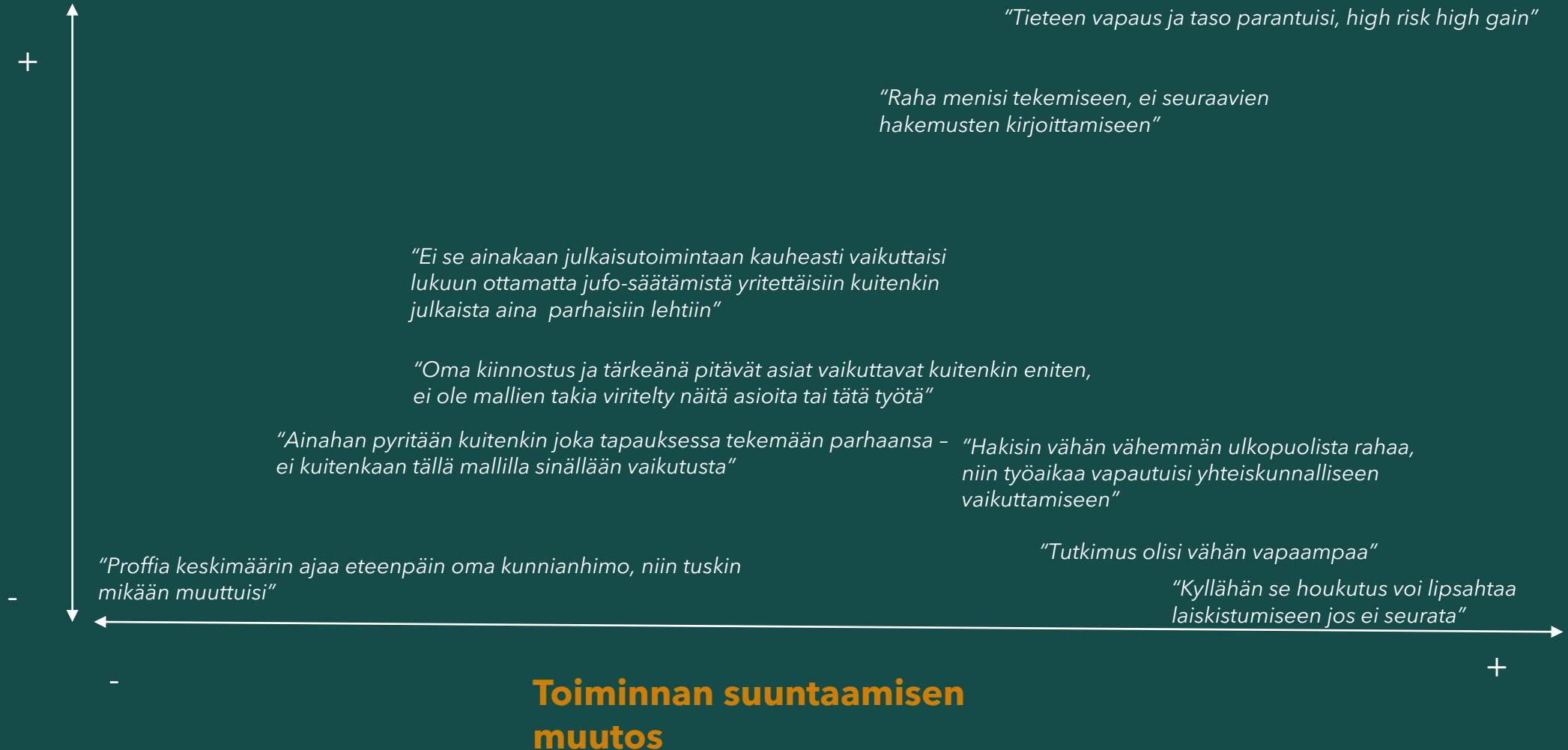
# Vaikutus yhteiskunnalliseen vuorovaikutukseen

- Vastaajat näkivät tulosrahoituksen vaikutukset suhteessa yhteiskunnalliseen vuorovaikutukseen suhteellisen vähäisinä
- Sikäli kun vaikutuksia tunnistettiin, ne olivat negatiivisia
- Malli ei tunnista/palkitse indikaattorien kautta yhteiskunnallisesta vaikuttamisesta: joillakin aloilla iso osa professorin työstä on esim. yhteiskunnallista asiantuntijatyötä, vaikuttamista ja palvelemista
- Etenkin tutkimusrahoituksen hakurumban katsotaan vähentävän käytettävissä olevaa aikaa yhteiskunnalliseen vuorovaikutukseen
- *“Rahoitusmallin indikaattorit ei oo sellaisia, jotka tukis verkostoitumista ja sinällään oman ammattitaidon rakentumista”*
- *“[Jos mallia ei olisi], työ palvelisi enemmän suomalaista yhteiskuntaa – kouluttaisin enemmän huippuosaajia ja yhdistäisin yliopistoja ja yrityksiä tehokkaammin”*
- *“Työaikaa vapautuisi yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen, jos mallia ei olisi”*

# Jos tulosrahoitusta ei olisi, mikä muuttuisi?

- Monet vastaajista sanoivat, että juuri mikään ei muuttuisi ainakaan kovin suuresti
- Jotkut vastaajat kokivat, että malli tuo kannusteita tuottavuudelle
- Joidenkin vastaajien mielestä
  - Stressi vähenisi
  - Kehittämistyölle olisi enemmän aikaa
  - Kokeilevalle tutkimukselle ja uusille avauksille enemmän mahdollisuuksia
  - Rahoitushakemuksia ei kirjoitettaisi pelkän hakemisen takia
  - Julkaistaisiin JUFOn kautta välittämättä
- Seuraavalla kalvolla vastaajien näkemyksiä on kuvattuna tuottavuuden ja uudelleen suuntaamisen näkökulmista

## Tuottavuuden muutos



# Johtopäätöksiä (1)

- Professorintyö koetaan edelleen varsin autonomiseksi.
- Eniten autonomiaa kaventaa kilpaillun tutkimusrahoituksen viemä aika. Tosin onnistuessaan haut myös saattavat lisätä autonomiaa erityisesti tenure-tehtävissä. JUFO-luokitus vaikuttaa julkaisukäyttäytymiseen.
- Opetuksen tulostittauksella on vain vähäisiä sisällöllisiä vaikutuksia työhön. Vaikutukset ovat merkittävimpiä tohtorikoulutuksessa (liittyvät myös tutkimukseen).
- Yksikkötasolla on molemmissa tapausyliopistoissa selvät tulostavoitteet ja niissä tunnetaan tulosrahoitus ja sen paikalliset sovellutukset hyvin.
- Tulostavoitteiden jalkauttamisessa on selkeitä yksikkötason eroja.

## Johtopäätöksiä (2)

- Tulosrahoitukseen suhtaudutaan pääsääntöisesti neutraalisti tai myönteisesti, mutta erityisesti tempoilevuuteen ja tieteenalaspesifien käytänteiden tunnistamattomuuteen suhtaudutaan varauksella.
- Tulosrahoitus jakaa selvästi professoreja "virkaiän" perusteella: kauemmin palvelleiden näkemykset tarpeellisuudesta ja ohjaavasta vaikutuksesta kriittisempiä
- Kaikista voimakkain vaikutus tulostmittaamisella on tenure-polulla oleviin henkilöihin
- n. 5-10 vuotta tehtävässään olleet ovat kasvaneet rooleihinsa tulostmittauksen aikana ja pitävät sitä normaalina
- Tulostohjaus kääntää huomion tulostpuoleen ja saattaa vakioda menopuolen, jolloin tuloksellisuus ei kasva



# Johtopäätöksiä (3)

- Tulosohjaus ei etenkään tutkimuksen osalta huomioi alojen erilaisia kulurakenteita, sillä tutkimustuotokset ovat kaikilla tieteenaloilla samanarvoisia (tosin julkaisukäytännöt eri aloilla saattavat tasoittaa tätä epäsuhtaa)
- Tulosten tulkinnassa huomioitavaa
  - Haastateltavat kahdesta case-yliopistosta
  - Haastateltaviksi valikoitui professoreita, joilla useilla oli johtamiskokemusta
  - Professoreilla ei ole henkilökohtaisia tulostavoitteita (pl. ypj ja tenure-track)
  - Tulokset eivät ole aineiston luonteesta johtuen sellaisenaan yleistettäviä, mutta tarjoavat oletettavasti tyypillisimpiä näköaloja professoreiden kokemuksiin