

Avauksia



Eero O. Kasanen



Avauksia

Eero O. Kasanen

Aalto-yliopiston julkaisusarja
KAUPPA + TALOUS 6/2011

© Eero O. Kasanen

ISBN 978-952-60-4197-1 (pdf)
ISBN 978-952-60-4196-4 (printed)
ISSN-L 1799-4799
ISSN 1799-4802 (pdf)
ISSN 1799-4799 (printed)

Kuvat: Aino Huovio

Aalto Print
Helsinki 2011

Sisällysluettelo

Alkupuheet

Esipuhe	3
Johdanto	5

Helsingin kauppakorkeakoulun lukuvuoden avajaispuheet

Laadun logiikka, 1996	9
Tiedon arvo, 1997	33
Akateemiset aatteet, 1998	51
Kauppatiedettä kaikille, 1999	65
Autonomian aika, 2000	79
Tapamme toimia, 2001	97
Tasa-arvoa tavoittelemassa, 2003	115
Mitä nyt, Kauppi?, 2004	129
Kauppakorkeakoulut kunniaan, 2005	137
Hallitusohjelman hahmottelua, 2006	145
Tulevaisuuden tutkailua, 2007	159
Ajan Aalloilla, 2008	167
Toiveista toteutukseen, 2009	179

Artikkelit

Suomen yliopistoihin autonomian aika!, 2000	185
Miksi ja miten autonomiaa yliopistoille?, 2003	197
Yliopistot säätiöpohjaisiksi!, 2006	207
Kysyntälähtöisyys – yliopistouudistuksen seuraava vaihe, 2008	215
Tie Aalto-yliopistoon, 2010	223

Esipuhe

Rehtori Eero Kasanen luotsasi Kauppakorkeakoulua 15 vuoden ajan. Tuona aikana Kauppakorkeakoulu kehittyi aidosti kansainväliseksi tiedeyliopistoksi. Hänen aikanaan Kauppakorkeakoulu saavutti tunnustetun aseman eurooppalaisena eliittikauppakorkeakouluna. Hänen aikanaan meille myönnettiin kaikki tärkeimmät alamme kansainväliset akkreditoinnit.

Eero Kasanen on koonnut tähän kirjaan puheensa Kauppakorkeakoulun avajaisissa. Ne ovat merkittäviä puheenvuoroja suomalaisesta yliopistomaailmasta ja Kauppakorkeakoulun asemasta siinä. Ne ovat toimineet sisäisten uudistusten suunnannäyttäjänä ja alustaneet yhteiskunnallista keskustelua. Viidessätoista vuodessa on ehtinyt tapahtua paljon. 1990-luvun puolella välissä elimme vielä valtion tilivirastoaikaa, jolloin professorit olivat virkamiehiä. Nyt Kauppakorkeakoulu on osa suurempaa autonomista säätiöyliopistoa, Aalto-yliopistoa.

Kauppakorkeakoulun tehtävä ei ole helppo. Eri sukupolvet ovat miettineet seuraavia kysymyksiä. Mikä tulisi olla teorian ja käytännön suhde opetuksessa? Tulisiko meidän painottaa *Graduate Schoolin* suuntaan? Mikä rooli tulisi MBA-ohjelmilla olla tässä kokonaisuudessa? Miten parhaiten Kauppakorkeakoulua kansainvälistetään? Mikä rahoituspohja parhaiten palvelisi Kauppakorkeakoulua?

Toimin viisivuotiskauden rehtori Kasasen tiimissä tutkimuksesta vastaavana vararehtorina. Rehtoraatti tapasi usein perjantaiamuisin keskustelemaan näistä ja muista ajankohtaisista Kauppakorkeakoulua koskevista asioista tai yleisemminkin korkeakoulupoliittisista kysymyksistä. Muistan, että keskustelumme olivat tavattoman antoisia, luovia ja ennakkoluulottomia. Vaikka monet meistä ovat kuulleet osan näistä Eero Kasasen avajaispuheista aikanaan juhlasalissamme ja keskustelleet hänen kanssaan näistä kysymyksistä, puheiden lukeminen on kuitenkin erittäin opettavaista. Eero Kasasella on paljon sanottavaa, josta voimme ottaa oppia rakentaessamme Kauppakorkeakoulua osana Aalto-yliopistoa kohti maailmanluokkaa.

Eero Kasasen puhekokoelma mielestäni hyvin täydentää viimeisen viiden-
toista vuoden ajalta Elina Pöykön ja Aaro Jalaksen tuoretta historiikirjaa
Liikkeessä! – Kauppakorkeakoulun vuosisata.

Helsingissä 8.6.2011

Jyrki Wallenius

Kauppakorkeakoulun dekaani

Johdanto

Olen panostanut avajaispuheisiin kaiken sen ymmärryksen ja tunteen, joka minulla on sillä hetkellä ollut yliopistomaailmasta ja Kauppakorkeakoulusta. Puheita on usein pohdittu viikkokausia pitkillä purjehdusmatkoilla. Avajaispuheet eivät tyypillisesti ole keränneet saleja täyteen, mutta ne ovat toimineet sisäisten uudistusten suunnannäyttäjinä ja alustaneet yhteiskunnallista keskustelua.

Puheissa siirrymme suomalaisten yliopistojen tilivirastoajasta kohti oikeudellisesti ja taloudellisesti itsenäisiä yliopistoja. Tämä ei 90-luvulla näyttänyt sen todennäköisemmältä kuin Berliinin muurin murtuminen oli näyttänyt 70-luvulla. Tilannetta havainnollistakoon, että Kauppakorkeakoulun harjoittamaa johtamiskoulutuksen vientiä on vuoroin uhattu syytteillä Eduskunnan tahdon vastustamisesta ja vuoroin kiiteltä Tasavallan Presidentin vastaanotolla.

Kauppakorkeakoulun kohdalla seuraamme pienen, talouteen keskittyneen yliopiston muuntumista monialaisen, suuremmilla resursseilla toimivan yliopiston osaksi. Kauppakorkeakoulun avoimissa strategiakeskusteluissa kaikki sidosryhmät ovat pitäneet tiivistä yhteistyötä tekniikan ja taideteollisuuden kanssa erittäin lupaavana suuntana. Työ on vielä kesken. Professionaalisen *Graduate School of Business* – koulumallin rakentaminen Aalto-yliopistoon ja muihin suomalaisiin monialayliopistoihin on helpommin sanottu (esimerkiksi näissä avajaispuheissa) kuin tehty.

Mikä näissä puheissa ja avauksissa on ollut ”jutun juoni”? Yksi ajatus nousee ylitse muiden. Minulla on ollut ensin opiskelijana ja tutkijana sekä sitten laatuarvioijana mahdollisuus tutustua yksityiskohtaisesti joihinkin Amerikan ja Euroopan huippuyliopistoihin. Akateemista innostusta ei luonnollisesti voida hallintomalleilla tai rahalla luoda, mutta hyvillä ratkaisuilla voidaan edesauttaa herkän akateemisen yhteisön luovaa toimintaa.

Huippuyliopistojen tavoista toimia olemme voineet ja voimme vielä Suomessa oppia paljon asioita: yliopistojen autonomia, kansainvälinen *tenure track*, ammattikunnan rooli, akateemisesti itsenäiset koulut, laatuakreditoinnit, kannustavat palkkaratkaisut, ilmiökeskeiset tutkimusinstituutit, rekrytointikeinot, varainkeruu ja rahoitusmallit.

Asetuin alkupuhetta kirjoittaessani lukijan asemaan ja luin puheet läpi. Päällimmäinen tunne oli ihmettely kuinka toisaalta lyhyessä ajassa suomalainen yliopistomaisema ja kauppatiede on radikaalisti muuttunut ja toisaalta kuinka samanlaisina yliopistojen kehittämisen perusasiat ovat säilyneet.

Puheiden läpi kulkee muutama kestoteema: yliopistollisen autonomian tarve, professionaalisen koulun erikoispiirteet ja suomalaisten yliopistojen kansainvälinen kilpailukyky.

Puheissa olen tehnyt avauksia täydellä höyryllä, poliittisesta korrektiudesta piittaamatta. Olen osallistunut aloitteisiin, joiden uskon vievän suomalaista yliopistojärjestelmää, Kauppakorkeakoulua ja Aalto-yliopistoa eteenpäin:

- säätiöyliopisto
- valtakunnallinen liiketoimintaohjelma
- ilmiökeskeiset, monitieteiset tutkimushankkeet
- koulutusvienti
- kansainvälisesti kilpailukykyiset työehdot professoreille
- koulumalli monialayliopiston pohjana
- koulutussetelit

Näistä laajoista uudistuksista voimme ilolla todeta kolmen ensimmäisen toteutuneen ja kolmen seuraavan olevan aktiivisessa valmisteluvaiheessa. Viimeinen kysymys, miten yhdistää sosiaalinen oikeudenmukaisuus ja kilpailukyky kansainvälisillä koulutusmarkkinoilla, odottaa vielä ratkaisijaansa.

Mitä tästä kaikesta sitten on opittu? Itselleni päällimmäiseksi opiksi on jäänyt, että yliopistojen kehittämisessä ikaikaiset yliopistoperiaatteet ovat todellakin kaikkein tärkeimpiä:

- totuuden tinkimätön etsiminen
- hyvä yliopisto syntyy kun on erinomaiset opiskelijat ja opettajat
- yliopisto on yliopisto – ei virasto tai yritys
- akateeminen autonomia on yliopistoyhteisön käyttövoima
- aito monitieteisyys edellyttää omien alojen syvällistä hallintaa
- professio, ammattikunta, on sovellettujen tieteiden ydintä
- yliopistoa tulee johtaa äärimmäisenä asiantuntija-organisaationa

Hyvä lukija, toivotan avartavaa kokemusta puhekokoelman parissa. Tervetuloa yliopistomaailman ja kauppatieteen pariin. Teoksesta voit saada pers-

pektiiviä suomalaisen yliopistomaailman murrokseen ja Aalto-yliopiston syntyyn. Erityisesti toivon, että ne yhteiskunnalliset voimat ja perustajien toiveet selkiytyvät, jotka on ladattu Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun kehittämiseen.

Tapaamisiin vuonna 2020, jolloin toivottavasti voimme kirjata toteutuneiden uudistusten positiiviset vaikutukset, tuloillaan olevien uudistusten toteutumisen ja Aalto-yliopiston astumisen maailmanluokkaan.

Lopuksi haluaisin esittää parhaat kiitokset dekaani Jyrki Walleniukselle esipuheesta, rehtori emeritus Yrjö Sotamaalle – Aalto-yliopiston isälle – yhteisestä artikkelista ja viestintäsihteeri Satu Holmille teoksen editoinnista. Lisäksi kiitän Kanava-lehden päätoimittajaa Ville Pernaata artikkelien julkaisuluvasta.

Eero Kasanen

Laadun logiikka

Rehtori Eero O. Kasasen puhe Helsingin kauppakorkeakoulun
lukuvuoden avajaisissa 30.8.1996

Laadun logiikka

1. Eurooppalaisen laatukorkeakoulun ihanne

Koulutus on tiedollisen lisäarvon tuottamista. *Hyvistä* ekonomista on tarvetta mitä monipuolisimmissa tehtävissä, niin yksityisellä kuin julkisella sektorilla. Kukapa ei haluaisi palkata talouden ammattilaista, joka osaa johtaa organisaatiota tehokkaasti ja tuottaa taloudellista lisäarvoa. Taloudellinen lama, työttömyys, valtion rahoitusongelmat ja koveneva kansainvälinen kilpailu entisestään korostavat tarvetta luovaan taloudelliseen toimintaan, joka tuottaa uutta varallisuutta. Hyvä kaupallinen sivistys luo pohjan kestäväälle varallisuuden kasvulle niin yksityiselämässä kuin koko yhteiskunnassa. Hyvän ekonomin koulutus ja hyvän ekonomin palkkaaminen ei ole kustannus vaan taloudellisesti erittäin kannattava investointi.

Huono tai väärä tieto vähentää tiedollista arvoa. Ajatellaanpa vain kuka tarvitsisi *huonoja* ekonomieja. Huonot ekonomit tai huonot tohtorit eivät ole pelkästään hyödyttömiä vaan kerrassaan vaarallisia. Väärä taloudellinen analyysi esimerkiksi valuuttamarkkinoista tai puutteellinen ymmärrys johdannaisinstrumenteista on tuottanut yrityksille ja veronmaksajille miljarditappioita. Huono tietotaso purkautuu taloudellisen arvon alenemisella. Mitä enemmän tuotetaan huonoja ekonomieja sen pahempi.

Koulutuksessa tuotettu tiedollinen lisäarvo ja työelämässä tuotettu taloudellinen lisäarvo ovat kiinteästi yhteydessä toisiinsa. Kauppakorkeakoulun opetuksen ja tutkimuksen ydinkysymys onkin: miten pystymme tuottamaan niin laadukasta taloudellista tietoa ja asiantuntemusta, että koulumme kasvatit kykenevät – ei pelkästään työllistämään itsensä vaan – luomaan uusia työpaikkoja, uutta varallisuutta ja uutta tietoa.

Tavoitteenamme on kehittyä ykkösluokan eurooppalaiseksi kauppakorkeakouluksi, jolla on toimivat yhteydet niin korkeakouluihin kuin elinkeinoelämääinkin. Laatukorkeakoulu ei ole mikään uusi ihannetila tai strateginen siirtymä vaan johdonmukainen pyrkimys toteuttaa jo vuosisadan alussa esitettyjä visioita. Annan lainauksen muodossa puheenvuoron pankinjohtaja J. Ax. Levoniukselle, joka raportissaan "Kauppakorkeakoulukysymys nykyisessä vaiheessaan" vuodelta 1919 toteaa Kauppakorkeakoulun arvokkaimmaksi päämääräksi

“... olla välittäjänä taloudellisen tieteellisen tutkimuksen ja Suomen liikemaailman välillä, kohota ikään kuin tähystyspaikaksi, josta valppaasti tarkataan kaikki lähellä ja kaukana näkyvät taloudellisen kehityksen merkit ja ne nopeasti tiedotetaan niille, joiden tehtävänä on tehdä näistä merkeistä käytännölliset johtopäätökset omaksi ja koko kansansa hyödyksi ja menestykseksi.”

2. Laatukorkeakoulun asiakaslähtöinen määrittely

Markkinoilla kilpailutilanteessa toimivat yritykset ovat jo havahtuneet laatuajattelun välttämättömyyteen. Todellinen laatu ei synny yrityksen sisäisistä mielikuvista vaan se on ansaittava markkinoilta kuten Dean & Evans kirjassaan "Total Quality" toteavat:

"Laatu on asiakkaiden odotusten täyttämistä ja ylittämistä."

Kilpailutilanteessa laatu tuotteen on myös oltava kustannuksiltaan sopiva, jotta hinnasta, jonka asiakkaat ovat valmiit maksamaan, jää vielä katetta. Itse asiassa kokonaislaatu koostuu monesta komponentista ja edellyttää yrityksen koko toimintaketjun sitoutumista laatuun. Yritykset, joiden tuotteiden laatu ei täytä asiakkaiden odotuksia, karsiutuvat pois.

Hyvän kuvan kokonaislaadusta antaa amerikkalaisen Balbridge Award -lautupalkinnon seitsemän kriteeriä, joilla yrityksiä arvioidaan: yritysjohdon sitoutuminen, laadun arvioinnissa käytetty informaatio, strateginen laadun suunnittelu, henkilöresurssien kehittäminen, prosessien laadun johtaminen, operatiivisten tulosten laatu ja asiakastyytyväisyys. Todellinen laatu ei siis synny millään pikaohjelmilla vaan laadun jatkuva parantaminen edellyttää koko organisaation sitoutumista jatkuvaan ympäristön tarkkailuun ja sisäisten prosessien kehittämiseen asiakkaiden parhaaksi.

Vuosisatoja vanha laatujärjestelmä löytyy viininviljelystä. Teknisesti viini on käynyttä marjamehua, jonka tuotantokustannukset kotikonsteillakin ovat minimaaliset. Kuitenkin maailman huippuviinit, vaikkapa pienessä burgundilaisessa Vosne-Romanée-kylässä tuotetut viisi Grand Cru -viiniä, maksavat parhaimmillaan kymmeniä tuhansia markkoja pullo ja ovat yllyttäneet runoilijoita lähes mystisiin ulottuvuuksiin. Viinin laatua kehitetään jatkuvalla kehitystyöllä ja erittäin tiukoilla tuottajien laatuvaatimuksilla. Viinin kiipeäminen pöytäviinistä useiden luokitusten kautta korkeimpaan Grand Cru -luokkaan vaatii sukupolvien työn ja onnistuu vain kaikkein parhaissa olosuhteissa parhaiden viljelijöiden työllä. Huippuviinien laatukriteerit ovat niin tiukat, että mieluummin tuotantomääriä lasketaan kuin tingitään laadusta.

Yllä kuvattujen tuotteiden laatukriteereissä ja luokituksissa on eräs rohkaiseva piirre hengenviljelyn kannalta: on olemassa monia rinnakkaisia alueita, jotka kilpailevat omissa sarjoissaan ja joilla on omat laatukriteerinsä. Korkeakoulutkin voivat erikoistua juuri sellaisiin asiakasryhmiin, joilla niiden luontaiset resurssit ovat parhaimmillaan.

Korkeakoulun laatua ei voida arvioida opettajien ja opiskelijoiden toisilleen jakamien arvosanojen perusteella tai katsomalla opintoviikko- ja tutkimustietokantoja. Korkeakoulun on ansaittava koulutus- ja tutkimusmarkkinoilla asiakkaiden luottamus jatkuvasti.

Tarvitsemme asiakaslähtöisiä tavoitteita ja tunnuslukuja, jotka kuvaavat kuinka hyvin pärjäämme koulutustuotteiden kilpailussa.

Johtavat tieteelliset lehdet hankkivat artikkelinsa niistä korkeakouluista, joissa tehdään mielenkiintoisinta tutkimusta. Johtavat yritykset palkkaavat ekonomit korkeakouluista, joissa on paras opetus ja oppilasaines. Euroopan Unioni ja yritykset rahoittavat sellaisten korkeakoulujen tutkimusta, joissa on paras asiantuntemus. Johtajat hakeutuvat sellaisiin executive-ohjelmiin, joista saa tuoreimmat ideat yrityksen kehittämiseen. Opiskelijat hakeutuvat opinto-ohjelmiin, joissa on innostavin opetus. Kuinka hyvin me menestymme tässä kilpailussa?

Kauppakorkeakoulun kannalta laadun oikea ymmärtäminen edellyttää asiakaskunnan selkeää määrittelyä. Viimeistään Euroopan Unioniin liittymisen myötä suomalaisten korkeakoulujen kansallinen koulutusmonopoli on päättynyt. Kenttä kilpailulle molempiin suuntiin on avoin. Potentiaaliset ekonomi- ja tohtoriopiskelijat koko EU:n alueella pystyvät nykyisin helposti hakemaan koulutusta myös muista EU-maista ja tutkinot ovat pian virallisestikin toisiaan vastaavia. Erityisesti kauppatieteellisellä alalla pelkkä koulutuksen läheisyys ja maksuttomuus opiskelijoille (mutta ei veronmaksajille) ei riitä houkuttelemaan parhaita opiskelijoita jäämään kotimaahansa. Laatuopiskelijan henkinen investointi koulutukseensa on niin suuri ja tulevat työmahdollisuudet niin houkuttelevia, että opiskelijat etsivät laatukoulutusta vähintäänkin EU:n laajuisesti.

Yksityisten kauppakorkeakoulujen, joita löytyy perinteisesti Yhdysvalloista ja nykyisin jopa Ruotsista ja Eestistä, suoranaisia asiakkaita ovat lukukausimaksua maksavat perus- ja jatko-opiskelijat sekä täydennyskoulutuksessa olevat johtajat. Tutkimustyön maksavia asiakkaita ovat tutkimuksia tilanneet yritykset ja perustutkimusta rahoittavat organisaatiot. Uutta luovan tutkimuksen henkisenä "asiakaskuntana" on luonnollisesti kansainvälinen tiedeyhteisö.

Kilpailuilla koulutusmarkkinoilla kaupallisen tutkinnon arvo heijastuu myös hinnassa, joka tutkinnosta ollaan valmiit maksamaan.

Meidän tilanteemme valtion korkeakouluna, jonka koulutustuotteet ovat opiskelijoille maksuttomia tai valtion osittain tukemia, on hieman monimutkaisempi. Yritysanalogiaa käyttäen opetusministeriö voidaan mieltää toisaalta omistajaksi ja toisaalta asiakkaaksi. Nykyisessä korkeakoulujen autonomiaa korostavassa ilmapiiirissä opetusministeriö olisi kaiketi mielletävissä lähinnä asiakkaaksi, joka tilaa korkeakouluilta tietyn määrän koulutuspaikkoja, joihin opiskelijat valitaan tiukkojen akateemisten kriteerien kautta. Uusi korkeakoulujen rahoitusjärjestelmä, jossa korkeakoulun valtiolta saama rahamäärä on selkeästi sidottu tuotettujen tutkintojen määrään, vahvistaa tätä vertauskuvaa. Suunnitellut tutkintojen laskennalliset hinnat eivät kuitenkaan vielä perustu tutkintojen yksityiseen tai yhteiskunnalliseen taloudelliseen arvoon vaan historiallisiin tuotantokustannuksiin. Jatkokehittelyissä toivottavasti koulutustuotteiden laatu ja yhteiskunnallinen arvo heijastuvat tutkintojen laskennallisiin hintoihin.

Laatukorkeakoulun ymmärtäminen asiakaslähtöisesti tarkoittaa, että yhteistyössä asiakkaidemme kanssa kehitämme koulutus- ja tutkimustuotteitamme jatkuvasti sekä systemaattisesti mittaamme menestystämme kilpailutilanteessa. Kun laadun pääkriteeriksi otetaan asiakkaiden odotusten tyydyttäminen ja ylittäminen ympäröivillä markkinoilla, niin laatukorkeakoulu tarkoittaa nähdäkseni sitä, että

1. pystymme jatkuvasti houkuttelemaan parhaat opiskelijat ohjelmiimme,
2. koulumme kasvavat lisäävät yksityistä ja koko yhteiskunnan varallisuutta,
3. kykenemme toimittamaan pääasiakkaamme opetusministeriön tilauksen,
4. koulumme tarjoamia opetus- ja tutkimuspalveluja ostetaan yhä enemmän,
5. kansainvälinen tiedeyhteisö arvostaa saavutuksiamme tieteen omilla kriteereillä,
6. työmarkkinoilla houkuttelemme parhaat opettajat, tutkijat ja hallintohenkilöt.

Kriteerit eivät ole mitenkään keskenään ristiriidassa, vaan laatukorkeakoulu syntyy vain, jos kaikki nämä osa-alueet tukevat toisiaan. Ei ole kuviteltavissa, että todellista laatua ja uusia resursseja syntyy, jos asetamme keinotekoisesti kansainvälisen tason tutkimuksen, kansainvälisen tason opetuksen ja kansainvälisen tason yritysten

palvelemisen vastakkain. Ajatellaanpa vain huippukauppa-
korkeakoulujen, esimerkiksi Harvard Business Schoolin, professoreita,
kuten uutta kunniatohtoriamme Krishna G. Palepua. He liikkuvat
sulavasti johtavien tiedelehtien toimituskuntien, huippuunsa viritettyjen
case-opetusluokkien ja monikansallisten yritysten hallitusten välillä.

Laatukorkeakouluun kuuluu asiakkaiden ja muiden sidosryhmien
suoranaisten koulutustoiveiden täyttämisen lisäksi myös jotain jalompaa
ja vaikeammin määriteltävää - nimitettäköön sitä vaikka tulevien
asiakassukupolvien palvelemiseksi. Sivistysyliopiston ihanteeseen kuuluu
itseisarvoinen uuden tiedon luominen, kriittinen totuuteen pyrkiminen
olipa se kuinka kipeää nykyiselle poliittiselle, taloudelliselle tai
tieteelliselle vallalle tahansa ja kestävien eettisten periaatteiden
vaaliminen. Kauppakorkeakoulun tapauksessa kyse on erityisesti
kaupallisen sivistyksen edistämisestä – sellaisesta vaurauden
kasvattamisesta, joka on niin liiketaloudellisesti kuin eettisesti ja
ympäristöllisestikin kestäväällä pohjalla. Tärkeimpänä, vaativimpana ja
vaikeimmin mitattavana laatukauppakorkeakoulun kriteerinä on siten

7. kaupallisen sivistyksen edistäminen.

3. Mikä on nykyinen laatumme?

Suomalaisten korkeakoulujen laadun mittausta on jo tehty erilaisilla
kriteereillä Suomen Akatemiassa, opetusministeriössä, korkeakoulu-
neuvostossa, yksityisissä korkeakouluissa ja ammatillisissa järjestöissä.
Voidaan kuitenkin todeta, että kevään aikana varsinaisen toimintansa
aloittanut Korkeakoulujen arviointineuvosto on ratkaiseva askel
suomalaisten korkeakoulujen systemaattiselle laadun mittaukselle.

Helsingin kauppakorkeakoulussa on aktiivisesti, erityisesti rehtori Veikko
Jääskeläisen ja rehtori Fedi Vaivion toimesta, teetetty kansainvälisiä
asiantuntija-arvioita korkeakoulumme laadusta sekä aloitettu omien
laatumittarien kehittäminen. Laadun mittaaminen ja määrätietoinen työ
korkeakoulumme kokonaislaadun jatkuvaksi parantamiseksi tulee
olemaan oman rehtorikauteni keskeisin tehtävä.

Koska yleisesti hyväksytyjä laatukriteereitä kauppakorkeakouluille ei ole
laadittu eikä kaikista tärkeistä kriteereistä ole empiiristä tietoa
käytettävissä, niin käyn seuraavassa läpi yllä esittämiäni seitsemää
kriteeriä siltä osin kuin niistä on tietoa saatavissa. Seuraavina vuosina
toivon voivani raportoida selkeää ja mitattua edistystä näissä ja
mahdollisissa uusissa laatumittareissa.

3.1. Opiskelijoiden laatu

Vuonna 1996 haki 412 ekonomiopiskelupaikkaa 2033 henkilöä eli noin viisinkertainen määrä. BBA-ohjelman 100 opiskelupaikkaa haki 250 henkilöä ja MBA-ohjelman 55 paikkaa tavoitteli 135 henkilöä. Korkeakoulumme on siis yhä erittäin haluttu opiskelupaikka.

Normaalin pääsykokeen kautta kauppatieteen maisterin tutkintoon hyväksytyillä oli 75 %:lla ylioppilastutkintojen keskimääräinen arvosana laudatur. Suoraan ylioppilaspapereiden perusteella ekonomiopiskelijoiksi hyväksytyjen ylioppilastutkintojen keskimääräinen arvosana oli laudatur (lukuarvona 6.53, kun 1 = improbatur ja 7 = laudatur). Uusien opiskelijoiden joukossa oli yksi seitsemän uuden laudaturin ja kolme kuuden uuden laudaturin kirjoittanutta. Kansainvälisesti standardoidun SAT-testin kautta ekonomiopiskelijaksi hyväksytyjen pisteraja oli 1330. Matematiikan osalta valittujen testitulos oli parempi kuin 97 % ja verbaalisen testin osalta parempi kuin 88 % maailmanlaajuisesti samaan kokeeseen osallistuneilla. Testituloksia voidaan havainnollistaa myös laatuyltiopistojen tietojen avulla: keskimääräinen 50 % hyväksytyistä Stanfordissa osui välille 1270-1450, Northwesternissa välille 1150-1360 ja Helsingin kauppakorkeakoulussa 1340-1390. BBA-, MBA- ja tohtoriohjelmiin valinnassa ei ole käytetty standardoituja kokeita vaan yksilöllisempiä kriteerejä, joten kvantitatiivisia tunnuslukuja ei ole käytettävissä.

Sekä kansallisten että kansainvälisten kriteerien perusteella Helsingin kauppakorkeakouluun hyväksytyt opiskelijat ovat perinteisesti olleet ja ovat yhä edelleen erittäin lahjakkaita. Tästä on hyvä jatkaa. Tutkintojemme laatu ja niiden nauttima arvostus riippuu ratkaisevasti opiskelijoidemme laadusta. Menestyminen kiviakilla monikulttuurisilla kansainvälisillä markkinoilla on niin vaativaa, että vain kaikkein lahjakkaimmat ja kunnianhimoisimmat yksilöt siihen kykenevät.

Urheilussa on selvää, että olympiatasonkaan valmennus ei tuo tuloksia, jos valmennettavilla ei ole luontaisia edellytyksiä. Samoin talouselämän kansainvälisiin johtotehtäviin valmennettaessa maailmanluokan opetuskaan ei auta, jos opiskelijoilla ei ole nopeaa älyä, kommunikointikykyä ja rankkaa kilpailuviettiä menestyä johtajina. Laatu- ja tuloksessa opettajat valmentajina hännäävät opiskelijansa yhä vaativampiin itsenäisiin suorituksiin. On ensiarvoisen tärkeää, että kykenemme houkuttelemaan kansainvälisen tason ja jatkossa yhä enemmän kansainvälisiä opiskelijoita korkeakouluumme sekä torjumaan huonon opiskelija-aineksen. Emme voi tuudittautua vanhoihin tilastoihin

vaan meidän on ansaittava eurooppalaisten opiskelijasukupolvien parhaimmiston eli asiakkaittemme luottamus joka vuosi.

3.2. Varallisuuden kasvu

Ekonomikunnan, saatikka Helsingin kauppakorkeakoulun kasvattien, erillisvaikutuksesta kansakunnan varallisuuden kasvuun ei ole tietääkseni tehty empiirisiä tutkimuksia. Yleisemmin korkeakoulutuksen vaikutuksista talouskasvuun on sen sijaan tehty mielenkiintoisia tutkimuksia. Reija Liljan ja Atro Mäkilän toimittamassa tuoreessa ETLA:n raportissa "Koulutuksen talous nyky-Suomessa" Aija Leiponen esittää tärkeän taloudellisen tosiasian:

"OECD-maissa taloudellisesti tärkeintä inhimillistä pääomaa voi olla korkea-asteen koulutus. Korkeakoulutason eroilla pystytään selittämään tilastollisesti merkitsevä osa eroista OECD-maiden talouskasvussa (Leiponen 1993). ... Investoinnit sekä korkeakoulutukseen että T&K-toimintaan näyttävät olleen tärkeitä teollisuusmaiden kasvun kannalta"

Toivoisin, että valtiolta korkeakoulujen päärahoittajana vaikeassakin taloudellisessa tilanteessa turvaisi pitkäjänteisesti korkeakoulujemme rahoituksen. Leiposen esittämä taloudellinen riippuvuus toimii nimittäin myös takaperin. Jos korkeakoulutukseen ei investoida riittävästi, niin se alentaa taloudellista kasvua.

Ekonomikoulutuksen vaikutuksesta yksilötason varallisuuden kasvuun on tehty useita eri tyyppisiä mielenkiintoisia tutkimuksia. Tuomo Helo ja Roope Uusitalo ovat vuonna 1995 julkaistussa tutkimuksessaan "Kannattaako korkeakoulutus?" laskeneet koulutusaloittain korkeakoulutuksen kannattavuutta investointilaskelmien sisäisen koron kaltaisesti. Vertailu tehdään ylioppilaan kannalta, joka harkitsee korkeakoulutusinvestointia elinikäisten kokonaisansioiden perusteella. Ekonomi (kauppätieteen kandidaatti) koulutuksen tuottoaste oli vuoden 1990 tilanteessa 17,4 %, joka oli lääketieteen lisenssiaatin 20,9 % tuoton jälkeen seuraavaksi paras tuotto.

Oman korkeakoulumme jatko-opiskelija Tuomas Välimäki on vuonna 1996 laatinut tutkimuksen "Teknisen ja kaupallisen koulutuksen vaikutus teollisuuden toimihenkilöiden palkkaan". Tutkimuksessa on estimoitu koulutuksen tuottamaa palkkatason eroa verrattaessa tilannetta vain peruskoulutuksen saaneeseen toimihenkilöön. Koska palkanmääräytyminen on miehillä ja naisilla erilaista, tulokset on estimoitu erikseen miehille ja naisille. Vuoden 1994 tilanteessa ekonomikoulutuksen (KTM)

saaneiden miespuolisten teollisuuden toimihenkilöiden palkkaetu vain peruskoulutuksen saaneisiin miespuolisiin toimihenkilöihin oli 93,4 %. Diplomi-insinöörin tutkinnon vastaava palkkaetu oli 74,9 %. Naisilla ekonomikoulutus tuotti 88,4 % palkkaedun ja diplomi-insinöörin tutkinto 85,4 % palkkaedun. Ekonomitutkinto yleensä ottaen on siis yksilötasollakin varsin kannattava investointi.

Korkeakoulukohtaisia tietoja ekonomien palkoista ei ole vielä saatavissa, mutta Helsingin kauppakorkeakoulun rekrytointipalvelu on aktiivisesti tukenut ja seurannut valmistuneiden työhön sijoittumista. Helsingin kauppakorkeakoulusta valmistuneiden työtilanne on perinteisesti ollut erittäin hyvä. Taloudellisesti vaikeana vuonna 1995 yli 95 % vastavalmistuneista ekonomista oli kuuden kuukauden kuluttua valmistumisestaan joko kokopäiväisessä tai osa-aikaisessa työssä tai yrittäjinä. Helsingin kauppakorkeakoulusta valmistuneet tohtorit ovat sijoittuneet erinomaisesti töihin. Vuosina 1990-1996 valmistuneista 44 tohtorista tiedetään, että 21 on viroissa eri korkeakouluissa ja 22 talouselämän palveluksessa.

Ekonomiliiton keräämien tietojen mukaan vuonna 1995 Helsingin kauppakorkeakoulusta valmistuneiden ekonomien alkupalkka oli keskimäärin 10 676 mk. Vertailun vuoksi Ekonomiliiton kaikkien korkeakoulujen keskiarvo alkupalkassa oli 9 715 mk. Helsingin kauppakorkeakoulusta valmistuneiden ekonomien mediaanipalkka oli 18 000 mk kun kaikkien ekonomien mediaanipalkka oli 16 500 mk. Mainittakoon lisäksi, että Helsingin kauppakorkeakoulusta valmistuneita ekonomia on vuosina 1995 ja 1996 sijoittunut ulkomaille maailman johtaviin yrityksiin kuten Goldman Sachs, The Boston Consulting Group ja Hewlett Packard, joissa vaatimustaso ja palkkamahdollisuudet ovat enemmänkin tähtitieteen keinoin mitattavissa.

Yhteenvedon voidaan todeta, että Helsingin kauppakorkeakoulun kasvatit ovat kyenneet sijoittumaan sekä työtehtävien että palkkatason perusteella kansallisesti erittäin kilpailukykyisesti ja varsinkin viime vuosina todelliset tähtiopiskelijat ovat kyenneet pärjäämään myös erittäin kovilla kansainvälisillä rekrytointimarkkinoilla.

3.3. Opetusministeriön tilauksen toimittaminen

Tulosneuvotteluissa opetusministeriö oli asettanut Helsingin kauppakorkeakoululle tavoitteeksi tuottaa vuonna 1995 330 ekonomia ja 7 tohtoria. Jatkaaksemme yritysanalogiaa, pääasiakkaamme on neuvottelut pidemmän tähtäimen puitesopimuksen, jossa tutkintoja tilataan jatkossa 340 ekonomia ja 10 tohtoria. MBA- ja BBA-tuotteiden osittaisrahoi-

tuksesta on myös käynnissä neuvotteluja. Todellinen tuotantomme vuonna 1995 oli 364 ekonomia, 10 tohtoria, 60 MBA:ta ja 47 BBA:ta. Määrällisesti olemme keskimäärin vuosina 1992-95 kysyneet toimittamaan pääasiakkaamme ekonomi- ja tohtoritulauksen.

Tutkintojen laadun suhteen ei ole ollut selkeitä kriteerejä, mutta uskon koulutustuotteidemme nykyisen laadun ja sisällön olevan pääasiakkaamme odotusten mukainen. Tietääkseni alumneja ei ole palautettu korkeakoululle korjauksia varten. Yllä käsiteltyjen työmarkkinatietojen perusteella uskaltaisinkin jopa väittää, että Helsingin kauppakorkeakoulun ekonomit ja tohtorit ovat kansallista huipputasoa ja kestävät kansainvälisen vertailun.

Sen sijaan tutkinnoistamme maksettava laskennallinen hinta on kehittynyt erittäin huolestuttavasti alaspäin. Aikaisempina vuosina korkeakoulun opetusministeriöltä saamaa perusrahoitusta ei ollut suoraan sidottu tuotettuihin tutkintoihin, mutta laskennallisesti voidaan karkealla tasolla arvioida hinta, jonka yhteiskunta on tuotteistamme maksanut. Ekonomitutkintojen ja tohtoritutkintojen määrät voidaan yhteismitallistaa, kun käytetään samoja implisiittisiä laskennallisia kertoimia kuin tulevaisuuden rahoituskavailuissa. Laskelma on luonnollisesti varsin karkea, mutta suuntaa-antava. Seuraavassa Helsingin kauppakorkeakoululle ekonomitutkintoekvivalentista (1 tohtori vastaa 9 ekonomia) vuoden 1996 markoissa lasketut toteutuneet tuotantokustannukset, jotka opetusministeriö on kattanut, ovat olleet vuosina 1985-1995 keskimäärin 220 000 mk. Jos uusi rahoitusjärjestelmä olisi nyt täysimääräisesti käytössä, niin laskennallinen arvio vuoden 1996 ekonomitutkintoekvivalentista olisi noin 200 000 mk.

Tutkinnon hinnan on suunniteltu määräytyvän koulutusalan historiallisten kustannusten mukaan eikä niiden taloudellisen arvon, kysynnän tai laadun perusteella. Helsingin kauppakorkeakoulun kannalta tämä on vakava ongelma. Kyseessä ei ole pelkästään kiinnostava lasku-harjoitus vaan merkittävä taloudellinen kysymys. Jos vuoden 1996 määrärahat olisi jaettu täysimääräisesti uuden rahoitusjärjestelmän mukaisesti, niin budjettimme olisi pienentynyt noin 13 miljoonaa mk jo entisestään leikatusta budjetista. Eli selkokielellä, nykylaatuisen ekonomin tuotantokustannukset ovat noin 17 % korkeammat kuin se hinta, jonka ekonomitutkinnosta olisimme saaneet uudessa rahoitusjärjestelmässä.

Tiedämme kaikki kuinka paljon erityisesti korkeakoulumme opettajat ovat jo viime vuosina venyneet ja tehneet parhaansa vähenevien määrärahojen kanssa. En usko, että ekonomitutkinnon laatu on vielä heiken-

tynyt, mutta mikäli Helsingin kauppakorkeakoulun ekonomitutkinnosta saama hinta on todellakin laskemassa viidenneksellä, niin joudumme peruskysymysten äärelle:

Minkä laatutason ekonomieja meidän halutaan tuottavan: hyviä ekonomieja jotka lisäävät kansakunnan varallisuutta vai huonoja ekonomieja jotka sähellyksillään tuhoavat taloudellista arvoa vaiko keskinkertaisia ekonomieja joiden vaikutus yhteiskunnan hyvinvointiin on olematon?

Millä tavoin tutkintojemme työmarkkinoilla jatkuvasti mitattava laatu vaikuttaa niistä saatavaan hintaan?

Miten kykenemme virtaviivaistamaan raskasta virastomaista rakennettamme ja raskasta hallintokoneistoamme, jotta tutkintojen tuotantokustannuksia saadaan alennettua laadun siitä kärsimättä?

Miten kykenemme hyödyntämään kaikkien opettajiemme panoksen maksimaalisesti?

Olemme tuottaneet perinteisesti huipputason taloudellisia osajia yhteiskunnalle. Käsittääkseni koulutustuotteidemme määrä ja laatu nykyisellään on erinomaista kansallista tasoa, mutta yhä koveneva kansainvälinen paine tuotteiden laadun nostamiseksi ja yhä aleneva hinta, jonka niistä saamme asettaa meidät todella vaikeaan tilanteeseen. Tiedossa olevat huippukauppakorkeakoulujen käyttämät keinot koulutuksen korkean laadun varmistamisessa kuten case-opetus, multimedian hyväksikäyttö, interaktiiviset opetusmenetelmät ja kannustavat palkat huippuopettajille edellyttäisivät enemmän – ei vähemmän – investointeja henkilökuntaan ja laitteisiin.

3.4. Opetus- ja tutkimuspalvelujen kysyntä

Korkeakoulumme tarjoamia opetus- ja tutkimuspalveluja ostetaan yhä enemmän. Helsingin kauppakorkeakoulun kokonaistuloista vuonna 1995 40,7 miljoonaa mk eli noin 30 % oli markkinoilta opetusministeriön perusrahoituksen ulkopuolelta ansaittua rahaa. Ulkopuolisilta hankitut rahat liikevaihtona jakautuivat seuraavasti: 21 % kansainvälisistä ohjelmista, 20 % johtamiskoulutustuotteista, 17,5 % Mikkelin pienyrityskeskuksesta, 9,6 % MBA- ja BBA-ohjelmista, 6,5 % kirjaston tietopalvelutuotteista, 4 % palvelututkimuksesta, 3,5 % Suomen Akatemialta ja muista akateemista tutkimusta rahoittavista lähteistä sekä 17,9 % muista lähteistä. Vuonna 1995 korkeakoulumme sai käynnistetyksi kolme EU:n rahoittamaa hanketta, jotka kaikki ovat johtamisen laitoksella. Lisäksi

Mikkelin pienyrityskeskuksessa on useita EU:n sosiaalirahaston kautta käynnistettyjä hankkeita.

Kun vertaamme korkeakoulumme tilannetta esimerkiksi Turun kauppa-korkeakouluun, jossa ulkopuolisia projekteja vuonna 1995 oli noin 29 % tai Teknilliseen korkeakouluun, jossa ulkopuolisen rahoituksen osuus oli noin 42 %, niin havaitsemme, että kauppatieteellisen alan tulisi kokonaisuutena laajentaa yhteyksiä elinkeinoelämään. Teknillisessä korkeakoulussa on kokoon suhteutettuna ainakin kaksi kertaa niin paljon EU-tutkimusprojekteja kuin Helsingin kauppakorkeakoulussa. Korkeakoulumme tarvitsee tehostettua EU-projektien laatimispalvelua.

Toimeksiantogradujen lukumäärä on ilahduttavasti kasvanut. Kun vuonna 1991 Helsingin kauppakorkeakoulun tukisäätiön kautta rahoitettiin 11 yritysten kanssa yhteistyössä tehtävää soveltavaa gradua, niin vuonna 1995 niitä oli jo 61 kappaletta ja näiden lisäksi palkallisena selvitystyönä tehtäviä graduja oli noin 40 kappaletta. Toimeksianto-gradujen kautta saamme arvokkaita yhteyksiä elinkeinoelämään ja pääsemme testaamaan akateemisten kehitemiemme sovellusvoimaa käytännön ongelmien ratkaisussa. Toivottavasti toimeksiantograduista, taloudellisista diplomitoista, tulee jatkossa normaali osa ekonomiksi koulutautumista. Aivan kuten yrityksille tehty diplomityö on tyypillinen osa diplomi-insinööriksi kasvamista. Toimeksiantogradujen yleistyminen edellyttää myös tieteenfilosofista tulkintaa, että liiketaloustiede on lähempänä soveltavia tieteitä kuten lääketiedettä ja insinööritieteitä kuin teoreettisia yhteiskuntatieteitä.

Korkeakoulumme opettajia käytetään laajasti elinkeinoelämän ja valtiovallan arvostetuissa asiantuntijatehtävissä, joten hyvä pohja yhteistyöprojekteille on olemassa. Korkeakoulumme asiantuntijoiden kirjoittamat liiketaloustieteen kirjat ovat keskeisessä asemassa suomalaisessa korkeakoulu- ja täydennyskoulutuksessa. Hienoja esimerkkejä korkeakoulun asiantuntemusta hyödyntävistä laajoista tutkimushankkeista ovat vaikkapa kansainvälistyminen, tilintarkastus, työttömyys, ympäristöjohtaminen ja päätöksentekoteoria.

3.5. Kansainvälisen tiedeyhteisön arvostus

Helsingin kauppakorkeakoulussa tuotettiin vuonna 222 tieteellistä raporttia vuonna 1995, joista referoiduissa aikakauskirjoissa julkaistiin 51 kpl. KOTA-tietokannan mukaan koko maassa kauppatieteellisellä alalla ulkomaisia julkaisuja per tutkimusvirka tuotettiin keskimäärin 1,24 kpl ja

Helsingin kauppakorkeakoulussa 1,29 kpl. Tutkimusaktiiviteettimme volyyymilla mitattuna on keskimääräistä kansallista tasoa.

Vertailukelpoista tietoa julkaisuforumien laadusta ei ole suoraan saatavissa, mutta voimme olla erityisen ylpeitä huippututkijoidemme parhaista saavutuksista tässä suhteessa. Vaikka emme ole vielä tehneet systemaattista selvitystä eri alojen huippulehtien rankingistä, niin tiedämme, että useilla aloilla tutkijamme ovat saaneet papereita ehdottomiin huippulehtiin, jopa ainoina suomalaisina. Jokainen huippulehdessä julkaistu artikkeli on erinomaista mainosta korkeakoulullemme ja artikkelit luovat uusia tutkimuksellisia yhteistyöverkkoja.

Hienon esimerkin korkeakoulumme tutkijoiden hiljattain saamasta kansainvälisestä arvostuksesta tarjoaa professori Pekka Korhosen saama Georg Cantor -palkinto ja professori Jyrki Walleniuksen saama Pareto-Edgeworth -palkinto.

Viittaustutkimukset osoittavat, että neljä koulumme tutkijaa kukin on kerännyt yli 50 kansainvälistä viitettä tutkimuksiinsa, joka osoittaa jo huomattavaa vaikutusta oman alansa kansainväliseen keskusteluun. Toisaalta on useita tutkijoita, joiden tutkimustulokset eivät ole vielä yltäneet kansainvälisille foorumeille tai herättäneet kansainvälisen tiedeyhteisön kiinnostusta. Matkaa ykkösluokan eurooppalaisiin kauppakorkeakouluihin selvästi vielä on. Erityisesti liiketaloustieteen keskeisillä alueilla olisi tarvetta päästä enemmän mukaan kansainvälisen tiedeyhteisön julkaisutoimintaan ja keskustelupiiriin.

Korkeakoulussamme on useita kansainvälisen tason tutkijoita, joiden työt ovat tunnettuja omalla alallaan. Nuoret tutkijat ovat määrätietoisesti mukana kansainvälisessä julkaisutoiminnassa. Kuitenkin koko korkeakoulun tasolla tutkimustuotteidemme määrää ja laatua on selvästi nostettava, jotta voimme vastata kansainvälisen tiedeyhteisön odotuksiin ja päästä tutkimusverkkoihin mukaan.

3.6. Houkuttelevuus työmarkkinoilla

Pysyvän opetus- ja tutkimushenkilökunnan laatua mitataan julkisesti ja varsin perusteellisesti jokaisen viran hakutilanteessa. Käytännössä haku on kielisyistä rajoittunut pääosin suomalaisperäisiin tutkijoihin, joten Euroopan laajuisia mittauksia ei ole tehty. Viranhakutilanteita analysoitaessa voitaneen todeta, että Helsingin kauppakorkeakoululla on kansallista vetovoimaa tutkijanuralla olevien keskuudessa. Hakujen suunta on tyypillisesti enemmän meille päin kuin meiltä pois päin.

Sen sijaan lahjakkuuksien hakeutumisessa tutkijanuralle meidän ja muiden korkeakoulujen houkuttelevuus on määrärahalleikkausten ja palkkakehityksen myötä huolestuttavasti rapistunut. Ekonomiliiton palkkatutkimusten mukaan assistentin palkka on 83 % vastavalmistuneiden ekonomien alkupalkasta ja professorin palkka on 50 % johtotehtävissä toimivan parhaan 10 % palkasta (24-30 vuotta valmistumisesta). Vaatimattoman palkan lisäksi monena perättäisenä vuonna olemme kyenneet tarjoamaan vain puolen vuoden sopimuksia ja yleistä epävarmuutta. Ei myöskään ole koko koulutusjärjestelmän kannalta mielekästä, että tiedekorkeakoulujen opettajille maksetaan selvästi alhaisempaa palkkaa kuin ammattikorkeakoulujen opettajille. Vaarana on, että lahjakkaimmat nuoret taipumuksista ja kiinnostuksesta huolimatta eivät enää edes harkitse tutkijanuraa yhtenä vaihtoehtona. Eräs tärkeä syy kansainvälisen tason saavuttaneiden suomalaisten tutkijoiden vastahakoisuuteen palata kotimaansa korkeakouluihin on taloudellisten etujen ja määrärahojen pienuus.

Opettajien laatu on vähintään yhtä tärkeä tekijä koulutustuotteen laadussa kuin opiskelijoiden laatu. Jos korkeakoulusektorille ei kyetä houkuttelemaan todellisia lahjakkuuksia vaan pelkästään keskinkertaisuuksia, niin yhteiskunnan panostus korkeakoulutukseen valuu hukkaan. Helsingin kauppakorkeakoulun on kyettävä luomaan olosuhteet, joissa nuoret lahjakkuudet viihtyvät henkisesti ja taloudellisesti. Muuten puheet laadusta voi unohtaa. Hyvä opettaja tekee ihmeitä, mutta niin tekee huonokin.

Helsingin kauppakorkeakoulun houkuttelevuutta hallintohenkilökunnan työnantajana tai hallintohenkilökunnan laatua ei ole systemaattisesti kartoitettu. Yleisesti voidaan todeta, että hallintohenkilökunta on motivoitunutta ja palveluultista. Korkeakoulun kokonaislaadun nostaminen tulee edellyttämään voimakasta toimintojen kehittämistä asiakaspalvelun suuntaan, jossa hallintohenkilökunta on keskeisessä asemassa.

3.7. Kaupallisen sivistyksen edistäminen

En aio mitata lähimmäisteni eettistä tasoa ainakaan kvantitatiivisten tunnuslukujen avulla. Kaupallisen sivistyksen mittana voitaneen vertauskuvallisesti pitää sitä kuinka hyvin kykenemme kertomaan, mikä ero on kalastuksella ja ryöstökälyksellä. Hyviä indikaattoreita oikeaan suuntaan löytyy Helsingin kauppakorkeakoulusta enemmänkin. Korkeakoulussamme opetetaan ja tutkitaan liike-elämän etiikkaa, ympäristöjohtamista, talousrikollisuuden ehkäisemistä ja hyviä kauppapapoja.

Korkeakoulumme asiantuntijat ovat komiteoissa ja erilaisissa lautakunnissa mukana kehittämässä eettisiä sääntöjä markkinoille. Nykyiset ja tulevat asiakkaamme varmasti arvostavat näitä pyrkimyksiä.

3.8. Yleisarviot

Käytyämme läpi seitsemää markkinaehtoista laatukriteeriä seuraavassa muutama kommentti viimeisimmästä kansainvälisestä yleisarviosta ja Ekonomiliiton tekemästä asiakaspalautetutkimuksesta. European Foundation for Management Development laati kokonaisarvion Helsingin kauppakorkeakoulusta. Perusteellisesta ja mielenkiintoista kritiikkiä sisältävästä raportista löytyy kansainväliseen tyyliin hyvät uutiset ja huonot uutiset.

Hyvät uutiset:

"We therefore want to voice our conviction at the outset that the Helsinki School of Economics is, in our view, a solid institution, which ranks among the stronger schools in Europe and that its activities are generally of high standard."

Huonot uutiset:

"Somehow the main stakeholders must realise that, as one of us phrased it 'the school could well be digging its own grave' if it continues as it is presently going. Ways and means must be found to get a constructive discussion going, preferably in informal non-institutional settings, to avoid power games and concentrate on the real challenges for the future."

Kritiikkiä saa erityisesti selkeän strategisen mission puute sekä nykyisten laitosten ja ohjelmien irrallisuus toisistaan. Raportissa varsin selväsanaisesti varoitetaan luottamasta entiseen puolimonopolistiseen asemaan kansallisilla koulutusmarkkinoilla tai juoksemasta kaikkien irrallisten rahalähteiden perässä.

Atro Mäkilän Ekonomiliitolle kokoamasta raportista "Asiakaspalautetta ekonomikoulutuksesta" löytyy rauhoittavia yleisiä tunnuslukuja. Helsingin kauppakorkeakoulusta valmistuneet ovat desimaalin tarkkuudella yhtä tyytyväisiä koulutuksensa antamiin valmiuksiin työelämään kuin kauppatieteellisistä yksiköistä keskimäärin. Sen sijaan suora asiakaspalautte vuonna 1991-92 valmistuneilta ekonomeilta työntyy desimaalipilkkujen takaa esille:

“Analyttisyyttä – omaa ajattelua vaativaa ja kannustavaa työtä enemmän. Varmasti opiskelijat olisivat itsekkin panostaneet enemmän 80-luvulla, jos olisi ollut oppimiseen innostava ilmapiiri. Casejä töistä, työpapereita enemmän ja lähemmäs yritysmaailmaa. Management-taitojen kehittämistä, joka Suomesta lähes kokonaan puuttuu!”

Yhteenvetona kaikesta markkinaehtoisesta datasta, ulkopuolisista arvioinneista ja suorasta asiakaspalautteesta esittäisin seuraavan vertauskuvan:

Helsingin kauppakorkeakoulu on laatuportaikon puolivälissä. Nyt on lähdettävä kiireesti liikkeelle.

4. Laatuportaikkoo alaspäin vai ylöspäin ?

On kaksi tietä: alaspäin ja ylöspäin. Mihin suuntaan Helsingin kauppakorkeakoulu, jolla on kädet täynnä painavia koulutuspaketteja, lähtee laatuportaikossa? Painovoima – taloudellinen ahdinko, virastomainen hallintorakenne, insenttiivien ristiriitaisuudet ja tiukat tuotantotavoitteet – vetää portaikossa alaspäin. Kuvitellaanpa hetki mitä laatuportaikon alapäästä löytyisi?

Kustannuksia jouduttaisiin leikkaamaan palkkaamalla lyhytaikaisia sijaisia erillisprojekteihin. Tutkintojen läpimenoaikoja lyhennettäisiin ja valmistumismääriä kasvatettaisiin standardoinnilla, suurtuotannolla ja asettamalla laatu virallisia kriteerejä hipomalla. Tuotantokustannuksia alennettaisiin kalastamalla opiskelijoita sillä perusteella kuinka paljon heillä on jo tullessaan suorituksia. Väitöskirjat ja tieteelliset tutkimukset turboahdettaisiin varmoista aiheista pyrkimällä tietoisesti marginaalisiin juuri julkaisukynnyksen ylittäviin suorituksiin jne. Tuloksena laatuportaikkoo alaspäin mentäessä olisi aluksi hengenahdistuksen väheneminen ja tulosindikaattorien paraneminen, kunnes vähän ajan kuluttua olisimme syöksykierteessä kohti tehokasta huonojen ekonomien tehdasta. Hyvät opiskelijat lähtisivät Euroopan johtaviin kauppakorkeakouluihin. Hyvät tutkijat lähtisivät perässä tai jättäisivät korkeakoulusektorin kokonaan. Jäljelle jääneet opiskelijat eivät olisi enää ylpeitä korkeakoulustamme eivätkä itsestään vaan järkellisivät, että onhan koulutus täällä sentään hintansa väärtti. Jäljelle jääneet opettajat taas keskittyisivät kesäsuunnitelmiinsa.

Riittäköön painajaisuni. Tämä ei ole Helsingin kauppakorkeakoulun tie!
Helsingin kauppakorkeakoulun tie on laatuportaikkoa ylöspäin
ykkösluokan eurooppalaiseksi kauppakorkeakouluksi!

*Mitä löytyy laatuportaikon yläpäästä? Ylpeä, itsenäinen kauppa-
korkeakoulu, joka houkuttelee parhaat opiskelijat ja opettajat
yhdessä ratkomaan talouden polttavia ongelmia. Koulutustuotteet
ja tutkimuspalvelut ovat niin kysytyjä, että johtavat yritykset ja
valtiovalta tekevät kanssamme pitkäaikaisia yhteistyösopimuksia.
Koulutusmarkkinoilta ansaitut rahat investoidaan lahjakkaisiin
tutkijoihin, uusiin innovatiivisiin kursseihin sekä uusien koulutus-
tuotteiden ja tutkimusten kehittelyyn. Valmennamme hyviä
ekonomeja kansakunnan parhaaksi. Houkuttelemme maailman-
luokan tutkijoita projekteihimme. Vaatimustasomme ja saavu-
tuksemme ovat niin kovia, että sidos Helsingin kauppakorkea-
kouluun on pysyvä ylpeyden aihe, niin asiakkaille kuin
työntekijöille. Olemme menestyksen kierteessä ylöspäin.*

5. Yhteisvoimin eurooppalaiseksi laatukorkeakouluksi

Valioluokan eurooppalaiseksi kauppakorkeakouluksi ei ole oikotietä eikä ihmelääkettä. Tilanneanalyysin ja tahtotilan pohdiskelun jälkeen haluaisin esittää joitain ajatuksia, joilla uskon pääsevämme yhteistä vaativaa taivalta eteenpäin. Kokonaislaadun parantaminen ei ole mikään keskushallinnon strategiamappi vaan kaikkien Kauppislaisten, niin opiskelijoiden, opettajien, hallintohenkilökunnan kuin alumniinkin yhteiset talkoot perinteikkään ja hienon instituutiomme kehittämiseksi vastaamaan uuden eurooppalaisen ajan haasteisiin.

5.1. Keskustelun virittäminen Helsingin kauppakorkeakoulun arvopohjasta ja tulevaisuudesta.

Annan aluksi puheenvuoron johtamisguruille Hamel & Prahalad, jotka menestyskirjassaan “Competing for the future” esittävät härnäävän yksinkertaisia, mutta erittäin syvällisiä kysymyksiä. Helsingin kauppakorkeakoulun on kyettävä omalta osaltaan vastaamaan juuri näihin kysymyksiin:

Which customers you are serving today?

Which customers you will be serving in the future?

Who are your competitors today?

Who will be your competitors in the future?

What is the basis for your competitive advantage today?

What will be the basis for your competitive advantage in the future?

Olemme käynnistäneet epävirallisen ja vapaan keskustelun korkeakoulumme keskeisistä arvoista ja visioista. Keskustelun vauhdittajana toimii ryhmä, johon kuuluu laitosten ja ohjelmien johtajat sekä rehtorit. Keskustelua edistetään järjestämällä avoimia seminaareja. Etsimme uusia visioita, ponnekkaita puheenvuoroja, ideoita ja analyyseja. Erityisesti pyrimme saamaan keskusteluun mukaan sellaiset aktiiviset opiskelijat, opettajat, alumnit ja henkilökunnan edustajat, jotka ovat valmiita panostamaan aikaansa vaativaan jäsentelytyöhön. Keskustelujen pohjalta toivon, että itseymmärryksemme lisääntyy ja kykenemme instituutiona paremmin määrittelemään miltä pohjalta uskomme pääsevämme laatuportaikkoa ylöspäin. Parhaassa tapauksessa saamme työstetyksi tiiviin raportin perusarvoistamme ja uskomuksistamme tulevasta roolistamme.

5.2. Taloudellisen autonomian lisääminen

Korkeakoulullamme ei ole akateemista eikä organisatorista autonomiaa, jos olemme riippuvaisia pelkästään valtion niukoista perusvoimavaroista. Näköpiirissä ei ole mitään sellaisia rahoitusratkaisuja, jotka johtaisivat valtion korkeakoulullemme antaman rahamäärän reaalisesti kasvuun. Korkeakoulumme on siten kyettävä markkinaehtoisesti tuotteistamaan ja markkinoimaan taloudellista asiantuntemustamme. Haaste pätee yhtä hyvin opiskelijoiden tilausgraduihin, opettajien johtajakoulutukseen kuin esimerkiksi kirjaston maksullisiin palveluihin.

Korkeakoulumme sisäisessä ohjauksessa ja rahanjaossa jatkossa investoidaan sellaisiin aineisiin ja henkilöihin, jotka kykenevät ja haluavat soveltaa tietojaan todellisten taloudellisten ongelmien ratkaisemiseksi. Juoksevien kulujen ja määrärahojen sijasta ryhtykäämme ajattelemaan tuotekehitysinvestointeja.

Pyrimme määrätietoisesti eurooppalaisen mallin mukaisesti kehittämään johtamiskoulutuskeskusta kilpailukykyiseksi executive-ohjelmien lippulaivaksi, jossa huippuyritysjohtajat ja korkeakoulumme parhaat asiantuntijat kohtaavat. Tavoitteena on, että korkeakoulumme valovoimaisimmat ja parhaat esiintyjät toimivat myös uudistuvassa johtamiskoulutuskeskuksessa. Kun kurssimme ovat tarpeeksi korkeatasoisia ja

haluttuja, niin taloudellisesti niistä hyötyvät silloin asiakkaat, luennoitsijat ja korkeakoulu.

Liiketaloudellisen tutkimuslaitoksen ja Helsingin kauppakorkeakoulun yhteistyötä tiivistetään. Tavoitteena on, että sovellusvoimaisten teemojen ympärille kootaan korkeakoulumme asiantuntijoista ryhmiä, jotka kykenevät tekemään palvelututkimusta. Pyrimme luomaan Liiketaloudelliseen tutkimuslaitokseen niin hyvin toimivan tutkimuksen tukiorganisaation ja kannustinjärjestelmän, että se vetää puoleensa sekä asiakkaita että luomisvoimaisia tutkijoita. Uudet ja relevantit tutkimusideat sekä laajemmat tutkimushankkeet saadaan näin joustavasti organisoiduksi tavalla, joka hyödyttää kaikkia.

Yritysten kanssa ryhdytään aktiivisesti kehittämään partnership- ja sponsorointisopimuksia. Pyrimme luomaan niin laadukkaita, monipuolisia ja näkyviä yhteistyösuhteita, että kaikki osapuolet ovat ylpeitä pitkäaikaisten sopimusten hyödyistä. Keskeinen osa pitkäaikaisia yhteistyösopimuksia on kaikkia hyödyttävä vuoropuhelu johtajien ja tutkijoiden välillä. Käytännön muotoja voivat olla vaikkapa räätälöidyt kurssit, yritysgradut, henkilökohtainen tutorointi, mentorointi, EU-projektit ja lahjoitusprofessuurit.

Ilman omaa varallisuutta ja vuotuisten määrärahojen varassa toimiva valtion virasto joutuu taloudellisesti elämään lyhytjänteisesti kädestä suuhun. Kykymme toimia omien taloudellisten opetustemme mukaisesti on varsin rajattu. Pitkäjänteinen investointi strategisiin vahvuusalueisiin ja määrätietoinen uusien tuotteiden kehittäminen on hankalaa tällaisessa tilanteessa. Tutkimustyön ja elinikäisen oppimisen kymmenien vuosien aikajänne on ristiriidassa vuotuisen määrärahalogiikan kanssa. Ei ole sattumaa, että useat Euroopan johtavista kauppakorkeakouluista toimivat taloudellisesti autonomisemmassa tilanteessa.

Meillä Suomessa esimerkiksi ammattikorkeakoulut ovat tyypillisesti osakeyhtiöitä tai säätiöitä, joissa kunnat ja erilaiset yhdistykset ovat omistajina. Ammattikorkeakoulujen taloudellinen tilanne onkin ratkaisevasti parempi kuin tiedekorkeakoulujen. Vahva taloudellinen tilanne ilmenee voimakkaana kehitystyönä ja mahdollisuutena maksaa opettajille paljon parempaa palkkaa kuin mikä on kauppakorkeakouluissa käytännössä mahdollista.

5.3. Laatutyön palkitseminen

Laatuportaikossa ylöspäin kiipeäminen on raskasta. Vaikka ylpeys laatutyöstä palkitsee tekijänsä, niin työyhteisön ja asiakkaiden arvost-

tuksen on näyttävä entistä paremmin. Kehitämme eri työtehtävistä laatu-
mittareita ja keräämme asiakaspalautetta. Toivon, että ensi lukuvuoden
avajaisissa voin jakaa ainakin seuraavat palkinnot perusteluineen: vuoden
opettajat, vuoden opiskelijat, vuoden tutkijat, vuoden hallintohenkilöt,
vuoden työntekijät ja vuoden yhteistyökumppanit.

Tunnustuspalkintojen lisäksi pyrin aktiivisesti vaikuttamaan siihen, että
kaikissa työtehtävissä palkitaan ja kannustetaan laatusuorituksia. Talou-
dellinen liikkumavaramme on olematon, mutta joidenkin virkojen uudel-
leenjärjestelyillä voidaan ehkä luoda kannustimia laatusuorituksiin.
Pyrimme luomaan kannustimia, joilla markkinakelpoisten tuotteiden
kehittelijät hyötyvät virkavelvollisuuksien yli menevistä ponnisteluista
korkeakoulumme hyväksi.

5.4. Opetuksen interaktiivisuuden ja vaatimustason nosto

Asiakkaamme ja kilpailijamme ovat esittäneet aiheellisen kysymyksen
ekonomikoulutuksen vaatimustasosta. Oppimistapahtuman laatu on
kiinni meistä itsestämme, nykyisistä opettajista, opiskelijoista sekä
opetusta tukevista hallintohenkilöistä. Jos todella haluamme tehdä
jotakin voivottelun sijaan, niin voimme heti tehdä tarvittavat päätökset ja
siirtyä kansainvälisen tyylin mukaiseen case-, essee- ja ryhmätyö-
painotteiseen interaktiiviseen oppimistapahtumaan kirjatentti-
painotteisesta pönttäämisestä.

Opetusta tulee kehittää siten, että suorituksen pääpaino on
kansainvälisen tyylin mukaisesti kurssin aikana tehtävillä monipuolisilla
töillä, caseillä ja välikokeilla. Lopputentti on vain yksi osasuoritus
kokonaisuudesta. Interaktiiviseen ja intensiiviseen oppimistapahtumaan
siirtyminen edellyttää paljon niin opettajilta kuin oppilailta.
Sivutuotteena kurssinaikainen suoritustapa uskoakseni radikaalisti
lyhentäisi valmistumisaikoja, poistaisi turhat kurssit ja rohkaisisi
opettajia yhteistyöhön. Interaktiivinen, keskustelevala oppimistapahtuma
on myös erittäin antoisaa kuten monet koulumme opettajat jo omien
uraaurtavien kokeilujensa kautta ovat huomanneet. Alumneilla ja muilla
korkeakoulumme ystävillä elinkeinoelämässä olisi uudessa järjestelmässä
tärkeä rooli: tarjota opettajille ja tuleville ekonomelle pääsy yrityksiinsä
etsimään sopivia case- ja harjoitusesimerkkejä.

Uudessa interaktiivisessa oppimistapahtumassa modernia tietotekniikkaa
voitaisiin käyttää aidosti hyödyksi. Harjoitustehtävissä ja caseissa
multimedia, Internet-yhteydet, ammattiohjelmistot ja opiskelijoiden
henkilökohtaiset tietokoneet pääsevät oikeuksiinsa. Kansainvälistä

vuorovaikutusta pitäisi myös selkeästi rohkaista lisäämällä erityisesti maisteritason englanninkielistä opetusta. Kansainvälisten opiskelijoiden on kyettävä suorittamaan pääaine kokonaisuuksia.

5.5. Asiakaskeskeinen toimintojen organisointi

Helsingin kauppakorkeakoulu on akateemisella puolella organisoitu tieteenalajahjaisen logiikan mukaisesti ja hallintopuolella valtionhallinnon toimintalogiikan mukaisesti. Kumpikaan näistä logiikoista ei tavoita palvelujen asiakkaita. Asiakaslähtöisen logiikan mukaisesti tarvitsemme esimerkiksi seuraavankaltaisia kokonaisuuksia: tutkinto, kurssi, tutkimusprojekti, opettajien tukipiste.

Akateemisella puolella on tarpeen luoda ohjelmajohdinta koordinaatiota. Tavoitteena on, että jatkossa keskeisillä koulutustuotelinjoillamme on senioritasoinen vastuhenkilö. Ohjelmavastaavalla on tukena sekä hallinnollista että akateemista työvoimaa ja kyseisen koulutustuotteen kehittämisestä kiinnostunut asiantuntijaryhmä. Kyseessä ei ole mikään lausuntoja antava komitea vaan innokkaista kehittäjistä koottu työryhmä. Erityisesti pääasiakkaamme opetusministeriön tilaamat ekonomi- ja tohtorikoulutustuotteet saavat vahvat tukiryhmät, joissa toivottavasti ovat alumnitkin edustettuna. Ohjelmajohdinta tukiryhmien tavoitteena on analysoida, kehittää ja koordinoita sekä koulutuksen sisältö, opetusmuodot ja aikataulut.

Keskushallinto on tarkoitus organisoida hallintopalveluja käyttävien sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden lähtökohdista. Keskushallinnon ja hallintoviraston kaltaisten käsitteiden sijaan pyrimme kokoamaan toiminnot hallintopalvelut tai vastaavan palvelua korostavan nimikkeen alle. Hallintopalveluja hajautetaan tarpeen mukaan tulostuotteen yksiköihin mahdollisimman lähelle palvelujen käyttäjiä. Hallintopalvelujen päätehtävänä on tukea tuotteidemme valmistusta ja markkinointia. Vaikka korkeakouluja koskevat määräykset asettavat tiukkoja reunaehdot, niin pyrimme karsimaan päällekkäisiä ja rinnakkaisia hallintoelimiä.

6. Yhteenveto

Hyvät kuulijat, Euroopan integraatio on heittänyt meille vaativan haasteen: Miten kykenemme muuttamaan kansallisen tason laatu korkeakoulusta eurooppalaiseksi laatu korkeakouluksi. Helsingin kauppa-

korkeakoulussa ja sen alumneissa on paljon lahjakkuutta ja luovaa energiaa.

Kanavoikaamme innostuksemme ja ylpeytemme yhteiseksi ponnisteluksi laatuportaita ylöspäin.

Kehittäkäämme sellaisia investointeja henkiseen pääomaan, jotka tuovat meille myös taloudellista autonomiaa.

Olkoon uuden ajan akateemisen kauppatieteilijän malli henkilö, joka on yhtä kotonaan johtavilla tieteellisillä foorumeilla, vaativissa interaktiivisissa opetustilanteissa kuin johtavien yritysten käytävillä.

Kun laatumme on tarpeeksi korkea, niin se purkautuu taloudellisina mahdollisuuksina ja akateemisena vapautena.

Tiedon arvo

Rehtori Eero O. Kasasen puhe Helsingin kauppakorkeakoulun
lukuvuoden avajaisissa 1.9.1997

Tiedon arvo

1. Tiedon talous

1.1. Suomi sijoittaa tietoon

Tiedolla on erityisluonne vaurauden luomisessa. Pelkkä uusi tieto sinänsä ei ole taloudellisessa mielessä hyödyllistä eikä luo vaurautta. Tietoyhteiskunta voi olla myös köyhä yhteiskunta. Seuraavassa käymme läpi keskeisiä talusteoreettisia näkökulmia siitä, mitä tieto on ja milloin se on taloudellisesti arvokasta.

Tieto on modernin talouden perusta. Maailman ilmeisesti rikkain mies, Bill Gates, on modernin varallisuuden luomisen symboli. Hänen varallisuutensa perustuu liiketaloudellisen nerouden koskettamiin tietotuteteisiin, ei luonnonvaroihin, rakennuksiin tai koneisiin kuten aiempien sukupolvien rikkaimpien varallisuus.

Suomikin luottaa lujasti tietoyhteiskuntaan, kuten lainaus Valtion tiede- ja teknologianeuvoston raportista "Suomi: tiedon ja osaamisen yhteiskunta" paljastaa:

"Suomi on Tiedon ja osaamisen yhteiskunta. Tieto ja osaaminen ovat taloudellisen kasvun, työllisyyden ja sosiaalisen hyvinvoinnin keskeiset tekijät. Ne antavat mahdollisuuden parempaan toimeentuloon ja henkiseen kasvuun."

Suomi ei ole pelkästään julistanut sanoin uskoa tiedon arvoon, vaan on kansainvälisestikin katsottuna mittavalla rahallisella panostuksella sitoutunut tutkimuksen tukemiseen.

"Hallituksen talouspoliittinen ministerivaliokunta teki 6.9.1996 merkittävän päätöksen nostaa Suomen tutkimusrahoituksen bruttokansantuoteosuus 2,9 prosenttiin vuoteen 1999 mennessä. Valtion tutkimusrahoituksen osalta päätös tarkoittaa 1,5 miljardin markan korotusta vuoden 1997 talousarvioesityksen määrärahatasoon." (Suomi: tiedon ja osaamisen yhteiskunta, s.7)

Kun sekä maailman rikkain mies että Suomen valtio investoivat omat rahansa tietoon, lienee paikallaan pohtia mihin sijoitamme, kun sijoitamme tietoon, ja miten investointi voi maksaa itsensä takaisin.

1.2. Ideat talouden voimavarana

Arvostetun kasvututkijan Paul Romerin mukaan modernin talouden kasvun keskeisiä tekijöitä ovat "ideat". Idea tarkoittaa tässä yhteydessä sekä teknologista innovaatiota että organisointiin ja johtamiseen liittyvää osaamista.

"Ideas are the instructions that let us combine limited physical resources in arrangements that are ever more valuable." (Paul Romer: 'Two Strategies for Economic Development: Using Ideas and Producing Ideas')

Idea, kun se kerran on keksitty ja dokumentoitu, on taloudellinen olio, joka on erillinen alkuperäisten kehittäjiensä henkisestä pääomasta. Tietokonespesialistilla on yksityistä henkistä pääomaa ja osaamista, jota hän itse kontrolloi, mutta heti, kun uusi ohjelma on koodattu, se voidaan kopioida miltei kustannuksitta laillisesti tai laittomasti, ja miljoonat ihmiset voivat sitä hyödyntää toisistaan riippumatta.

Ideoiden, esimerkiksi johtamisjärjestelmien tai tietokoneen käyttöliittymän, taloudellinen erityisluonne piilee niiden helppona kopioituvuutena ja omistusoikeuden vaikeana määrittelynä. Ideat eivät ole perinteisiä, yksityisiä tai julkisia hyödykkeitä, eivätkä kaikki ideat sovellu patenttilainsäädännön piiriin. Tuloksena on monimutkainen taloudellinen verkko tyypillisesti julkisesti rahoitettua perustutkimusta ja yritysten yksityisesti rahoittamaa tuotekehittelyä. Näiden väliin jää kiinnostavaa, sovellettua tutkimusta, jossa on mukana sekä julkinen että yksityinen sektori. Ideoiden taloudellinen hyöty vuotaa globaaleille markkinoille, ja toisinaan suurimman hyödyn saavat nopeat ja tehokkaat soveltajat, eivätkä alkuperäiset kehittäjät.

Romerinkin mukaan tutkimukseen eli ideoiden tuottamiseen käytetyt rahat tuottavat sekä yksityisellä että julkisella sektorilla hyvin. Varsin mielenkiintoinen on hänen havaintonsa kehitysmaiden kasvuprosessista, jossa integroituminen maailmanmarkkinoille ja yhteistyö kansainvälisten yritysten kanssa on tuottanut pääsyn uusiin ideoihin, mikä on luonut uutta varallisuutta. Kaikkia ideoita ei suinkaan tarvitse tuottaa itse, vaan sopimusjärjestelyillä on mahdollista hyödyntää jo olemassa olevia ideoita.

1.3. Hiljainen tieto organisaation käyttövoimana

Tunnettu japanilainen organisaatiotutkija Ikujiro Nonaka määrittelee tiedon subjektiivisista ja tekemiseen liittyvistä lähtökohdista.

“In sum, as a fundamental basis for the theory of organizational creation of knowledge, it can be argued that attention should be focused on the active, subjective nature of knowledge represented by such terms as ‘belief’ and ‘commitment’ that are deeply rooted in the value systems of individuals.” (Ikujiro Nonaka: A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation)

Nonakan teoreettisessa kehyksessä ja hänen tutkimissaan japanilaisissa yrityksissä tieto ei ole pelkkiä teknisiä tai taloudellisia hallinnollisia rakenteita vaan inhimillistä kokonaisuymmärrystä, johon oleellisia elementtejä kuuluvat arvot, uskomukset ja kokemuksen kautta saatu tietotaito. “Hiljaisen tiedon” (tacit knowledge) – johon sisältyy arvoja, arvaus- ja tunteita, uskomuksia, tietotaitoa – hyödyntäminen onkin Nonakan ajattelussa keskeisellä sijalla. Menestyvät yritykset luovat uutta tietoa ja kilpailuetua edesauttamalla henkilökohtaiseen kokemukseen perustuvan hiljaisen tiedon ja “aukikirjoitetun” (explicit knowledge) tiedon jatkuvaa vuorovaikutusta.

Uuden tiedon luominen ja sen tehokas hyödyntäminen edellyttää uusia organisatorisia rakenteita ja voimakkaita, ihmisiä koskettavia visioita. Esimerkkeinä menestyvien yritysten käyttämistä tiedonluomismenetelmistä mainittakoon itseohjautuvat tiimit, kilpailevien ratkaisujen tuottaminen organisaation sisällä, työtehtävien kierrätys, luovan kaaoksen hallittu käyttö ja vertauskuvien käyttö johtamisvälineenä.

Tiedon luominen ja hiljaisen tiedon hyödyntäminen ei ole abstraktia teoriaa, vaan keskeinen kilpailutekijä globaaleilla markkinoilla. Seija Kulkki on tuoreessa Helsingin kauppakorkeakoulun väitöskirjassaan tutkinut menestyneiden suomalaispohjaisten, monikansallisten yritysten – Nokian, Koneen ja Outokummun – tiedon luomista ja käyttäytymistä uusissa tilanteissa Nonakan kehykseen pohjautuen. Hän raportoi niistä haasteista ja luovista ratkaisuista, joita johtavat yrityksemme ovat käyttäneet. Kulkin haastattelua lainaten hiljainen tieto on keskeinen kilpailutekijä:

“Todelliset menestyjät pohjaavat kuitenkin ihmisissä elävään tacit-tietoon, sillä se on tulevaisuus-orientoitunut tapa tarkastella maailmaa.” (Ekonomi 5/97)

1.4. Tieto päätöksenteossa: hyödyt ja kustannukset

Kolmannen taloustieteellisen näkökulman tiedon taloudelliseen arvoon tarjoaa päätöksentekoteoria ja laskentatoimi. Tiedon arvo päätöksentekotilanteessa määräytyy siitä, kuinka paljon parempia päätöksiä

kykenemme tekemään uuden tiedon kanssa kuin ilman sitä. Malliesimerkki on kysymys siitä, kuinka paljon kannattaa maksaa yhä tarkemmasta markkina- tai teknisestä tiedosta ja missä vaiheessa on parasta toimia jo olemassa olevan tiedon perusteella. Laskentatoimen keskeinen tutkija Colin Drury ilmaisee asian seuraavasti:

“Management accounting information should be produced only if it is considered that the benefits from the use of information exceed the cost of collecting it.” (Colin Drury: Introduction to Management and Cost Accounting)

Yhteenvedona tieto on tulkittava vaikeasti kontrolloitavaksi hyödykkeeksi, jonka tuotannossa ja käytössä on koko inhimillinen ilmaisuasteikko mukana. Tiedon hankinnalla on myös kustannuksensa, jotka on katettava hyödyillä.

2. Innovaatio-ohjelman kannattavuuden varmistaminen

2.1. Innovaatio-ohjelman lähtökohdat

Katsaus tiedon taloustieteeseen toi selvästi ilmi tiedon liikkuvuuden sekä tiedon tuottamisen kustannusten ja hyötyjen jakamisen ongelman.

Tietoa ei kannata taloudellisessa mielessä luoda tai kerätä, ellei sitä pysty nopeasti ja laaja-alaisesti hyödyntämään.

Suomen mittavia investointeja innovaatioihin ja uuden tiedon luomiseen on tarkasteltava tästä näkökulmasta. Suomalaiseen osaamiseen investoiminen on todella suuriarvoinen ja oikeaan osunut päätös, mistä kunnia kuuluu vastuullisille poliittisille päätöksentekijöille. Mutta onko kaikki mahdollinen tehty sen hyväksi, että suomalaiset veronmaksajat ja uuden tiedon tuottajat saisivat täyden hyödyn investoinnistaan?

Kun innovaatio-ohjelmalla tavoitellaan taloudellista kasvua ja lisääntyvää hyvinvointia, on tärkeää, että tulosten kaupallinen hyödyntäminen ja hyötyjen jakautuminen eri osapuolten kesken on jo alusta asti mietitty.

Innovaatioketju on vain niin vahva kuin sen heikoin lenkki.

Vaikka monessa innovaatioissa on tärkeällä sijalla tekninen keksintö ja tuotannollinen tietotaito, niin hyöty jää saamatta, jos tuotteella ei ole kysyntää, markkinointikanavia, rahoitusjärjestelyjä tai riittävää globaalia kilpailuvoimaa. Yleisesti arvioidaan, että vietäessä uutta innovaatiota maksaville asiakkaille, tuotteistamis-, markkinointi- ja kaupallistamis-

vaihe maksaa moninkertaisesti itse tekniseen pohjakeksintöön verrattuna – puhumattakaan riskeistä, joita teknisesti kelvolliset, mutta kaupallisesti epäkelvot ratkaisut tuottavat. Innovaatio, joka jää hyllylle, ei ole investointi, vaan pelkkä kustannus. Innovaatioketjun alkuvaiheen globaaliin kysyntätarkasteluun, loppuvaiheen kaupallistamisvaiheeseen ja koko ketjun hallintaan on suunnattava riittävästi resursseja niin yritysten innovaatiotoiminnassa kuin siihen liittyvässä tutkimuksessakin.

2.2. Innovaatio-ohjelman onnistumisen edellytykset

Innovaatiotutkimuksen tavoitteena ei voi olla keksintöjen maksimointi, vaan sellaisten innovaatioiden työstäminen, jotka luovat työpaikkoja ja vaurautta. Seuraavassa tiedon erityisluonteesta taloudessa johtuvia keskeisiä asioita, joita yleisessä talouspolitiikassa ja erityisesti tutkimuspolitiikassa olisi kyettävä huolehtimaan.

2.2.1. Kaupallisen ja teknisen tiedon yhdistäminen innovaatioketjussa

Innovaatio-ohjelmassa ja tulosten viemisessä yrityskäyttöön on alusta asti huolehdittava, että kauppatieteellinen ja teknistieteellinen tietämys liittyvät saumattomasti yhteen. Pohjainnovaatio itsessään voi olla joko teknistä tai kaupallista laatua, mutta sen vienti markkinoille edellyttää molempia osia. Useat työpaikkoja ja vaurautta luovat kaupalliset menestystarinat perustuvat oleelliselta osin asiakkaiden ja markkinoiden oikeaan ymmärtämiseen.

Innovaatioketjun tutkimuksessa on luotava sellaisia yhteistyömuotoja ja -rakenteita, jotka varmistavat, että uusi tieto – Romerin “ideat” ja Nonakan “hiljainen tieto” – yhdistää tiedon markkinoista, rahoituksesta, organisaatioista ja teknologiasta. Innovaatio on saatava voittajana kilpailullisille markkinoille asti. Innovaatiotutkimuksen rahoituksessa on varattava riittävästi resursseja koko innovaatioketjun tasapainoisen kehittämisen tutkimukseen. Esimerkiksi kaupallisella alalla tällaisia ovat innovaatioprosessin johtaminen, Aasian ja Itä-Euroopan yritystalous, projektirahoitus, ympäristöjohtaminen ja elektroniset kaupan-käyntimuodot.

Erään hyvän esimerkin innovaatioketjun kaikkien osien yhtäaikaista huomioonottamisesta tarjoaa Helsingin kauppakorkeakoulun, Teknillisen korkeakoulun ja Taideteollisen korkeakoulun yhteiset koulutus- ja tutkimushankkeet Design Business Managementin alueella. Markkinakelpoista uutta tietoa on luotu saattamalla markkinoinnin, tekniikan ja muotoilun tutkijat yhteen käytännön yritys-caseissä. Samoin elektro-

nisen kaupan ja mediatutkimuksen alalla on jo hedelmällistä yhteistyötä Helsingin kauppakorkeakoulun ja Teknillisen korkeakoulun välillä.

Projektikohtaisen, todellisen kaupallis-teknisen tutkimusyhteistyön kehittäminen on korkeakoulujen ja tutkimusrahoittajien jatkuva haaste. Esimerkiksi Suomen Akatemiassa voitaisiin harkita yrityksiä lähellä olevien, soveltavien tieteenalojen, kuten kauppatieteiden ja teknisten tieteiden, sijoittamista samaan toimikuntaan. Korkeakouluissa voitaisiin systemaattisesti kehittää yhteisiä suurhankkeita, joissa yhdistetään kaupallista ja muiden alojen, kuten tekniikan ja biotieteiden, osaamista.

2.2.2. Innovaatioiden tuonnin kehittäminen

Uuden innovaation kehittäminen ei ole itseisarvo; tärkeintä on pitkän tähtäimen taloudellisen kilpailukyvyyn parantaminen. OECD:n tutkimusten mukaan teknologian ja innovaatioiden tuonnilla on yhtä suuri merkitys taloudelliselle kasvulle kuin suoralla tuotekehitystoiminnalla (Technology and Industrial Performance, OECD 1997). Esimerkiksi USA:ssa suoran tuotekehittelyn suhteellinen väheneminen on korvattu tietokonejärjestelmien ja niihin sisältyvän valmiin tiedon ostamisella, ja Japanissa ostetun teknologian mukana tuleva uusi tieto on samaa suuruusluokkaa kuin suora tuotekehittely.

“Technology policy has traditionally focused on encouraging innovation. If, however, diffusion is just as important for the economy as innovation, governments need to focus more on measures to encourage the rapid spread of knowledge.” (Economist, May 24th, 1997)

Myös liiketaloudellisissa innovaatioissa, kuten johtamisjärjestelmissä, taloushallinnossa, markkinoinnissa, verkottumisessa ja kannustinjärjestelmissä, on usein nopeampaa ja ratkaisevasti vähemmän riskialtista selvittää kansainväliset uudet mallit ja kokemukset kuin ryhtyä epävarman idean pohjalta myllertämään koko organisaatiota. Niin yrityksissä, valtionhallinnossa kuin korkeakouluissakin *benchmarking*, kansainväliseen parhaaseen käytäntöön vertaaminen, on paikallaan.

Käytännössä innovaatiotutkimusrahojen kohdistamisessa on siis alusta asti turvattava riittävä kansainvälinen liikkuvuus. Suomalaiset tutkijat, virkamiehet ja johtajat on lähetettävä pitkille tutkimusmatkoille selvittämään oman erikoisalueensa parasta kansainvälistä käytäntöä ja etsimään uusimpia ideoita. Täsmämatkailu uuden tiedon tuomiseksi on kustannustehokkaampaa kuin pelkkä oman ajatuksen junnaaminen kotona. Vastaavasti kansainvälisiä tutkijoita ja monikansallisia yrityksiä

on otettava systemaattisesti mukaan hankkeisiin. Tutkijoiden ja kansainvälisten yritysten voimavarojen myötä on saatavissa runsaasti sovelluskelpoista tietoa.

Innovaatioiden systemaattinen haravointi ja tutkijoiden laajamittainen vaihto eivät vielä ole Suomessa sillä tasolla kuin niiden pitäisi olla. Käytännön ongelmat tutkijavaihdon ja tutkimusmatkailun kohdalla ovat ratkaistavissa panostuksilla, jotka ovat suhteellisen pieniä suoraan kehitystyöhön verrattuna. Esimerkiksi osa innovaatorahoista voitaisiin suoraan kohdentaa kansainvälisinä professuureina ja sapattivapaina korkeakouluille. Lisärahoilla kutsuttaisiin Suomeen vierailijoita kansainvälisesti kilpailukykyisillä ehdoilla ja turvattaisiin suomalaistutkijoiden vierailut johtaviin laitoksiin. Normaali suomalaisprofessorin palkka ei riitä vaihdon järjestämiseen kumpaankaan suuntaan. Vastaavia lisärahoitusjärjestelyjä pitäisi tehdä valtionhallinnossa ja yrityksissä sekä erityisesti innovaatorahoituksen piirissä olevissa tutkimusprojekteissa.

2.2.3. Innovaatioista saatavan hyödyn varmistaminen veronmaksajille

Romerin taloudellisen analyysin perusteella on järkevää, että varsinainen perustutkimus, vaikkapa alkeishiukkasfysiikka, matematiikka tai yleinen tasapainoteoria, rahoitetaan yhteiskunnan toimesta ja tulokset jaetaan ilmaiseksi ja vapaasti kaikille puhtaan tieteen periaatteiden mukaisesti. Ilmeisesti suuri osa perinteisestä, yliopistotyypisestä humanistisesta, yhteiskunnallisesta, luonnontieteellisestä ja myös taloustieteellisestä perustutkimuksesta palvelee parhaiten yhteiskuntaa ollessaan mahdollisimman vapaata, kriittistä ja villiä sekä täysin julkista. Ihmisen, talouden, yhteiskunnan ja luonnon vapaalla tutkimuksella on itseisarvoinen, välittömien taloudellisten kalkyylien ohi ulottuva rooli ihmiskunnalle.

Kaikkein sovellusvoimaisimmassa kaupallis-teknisessä tutkimuksessa ja etenkin innovaatiotutkimuksen kaltaisessa erityisinvestoinnissa, jossa tavoitteena on työpaikkojen ja varallisuuden luominen, tilanne on varsin erilainen. Vahvasti soveltavalla tieteellisellä tiedolla ja tietotaidolla on – ja pitääkin olla – suuri kaupallinen arvo.

Tiedon kaupallisessa hyödyntämisessä nopeat ja röyhkeät syövät hitaat ja hyväuskoiset.

Ideat, tietotaito, osaaminen ja tutkijat ovat varsin vapaasti liikkuvia. Suurta osaa taloudellisesti arvokkaasta tiedosta ei edes voi oikeudellisesti suojata, eikä omistusoikeutta ole selkeästi määritelty tietoyhteiskunnan keskeisen kasvutekijän, tiedon, uusille ilmenemismuodoille. Ellei asiaan kiinnitetä riittävästi huomiota, on täysin mahdollista, että suomalaiset

veronmaksajat maksavat laman puristuksessa niukoista rahoistaan innovaatioiden kehittämisen, mutta taloudellinen hyöty valuukin muille. On aiheellista kysyä, kummalle taloudellinen hyöty päätyy: kiltille suomalaiselle veronmaksajalle, joka maksaa miljardin kehityskustannukset, vai ovelalle agentille, joka miljoonan edustusbudjetilla jututtaa uudet ideat päämiehelleen ja houkuttelee projektien aivot muualle töihin. Seuraavassa käymme läpi kolme keskeistä innovaatio-ohjelman onnistumisen ehtoa.

Ensimmäinen ehto on varmistaa, että tiedolla todella on merkittävää kaupallista potentiaalia. Tämä tapahtuu parhaiten kytkemällä maailmanluokan huippuyritykset - niin kotimaiset kuin ulkomaisetkin – innovaatiotutkimukseen mukaan. Yhteistyökumppaneiden tulee olla osa todellista, maailmanlaajuista teknologista ja kaupallista osaamisverkostoa. Myös pk-sektorilla on yhä tärkeämpi rooli globaaleissa osaamisverkoissa.

Toinen ehto on varmistaa, että tutkijoiden, tutkimuslaitosten ja yhteisöyritysten välillä on jo etukäteen sovittu, miten patentit, royaltit, lisensioinnit ja muut immateriaaliset oikeudet jaetaan. Kauppatieteellistä tutkimusta ja osaamista ei yleensä kyetä patenteilla suojaamaan, mutta vastaavasti olisi etukäteen sovittava syntyvien tietojen käytöstä, raportoinnista, julkisuudesta ja kaupallisesta hyödyntämisestä. Soveltavan tutkimuksen kaupallisesti arvokkaita osia ei tule heti jakaa julkisesti kaikille, vaan on turvattava syntyneiden tulosten kaupalliset oikeudet ja olla itse niitä ensimmäisenä hyödyntämässä, kuten useissa amerikkalaisissa yliopistoissa jo tehdäänkin. Yliopistojen ja tutkimuslaitosten sopimusjärjestelmiä on kehitettävä selkeästi kaupallisempaan suuntaan.

Kolmas ehto on varmistaa, että uuden tiedon luojat kykenevät taloudellisesti hyötymään keksinnöistään Suomessa. Erilaisten yhteisyritysten, lisensiointitoimistojen, yrityshautomojen sekä *venture capital* -yritysten kanssa on tehtävä mahdolliseksi joustava liikkuminen yliopistojen ja yritysten välillä niin, että tutkijoille, tutkimuslaitoksille ja yrityksille syntyy sopivasti taloudellista kiihoketta ja hyötyä. Näin luodaan uutta sovellusvoimaista tietoa, työpaikkoja ja vaurautta. Tämä edellyttää yliopistoilta uudenlaisia työsuhteita, tulospalkkausta, lisensiointisopimuksia, osakkuuksia yrityksissä ja muitakin luovia organisatorisia ratkaisuja. Vaarana on, että heti, kun suomalaisten veronmaksajien rahoilla on keksitty jotain kiinnostavaa, tutkijat tietoisesti ostetaan ulkomaille sellaisiin yrityksiin ja tutkimuslaitoksiin, jotka arvostavat heidän osaamistaan.

2.3. Miten Helsingin kauppakorkeakoulu aikoo menestyä tiedon markkinoilla?

Panostamme korkeakoulun sisällä olevaan akateemiseen huippuosaamiseen ja luomme todellisia tutkimusedellytyksiä huippututkijoillemme. Jos vain on taloudellisesti mahdollista tiukassa budjettitilanteessa, pyrimme luomaan korkeakoulun sisälle määräaikaista tutkimusprofessoreja ja kehittämään huippuosaamistamme. Pyrimme uusien organisatoristen rakenteiden ja yhteistyömuotojen kautta hankkimaan merkittäviä, soveltavia tutkimusprojekteja, joissa erityisesti aktiiviset tutkijat voivat hyödyntää osaamistaan ja hankkia rahoitusta korkeakoululle ja itselleen. Olemme aktiivisesti mukana innovaatiotutkimuksessa kehittämällä konkreettista projektiyhteistyötä innovaatioketjun eri osien asiantuntijoiden kanssa erityisesti tekniikan suunnassa.

Organisaationa meidän on opittava myönteisessä tiimihengessä kannustamaan omaa huippuosaamistamme ja tuotteistamaan omaa tietotaitoamme merkittävässä palvelututkimushankkeissa. Tarvitsemme sekä korkean kansainvälisen tason akateemisia yksilösuorituksia että laajempia sovellusvoimaisia, asiakaslähtöisiä kaupallisia projekteja. Kauppakorkeakoulun on osattava kaupallistaa myös omaa tietotaitoaan. Johtamiskoulutuksessa ja yrityskumppanuussopimuksissa olemme jo onnistuneet organisaationa hyödyntämään taloudellista osaamistamme. Pyrimme luomaan kauppakorkeakoulun lähipiiriin yrityksiä ja erillislaitoksia, jotka hyödyntävät asiantuntemustamme ja tuottavat hyötyä niin asiakkaille, aktiiviselle henkilökunnalle kuin korkeakoulullekin.

3. Tiedon tekijän arvo

3.1. Tietäjä on tietoyhteiskunnan avainresurssi

Koska tieto – erityisesti uudet ideat ja hiljainen tieto – on modernin talouden keskeinen kilpailutekijä, tuntuisi luonteelta, että tiedon tekijät saisivat erityisen hyvän korvauksen erikoisosaamisestaan. Tietoammatin piirissä voisi ajatella, että tutkija – uuden tiedon tuottaja – olisi erityisen arvostettu. Varmaankin pitäisi olla niin, että siirryttäessä maatalousperustaisesta taloudesta teollisuuden kautta tietoyhteiskuntaan, yliopistotutkijoiden suhteellinen asema koko ajan paranisi. Onko näin?

Menestyvien, kansainvälisten yritysten omistajat ja uusien, lupaavien yritysten rahoittajat palkitsevat avainhenkilönsä mittavilla, menestykseen sidotuilla bonuksilla ja optioilla. Avainhenkilöt kuumilla telekom-

munikaatio-, media-, biotekniikka- jne. aloilla ovat monasti tutkija-taustaisia. Johtavat yliopistot maailmassa tarjoavat huippututkijoille huomattavat palkkaedut ja laadukkaat tutkimusedellytykset sekä mahdollisuudet kannattavaan yritysysteistyöhön.

Kannattaa hetken pohtia *miksi* menestyvien omistajien ja säätiöiden edustajat ovat valmiita maksamaan huipputiedon tekijöille huippukorvauksia. Valveutuneet rahoittajat tietävät, että kilpailussa se voittaa, jolla on paras tieto ja parhaat tiedon tekijät. Toisten tutkijoiden tieto on voimallisempaa kuin toisten, kuten sankarimme, tietäjä Väinämöinen, joka aikoinaan osoitti.

Mikä sitten on ongelma, jos tietoyhteiskunnassa tiedon tekijöiden, esimerkiksi yliopistotutkijoiden, palkkataso liukuu liian alas? Siistiin ja joustavaan tutkijan sisätyöhön löytyisi varmasti aina hakijoita. Mitattavia tuloksia eli akateemisia loppututkintoja ja kirjallisia raportteja syntyisi varmasti alhaisenkin palkkaluokan tutkijoilta. Ongelma olisi syntyvän tiedon voimassa. Investointi kansalliseen korkeakoulutukseen ja innovaatiotutkimukseen menisi täysin hukkaan, jos syntyvä tieto ei olisi tarpeeksi laadukasta. Hyvät opiskelijat, innovatiiviset yritykset tai uusi vauraus eivät hakeudu huonojen opettajien luokse.

Yliopiston opettajien riittävän palkkauksen tarpeesta on jo professori Michael Wexionius Turun Kuninkaallisen Akatemian alkuvuosina 1600-luvulla todennut laittamattomasti:

“Wexionius tuo tähän tärkeän ja suuressa osassa eurooppalaisperäistä yliopistomaailmaa edelleen hyväksytyin lisäyksen: professorien palkkojen ei ainoastaan pidä riittää heidän elantoonsa, vaan myös korottaa heidän kunniaansa. ‘Jotta helpommin siihen tehtävään voitaisiin kiinnittää etevä ja oppineita miehiä.’ “ (Klinge I, s. 106)

Kauhukuva on tilanne, jossa Suomen veronmaksajat hyvässä uskossa investoivat korkeakoulutukseen, mutta eivät saisi rahoilleen vastinetta, koska akateeminen ura Suomessa ei enää houkuttelisi lahjakkuuksia. Tietoyhteiskuntana Suomen on huolehdittava hyvin omista tietäjistään, sillä muuten he menevät jatkossa sellaisiin kansainvälisiin yliopistoihin ja yrityksiin, jotka arvostavat heidän osaamistaan myös taloudellisesti. Ellei kansallinen yliopistojärjestelmä kykene tulevaisuudessa houkuttelemaan omaa osaansa edes oman maan huippulahjakkuuksista, on turha kuvitella, että yliopistoista syntyisi kansainvälisen tason kilpailuvoimaa lisäävä tekijä tietoyhteiskuntaamme.

3.2. Tietäjien historiaa

Katsotaan historiikkien, tilastojen ja numeroiden valossa, miten suomalaisen akateemisen uran taloudellinen houkuttelevuus on kehittynyt erityisesti soveltavilla aloilla, kuten kauppatieteissä.

Katsaus yliopistolaitoksen ja professorikunnan historiaan Suomessa paljastaa, että yliopistotutkijoilla on koko yliopistolaitoksen olemassaolon aikana ollut keskeinen merkitys kansakunnan riennoissa. Seuraavassa poimin joitakin professorikunnan rooliin ja taloudelliseen asemaan liittyviä lainauksia Matti Klingen ansiokkaasta teoksesta "Helsingin yliopisto 1640 - 1990".

Jo Kuninkaallisen Turun Akatemian ajoista lähtien yliopistojen opettajilla on ollut tärkeä sivistystehtävä, joka sen ajan hengen mukaisesti ilmeni seuraavasti:

"Tulihan 1637 akatemian perustamisasiakirjoihin juuri kreivi Per Brahen ratkaisevassa lausunnossa se perustelu, että akatemia olisi pystytettävä, koska suomalaiset ovat yksinkertaista kansaa, jota välttämättä on opetettava." (Klinge I, s. 53)

Sääty-yhteiskunnassa professorit olivat varsin arvostettuja, mutta aateluus silti velvoitti enemmän, kuten kulkuejärjestyskin osoittaa.

"Professoreilla oli oikeus kulkueissa kulkea aatelisten ylioppilaiden, ei kuitenkaan kreivien ja paronien edellä." (Klinge, I, s. 105)

Professorien palkkauksen suhteellinen taso Ruotsin vallan aikana on vaikeammin hahmotettavissa, mutta palkkaus rakenne oli varsin mielenkiintoinen. Ensinnäkin professorien palkkaus oli modernilla tavalla kannustavaa. Palkka oli sidoksissa ylioppilaiden määrään ja opetusalaan. Ilmaisten julkisten luentojen lisäksi professorit pitivät myös maksullisia muita luentoja. Lisäksi osa palkasta maksettiin tyypillisesti veromaatilan tuottoina, jolloin johtamiskyvyt ja tulosten sovellusvoimaisuus tulivat testatuiksi.

*"Voutien veronkantoa ja saatujen luontaistuotteiden jakoa kritisoi-
tiin jatkuvasti, ja lopuksi riita ratkaistiin vuonna 1743 siten, että
akatemian verotilat jaettiin professoreille tai professuureille pä vinst
och förlust niin, että professori sai itse kantaa tai kannattaa saata-
vansa suoraan talonpojiltaan ja sitten näiden kanssa neuvotella
myös maanviljelyksen ja verotuoton parantamisesta."* (Klinge, I, s. 152)

Tulosohjaus, tulospalkkaus ja väitöskirjojen tuotannon tehostaminen olivat myös käytössä yli kaksisataa vuotta sitten:

“Upsalasta tunnetaan 1700-luvulta professori, joka keräsi itselleen omaisuuden – muun muassa edelleen olemassa olevan komean kivitalon – tehtailemalla viitisensataa väitöskirjaa eräänlaisena tunnuslauseenaan: ‘200 taalaria, ukkoseni, niin kirjoitan väitöskirjan itse.’” (Klinge I, s. 165)

Vasta vuonna 1859 ensimmäinen professori sai palkkansa kokonaan rahassa, ja näin yliopisto siirtyi asteittain luontaistaloudesta rahatalouteen. Autonomian ajalta on saatavissa tarkempia tietoja eri ammattikuntien palkkauksesta, josta voimme arvioida erilaisten tehtävien yhteiskunnallista ja taloudellista asemaa. Professori Erkki Pihkalan selvitysten perusteella voimme esittää seuraavan luonnehdinnan tiedon tuottajien, akateemisten opettajien, suhteellisesta ansiotasosta Suomessa vuonna 1890. Näin siis sata vuotta sitten, kun Suomi ei – nykyänsäytymisen mukaan – ollut vielä tietoyhteiskunta, vaan keisarillinen, teollistuva maatalousvaltio:

Autonomian ajan palkkoja (palkkiot, lisät yms. mukaan lukien) vuodelta 1890

Kenraalikuvernööri: 64 000 mk

Hovioikeuden presidentti: 19 000 mk

Porvoon piispa: 17 758 mk

Yliopiston professori: 9 000 mk

Helsingin reaalityseon lehtori: 4 600 mk

Läänin kirjanpitäjä: 3 800 mk

Yliopiston lehtori: 3 600 mk

Teollisuuskoulun lehtori: 3 600 mk

Postikonttorin hoitaja, 3 lk: 3 000 mk

Hovioikeuden kanslisti: 2 300 mk

Autonomian ajalla virkamiehet yleensä, professorit mukaan lukien, olivat varsin arvostettuja ja hyvin palkattuja yhteiskunnallisia vaikuttajia. Opetus- ja koulutusosalalla yliopiston professorit olivat selvästi parhaiten palkattuja. Katsotaan seuraavaksi muutamien tunnuslukujen avulla, kuinka virkamiesten ja professorien suhteellinen palkkaus on kehittynyt siirryttäessä kohti tietoyhteiskuntaa.

3.3. Tieto ei ole rahaa

Professoriliitosta saamiensa tietojen mukaan professorikunnan ansiokehitys on viimeisten vuosikymmenien aikana ollut laskusuuntainen.

Professorien nettoreaaliensiot vuosina 1970 - 1987 laskivat 21,6 % ja korkeakoululehtorien nettoreaaliensiot laskivat 4,3 %, vaikka yleinen ansiotaso oli noususuunnassa (esimerkiksi toimihenkilöiden nettoreaaliensiot nousivat 20,6 %). Pekka Immelin professorikunnan ansiokehitystutkimus kertoo, että vuosina 1990 - 1996 professorien reaaliensiot nousivat 4,4 %. Tietoyhteiskunnan rakenteiden kasvaessa näyttää suomalaisen akateemisen uran taloudellinen houkuttelevuus olleen varsin himmeä.

Onko tilanne sitten todellakin huolestuttava tiedon tuottajien eli tutkijoiden ja heitä tukevan yliopiston henkilökunnan kannalta? On! Mikäli akateemisten tutkijoiden, assistenttien, lehtorien ja professorien palkkaukseen ei saada selkeää parannusta, yliopistosektori on todellisessa vaarassa menettää tuoreet aivot, tiedot ja laatutaso ulkomaisiin yliopistoihin, yksityisiin tutkimuslaitoksiin, yrityksiin ja ammattikorkeakouluihin. Laadukkaan tutkimuksen ja opetuksen tuotanto ei onnistu ilman pätevää hallintohenkilökuntaa, jonka palkkaus on myös saatava kilpailukykyiselle tasolle. Muuten koko kansallinen tiedepolitiikka on vaarassa. Huonoista tutkijoista ei huipputietoa synny millään laiteinvestoinneilla tai pikaohjelmilla. Olen seuraavaan koonnut erittäin huolestuttavia tilastotietoja, jotka osoittavat, että tietoyhteiskuntamme ei arvosta tietäjiään, tutkijoita.

Ekonomiliiton palkkatasotutkimuksessa ekonomien tehtävät on luokiteltu yli kolmeen kymmeneen ryhmään, kuten yleisjohto, verotus, suunnittelu, sihteeritehtävät jne. Alhaisin mediaanipalkka on tehtäväluokassa "tutkimus". Toimialoittain katsottuna "koulutus" on yksi alhaisimmista aloista mediaanipalkkatasolla mitattuna. Tämä selittää konkreettisesti, miksi on vaikea houkuttaa nuoria, etevä ekonomia hakeutumaan akateemiselle uralle.

Ekonomiliiton palkkatasotutkimuksessa on asematasoittain luokiteltu ekonomien tehtäviä. Ylimmän johdon parhaan 10 %:n palkka on noin kaksin-kolminkertainen professorikategorian parhaan 10 %:n palkkatasoon verrattuna. Yli kaksin- tai kolminkertainen ero oman alansa etevimpien tutkijoiden ja etevimpien käytännön ekonomien välillä luo vaikeita paineita kauppa- ja korkeakoulujen rekrytointiin ja lisäansiotarpeisiin. Tarkastelussa eivät edes ole mukana modernit optiobonukset ja muut omistusjärjestelyt, jotka helposti tekevät erot kymmenkertaisiksi.

Klaus Sundbäck on tutkimuksessaan "Eräiden korkeakoulualan virkojen palkkauksen kehitys 1980-luvulla" osoittanut, että korkeakoulualan tutkijoiden keskimääräinen palkkaustaso on selvästi alhaisempi kuin saman koulutustason saaneiden valtion virkasuhteisten virkamiesten palkkaus-

taso. Tutkimuksesta ilmenee myös, että korkeakoulujen assistentit ja yliassistentit eivät pärjää palkkavertailussa lukion, peruskoulun tai ammatillisten oppilaitosten opettajien kanssa. Tilastokeskuksen taulukoista ilmenee myös, että vuonna 1995 yliopistojen lehtorien ja opettajien palkkaus oli alhaisemmalla tasolla kuin keskiasteen ammatillista koulutusta antavilla opettajilla. Koulutusjärjestelmän sisäiset palkkavääristymät aiheuttavat erityisesti soveltavilla aloilla epäterveitä paineita.

Ammattikorkeakouluista ei ole saatavissa luotettavia tietoja opettajien kokonaisansioista, jotka koostuvat sijoituspalkkaluokista, määrävuosikorotuksista, ylitynneistä ja erityiskorvauksista. Lisäksi ammattikorkeakouluissa ylimmissä viroissa on käytössä osittain sopimuspalkkajärjestelmä toisin kuin yliopistoissa. Yksittäisten, todellisten havaintojen ja markkinoilla liikkuvien tietojen perusteella voidaan kuitenkin arvioida, että ammattikorkeakoulun opettajat kautta linjan lehtorista rehtoriin saavat noin 1,5-2-kertaista palkkaa vastaaviin tiedekorkeakoulujen virkoihin verrattuna. Ammattikorkeakoulujen ja tiedekorkeakoulujen oleellinen ero on uuden tiedon luomisessa, tieteellisessä tutkimuksessa. Tiedekorkeakouluissa luodaan ja opetetaan sitä uutta tietoa, jota ammattikorkeakoulusektorilla ja muillakin koulutustasosilla sitten opetetaan soveltavassa muodossa. Palkkatietojen perusteella tutkimustyön arvo on vähäinen tai peräti negatiivinen. Ammattikorkeakoulujen palkkataso ja toimintamäärärahat ovat varmaankin oikealla tasolla, mutta tiedekorkeakoulujen kilpailukyky lahjakkuuksista, erityisesti kaupan ja tekniikan alalla, on hälyttävän huono.

Historiallinen katsaus tiedon tuottajien, akateemisten tutkijoiden, taloudelliseen arvostukseen on selkeästi ja hyvin huolestuttavalla tavalla paljastanut:

Suomi sata vuotta sitten arvosti yliopistotutkijoita suhteellisesti ottaen taloudellisesti enemmän kuin nykyinen Suomi.

Ellei omien alojensa huippututkijoiden palkkaukseen, erityisesti soveltavilla aloilla, löydy pikaista ja selkeää parannusta, haaveet Suomesta kansainvälisenä tietoyhteiskuntana voi unohtaa. Huipputietoa saadaan aikaiseksi vain huippuaivoilla, ja huippuaivot viihtyvät vain sellaisissa olosuhteissa, joissa tutkimusolosuhteet ja palkkaus ovat kansainvälisesti kilpailukykyisellä tasolla. Jos Suomi ei arvosta lahjakkaita tutkijoitaan, maailmasta löytyy useita yliopistoja, tutkimuslaitoksia ja yrityksiä, jotka heitä arvostavat ja ottavat kiitollisuudella vastaan verorahoillamme kalliisti koulutetut ja sitten unohdetut lahjakkuudet.

Erityisen konkreettisesti tilanne näyttäytyy esimerkiksi Helsingin kauppa-
korkeakoulussa, kun olemme yrittäneet houkutella kansainvälisen tason
suomalaissyntyisiä huippututkijoita, jotka periaatteessa tietystä elämän-
vaiheessa haluaisivat palata takaisin kotimaahansa. Loppusuoralla, kun
on paljastunut, että suomalaisprofessorien nettopalkka on puolet tai kol-
masosa heidän nykyisestä palkastaan, takaisinmuutto onkin peruuntu-
nut. Vastaavasti kotimaassa yksityiset taloudelliset tutkimuslaitokset ja
ammattikorkeakoulut pystyvät tarjoamaan tutkijoille ja opettajille parem-
pia palkkoja kuin yliopistosektori, mikä aiheuttaa vaikeita ongelmia
rekrytointitilanteissa.

3.4. Sanoista tekoihin

Mitä sitten on tehtävä? Tiedekorkeakoulujen palkkausjärjestelmä on lai-
tettava remonttiin. Tiedekorkeakouluille on järjestettävä taloudellisesti ja
organisatorisesti vähintään yhtä hyvä ja joustava palkkaus kuin ammatti-
korkeakouluissa. Tämän kotimaisen minimivaatimuksen lisäksi kansain-
välisen tason huippuosaajille olisi kyettävä maksamaan kansainvälisesti
kilpailukykyistä palkkaa.

Lisäksi mielestäni tutkijoiden ja opettajien palkkauksessa olisi luovuttava
äärimmäisestä yhtenäiskulttuurista ja siirryttävä kansainväliseen käytän-
töön, jossa akateemisen henkilön palkkaus riippuu hänen akateemisista
ansioistaan ja tuottavuudestaan. Aidossa tulosohjauksessa myös palk-
kauksen on oltava tuloksiin ja sopimukseen perustuvaa. Tietyn minimi-
tason jälkeen pitää olla sekä taloudellisia että käytännön kulttuurisia
edellytyksiä maksaa palkkaa tulosten, vastuun ja laadun mukaisesti.

Helsingin kauppakorkeakoulu arvostaa omia lahjakkuuksiaan ja kannus-
taa nykyisten määrärahojen ja säädösten puitteissa henkilökuntaansa.
Palkitsemme hyvistä suorituksista, järjestämme koulutusmahdollisuuksia
itsemme kehittämiseksi, kehitämme palkkausta kannustavaan suuntaan
ja luomme kaikkein aktiivisimmille työyhteisön jäsenille mahdollisuuksia
tietojensa tuotteistamiseen ja yritysytteistyöhön korkeakoulumme
ympärillä olevissa johtamiskoulutus- ja palvelututkimusyksiköissä.
Yhteistyössä kehitämme rakenteita, jotka palvelevat yhtä aikaa yhä
paremmin niin asiakkaitamme, koko kauppakorkeakoulua kuin uuden
tiedon tuottajiakin. Uskon, että jatkossa Helsingin kauppakorkeakoulun,
ainelaitosten ja yksityisten tutkijoiden laajoilla tutkimus- ja opetus-
hankkeilla tulee olemaan entistä suurempi taloudellinen merkitys.
Organisaationa pyrimme löytämään taloudellisesti kannattavat ja
eettisesti kestävätkä keinot, joilla pystymme kaupallistamaan osaamis-
tamme ja luomaan lisävaurautta kaikille osapuolille.

Akateemiset aatteet

Rehtori Eero O. Kasasen puhe Helsingin kauppakorkeakoulun
lukuvuoden avajaisissa 4.9.1998

Akateemiset aatteet

1. 50-lukulaisuutta tänään

Voimme aloittaa lukuvuoden erityisen suotuisissa tunnelmissa. Upea pääarakennuksemme on pieteetillä kunnostettu ja juuri uudelleen vihitty modernisoituna käyttöön 2000-luvun haasteisiin vastaamaan. Kansainvälinen arvoaltainen raati on myöntänyt Helsingin kauppakorkeakoululle eurooppalaisen laatuleiman, EQUIS-akkreditoinnin. Elinikäisen oppimisen yksiköt ja kielten laitos ovat ansainneet kansalliset laatupalinnot. Uusi yliopistolaki vahvistaa kansallisen asemamme autonomisena yliopistona. Uudet, yhdessä hiomamme arvot, missio ja johtosäännöt luovat laadun, akateemisuuden, yhteisöllisyyden, asiakaslähtöisyyden ja johtamisvastuun henkeä. Suhteemme valtiovaltaan ovat entisestään hedelmällisesti kehittyneet. Johtamiskoulutus, JOKO, ja palvelututkimus, LTT, ovat menestyneet hienosti tiukassa kilpailutilanteessa.

Löytyykö nykyisen Helsingin kauppakorkeakoulun ja 50-lukulaisten Kauppakorkeakoulun välille elävää yhteyttä? Rakentamalla ajatuksellista siltaa silloisten puheiden, dokumenttien ja valokuvien avulla, havaitsemme monia syvällisiä, yllättäviäkin yhtäläisyyksiä ja toisaalta yhteiskunnallisia peilikuvatilanteita. Rehtori O.W. Louhivuori totesi vuoden 1950 avajaispuheessaan:

“Tämä vuosi ei ole ollut Kauppakorkeakoulun historiassa käännteentekevä vain sen kautta, että korkeakoulu on saanut uuden toimitalon ja sen oikeudellinen ja taloudellinen asema on lailla vakautettu. Korkeakoulun koko hallintojärjestelmä on muutettu.”
(Kauppakorkeakoulu. Kertomus lukuvuodesta 1950-1951, s. 76)

Silloinen Kauppakorkeakoulu oli ollut yksityisen osakeyhtiön pyörittämä korkeakoulu, joka oli saanut valtiontalouden tilasta riippuvan harkinnanvaraisen avustuksen valtiovalalta. Uudessa järjestelmässä vuodesta 1950 lähtien valtiovalta sitoutui maksamaan 70 % yksityisen korkeakoulun todellisista ja hyväksyttävistä menoista. Samalla uusitus hallintomallissa 1950 lähtien Kauppakorkeakoulua johtivat kansleri, elinkeinoelämän valitsema valtuuskunta ja valtuuskunnan nimittämä hallitus sekä rehtori. Erityisesti valtuuskunta laajensi sidosryhmiä kapeasta osakeyhtiöstä koko Kauppakamarilaitoksen ja Liikesivistysrahaston kautta elinkeinoelämää laajemmin kattavaksi.

Nykyinen Helsingin kauppakorkeakoulu on kanslerin sekä sisäisesti valitun hallituksen ja rehtorin johtama valtion yliopisto, jonka kokonaisliikevaihdosta opetusministeriön perusrahoitus kattaa suunnilleen saman 70 % osuuden kuin 50-luvullakin. Akateemisen ydintoiminnan lisäksi markkinalähtöisillä elinikäisen oppimisen koulutustuotteilla ja palvelututkimuksella on yhä suurempi merkitys. Tuotteistetut, asiakaslähtöiset sovellukset toteutetaan kilpailullisilla markkinoilla tarkoitukseen parhaiten sopivan osakeyhtiömuodon kautta.

Sekä 50-luvulla että 90-luvulla pääarakennuksen ja sen varustelun rahoittajina ovat olleet valtiovalta ja yksityinen elinkeinoelämä. Haluan tässä yhteydessä esittää parhaat kiitokseni sekä opetusministeriölle että yhteistyöyrityksillemme siitä erittäin huomattavasta rahallisesta ja henkisestä panostuksesta, joka on mahdollistanut pääarakennuksen peruskorjauksen, sisustuksen ja opetusteknologisen varustelun. Koko rakennus- ja varusteluhankkeen aikana yhteistyö opetusministeriön kanssa on sujunut valtiontalouden tiukasta tilanteesta huolimatta erinomaisesti. Uskon, että suomalaisessa yhteiskunnassa korkein kaupallinen opetus tulee jatkosakin perustumaan keskeisesti valtiovaltan ja yksityisen elinkeinoelämän muodostamaan rahoituspohjaan, jonka konkreettiset muodot elävät koulutusmarkkinoiden myötä. Olemme erittäin ylpeitä saadessamme olla yhteistyössä kansainvälisten ja suomalaisten johtavien yritysten kanssa.

Pääarakennuksen alkuperäinen rahoitus 40- ja 50-luvulla oli varsin värikästä. Selkeän valtionavun ja yrityksiltä rahankeräyksen lisäksi tarvittiin sääntelytalouden oloissa toiminutta ns. "hyväntekeväisyyskauppaa". Tällöin valtiovalta myönsi yleishyödyllisille järjestöille kuten Kauppakorkeakoululle tuontilupia ja salli ottaa voittoa tuotteista, joita ei muuten ollut vapaasti saatavissa. Niinpä Kauppakorkeakoulun pääarakennuksen rahoitus osin perustui esimerkiksi nylonsukkien, amerikkalaisten autojen ja hajuvesien myynnille (Pauliina Kulla, "Kauppakorkeakoulun uudisrakennushanke ja sen rahoitus 1947-50", ss. 65-68). Valitettavasti peruskorjauksen yhteydessä ei ole kuitenkaan kellarista löytynyt 50-luvun amerikanrautoja avajaisiin näytteille.

Rehtori O.W. Louhivuori käsitteli vuonna 1950 avajaispuheessaan myös pääarakennuksen arkkitehtuuria:

"Onpa sanottu, että talomme on liiankin komea ja ylellinen. Myönnettäköön, että muutamassa huoneessa voisi olla kova kiviseinä puufaneerauksen sijasta..."

“Talon kauneusvaikutus on saatu aikaan etupäässä arkkitehtoonisin keinoin, valosuhteita hyväksi käyttäen, mikä ei ole talon hintaa korottanut, mutta kylläkin sen kauneutta. Tästä saamme olla kiitollisia eteville arkkitehdeillemme ja talon muille rakentajille.”
(Kauppar korkeakoulu. Kertomus lukuvuodesta 1950-1951, ss. 73-74)

Voimme täysin yhtyä rehtori Louhivuoren kiitoksiin alkuperäisille arkkitehteille Hugo Harmia ja Woldemar Baeckman sekä lisätä listaan peruskorjauksesta vastuullinen arkkitehti Kari Raimoranta, sisustusarkkitehti Jouni Leino, valtion kiinteistölaitos, Engel-rakennuttamispalvelut Oy, museovirasto ja pääurakoitsija Teräsbetoni Oy sekä lukuisat sivu- ja aliurakoitsijat. He ovat luoneet loisteliaat sekä jännittävästi perinteitä ja tulevaisuutta yhdistävät puitteet korkeimmalle kaupalliselle sivistykselle.

Aamulehti 2.4.1950 ihasteli toisen kerroksen suurta luentosalia, jossa oli täydelliset elokuvalaitteet sekä moottorikäyttöiset verhot. Juhlasalia Aamulehti kuvasi seuraavaan tapaan:

“Juhlasali on maassamme ainutlaatuinen – niin kuin moni muukin paikka tässä talossa. Kaartuvat, kulmattomat katto- ja seinäpinnat vangitsevat ensikertalaisen katseen tässä salissa, missä mitään keinoja ei ole jätetty käyttämättä akustisen ja valaisuteknillisten kysymysten ratkaisemiseksi.” (Pauliina Kulla, “Kauppar korkeakoulun uudisrakennushanke ja sen rahoitus 1947-50”, s. 41)

Yleisradio käytti 50-luvulla juhlasalia konsertteihin ja sunnuntaiamuiset Niilo Tarvajärven “Tervetuloa aamukahville” -ohjelmat on täältä lähetetty. Nykyisen peruskorjauksen yhteydessä päärakennukseen on asennettu niin paljon modernia audiovisuaali- ja tietotekniikkaa sekä kaapeleita, että tietoverkkoihin sotkeentuminen tuntuu jo todelliselta työturvallisuusriskiltä. Helsingin kauppar korkeakoulu edistyksekköisine elektronisine kirjastopalveluineen on todellakin globaalin tietoyhteiskunnan taloudellisen tiedon solmukohta. Ymmärtääkseni missään muussa eurooppalaisessa huippukauppar korkeakoulussa ei tutkijoilla ja opiskelijoilla ole parempia tietoteknisiä palveluja käytössään kuin meillä.

Tiukan sääntelytalouden, poliittisen epävarmuuden ja eristäytyneisyyden Suomessa 50-luvulla Kauppar korkeakoulu uusine päärakennuksineen oli lupaus vauraammasta, vakaammasta ja kansainvälistyneemmästä tulevaisuudesta. Monia meistä varmaan askarruttaa, miten tutkimustoiminta ylipäänsä on ollut mahdollista kun kahvi vapautettiin säännöstelystä vasta 1954. Kauppar korkeakoulun silloiset professorit pitivät jo yhteyttä erityisesti pohjoismaisiin, saksalaisiin ja amerikkalaisiin kollegoihinsa. Kirjasto

täyttyi uusilla opeilla, joita sääntelytalouden loppuessa päästiin talouselämässä soveltamaan.

Nykyinen Helsingin kauppakorkeakoulu elää myös haasteellista aikaa. Euroopan syvenevän integraation myötä koulutustuotteiden, kuten muidenkin tuotteiden, kotimarkkinat on Eurooppa, ei enää kansallisvaltio. Suomen sarjan sijasta meidän on pelattava Euroopan mestaruustasolla: yritykset – yhteistyökumppanimme ja tutkimuskohteemme – toimivat kansainvälistyneillä markkinoilla ja ovat kansainvälisesti omistettuja, opiskelijamme haluavat Euroopan laajuisille työmarkkinoille, tutkimusrahoituksessa EU:lla on merkittävä rooli, kauppatieteellisen alan akkreditointi ja rekrytointi tapahtuu eurooppalaisella tasolla, tulevien johtajien urat ovat monikulttuurisia ja kansainvälisiä.

Vastaavasti kuin Kauppakorkeakoulu koulutti 50 vuotta sitten ekonomieja sääntelytaloudesta vientivetoisen markkinatalouden johtajiksi, on Helsingin kauppakorkeakoulun tehtävä nykyisin kouluttaa ekonomieja ja MBA:ta eurokuntoon, monikulttuurisen ja verkottuneen globaalin talouden johtajiksi.

Haasteet ja into laadukkaan kauppatieteellisen sivistyksen tuottamisessa ovat peruskorjatussa päärakennuksessa siten samansuuntaiset ja vähintään yhtä kovat kuin alkuperäisessä päärakennuksessa. Kuvatkoon rehtori, itsenäisyssenaattori O.W. Louhivuoren 2.4.1950 pitämän päärakennuksen vihkiäispuheen loppusanat niitä 50-luvun akateemisia aatteita, jotka edelleenkin elävästi koskettavat jokaista, jossa akateemista henkeä on:

“Talo on lähtökohta uusiin saavutuksiin taloudellisen kulttuurimme kehityksessä. Sen arvo rakennuksena vähenee vuosien kuluessa ja se on lopulta häviävä. Mutta mitä se saa aikaan on oleva kestävä ja katoamatonta. Sen ylevänä osana on palvella korkeinta ja ikuisinta ihmissielussa, pyrkimystä totuuteen, julistaa totuutta ja rakentaa sen varaan onnellisempaa tulevaisuutta maalle ja kansalle.”

(Kauppakorkeakoulu. Kertomus lukuvuodesta 1960-61, s. 38, kts. myös Kulla ss. 96-99)

2. Akateemisia kysymyksiä

Helsingin kauppakorkeakoulu on uudessa yliopistolaissa nimetty yliopistoksi. Aiemmin meitä koski laki Helsingin kauppakorkeakoulusta. Lain edellyttämä Helsingin kauppakorkeakoulun perustehtävä on säilynyt

suurin piirtein ennallaan, mutta uudessa yliopistolaissa on akateemisen pi leima. Elokuussa 1998 voimaan astuneen Yliopistolain 4 §:ssä todetaan

“Yliopistojen tehtävänä on edistää vapaata tutkimusta sekä tieteellistä ja taiteellista sivistystä, antaa tutkimukseen perustuvaa ylintä opetusta sekä kasvattaa nuorisoa palvelemaan isänmaata ja ihmiskuntaa.”

Saamamme eurooppalainen EQUIS-akkreditointi liittää meidät eurooppalaisten huippukaupparkeakoulujen piiriin. Parhaat kiitokset koko henkilökunnalle, ja erityisesti kansainvälisissä akateemisissa piireissä toimineille, pitkäjänteisestä laatu työstä, josta voimme syystä olla ylpeitä. Kansainvälistymiskehityksemme ja kansainvälisen arvioinnin alkuun saattaneiden kansleri Jaakko Hongon, kansleri Fedi Vaivion ja rehtori Veikko Jääskeläisen sekä muiden kansainvälisistä ohjelmista vastanneiden työ on nyt kantanut hedelmää. Erityiskiitokset rankasta EQUIS-urakasta kuuluvat projektipäällikkö, hallintojohtaja Esa Ahoselle, projektikoordinaattori Riitta-Liisa Peltoselle ja koko EQUIS-ryhmälle.

Sitoutumisemme monivuosisataiseen eurooppalaiseen yliopistoperinteeseen ja dynaamisiin eurokoulutusmarkkinoihin on vahvistunut. Helsingin kaupparkeakoululle ei ole enää pelkkä “akateeminen kysymys”, mitä kansainvälisen tason kaupparkeakoululta oikeastaan edellytetään. Meidän on joka päivä ansaittava jokaisessa työtehtävässä laatu leimamme ja akateemiset kannuksemme.

Akateeminen kysymys: mitä ovat nuo keskeiset aatteet, arvot, tunnusmerkit ja institutionaaliset puitteet, jotka määrittävät eurooppalaisen laatu yliopiston?

Hakekaamme näkemystä omista juuristamme eurooppalaisen yliopistolaitoksen syntyajoilta, erityisesti keskiaikaisista englantilaisista yliopistoista. Henkinen aikasiirto keskiaikaan ei ole niin vaikeata kuin miltä se ehkä ensin tuntuu. Pitelemättömät professorit, riehuvat ylioppilaat, intrigit, rahapula ja yliopiston autonomian puolustaminen tuntuvat jotenkin tutuilta. Nostan seuraavassa esiin, vapaasti tulkittuna, muutamia oleellisia piirteitä, jotka ilmenevät Alan B. Cobbanin perusteellisesta teoksesta “The Medieval English Universities” ja professori Simo Knuuttilan erittäin mielenkiintoisesta kirjoituksesta “Tiede ja yliopisto keskiajalla”.

3. Oppineiden kilta

Termi universitas ei alunperin viitannut erityisesti yliopistoihin vaan monenlaisiin ammatillisiin kiltoihin. Yliopistojen yhteydessä termi alkujaan tarkoitti usein opettajien ja oppilaiden yhdessä muodostamaa yhteisöä, henkistä kilttaa, kunnes myöhemmin termi vakiintui tarkoittamaan koko instituutiota. Yliopiston ytimen ovat alusta asti muodostaneet “mestarien” ja “kisällien” välinen vuorovaikutus, oppiminen, kilvoittelu ja tradition eteenpäin vieminen. “Akateemiset tyypit” iästä, kansallisuudesta ja hierarkisesta asemasta riippumatta tuntevat syvää yhteyttä kohdatessaan tieteen mysteerejä, väitellessään ja yrittäessään järkensä avulla ratkoa maailman arvoituksia. Keskiajan yliopistossa logiikalla ja retoriikalla oli suuri merkitys. Yliopisto on pohjimmaltaan henkinen, uteliainen yhteisö, jota on ollut vaikea puristaa kirkon elimeksi, keisarilliseksi laitokseksi, valtion virastoksi tai osakeyhtiöksi. Yliopistolle kiltamaisuus ja säätiötyyppinen taloudenpito on luonteva olotila.

Kiltamaisuus Helsingin kauppakorkeakoulussa on edennyt huomattavasti. Opettajat ja opiskelijat yhteistyössä laativat tulevaisuuden suunnitelmia ja ottavat yhdessä vastuuta tutkintojen laadun jatkuvasta parantamisesta. Alumnit eli täältä valmistuneet ovat yhä aktiivisemmin mukana killassamme, sekä vierailevina opettajina että johtamiskoulutuksen asiakkaina. Henkisesti samaan aktiiviseen kiltaan kuuluvat kaikki mursuista tohtoriopiskelijoiden kautta professoreihin ja vuorineuvoksiin asti. Ylioppilaskunta on hengeltään ja oikeudelliselta asemaltaan itsessään varsin kiltamainen.

Yliopiston ydinosa, oppineiden kilta, edellyttää meiltä kuitenkin vielä enemmän. Opettajan ja opiskelijan, vanhemman ja nuoremman tutkijan, teoreetikon ja käytännön liikkeenjohtajan, olisi kohdattava toisensa oppimis- ja tutkimustilanteessa paremmin. Oppimis- ja tutkimusympäristöämme on kehitettävä niin, että keskustelu korvaa yksinpuhelun ja aito väittely ohipuhumisen. Keskusteluyhteys on killan tukipilareita. Modernissa EQUIS-arviossa kiinnitettiin samaan asiaan huomiota. Luentojen lisäksi tarvitaan caseja, esseitä, esiintymisiä ja keskustelua.

4. Kansainvälinen tiedeyhteisö ja akkreditointi

Yliopistoja alunperin keskiajalla kutsuttiin nimellä *studium generale*, missä alkuosa viittasi korkeatasoiseen opiskeluun ja loppuosa yliopiston kykyyn houkutella opiskelijoita paikallisen alueen ulkopuolelta. Johtavat keskiaikaiset yliopistot kuten Pariisi ja Bologna olivat kosmopoliittisia.

Opiskelijat ja opettajat edustivat useaa kansallisuutta sekä vierailivat eri yliopistoissa. Latina muodosti oppineiden yhteisen kielen ja kristinusko yhteisen kulttuurin.

Yliopiston laadun arvioinnissa kansainvälinen tiedeyhteisö oli keskeisessä asemassa. Keskiajalla siirryttiin varsin nopeasti myös muodolliseen akkreditointiin, yliopistoaseman virallistamiseen. Yliopistotatuksen myöntäjiksi kehittyivät paavillinen tai keisarillinen valta. Tunnustettujen yliopistojen kesken opettajien pätevyudet pääsääntöisesti vastasivat toisiaan. Vertailun vuoksi todettakoon, että nykyisessä Euroopan Unionissa ei ole selkeää eurooppalaista yliopistojen yleistä akkreditointia tai tutkintojen vastaavuutta, mutta uskoisin, että tähän suuntaan ollaan menossa joko yksityisten tai viranomaismallien kautta.

Suomenkin yliopistolaitos on kuninkaallista ja keisarillista perua. Nykyisin kansallisen yliopistotatuksen myöntää eduskunta. Kansainvälisillä koulutusmarkkinoilla, varsinkin nopeasti kehittyvällä kaupallisella alalla, on erittäin vapaa ja villi kilpailu. Itse asiassa kuka tahansa voi perustaa ”yliopiston”, myöntää ”tutkintoja” ja myydä niitä vaikka postitse kuten kansainvälisistä viikkolehdistä voimme mainoksista lukea. Anglosaksisissa maissa on jo pitkään toiminut ja nyt myös globaalisti on lähtenyt käyntiin keskeisten sidosryhmien yksityisesti tekemä akkreditointi, joista arvostetuimpia ovat eurooppalaiset AMBA ja EQUIS sekä amerikkalainen AACSB. Akkreditointi on tärkeä kuluttajasuoja ja yhtenäisesti mitatun kansainvälisen korkean laadun tae. Suomessakin kuluttajasuojan merkitys villiintyvillä koulutusmarkkinoilla on kasvamassa. Tarvitsemme opiskelijoiden ja rekrytoivien yritysten turvaksi sekä selkeää kansallista että kansainvälistä akkreditointia.

Eurooppalaistumisen haaste Helsingin kauppakorkeakoululle on edelleen vaativa. Emme saa tuudittautua ansaittujen tunnustusten – kansalliset laatupalkinnot, Der Spiegel lehden rankingin 6. sija, AMBA- ja EQUIS-akkreditointi – varaan. Erityisesti kansainvälinen liiketoiminta professori Reijo Luostarisen johdolla on toteuttanut laajamittaista kansainvälistä opetusta ekonomikoulutuksessa. Tunnustus on niin kuin pörssikurssi, se perustuu suurelta osin tulevaisuuden odotuksiin. Tahtotilamme, kykymme ja nykytilamme on tunnustettu eurooppalaiseksi laatukauppakorkea-kouluksi. Meidän on kuitenkin vielä syvennettävä aitoa kansainvälisyyttä toimintoissamme. Kansainväliset akkreditoijat tulevat muutaman vuoden päästä tarkistamaan edistymisemme kansainvälistymisessä ja muissa kehittämiskohteissa. Opiskelijat ja

rekrytoivat yritykset edellyttävät joka päivä eurolaatua. Mitä se tarkoittaa ja edellyttää?

Kun vertailuryhmäksi otetaan eurooppalaiset laatukauppakorkeakoulut, niin opiskelu- ja tutkimustilamme ovat huippuluokkaa kunhan koko ”business campus” -suunnitelma saadaan toteutetuksi loppuun asti. Opettajien ja opiskelijoiden kansainväliset vierailut molempiin suuntiin edellyttävät vielä runsaasti rahallista, fyysistä ja henkistä panostusta. Tuleville opettajille on kyettävä tarjoamaan kansainvälisesti kilpailukykyiset palkat ja viihtyisät asunnot. Tuleville opiskelijoille on kyettävä tarjoamaan kansainvälistä palvelua ja asuntoja. Lähtevät opettajat ja opiskelijat tarvitsevat matkaraaha. Tarvitsemme voimavaroja kansainvälisten ohjelmien kustannuksiin ja ratkaisun kansainvälisten vierailijoiden asuntokysymykseen. Osana innovaatio-ohjelmaa ja pohjoista ulottuvuutta myös kaupallisen alan huippututkimus ja opetus edellyttävät investointeja käytännön kansainvälistymiseen. Tavoitteena on, että jokainen tuleva ”euroekonomi” on opiskellut kansainvälisessä monikulttuurisessa ympäristössä sekä Suomessa että ulkomailla.

5. Yliopistojen autonomia ja yhteiskunnallinen tehtävä

Keskiajalla yliopistojen juuret olivat kirkolliset, mitä osoittaa teologiaa lukeneiden keskeinen osuus sekä yliopistojen akkreditointikäytäntö. Englannissa yliopistot olivat aluksi piispan alaisuudessa. Varsin nopeasti yliopistojen autonomia kasvoi. Yliopistoille myönnettiin lukuisia privilegioita ja ”oppineiden killan” jäseniä ei tuomittu normaaleissa maallisissa oikeuksissa. Yliopiston kanslereista kehittyi varsin itsenäisiä vallankäyttäjiä. Kanslereiden vastuualue oli keskiajalla hyvin laaja. En ole aivan vakuuttunut haluaisivatko nykyiset kanslerit enää huolehtia siitä, ettei asuntoloihin oteta metsästyshaukkoja tai harkita, keille opiskelijoille tulisi antaa virallinen kerjäyslupa. Yliopistot kasvattivat autonomiaansa sekä kaupunkien että kirkon suuntaan, samaan aikaan kun teologia, laki ja lääketiede olivat suosituimpia erikoistumisaloja.

Yliopistojen suhde aikansa valtakeskuksiin on ollut jännitteinen. Toisaalta suuri osa valmistuneista on päätenyt käytännöllisiin tehtäviin kirkon, valtion tai elinkeinoelämän palvelukseen, toisaalta yliopistoyhteisö on aina pitänyt kiinni oikeudestaan toisinajatella ja toisinkäyttäytyä. Syytökset kerettiläisyydestä, valtionvastaisuudesta tai elinkeinoelämänvastaisuudesta eivät ole tuntemattomia yliopistojen käytävillä. Historian valossa näyttäisi siltä, että yliopistot ovat autonomisina lopulta paremmin palvelleet yhteiskunnan kehitystä kuin johonkin sidosryhmään

suoraan kytkettyinä. Autonomian rajat on kyllä aina piirretty rahoittajien ja rekrytoijien toimesta johonkin kohtaan, jonka yli on paha mennä.

Suomessa Yliopistolaki takaa yliopistojen autonomian, mikä on erinomainen asia. Sananvapauden suhteen nykyisessä Suomessa kirkko, valtiovalta ja elinkeinoelämä ovat osoittautuneet suvaitsevaisiksi. Sisäisen hallinnon järjestelyissä yliopistoille myönnetty lisääntynyt liikkumavara ja yliopistojen tulohjohtaminen ovat hyvää kehitystä. Eurooppalaisen laatuakademian korkeakoulun haasteet ovat kuitenkin niin kovat, että taloudellisessa autonomiassa ja rahoitusrakenteen monipuolisuudessa olisi tarpeen päästä kansainväliselle tasolle. Kansainvälisten huippuyliopistojen mallin mukaisesti olisi syytä harkita erityyppisiä taloudellisesti autonomisia oikeudellisia yliopistotiteittejä kuten säätöjärjestelmää. Ongelman, johon myös EQUIS-raportissa viitattiin, muodostaa pitkäjänteisen taloudellisen suunnittelun vaikeus, kun ei ole omaa varallisuutta. Yliopistolaitoksilla ja ammattikorkeakouluilla Suomessa on taloudellisen liikkumavaran ja autonomian suhteen enemmän kansainvälisen mallin mukainen toimintaympäristö kuin yliopistoilla.

6. Akateeminen vapaus ja akateeminen vastuu

Eurooppalaisen yliopistolaitoksen alkuajoilta on jo peräisin akateemisen vapauden perinne. Professori Simo Knuutilan mukaan opetussuunnitelmien ja tutkintojen suhteen yliopistoilla oli käytännössä täydellinen itsemääräämisoikeus jo 1200-luvulla. Vapaus on akateemisesti orientoituneelle henkilölle varmaankin tärkeimpiä käyttövoimia. Perinteisesti akateeminen vapaus ilmenee opetustilanteen keskusteluissa, tutkimuskohteen valinnassa ja tutkimustulosten esittämisessä. Oppineiden killan jäsenten privilegit, erityinen oikeudellinen asema ja yliopiston autonomia vahvistivat akateemisen vapauden tunnetta.

Akateemisella yhteisöllä on keskiajalta lähtien ollut myös selvä yhteiskunnallinen vastuu. Alan B. Cobbanin mukaan keskiajan yliopistot olivat keskeisesti ammattiin johtavia koulutuslaitoksia. Logiikka ja retoriikka tarjosivat silloisen yhteiskunnan palvelukseen hyödyllistä valmennusta lakien tulkinnassa ja kirkollisissa kysymyksissä. Luonnollisesti tulevat työnantajat edellyttivät, että annettu opetus oli korkeatasoista ja hyödyllistä. Oxfordin yliopiston “täydennyskoulutusyksikössä” annettiin 1300-luvulla jopa kaupan alan opetusta. Yliopistohallinnonkin mittapuun mukaan perusteellisen harkinnan jälkeen Oxfordin yliopisto on 600 vuoden jälkeen ottanut kauppatieteelliset opinnot tutkintotasolla mukaan valikoimaansa.

Akateeminen yhteiskunnallinen kasvatusvastuu Suomen yliopistolaitoksessa on ollut nähtävissä jo kuninkaallisen ja keisarillisen yliopiston virkamieskoulutuksessa. Itse asiassa virkamiesura eli palvelus yliopiston omistajan töissä on ollut merkittävä akateemisten henkilöiden työllistäjä. Kirkon ja valtion työpaikkojen vakiinnuttua nykyaikana yhä suurempi osa valmistuneista päätyy kasvavan yksityisen elinkeinoelämän palvelukseen. Elinkeinoelämän rooli on selvästi kasvussa eurooppalaisten yliopistojen sidosryhmänä. Akateemisen vapautensa ympäröimänä, yliopisto on kuitenkin varsin herkällä korvalla kuunnellut kulloisenkin tärkeimmän sidosryhmän tarpeita. Elinkeinoelämällä ja markkinavoimilla on nyt selvästi puheenvuoro koulutuksen suuntaamisessa. Mainittakoon vain esimerkkeinä innovaatio-ohjelma ja tietotekniikkaohjelma, jotka ovat saaneet ykkösprioriteetin Suomen yliopistosektorilla.

Helsingin kauppakorkeakoulu on alun perin liikemiesten perustama. Olemme jatkuvasti kehittäneet meille erittäin strategisia yhteistyösuhteita yrityksiin päin, mistä erityiskiitos kuuluu kansleri Aatto Prihille. Viime vuosina laajat kumppanuussopimukset ja soveltavat tutkimukset ovat entisestään lisänneet siteitä elinkeinoelämään. Erityisesti johtamiskoulutuksessa ja palvelututkimuksessa pyrimme mahdollisimman hyvin tyydyttämään vaativien yritysten tarpeita tiukasti kilpailluilla markkinoilla. EQUIS-arvioissa tästä saimme kiitosta, mutta myös haasteen laajentaa yritysyhteistyötä Euroopan laajuiseksi.

Mikä on akateeminen vapautemme ja vastuumme yhä haasteellisemmassa ympäristössä. Akateeminen vapaus, arvokkain aarteemme, ei tarkoita, että luennoilla voi jauhaa mitä tahansa vanhaa juttua tai että luentojen ulkopuolella ei tarvitse tehdä mitään tai että tutkimusaiheet ja menetelmät ovat kotikutoista "pitäjänmestaruustasoa". Akateeminen vapaus tarkoittaa, että voimme vapaasti kilvoitella itsemme ja opiskelijoidemme kanssa totuuden löytämiseksi, ilman pelkoa ulkopuolisesta ennakko- tai jälkisensuurista. Akateeminen vapaus tarkoittaa, että voimme vapaasti itse määritellä tärkeinä pitämämme asiat ja oikeaksi uskomamme lähestymistavat raportoitavaksi kansainväliselle tiedeyhteisölle. Ääritapauksessa voimme jopa argumentoida nykytieteen uskomuksia tai metodeja vastaan, jos älyä riittää. Akateeminen vapautemme on myös tutkijoina olla perustellusti eri mieltä.

Akateeminen vastuumme on suuri. Sekä nuoret opiskelijat että elinikäisen koulutuksen asiakkaat haluavat relevanttia, nykytutkimukseen perustuvaa, oikeaa ja toimivaa taloustietoa, joka auttaa heitä todellisten taloudellisten ongelmien ratkaisemisessa.

Eurooppalaiset laatuleimat entisestään korostavat tietomme laadun merkitystä. Akateeminen vastuumme on pysyä kauppatieteellisen tutkimuksen kärjessä ja tuntea todellista yrityskäytäntöä. Meidän on tiedettävä, mitä uusimmassa kauppatieteellisessä tutkimuksessa tapahtuu ja tehtävä itse mahdollisimman korkeatasoista tutkimusta.

Akateeminen vastuumme on myös osoittautua yhteistyökumppaniemme luottamuksen arvoiseksi. Emme saa antaa tutkijoina epäluotettaviin tietoihin tai pelkästään omiin ennakkokäsityksiimme perustuvia harkitsemattomia lausuntoja. Tutkijan etiikka edellyttää meiltä, että silloin kun tutkijoina esiinnyimme, niin väitteemme perustuvat luotettaviin tutkimustuloksiin ja että tuomme esille myös tulkintoihin sisältyvät epävarmuudet. Kauppatieteen tutkijan vastuu julkisten lausuntojensa seurauksista on yhtä suuri kuin lääketieteen tutkijan vastuu julkisten suositustensa seurauksista.

Ennen kuin akateeminen vastuu painaa hartiamme lyttyyn on kuitenkin syytä muistuttaa mieliin jokaisen opiskelijan tärkeän opaskirjan "Bluff your way at University" sanat: *"The object of the exercise, therefore, should be to bluff your way through three or four years of university with the maximum enjoyment and minimum inconvenience. Then you can honestly say that your university experience has set you up for life."* Toivoisinkin, että jokainen kylteri ja opettaja suhtautuisi opintoihin samalla luontevan rennolla otteella kuin kuvitteellisessa tilanteessa, että opiskelija maksaisi omista tai pankkinsa rahoista tuon vaatimattoman noin 40.000 markan lukuvuosikustannuksen.

7. Akateemisia vastauksia

Helsingin kauppakorkeakoulun tie eurooppalaisten laatukauppakorkeakoulujen joukkoon on osoittautunut oikeansuuntaiseksi. Voimme ylpeinä ja rauhallisin mielin jatkaa jokapäiväistä työtämme tutkimuksessa, opetuksessa, hallinnossa ja yritys yhteistyössä. Suurten linjakeskustelujen sekä lukuisten työryhmien tulosten perusteella olemme löytäneet hyvät akateemiset aatteet, jotka ilmenevät arvoissamme, missiossamme ja strategiassamme. Toivonkin, että jokainen meistä Helsingin kauppakorkeakoulun tutkijoista, opettajista, hallintohenkilöistä ja opiskelijoista ryhtyisi arvojemme pohjalta luomaan itselleen ja muille laadukkaan tutkimus-, oppimis- ja hallintoympäristön arkipäiväisiä edellytyksiä. Jokainen työtehtävä ja yksityiskohta on tärkeä, jotta kokonaisuus toimii tyylikkäästi. Työyhteisön laatu on keskeinen osa elämän

laatua. Yhteistyöllä rakennamme pienistä paloista sen eurooppalaisen laadun, jota valtiolta, elinkeinoelämä ja kansalaiset meiltä odottavat.

Kauppatiedettä kaikille

Rehtori Eero O. Kasasen puhe Helsingin kauppakorkeakoulun
lukuvuoden avajaisissa 3.9.1999

Kauppatiedettä kaikille

1. Valtakunnallinen liiketoimintaosaamisohjelma

Suomi on läpikäymässä radikaalia rakennemuutosta resurssipohjaisesta säännelystä taloudesta kohti korkeaan osaamiseen perustuvaa globaalin talouden osaa. Tulevaisuudessa suomalaisten elintaso, työpaikat ja yritysten kilpailukyky riippuvat ratkaisevasti kyvystämme toimia kansainvälisillä markkinoilla kansainvälisten pelisääntöjen mukaisesti. Suomen innovaatiojärjestelmän on katettava koko kenttä ideasta loppuasiakkaaseen saakka. Kansantaloutemme tarvitsee siis teknologiaohjelman lisäksi valtakunnallisen liiketoimintaosaamisohjelman.

Hahmottelen seuraavassa syitä, jotka tekevät kaupallisen osaamisen nostamisen erityisen ajankohtaiseksi ja toimenpiteitä, joilla siihen päästään. Esitykseni nojautuu keskeisiltä osin kannanottoon, jonka kaikkien kauppatieteellisten yksikköjen dekaanit yhdessä jättivät tämän vuoden elokuussa opetusministeriölle. Esityksemme oli vastaus opetusministeriön alkuvuonna esittämään haasteeseen kauppatieteelliselle alalle. Myös nykyisessä hallitusohjelmassa ja opetusministeriön kehittämissuunnitelmissa on kauppatieteelliseen alaan panostaminen selkeästi mainittuna, mikä antaa hyvän pohjan kehittämisohjelmalle.

2. Kaupallisen osaamisen kehittämistarve

Suomea ei enää voida pitää erillisenä kansantaloutena, jolla olisi laaja talouspoliittinen vapaus vaan uuden eurooppalaisen kansantalouden avoimena alueena. Laajemmat kotimarkkinat tarjoavat huomattavia kaupallisia mahdollisuuksia, mutta myös korostavat kaupallisen osaamisen tarvetta, koska kansallisia suojaverkkoja ei enää ole ulkoista kilpailua vastaan. Kehittykö Suomesta alueellinen kasvukeskus vai taantuva reservaatti riippuu ennen kaikkea liiketoimintaosaamisestamme eurooppalaisilla kotimarkkinoilla ja houkuttelevuudestamme kyvykkäiden ihmisten elinympäristönä.

Suomen onnistunut panostus teknologiaohjelmaan ja tuotekehitykseen on nostanut teknologisen osaamisen maailman kärkiluokkaan. Tuotekehitys jää kuitenkin vain uponneeksi kustannukseksi ellei sitä itse kyetä kaupallisesti hyödyntämään. Teknologiaohjelmaan tehtyjen investointien kannattavuus riippuu ratkaisevasti siitä, kuinka hyvin suomalaiset

yritykset ja uudet yrittäjät kykenevät johtamaan, rahoittamaan, markkinoimaan ja kehittämään liiketoimintaansa.

Sekä professori Paavo Okko julkisessa sanassa että tohtori Petri Niininen tuoreessa Helsingin kauppakorkeakoulussa tehdyssä väitöskirjassaan ”High technology investment, growth and productivity” argumentoivat kriittisestä tarpeesta kehittää lisää kaupallista osaamista teknologisten innovaatioiden hyödyntämiseksi ettei tuotekehittely muodostuisi kannattamattomaksi.

Suomessa on kansainvälisesti tunnustettuja, korkeatasoisia kauppatieteen tutkijoita sekä maailmanluokan johtajia, mutta selvästi kauppatieteellinen osaaminen Suomessa tarvitsee mittavan henkisen ja taloudellisen kehittämispanostuksen. Peter Kelly ja Markus Lankinen Culminatum Oy:lle tekemässään rakentavan kriittisessä muistiossa ”Helsingin seudun innovaatiomaisema” suosittelevat kansainvälisten onnistuneiden mallien mukaisesti Suomeen yksityistä pääomaa ja yritysysteistyötä korostavia ratkaisuja, joiden toteuttaminen edellyttää selkeää asennemuutosta ja korkeaa kaupallista osaamista. Maailman kärkiluokkaa oleva liiketoiminnallinen osaaminen, aivan kuten teknologinenkaan osaaminen, ei synny ilman määrätietoista, laajapohjaista yhteiskunnallista ohjelmaa ja miljardiluokan pitkäjänteistä investointia.

Suomi tarvitsee onnistuneen teknologiaohjelman kaltaisen valtakunnallisen liiketoimintaosaamisohjelman, joka nostaa laajapohjaisesti suomalaisen kaupallisen tiedon ja taidon maailman kärkiluokkaan.

3. Toimenpiteitä liiketoimintaosaamisen nostamiseksi

Liiketoimintaosaamisen laajapohjainen kehittäminen asettaa kovat haasteet koko koulutusjärjestelmälle peruskouluista, ammatillisten oppilaitosten ja ammattikorkeakoulujen kautta yliopistoille. Suomessa kauppatieteellinen ala on OECD-maihin verrattuna pahasti aliresursoitu ja erityisesti tohtorituotanto on vähäistä. Laadun ja määrän nostaminen kautta linjan edellyttää kauppatieteellisen aineksen osuuden kasvattamista sekä kaupallisen opetusalan houkuttelevuuden ja resurssoinnin selkeää parannusta.

Suomalaisten korkeatasoinen osaaminen tarjoaa niin hyvän lähtökohdan, että kansantaloudellisesti kohtuullisella panostuksella liiketoimintaosaamiseen saadaan merkittävää taloudellista hyötyä. Seuraavassa esittelen

kauppatieteellisen alan dekaanien yhteisen näkemyksen pohjalta liiketoimintaosaamisen kehittämiseksi tarvittavia toimenpiteitä.

3.1. Valtakunnallisen liiketoimintaosaamisohjelman perustaminen

Tärkein toimenpide on, että valtioneuvosto kirjaisi liiketoimintaosaamisohjelman keskeiseksi kansallisen kilpailukyvyn strategiaksi. Ilman poliittisen johdon voimakasta tukea emme voi odottaa muutosta. Tarvittavien toimenpiteiden valmisteluun tulisi lisäksi perustaa arvovaltainen tutkimusta, opetusta, julkista valtaa ja elinkeinoelämää edustava työryhmä.

Liiketoimintaosaamisen nostaminen on parasta aluepolitiikkaa Suomen alueen kilpailukyvyssä suhteessa Eurooppaan ja Suomen eri alueiden elinvoiman turvaamisessa. Kauppatieteellinen ala on valmis ottamaan mittavan yhteiskunnallisen kehityshaasteen vastaan, mutta se edellyttää selkeää poliittista ja taloudellista investointia, jotta pääsemme tositoimiin.

3.2. Kaupallisen opetuksen laajentaminen ja koulutustuotteiden profilointi

Suomessa kaupallisen koulutusalan sisällä koulutustuotteiden kirjo on niin laaja, että sekä opiskelijoilla että työnantajilla on todellisia vaikeuksia hahmottaa kaupallisen koulutuksen tasoa ja laatua. Kaupallinen koulutusala ei myöskään ole kansainvälisesti vertailukelpoinen. Mainittakoon esimerkkeinä: merkonomi, yo-merkonomi, tradenomi, kaavailtu tradenomin jatkotutkinto, kauppatieteiden kandidaatti, vanha ekonomi, uusi ekonomi, kauppatieteiden maisteri, BBA, suomalainen MBA, ulkomainen MBA, Executive MBA, lisensiaatti, tohtori.

Kaupallista opetusta on pääasiassa ollut tarjolla vain siihen erikoistuneissa ohjelmissa. Riittävän tasoinen kaupallinen sivistys tulisi kuitenkin olla kaikkien perusosaamista. Peruskoulussa ja lukiossa olisi otettava tiedollisesti, taidollisesti ja asenteellisesti kaupalliset valmiudet mukaan opetussuunnitelmiin. Tämä edellyttää valtakunnallista kehitystyötä, panostusta sisältötuotantoon sekä uusien taloutteen erikoistuneiden opettajien palkkaamista.

Suomalaisen tohtoritutkinnon kansainvälisen tason korkean laadun varmistaminen on ensiarvoinen tehtävä. Tohtoritutkintojen määrää voidaan nostaa tavoitteellisesti noin 50 % nykytasosta, mikäli opetusministeriö kykenee lisäämään perusvoimavaroja vastaavalla osuudella. Tohtorituotannon määrän nostaminen ilman perusrahoituksen kasvua

johtaisi näennäistohtoreihin, mikä kääntyisi koko alan kehittämistavoitetta vastaan.

Tohtorituotannon lisääminen ja laadun varmistus kauppatieteelliselle alalla edellyttää myös Suomen Akatemialta lisää *graduate school*-paikkoja, tutkimusprofessoreja ja hankerahoitusta. Yliopistojen ja yritysten on luotava yhteistyössä joustavia mahdollisuuksia rahoituksen ja ajankäytön suhteen tehdä työn ohessa väitöskirjaa. Yliopistoissa pääosin työskenteleville tohtoriopiskelijoille on vastaavasti järjestettävä yhteistyössä yritysten kanssa haasteellisia käytännön sovellusjaksoja.

Lisensiaattitutkintoa kansainvälisesti vaikeasti vertailukelpoisena ja käytännössä tohtoriopintoja hidastavana välivaiheena ei ymmärtääkseni kauppatieteellisellä alalla tarvita. Ekonomien ammatillinen lisäpätevöityminen johtamis-, asiantuntija- tai opettamistehtävissä olisi parhaiten hoidettavissa markkinalähtöisten elinikäisen oppimisen koulutus- tuotteiden kautta ilman raskasta tutkintoapparaattia.

Maisterintutkintojen osalta määrän nostamiseen ei olekaan aihetta. Maisterintutkinnon laadun säilyttäminen edellyttää välttämättä nykyisen alenevan laskennallisen lukukausimaksun trendin kääntämistä nousuun opetusministeriön perusrahoituksessa. Tarvitsemme myös projektirahoitusta kansainvälisen vaihdon ja monikulttuurisen viestinnän kehittämiseksi. Jos ekonomitutkinnon kansainvälistä laatua joudutaan perusrahan puutteessa alentamaan, niin seurauksena olisi koulutuspolitiikkamme vastainen yhteiskunnallinen eriarvoisuus. Silloin vain varakkailla olisi mahdollisuus hankkia hyviä työpaikkoja tuottavaa kauppatieteellistä koulutusta ulkomailta.

Kansainvälisesti maisteritason ohjelmiin haetaan usein erikseen erilaisten alempien tutkintojen pohjalta ja usein vielä työkokemuksen jälkeen. Itse uskon, että kauppatieteellisellä alalla olisi hyvät syyt siirtyä anglosaksiseen suuntaan ja tehdä maisteriosasta itsenäinen ohjelma.

Koulutuksen harmonisointi Bolognan julistuksen pohjalta todennäköisesti johtaa tulevaisuudessa siihen, että kauppatieteiden kandidaatista, tradenomista ja BBA:sta voi muodostua ensimmäinen akateeminen porras. Tällöin näistä profiililtaan erilaisista koulutustaustoista voisi kaikista mennä työelämään tai pyrkiä kauppatieteelliseen maisteriohjelmaan. Hyvitys aiemmista opinnoista eli maisteriohjelman tarkka sisältö voitaisiin räätälöidä koulutustaustan perusteella. Oman yliopiston hyvin suoritettu kauppatieteen kandidaattitutkinto voisi antaa

nykytilanteen mukaisesti suoraan opiskeluoikeuden omaan maisteri-ohjelmaan.

Arvostettuna ja hyvin työtehtäviin johtavana professionaalisenä tutkintona ekonomi tarjoaa erittäin hyvän jatkotutkinnon tradenomeille, jonka vuoksi vaihtoehtoisia jatkotutkintoja ei tarvita. Tällainen profilointi selkiyttäisi kauppatieteellisen alan tutkintoja, avaisi selkeät reitit portaaltta seuraavalle ja mahdollistaisi hyvän yhteistyön yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen välillä. Yliopistojen tulosohjauksessa tällöin luonnollisesti kandidaatin ja maisterin tutkinnoista tulisi maksaa erikseen ja niiden volyymit riippuisivat yliopiston strategisesta profilista. Ammattikorkeakouluille tämä olisi haaste keskittyä laadullisesti korkeatasoisen tradenomitutkinnon kehittämiseen, josta voisi jatkaa joko suoraan työelämään tai opiskelemaan yliopistossa.

Yleisliikkeenjohdollisella koulutuksella on merkittävä tarve sekä suuri kasvupotentiaali. Valtakunnallinen liiketoimintaosaamisohjelma edellyttää erityisesti modernin liikkeenjohdon laajamittaista opetusta myös muille kuin kaupallisille asiantuntijoille. Kansainvälisesti suuntautuneet MBA-ohjelmat ovat juuri tällaisia elinikäisen oppimisen tuotteita. MBA-ohjelmien kehittäminen edellyttää taloudellista tukea, aseman selkiyttämistä suomalaisessa koulutusjärjestelmässä ja yksiselitteistä verovähennyskelpoisuutta.

Suomessa olisi siirryttävä MBA-ohjelmien kohdalla kansainvälisen käytännön suuntaan. MBA-nimike olisi varattava yliopistojen antamille, englanninkielisille, kansainvälisille, vähintään 40 opintoviikon laajuisille, vaativille yleisliikkeenjohdollisille ohjelmille. Sisään pääsyvaatimuksena tulee olla pääsääntöisesti alempi akateeminen tutkinto ja riittävä työkokemus. Parasta olisi, jos opetusministeriö voisi akkreditoida kansalliset vaatimukset täyttävät yliopistolliset MBA-ohjelmat sekä tukea rahoituksessaan tällaisten liiketoimintaosaamisohjelman kannalta keskeisten elinikäisen oppimisen tuotteiden tuottamista.

MBA-ohjelmien selkiytymätöntä asemaa kuvaa hyvin se, että sisällöltään ja laadultaan samanlainen MBA-tutkinto rinnastetaan suomalaiseen tutkintoon, jos se on suoritettu ulkomailla, mutta ei rinnasteta, jos se on suoritettu kotimaassa.

3.3. Kauppatieteellisen soveltavan ja perustutkimuksen vahvistaminen

Tutkimus on keskeinen osa liiketoimintaosaamisohjelmaa. Tämä edellyttää teknologiaohjelman tapaan valtakunnallista tutkimusohjelmaa

kauppatieteen edistämiseksi yhteistyössä yliopistojen, yritysten ja julkisen sektorin kesken. Taloudellisesti kyse on miljardiluokan panostuksesta. Tulokset näkyvät sekä kasvavina, kannattavina yrityksinä että kansainvälisesti arvostettuina akateemisina tutkimuksina.

Valtakunnallinen ohjelma kauppatieteellisen tutkimuksen tason nostamiseksi on mahdollista toteuttaa lisärahoituksella ja uudelleenorganisoinnilla nykyisten tutkimusrahoittajien kautta.

Opetusministeriö voisi lisätä kauppatieteellisen alan tohtoritavoitteita selkeästi siten, että määrärahat nousisivat volyymin lisäystä vastaavasti.

SITRA voisi myöntää kehitysrahaa valtakunnallisen liiketoimintaosaamisohjelman käynnistysvaiheeseen ja neuvottelukunnan työhön, joka saattaisi yhteen keskeiset sidosryhmät ja asiantuntijat. Valtakunnallinen yrittäjyyskoulutus *task force* sopisi myös SITRAn rahoitusprofiiliin.

Suomen Akatemia voisi kohdentaa laajempia hankekokonaisuuksia merkittäviin liiketoimintaosaamisen aiheisiin yhteistyössä yritysten kanssa, lisätä selkeästi *graduate school* - ja *post doc* -paikkoja kauppatieteissä sekä luoda mekanismeja, jotka käyvät myös soveltaviin yritys yhteistyöhankkeisiin.

TEKESin tehtävänkuvaa ja rahoitus pohjaa voitaisiin huomattavasti laajentaa liiketoimintaosaamiseen päin. Antamalla TEKESille lisärahoitusta, perustamalla TEKESin sisälle kauppatieteellinen yksikkö ja laajentamalla toimenkuvaa kattamaan koko innovaatioketju saavutettaisiin kansainvälisestikin katsoen ainutlaatuista kilpailuetua. Useissa tutkimusprojekteissa voitaisiin alusta saakka ottaa mukaan sekä teknis-tieteellinen että kauppatieteellinen näkökulma, joka nostaisi tulosten arvoa. Kauppatieteellinen tutkimus saisi pitkäjännitteistä ja laajapohjaista rahoitusta aiheista, jotka ovat yrityksille tärkeitä. TEKESin onnistunut yritys yhteistyöhön nojaava tutkimusrahoitusmalli voitaisiin ottaa nopeasti käyttöön myös kauppatieteellisellä alalla.

Yliopistoilta kauppatieteellisen tutkimuksen laajennus edellyttää omien kauppatieteellisten akateemisten huippututkimusyksikköjen kehittämistä ja markkinahenkisten soveltavan tutkimuksen yksikköjen kehittämistä yritysasiakkaille. Yritys yhteistyö on strateginen voimavara kauppatieteellisen alan tutkimuksessa.

3.4. Yrittäjyyskoulutuksen tehostaminen

Hallitusohjelmasta lähtien yrittäjyyden edistäminen nähdään keskeisenä osana liiketoimintaosaamisen kehittämistä Suomessa.

Kauppatieteellisellä alalla on jo yrittäjyyden opetusta niin akateemisenä oppiaineena kuin täydennyskoulutuksenakin varsin runsaasti. Tarve erityisesti akateemisten huippuosajien (tietotekniikka, biotekniikka,...) yrittäjyyskoulutukseen on kuitenkin niin suuri ja vaativa, että uuden kertaaluokan panostuksia tarvitaan. Huippukoulutuksen lisäksi tarvitaan uudenlaisia yhteyksiä kansainvälisiin yhteistyökumppaneihin, joilla on kykyä hankkia kansainvälistä rahoitusta, markkinointikanavia ja oikeudellista asiantuntemusta.

Uuden akateemisen yrittäjyyden tehostaminen edellyttää valtakunnallista *task force* -ryhmää, jossa ovat edustettuina yliopistot, yrittäjäjärjestöt ja sijoittajat. Tavoitteena on tuottaa yhteistyössä erittäin korkeatasoinen kansainvälinen koulutuspaketti ja yhteysverkosto, joita voidaan tarjota erityisesti yliopistojen nuorille huippuosajille.

3.5. Kauppatieteellisen alan houkuttelevuuden lisääminen

Kykyjen rekrytoiminen kauppatieteelliselle alalle on liiketoimintaosaamisen nostamisessa kohtalonkysymys. Tulevaisuuden tietoyhteiskunnassa tietäjille on maksettava kunnon palkkaa, muuten saadaan näennäistietäjiä. Jo nyt on oireellisesti havaittavissa, että nuoret lahjakkuudet kauppatieteissä eivät hakeudu akateemiselle uralle eikä kykynsä kansainvälisesti näyttäneitä tutkijoita saada houkutelluksi professorinvirkoihin Suomeen. Keskeisenä syynä on palkkatason alhaisuus, joka konkreettisisissa kohtaamissani esimerkeissä on nettopalkkatasolla usein yhden suhde kolmeen. Ellei tähän saada nopeasti korjausta, niin suomalainen korkeatasoinen kauppatieteellinen tutkimus tulevaisuudessa näivetty harrastelijatasolle, josta ei ole mitään hyötyä suomalaisille yrityksille tai yhteiskunnalle.

Kansainvälisen korkeatasoisen kauppatieteellisen osaamisen saaminen ja pitäminen suomalaisessa akateemisessa maailmassa edellyttää kansainvälisen tason työehtoja. Henkilökohtaiseen pätevyyteen sidottu markkina-perusteinen sopimuspalkka sekä kansainvälisen mallin mukainen sapativapaa tutkimustyöhön auttaisivat ratkaisevasti tilannetta. Tällaiset järjestelyt edellyttävät yliopistojen taloudellisen autonomian lisäystä, työehtojen uudistamista ja perusvoimavarojen lisäystä.

Julkisessa sanassa on viime aikoina käyty mielenkiintoista keskustelua demokraattisen yhteisön korkeimpien luottohenkilöiden, kansanedustajien palkoista. Argumentointi sopii mielestäni erittäin hyvin myös kansallisen sivistyksen luottohenkilöihin, professoreihin.

Esitän pienen tilastovertailun kansanedustajan ja professorin kuukausipalkkojen suhteen viimeisen kolmenkymmenen vuoden aikansa nykyrahaksi muutettuna. (Tiedot on saatu eduskunnasta ja tilastokeskuksesta, mutta luokitteluista johtuen ne eivät ole vertailukelpoisia. Kansanedustajan keskipalkan puuttuessa on vuosina 89 ja 99 käytetty 2 ikälisää ja kulukorvauksessa vuotena 99 Uusimaan tasoa. Taulukko antaa kuitenkin selkeän suunnan.)

1969	kansanedustaja 22 862 mk (sis. päiväraha 3 311 mk) ja professori 28 309 mk
1979	kansanedustaja 21 389 mk (sis. päiväraha 4 507 mk) ja professori 20 481 mk
1989	kansanedustaja 26 741 mk (sis. kulukorvaus 7 729 mk) ja professori 24 158 mk
1999	kansanedustaja 26 118 mk (sis. kulukorvaus 7 570 mk) ja professori 23 922 mk.

Kolmekymmentä vuotta sitten kansanedustajan palkka kulukorvauksineen oli noin 20 % alle professorin palkan ja nykyisellään noin 10 % yli professorin palkan. Samalla professorin palkka on laskenut 15 %.

Otan vapauden lainata Helsingin Sanomissa julkaistua kirjoitusta, jossa käsiteltiin tarvetta nostaa kansanedustajien palkkoja kansainväliselle tasolle. Olen omavaltaisesti muuttanut sanan ”kansanedustaja” kohdalle ”professori”. Minusta argumentointi professorin tehtävien luonteesta tuntuu varsin vakuuttavalta.

”Tehtävä edellyttää henkistä rakennetta, joka yleensä syntyy hyvästä koulutuksesta ja pitkästä kokemuksesta yritysten, julkisen hallinnon tai järjestöjen johtotehtävissä. Sellaisten ihmisten hinta työmarkkinoilla on toiselta planeetalta kuin professorin nykyinen tulotaso. ...

Professorin tärkeä tehtävä on sekä henkisesti että taloudellisesti pahan kerran aliarvostettu. Sen periaatteellinen sisältö johtaa siihen, että palkkauksen pitäisi olla kaikkein korkeimpien virkamiesten tasoa.” (Helsingin Sanomat Jukka Tarkan vieraskynäpöytästä 28.8.1999 mukailtu)

4. Helsingin kauppakorkeakoulun yhteiskunnallinen vastuu

Helsingin kauppakorkeakoululla on erityinen vastuu kansainvälisesti korkeasta laatuasteesta uuden kauppatieteellisen tiedon tuottamisessa. Osaamisemme korkeatasoisessa tieteellisessä tutkimuksessa ja siitä johdetusta monipuolisesta johtajien ja asiantuntijoiden koulutuksessa täyttää tiukat kansainväliset kriteerit. Tästä yhtenä todisteena on se, että olemme päässeet jäseneksi kuudentoista eurooppalaisen huippukauppakorkeakoulun yhteistyöverkkoon CEMS (Community of European Management Schools).

CEMS-jäsenyys on tunnustus tutkijoidemme nauttimasta arvostuksesta eurooppalaisessa tiedeyhteisössä ja osoitus pitkäjänteisestä työstämme yliopistomme kehittämiseksi. Tärkeintä jäsenyydessä on CEMS-yhteistyöverkon mahdollistama tutkimusyhteisön laajentaminen ja parhaan käytännön etsiminen Euroopan laajuisesti. Olemme olleet myös antavana osapuolena ja esimerkiksi yritysprojekteissa tapamme toimia on siirtynyt laajempaan käyttöön Euroopassa. Erityiskiitos kuuluu opiskelijatiimillemme, joka jo ensimmäisenä vuonna voitti CEMS-kauppakorkeakoulujen välisen vaativan case-kilpailun.

Viime lukuvuonna saimme myös joukkoomme professori Ikujiro Nonakan korkeakoulumme ensimmäiseen *Distinguished Visiting Professor* - asemaan. Hän toimii uuden kansainvälisen CKIR-tutkimusyksikkömme (Center for Knowledge and Innovation Research) akateemisena johtajana. Professori Nonaka on maailman johtavia huippututkijoita organisaatioiden kannalta keskeisellä *knowledge management* -alalla. Uskon, että eri alojen tutkijamme pääsevät tätä kautta todella korkeatasoisiin kansainvälisiin tutkimusprojekteihin. Haluankin käyttää tätä forumia toivottaakseni professori Nonakan tervetulleeksi Helsingin kauppakorkeakoulun tutkimusyhteisöön.

Haluan erityisesti kiittää koko korkeakoulun puolesta professori Risto Tainiota erinomaisesta ja todella mittavasta työstä vararehtorina, tohtori-ohjelman johtajana, kansainvälisesti arvostettuna tutkijana sekä avainhenkilönä korkeakoulumme innovatiivisissa tutkimushankkeissa ja yritys-yhteistyöprojekteissa. Toivotan professori Tainiolle antoisaa tutkimusperiodia.

Voimme ylpeänä esitellä lukuisia ainelaitoksissa, tutkimusinstituuteissa ja kauppatieteellisen alan yhteistyöelimessä KATAJAssa käynnissä olevia tutkimushankkeita, joissa yhteistyötä tehdään laajasti kansainvälisen tiedeyhteisön kanssa. Tutkijoidemme julkaisut ja tieteelliset luottamus-

toimet ovat merkittävästi lisääntyneet. Tässä yhteydessä on hyvä onnitella tutkimuksesta vastaavaa vararehtorin, professori Jyrki Walleniusta valinnasta oman alansa erittäin arvostetun European Journal of Operational Research -lehden päätoimittajaksi, mikä tarjoaa erinomaisen näköalapaikan kauppatieteellisen tutkimuksen edistämiseksi Helsingin kauppakorkeakoulussa.

Helsingin kauppakorkeakoulun ansaitsemat kansainväliset akkreditoinnit, tiivis yhteistyö alan johtavien yliopistojen kanssa sekä yritys yhteistyöyhteisöjemme JOKOn ja LTT:n erinomainen menestys kilpailluilla markkinoilla on osoitus kansainväliset vaatimukset täyttävästä yleislaadustamme.

Haluan esittää tunnustuksen opiskelijoillemme ja erityisesti KY:n aktiiville ansiokkaasta työstä korkeakoulumme laadun ja kansainvälistymisen eteen. Yhteinen tavoitteenasettelu ja strategioiden hiominen on tuottanut konsensushenkisen erittäin myönteisen tekemisen meiningin, josta on muodostunut Helsingin kauppakorkeakoululle todellinen kilpailuetu.

Helsingin kauppakorkeakoulun akateeminen sydän ja olemassaolon oikeutus on oma korkeatasoinen tutkimustyö ja tutkijayhteisö. Menestyvä kauppakorkeakoulu tarvitsee sekä sykkivän akateemisen sydämen että kanavat ympäröivään yhteiskuntaan. Parhaat kiitokset tutkijoillemme ja opettajillemme siitä älyllisestä kilvoittelusta, jonka ympärille toimintamme rakentuu. Viime vuosina olemme aktiivisesti kehittäneet yhteistyökanavia. Nyt kun yhteistyökanavat ja muodot on löydetty, voimme kokonaisvaltaisesti edistää sekä perustutkimusta että asiakaslähtöisiä palveluja.

Hallintopalveluilla on oleellinen rooli järjestelmien toimivuuden hoitamisessa, opetuksen ja tutkimuksen tukemisessa sekä yhteiskuntasuhteiden hoidossa. Viime vuosien uudistustahti ja laatu prosessien rakentaminen ei olisi ollut mahdollista ilman hallintohenkilökunnan luovuutta ja venymistä. Parhaat kiitokset ansiokkaasta työstä. Yhteiskunnallinen vastuumme on tuottaa hallintopalveluja, jotka tehokkaasti tuovat resursseja ja aikaa tutkijoillemme ja opettajillemme sekä raivaavat hallinnollisia esteitä kehityksen tieltä.

Yritys yhteistyö ja alumnisuhteet on Helsingin kauppakorkeakoululle strateginen voimavara ja keskeinen osa yhteiskunnallista vastuutamme. Haluan kiittää yhteistyökumppaneitamme tiivistyneestä kumppanuustoiminnasta. Olemme sekä saaneet arvokasta henkistä ja aineellista tukea että tuottaneet arvoa lisääviä palveluja sidosryhmillemme.

Normaalin akateemisen toiminnan lisäksi haluamme lähestyä yhteiskuntaa ja palvella keskeisiä sidosryhmiä entistä laajemmin. Lähitulevaisuuden suurimpana hankkeena on varmaankin Helsinki Business Campus -konseptin visioiminen ja toteuttaminen. Helsinki Business Campus vaatii runsaasti luovuutta ja kasvuhakuista yhteistyötä eri yliopistojen, yritysten ja kaupungin kanssa. Business Campus on meille suuri mahdollisuus ja käytännön testi osaamisemme tasosta. Haluan tässä yhteydessä kiittää opetusministeriötä, Helsingin kaupunkia, valtion kiinteistölaitosta ja HYY-yhtymää Business Campuksen erinomaisesta lähtökohdasta: taidokkaasti remontoituista päärakennuksesta, Helecon tietokeskuksesta ja juuri valmistuvasta Ranskalaisesta koulusta sekä työn alla olevasta Chydeniasta.

Visiona on tiiviissä yhteistyössä Svenska handelshögskolanin ja Helsingin kaupungin kanssa kehittää Runeberginkadulta kohti Ruoholahden teknologiakeskittymää vireä ja monipuolinen liiketoimintaosaamiseen keskittyvä campus. Kehittämiskohteisiin kuuluvat korkeatasoiset yrityshautomot, yliopistojen yhteinen kansantalouden tutkimusyksikkö, aloittavien yritysten rahoituspalvelut, kansainvälinen johtamiskoulutus, elinikäisen oppimisen tuotteet, akateeminen yrittäjyyskoulutus, tutkimusinstituutit, kansainvälisten tutkijoiden ja opiskelijoiden asuntolat. Erityisesti haluaisin mainita suunnitelman edesauttaa taloudellisen erikoislukion syntymistä. Tulemme lähitulevaisuudessa kutsumaan yhteistyöhön eri tahoja, joiden kanssa Business Campusta voidaan rakentaa.

Koen tutkijoiden työympäristön kehittämisen keskeisenä yhteiskunnallisena vastuuna, jotta jatkossakin meillä olisi jotain omaa annettavaa Suomen talouteen. Vaikka taloudellinen liikkumavaramme on vähäinen, niin tulen tekemään parhaani, jotta tutkimuksen avainhenkilöiden, professorien, palkkausta ja työoloja saataisiin parannettua. Kehitämme kannustavaa palkkausjärjestelmää ja tukipalveluja, jotka palkitsevat tieteellisistä ansioista. Pyrimme myös rakentamaan kansainvälistä tutkimusvaihtoa varten sapattivapaajärjestelmää. Toivomme, että hätähuutomme perusrahoituksen ja palkkauksen tasosta toisi todellisen ja pysyvän parannuksen tilanteeseen.

Yhteenvetona toimikoon näkemys Helsingin kaupparkeakoulun roolista kaupallisen sivistyksen edistäjänä:

Helsingin kaupparkeakoulun vastuu on toimia edelläkävijänä, näkijänä ja tekijänä suomalaisen liiketoimintaosaamisen nostamisessa maailman kärkiluokkaan yhteistyössä muiden kauppatieteellisten yksikköjen, valtiovallan ja yritysten kanssa.

Lopuksi haluan korostaa, että kauppakorkeakouluyhteisön kannalta kaavailtu liiketoimintaosaamisohjelma ei tarkoita hengästyttävää lisäponnistusta ilman uusia resursseja vaan päinvastoin laajempaa tukea ja lisää aikaa korkeatasoiseen kauppatieteelliseen tutkimukseen sekä mahdollisuutta keskittyä laadukkaaseen opetukseen.

Hyvä kauppakorkeakouluyhteisö – opiskelijat, alumnit, opettajat, tutkijat, henkilökunta, yhteistyökumppanit ja ystävät – haluan toivottaa hyvää lukuvuotta ja olkoon tavoitteenamme kauppatiedettä kaikille.

Autonomian aika

Rehtori Eero O. Kasasen puhe Helsingin kauppakorkeakoulun
lukuvuoden avajaisissa 8.9.2000

Autonomian aika

1. Eurooppalainen puheenvuoro

Euroopan yliopistojen liiton (CRE) toimittamassa ja Dr. Ben Jongbloedin kirjoittamassa raportissa "Spending Strategies" päädytään suosittelemaan yliopistojen oikeudellisen aseman vahvistamista ja taloudellisen autonomian lisäämistä osana yhteisen eurooppalaisen koulutusalueen muodostamista. Tarkastelen yliopistojen taloudellisen tilanteen murrosta ensin eurooppalaisesta perspektiivistä ja sitten analysoin Suomen yliopistojen taloudellisen autonomian kehitystarpeita. Päädyn suosittelemaan yliopistolain täydennystä taloudellisen autonomian osalta.

Seuraavat Euroopan yliopistojen liiton raportissa esitetyt yliopistojen taloudellista toimintaympäristöä koskevat ehdotukset ("Spending Strategies", p.32) ovat pääosin ajankohtaisia myös Suomessa.

1.1. Yliopistojen oikeudellinen asema ja autonomia

Yliopistoille tulee myöntää voittoa tuottamattoman oikeushenkilön status Euroopassa. Oikeushenkilön asema mahdollistaisi yliopistoille tarpeellisen autonomian vastata uusiin haasteisiin talous-, henkilöstö- ja yleishallinnossa. Todellinen autonomia on avain laatuun, tehokkuuteen ja vastuullisuuteen.

Tarpeetonta valtion virkavaltaisuutta ja vanhakantaista hallintorakennetta voitaisiin virtaviivaistaa tekemällä yliopistoista oikeushenkilöitä, jotka ovat vastuussa pääosin tuloksistaan eivätkä niinkään prosessien yksityiskohdista.

Yliopistoilla tulee olla selkeä oikeus tutkimustulostensa immateriaalioikeuksiin ja oikeus perustaa erillisiä voittoa tuottavia osakeyhtiöitä osaamisensa ja patenttiansa kaupallistamiseksi. Yliopiston omistamien yritysten tuotot voitaisiin käyttää yliopiston rahastojen kasvattamiseen.

Yliopistoilla tulee olla rajoitetusti oikeus kerätä lukukausimaksuja opiskelijoilta. Eurooppalaisessa hyvinvointiyhteiskunnassa valtio voi sitten palauttaa maksun opiskelijoille kokonaan tai osittain opintotukena ja muun opiskelijatuen muodossa.

1.2. Verotus

Verotusta tulee käyttää kiihokkeena akateemisen koulutuksen ja tutkimuksen edistämiseen. Yliopistojen tulee olla akateemisissa toiminnoissa verovapaita. Lahjoituksilla yliopistoille tulee olla täysimääräinen verovähennyskelpoisuus.

Tarvitaan yksityiskohtaiset säännöt määrittelemään raja yliopiston voittoa tuottamattoman toiminnan ja voittoa tuottavan toiminnan välillä. Yliopistot eivät saa kilpailla kaupallisesti epäterveellä tavalla.

1.3. Vastuu toiminnasta

Yliopistojen vastuuta toiminnastaan tulee lisätä myöntämällä täysi taloudellinen autonomia sekä luomalla professionaalinen, läpinäkyvä kirjanpito ja tilintarkastuskäytäntö.

Laadun arviointi kansainvälisellä vertaisarvioinnilla ja joillain aloilla akkreditoinnilla ovat oleellinen osa yliopistojen vastuuta toiminnastaan. Eurooppalainen yhteistyö laadun varmistamisessa (akkreditoinnissa) olisi toivottavaa.

2. Eurooppalaisten yliopistojen uudet taloudelliset haasteet

Eurooppalaisen puheenvuoron taustalta löytyy analyysi yliopistojen taloudellisen tilanteen murroksesta puhtaasta julkisesta palvelusta kohti monipuolista tietoyhteiskunnan toimijaa. Eurooppalaiset yliopistot, mukaan lukien suomalaiset, ovat kolmen suuren yhteiskunnallisen voiman puristuksessa.

Ensinnäkin uusi eurooppalainen yhtenäinen talousalue, jossa sekä pääoma että koulutettu työvoima liikkuvat entistä vapaammin, haastaa kansalliset koulutusjärjestelmät. Tulevaisuudessa kyvykkäät opiskelijat, aktiiviset tutkijat ja koulutetut asiantuntijat hakevat peruskoulutuksen, elinikäisen oppimisen tiedot ja urapolut vapaasti koko Euroopan alueelta. Akateemisten tutkintojen ja ammatti-pätevyyksien Euroopan laajuiseen harmonisointiin ja akkreditointiin on kova paine työmarkkinoilla. Kansallisen kilpailukyvyn keskeiseksi tekijäksi nousee tutkimuksen ja korkeimman koulutuksen laatu.

Toiseksi tutkimustieto ja koulutus eivät ole enää pelkästään julkisia hyödykkeitä vaan varsinkin sovelluskelpoisella tutkimuksella ja

elinikäisellä oppimisella on yhä kasvavat yksityiset maailmanlaajuiset markkinat. Eurooppalaisilla, pääosin julkisen tuen varassa elävillä, yliopistoilla on todellinen haaste luoda aidosti kilpailukykyiset työskentelyolosuhteet tutkijoille ja opettajille. Ellei tässä onnistuta, Euroopan korkeaan osaamiseen perustuva kilpailukyky murenee. Euroopan yliopistojen liiton, CRE:n, tutkimuksessa 60 % eurooppalaisista rehtoreista näki vielä tärkeänä kilpailijana tutkijoista muut kansalliset yliopistot, mutta jo 48 % mainitsi kansainväliset yliopistot ja yksityiset yritykset tärkeinä kilpailijoina.

Kolmanneksi suuressa osassa EU-maita näyttää olevan taloudellista painetta sitoa yliopistojen rahoitus mitattaviin tuloksiin, kilpailuttaa yliopistojen saamaa tutkimusrahoitusta ja vähentää julkisen vallan tukea yliopistoille opiskelijaa kohti. CRE:n tutkimuksen mukaan eurooppalaisten yliopistojen kokonaisbudjetista keskimäärin 69 % tuli julkiselta vallalta. Kyselyssä rehtorien näkemysten keskiarvo oli se, että valtiovallan osuus on pienenemässä perusopetuksen ja perustutkimuksen rahoituksessa.

Eurooppalaisten rehtorien näkemys yliopistojen tärkeimmistä kehityskohteista lähitulevaisuudessa on varsin paljastava. Euroopan yliopistojen liiton, CRE:n, tutkimuksessa kärkeen tulevat informaatioteknologia, rahojen kerääminen, elinikäinen oppiminen, tutkijakoulutus ja kansainvälistyminen. Yliopistojen yhteistyösuhteet yhteiskunnan, yritysten ja alumnien kanssa ovat selvästi kasvussa. Yliopistojen yhteiskunnallinen tehtäväkenttä on ilmiselvästi Euroopassa laajentunut julkisin varoin rahoitetusta kansallisesta peruskoulutuksesta ja akateemisesta perustutkimuksesta elinikäiseen oppimiseen ja uuden tiedon luomiseen yhteistyössä yksityissektorin kanssa.

Yhteenvetona, eurooppalaisten yliopistojen taloudellinen kehitys on selvässä murroskohdassa. Yliopistot ovat päätyneet kasvaville ja kilpailuille tiedon kansainvälisille markkinoille, joilla huippuosaamisella on valtava markkina-arvo. Paluuta vanhaan valtion ottamaan täysrahoitusvastuuseen ei ole Euro-alueen budjettien laatijoiden huulilta luettavissa. Yliopistoista on muodostunut monituotteisia organisaatioita, joiden rahoituksesta yhä suurempi osuus tulee julkisen perusrahoituksen ulkopuolisilta kilpailluilta markkinoilta.

Voidaan perustellusti epäillä kykenevätkö eurooppalaisten yliopistojen perinteiset, valtion keskushallintoon kytketyt rahoitusmallit ja taloushallintojärjestelmät mitenkään vastaamaan näihin uusiin taloudellisiin haasteisiin.

3. Taloudellinen autonomia eurooppalaisissa yliopistoissa

Euroopassa yliopistojen rahoitusjärjestelmät ja tutkintorakenteet ovat liikkeessä, jota hyvin havainnollistaa Bologna-prosessin poliittinen eteneminen kohti yhtenäisempää eurooppalaista koulutusalueita. Eurooppalaiset yliopistot ovat tyypillisesti julkisen vallan pääosin rahoittamia, ja niiden taloudellisessa ohjauksessa on havaittavissa siirtymistä suorasta panos- ja palkkakontrollista kohti tuloksiin ja laatuun pohjautuvia rahoitusmalleja. Tulosvastuuseen liittyen määrärahat ovat muuttumassa kohti korvamerkitsemättömiä yleisiä määrärahoja.

Euroopan yliopistojen liiton, CRE:n, raportin mukaan yliopiston taloudellista autonomiaa luonnehtivat seuraavat tekijät:

- korvamerkitsemättömät määrärahat
- yliopistokohtainen päätösvalta henkilöstön työehdoista
- omaisuuden ja infrastruktuurin siirto valtiolta yliopistoille
- vapaus asettaa lukukausimaksujen taso
- oikeus harrastaa tuloa tuottavaa yritystoimintaa

Ylläkuvatusta taloudellisesta autonomiasta seuraa myös loogisesti se juridinen piirre, että yliopiston on oltava oikeushenkilö, joka itse vastaa omasta omaisuudestaan ja tekemistään sopimuksista. Taloudellinen autonomia pitää myös sisällään ajatuksen monipuolisesta rahoitusrakenteesta, jolloin ei olla liian riippuvaisia mistään yhdestä rahoituslähteestä.

Rehtorien antamien vastausten ja käytyjen keskustelujen perusteella saa sellaisen yleisvaikutelman, että Manner-Euroopassa ja Skandinaviassa on lähtökohtana keskushallintoon sidottu virastomalli, jota ollaan kääntämässä panosohjauksesta tulosohjaukseen. Anglosaksisessa kulttuurissa ja Hollannissa taasen lähtökohta on erilliset koulutusyksiköt, joita sitten akkreditoidaan, mitataan ja valvotaan julkisen vallan toimesta ikään kuin ulkoapäin. Itä-Euroopassa löytyy yliopistoja sekä reaaliosialismista perityillä virallisilla ohjausrakenteilla että täysin yksityisellä pohjalla.

Euroopan yliopistojen liiton kyselyssä yliopistoista saa opetukseen vain 56 % ja tutkimukseen 36 % korvamerkitsemättömiä määrärahoja, mikä on oire hyvin rajoitetusta autonomiasta monissa maissa. Julkisesti rahoitetuissa yliopistoissa Euroopassa lukukausimaksut kattavat keskimäärin 12 % kokonaisbudjetista. Ulkopuolisen rahoituksen osuus on keskimäärin 19 % kokonaisbudjetista.

Euroopan yliopistojen liiton kyselyn ja seminaareissa käytyjen keskustelujen perusteella vaikuttaisi siltä, että yliopistojen taloudellinen autonomia on pisimmälle kehittyntä Hollannissa ja Englannissa. Seuraavassa esittelen OTK Lumi-Sirkku Suomisen laatiman ansiokkaan ”Yliopistojen oikeudellinen asema” selvityksen pohjalta Hollannin, Englannin ja Viron julkisesti tuettujen yliopistojen taloudellista ja juridista asemaa.

Hollannissa säädettiin 1993 uusi korkeakoulutus- ja tutkimuslaki, joka linjasi korkeamman opetuksen periaatteet autonomian ja laadun pohjalta. Yliopistojen taloudellista autonomiaa selvästi lisättiin ja samalla laadunvarmistusta kehitettiin. Valtio siirtyi suorasta ohjauksesta julkisten koulutuspalvelujen tilaajan ja rahoittajan suuntaan, joka valvoo palvelujen laatua. Tilaustutkimukset julkiselle vallalle ja yksityiselle sektorille muodostavat myös tärkeän osan yliopistojen kokonaisrahoituksesta. Hollannissa yliopistot ovat selkeästi oikeushenkilöitä, jotka voivat tehdä oikeustoimia omista nimissään, vastaavat omista sitoumuksistaan ja voivat omistaa itse osakkeita sekä perustaa osakeyhtiöitä.

Englannissa luovuttiin 1992 duaalijärjestelmästä. Ammatti-korkeakouluista tehtiin ns. uusia yliopistoja, jolloin ne siirtyivät pois paikallishallinnon alaisuudesta ja niistä tuli ns. vanhojen yliopistojen lailla autonomisia. Vanhat yliopistot Englannissa on perustettu nimenomaisella perustamiskirjalla tai parlamentin päätöksellä. Uudet yliopistot ovat useimmiten ns. korkeakoulu-yhtiöitä. Perustamistavasta riippumatta yliopistot ovat autonomisia ja ne voidaan rinnastaa yksityiseen oikeushenkilöön, joka voi omistaa osakkeita ja perustaa osakeyhtiöitä. Valtio valvoo yliopistojen opetuksen ja tutkimuksen laatua, joka vaikuttaa suoraan määrärahojen jakoon. Valtion tuki opiskelijoille lukukausimaksujen maksamista varten on epäsuoraa valtion rahoitusta yliopistoille.

Virossa yliopistolaitos länsimaalaistettiin 1990-luvulla. Uudistus toi Viroon yksityiset yliopistot ja teki julkisesti rahoitetuista yliopistoista autonomisia. Perustuslaissa turvataan yliopistojen autonomia. Julkiset yliopistot ovat itsenäisiä julkisoikeudellisia oikeushenkilöitä, jotka siis vastaavat itse omaisuudestaan ja sitoumuksistaan oikeudessa. Julkisen vallan valvonnan takaa eduskunnan oikeus perustaa ja lakkauttaa julkisia yliopistoja sekä julkisen rahoituksen sitominen hallituksen päättämiin opiskelijapaikkojen määrään yliopistoissa. Virolaisille opiskelu julkisissa yliopistoissa on ilmaista. Yksityiset yliopistot Virossa ovat yksityisiä oikeushenkilöitä, jotka vastaavat omasta taloudestaan. Yksityinen

yliopisto tarvitsee menestyäkseen opetusministeriöltä toimiluvan ja korkeakouluneuvostolta tutkintojen virallistamisen.

Yhteenvetona, eurooppalaisten yliopistojen taloudellinen autonomia on kasvussa. Julkisen vallan ohjaava rooli toteutuu laadunvalvonnan ja rahoituspäätösten kautta. Taloudellisen autonomian kulmakiviä Hollannissa, Englannissa ja Virossa ovat yliopistojen oikeushenkilöllisyys sekä oikeus omistaa osakkeita ja perustaa osakeyhtiötä.

4. Yliopistojen autonomian lähtökohdat Suomessa

Suomessa yliopistojen itsehallinto eli autonomia on katsottu niin keskeiseksi osaksi modernia sivistys- ja hyvinvointivaltiota, että se on turvattu tänä vuonna voimaan tullessa uudessa perustuslaissa:

PL 123 § 1 mom. "Yliopistoilla on itsehallinto sen mukaan kuin lailla tarkemmin säädetään."

Perustuslaki asettaa julkiselle vallalle veloitteen huolehtia sekä kansalaisten tasavertaisista opiskelumahdollisuuksista että annettavan opetuksen vapaudesta.

PL 16 § 2-3 mom. "Julkisen vallan on turvattava, sen mukaan kuin lailla tarkemmin säädetään, jokaiselle yhtäläinen mahdollisuus saada kykijensä ja erityisesti tarpeidensa mukaisesti myös muuta kuin perusopetusta sekä kehittää itseään varattomuuden sitä estämättä. Tieteen, taiteen ja ylimmän opetuksen vapaus on turvattu."

Yliopistolakiin (27.6.1997/645) on selkeästi kirjattu sekä yliopistojen autonomia (2 §) että tieteen vapaus (6 §). Hallituksen esitys yliopistolaista (HE 263/1996) esittää useita perusteluja sille, miksi valtiovallan ja yhteiskunnan yleinen hyvinvointi edellyttää yliopistojen autonomiaa:

"Ehdotetulla lailla vahvistettaisiin käytännössä jo toteutettu yliopistojen toiminnan laadun ja taloudellisuuden arviointi." (HE 263/1996 s. 12)

"Yliopiston sekä yhteiskunnan ja kulttuuri- ja elinkeinoelämän välisen vuorovaikutuksen voidaan kuitenkin katsoa olevan tarpeellista nykyisessä laajemmassa mitassa." (HE 263/1996 s. 12)

"Tarkoitus on lisätä yliopistojen mahdollisuuksia toiminnan tehostamiseen, yhteistyöhön ja voimavarojen taloudelliseen käyttöön." (HE 263/1996 s.14)

Yliopistojen autonomialle löytyy siten lainsäädännöstä ja sen perusteluista kahdentyyppisiä painavia argumentteja. Toisaalta tieteen vapaus sekä siitä loogisesti seuraava yliopistojen autonomia on itsessään tärkeä oikeus kuten sananvapaus ja uskonnon vapaus. Toisaalta yliopistot autonomisina yksikköinä pystyvät laadukkaasti, tehokkaasti ja taloudellisesti vastaamaan ympäröivän yhteiskunnan asettamiin haasteisiin.

5. Taloudellinen autonomia suomalaisissa yliopistoissa

Suomalaista valtionhallintoa on uudistettu ansiokkaasti ja myös yliopistojen taloudenhoito on kehittynyt voimakkaasti. Vielä parikymmentä vuotta sitten eduskunta päätti virkakohtaisesti yliopistojen henkilöresursseista ja opetusministeriö valvoi tarkasti määrärahojen käyttöä momentti- ja tilikausikohtaisesti. Nykyisin yliopistojen rahoitus määräytyy tulostavoitteiden perusteella ja suurin osa toimintamäärärahasta myönnetään ilman korvamerkkejä. Yliopistojen oma vaikutusmahdollisuus määrärahojen kohdistamiseen sekä virkojen perustamiseen on lisääntynyt.

Nähdäkseni suomalaisten yliopistojen toimintaedellytysten ja kilpailukyvyn nostamisessa Euroopan eturivin maiden tasolle tarvitaan vielä ratkaiseva askel kohti taloudellista autonomiaa.

Esitän seuraavassa periaatteellisemmat ja yksityiskohtaisemmat perustelut, miksi ja miten yliopistojen taloudellinen autonomia olisi otettava mukaan yliopistolakiin osana yliopistojen itsehallintoa. Esityksessäni oleva yksinkertaistettu tulkinta suomalaisten yliopistojen nykyisestä oikeudellisesta asemasta perustuu käymiini keskusteluihin oikeusopineiden professorien kanssa sekä kahteen ansiokkaaseen julkaisuun – Lumi-Sirkku Suominen, ”Yliopistojen oikeudellinen asema” ja Matti Myrsky, ”Valtiontalousoikeus” – joista löytyy yksityiskohtaisempaa juridista analyysia.

Suomen yliopistot ovat suoraan osa valtion budjettitaloutta kuten muutkin valtion virastot. Yliopistojen budjetti on suoraan sidoksissa eduskunnan vuotuisiin budjettipäätöksiin ja opetusministeriön määrärahoihin. Yliopisto on tilivirasto, joka vastaa oman yksikkönsä maksuliikenteen ja kirjanpidon hoidosta ohjeiden mukaisesti. Tilivirasto on siis osa valtion yhtenäistä kirjanpitoa ja maksuliikennettä. Tilivirasto ei ole oma kirjanpidollinen, itsenäinen entiteetti eikä sillä ole varsinaisesti omaa rahaa. Tilivirastolla ei myöskään ole mitään omaa oikeudellista statusta. Tilivirastolle on uskottu eduskunnan ja ministeriön antaman

tehtävän suorittamiseksi budjetin puitteissa ja ohjeiden mukaisesti oikeus käyttää valtion rahaa.

Yliopistot ovat osa valtion keskushallintoa. Yliopisto on viranomainen, jolle on uskottu julkista ja hallinnollista valtaa eduskunnan ja ministeriön antaman koulutus- ja tutkimustehtävän suorittamiseksi. Viranomainen ei ole erillinen oikeushenkilö vaan toimii valtion puolesta. Lopullisen taloudellisen vastuun viranomaisen kuten yliopiston tekemästä sitoumuksesta viime kädessä kantaa valtio. Valtio on yksi jakamaton oikeushenkilö, johon yliopistot kuuluvat. Yliopisto viranomaisena ei ole oikeushenkilö ja tuomioistuimeen vietäessä asianosaisena ei ole yliopisto vaan keskusvaltio.

Yliopistojen asema epäitsenäisenä osana jakamatonta valtion oikeushenkilöä ja valtionaloutta muodostaa periaatteellisen ongelman taloudelliselle ja yleiselle autonomialle. Yliopistoilla ei ole omaa omaisuutta ja viime kädessä valtio vastaa niiden sitoumuksista. Keskusvaltion taloudellisesta näkökulmasta yliopistot sopimuksineen ympäröivän yhteiskunnan kanssa muodostavat rajattoman riskin. Yliopistojen kannalta uusien yhteiskunnallisten tehtävien suorittaminen, kuten yritysten kanssa yhteistyössä tapahtuva tiedon tuottaminen on vaikeaa, kun sopivat rahoitusinstrumentit ja riskienhallintavälineet puuttuvat.

Ajateltakoon havainnollistuksena vaikkapa tutkimusyhteistyötä ison yrityksen kanssa. Jos yliopisto viranomaisena joutuu miljardivahingonkorvausvaateen kohteeksi, maksumiehenä oikeudessa voi istua valtio. Tilanne olisi alun perin paljon selkeämpi, jos yliopisto olisi erillinen oikeushenkilö, joka lisäksi osallistuisi isoimpiin hankkeisiin selkeiden riskiä rajoittavien sopimusten ja erillisten yksiköiden kautta. Avoin piikki houkuttelee yhtä aikaa ylivalvontaan keskuksen taholta ja piittaamattomuuteen alayksiköissä. Talouselämässä oleellisten vastuurajojen puuttuminen valtionhallinnossa luo kulttuurin, joka toisaalta suhtautuu terveeseen taloudelliseen aloitteellisuuteen torjuvasti ja toisaalta houkuttelee epämääräisiin hankkeisiin. Näin sekä keskusvaltion että yliopiston taloudenpito kärsii.

Uutta luovassa yhteistyössä kansainvälisten tutkimuslaitosten ja yritysten kanssa tarvitaan nopeutta, epävarmuuden sietokykyä sekä investointeja. Vuotuinen budjettimääräraha ilman rahastointimahdollisuutta tai velanottoa tekee projektien hallinnan vaikeaksi ja luo riskitilanteita. Riskienhallinta edellyttää mahdollisuutta rajata riskejä ja rahoittaa investoinnit toteuttamalla isommat projektit osakeyhtiömuodossa yhteistyössä muiden partnerien kanssa. Uusiin mahdollisuuksiin tarttuminen

edellyttää sellaista nopeutta taloudellisessa päätöksenteossa, jota ei ole mahdollista saavuttaa budjettikierroksilla. Omaan osaamiseen perustuvien osakeyhtiöiden perustaminen on yliopistolle myös sopiva tapa tuottaa osinkoja niukkojen budjettivarojen jatkoksi.

Pitkäjänteinen koulutus- ja tutkimustyö edellyttää säästämistä, investointeja sekä tulojen ja menojen suunnittelua kymmenienkin vuosien päähän. Nykyinen vuotuinen budjettikäytäntö kaksivuotisine siirtomäärärahoineen ei riitä. Erityisesti useaan otteeseen leikkausuhan alla olleet siirtomäärärahat eivät rohkaise järkeviin säästöihin tai kannattaviin investointeihin. Omien säästöjen, velanoton ja sijoitusinstrumenttien käytön kieltä ohjaa lyhytjänteiseen ja tehottomaan taloudenpitoon. Vuotuisesta budjettitaloudesta puuttuu tulevaisuuden ulottuvuus ja investointiajattelu. Tämä johtaa kulttuuriin, jossa budjetin täysimääräinen kuluttaminen ja lisäanomien on viisautta, mutta säästäminen ja tulevaisuuteen panostaminen on moitittavaa. Jälleen sekä valtion että yliopistojen taloudenpito kärsii.

Kansainvälisissä hankkeissa puuttuu mahdollisuus valuuttatilin ja terminointisuojausten käyttöön, joka luo yliopistolle hankalia valuuttariskejä, joita kukaan ei korvaa. Valtion omaisuutta ei myöskään saa vakuuttaa, jolloin yliopistolle kertyy toiminnallisia riskejä, joita ei korvata. Kummassakin tapauksessa valtion koko talouden kannalta tilanne voi jossain mielessä olla optimaalinen, mutta yliopistoyksikön talouden kannalta kansainvälinen riskienhallinta ei ole kunnossa.

Henkilöstöhallinnossa virkamiesten jäykät työehdot ja hierarkkinen palkkataulukko ikäliseneen muodostaa rungon yliopiston palkkaukselle. Yliopisto ei ole itsenäinen työnantaja eikä neuvotteluosapuoli työmarkkina-neuvotteluissa. Valtionhallinnossa palkkataso ja työehdot määrätään keskitetysti. Palkkaneuvottelut ja palkkarakojen budjetointi tehdään osin erillään, mikä tuo valtion virastoille vaikeita budjettiongelmiä. Tässäkään tapauksessa taloudellinen vastuullisuus ei toimi, kun päätös ja sen seuraukset kannetaan eri yksiköissä. Tulostavasti kilpailukykyinen toiminta edellyttää joustavia työehtoja ja tuloksiin sidottua, voimakkaasti kannustavaa palkkausta, joka kestää kansainvälisen vertailun. Eurooppalaisessa yliopistojen laatu keskustelussa yliopiston mahdollisuutta vaikuttaa opettajakunnan työehtoihin pidetään keskeisenä laatua edistävänä tekijänä.

Yliopistoilla, toisin kuin muilla koulutusasteilla, valtion tukea ei ole sidottu yksikkökohtaisesti oppilas- tai tutkintomääriin. Viime vuosina yliopistojen tutkintojen tavoitemäärät ja niistä maksettavat korvaukset

ovat kehittyneet eri suuntiin, jolloin yksikkökohtaiset korvaukset ovat pudonneet. Toisaalta valtion rahoitusta ei ole selkeästi sidottu koulutuksen laatuun. Tämä on tuonut tilanteen, jossa yliopiston kustannukset on sidottu markkinahintaisiin tekijöihin, mutta tulot on sidottu laskennallisiin tuottoihin. Yliopiston talous riippuu enemmänkin valtion budjettitilanteesta kuin tuotantomääristä, yhteiskunnallisesta kysynnästä tai tuotteiden laadusta. Tällainen epätasapaino rapauttaa tulosohjauksen ja johtaa vääjäämättä laskevan laadun kierteseen. Vuokrat tarjoavat kärjistetyt esimerkin. Valtion kiinteistölaitoksella on markkinahintainen tuottotavoite valtion kiinteistöille, mutta yliopistojen kiinteistömenoihin valtion rahoitus määräytyy jakolaskulla niukkenevasta kehyksestä.

Taloushallinnon järjestelmät on valtionhallinnossa luotu keskushallinnon ja valtion kokonaistalouden tarpeista lähtien. Järjestelmä on työläs eikä palvele sellaisenaan yliopiston oman taloushallinnon tarpeita. Käytännössä talouden hallinta edellyttää kaksinkertaisen raportoinnin: keskushallinnon tarpeisiin laaditun erikoisen raportoinnin ja omiin tarpeisiin laaditun yksikkökohtaisen raportoinnin. Mikäli yliopistot olisivat taloudellisesti autonomisia, saavutettaisiin selkeää säästöä, kun voitaisiin käyttää normaalia liikekirjanpitoa ja siihen löytyviä edullisia, tehokkaita ja helposti ymmärrettäviä kirjanpitojärjestelmiä.

Yhteenvetona, tulosvastuu ja järkevä taloudenpito edellyttää taloudellista valtaa ja vastuuta. Tulosvastuullisen yksikön tulee luonnollisesti vastata tuloksistaan ja saada mahdollisimman vapaasti organisoida oma taloutensa tulosten saavuttamiseksi. Motivaation kannalta on keskeistä, että omalla luovuudella ja ahkeruudella saavutetut säästöt ja lisäansiot ovat käytettävissä yksikön kehittämiseen ja henkilöstön kannustamiseen. Yliopistojen nykyinen taloudellinen toimintaympäristö jakamattoman valtion epäitsenäisinä tilivirastoina vuotuisessa budjettirahoituksessa ei tarjoa riittävää taloudellista autonomiaa vaan estää yliopistoja auttamasta itseään ja luo riskitilanteita.

6. Herkkiä asioita

Haluan kommentoida muutamaa herkkää asiaa, jotka sivuavat taloudellista autonomiaa. En ole tarkoituksellisesti puuttunut lukukausimaksuihin, koska taloudellinen autonomia on tarpeen riippumatta siitä, miten yliopistot rahoitetaan. Taloudellisessa mielessä kaikki yliopistot tarvitsevat vuosittain tietyn summan rahaa opiskelijaa kohti. Kysymys on siitä, millä tavoin ne kanavoidaan. Suomessa nykyisin opiskelijakohtaiset

määrärahat määräytyvät laskentamallin perusteella vuosittain opetusministeriössä ja ne jaetaan keskitetysti tutkintotavoitteiden avulla könttämääräsummana yliopistoille. Esimerkiksi Helsingin kauppakorkeakoulu saa tutkinto-opiskelijaa kohti noin 36 000 mk vuodessa valtion perusrahoitusta. Vastaavaan tulokseen voitaisiin päätyä jakamalla opiskelijoille vouchereita.

Yliopiston kannalta keskeistä ei ole rahoituskanava vaan rahoituksen riittävyys laadukkaan koulutuksen antamiseen. Koulutuksen maksuttomuus opiskelijalle ei tarkoita sitä, etteikö jonkun silti olisi maksettava koulutuksen kaikki kustannukset. Maksun suuruus vääjäämättä ratkaisee annettavan opetuksen laadun.

Yliopistojen ympärillä tapahtuneet taloudelliset väärinkäytökset ovat vakavasti vahingoittaneet yliopistoja ja herättäneet aiheellista kritiikkiä. Selkeät ulkoisen rahoituksen pelisäännöt ja mahdollisuus luoda yliopiston hallinnassa olevia osakeyhtiöitä on paras tapa hallita riskejä ja kannustaa huippututkijoita tekemään soveltava työtä asianmukaisesti. On luotava kannustinjärjestelmät, jotka yhdistävät sekä yliopiston että tutkijan edut ja edistävät yritystoiminnan kehittymistä yliopistojen ympärillä.

Yliopistojen taloudellinen autonomia tarjoaa tehokkaat keinot taloudellisten väärinkäytösten torjumiseen. Osakeyhtiömuodon satojen vuosien aikana hiotut työkalut kuten riskienhallinta, kirjanpito, tilintarkastus, hallitusvastuu, immateriaalioikeudet, salassapitosopimukset, kilpailukiellot, tuotevastuu, sisäpiirisäännökset jne. on kehitetty juuri näitä tilanteita varten paljon karskimpiin olosuhteisiin kuin yliopistomaailmaan.

Aiheellisesti on nostettu esiin huoli yliopistojen päätyemisestä liian kaupallisiksi ja riippuvaisiksi yrityksistä. Taloudellisen autonomian perusajatus on oman varallisuuden ja monipuolisen rahoituspohjan tuoma riippumattomuus. Julkisen sektorin vakaa rahoitus perusopetukseen ja perustutkimukseen on ensiarvoisen tärkeitä. Kun yliopiston taloudellinen tilanne on tarpeeksi vakaa ja sillä on rahoitusta julkiselta sektorilta, yksityissektorilta ja kansainvälisiltä tutkimusrahoittajilta, yliopistolla on varaa sanoa ei huonoille hankkeille. Itse asiassa köyhä yliopisto tai tutkija joutuu paljon helpommin alttiiksi arveluttaville houkutuksille. Yliopiston on kyettävä pysymään uskollisena akateemiselle totuuden etsimisen ihanteelle ja tämä onnistuu parhaiten kun on mahdollisimman turvatussa asemassa taloudellisesti.

On toinenkin tie, jota toivottavasti ei tarvitse pitkälle liukua. Epäitse-näinen tilivirasto vähenevien budjettimäärärahojen tilanteessa ilman keinoja auttaa taloudellisesti itse itseään. Vääjäämättä seuraava hyvien opettajien kato muualle ja siitä seuraava akateemisen tason lasku. Tämän tien päässä on todellinen koulutuksen epätasa-arvo. Varakkaat maksavat lapsensa koulutettavaksi ulkomaille tai perustavat Suomeen yksityisiä, todella kalliita ja laadukkaita yliopistoja, joista pääsee hyviin työpaik-koihin. Tavallisille kansalaisille on sitten tarjolla kansainvälisestä tasosta pudonnut julkinen yliopisto.

7. Autonomian aika Suomen yliopistoihin

Suomi on ansiokkaasti valinnut korkean osaamisen kansalliseksi kilpailu-strategiaksi. Panostuksemme tutkimukseen ja tuotekehitykseen on maail-man huippua. Kokonaispanostuksemme koulutukseen on mittava. Jotta suomalaiset yliopistot pystyisivät tekemään oman osansa uuden tiedon luomisessa ja hyödyntämisessä tarvitsemme eurooppalaisen trendin mukaisesti lisää taloudellista dynamiikkaa yliopistoihin. Suomella on mahdollisuus siirtyä Euroopassa yliopistomaailman edelläkävijäksi.

Erityisesti Suomen oloihin sovellettuna haluaisin konkreettisesti ehdot-taa, että yliopistojen itsehallinto taloudelliselta kannalta turvataan lisäämällä yliopistolakiin kaksi uutta pykälää:

Yliopisto voi hankkia oikeuksia ja tehdä sitoumuksia sekä käyttää puhevaltaa tuomioistuimissa ja muussa viranomaisessa.

Yliopisto laatii tilinpäätöksen kalenterivuositain. Tilinpäätöksen laadinnassa noudatetaan soveltuvin osin kirjanpitolakia.

Kun yliopistoista tehdään julkisoikeudellisia oikeushenkilöitä, yliopis-tojen itsehallinto täydentyy kattamaan taloudellisen autonomian, jolloin edellä kuvatut periaatteelliset ja käytännölliset taloushallinnon ongelmat poistuvat. Siirto jakamattomasta valtionhallinnosta autonomiseksi taloudenpitäjäksi tekee yliopistoista hallinnollisesti vertailukelpoisia Hollannin, Englannin ja Viron yliopistojen kanssa. Suomen valtionhal-linnossa yliopistoista tulee analogisia muihin julkisoikeudellisiin oikeus-henkilöihin kuten Suomen Pankkiin, Kansaneläkelaitokseen ja Työ-terveyslaitokseen, joista kaikista on omat erityissäädöksensä.

Yliopistojen muuttaminen tilivirastoista julkisoikeudelliseksi oikeus-henkilöiksi on yleisperustelujensa osalta linjassa valtionyhtiöiden

kehityksen kanssa. Aiemmin valtion virastoina toimineet yksiköt kehittyivät tehtävien ja kilpailun laajentumisen myötä liikelaitoksiksi ja sitten valtionyhtiöiksi. Lopulta joistakin yksiköistä on kehittynyt maailmanluokan kansainvälisiä osakeyhtiöitä, joissa Suomen valtiolla on huomattava omistusosuus. Yliopistoista ei luonnollisestikaan missään tapauksessa pidä tehdä voittoa tavoittelevia yrityksiä ja juuri sen vuoksi Euroopan edelläkävijämaissa on päädytty luomaan yliopistoille oma, niiden luonteeseen sopiva ei-voittoa tavoitteleva oikeudellinen asema. Taloudellisen autonomian myöntämisen myötä myös yliopistojen talouden voi odottaa lähtevän nousuun ja budjetin laatijan tilanteen kevenevän.

Taloudellinen autonomia ehdottamassani muodossa **ei** tarkoita yliopistojen yksityistämistä, **ei** tee yliopistoista voittoa tavoittelevia yrityksiä, **ei** edellytä lukukausimaksujen keräämistä opiskelijoilta, **ei** poista eduskunnan tai opetusministeriön mahdollisuuksia ohjata koulutuspolitiikkaa **eikä** yllytä kyseenalaisiin taloudellisiin toimiin.

Uusi autonomian aika ei rajoitu kaupalliselle, tekniselle tai muille soveltaville aloille vaan vahva taloudellinen perusta on välttämätön edellytys todelliselle sivistysyliopistolle ja tieteen todelliselle vapaudelle.

Lopuksi haluan vedota poliittisiin päätöksentekijöihin ja suomalaisen yliopistoyhteisöön.

Tehkäämme suomalaisesta julkisesta yliopistolaitoksesta malliesimerkki maailmalle kehittämällä kannustava ja vastuullinen taloudellinen autonomia yliopistoihin.

8. Helsingin kauppakorkeakoulu – autonomian ajan yliopisto

Helsingin kauppakorkeakoulun juuret löytyvät autonomian ajalta. Kaukokatseiset vaikuttajat näkivät jo 1800-luvulla yliopistollisen, kaupallisen sivistyksen tarpeen kansakunnan kehitykselle. Nyt 90 vuotta korkeakoulutasoisen toiminnan aloittamisen jälkeen on kansainvälinen liiketoimintaosaaminen entistä tärkeämpi tekijä kansakuntamme menestyksessä.

Helsingin kauppakorkeakoulu on syystä ylpeä 90-vuotisesta panoksestaan korkeimman kaupallisen tutkimuksen, opetuksen ja sivistyksen edelläkävijänä. Nykyinen kauppakorkeakoulu on kansainvälisesti tunnustettu talouteen erikoistunut yliopisto, jonka toiminta kattaa niin perus-

koulutuksen ja akateemisen tutkimuksen kuin kansainvälisen johtamiskoulutuksen ja sovelletun tutkimuksen yhteistyössä johtavien yritysten kanssa. Vietämme tänä lukuvuonna 90-vuotisjuhlia korkeatasoisten seminaarien ja tilaisuuksien muodossa, jotka huipentuvat promootiojuhlisiin. Parhaat kiitokset ja onnittelut myös keskeisimmälle yhteistyökumppanillemme 90-vuotispäiviään viettävälle KY:lle.

Parhaat onnittelut erinomaisesti menestyneille 30-vuotisjuhliiaan viettävälle johtamiskoulutusyksiköllemme JOKO:lle ja 20-vuotispäiviään viettävälle Pienyrityskeskukselle PYK:lle. JOKO on kehittynyt johtavaksi liikkeenjohdon kouluttajaksi Suomessa. JOKO:n toiminta on erittäin kansainvälistä ja voimakkaassa kasvussa erityisesti Aasiassa. PYK on erittäin arvostettu valtakunnallinen yrittäjäyyskouluttaja, joka kursittaa tuhansia yrittäjiä vuosittain. Toiminta on laajentunut ansiokkaasti myös Pietariin.

Valaiskoon seuraava ennakkolainaus piakkoin ilmestyvästä dosentti Karl-Erik Michelsenin kirjoittamasta Helsingin kauppakorkeakoulun 90-vuotishistoriikista yliopistomme alkuvaiheen tunnelmia:

Kauppakorkeakoulu aloitti toimintansa tammikuun 16. päivänä vuonna 1911. Opiskelijoita oli aluksi 42, minkä lisäksi luennoille ilmoittautui 75 kuunteluoppilasta. Liikemiesten Kauppaopiston puolella opiskeli samaan aikaan 171 opiskelijaa. Vaikka kauppakorkeakoulua oli suunniteltu yli puoli vuosisataa, viimeiset muutokset opistosta korkeakouluksi tapahtuivat nopeasti. Kyösti Järvinen tulkitsi ajassa liikkuvia mielipiteitä korkeakoulun avajaisissa seuraavasti: "Saattanee kyllä monikin, joka ei ole tarkemmin asiaa harkinnut, pitää kauppakorkeakoulua meidän muka pienissä oloissamme tarpeettomana ylellisyytenä. Sanotaan ehkä, että kauppakorkeakoulu kyllä saattaa olla hyvä ja tarpeellinen suurille sivistyskansoille, joilla on varoja tällaiseen ylellisyyteen ja joilla kansainvälisen kaupan kilpakentillä on suuria etuja valvottavana. Toinen on laita meidän pienen ja syrjäisen maamme, jonka kaupasta kyllä käytännön kouluttamat tai alemmissa ja keskikouluissa kauppasivistyksensä saaneet liikemiehet kykenevät pitämään huolen ja jossa ei ole varoja mihinkään turhaan komeiluun tuhlata... Teoreettisen kauppasivistyksen voimaperäinen viljelys on meillä sitä enemmän tarpeen, kuin kansan taloudellinen sivistys yleensä on maassamme verrattain nuori ja perinnäistä, kokemusperäistä henkistä pääomaa liike-elämämme hyväksi ei ole kovinkaan runsaasti käytettävissä."

Helsingin kauppakorkeakoulu haluaa autonomian ajan yliopistoksi myös puheen alkuosan tarkoittamassa mielessä. Olemme työskennelleet määrätietoisesti talouden ja elinkeinoelämän uusiin haasteisiin vastaisemisessa, mikä ilmenee soveltavien tutkimusten ja elinikäisen oppimisen tuotteiden kasvavana kysyntänä niin julkisella kuin yksityisellä sektorilla. Kuluvana vuonna yliopistomme ja sen eri yksikköjen kokonaisliikevaihdosta noin puolet tulee kilpailullisesti perusrahoituksen ulkopuolelta. Rahoituspohjamme on selvästi monipuolistunut viime vuosina, mikä auttaa meitä kehittämään sekä perusopetuksen että palvelutoiminnan laatua. Olemme valmiit toimimaan pilottina yliopistojen taloudellista autonomiaa edelleen kehitettäessä.

Viime lukuvuosi oli erittäin onnistunut varsinkin tutkimuksen ja yhteiskunnallisten yhteistyösuhteiden kasvamisen suhteen. Seuraavassa muutamia kuvaavia esimerkkejä.

Tutkijoidemme artikkeleita on julkaistu ilahduttavassa määrin omien alojensa kansainvälisissä huippulehdissä, opettajiemme kirjoittamat oppikirjat ovat laajassa käytössä ja asiantuntijoihimme turvaudutaan sekä talouselämän luottamustehtävissä että mediassa.

Markkinoinnin laitoksella tehty tutkimus valittiin arvostetun kansainvälisen lehden vuoden merkittävimmäksi artikkeliksi, ja Helsingin kaupungin kanssa aloitettiin yhteistyössä kaupunkimarkkinoinnin projekti. Laskentatoimen laitos oli mukana järjestämässä Euroopan rahoitusalan kongressia Helsingissä. Kansantaloustieteen laitos organisoii kansainvälisen seminaarin neuvottelutaidosta, jossa tutkijat ja päätöksentekijät kohtasivat toisensa. Johtamisen laitos järjesti eurooppalaisten organisaatiotutkijoiden konferenssin, ja elektronisen kaupan professori perustettiin alan keskeisten yritysten lahjoitusten turvin. Kielten laitos valittiin toistamiseen valtakunnalliseksi opetuksen laatuyksiköksi. Lisäksi CKIR järjesti kansainvälisen seminaarin *knowledge management* -aiheesta. Korkeakoulu oli Hankenin kanssa järjestämässä eurooppalaisten rehtorien konferenssia, tieteiden päivää ja Helsinki Business Campus –projekteja. Nämä runsaasti kiitosta saaneet tapahtumat osoittavat tutkijoidemme nauttivan arvostusta tiedeyhteisössä ja vahvistavat yhteyksiämme oman alansa johtaviin asiantuntijoihin. Helsingin kauppakorkeakoululla oli viime lukuvuonna todellakin kansainvälinen liiketoimintaosaamisen juhluvuosi.

Parhaat kiitokset koko henkilökunnalle ja yhteistyökumppaneillemme upeista saavutuksista. Helsingin kauppakorkeakoulu on hieno paikka

tutkia, opettaa ja opiskella. Jatkakaamme nousujohteista uraamme 90 vuoden kokemuksella ja ikinuorella innolla.

Tapamme toimia

Rehtori Eero O. Kasasen puhe Helsingin kauppakorkeakoulun
lukuvuoden avajaisissa 31.8.2001

Tapamme toimia

1. Identiteettiä määrittelemässä

Helsingin kauppakorkeakoulu yhteisö kokonaisuudessaan on viimeisen viiden vuoden aikana käynyt läpi avoimessa hengessä mittavan löytöretken omaan sisimpäänsä. Haluan kiittää kaikkia identiteettimme määrittelyyn osallistuneita keskustelijoita aktiivisesta ja innostuneesta panoksesta. Yhteinen tahto muodostaa Helsingin kauppakorkeakoulusta instituutio, johon kuulumisesta voi olla henkilökohtaisesti ylpeä, on kaiken kehittämisen lähtökohta.

Strategisten painopisteiden hahmottuminen Helsingin kauppakorkeakoulussa on edennyt modernilla tavalla paralleelista, vastaavasti kuin Nokian yrityssuunnittelu- ja tietohallintojohtaja Mikko Kosonen on kuvannut Nokian jatkuvaa suunnitteluprosessia. Samanaikaisesti hahmotellaan ja kokeillaan strategiaa sekä tarkkaillaan keskeisten oletusten paikkansa pitävyyttä. Prosessin tuloksena meille on syntynyt parempi itseymmärrys, vakiintuneempi tapa toimia ja menetelmä institutionaaliseen itseohjaukseen.

Yliopiston strategia on sinänsä aika vaikeasti haltuun otettava käsite, koska toisaalta monet keskeiset parametrit on ylhäältä annettu ja toisaalta perustellusti voidaan katsoa, että jokainen professori ja tutkija noudattaa aivan omaa logiikkaansa yliopiston strategiapapereista välittämättä. Siksi tuloksena ei ollutkaan pitkä lista toteutettavista ohjelmista vaan lyhyt lista painopistealoista, joihin seuraavaksi keskitytään.

Minulle aiempien vuosien laajasta arvo- ja missiokeskusteluista on jäänyt mieleen seuraavat keskeiset piirteet, joiden uskon kuvaavan Helsingin kauppakorkeakoulu yhteisöä:

Ylpeys kuulumisesta Helsingin kauppakorkeakouluun ja sitoutuminen sen jatkuvaan kehittämiseen kohti maailmanluokan tasoa

Hyvän työyhteisön luominen koko henkilökunnalle

Moniarvoisuus – ei uskota mihinkään yhteen ainoaan tutkimusmetodiin, talouspolitiikkaan, opetusmuotoon tai hallintomalliin

Kolme päätehtävää: tutkimus, opetus ja liiketoimintaosaamisen kehittäminen.

2. Helsingin kauppakorkeakoulun strategiset kehittämiskohteet

Strategian hahmottaminen perustuu olettamuksille ulkoisista ympäristötekijöistä ja sisäisistä osaamisalueista. Helsingin kauppakorkeakoulun historiasta näkyy selkeästi, miten suuret yhteiskunnalliset voimat ovat ratkaisevasti ohjanneet yliopistomme suuntautumista ja miten osaaminen on avannut uusia alueita. Seuraavassa luettelen keskeisiä *olettamuksia*, joiden uskon muovaavan Helsingin kauppakorkeakoulua tämän vuosikymmenen aikana:

Euroopan Unioniin syntyä yhtenäisempi koulutusalue, jossa opettajat, opiskelijat ja koulutusrahat liikkuvat vapaasti sekä opinto-suoritukset, laatuakkreditoinnit ja tutkintorakenteet on entistä pidemmälle harmonisoitu. Tämä palkitsee laadukkaita kansainvälisesti suuntautuneita ja rankaisee keskinkertaisia kansallisesti suuntautuneita yliopistoja.

Bolognan julistuksen seurauksena kauppatieteellisellekin alalle kehittyä itsenäiset kandidaatti-, maisteri- ja tohtoriohjelmat, joiden välillä on kansainvälistä liikkuvuutta. Eurooppalaisten ammattikorkeakoulujen tutkintojen yhteensovittaminen näiden yliopistolisten tutkintojen kanssa säilyy pitkään haasteellisena tehtävänä sekä voi johtaa tutkintojen ja yliopistotatuksen inflaatioon.

Suomalaiset opiskelijat, tutkijat ja yliopistot kohtaavat kansainvälisen kilpailun lähiympäristössä, kun uudet yksityiset yliopistot ja koulutusyritykset rekrytoivat lahjakkuuksia. Kilpailussa menestyvät ne koulutusorganisaatiot, jotka kykenevät tarjoamaan aidosti laadukkaan ja tunnetun merkkituotteen sekä kilpailukykyiset työskentelyolosuhteet. Työmarkkinoilla tutkinnon nimeä tärkeämmäksi muodostuu se, mistä se on saatu.

Valtion rahoitus korkeakoulusektorilla jatkuu alavireisesti jakautuen yhä useampaan ja pienempään yksikköön, mikä lisää paineita yksityisten yliopistojen ja maksullisten ohjelmien perustamiseen. Valtion rooli muuttuu yhä enemmän suorasta ohjauksesta epäsuoraan rahoitus- ja laatuohjaukseen. Jossain vaiheessa, toivottavasti mahdollisimman pian, valtion yliopistojen taloudellinen autonomia kasvaa ja rahoituspohja entisestään laajenee. Tämä avaa uusia mahdollisuuksia, mutta edellyttää taitavaa taloudenpitoa.

Kansainväliset virtuaalioppimistuotteet ja työn ohella opiskelun yleistyminen asettavat valtavan haasteen opetuksen kehittämiselle

sekä virtuaali- että kontaktimoodissa, jotta opettaja kykenee antamaan lisäarvoa oppimisprosessiin.

Käytännönläheisten ammattikorkeakoulujen rooli kaupallisessa koulutuksessa kasvaa, mikä korostaa relevantin tieteellisen tutkimuksen merkitystä niin opetuksessa kuin yritys yhteistyössä yliopistosektorilla.

Helsingin kauppakorkeakoulu kykenee saavuttamaan kilpailuetua korkeatasoisella tieteellisellä tutkimuksella ja yhteistyöllä tietointensiivisten yritysten kanssa. Tämä edellyttää kansainvälisen tason tutkimusympäristön ja yritys yhteistyömuotojen kehittämistä.

Strategisten kehittämiskohteiden määrittely ja niiden sisällä toteuttavien ohjelmien valinta on vastaus yllä kuvattuihin haasteisiin omien vahvuus- tekijöidemme avulla. Lähtökohtana on luonnollisesti yliopistomme arvot ja missio. Käyn seuraavassa läpi strategian toteutustapaa ja hallituksen hyväksymiä strategisia kehittämiskohteita (ks. liite puheen lopussa). Näkemykseni tarvittavista toimenpiteistä perustuvat lukuisiin rehtoritroikan, hallintojohtajan ja yliopistomme asiantuntijoiden välisiin keskusteluihin. Kiitän monista hyvistä ideoista ja otan vastuun huonoista ehdotuksista.

2.1. Strategian määrittelyn ja toteuttamisen prosessi

Ympäristön muutosten havaitseminen, kilpailija-analyysi sekä oikean kuvan saaminen omista todellisista vahvuuksista ja heikkouksista edellyttää säännöllistä, kansainvälistä ja riippumatonta vertailua sekä parhaiden käytäntöjen etsintää. Osallistuminen erilaisiin laadunparannusohjelmiin, akkreditointeihin, vertaisarviointeihin ja rankingeihin on oleellinen osa jatkuvaa laatutyötä kohti maailmanluokan tasoa. Tunnistettu ja tunnustettu laatu avaa myös yhä parempia yhteistyömahdollisuuksia.

Strategiset kehittämiskohteet elävät. Vanhat kehittämisohjelmat valmistuvat tai menettävät muuten strategisen erityismerkityksensä siirtyen osaksi normaalia käytäntöä, ja uusia kehittämiskohteita syntyy. Kehittämiskohteiden arvioinnista ja päivittämisestä muodostuu vuotuinen hallituksen strategiapalaveri.

2.1.1. Liiketoimintaosaaminen tietoyhteiskunnassa

Teemaa kehitellään vahvuusalueena tutkimushankkeissa, opetuksessa, koulutusohjelmissa, elinikäisessä oppimisessa, tietopalveluissa, yritys yhteistyössä sekä yliopistomme markkinoinnissa ja viestinnässä.

Ideana on rakentaa suomalaisen yhteiskunnan vahvuuksien varaan erityisosaamista, joka temaattisesti käy läpi koko Helsingin kauppakorkeakoulun toiminnan. Strateginen kehittämiskohde pitää mielestäni sisällään ainakin seuraavankaltaisia asioita.

Tiivistämme yhteistyötä TEKESin, Suomen Akatemian ja SITRAn kanssa liiketoimintaosaamisen esilletuomiseksi jo tutkimusohjelmien suunnitteluvaiheessa, erityisesti kun on kyse tietoyhteiskunnan taloudellisen rakenteen tutkimuksesta.

Panostamme sellaisiin tutkimushankkeisiin, koulutustuotteisiin ja yritys-yhteistyöhön, jotka liittyvät liiketoimintaosaamiseen tietoyhteiskunnassa. Tuemme tutkimusryhmiä hallinnollisesti, mikä mahdollisesti edellyttää löyhän akateemisen tutkimusinstituutin perustamista.

Kehitämme pilottina teemaan läheisesti liittyvän uuden tyyppisen monitieteisen maisteriohjelman, jota tarjoamme laajemmalle kansainväliselle hakijajoukolle, mahdollisesti mukaan lukien ammatti-korkeakoulututkinnon suorittaneet.

Liiketoimintaosaaminen tietoyhteiskunnassa -painotus näkyy jatkossa yhä selkeämmin yliopistomme koko brandissa ja koulutusohjelmiamme markkinoinnissa. Elinikäisen oppimisen tuotteissa terävöitämme tietoyhteiskuntapainostusta yhteistyössä johtavien yritysten kanssa.

Kehitämme omaa tietotekniikan osaamistamme. Opintojen ohjauksessa parannamme palvelutasoa. Tutkimustyössä varmistamme, että tutkijoillamme on kilpailukykyiset tietoresurssit. Hallinnossa pyrimme palvelujen saattamiseen mahdollisimman pitkälle elektroniseen muotoon.

Edistämme liiketoimintaosaamista uusissa tietoyhteiskunnan yrityksissä panostamalla *Venture Cup* -liiketoimintakilpailuun sekä muihin vastaaviin yrittäjyyskoulutuspalveluihin. Erityisesti saatamme yhteen liiketaloudellisen, teknisen ja taiteellisen koulutuksen saaneita nuoria aloittavissa yrityksissä.

2.1.2. Kannustava tutkimusympäristö

Tutkijan urapolkua kehitetään houkuttelevaksi. Erityisesti nuorten tutkijoiden tutkimuksen perusedellytyksiä parannetaan. Tutkijoille luodaan tutkimuksen laatua, vaikuttavuutta ja kansainvälistymistä tukevia kannustinjärjestelmiä sekä tutkimuskausia.

Ideana on luoda kansainvälisen tason tutkimusympäristö Helsingin kauppakorkeakouluun, joka houkuttelee niin kotimaisia kuin kansainvälisiä huippututkijoita työskentelemään eri tutkimusryhmissämme. Kannustavan tutkimusympäristön luominen pitää mielestäni sisällään ainakin seuraavia kohtia.

Lupaavimmille väitöskirjan tekijöille ja juuri väitelleille nuorille tutkijoille järjestämme lyhyiden pätkätöiden sijaan useampivuotisia rahoituspaketteja, joihin kuuluu tutkimuksen perusedellytykset kansainvälisine kontakteineen.

Laajennamme nyt pilottina toimivaa järjestelmää, jossa lahjakaimmat tutkimusorientoituneet opiskelijat voivat aloittaa tohtoriopinnot tutkimusryhmissä jo ekonomiopintojen aikana.

Pyrimme luomaan kansainvälisen *tenure track* -kaltaisen urapolun pysyvään professuuriin, jossa sisäisesti määritellyt tavoitetasot liitetään sopivasti kansainvälisen arvioinnin perusteella ulkoiseen avoimeen hakuun tai kutsumenettelyyn. Laajennamme rekrytointipohjaa kansainväliseksi.

Kannustamme tutkijoita sekä tarjoamalla toimivat tutkimustyön perusedellytykset että palkitsemalla ansioituneita tutkijoita tutkimusvapailla, ylennyksillä urapolulla, palkankorotuksilla ja huomionosoituksilla. Tutkijoiden ansioita arvioidaan laaja-alaisesti ottaen huomioon tutkimustyön laadun lisäksi myös esimiesten arviot, taito antaa tutkimukseen perustuvaa opetusta sekä kyky hankkia ja johtaa tutkimusprojekteja.

Kehitämme kansainvälistä käytäntöä mukailevan sapatti- eli tutkimusvapaan, joka taloudellisten resurssien puitteissa myönnetään yhdelle tai useammalle professorille vuosittain tutkimussuunnitelman perusteella. Tarjoamme näin mahdollisuuden tehdä tutkimustyötä kansainvälisissä huippututkimusryhmissä ja luoda pohjaa omalle huippututkimusyksikölle.

Pitkällä tähtäimellä liitämme uusiin päätoimisiin opetusvirkoihin tutkimuskomponentin ja niiden haltijoiksi pyrimme pääsääntöisesti saamaan tohtorintutkinnon suorittaneita.

Laajennamme keskitettyjä tutkimus- ja lakipalveluita kattamaan erityisesti laajojen hankkeiden valmistelua, hallintaa, raportointia sekä kaupallista soveltamista.

2.1.3. Innostava oppimisympäristö

*Opetuksen monipuolista vuorovaikutteisuutta ja ongelma-
lähtöisyyttä lisätään. Kansainvälistä yhteistyötä, virtuaali-
oppimisympäristöjä ja yrityskontakteja hyödynnetään opetuksessa.*

*Opintojen suunnitelmallista ohjausta edistetään. Aine- ja
kurssivastaavien vastuuta opetuksen kehittämisestä ja laadusta
korostetaan.*

Opiskelijoiden ja opettajien kansainvälistä vaihtoa tehostetaan.

*Opetusryhmien tarkoituksenmukaisen koon suunnitteluun
paneudutaan.*

Ideana on vastata yhä paremmin haasteisiin, joita kansainvälisen elinkeino-
elämän edellyttämät valmiudet ja teknologian tuottamat mahdollisuudet
tuovat. Oppimisympäristömme kehittäminen edellyttää mielestäni
seuraavanlaisia toimenpiteitä.

Suuntaamme stipendejä, asuntojärjestelyjä ja neuvontaa kansain-
välisten vaihtomahdollisuuksien täysimääräiseksi hyödyntämiseksi,
etenkin uuden laatukaupparkeakoulujen maailmanlaajuisen
verkoston puitteissa.

Rakennamme kandi-, maisteri-, tohtori- ja MBA-ohjelmista itsenäisiä
loogisia ja kilpailukykyisiä kokonaisuuksia houkuttelevine
erikoistumisalueineen, joihin on mahdollista hakea laajalla, myös
kansainvälisellä, koulutustaustalla. Lisäämme kansainvälisten,
englanninkielisten ohjelmien osuutta ja profiilia.

Pitkällä tähtäimellä keskitymme korkeinta tieteellistä ja liiketoimin-
nallista osaamista edellyttävään kansainväliseen maisteri-, tohtori- ja
johtamiskoulutukseen.

Otamme opintotietojärjestelmät täysimääräisesti käyttöön yksilöl-
lisessä opinto-ohjauksessa, kursseille ennakoilmoittautumisessa
sekä kurssien koon ja mallilukujärjestyksen suunnittelussa.

Ryhdyimme käyttämään opetusportfoliota arvioitaessa opetus-
tehtäviin hakevia. Kehitämme Helsingin kaupparkeakoulun oman
opetuksen tutorointi- ja sertifiointijärjestelmän, joka on jatkossa
edellytys uusille opettajille päästä opetustehtäviin.

Tehostamme opiskelijoiden uravalinnan ohjausta alumnien, myöhempien vuosikurssien opiskelijoiden ja opettajien tarjoamalla mentoroinnilla ja tutoroinnilla.

Lisäämme aineesta vastaavien professoreiden ja kursseista vastaavien opettajien roolia opetuksen ohjauksessa. Käytämme palkittujen opettajien taitoja hyväksi uusien opettajien tutoroinnissa ja mentoroinnissa.

Tuemme erityispanostuksella ongelmalähtöisten, monitieteisten, kansainvälisten ja yritysten kanssa yhteistyössä toteutettujen, vaativien opetuskokonaisuuksien toteutusta.

Tarjoamme taloudellisten resurssien puitteissa vuosittain opetuksen kehittämisjaksoja hakemusten perusteella yhdelle tai useammalle opettajalle, jolloin tarkoituksena on tutustua opetuksellisesti huippuluokkaa oleviin kansainvälisiin yliopistoihin.

2.1.4. Kehittyvä hallintopalvelu

Hallintopalvelujen organisaatiota kehitetään tukemaan tehokkaasti opiskelijan, opettajan ja tutkijan työtä. Hallintopalveluissa sovelletaan parhaita käytäntöjä. Yliopiston henkilöstön hyvinvointi on erityisenä painopistealueena.

Ideana on luoda hyvä hallintoympäristö, jossa vahvistamme eniten lisäarvoa tuottavia palveluja, yksinkertaistamme rutiineja ja takaamme asioiden etenemisen hyvän hallintotavan edellyttämällä tavalla. Aivan kuten tutkimuksessa ja opetuksessa, niin myös hallinnossa etsimme jatkuvasti parhaita käytäntöjä kansainvälisesti. Kehittyvä hallintopalvelu tarkoittaa mielestäni seuraavankaltaisia asioita.

Hallinto organisoidaan niin, että asiakkaan näkökulma ja yhden luukun periaate tulee selkeästi esiin. Määrittelemme uudet vastuualueet niin, että joku vastaa kaikista opiskelijoille tarjottavista palveluista ja samoin muiden ryhmien kohdalla. Tämä johtaa jonkin tyyppiseen matriisimalliin, jossa asiakasvastaavilla on tukenaan asiakkaiden edustajista koottavat tukiryhmät.

Tuemme esimiesten työtä koulutusmahdollisuuksilla, konsultointiavulla, projektityökaluilla ja mahdollisimman selkeillä vuotuisilla tavoitteenasetteluilla.

Parannamme henkilökunnan työkykyä, tehokkuutta ja viihtyvyyttä kiinnittämällä avainhenkilöt entistä pidemmällä ja mahdollisuuksien

mukaan pysyvillä työsuhteilla, joihin liittyy urakierron mahdollisuus yliopiston sisällä.

Pyrimme karsimaan tarpeettomia työvaiheita virtaviivaistamalla taloushallintoa uusilla työkaluilla sekä määrittelemällä selkeät pelisäännöt.

Hallinnollisen rasituksen vähentämiseksi opettajilta ja tutkijoilta olemme valmiit harkitsemaan päätöksentekoportaiden vähentämistä. Tulkitsemalla esimerkiksi Helsingin kauppakorkeakoulu hallinnollisesti yhdeksi isoksi laitokseksi, tulosohjaus-, budjetointi- ja virkakysymykset käsiteltäisiin vain kerran yliopiston hallitustasolla.

Huolehdimme henkilöstön hyvinvoinnista tukemalla työyksikkö- ja yliopistokohtaisia urheilullisia virkistystilaisuuksia. Teemme säännöllisiä työtyytyväisyysmittauksia, joiden perusteella ohjaamme työviihtyvyyttä lisääviä toimenpiteitä.

Tarjoamme taloudellisten resurssien puitteissa yhdelle tai useammalle hallintohenkilölle hakemusten perusteella vuosittain mahdollisuuden hallinnon kehittämisjaksoon, jonka aikana on tarkoitus tutustua johonkin erityisen hyvin johdettuun kansainväliseen organisaatioon.

2.1.5. Helsinki Business Campus

Campus-hankkeen avulla yksiköt sijoitetaan toistensa läheisyyteen ja kehitetään moniroolista asiantuntijaorganisaatiota, jossa asiantuntijat liikkuvat työtehtävissään eri osa-alueiden välillä. Yliopistomme brandi on toimintoja yhteensitova tekijä. Mikkelin campusta kehitetään samoilla periaatteilla.

Ideana on luoda toiminnallinen ja fyysinen kokonaisuus – liiketoimintaosaamisen tiedepuisto – Helsinkiin Töölöön ja vastaava kokonaisuus Mikkeliin. Helsinki Business Campus on yhteistyön vertauskuva: Hanken, Helsingin kaupunki ja ylioppilaskunnat ovat keskeiset yhteistyöorganisaatiot, henkisesti yhteistyö ulottuu perustutkimuksesta uusien yritysten rahoituspalveluihin asti. Mielestäni seuraavat asiat kuuluvat Helsinki Business Campus kehittämishankkeen alle.

Kokoamme Helsingin kauppakorkeakoulun eri yksiköt yhteisen brandin ja henkisen yhteenkuuluvaisuuden alle. Kehitämme opettajille, tutkijoille ja hallintohenkilökunnalle moniroolisia mahdollisuuksia urakiertoon ja projekteihin eri yksiköissä.

Vahvuutemme on liiketoimintaosaamisessa, jota tutkimme, opetamme ja sovellamme yritys yhteistyössä.

Pyrimme kokoamaan toimitilamme fyysisesti kävelyetäisyyden rajamalle Helsinki Business Campus -alueelle. Neuvottelemme aktiivisesti erityisesti kansainvälisten opintojen, kansainvälisten opiskelijoiden ja opettajien sekä yrittäjyyspalvelujen tarvitsemista tiloista.

Olemme mukana perustamassa uutta yrittäjyyskeskusta Helsinki Business Campukselle. Yrittäjyyskeskukseen kootaan yhteistyössä liikeideakilpailu, kansainvälinen asiantuntijaverkko, yritysautomato, yrityskiihdyttämö sekä siihen liittyvät rahoitus- ja konsultointipalvelut. Yrittäjyyskeskus palvelee läheisesti koko pääkaupunkiseutua ja joidenkin palvelujen osalta koko maata.

3. 90 vuotta liiketoimintaosaamisen tutkimusta, opetusta ja soveltamista

Akateeminen juhluvuosi yliopistomme 90-vuotispäivien kunniaksi sujui menestyksellisen työnteon ja arvokkaiden juhlatilaisuuksien merkeissä, jotka huipentuivat kevään juhlalliseen promootioon. Juhlavuonna julkaistiin dosentti Karl-Erik Michelsenin ansiokas yliopistomme historia "Vuosisadan tilinpäätös", jota lämpimästi suosittelemme kaikille Helsingin kauppakorkeakouluun sitoutuneille itseymmärryksen lisäämiseksi ja perspektiivin luomiseksi nykyisiin strategisiin kysymyksenasetteluihin.

Pohdittuamme tulevaisuutta ja tulkittuamme nykyisyyttä, on hyvä kurkistaa historiassa esitettyihin tavoitteisiin ja peilata niitä saavutuksiimme. Helsingin kauppakorkeakoulun ensimmäinen rehtori Kyösti Järvinen asetti 1911 visionäärisen tavoitteen uudelle korkeakoululle:

Kauppakorkeakoulun tavoitteena oli saavuttaa tulevaisuudessa täydellinen akateeminen arvostus, sillä "kerran täydelliseksi liike-elämän korkeimmaksi oppilaitokseksi järjestettynä voipi Kauppakorkeakoulu kehittyä tärkeäksi työssijaksi taloudellista elämää koskevalle tutkimukselle maassamme, laitokseksi, joka pitää meidän maamme liike-elämän yhteydessä taloudellisten tieteiden edistyksen kanssa. Sellaisena se myöskin - kun se samalla pysyy likeisissä kosketuksissa maamme käytännöllisen liike-elämän kanssa - voipi yhä paremmin täyttää tärkeän tehtävänsä kauppaoppilaitosten vastaisten opettajain sekä oppineemman

nuoren liike-alalle aikovan väen kasvatuslaitoksena." (Karl-Erik Michelsen, Vuosisan Tilinpäätös, 28-29)

Rehtori Wäinö Bonsdorff esitteli kauppatieteellistä tutkimusta ja sen roolia kaupallisessa koulutuksessa 1934 varsin koskettavin sanoin:

"Eletty pulakausi on ollut omiaan yhä laajemmissa yhteiskunta-piireissä syventämään tietoisuutta taloudellisen sivistyksen merkityksestä. Yhä yleisemmin tunnustetaan, että nykyajan monisäikeinen, kehittynyt liike-elämä ja huippuunsa kärjistynyt kilpailu vaatii taloudellisen elämän alalla toimivalta laajat ja monipuoliset kauppatieteelliset tiedot. Kauppatieteiden kandidaatin tutkinnon tarkoituksena on alusta pitäen ollut antaa sen suorittajille teoreettisia tietoja ja taitoja kaupallisissa tieteissä. Mutta sen tarkoituksena on myös opastaa suorittajiansa itsenäiseen, luovaan työhön, työhön joka enemmän kuin mikään muu on omiaan antamaan elämälle sisällystä ja tyydytystä. Tieteellisen työn järjestelmällisyys ja kriittiset menettelytavat kehittävät tekijänsä onnellisesti ratkaisemaan muitakin kuin oman erikoisalansa tehtäviä." (Karl-Erik Michelsen, Vuosisadan Tilinpäätös, s. 90)

Voimme ylpeänä todeta, että keisarin aikaisesta kauppaopiston jatkeesta on kehittynyt Suomen tasavallan itsenäinen yliopisto. Virallistettu yliopistostatus heijastaa viime vuosisadan alussa rehtori Järvisen toivomaa "täydellistä akateemista arvostusta". Helsingin kauppakorkeakoulu on nykyisellään kansainvälisesti arvostettu tutkimusorientoitunut laatu-kauppakorkeakoulu, jonka tutkijat ovat saaneet arvostettuja kansainvälisiä ja kansallisia palkintoja, toimivat laadukkaiden tieteellisten lehtien päätoimittajina ja asiantuntijoina, julkaisevat alojensa parhaissa kansainvälisissä lehdissä ja kirjasarjoissa sekä toimivat yhteistyössä alojensa johtavien tutkijoiden kanssa.

Erityisesti haluaisin tässä yhteydessä mainita professori Liisa Uusitalon valinnan Vuoden Professoriksi, mikä on merkittävä tiedeyhteisön tunnustus koko kauppatieteelliselle alalle, vararehtori, professori Jyrki Walleniuksen valinnan arvostetun European Journal of Operational Research lehden päätoimittajaksi ja professori Matti Pohjolan valinnan YK:n kansainvälisen WIDER-tutkimusinstituutin tutkimusjohtajaksi. Nämä valinnat osoittavat kansainvälisen tiedeyhteisön antamaa arvostusta yliopistossamme tehtävälle tieteelliselle tutkimukselle.

Voin ylpeänä ilmoittaa, että osana strategian paralleelia hahmottamista ja toteuttamista rehtori on myöntänyt ensimmäisen, äsken hahmotellun

Helsingin kauppakorkeakoulun tutkimusvapaan pilottina ja kunnianosoituksena Vuoden Professoriksi valitulle professori Liisa Uusitalolle.

Opetuksen alalla Helsingin kauppakorkeakoulu on ollut 90 vuoden ajan Suomen johtava kauppätieteen kandidaattien, ekonomien ja tohtorien kouluttaja. Noin 20 000 alumniamme ovat päätyneet elinkeinoelämän ja talouden tutkimuksen vaativiin asiantuntija- ja johtotehtäviin. Yritys-elämämme kirkkaimmasta kärjestä löytyy useita alumnejamme, joista olemme erityisen ylpeitä. Toive kaappaoppilaitosten ja nykyisin ammattikorkeakoulujen opettajien yhä vaativammasta kauppätieteellisestä koulutuksesta on myös toteutunut. Olemme aktiivisesti mukana kehittämässä eurooppalaista CEMS-maisteritutkintoa. Helsingin kauppakorkeakoulu on tänä vuonna hyväksytty maailmanlaajuiseen laatukauppakorkeakoulujen PIM-opiskelijavaihtoverkoston.

Johtamiskoulutusyksikkömme JOKO on toistuvasti saanut asiakkaiden arvioinneissa Suomen huippusijoituksia sekä päässyt arvostetun Financial Times -lehden arvioinneissa innovatiivisuudessa kärkiryhmään. PYK on maamme johtava yrittäjyyskouluttaja. Yleislaatumme on saanut eurooppalaisen EQUIS-laatuleiman ja MBA-ohjelmamme kansainvälisen AMBA-akkreditoinnin. Tässä yhteydessä haluan erityisesti kiittää kansleri Jaakko Hongon, kansleri Fedi Vaivion ja rehtori Veikko Jääskeläisen urauurtavaa työtä yliopistomme kansainvälistymisen ja johtamiskoulutuksen kehittämisessä.

Yleisarviona voitaneen todeta, että Helsingin kauppakorkeakoulu on saavuttanut ja ylittänyt tavoitteet, jotka varmaankin 90 vuotta sitten tuntuivat todella haasteellisilta ja kaukaisilta. Kiitokset hienosta saavutuksesta kuuluvat niin vuosisadan alun kauaskatseisille pioneereille kuin lukuisille elämäntyönsä Helsingin kauppakorkeakoululle tehneille tutkijoille, opettajille, hallintohenkilöille, opiskelija-aktiiveille ja tukijoille. Haluan esittää parhaat kiitokset Helsingin kauppakorkeakoulun nykyiselle henkilökunnalle upeista saavutuksista, jotka ovat vaatineet intomielistä yhteishenkeä, myös virka-aikojen ja virkavelvollisuuksien ulkopuolella.

Älkäämme kuitenkaan onnitelko itseämme pysähtyneisyyteen johtavaan itsetyytyväisyyteen asti, sillä nykyinen vuosisadan vaihe tuo yhtä suuret haasteet yliopistoille kuin viime vuosisadan vaihe. Meidän on nöyrästi ja viisaudella analysoitava jatkuvasti tilannetta, hahmotettava tahtotilaamme ja löydettävä kokeillen polku nykytilasta visiomme mukaiseen toivetilaan.

Modernin talouden monimutkaisuus ja siinä toimivien asiantuntijoiden koulutukselliset haasteet ovat niin suuret, että kauppatieteellinen tutkimus ja opetus ovat laadullisen harppauksen edessä. Meidän on juostava todella lujaa, pystyäksemme antamaan nykyisille päätöksentekijöille suhteellisesti ottaen edes yhtä hyviä neuvoja kuin taloustieteilijät kykenivät antamaan sata vuotta sitten silloisille päätöksentekijöille sen aikaisesta maailmantaloudesta.

LIITE: Strategiset kehittämiskohteet, missio ja arvot

STRATEGISET KEHITTÄMISKOHTEET

Hyväksytty hallituksen kokouksessa 8.6.2001

Helsingin kauppakorkeakoulua kokonaisuudessaan kehitetään jatkuvan laadun parantamisen, kansainvälisten vertailujen ja akkreditoitien avulla.

Lähivuosina kehitetään erityisesti seuraavia kohteita. Strategisten kehittämiskohteiden etenemistä seurataan ja kohteiden valikoima tarkistetaan vuosittain.

1. Liiketoimintaosaaminen tietoyhteiskunnassa

Teemaa kehitellään vahvuusalueena tutkimushankkeissa, opetuksessa, koulutusohjelmissa, elinikäisessä oppimisessa, tietopalveluissa, yritys yhteistyössä sekä yliopistomme markkinoinnissa ja viestinnässä.

2. Kannustava tutkimusympäristö

Tutkijan urapolkua kehitetään houkuttelevaksi. Erityisesti nuorten tutkijoiden tutkimuksen perusedellytyksiä parannetaan. Tutkijoille luodaan tutkimuksen laatua, vaikuttavuutta ja kansainvälistymistä tukevia kannustinjärjestelmiä sekä tutkimuskausia.

3. Innostava oppimisympäristö

Opetuksen monipuolista vuorovaikutteisuutta ja ongelmalähtöisyyttä lisätään. Kansainvälistä yhteistyötä, virtuaalioppimisympäristöjä ja yrityskontakteja hyödynnetään opetuksessa.

Opintojen suunnitelmallista ohjausta edistetään. Aine- ja kurssivastaavien vastuuta opetuksen kehittämisestä ja laadusta korostetaan.

Opiskelijoiden ja opettajien kansainvälistä vaihtoa tehostetaan.

Opetusryhmien tarkoituksenmukaisen koon suunnitteluun paneudutaan.

4. Kehittyvä hallintopalvelu

Hallintopalvelujen organisaatiota kehitetään tukemaan tehokkaasti opiskelijan, opettajan ja tutkijan työtä. Hallintopalveluissa sovelletaan parhaita käytäntöjä. Yliopiston henkilöstön hyvinvointi on erityisenä painopistealueena.

5. Helsinki Business Campus

Campus Hankkeen avulla yksiköt sijoitetaan toistensa läheisyyteen ja kehitetään moniroolista asiantuntijaorganisaatiota, jossa asiantuntijat liikkuvat työtehtävissään eri osa-alueiden välillä. Yliopistomme brandi on toimintoja yhteensitova tekijä. Mikkelin campusta kehitetään samoilla periaatteilla.

HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULUN MISSIO

Hyväksytty 28.11.1997

Olemassaolon perusta

Helsingin kauppakorkeakoulu on Suomen johtava kauppatieteellinen yksikkö, jolla on valtakunnallinen erityistehtävä uuden kauppatieteellisen tiedon tuottamisessa, alan koulutuksessa ja sen kehittämisessä sekä yritys yhteistyön rakentamisessa.

Helsingin kauppakorkeakoulu tarjoaa innostavan toimintaympäristön ihmisille, jotka haluavat luoda taloudellista tietoa, ja oppimisympäristön, jossa kasvaa asiantuntevia, laaja-alaisia, kansainvälisiä ja eettisesti vastuuntuntoisia henkilöitä. Kansainvälisesti korkeatasoisen tutkimuksen ja opetuksen avulla korkeakoulu syventää kansallista taloudellista tietämystä ja toimii siten taloudellisen ajattelun suunnannäyttäjänä ja yhteiskunnallisena vaikuttajana.

Tavoitetilä

Helsingin kauppakorkeakoulu pyrkii jatkuvasti olemaan Suomen johtava kauppatieteellinen yksikkö, saavuttamaan arvostetun aseman Euroopan kauppatieteellisessä tutkimuksessa ja opetuksessa sekä verkottumaan globaalisti näkyvällä tavalla.

Tavoitteena on, että Helsingin kauppakorkeakoulun opetuksen ja tutkimuksen laitokset sekä elinikäisen oppimisen ohjelmat ovat Suomessa alansa johtavia yksiköitä. Kehitämme huippuyksiköitä niin, että ne lukeutuvat erityisalojensa kansainväliseen parhaimmistoon. Kirjaston tavoitteena on palvella valtakunnallisesti taloustieteellisenä keskuskirjastona.

Rekrytoimme määrätietoisesti parhaat suomalaiset tutkijat, opettajat, opiskelijat sekä hallinto- ja tukipalveluhenkilöt. Lisäämme ulkomaista rekrytointia.

Verkotumme globaalisti entistä monipuolisemmin tavoin. Lisäämme kansainvälistä yhteistyötä tutkimuksessa ja opetuksessa: nostamme ulkomaisten opiskelijoiden ja tutkijoiden määrää, lähetämme nuoria tutkijoita parhaimpiin yliopistoihin ja kehitämme yhteistyötä kansainvälisten yritysten kanssa.

Toiminnan suuntaaminen

Helsingin kauppakorkeakoulu on korkeimman kauppatieteellisen koulutuksen täyden palvelun tuottaja. Tarjoamme suomen- ja englanninkielistä perustutkinto-opetusta ja tutkijakoulutusta sekä keskitymme erityisesti maisterin- ja tohtorintutkintoihin. Lisäämme kansainvälistä elinikäistä asiantuntija- ja johtajakoulutusta.

Akateemisessa tutkimuksessa keskitymme liiketaloustieteeseen ja kansantaloustieteeseen. Valtakunnallisena kauppakorkeakouluna tehtävämme on kehittää kaikkia keskeisiä kauppatieteiden aloja; erityisesti panostamme kansainvälisesti korkeatasoisiin tutkimusryhmiimme.

Palvelututkimuksessa ja yritysyhteistyössä toimimme johtavien suomalaisten suuryritysten ja innovatiivisten pk-yritysten sekä kansainvälisten yritysten kanssa.

Toimintatapamme

Teemme tieteellistä tutkimusta ja tarjoamme opetusta älyllisen kilvoittelun, ajatuksenvapauden ja aktiivisen osallistumisen hengessä.

Toimimme yliopistossamme avoimesti, yhteistyöhenkisesti ja yhteisvastuullisesti. Kokoamme voimia laaja-alaisiin tutkimus- ja opetushankkeisiin. Parannamme henkilöstön työedellytyksiä ja viihtyvyyttä sekä tarjoamme mahdollisuuksia itsensä kehittämiseen ja haastavaan yritysyhteistyöhön.

Taloudellisen autonomian ja selkeän vastuunjaon avulla vapautamme luovaa energiaa yhteisön kehittämiseen. Annamme tunnustusta laadukkaasta työstä ja luomme myönteisen ilmapiirin, jossa Helsingin kauppakorkeakoulun menestys on koko yhteisön ylpeydenaihe.

HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULUN ARVOT

Hyväksytty hallituksen kokouksessa 16.5.1997

Toiminnassaan Helsingin kauppakorkeakoulu

- keskittyy korkeatasoiseen ja innovatiiviseen tutkimukseen, opetukseen ja talouselämän kehittämiseen
- kannustaa kyvykkäitä ja aikaansaavia yksilöitä ja ryhmiä
- sitoutuu tukemaan työyhteisöjen monimuotoisuuden kehittymistä
- vahvistaa yhteisöllisyyttään ja vaalii yhteisössä toimivien hyvinvointia
- osoittaa kansallista vastuuntuntoa ja on kaikissa toiminnoissaan kansainvälinen.

Helsingin kauppakorkeakoulu noudattaa kaikessa toiminnassaan hyviä eettisiä periaatteita, arvostaa rehellisyyttä ja toisten kunnioittamista sekä ottaa huomioon tasa-arvon ja kestävä kehityksen näkökohdat.

Tasa-arvoa tavoittelemassa

Rehtori Eero O. Kasasen puhe Helsingin kauppakorkeakoulun
lukuvuoden avajaisissa 5.9.2003

Tasa-arvoa tavoittelemassa

1. Arvopohja

Suomen Perustuslaissa todetaan

Julkisen vallan on turvattava, sen mukaan kuin lailla tarkemmin säädetään, jokaiselle yhtäläinen mahdollisuus saada kykijensä ja erityisten tarpeidensa mukaisesti myös muuta kuin perusopetusta sekä kehittää itseään varattomuuden sitä estämättä. (PL 16§ 2 mom.)

Mahdollisuuksien tarjoaminen itsensä kehittämiseen koulutuksen avulla syntyperästä riippumatta on syvästi juurtunut arvo suomalaisessa yhteiskunnassa. Vastaava periaate hieman eri sanoin löytyy myös Ihmisoikeuksien yleismaailmallisesta julistuksesta (26 art. 1 mom.). Pienen kansakunnan on, ei vain moraalisisista vaan myös taloudellisista syistä, tarpeen saada kaikki lahjakkuusreservit tehokkaasti käyttöön.

Tarkastelen seuraavassa koulutuksellisen tasa-arvon näkökulmasta suomalaista koulutusjärjestelmää uusien kansainvälisten haasteiden edessä. Lähten liikkeelle perustuslain yllämainitun periaatteen erittelystä. Lopuksi kommentoin ajankohtaisia koulutuspoliittisia kysymyksiä esim. sisäänpääsykokeista ja yksityisistä koulutuslaitoksista tasa-arvon edistämisen näkökulmasta. Erityisesti yliopistosektorilla kansalaisten koulutuksellisesta tasa-arvosta liikkeelle lähtevä päättely tuottaa globalisoituvassa koulutuskentässä ensi alkuun ehkä yllättävältä tuntuvia tuloksia.

1.1. Mahdollisuus

Koulutuksellisen tasa-arvon ydinkäsite on mahdollisuus. Kaikilla kansalaisilla tulee olla syntyessään edessään yhtäläinen mahdollisuus koulutusputkeen lastentarhasta aina huipputason erityisosajaksi. Koulutusmahdollisuudet eivät saa riippua syntyperästä, kodin koulutustaustasta, sukupuolesta, rodusta, uskonnosta, asuinpaikasta tai varallisuudesta. Hyvä testikysymys nykyisessä Suomessa on pakolaislasten todelliset koulutukselliset mahdollisuudet tai koulutuksen esteet.

Lasten ja nuorten perusopetus on erityisen keskeinen kohta koulutuksellisen tasa-arvon toteutumisessa. Alaikäiset eivät osaa itse tehdä harkittuja koulutuksellisia valintoja eivätkä voi vaikuttaa koulutuksellisten panostusten määrään tai laatuun. Lisäksi kansainvälisissä vertailuissa on

havaittu, että liian varhainen valinnaisuuden korostaminen on tasa-arvon ja lahjakkuusreservien käyttöönoton kannalta ongelmallista (PISA-tutkimus). Yhteiskunnalla on siis erityinen velvollisuus turvata korkealaatuisen koulutuksen saatavuus kaikille lapsille.

Yhteiskunnan ja vanhempien parhaista pyrkimyksistä huolimatta elävä elämä vie varsinkin murrosikäisiä joskus koulutusputkien ulottumattomiin. Syrjäytyminen, harhautuminen ja oman itsensä etsiminen tuottaa tilanteita, joista palatessa ihminen tarvitsee uusia mahdollisuuksia kesken jääneen koulutuksen jatkamiseksi. Tasa-arvon kannalta koulutusjärjestelmä ei saisi sisältää umpikujia, kerrasta poikki tilanteita tai liian aikaista peruuttamatonta eriyttämistä. Mahdollisuuksien tulisi olla avoinna jatkuvalla oppimiselle koko eliniän.

1.2. Kykyjensä ja erityisten tarpeidensa mukaisesti

Ihmisten taipumukset, tavoitteet ja koulutukselliset tarpeet poikkeavat toisistaan. Tasa-arvoiset koulutusmahdollisuudet eivät tarkoita samanlaista koulutusta kaikille vaan tasa-arvoista mahdollisuutta kehittää omia taipumuksiaan ja persoonallisuuttaan. Itse asiassa koulutusjärjestelmän tehtävänä on tukea ja tuoda esiin kunkin omia taipumuksia ja auttaa niiden kehittymistä.

Koulun tulisi kyetä tarjoamaan älyllisiä ja taidollisia virikkeitä nuorille niissäkin tilanteissa, joissa kodin koulutustausta tai taloudelliset resurssit ovat rajoitetut. Koulun kautta saavutettavat kerhot, harrastamahdollisuudet, yhteydet yliopistoihin ja yrityksiin ovat oleellinen osa luotaessa tasa-arvoisia mahdollisuuksia omien kykyjensä kehittämiseen. Erityisohjelmien tarjoaminen eri alojen harrastajille kotipaikkakunnalla tai ainakin lähiseudulla vaativat julkiselta sektorilta erityispanostusta. Muuten omien taipumusten kehittäminen jää riippumaan asuinpaikasta tai kodin varallisuudesta.

Täysi-ikäisten koulutustarpeiden tyydyttämisessä koulutuksen laatu ja monipuolisuus nousevat korostetusti esiin. Ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen opiskelijat kykenevät itse tekemään vastuullisia koulutuksellisia valintoja, muuttamaan koulutusmahdollisuuksien perässä vaikka ulkomaille sekä ottamaan taloudellista vastuuta työnteon ja lainojen kautta. Kansalaisten tasa-arvo korkeakoulutasolla edellyttää, että koulutusta on maassa saatavilla hyvinkin erilaisten taipumusten kehittämiseen ja niin korkealaatuisena, että se kelpaa kansainvälisen tason tiedeyhteisössä ja työmarkkinoilla. Muuten omien kykyjen täysipainoinen kehittäminen on

mahdollista vain eliitille, jolla on mahdollisuus opiskella huippukalliissa kansainvälisissä yksityisissä yliopistoissa.

1.3. Varattomuuden sitä estämättä

Koulutuksellisessa tasa-arvossa ei riitä, että koulutusta on saatavissa ilmaiseksi. Julkisesti rahoitettujen koulutuspalvelujen tulee olla niin laadukkaita, että ne antavat pätevyyden vaativimpiinkin työtehtäviin ja jatko-opintoihin. Mikäli julkisesti rahoitettujen koulutuslaitosten laatu putoaa, niin varattomuus estää kykyjen mukaisen edistymisen. Tällöin koulutusjärjestelmä repeytyy varallisuuden perusteella tapahtuviksi valinnoiksi.

Perustuslaki (PL 16§ 1 mom.) takaa ilmaisen peruskoulutuksen. Peruskoulu voidaan katsoa modernissa yhteiskunnassa julkiseksi hyödykkeeksi joka nostaa koko kansakunnan vaurautta. Suomi on saanut kansainvälisissä vertailuissa huippuarviot sekä kilpailukyvyssä yleensä että peruskoulutuksen laadussa erityisesti.

Korkeatasoinen, julkisesti rahoitettu ja koulutukselliseen tasa-arvoon nojautuva peruskoulutusjärjestelmämme on selvästi kilpailukykyssä tärkeä tekijä.

Peruskoulun jälkeiseen nuorisoasteen koulutukseen pätee vielä pitkälti sekä julkisen hyödykkeen että epäitsenäisen päätöksentekijän argumentit. Nuori ei kykene ottamaan täysimääräisesti vastuuta omasta koulutuksestaan. Yhteiskunnan on turvattava nuorten mahdollisuus tarpeidensa mukaiseen koulutukseen ja siitä aiheutuviin asumis- ja matkakustannuksiin.

2. Uudet kansainväliset haasteet

Suljetussa taloudessa ja kansallisessa julkisessa koulutusjärjestelmässä voitaisiin periaatteessa jatkaa yllä olevaa päättelyä koskemaan myös korkeakoulusektoria. Korkeimman opetuksen voitaisiin katsoa olevan kansakunnan yhteistä omaisuutta ja nuorten aikuisten tarvitsevan ilmaisen koulutusmahdollisuuden ennen kuin siirtyvät työelämään. Kun kaikkien ammattiryhmien, mukaan lukien akateemiset ammatit, koulutusmäärät, palkkataso ja verot suunniteltaisiin keskitetysti, niin koulutuksen hyöty jakautuisi tasaisesti kaikille.

Haaste on siinä, että Suomi ei enää ole suljettu eikä kansalliseen keskitettyyn suunnitteluun perustuva erillisarve – ei pääomamarkkinoiden, ei työmarkkinoiden eikä myöskään koulutuksen osalta. Koulutus pääomasta

on tullut vapaasti liikkuva tuotannontekijä Euroopan Unioniin liittymisen myötä ja globaalien vapaakaupan ulottuessa myös palveluihin. EU on aktiivisesti luomassa yhtenäistä eurooppalaista koulutusalueetta ja Euroopan tutkimusalueetta (ERA). Osaajat, oppilaat, opettajat, koulutusorganisaatiot ja tieto liikkuvat yhä vapaammin maiden rajojen ylitse. Tiukin kansainvälinen kilpailu käydään osaajista ja huipputiedosta. Koulutukselle ja tiedolle on syntynyt todelliset maailmanlaajuiset markkinat. Hyvin koulutetut osaajat päätyvät tulevaisuudessa sinne missä heidän työskentely- ja elinolosuhteensa ovat parhaimmillaan.

Kansainvälinen tiedeyhteisö ja kansainväliset asiantuntijoiden työmarkkinat edellyttävät kansainvälisen tason koulutus pohjaa. Koulutuksen laatu varmennetaan yhä enemmän koulutuslaitoksen maineen ja kansainvälisen akkreditoinnin kautta. Johtavat yliopistot harjoittavat merkittävää koulutustuotteiden vientiä, perustavat sivukampuksia ja rekrytoivat kansainvälisesti sekä opettajia että oppilaita.

Valtiot käyvät yhä vaikeampaa taistoa yliopistolaitoksen rahoittamiseksi. Toisaalta kansainvälisesti kilpailukykyisen korkeatasoisen koulutuksen kustannukset nousevat koko ajan ja toisaalta kansainvälinen verokilpailu vähentää valtion käytettävissä olevia varoja. Ei ole kuviteltavissa (olisin mielelläni väärässä tässä kohdin), että julkinen sektori kykenisi yksin nostamaan yliopistolaitoksen perusrahoituksen kansainvälisesti kilpailukykyiselle tasolle ja tarjoamaan sekä opettajille että oppilaille kilpailukykyiset työskentelyolosuhteet.

Kansainvälistymisen myötä yliopistotasoiselle koulutukselle on tullut julkisen hyödykkeen lisäksi yhä vahvempia yksityisen hyödykkeen piirteitä. Kansakunnan yleisen tietopääoman lisääntymisen lisäksi korkeatasoisen akateemisen koulutuksen saanut henkilö lisää huomattavasti omaa palkkatasoaan. Ajatellaan esimerkiksi kalliin erikoiskoulutuksen ilmaiseksi saanutta asiantuntijaa, joka valmistuttuaan lähtee ulkomaille yksityissektorille hyvin palkattuihin töihin. Keski-verto suomalainen veronmaksaja voi mielessään kyseenalaistaa tällaisen itselle osuneen maksumiehen roolin kun ulkomaille asiantuntijan maksama (alempi) palkkaverokaan ei palaudu kotimaata kehittämään. Kyseessä ei ole keksitty tilanne vaan tyyppitilanne avoimesta koulutusalueesta, jossa ihmiset liikkuvat vapaasti.

3. Mikä on nykytilanne

Havainnollistan suomalaisen yliopistosektorin kansainvälisen kilpailukyvyn vaikeita lähtökohtia tilastokartoituksella ja yksityisellä kirjeellä. OECD:n teoksesta "Education at a Glance" voidaan tarkastella eri maiden panostuksia yliopistokoulutukseen per opiskelija. Kilpailukyky mielessä Suomi pyrkii osaamisyhteiskuntien kärkeen ja koulutuksellisen tasa-arvon on yllä todettu edellyttävän korkeatasoista julkista yliopistosektoria. OECD-alueen panostus kolmannen asteen opiskelussa keskimäärin opiskelijaa kohti on \$ 11 422, Suomi \$ 8 114, Kanada \$ 15 211, Australia \$ 11 725, Ruotsi \$ 14 222 jne. Lisäksi vuosina 1995-99 panostus opiskelijaa kohti yliopisto-sektorilla on Suomessa pudonnut kun taas esimerkiksi Kanadassa, Saksassa ja Norjassa se on kasvanut.

Olemme siis sekä merkittävästi jäljessä kilpailijamaitamme että putoamassa yhä alemmas. Julkinen sektori ei selvästikään yksinään kykene vastaamaan yliopistosektorin kansainvälisesti kilpailukykyisestä rahoituksen tasosta. Voidaan jopa argumentoida, että oikeudenmukaisuuden näkökulmasta verovaroista suhteellisesti suurempi osuus tulee kohdistaa perus- ja nuorisoasteen koulutukseen kuin täysi-ikäisten korkeakoulutukseen.

Sain kirjeen hiljattain väitelleeltä lahjakkaalta tutkijaltamme Birgit Kleymannilta, jossa hän kertoi syistä miksi hän siirtyi ulkomaiseen yliopistoon tutkijaksi. Toistan paloja kirjeestä hänen luvallaan.

"In concrete terms, academic personnel in other European countries are paid significantly higher salaries (and/or pay less taxes) and are offered permanent positions – while in Finland, most academic positions are low-paid and on temporary contract (määräaikainen) basis. This leads to a situation where a highly educated professional with a PhD finds him- or herself in economic circumstances that would be wholly unacceptable to anyone with similar qualifications working in the private sector.

...

I very much regret that I have to leave this country, and this school, but the differences in financial conditions were so markedly high that there really was no choice. I do know that there are other young academics, Finnish and foreigners, who are considering similar moves. It is very regrettable that the Finnish nation provides such an excellent research infrastructure, only to lose its young Doctors to institutions abroad. Unless there will be changes in the

remuneration schemes of academic personnel in Finland, I fear that a move such as mine is symptomatic of a larger trend."

Taidatkos sen paremmin sanoa.

4. Uudet yhteisvastuullisuuden mallit

Tasa-arvon toteuttamisen elementit – mahdollisuus, tarpeidenmukaisuus ja varattomuuden estämättömyys – olisi jotenkin sovittava korkeakoulusektorille uuden kansainvälistyneen koulutusjärjestelmän olosuhteissa.

Ilmaista koulutusta ei ole olemassakaan, on vain erilaisia yhteiskunnallisia malleja keiltä, miten ja missä elämänvaiheessa koulutuksen kustannukset kerätään. Nähdäkseni Suomessa on tarpeen vakava periaatteellinen keskustelu, miten tämä parhaiten tehdään uusissa olosuhteissa oikeudenmukaisesti ja kilpailukykyisesti.

En todellakaan usko, eikä usko saamieni tietojen mukaan Valtiovarainministeriökään, että korkeakoululaitos voisi tulevaisuudessa saada tasekorotuksen budjettirahoitukseen perustehtäviensä hoitamiseen. Itse asiassa tasa-arvoisen koulutuspolitiikan toteuttamisen kannalta on varmaan tärkeämpää panostaa verorahoja lasten ja nuorten koulutukseen, jotta syrjäytymisvaarassa olevat ja erityislahjakkaat saavat tarvitsemaansa tukea. Alaikäiset eivät voi itse panostaa koulutukseensa vaikka haluaisivatkin, mutta täysi-ikäiset korkeakouluopiskelijat voivat kohdella omaa koulutustaan investointina.

Oikeudenmukaisuuden toteutumisen kannalta voidaan vakavasti kysyä onko vanha ajatusmalli uudessa tilanteessa johtamassa huolestuttaviin seuraamuksiin ja olisiko syytä tarkistaa ajatusmallia. Kokonaan verovaroin rahoitettu korkeakoululaitos on aiemmin toiminut varsin oikeudenmukaisesti, koska kansainvälisesti alhaisten palkkaratkaisujen ja korkean verotuksen kautta akateemisen koulutuksen saaneet henkilöt ovat omalla työllään ja veroillaan maksaneet jälkikäteen koulutuksensa kustannukset takaisin valtiolle.

Avoimessa koulutusalueessa veroyhteys koulutuksen ja tulevan työpaikan välillä on katkeamassa. Veronmaksaja voi tässä tilanteessa joutua hyväksikäytetyksi: kansainväliset ja suomalaiset opiskelijat hyödyntävät ilmaisen korkeakoulutuksen, mutta muuttavat ansaitsemaan rahaa korkeampien palkkojen ja alemman verotuksen maihin. Tällöin suomalainen veronmaksaja saa korkeakoulutuksen kustannukset ja korkeat verot, mutta koulu-

tuksen hyöty ja osaaminen valuvat ulkomaille. Tällainen epäyhtälö rapauttaa pidemmällä tähtäimellä korkeakoululaitoksen talouden ja laadun.

Kotimainen korkeatasoinen korkeakoululaitos on tasa-arvon, kansallisen sivistyksen ja kilpailukyvyn kannalta ensiarvoisen tärkeä. Ei ole realistista ajatella, että ulkomaisista korkeakouluopinnoista tulisi kaikille nuorille tasa-arvoinen vaihtoehto tai että valtion kannattaisi maksaa kaikille halukaille opiskelijoille lukukausimaksut, matkat ja elantokustannukset ulkomailta. Tietyt erityisryhmät voivat päätyä ulkomaille opiskelemaan, mutta tasa-arvon toteutuminen edellyttää laadukasta kotimaista vaihtoehtoa. Avain-sana on korkealaatuinen, koska muutoin korkeakoulusektori repeää varattomille tarkoitettuun keskinkertaiseen ilmaiseen koulutukseen ja varakkaille tarkoitettuun laadukkaaseen kansainväliseen maksulliseen koulutukseen.

Mielestäni ratkaisuvaihtoehtoista jäljelle jää yhteisvastuuseen perustuva rahoituspohja. Korkeakoulutuksen taloudellinen hyöty jakautuu julkisen sektorin, koulutettujen yksilöiden ja yhteistyöyritysten kesken. On perusteltua, että kaikki nämä tahot osallistuvat korkeakoululaitoksen kustannusten kattamiseen suhteessa saamaansa hyötyyn. Eri koulutus-tasoilla, eri alueilla ja eri opintoaloilla kustannusten jako voi poiketa toisistaan. Yhteisvastuullisen rahoitusmallin toteuttaminen mahdollistaa yliopistojen opiskelu- ja työympäristön kehittämisen kansainvälisesti kilpailukykyiseksi.

Ammattikorkeakoulujen tehtävänasettelussa alueellisella vaikuttavuudella ja yritys yhteistyöllä on erityinen paino, joten näiden sidosryhmien painon rahoituksen turvaamisessa tulisi olla keskeinen.

Yliopistoissa eri oppiaineiden tilanteet poikkeavat suuresti toisistaan. Teoreettisilla ja kulttuuripainotteisilla aloilla yhteiskunnan eli julkisen sektorin tulee kantaa päävastuu rahoituksesta kun taas kaikkein soveltavimmilla aloilla yksityisten opiskelijoiden saama mittava odotettavissa olevan palkkatason nousu ja yhteistyöyritysten saama markkina-arvon nousu edellyttävät niiltä suurempaa osuutta.

Yhteisvastuullinen rahoitusmalli edellyttää yliopistojen hallinnon muuttamista valtion tilivirastoista itsenäisiksi oikeushenkilöiksi, joilla on taloudellinen autonomia ja mahdollisuus pitkäjänteiseen taloudenpitoon. Vain taloudellisesti vahva yliopisto kykenee panostamaan sivistykseen ja akateemiseen perustutkimukseen. Ei ole sattumaa, että maailman johtavat laaja-alaiset sivistysyliopistot ovat taloudellisesti ja oikeudellisesti hyvin

itsenäisiä. Yliopistojen on kyettävä hoitamaan talouttaan ammattimaisesti ja käyttämään normaaleja talouden työkaluja yritys yhteistyössä kuten patentteja, rojaltimaksuja, osakeyhtiöitä, säätiöitä, rahastoja jne. Samoin rahoitus pohjan laajentaminen edellyttää koulutusmaksujen ja tieteelle tehtävien lahjoitusten verovapautta kansainvälisen mallin mukaisesti.

Tasa-arvon ja oikeudenmukaisuuden toteuttaminen yhteisvastuullisessa rahoitusmallissa vaatii huolellista valmistelua. Pelkkä laadukkaan koulutuksen olemassaolo ei riitä. Yksityiset rahoitusmarkkinat eivät myöskään kykene takaamaan tasa-arvoisia opiskelumahdollisuuksia. Yhteiskunnan on varmistettava, että opintojensa alussa varaton opiskelija voi käytännössä tehdä henkilökohtaisen investoinnin omaan koulutukseensa. Ensinnäkin investoinnin rahoitus tulee olla reilusti takapainotteen. Toiseksi henkilökohtaista taloudellista riskiä, jos koulutus ei tuotakaan toivottua tulosta, tulee lieventää. Nykyisessäkin tilanteessa, jossa lukukausimaksuja ei ole, tarvitaan opintorahoituksen kehittämistä. Opintolainan otto muodostaa monelle liian suuren henkilökohtaisen riskin epävarman työllisyystilanteen vuoksi.

Eräs mielenkiintoinen yhteisvastuullinen rahoitusmalli löytyy Australiasta, jossa koulutussektori on elänyt voimakkaan kansainvälistymisen ja kasvun kautta. Australiassa valtio tarjoaa lukukausimaksujen ja muiden opintokustannusten kattamiseen halpakorkoista lainaa. Laina maksetaan valmistumisen jälkeen ylimääräisinä veroina takaisin valtiolle. Takaisinmaksun nopeus ja suuruus riippuu ansiotasosta. Jos valmistumisen jälkeen on työttömänä tai alhaisesti palkatuissa töissä, niin lainaa ei tarvitse maksaa. Jos taas tulot ovat kehittyneet tyydyttävästi, niin niistä maksetaan koulutusveroa kunnes oma laina on kuitattu. Näin syntyy kansainvälisesti avoimilla koulutusmarkkinoilla yhteys koulutuskustannusten ja tulevien veronmaksujen välillä. Järjestelmä on kannustava, opintoja nopeuttava, riskejä tasaava ja tuntuu varsin oikeudenmukaiselta.

Yhteisvastuullinen yliopistojen rahoitus monipuolistaisi ja vakiinnuttaisi yliopistojen rahoitus pohjaa sekä nostaisi kilpailukykyä, mutta säilyttäisi julkisen vallan koulutuspoliittisen roolin. Haluan korostaa, että hahmottelemani tulevaisuudenkuva on yritys pelastaa julkisen sektorin pääosin rahoittama, tasa-arvoisen koulutuspolitiikan yliopistosektori eikä sen alas ajaminen. Yksityiset yliopistot syntyvät Suomeenkin, jos julkisesti rahoitetut yliopistot eivät säily kansainvälisesti kilpailukykyisinä. Tällöin tasa-arvon vaaliminen käy vaikeaksi. Yhteisvastuullisesti rahoitetuissa yliopistoissa valtio vastaisi rahoituksen vakaasta perustasosta, järjestäisi yhteis-

kunnallisesti oikeudenmukaisen opintojen tuki- ja lainoituspaketin sekä valvoisi yliopistojen laatua.

5. Tasa-arvon ajankohtaisia kysymyksiä

5.1. Pääsykokeiden perustaminen ylioppilaskirjoituksiin

Kansantalouden huoltosuhteen ja eläkkeiden maksun kannalta on tarpeen nopeuttaa opiskelijoiden siirtymistä koulusta korkeakouluun ja korkeakoulusta työelämään. Eräinä keinoina on esitetty pääsykokeiden perustaminen entistä enemmän ylioppilaskokeisiin ja jopa pääsykiintiöiden laatiminen saman vuoden ylioppilaille.

Tasa-arvoisen koulutuspolitiikan kannalta tässä kohdin on syytä edetä rauhallisesti. Ylioppilaskirjoitukset heijastavat vielä pitkälle nuoren kodin koulutustaustaa, vanhempien panostusta hänen koulutukseensa sekä murrosiän rajuutta. On täysi syy epäillä, että ylioppilaskirjoitusten ylikorostaminen johtaa vaatimattomista oloista olevien ja villin murrosiän eläneiden kynnyksen nousuun yliopisto-opintoihin. Ylioppilaskirjoitusten painoarvon lisääntyminen johtaisi pääsykoevalmennuksen siirtymiseen lukiolaisille annettavaan maksulliseen ylioppilaskoevalmennukseen, jolloin nuori ei ole vielä taloudellisesti itsenäinen.

Korkeakouluopinnot tulisi olla saavutettavissa ja käytännössä mahdollisia myös hitaasti koulutustarpeensa löytäneille, keltasta pudonneille ja keski-ikäisille. Pääsykokeeseen valmistautuminen on tasa-arvoisempi kisa kuin nuorisovaiheen koulumenestys.

5.2. Nopean valmistumisen korostaminen

Yliopisto-opintojen tehostamisessa erääksi keskeiseksi tunnusluvuksi on otettu keskimääräinen valmistumisaika, jota yritetään painaa alaspäin. Määrätietoinen ja tehokas opiskelu on kansantalouden ja yksilön työuran kannalta suotavaa. Tasa-arvonäkökulmasta on varottava menemästä liian pitkälle tähän suuntaan.

Opintojen pitkittyminen liittyy usein opintososiaalisiin etuihin ja opintojen rahoitukseen. Nykyinen opintososiaalinen järjestelmä rakenteellisesti suosii valmistumisen pitkittymistä, mutta samalla määrällisesti niukkana ohjaa opiskelijat työhön opintojen ohella. Mitä varattomammista oloista opiskelija on lähtöisin, sitä vaikeampaa hänen on kantaa lainan taloudellista riskiä ja sitä varmemmin hänen täytyy työskennellä opintojensa ohessa.

Ennen kuin opintoja tehostetaan niin pitkälle, että samaan aikaan työssä käyminen käy mahdottomaksi, on uudistettava opintotuki- ja erityisesti opintolainajärjestelmä. Lainojen takaisinmaksuun liittyvät riskit tulisi minimoida esimerkiksi Australian mallin mukaisesti sitomalla ne tulevaan maksukykyyn. Muuten ylitehostettuihin opintoihin ja siihen liittyvään lainanottoon uskaltavat ryhtyä vain taloudellisesti turvatut opiskelijat ja varattomuus estäisi kouluttautumista.

5.3. Yksityisten yliopistojen ja koulujen esiinmarssi

Yksityisten koulutuslaitosten kysyntä riippuu ratkaisevasti julkisesti rahoitettujen koulutuslaitosten laadusta ja saatavuudesta. Suomessa koulutus on nykyisin ilmaista ja yhteisvastuullisesti rahoitetuissa järjestelmissä julkisen sektorin tukema koulutus on kertaluokkaa halvempaa kuin vastaava yksityinen koulutus. Halpuus ei kuitenkaan auta, jos laatu putoaa liian alas.

Parhailtaan suomalaista yliopistosektoria vaivaa OECD-maiden keskiarvoa alempi taloudellinen panostus per opiskelija, suuret opiskelijamäärät per opettaja ja kehittyneitä EU- ja OECD-maita alhaisempi opettajien palkkataso. Näillä eväillä tekeillä olevat hankkeet kansainvälisen yksityisen yliopiston perustamisesta varmaan toteutuvat lähiaikoina. On myös odotettavissa, että parhaimmassa asemassa olevat opiskelijat ja opettajat siirtyvät yhä suuremmissa määrin ulkomaille yksityisiin yliopistoihin. Tällöin osa opiskelijoista ja opettajista saa kansainvälisesti kilpailukykyistä koulutusta, mutta tasa-arvoisen koulutuspolitiikan lähtökohdista on vaikeata pitää kiinni.

Julkisen yliopiston edustajana en pelkää yksityistä kilpailua, mutta haluan varmistua, että meillä on kunnon pelivälineet. Koen puolustavani tasa-arvoisen koulutuspolitiikan linnaketta, mutta viime vuosisadan aseistuksella ja kädet sidottuina.

5.4. Ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen työnjako

Ammattikorkeakoulut ovat lunastaneet paikkansa tärkeänä osana suomalaista tasa-arvoista koulutusjärjestelmää. Mahdollisuus korkeampiin opintoihin on avautunut yhä useammalle ja koulutuksen alueellinen kattavuus on parantunut. Työnjako yliopistojen kanssa on muodostumassa haastavaksi ongelmaksi.

Ns. duaalimallin periaatteiden mukaisesti on oltu ajamassa jatkotutkintoja ammattikorkeakouluihin, jotka sitten rinnastettaisiin maisteritutkintoihin. On jopa väläytely tohtoritutkintojen tuomista ammattikorkeakouluihin. Tällaisen kehityksen päässä on joko todellakin kahden päällekkäisen

korkeakoulujärjestelmän ylläpito tai duaalimallin sulautuminen Englannin esimerkin mukaisesti monomalliksi, jossa ammattikorkeakouluista tuli yliopistoja.

Eivätkö lisääntyvät koulutusmahdollisuudet sitten lisäisi koulutuksellista tasa-arvoa? Julkisen sektorin niukkenevat resurssit tuottavat tässä kehityskulussa päinvastaisen lopputuloksen. Jos ammattikorkeakoulut toistavat yliopistojen tehtävät, niin nimityksistä riippumatta meillä olisi tulevaisuudessa Suomessa 50 yliopistoa 5 miljoonaa ihmistä varten, joka olisi maailmanennätystasoa. Tämän kaksinkertaisesti mitoitettun järjestelmän kustannukset olisivat niin korkeat, ettei julkinen sektori mitenkään kykenisi sitä laadukkaasti ylläpitämään. Lopputuloksena olisi erityisesti ammattikorkeakoulujen perustutkintojen resurssiongelmien sekä maisteritutkintojen eriarvoistuminen ja ranking-kilpailun kiristyminen. Huono tutkinto ei anna työmarkkinakelpoisuutta.

Todellista tasa-arvoa ja laadukkaan koulutuksen saatavuutta paljon paremmin edistävä kehityssuunta olisi keskittää ammattikorkeakoulujen voimat laadukkaan perustutkinnon suorittamiseen, joka on vertailukelpoinen eurooppalaisen Bachelor-tutkinnon kanssa. Yliopistot vuorostaan keskittyisivät erityisesti laadukkaiden maisteri- ja tohtoriohjelmien laatimiseen, joihin järjestettäisiin ammattikorkeakouluista parhaille opiskelijoille jatko-opintomahdollisuus.

6. Yhteenveto

Jos kotimainen julkinen yliopistosektori menettää asemansa korkean kansainvälisen laadun ja osaamisen tuottajana, niin koko koulutuksellisen tasa-arvon ohjelma murenee. Kansainväliset vertailut paljastavat, että suomalainen yhteiskunta panostaa nykyisin yliopistosektoriin alle OECD-maiden keskiarvon ja trendi on ollut laskeva, mikä on erittäin huolestuttavaa.

Vaihtoehtoina on kehittää julkisesta koulutusjärjestelmästä kansainvälisesti kilpailukykyinen tai passiivisesti tyytyä koulutusjärjestelmän repeytymiseen vaatimattomaan maksuttomaan osaan ja laadukkaaseen maksulliseen osaan.

Yliopistojen laadun kehittämisessä tärkeitä linjauksia ovat:

Yliopistojen rahoitustason nostaminen ja rahoituspohjan laajentaminen siirtymällä yhteisvastuulliseen rahoitusmalliin julkisen sektorin, yksilöiden ja yritysten avulla.

Julkisella sektorilla tulee olla täysi vastuu alaikäisten ja nuorisoikäisten koulutuksesta ja asteittain vähenevä rahoitusosuus kandidaatti- ja maisteritutkinnoista.

Kannustavan ja sosiaalisesti oikeudenmukaisen opintolainajärjestelmän luominen niin, että opiskelijat voivat varattomuuden estämättä keskittyä opintoihinsa.

Dynamiikan ja pitkäjänteisyyden lisääminen tekemällä yliopistoista autonomisia yksiköitä. Valtion roolin tulisi muuttua yliopistojen ja opiskelijoiden rahoittajaksi sekä yleisten koulutuksellisten pelisääntöjen laatijaksi. Yliopistojen roolia itsenäisinä toimijoina tulisi vahvistaa.

Yliopistojen rahoitus pohjaa laajentavien kannustimien rakentaminen tekemällä koulutusmaksuista ja lahjoituksista verovähennyskelpoisia sekä suomalaisista koulutustuotteista vientituotteita.

Selkiyttämällä yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen työnjakoa niin, että ammattikorkeakoulut keskittyvät eurooppalaiseen Bachelor-tutkintoihin ja yliopistot eurooppalaiseen Master- ja Doctor-tutkintoihin. Näiden välille pitää rakentaa toimivat yhteydet.

Koulutusjärjestelmä on vaativien uusien haasteiden edessä. Avoin kansainvälistyvä koulutuskenttä ja verovarojen suhteellinen niukkuus edellyttävät uusien ratkaisumallien etsimistä alkuperäisen koulutuksellisen tasa-arvon tavoitteen saavuttamiseksi. Julkisen ja yksityisen rahoituksen on yhteisvastuullisesti taattava korkeatasoinen koulutusjärjestelmä. Julkinen rahoitus on erityisvastuussa lasten, nuorten ja työttömyysuhan alla elävien koulutuksesta kun taas korkeakoulutasolla ja täydennyskoulutuksessa yksityiselle rahoitukselle olisi luotava lisää tilaa. Linjauksilla on kiire ennen kuin olemme tapahtuneiden tosiasioiden edessä.

Mita nyt, Kauppi?

Rehtori Eero O. Kasasen puhe Helsingin kauppakorkeakoulun
lukuvuoden avajaisissa 3.9.2004

Mitä nyt, Kauppis?

Jos ei aivan uutena, niin toivottavasti uudistuneena, haluan kauden aluksi esitellä mitä rehtoritroikalla on mielessä. Aluksi lyhyt katsaus nykytilanteeseen ja uusiin haasteisiin. Varsinainen pääaihe on ehdotuksemme Kauppiksen uudeksi visioksi ja linjanvedoiksi vision toteuttamiseksi.

1. Kovat tulokset millä tahansa mittarilla

Helsingin kauppakorkeakoulu on yli 90-vuotisen olemassaolonsa aikana ollut jatkuvasti suomalaisen kauppätieteen edelläkävijä. Yli 20 000 alumniamme muodostavat suomalaisen käytännön liiketoimintaosaamisen ja kauppätieteellisen tutkimuksen ydinjoukon.

Helsingin kauppakorkeakoulu on yltänyt kansainvälisessä tutkimusyhteistyössä, kansainvälisessä johtamiskoulutuksessa ja yritysyritysteistyössä tasolle, josta perustajat tuskin uskalsivat haaveilla. Kansainvälisten, ulkopuolisten arvioiden mukaan olemme arvostettu eurooppalainen laatukauppakorkeakoulu.

2. Kovat haasteet kansainvälisillä koulutusmarkkinoilla ovat jo todellisuutta

Yliopistotasoinen tutkintokoulutus ja täydennyskoulutus ovat kehittyneet globaaliksi kilpailuksi markkinaksi. Akateeminen tutkimusrahoitus on muuttumassa ajan myötä Euroopan laajuiseksi ja merkittävät soveltavat tutkimushankkeet tehdään globaalien yhteistyökumppanien kanssa. Johtavat kansainväliset yliopistot ovat verkottumassa useille mantereille. Rahoittajat, asiakkaat ja yhteistyökumppanit edellyttävät kansainvälisen tason palveluja.

Suomalaiset johtavat yritykset ovat painokkaasti haastaneet Helsingin kauppakorkeakoulua. Meiltä on erityisesti kaivattu monitieteisiä, ammattimaisesti johdettuja tutkimushankkeita ilmiöistä, jotka ovat keskeisiä kilpailukyvyn kannalta.

Suomesta on nettoaivovienttiä tutkijoista ja korkealle koulutetuista. Haasteena on tehdä Kauppiksesta riittävän vetovoimainen tutkimisen ja oppimisen keskus.

3. Kovat rajoitteet alentavat kansainvälistä kilpailukykyä

Suomalainen yliopistolaitos ei nykyisellään ole kansainvälisesti kilpailukykyinen työskentelypaikka tai palveluiden tuottaja. Tutkijoiden palkkataso ja yliopistojen rahoitustaso eivät ole houkutus- vaan karkotustekijöitä.

Lainsäädännölliset esteet myydä tutkintoja kansainvälisesti estävät suomalaisen osaamisen viennin ja varallisuuden kartuttamisen.

Kauppiksenkin kehittämisessä liian rajoittavat säädökset ja rahanpuute ovat useissa kohdissa vastassa.

4. Kovat tavoitteet uusien haasteiden mukaiseksi

Voimme nyt tyytyväisinä todeta noin kahdeksan vuotta sitten yhteisesti asettamamme vision Helsingin kauppakorkeakoulusta eurooppalaisena laatukauppakorkeakouluna toteutuneen.

Kansainvälisessä koulutuskilpailussa on syytä tarkentaa omaa vahvuusaluettamme. Uudeksi visioksi haluamme esittää:

*HSE – johtava tutkimusorientoitunut kauppakorkeakoulu
Euroopassa*

Tavoite ei ole niin saavuttamaton kuin miltä se ehkä ensin vaikuttaa. Ensinnäkin, suuri osa kauppakorkeakouluista on varsin opetuspainotteisia, joten tutkimusorientoituneita laadukkaita kauppakorkeakouluja on vain äärellinen määrä. Toiseksi suomalainen yliopistopolitiikka ja rahoituskanavat kannustavat liiketoimintaosaamisen laajenevaan tutkimukseen. Kolmanneksi nykyiset aktiivisimmat tutkijamme ovat jo erikoisaloillaan eurooppalaista kärkitasoa.

Lupaamme voimakkaasti keskittyä yhteiskunnallisesti merkittävän ja laadukkaan kansainvälisen tutkimuksen edellytysten parantamiseen. Menestyksekkäiden tutkijoiden rekrytointi ja kannustaminen on oleellista. Erinomaisella kauppatieteellisellä tutkimuksella tarkoitan hankkeita, joiden aihe on elinkeinoelämän kannalta keskeinen ja laatutaso kansainvälisen tiedeyhteisön arvostamaa.

5. Kovat linjaukset sidosryhmien kautta jäsenettynä

5.1. Houkutteleva omistajalle

Eduskunta ja opetusministeriö ovat varsin selkeästi linjanneet yliopistojen keskeisiksi perinteisiksi tehtäviksi laadukkaan tutkimuksen ja siihen perustuvan opetuksen sekä uudeksi kolmanneksi tehtäväksi palvelutehtävän.

Uusi tehtävä kauppatieteen alalla tarkoittaa liiketoimintaosaamisen edistämistä yhteiskunnassa. Palvelutoiminta kuuluu jatkossa HSE:n (Helsinki School of Economics) ydintoimintoihin.

5.2. Houkutteleva kansainväliselle tiedeyhteisölle

Tiedeyhteisö arvostaa korkeatasoisen akateemisen tutkimuksen lisäksi aktiivista osallistumista kansainvälisiin järjestöihin ja mahdollisuutta molemminpuoliseen tieteelliseen kanssakäymiseen.

Kehitämme entistä parempia mahdollisuuksia lähteviin ja saapuviin tutkijavierailuihin.

Uusi HSE Research -tutkimusverkosto tukee laajoihin, kansainvälisiin projekteihin osallistumista sekä lisää tunnettuuttamme. Jatkamme ponnisteluja Suomen Akatemian tutkimuksen huippuyksikön saamiseksi.

Uusi visio edellyttää HSE (Helsinki School of Economics) brändin voimakasta kehittämistä ja kaikkien toimintojemme sekä viestintämme saattamista HSE-sateenvarjon alle. Brändin, maineen ja rankingien merkitys korostuu voimakkaasti. Pyrimme aktiivisesti säilyttämään nykyiset akkreditoinnit ja hankkimaan, mikäli mahdollista, AACSB-akkreditoinnin.

5.3. Houkutteleva elinkeinoelämälle

Johtavat suomalaiset yritykset ovat astuneet äärimmäisen vaativille globaaleille markkinoille ja tarvitsevat maailmanluokan liiketoiminta-osaamista. Haasteenamme on määritellä selkeästi vahvuusalueemme ja saavuttaa elinkeinoelämän kannalta relevanteissa aiheissa maailmanluokan taso, yhteistyössä kansainvälisen tiedeyhteisön kanssa.

Kehitämme menetelmiä, joilla professorit voivat välillä käydä yrityksissä töissä ja liikkeenjohtajat kaupparakorkeakoululla opettamassa ja tutkimassa.

Ammattimainen sovellettu tutkimustoiminta edellyttää kertaluokkaa suurempaa keskittymistä, yhteistyötä yliopistojen ja yritysten kanssa sekä brändinhallintaa. Sovellettu tutkimustoimintamme organisoidaan yhteisen HSE Research -verkoston kautta.

Johtamiskoulutuksessa lisäämme omien tutkijoidemme valmiuksia ja kannustimia opettaa omissa johtamiskoulutusohjelmissamme.

5.4. Houkutteleva opiskelijoille

Kunnianhimoiset opiskelijat etsivät koulutusta, joka antaa kilpailuetua vaativaan kansainväliseen uraan. Vaikka laatu/hinta-suhteemme on ääretön, niin vaativimmat opiskelijat jo investoivat omaan koulutukseensa ulkomaisissa huippukauppakorkeakouluissa. Maksullisessa johtamiskoulutuksessa kilpailu on luonnollisesti vielä tiukempaa.

Tutkintokoulutusta uudistetaan jatkuvasti lisäämällä ja poistamalla koulutusohjelmia kysynnän mukaisesti.

Tohtoriopiskelijoille tarjoamme tiukasti kilpailutetun, pääosin englanninkielisen, kansainvälisen tohtoriohjelman.

5.5. Houkutteleva tutkijoille ja opettajille

Etevät tutkijat kaipaavat kaltaistaan seuraa, kilvoittelua, aikaa ja tilaa tutkimukseen, lahjakkaita opiskelijoita sekä kannustavia työehtoja. Yliopiston ja oman laitoksen maine on tärkeä houkustustekijä. Taitavat opettajat viihtyvät lahjakkaiden opiskelijoiden seurassa interaktiivisessa opetustilanteessa.

Tutkinnonuudistus ja ohjelmapohjaisuus tarjoavat erinomaisen mahdollisuuden HSE:ssä pedagogiikan kehittämiseen.

Luomme määrätietoisella kannustinjärjestelmällä parhaille tutkijoille entistä houkuttelevammat olosuhteet ja liikumme kohti kansainvälistä rekrytointia. Parhaille opettajille maksetaan tulospalkkioita ja tarjotaan mahdollisuuksia itsensä kehittämiseen kansainvälisesti.

Strateginen keskittyminen *Graduate School*-tyyppiseen opetukseen eli maisteritasolle (M.Sc. ja MBA), tohtoritasolle ja johtamiskoulutukseen auttaa tutkijoita paremmin yhdistämään oma tutkimustyönsä opetukseen.

5.6. Houkutteleva henkilökunnalle

Ammattitaitoinen ja osaava henkilökunta kaipaa organisaatiota, jossa toimenkuvat, tehtävät, valta ja vastuu ovat selkeät. Laatutyötä arvostava kulttuuri ja kannustinjärjestelmät sekä mahdollisuus itsensä kehittämiseen ovat tärkeitä houkutustekijöitä. Ylpeys omasta työpaikasta ja yhteisistä saavutuksista on entistä merkittävämpää.

Valtion uusi palkkausjärjestelmä sekä HSE:n tavoitteellisempi toiminnanohjausmalli tarjoavat entistä paremmat välineet selkeälle esimies-alais-palautteelle, strategiselle tavoitteenasettelulle ja henkilökohtaiselle kannustamiselle. Tavoitteena on, että jokaisella olisi yksi ja vain yksi esimies.

6. Kova prosessi strategian täsmentämiseksi

Strategian täsmentämiskierros alkoi viime keväänä seminaarilla eurooppalaisen yliopistojärjestelmän kehitystrendeistä, jossa pääpuhujana oli meistä EQUIS-laatuarvioinnin tehnyt professori Paul Verhaegen ja osallistujina yrityspartnereidemme liikkeenjohtajia sekä omia tutkijoitamme.

Seuraavaksi pitkäaikainen yrityspartnerimme, McKinsey & Company, esittää Helsingin kauppakorkeakoulun hallitukselle raportin sidosryhmien näkemyksistä HSE:n nykytilasta ja toiveista tulevaisuuden suhteen. Yhteenvedot kummastakin raportista tulevat olemaan verkossa kaikkien saatavilla.

Prosessi jatkuu Helsingin kauppakorkeakoulun hallituksen vetämänä tarkentuvana keskusteluna, johon kaikki yhteisömme jäsenet ovat tervetulleita osallistumaan. Lupaan lukea henkilökohtaisesti kaikki kommentit, joita strategian täsmentämisestä lähetetään.

Ja lopuksi

Mitä nyt HSE? Kovaa vauhtia kohti uutta auringonnousua!

Kauppakorkeakoulut kunniaan

Rehtori Eero O. Kasasen puhe Helsingin kauppakorkeakoulun
lukuvuoden avajaisissa 2.9.2005

Kauppakorkeakoulut kunniaan

Kaikki mitä olet aina halunnut tietää Helsingin kauppakorkeakoulusta, mutta et ole uskaltanut kysyä:

Kuinka hyviä oikeastaan olemme kansainvälisissä vertailuissa? Mitä erilaiset rankingit mittaavat? Kuinka kauppakorkeakouluja tulisi arvioida? Mitä esitetty haaste kansainvälisestä erinomaisuudesta tarkoittaa meille ja yhteiskunnalle? Mikä on roolimme tulevaisuudessa?

1. Helsingin kauppakorkeakoulu on vahvassa kunnossa

HSE (Helsinki School of Economics) on sijoittunut kauppakorkeakoulujen kansainvälisissä vertailuissa varsin hyvin. Viimeisin rankingimme oli saksalaisen Handelsblatt-konsernin tutkimus, jossa saimme sijan 17 Euroopassa MBA-ohjelmissa. Olemme sijoittuneet johtamiskoulutuksessa sijalle 15 Euroopassa tänä vuonna Financial Timesin listassa.

Tilanteemme on vastaava kuin Suomen johtavan monialayliopiston ja johtavan teknillisen korkeakoulun omissa sarjoissaan. Helsingin yliopiston sijoitus oli 23 Shanghain eurooppalaisten monialayliopistojen listalla. Teknillisen korkeakoulun sijoitus oli 15 eurooppalaisten teknillisten korkeakoulujen joukossa The Times -lehden tekemässä yliopistovertailussa.

HSE sai ensimmäisten joukossa tiukkaan kansainväliseen vertaisarviointiin perustuvan EQUIS-laatuleiman jo vuonna 1998. Kansainvälinen MBA-portfoliomme on saanut kansainvälisen AMBA-akkreditoinnin ensimmäisenä pohjoismaisena ja ainoana suomalaisena kauppakorkeakouluna vuonna 1997. Olemme tunnustettu hyvän laadun eurooppalainen kauppakorkeakoulu.

Olemme määrän lisäksi myös suhteellisesti suurin laatujulkaisuja tuottava kauppatieteellinen yksikkö Suomessa. Tutkimuspalvelupäällikkömme teki selvityksen, jossa etsittiin kaikki Suomen yliopistoissa vuosina 1986–2005 julkaistut liiketaloustieteeseen ja kansantaloustieteeseen liittyvät artikkelit, jotka on julkaistu laatulehdissä (impaktifaktori yli 1). Helsingin kauppakorkeakoulun osuus oli 29 % näistä laatujulkaisuista, kun osuutemme koko liiketaloustieteen ja kansantaloustieteen professoreista oli vuonna 2004 noin 21 %.

Mikko Syrjänen voitti tänä vuonna EDAMBA:n väitöskirjakilpailun ja Eiren Tuusjärvi tuli kuudenneksi – parhaat onnittelut huippusuorituksista tutkijoillemme. EDAMBA on Euroopan johtavien kauppakorkeakoulujen tohtorihjelmien yhteistyöverkosto. Siihen kuuluvat muun muassa Financial Timesin Euroopan parhaiksi rankkeeraamat kauppakorkeakoulut INSEAD ja London Business School.

2. Hyvästä erinomaiseksi

Käskey on käynyt valtiotalta ja elinkeinoelämästä:

Suomen kauppatieteellinen opetus ja tutkimus on nostettava kansainväliseen kärkeen.

Tavoite on oikea, vaativa ja hallitusohjelman keskiössä. Liiketoimintaosaaminen on ydinasia Suomen tulevassa kilpailukyvyssä ja hyvinvointiyhteiskunnan palvelujen rahoittamisessa. Kauppatieteellisen osaamisen on oltava huippuluokkaa, jotta pärjäisimme modernissa palvelutaloudessa ja kansainvälisessä osaamiskilpailussa.

Kun haluamme tosissaan nousta kansainväliseen kärkeen, on tärkeää analysoida huippukauppakorkeakoulujen toimintaedellytyksiä ja toimintatapoja. Nykyinen toimintaympäristö ja tapamme toimia on vienyt kauppateiden Suomen Akatemian teettämän selvityksen mukaan hyvälle eurooppalaiselle pienten maiden tasolle.

Kansainvälisenä laatu-arvioijana olen päässyt sisältäpäin perehtymään Euroopan johtaviin kauppakorkeakouluihin ja kollegana amerikkalaisiin johtaviin kauppakorkeakouluihin. Erot suomalaisiin kauppakorkeakouluihin ovat vielä suuret. Kärkikauppakorkeakoulujen toimintaympäristöä ja toimintatapaa luonnehtivat seuraavat piirteet:

- Säätiötyyppinen oikeudellinen asema
- Verohelpotukset yksityisille ja yrityksille tiedelajajoituksista
- Ulkoinen hallitus tiede- ja talousasiantuntijoista
- Suoritusten mukaiset markkinaehtoiset palkat, joiden taso on noin 2–4-kertainen Suomeen verrattuna
- Valtionapu porrastettuna kansainvälisesti todetun laadun mukaisesti
- Lukukausimaksut suuruusluokkaa 20 000–30 000 euroa, kun suomalaisten kauppakorkeakoulujen kokonaisrahoitus opiskelijaa kohti on noin 7 000 euroa vuodessa
- Tutkimus koottuna vahvoiksi tutkimusryhmiksi, jotka käsittelevät kansainvälisten yritysten keskeisiä ongelmia

- Opetuksessa ongelmanratkaisulla keskeinen osuus
- Aktiivisia kansainvälisillä koulutus- ja rekrytointimarkkinoilla
- Opiskelijat, tutkijat ja hallintohenkilöstö kansainvälisiä
- *Graduate School* -rakenne, jossa opetus koostuu työkokemusta omaavien opiskelijoiden maisteri-, tohtori- ja johtamiskoulutuksesta

Ymmärrettävästi emme voi kertaheitolla muuttua kansainvälisen parhaan käytännön mukaiseksi. Uudistustyö eron umpeen kuromiseksi on kuitenkin aloitettava välittömästi ja määrätietoisesti. Brunilan raportin suositukset viittaavat samaan suuntaan. Muuten suomalaiset kauppakorkeakoulut näivettyvät ja hiipuvat laatuasteikolla alaspäin. Kansainväliset kilpailijat eivät lepää vaan panostavat kovassa kilpailussa yhä tehokkaampiin toimintamuotoihin. Vakavat kysymykset kuuluvat:

Onko meillä yhteiskunnassa ja kauppakorkeakoulujen sisällä tarpeeksi uudistuskykyä luodaksemme edellytykset kansainväliseen kärkeen pääsemiseksi? Uskallammeko tehdä tarvittavat lainsäädännölliset, hallinnolliset, henkilökohtaiset ja taloudelliset panostukset?

Nyt tarjolla olevat lääkkeet eli valtion tilivirastojen, mukaan lukien yliopistot, tuottavuusohjelmaan kuuluvat henkilöstösupistukset ja yliopistojen hallinnolliset pakkoliitokset vievät meitä vain kauemmaksi tavoitteesta.

3. Yliopistoarvioinnit ja rakenteellinen kehittäminen

Yliopistopolitiikassa rankingit ja tehokkuusvertailut ovat väittelyn keskiössä. Shanghain listaa globaaleista yliopistoista on tarkoin luettu kansallista tasoa arvioitaessa. Suomessa useat selvitykset (Rantanen, Kivinen & Hedman) ovat verranneet suomalaisten yliopistojen keskinäistä tehokkuutta.

Shanghain lista on suunniteltu maailman monialaisten yliopistojen kokonaistuotannon vertailuun. Siinä pyritään arvioimaan instituutioiden eri alojen yhteenlaskettua tutkimuksellista voimaa. Shanghain listan valintakriteerit painottavat Nobel-palkintojen määrää, sitaattien kokonaismäärää ja julkaisujen kokonaismäärää. Yliopiston koon vaikutus on huomioitu vain 10 % painolla, joten mikään pieni yliopisto ei voi pärjätä, vaikka olisi erikoisalallaan aivan huipputasoa. Näillä kriteereillä on luonnollista, että suuret yliopistot nousevat tämän listan kärkeen.

Suomalaisten yliopistojen tehokkuusvertailussa on kauppakorkeakoulujen kannalta vastaava metodinen ongelma. Ei ole mielekästä verrata kauppatieteisiin fokuoituneen yliopiston tunnuslukuja monialayliopistoihin, joissa on mukana aivan eri tyyllisiä tieteenaloja. Tiedämme jo ennakolta, että yleismaailmallisesti kokeellisten luonnontieteiden julkaisu- ja tutkimustieteiden suurempi kuin kauppa- tai yhteiskuntatieteiden. Kun tieteenalajakauman vaihtelua ei ole puhdistettu tuloksista pois, niin on luonnollista, että yliopistot, joissa on vahva luonnontieteellinen painotus nousevat keskimääräisten tulosten kärkeen.

Kauppakorkeakouluja onkin verrattava toisiin kauppakorkeakouluihin. Kansainvälisten johtavien talouslehtien tekemät kauppakorkeakoulujen väliset vertailut välttävät yllä mainitut ongelmat. Vertailuissa korostetaan tutkimusten laatua, opettajien pätevyyttä ja valmistuvien työmarkkinaluottamusta. Ne antavat paljon asiakaslähtöisemmän kuvan kauppakorkeakoulujen rankingistä yleislaadun suhteen kuin vertailu monialayliopistojen keskimääräisiin tuotantolukuihin.

Perinteinen pohjoismainen rakenneratkaisu on ollut luoda vahvoja itsenäisiä kauppakorkeakouluja. Tämä rakenne on toiminut hyvin jo vuosikymmeniä. Suomalaisessa keskustelussa on jopa esitetty, että suuret monialayliopistot olisivat niin paljon tehokkaampia kuin yksialayliopistot tai pienet monialayliopistot, että yliopistot olisi yhdistettävä muutamaksi jättisuureksi monialayliopistoksi hallinnollisilla pakkoratkaisuilla.

Tehdyt selvitykset eivät tarjoa mitään todistetta hallinnollisten pakkoratkaisujen hyödyllisyydestä kauppakorkeakouluille. Päinvastoin, on kaikki syy olettaa, että pakkoliitokset vain vähentäisivät hyvin toimivien itsenäisten kauppakorkeakoulujen kilpailukykyä lisäämällä hallinnollista kuormaa.

Ennen kuin tällaisia hallinnollisia pintarakenteita ryhdytään edes pohdiskelemaan, olisi kauppatieteellisellä alalla uudistettava todellisia syvärakenteita. Hyppy kohti kansainvälistä kärkeä on mielestäni aloitettava seuraavilla koulutuspoliittisilla ja kauppakorkeakoulujen sisäisillä uudistuksilla:

1. *Panostus.* Suomalaisten kauppakorkeakoulujen resurssointi opiskelijaa ja opettajaa kohti on saatettava kilpailukykyiseksi kansainvälisten kauppakorkeakoulujen kanssa.
2. *Kilpailu.* Kysyntätekiöillä tulee olla suurempi rooli koulutuksen suunnittelussa ja mitoituksessa. Todellinen laatu syntyy kansainvälisen kilpailun kautta niin koulutuksessa kuin muillakin aloilla.

3. *Hallinto. University governance* on saatettava kansainvälisesti kilpailukykyiseksi. Suomalaisten kauppakorkeakoulujen tulee olla kansainvälisten kilpailijoidensa kaltaisesti säätiötyyppisiä itsenäisiä oikeushenkilöitä, joilla on ulkoinen hallitus.

4. *Vahvat yksiköt.* Vahvimpia kauppatieteellisiä yksiköjä, itsenäisiä kauppakorkeakouluja, tulee vahvistaa maisteri- ja tohtorikoulutuksessa. Tekniikan tavoin kaupan alalla on syytä vähentää aloituspaikkojen määrää ja keskittää opetusta vahvoihin yksikköihin.

5. *Liiketoimintaosaaminen.* Liiketoimintaosaamisohjelmaan tulee tehdä saman kertaluokan panostus kuin teknologiaohjelmaan. TEKESin ja Suomen Akatemian liiketoimintaosaamisohjelmat ovat oikeaan osuneita, mutta volyyymia ja kauppatieteilijöiden osuutta ohjelmissa tulisi nostaa.

6. *Tutkimuksen relevanssi.* Kauppatieteen tutkijoiden tulee löytää vahvan yritys yhteistyön kautta alamme todellinen soveltava luonne. Tarvitsemme asennemuutosta johtajia kiinnostavien ilmiöiden ja ongelmien tutkimisen suuntaan. Tutkimustyö on koottava vahvojen painopisteiden ja ammattimaisesti johdettujen projektien alle.

Helsingin kauppakorkeakoulu on strategisessa kehittämisessään tehnyt kaikkensa edistääkseen tutkimuksensa ja opetuksensa kansainvälistä tasoa. Olemme päässeet hyviin tuloksiin ja valmiit ottamaan kovan strategisen haasteen kansainvälisestä erinomaisuudesta vastaan. Jatkossa haluamme keskittyä tutkimuksessa johtavia yrityksiä kiinnostaviin ilmiöihin sekä opetuksessa kansainvälisiin maisteri-, tohtori- ja johtamiskoulutusohjelmiin.

Helsingin kauppakorkeakoulun tavoitteena on kehittyä kansainvälisen kärkiluokan *Graduate Business Schooliksi* yhteistyössä johtavien yritysten ja yliopistojen kanssa.

Hallitusohjelman hahmottelua

Rehtori Eero O. Kasasen puhe Helsingin kauppakorkeakoulun
lukuvuoden avajaisissa 1.9.2006

Hallitusohjelman hahmottelua

1. Akateemisen ja poliittisen maailman yhteys

Helsingin Kauppakorkeakoululla on kunniakas poliittinen historia. Kansleri O.W. Louhivuori oli Suomen Itsenäisyssenaatin jäsen. Useat yliopistomme tutkijat ja alumnit ovat olleet eduskunnan ja valtioneuvoston jäseniä.

Viime vuosikymmeniä on kuitenkin luonnehtinut poliittisten linjanvetäjien ja yliopistojen avainhenkilöiden välisten suorien yhteyksien ohuus. Valtiovallan ja yliopistojen vuoropuhelu on keskittynyt yliopistojen ja sektori-virkamiesten välisten tulosneuvottelujen määrällisiin tavoitteisiin. Yliopistojen suorat yhteydet poliittisiin päättäjiin ovat olleet vähäisiä.

Mielestäni tarvitsemme nyt syvällisiä yhteiskunnallisia linjanvetoja tasa-arvoisten koulutusmahdollisuuksien ydinkohdista ja yliopistojen roolista Suomen kansainvälisessä kilpailukyvyssä. Kolmekymmentä vuotta vanhat, suljetun talouden aikaiset hallintorakenne ja rahoituspohja eivät enää kykene vastaamaan globaalin osaamiskilpailun haasteisiin. Valtion ja yliopistojen välisten taloudellisten suhteiden uudelleenjärjestely on erityisen ajankohtaista.

Kaikki Suomen yliopistot ovat valtionyliopistoja. Valtiolla on käytännössä yksinoikeus ja täysi vastuu suomalaisten yliopistojen kehittämisestä Suomen kansainväliseksi kilpailueduksi.

Hallitusohjelma on se dokumentti, jossa kansakunnan toiveet, huolet ja tahdon ilmaukset kootaan hallituksen poliittisiksi linjauksiksi. Valtion keskeisimmät yliopistopoliittiset linjaukset ovat luettavissa hallitusohjelmista. Vaikka hallitusohjelma ei elävässä elämässä välttämättä ole yhtenevä saavutettujen tulosten kanssa, antaa se erittäin osuvan kuvan kunkin aikakauden tärkeistä yhteiskunnallisista kysymyksistä ja ratkaisumalleista.

Seuraavaksi analysoin miten Suomen hallitusohjelmissa suuret talouspoliittiset ja koulutuspoliittiset linjaukset ovat kytkeytyneet toisiinsa ja miten erityisesti yliopistot ovat olleet esillä.

Lopuksi esitän oman akateemisen näkemykseni seuraavista asioista hallitusohjelman kokoajien vapaaseen käyttöön:

(ks. tarkemmin Yhteenveto s. 15)

- 1) Koulutuksellinen tasa-arvo
- 2) Yliopistoista kansallinen kilpailuetu
- 3) Suomesta korkean liiketoimintaosaamisen maa

2. Yliopistot Suomen hallitusohjelmissa

Ymmärtääksemme poliittisten linjanvetäjien ja yliopistomaailman yhteyksiä paremmin luon katsauksen, miten yliopistot ja koulutus yleensä ovat näkyneet tärkeimmissä poliittisissa ohjelmissa. Aineistona on Suomen 69 hallituksen hallitusohjelmat itsenäisyyden alusta nykypäivään (www.valtioneuvosto.fi/tietoa-valtioneuvostosta/hallitukset/hallitusohjelmat/fi.jsp). Hallitusohjelmat paljastavat selkeästi, mitkä asiat ovat kulloinkin kansakunnan olemassaolon, sivistyksen ja talouden ytimessä.

Hallitusohjelmien kesto-suosikkeja ovat suhteet ulkomaailmaan - erityisesti Venäjään, maatalous, vähäosaisten auttaminen, verotus, rahanarvo, työttömyys ja valtiontalouden säästötarpeet. Missä kohdin yliopistot ovat ylittäneet hallitusohjelmakynnyksen? Yliopisto-sana mainitaan 69 hallitusohjelmasta 7:ssä: Kallio IV, Cajander III, Sorsa, Lipponen, Lipponen II, Jätteenmäki ja Vanhanen.

2.1. Itsenäisyyden alusta toiseen maailmansotaan

Ensimmäiset maininnat yliopistoista liittyvät viime vuosisadan alun kieli-kysymyksiin. Kallion IV hallituksen ohjelmassa vuodelta 1936 luvataan suomalaistaa valtionyliopisto. Seuraavassa, Cajanderin III hallituksen ohjelmassa vuodelta 1937, luvataan ottaa sekä suomenkielisen että ruotsinkielisen kansanosan tarpeet huomioon.

Ennen toista maailmansotaa hallitusohjelmissa ei ole muuta mainintaa yliopistoista. Yliopistojen merkitys kansan enemmistölle ja maatalous-valtaiselle elinkeinoelämälle ei ollut poliittisessa keskiössä. Kallion II:n ja Tannerin hallitusten ohjelmissa 1920-luvulla korostetaan kansakoululaitoksen merkitystä sivistyksen kohottamisessa ja luvataan säätää laki kustannusten kattamisesta. Sunilan hallituksen ja Kallion IV hallituksen ohjelmissa 1930-luvulla painotetaan koulun merkitystä yhteiskunnallisen järjestyksen ylläpidossa.

2.2. Jälleenrakentamisen ja bilateraalikanun aika

Seuraavan kerran yliopistot ylittävät hallitusohjelmakynnyksen vasta sukupolven päästä 60- ja 70-luvuilla. Karjalaisen hallituksen ohjelmassa

vuodelta 1962 luvataan saattaa Åbo Akademin valtionapu lakisääteiseksi. Karjalaisen II hallituksen ohjelmassa luvataan jatkaa korkeakoulujen hallinnon kansanvaltaistamista. Paasion II hallituksen ohjelmassa vuodelta 1972 luvataan uudistaa korkeakoulujen sisäinen hallinto ja Sorsan hallituksen ohjelmassa samalta vuodelta lisäksi valtiollistaa Tampereen yliopisto.

Toisen maailmansodan jälkeen Suomen talous teollistui ja monipuolistui. Hallitusohjelmissa esiintyvät toistuvasti teollisuustuotanto, Neuvostoliiton kauppa, työttömyys, sosiaaliturva ja rakennemuutos. Työvoiman koulutustason nostaminen on keskeisesti esillä. Ammatillisen koulutuksen kehittäminen esiintyy 40-luvulta 70-luvulle tultaessa kahdeksassa hallitusohjelmassa: Fagerholm, Törngren, Fagerholm II, Miettunen, Koivisto, Karjalainen II, Paasio II ja Sorsa. Paasion hallituksen ohjelmassa vuodelta 1966 tehtiin linjaukset, joiden pohjalta käynnistettiin peruskoulujärjestelmä.

Taloudessa 70- ja 80-luvuilla avainasioita olivat ulkomaankauppa, inflaation torjunta sekä työllisyysohjelmat. Yhteiskunnallisella suunnittelulla, hintavalvonnalla ja tulopolitiikalla pyrittiin edistämään työllisyyttä, kaventamaan tuloeroja ja tasaamaan suhdanteita. Talouspolitiikan parina koulutuksessa toimi ammatillisen koulutuksen tehostaminen, yhtenäisen peruskoulun kehittäminen ja kouludemokratian levittäminen koko koulutusjärjestelmään. Korkeakoulut mainitaan Koiviston II hallituksen ohjelmassa (1979), jossa luvataan lisätä tieteellisen tutkimuksen voimavaroja. Holkerin hallituksen ohjelmassa (1987) luvataan panostaa tutkimus- ja tuotekehittelyyn sekä tiede- ja teknologiaohjelmiin.

2.3. Euroopan talousalue

Vuodesta 1995 lähtien yliopistot ovat ylittäneet hallituskynnyksen. Lipposen hallituksen ohjelmassa vuodelta 1995 luvataan panostaa yliopistojen huippuyksiköihin ja vastavalmistuneiden työllistymiseen. Lipposen II hallituksen ohjelmassa luvataan lainsäädännöllä turvata yliopistojen perusrahoitus ja perusopetuksen maksuttomuus. Lisäksi kiinnitetään huomiota rakenteelliseen kehittämiseen, opintoaikojen lyhentämiseen, tulohajautukseen ja virtuaaliyliopistoon.

Jääteenmäen ja Vanhasen hallitusten ohjelmissa vuodelta 2003 on runsaasti yliopistoja koskevia linjauksia ja kehityskohteita. Yhteenvetona voi mainita tutkintoon johtavan korkeakouluopetuksen maksuttomuuden sekä yliopisto- ja ammattikorkeakoululaitoksen kuulumisen julkiseen koulutusjärjestelmään. Opintoaikoja pyritään lyhentämään useilla keinoilla. Yliopistoja ja ammattikorkeakouluja kehitetään duaalimallin pohjalta, ja

niiden alueellista vaikuttavuutta tehostetaan. Yliopistojen rahoitus ja tutkimukselliset toimintaedellytykset luvataan turvata.

Euroopan talousalueen synty, Suomen markkinoiden vapautuminen sekä erityisesti säännöstelyn ja ulkomaalaisomistuksen rajoitusten purkaminen näkyvät hallitusohjelmissa aivan uusina käsitteinä. Ahon hallituksen ohjelmassa vuodelta 1991 halutaan selvittää valtionyhtiöiden ulkopuolista omistusta ja edistää osakesäästämistä. Lipposen I (1995) ja II (1999) hallituksen ohjelmissa luvataan kehittää yritteliäisyyttä kannustavaa verotusta sekä edistää osaamiseen perustuvaa kilpailukykyä. Jäätteenmäen ja Vanhasen hallitusten ohjelmissa (2003) pyritään Suomesta tekemään verotuksellisesti kilpailukykyinen sijaintipaikka yrityksille ja todetaan, että valtionyhtiöiden myyntituloja voidaan ohjata tutkimus- ja tuotekehityksen rahoittamiseksi.

2.4. Koulutuspolitiikan pitkä linja

Yhteenvedona hallitusohjelmissa näkyy Suomen nopea siirtyminen maatalousvaltaisesta taloudesta vientivetoisen teollisuustalouden kautta kehittyneeksi palveluyhteiskunnaksi.

Koulutuspoliittiset ratkaisut ovat seuranneet talouden kehitystä. Itsenäisyyden alkuaika oli kansakoululaitoksen kehittämistä. Jälleenrakentaminen korosti ammatillisen koulutuksen tarvetta. Vientivetoisen teollisuuden tarpeista syntyi peruskoulu-uudistus. Euroopan taloudellinen integraatio ja tuotantoteknologian monimutkaistuminen tuottivat ammattikorkeakoulut ja painottivat investointeja tuotekehittelyyn.

Seuraavassa hallitusohjelmassa yliopistojen rakenneuudistuksen ja liike-toimintaosaamisen tulisi olla keskeisessä roolissa rakennettaessa Suomen kilpailukykyä globaalissa osaamistaloudessa.

3. Hahmotelmia seuraavaan hallitusohjelmaan

3.1 Hallitusohjelmien tiivistelmä

Suomen hallitusten koulutuspoliittiset linjaukset voidaan kiteyttää kahteen peruskohtaan:

- koulutuksellinen tasa-arvo
- kansallinen kilpailukyky.

3.2. Koulutuksellinen tasa-arvo

Peruskoulutuksen osalta Suomi on saavuttanut maailman huipputason. Peruskoulumme on arvioitu oppimistulosten perusteella PISA-tutkimuksessa maailman parhaaksi. Samoin Suomen peruskoulun tasa-arvo on varmaankin maailman huippuluokkaa suhteutettuna vanhempien sosiaaliseen asemaan tai asuinpaikkaan. Koulutuksellinen tasa-arvo ja kilpailukyky tukevat toisiaan, mikä tarjoaa hyvän pohjan koulutuspolitiikalle.

Koulutuksellisen tasa-arvon ydin on mielestäni nuorison koulutusmahdollisuuksissa. Tasa-arvo edellyttää, että koulutusmahdollisuudet eivät saa riippua vanhempien koulutustaustasta, tuloista, asuinpaikasta tai etnisestä taustasta. Nuoret ovat taloudellisesti holhouksenalaisia, eivätkä he voi tehdä itsenäisiä päätöksiä koulutuksestaan. Nuoret eivät vielä ole talousteoriasa esiintyviä itsenäisiä taloudellisia toimijoita, toisin kuin aikuisopiskelijat. Yhteiskunnalla on erityinen vastuu turvata kullekin nuorelle mahdollisuus hänen kykijensä ja tarpeidensa mukaiseen koulutukseen. Suomi on tässä suhteessa erittäin pitkällä.

Kun yhteiskunta kykenee takaamaan kaikille lapsille ja nuorille mahdollisuuden laadukkaaseen päivähoitoon, esikouluun, peruskouluun, iltapäiväkerhoihin ja toisen asteen koulutukseen kunkin taipumusten mukaisesti, niin koulutuksellinen tasa-arvo on maailmanluokan tasolla. Silloin täysi-ikäiseksi tulevat kansalaiset ovat saaneet edellisten sukupolvien verorahoilla parhaat mahdolliset eväät omaan elämäänsä. Järjestely turvaa myös kansallisen kilpailukyvyyn, kun kaikki lahjakkuusreservit saadaan käyttöön ja syrjäytyminen vähenee. Kansantaloudellisesti järjestely on kannattava tiukassakin kansainvälisessä verokilpailussa, koska hyödyt ja kustannukset pyörivät Suomen talouden sisällä sukupolvien välillä, ikään kuin laajennetun suvun sisällä.

Ensimmäinen toive hallitusohjelmaan:

Koulutuksellinen tasa-arvo

Hallitus panostaa tasa-arvoisiin koulutusmahdollisuuksiin, erityisesti alaikäisten kohdalla. Virikkeelliset harrastusmahdollisuudet, turvallinen päivähoito, korkeatasoinen opetus ja yhteydet tietoverkkoihin on turvattava kaikille nuorille. Nuorten syrjäytymisen ehkäisyyn on osoitettava riittävästi resursseja ja käytännönläheisiä oppimispolkuja.

3.3. Kilpailukykyä yliopistoista

Koulutuksellinen perustasa-arvo on Suomessa korkeatasoista, mutta kansallisen osaamiskilpailukyvyn varmistaminen edellyttää uutta ajattelua yliopistojen roolista. Hallitusohjelmista näkyy selkeästi, miten koulutuksellisen kilpailuedun kehittäminen on siirtynyt kansakoulun, peruskoulun ja ammatillisen koulutuksen kautta ammattikorkeakouluihin. Nämä koulutusmuodot ovat pitkälti alueellisia ja Suomen sisäisiä. Kovan kansainvälisen tason yliopistojen kehittäminen on seuraava koulutuksellisen kilpailuedun lähde Suomelle.

Viimeisimpien hallitusohjelmien mukaisesti Suomi on valinnut kilpailustrategiaksi korkean osaamisen globaalissa taloudessa. Emme pyri kilpailemaan työn hinnalla vaan osaamisen laadulla. Hyvinvointipalvelujen, työllisyyden ja sosiaalisen oikeudenmukaisuuden turvaaminen edellyttää vaurautta lisäävää ja kilpailukykyistä yritystoimintaa.

Osaamistalous on täysin avointa kansainvälistä kilpailua, jossa tietointensiiviset palvelut ja pääoma liikkuvat valon nopeudella valtion rajojen ylitse. Yliopistojen koulutus ja tutkimus toimivat maailmanlaajuisilla, kilpailluilla markkinoilla. Tieto ja osaaminen ovat arvokkaita hyödykkeitä, joilla käydään maailmanlaajuisia kauppaa. Erityisen haluttuja ovat eri alojen huippuasiantuntijat, joita houkuttelee huippuyliopistoihin ja -yrityksiin.

Yliopistoja ei pidä nähdä kansallisina peruskoulun jatkeina, vaan keskeisinä toimijoina kansainvälisillä koulutus- ja tutkimusmarkkinoilla. Yliopistojen mitoituksen perustana ei pidä olla vain Suomen ikäluokat, vaan yliopistojen palvelujen kysyntä kansainvälisillä markkinoilla.

Nykyisin, jos ulkomaalainen opiskelee Suomessa, lukukausimaksut maksaa suomalainen veronmaksaja ja jos suomalainen opiskelee ulkomailla, lukukausimaksut maksaa suomalainen opiskelija. Tällaisesta, resurssija kuluttavasta vaihdosta, pitää päästä aitoon kaupankäyntiin. Yliopistot ovat merkittävä kansainvälisen talouden toimiala ja vientituote, johon kansakunnan kannattaa investoida.

Suomessa on historiassa siirretty merkittäviä toimialoja valtion virastoista kansainvälisille markkinoille kuten kaivosteollisuus, energia, pankki, telekommunikaatio, posti ja rautatiet. Nämä yksiköt eivät varmasti olisi yhtä dynaamisia ja kilpailukykyisiä kansainvälisesti, jos ne olisi jätetty valtion virastoiksi. Nyt on aika vahvistaa Suomen kilpailukykyä ja osaamis pohjaa siirtämällä yliopistot valtion virastoista aitoon kilpailuun kansainvälisille koulutusmarkkinoille.

Suomen kansainvälinen kilpailukyky osaamistaloudessa edellyttää, että suomalaisille yliopistoille turvataan kansainvälisen tason toimintamahdollisuudet niin organisatorisesti kuin taloudellisesti. EU on kokonaisuudessaan saman haasteen edessä. Yliopistot eivät tuota kilpailuetua suhteessa Yhdysvaltoihin tai Aasian nouseviin talouksiin.

Ennakkoluulottomilla ratkaisuilla ja hyvän yleisen koulutustason ansiosta Suomella on vielä mahdollisuus siirtyä EU:n eturiviin yliopistopolitiikassa. Selvitysmiesten Jääskinen ja Rantanen väliraportti on lupaava askel oikeaan suuntaan. HSE:n hallintojohtajan Esa Ahosen selvitysmiehenä opetusministeriölle tekemä raportti opintoseteleistä vuonna 1994 on edelleen ajankohtainen.

Hallitusohjelmaan toiseksi suositukseksi ehdotan:

Yliopistoista kansallinen kilpailuetu

Suomalaisesta koulutuksesta ja tutkimuksesta tehdään merkittävä vientituote ja osajien houkuttelukeino Suomeen. Suomen yliopistoille turvataan kansainvälisen tason toimintaedellytykset oikeudellisesti ja taloudellisesti.

Yliopistojen ohjauksessa siirrytään tarjontajohteisesta suunnittelusta kohti kysyntälähtöistä ja opiskelijakeskeistä ohjausta ottamalla käyttöön opintosetelit suomalaisille (EU-sääntöjen mukaisesti tasavertaisesti kaikille EU-kansalaisille) ja lukukausimaksut EU:n ulkopuolisille. Opintosetelit otetaan käyttöön myös julkisen sektorin akateemisesti koulutettujen asiantuntijoiden yliopistollisessa täydennyskoulutuksessa.

Yliopistojen johtamisjärjestelmiä uudistettaessa malliksi otetaan kansainväliset parhaat käytännöt. Oleellisia piirteitä ovat osakeyhtiö-/säätöpohjainen oikeudellinen asema, monipuolinen rahoitusrakenne, houkuttelevat työolot ja selkeät johtamisvastuut. Yliopistojen yhteiskunnallinen vastuu turvataan arvovaltaisella, ulkoisella hallituksella, joka on osittain valtioneuvoston nimittämä.

Tutkimusta ja elinikäistä oppimista vahvistetaan verotuksellisesti kansainvälisen käytännön mukaisesti tieteeseen tehtävien lahjoitusten ja täydennyskoulutuksen verovähennysoikeudella yrityksille ja yksityishenkilöille.

3.4 Koulutuksellinen tasa-arvo yliopistojen kilpailukykyä nostettaessa

Kansallista kilpailuetua tuottava yliopistosektori ja koulutuksellinen tasa-arvo on mahdollista yhdistää, mutta tehtävä on haasteellinen. Todellista koulutuksellista tasa-arvoa on se, että suomalaiset voivat saada maailmanluokan yliopistokoulutusta Suomessa maksuttomasti tai ainakin sosiaalisesti oikeudenmukaisten rahoitusjärjestelyjen kautta. Koulutuksellinen tasa-arvo voi rikkoutua kahdella tavalla. Jos Suomen yliopistot eivät ole kilpailukykyisiä, niin köyhien lapset opiskelevat Suomen ilmassa, keskinkertaisissa yliopistoissa työttömiksi ja rikkaiden lapset kansainvälisissä, kalliissa huippuyliopistoissa hyviin töihin. Toisaalta, jos Suomen yliopistoihin tulee etukäteen maksettavat kalliit lukukausimaksut, niin vain rikkaiden lapset saavat yliopistokoulutusta.

Yliopistojen talouden ongelma ei ole aivan pieni. Korjaavat toimenpiteet edellyttävät isoja muutoksia nykytilanteeseen. Esimerkiksi kauppatieteellisellä alalla ekonomiopiskelijaa kohti käytetään Suomessa n. 7 000 euroa vuodessa kun johtavien eurooppalaisten kauppa-korkeakoulujen vuotuiset lukukausimaksut ovat yli 20 000 euroa. Samoin tutkijoiden palkat ovat johtavissa kansainvälisissä kauppa-korkeakouluissa n. 2–4-kertaiset Suomeen verrattuna. Kansainvälisen tason toimintaedellytykset tarkoittaisivat siis kauppatieteellisellä alalla budjetin kolminkertaistamista. Suunnitteilla olevat yliopistojen säästökuurit vievät kehitystä päinvastaiseen suuntaan.

Havainnollistan tilannetta Helsingin kauppa-korkeakoulun näkökulmasta. HSE asetti keväällä 2006 hyväksytyssä strategiassa pitkän tähtäimen visiokseen kehittyä maailmanluokan kauppa-korkeakouluksi. Seuraavilla rakenteellisilla ja sisällöllisillä muutoksilla HSE kykenisi merkittävästi parantamaan kansainvälistä kilpailukykyään ja ylläpitämään koulutuksellisen tasa-arvon suomalaisopiskelijoille. Lisäksi ehdotukset keventäisivät valtion kokonaisrahoitustaakkaa.

Valtio ottaa yliopistot ja liiketoimintaosaamisen erityiseksi kehittämiskohteeksi koulutusjärjestelmässä. Rahoituspäätöksissä otetaan koulutusalojen yhteiskunnallinen kysyntä ja työllistyvyys paremmin huomioon. Yliopistollinen kauppatieteellinen koulutus keskitetään riittävän suuriin yksikköihin, jotka erikoistuvat maisteri ja tohtoriopetukseen. Maisteritavoitteita pienennetään vähentämättä määrärahoja. Ammattikorkeakoulut keskittyvät tradenomi-koulutukseen. Näin saaduilla päällekkäisten rakenteiden

poistamisella ja määrien pienentämisillä saadaan opiskelijaa kohti lisää resursseja ja aikaa tutkimukseen.

Yliopistoille myönnetään täysi taloudellinen autonomia tekemällä niistä osakeyhtiö-/säätiöpohjaisia oikeushenkilöitä. Ulkoiseen hallitukseen kootaan arvovaltainen joukko talouden, politiikan ja kulttuurin edustajia. Näin yliopistojen kyky yritysyritysyhteistyöhön ja oman varallisuuden kasvattamiseen paranee.

Kehitetään Innovaatioyliopisto-idean pohjalta HSE:n, TKK:n ja TaiKin yhteistyötä, jolla parannetaan merkittävästi yliopistojen kykyä ansaita lisärahoitusta ja syventää yritysyritysyhteistyötä hyödyntämällä eri osaamisalueita.

Luodaan järjestelmä, jossa EU:n ulkopuolisilta opiskelijoilta voidaan periä lukukausimaksuja, mutta suomalaisten (ja EU-kansalaisten) lukukausimaksut maksetaan valtion kustantamina opintoseteleinä. Maksavien kansainvälisten opiskelijoiden lukumäärä voidaan nostaa taloudellisesti merkittävälle tasolle.

Yliopistoille annetaan oikeus perustaa itsenäisiä rahastoja, joihin tehtäville lahjoituksille myönnetään täysi verovähennysoikeus. Näin lahjoitusten määrää kyettäisiin merkittävästi lisäämään.

Mikäli edellä hahmoteltu maksuttomaan opiskeluun perustuva uudistuspaketti ei vielä riitä kilpailukykyisten yliopistojen rahoitukseen, niin Suomessa on mahdollista kehittää sosiaalisesti oikeudenmukaisia tapoja aikuisille ihmisille investoida omaan koulutukseensa. Esimerkiksi Australian mallissa lukukausimaksut kerätään valmistumisen jälkeen ylimääräisinä veroina niiltä, jotka ansaitsevat yli tietyn minimitason.

3.5. Liiketoimintaosaamisen edistäminen

Edulliset ja laadukkaat yliopistolliset koulutusmahdollisuudet parantavat jos sinänsä kilpailukykyä ja tasa-arvoa. Liiketoimintaosaamisella on osaamistaloudessa vielä aivan oma erityinen roolinsa kummassakin suhteessa.

Pääministeri Vanhanen on puheenvuoroissaan kiinnittänyt huomiota liiketoimintaosaamisen tarpeeseen kun innovaatioista kehitetään kannattavaa yritystoimintaa ja työpaikkoja. Palveluiden roolin kasvaminen taloudessa korostaa asiakaslähtöisen osaamisen merkitystä. Liiketoimintaosaamista tarvitaan laajasti yhteiskunnassa eri aloilla ja läpi koko koulutusjärjestelmän. Suomi on tunnettu korkean teknologian maana ja jatkossa meidän pitäisi kyetä yhdistämään tähän korkea liiketoimintaosaamisen taso. Erityisesti TEKES on edennyt voimakkaasti tähän suuntaan.

Liiketoimintaosaaminen on yksilötasolla myös lupaava tie säätykiertoon ja parempiin elinoloihin. Liiketoimintaosaaminen mahdollistaa menestyväksi yrittäjäksi ryhtymisen monelta eri ammatti- ja koulutustaustalta ja näin lisää tasa-arvoa.

Kolmas suositus hallitusohjelmaan:

Suomesta korkean liiketoimintaosaamisen maa

Liiketoimintaosaaminen nostetaan merkittäväällä lisäresursoinnilla teknologiaosaamisen rinnalle kansallisen kilpailukyvyyn ytimeen. TEKESin ja Valtion tiede- ja teknologianeuvoston painopistealoja suunnataan liiketoimintaosaamiseen ja palveluinnovaatioihin. Teknologialähtöisten ohjelmien rinnalle kehitetään palveluja, kauppaa ja johtamistaitoja kehittäviä painopistealoja.

Valtakunnallista liiketoimintaosaamisohjelmaa vahvistetaan ja erityisesti resursoidaan kilpailuetua tuottavaan, kansainvälisen tason kauppatieteelliseen tutkimukseen.

4. Yhteenveto

Toivon, että koulutuksellisen tasa-arvon, kansallisen osaamiskilpailukyvyyn ja liiketoimintaosaamisen edistämiseksi hallitusohjelmaan tulisi mukaan seuraavat tavoitteet:

1) Koulutuksellinen tasa-arvo

Hallitus panostaa tasa-arvoisiin koulutusmahdollisuuksiin, erityisesti alaikäisten kohdalla. Virikkeelliset harrastusmahdollisuudet, turvallinen päivähoito, korkeatasoinen opetus ja yhteydet tietoverkkoihin on turvattava kaikille nuorille. Nuorten syrjäytymisen ehkäisyyn on osoitettava riittävästi resursseja ja käytännönläheisiä oppimispolkuja.

2) Yliopistoista kansallinen kilpailuetu

Suomalaisesta koulutuksesta ja tutkimuksesta tehdään merkittävä vientituote ja osaajien houkuttelukeino Suomeen. Suomen yliopistoille turvataan kansainvälisen tason toimintaedellytykset oikeudellisesti ja taloudellisesti.

Yliopistojen ohjauksessa siirrytään tarjontajohteisesta suunnittelusta kohti kysyntälähtöistä ja opiskelijakeskeistä ohjausta ottamalla käyttöön opintoselit suomalaisille (EU-sääntöjen mukaisesti tasaver-

taisesti kaikille EU-kansalaisille) ja lukukausimaksut EU:n ulkopuolisille. Opintosetelit otetaan käyttöön myös julkisen sektorin akateemisesti koulutettujen asiantuntijoiden yliopistollisessa täydennyskoulutuksessa.

Yliopistojen johtamisjärjestelmiä uudistettaessa malliksi otetaan kansainväliset parhaat käytännöt. Oleellisia piirteitä ovat osakeyhtiö-/säätöpohjainen oikeudellinen asema, monipuolinen rahoitus-rakenne, houkuttelevat työolot ja selkeät johtamisvastuut. Yliopistojen yhteiskunnallinen vastuu turvataan arvovaltaisella, ulkoisella hallituksella, joka on osittain valtioneuvoston nimittämä.

Tutkimusta ja elinikäistä oppimista vahvistetaan verotuksellisesti kansainvälisen käytännön mukaisesti tieteeseen tehtävien lahjoitusten ja täydennyskoulutuksen verovähennysoikeudella yrityksille ja yksityishenkilöille.

3) Suomesta korkean liiketoimintaosaamisen maa

Liiketoimintaosaaminen nostetaan merkittäväällä lisäresursoinnilla teknologiaosaamisen rinnalle kansallisen kilpailukyvyn ytimeen. TEKESin ja Valtion tiede- ja teknologianeuvoston painopistealoja suunnataan liiketoimintaosaamiseen ja palveluinnovaatioihin. Teknologialähtöisten ohjelmien rinnalle kehitetään palveluja, kauppaa ja johtamistaitoja kehittäviä painopistealoja.

Valtakunnallista liiketoimintaosaamisohjelmaa vahvistetaan ja erityisesti resursoidaan kilpailuetua tuottavaan kansainvälisen tason kauppatieteelliseen tutkimukseen.

Hyvää lukuvuotta kaikille odotellessamme uutta hallitusohjelmaa, joka sisältää merkittäviä yliopistopoliittisia linjauksia.

Tulevaisuuden tutkailua

Rehtori Eero O. Kasasen puhe Helsingin kauppakorkeakoulun
lukuvuoden avajaisissa 31.8.2007

Tulevaisuuden tutkailua

1. HSE – maailmanluokan *business school*

Vuosi 2007 on merkittävä taitekohta HSE:n kehityksessä. Sekä kansainvälinen kauppatieteellinen yhteisö että valtiollinen omistajamme ovat tehneet kauaskantoisia linjauksia. Tänä vuonna HSE sai ensimmäisenä Pohjoismaissa kauppatieteellisen alan kaikki keskeiset kansainväliset akkreditoinnit (AACSB, EQUIS, AMBA) eli korkealle arvostetun ”Triple Crown” -aseman. Näin HSE:n vuosikymmenien aikainen määrätietoinen laatutyö on liittänyt meidät kansainvälisesti tunnustettujen kauppakorkeakoulujen laatu- ja yhteistyöverkostoon. Parhaat kiitokset koko henkilökunnalle, opiskelijoille, alumneille sekä yhteistyökumppaneille.

Suomen uusi hallitus linjasi uraa uurtavasti keväällä hallitusohjelmassaan, että kolmesta yliopistosta HSE, TaiK ja TKK kehitetään uusi maailmanluokan yliopisto. Uuden yliopiston peruslinjaukset on raportoitu Sailaksen raportissa (OPM 2007:16). Tavoitteena on päästä kullakin osaamisalueella – kaupassa, tekniikassa ja taideteollisuudessa – maailmanluokan tasolle ja hyödyntää eri alojen keskinäisiä yhteistyömahdollisuuksia.

Voimakas kansallinen tuki julkiselta ja yksityiseltä sektorilta sekä vahva kansainvälinen kannustus laadukkaaseen yhteistyöhön ovat valtavia mahdollisuuksia ja haasteita HSE:lle. Voimme toteuttaa akateemista kunnianhimoamme entistä paremmissa olosuhteissa. Elinkeinoelämä ja julkinen sektori odottavat korkean tason liiketoimintaosaamista yhdistettynä tekniseen ja taiteelliseen osaamiseen, joka auttaa Suomea menestymään jatkossakin kivikovassa kansainvälisessä kilpailussa.

Olettaen, että oikeudelliset ja taloudelliset edellytyksemme kehittyvät nykysuunnitelmien mukaisesti, niin vuoden 2021 avajaisissa silloisen dekaanin pitäisi voida ylpeänä esitellä uuden yliopiston 110-vuotiaan *business schoolin* maailmanluokan akateemisia saavutuksia, globaaleja sovellusprojekteja ja hyviä rankingejä. Toivonkin, että te hyvät nuoret opiskelijat, tutkijat ja hallinnon asiantuntijat olette silloin kertomassa upeasta kehityskaaresta niille nykypäättäjistä, jotka vielä on tilaisuus tulla vuoden 2021 avajaisiin.

2. Mikä oikein on maailmanluokan yliopisto?

Vaikka tieteen tasoa ei voida varsinaisesti sitovasti määritellä eikä tiukasti ottaen mitata, niin on olemassa monia hyviä indikaattoreita akateemiselle laadulle eri tieteenaloilla. Eri tieteenaloilla on räätälöityjä laadunvarmistusjärjestelmiä ja rankingejä, jotka perustuvat akateemiseen vertaisarviointiin, julkaisuihin ja yhteiskunnalliseen sovellusvoimaan. Laajojen klassisten monialayliopistojen kohdalla eri aloista voidaan koota vielä yleisrankingejä.

Sailaksen raportissa on todettu, että uusi yliopisto pyrkii maailmanluokan tasolle kolmella keskeisellä alalla: kauppatiede, tekniset tieteet ja taide-teollisuus. Eräänä menestyksen avaimena on näiden alojen keskinäinen yhteistyö ja yritys yhteistyö. Uuden yliopiston menestystä tulee siten arvioida, kuinka hyvin sen kolme koulua pärjäävät omien alojensa akateemisessa arvostuksessa, yhteistyöverkostoissa, rankingeissä ja yhteiskunnallisessa vaikuttavuudessa. Yliopiston kokonaismenestystä voidaan myös seurata monialayliopistojen yleisrankingin avulla.

Lähtökohtatilanne kehitystyölle kohti maailmanluokan tasoa on hyvä. Kaikki kolme yliopistoa on noteerattu varsin korkealle Euroopassa.

3. Maailmanluokkaan johtava kehitystie

Tärkeintä on innostus, halu lisätä ihmiskunnan ymmärrystä tieteen ja taiteen rajoja eteenpäin siirtäen. Tiede on kilvoittelua itsensä kanssa ja kilpailua muiden kanssa. Debateissa on usein todettu, että huipputiedettä ei voi luoda hallinnollisilla ratkaisuilla tai rahalla. Totta.

Luovaa toimintaa voi kuitenkin ratkaisevasti joko edesauttaa tai haitata toimintaympäristön, johtamisjärjestelmän ja rahoituksen kautta. Uuden HSE:stä, TKK:sta ja TaiKista muodostetun yliopiston pääseminen maailmanluokan tasolle edellyttää määrätietoisen sisäisen työskentelyn lisäksi välttämättä kolmea keskeistä valtakunnallista päätöstä:

- ulkoinen autonomia
- kolmen itsenäisen koulun rakenne
- merkittävä määrärahojen lisäys.

Nämä yleiset linjaukset löytyvät Sailaksen raportista ja kolmen rehtorin yhteisistä puheenvuoroista. Kolmen keskeisen ulkoisen päätöksen toteutuessa yliopisto voi tukea luovaa työtä huipulle asti. Jos taas kaikkia ehtoja ei kyetä toteuttamaan, niin hyppyä uudelle laadulliselle tasolle ei pystytä saavuttamaan. Silloin on parasta luopua hankkeesta ja jatkaa kolmena

itsenäisenä yliopistona löyhän yhteistyösopimuksen puitteissa. Seuraavassa näkemykseni näiden kolmen ehdon strategisesta merkityksestä.

3.1. Ulkoinen autonomia

Kansainvälistä osaamiskilpailua varten uusi yliopisto tarvitsee samat juridiset ja taloudelliset toimintaedellytykset kuin kansainvälisillä kilpailijoillaan. Strategiset päätöksentekovaltuudet, governance ja johtamisjärjestelmät on oltava toimivat. Kädet sidottuna ei voi kilpailussa pärjätä. Käytännössä tämä tarkoittaa yksityisoikeudellista säätiötä, ulkoista strategista hallitusta, manageriaalista hallintoa ja akateemisen yhteisön päätöksentekoa akateemisissa asioissa.

Näin tutkijat voivat keskittyä tutkimukseen. Akateemiset ja professionaaliset johtajat voivat keskittyä luomaan luovalle työlle parhaat toimintaedellytykset. Opiskelijat voivat keskittyä opiskeluun ja akateemisen yhteisön päätöksentekoon.

Keskeisten rahoittajien, Suomessa valtion ja elinkeinoelämän, tulee laatia vain hyvin yleiset puitteet yliopiston toiminnalle. Yliopistolle tulee jättää laajat toimintavaltuudet sisäisen hallintonsa järjestämiseen ja kilpailukeinojen etsimiseen kansainvälisillä tutkimus- ja koulutusmarkkinoilla.

3.2. Kolmen itsenäisen koulun rakenne

Johtavissa kansainvälisissä yliopistoissa on laajalti käytössä "school"-malli, jota ei varsinaisesti vielä ole Suomessa. Tässä mallissa koulut ovat suomalaisia tiedekuntia akateemisesti ja taloudellisesti itsenäisimpiä, mutta tiukemmin toisiinsa sidottuja kuin yhteistyösopimuksen tehneet itsenäiset yliopistot. Tällä mallilla parhaimmillaan kyetään yhdistämään suuruuden edut brändissä, yhteiskuntasuhteissa, tukipalveluissa ja rahoituksessa sekä pienuuden edut kulttuurissa, reagointinopeudessa ja räätälöidyissä alakohtaisissa ratkaisuisissa.

Uuden yliopiston tulee kyetä kilpailemaan maailmanluokan tasolla kolmella hyvin erityyppisellä alueella: kaupassa, tekniikassa ja taideteollisuudessa. Kullakin näillä alueella on omat tutkimustraditiot, rekrytointipohja, kulttuuri, työmarkkinat ja sidosryhmät. Kolmen koulun on kyettävä kehittämään omaleimaisesti ja lähestymään omien alojensa lahjakkuuksia heille sopivilla tavoilla.

Koulujen itsenäisyys tarkoittaa erityisesti akateemista itsenäisyyttä ja omia nimikkorahastoja, joihin koulut voivat kerätä lahjoitusvaroja sekä oman toimintansa ylijäämää. Yliopistotaso on tarpeen strategisissa uusissa

kehityshankkeissa, yhteiskuntasuhteissa ja koulujen yhteisten hankkeiden organisoinnissa.

Akateemisesti itsenäiset koulut eivät ole erillisiä vaan yliopistotaso tuo kokonaan uuden ulottuvuuden nykyisten koulujen osaamiseen. Uusi yliopisto kykenee etsimään ja hyödyntämään eri koulujen välisiä yhteistyömahdollisuuksia. Erityisesti laajoissa tutkimusprojekteissa ja uusissa koulutusohjelmissa voidaan yhdistää koulujen erilaisia osaamisalueita luovalla tavalla.

3.3. Merkittävät taloudelliset lisäresurssit

Maailmanluokan yliopiston on kyettävä tarjoamaan opiskelijoille pienet ryhmät, opettajien laatu-aikaa ja ajanmukaiset opiskeluvälineet. Kärki-tutkijat edellyttävät alansa huippua edustavia kollegoja, vapaata tutkimus-aikaa, parhaita tutkimusvälineitä ja kilpailukykyistä palkkaa.

Erityisesti kauppatieteissä ja teknisissä tieteissä opiskelijaa kohti käytettävissä olevat rahat Suomessa ovat merkittävästi jäljessä kansainvälisestä kärjestä. Maailmanluokka on laskennallisten lukukausimaksujen tai tutkijoiden palkkatason kautta arvioituna noin 3–5-kertaisen rahoituseron päässä.

Leidenin yliopiston vararehtori Robert J. Coelen on tutkimuksessaan ”Quality of Higher Education and Fees: An Initial Examination of the Link Between Tuition Fees at University and Perceived Quality” osoittanut, miten opiskelijaa kohti käytettävissä olevat rahat (lukukausimaksuilla mitattuna) korreloivat selvästi yliopiston Shanghain listan sijoituksen kanssa. Tulos tukee Sailaksen raportin näkemystä, että maailmanluokkaan pääseminen on sidoksissa kasvavaan määrärahakehitykseen. Tässä projektissa tavoitellun laatuohjauksen on arvioitu vaativan yhteiskunnallisena investointina 700 M€ peruspääomaa säätiöön ja nykyisten vuotuisten määrärahojen kaksinkertaistamista tasolle 340 M€/vuosi.

Yliopiston taloudellisten resurssien turvaaminen pidemmällä tähtäimellä edellyttää välttämättä myös yliopiston oman ansaintakyvyn parantamista. Kansainvälisten laatuylipistojen tulot koostuvat kolmesta päälähteestä:

- ulkopuolinen tutkimusrahoitus
- alumnien lahjoitukset
- lukukausimaksut.

Suomessa julkisen sektorin maksuosuus on merkittävä, koska hyvinvointiyhteiskunnassa haluamme turvata omille kansalaisille maksuttoman opiskelun ja vaikuttaa tutkimuspanosten suuntautumiseen.

Yliopistojen kykyä *auttaa itse itseään* ja keventää veronmaksajien kuormaa voidaan merkittävästi parantaa toteuttamalla tavoitteet taloudellisesti järkevällä tavalla:

1. Uusi monialainen yliopisto on erinomaisessa tilanteessa laajentamaan kilpailtua EU-, Tekes- ja Suomen Akatemia -tutkimusrahoitustaan. On turvattava, että säätiömalli ei aiheuta hallinnollisia ongelmia tutkimusrahoituksen hakemisessa.
2. Tieteeseen tehtäville lahjoituksille olisi pikimmiten saatava rajoittamaton verovähennysoikeus niin yksityishenkilöille kuin yrityksille. Verovähennysoikeus tulee valtioille edullisemmaksi kuin saman summan antaminen kerätyistä veroista.
3. Tarvitaan mekanismi, jolla suomalaiset opiskelijat opiskelevat maksuttomasti, mutta kaikilta ulkomaalaisilta voidaan periä lukukausimaksut. Esimerkiksi Hollannissa, joka on hyvistä yliopistoistaan tunnettu hyvinvointivaltio, asia on järjestetty EU-sääntöjen puitteissa kansallisen opintotukijärjestelmän avulla.

4. Lopuksi

Viime vuonna avajaispuheeni lopuksi toivoin, että hallitusohjelmassa olisi merkittäviä yliopistopoliittisia uudistuksia. Tyytyväisinä voimme todeta, että yliopistojen taloudellinen ja oikeudellinen autonomia ovat ratkaisevasti lisääntymässä. Kolme rakenteellisen kehittämisen hanketta, omamme niiden mukana, ovat edistymässä. Astukaamme innolla ja energialla uuteen aikakauteen.

Ajan aalloilla

Rehtori Eero O. Kasasen puhe Helsingin kauppakorkeakoulun
lukuvuoden avajaisissa 5.9.2008

Ajan Aalloilla

1. Uudistusaaltoja

Euroopassa liikkuu yliopistouudistuksen henki. Nykymallinen yliopisto syntyi Euroopassa 900 vuotta sitten. Euroopan 4 000 yliopiston toivotaan tuovan sivistystä, osaamista ja kilpailukykyä koko väestölle, vahvoista perinteistä rakentaen. EU-komissaarit Ján Figel' ja Janez Potocnik ovat linjanneet, mitä yliopistoilta odotetaan tulevaisuudessa.

Koulutuksesta, kulttuurista ja nuorisoasioista vastaava komissaari Figel' näkee yliopistojen valtavan ylisääntelyn uudistuksen syynä. Tavoitteena hänen mukaansa tulee olla yliopistojen todellinen autonomia ja vastuu omista teoistaan. Tiede- ja tutkimuskomissaari Potocnik katsoo keskeiseksi uudistuskohteeksi yliopistojen ja yritysten välisen yhteistyön. Hänen mukaansa yliopistojen tulee avautua yritysmaailmaan ja hyväksyä monitieteisyys.

EU-komission ehdotuksissa toukokuun 10. päivänä 2006 esitetään useita pitkälle meneviä uudistuksia yliopistomaailmaan. Ehdotuksissa ja niiden taustatiedoissa esiintyy selkeästi huoli yliopistosektorin alirahoituksesta ja tarpeesta kehittää erinomaisuuden kulttuuria yliopistoissa. Mielestäni eräs tärkeimpiä ja radikaaleimpia uudistusehdotuksia eurooppalaiseen yliopistomaailmaan ilmenee seuraavasta suorasta lainauksesta.

“Allow universities greater autonomy and accountability, so that they can respond quickly to change. This could include revising curricula to adapt to new developments, building closer links between disciplines and focussing on overall research areas domains (e.g. renewable energy, nanotechnology) rather than disciplines. It could also include more autonomy at individual institution level for choosing teaching and research staff.”

Bolognan prosessi, jossa olemme olleet mukana jo useita vuosia, on alkusoittoa koulutuksen ja tutkimuksen eurooppalaiselle ulottuvuudelle. Tutkintojen rakenteet ja oppisuoritukset tehdään vertailukelpoisiksi eurooppalaisissa yliopistoissa liikkuvuuden edistämiseksi. Eurooppalaisten yliopistojen liiton, EUA:n, presidentti, professori Georg Winckler toteaa puheessaan vuonna 2007, että Eurooppa tarvitsee vahvoja yliopistoja, ja että yliopistot ovat liikkumassa ulos kansallisvaltioiden varjosta.

Opiskelijoiden ja tutkijoiden yhä vapaampi liikkuminen Euroopassa sekä yliopistojen tutkimusrahoituksen siirtyminen yhä suuremmissä määrin EU-tasolle on aikamoinen hyökyaalto, joka murtaa kansallisia protektionistisia suojamuureja.

Yliopistoudistuksen aavalla ulapalla on myös ristiaallokkoa. Kaikki eivät ole vakuuttuneita globalisaatio, kilpailukyky ja hyötyretoriikan oikeellisuudesta. Kriitikot korostavat yliopistojen laajempaa sivistyksellistä ja kriittistä roolia yhteiskunnassa. Argumentit tulevat hyvin ilmi Euroopan Tiedesäätiön, ESF:n, raportista ”Higher Education Looking Forward: An Agenda for Future Research”. Yksi kirjoittajista on suomalainen yliopistojen tutkija professori Jussi Välimaa. Raportissa osoitetaan korkeimman opetuksen keskeinen rooli sosiaalisessa liikkuvuudessa, yhteiskunnan valtarakenteiden uusintamisessa ja yhteiskuntakritiikissä. Globalisaation ja eurooppalaistumisen ohella on myös vahvoja alueellisia voimia ja kulttuurisia eroja, joiden vaikutus täytyy ottaa huomioon.

Professori Jussi Välimaa kuvaa osuvasti nykyistä suomalaista, ja laajempaan, yliopistopoliittista ristiaallokkoa artikkelissaan ”Tie huippuyliopistoksi – Koulutuspoliittisen keskustelun analyysia”.

Välimaa toteaa:

”Uudistusten ajajat asettuvat puolustamaan ’modernia’ käsitystä monitieteisestä ja liike-elämän tarpeille sensitiivisestä huippuyliopistosta. Samalla tavoin muutosten vastustajat puolustavat traditionaalista ideaa yliopistosta, jossa tutkimuksen ja opetuksen vapauden takeena on taloudellisista intresseistä riippumaton julkinen rahoitus. Ongelmana on sen riittämättömyys.”

Aalto-yliopisto yhdistää yllä mainitussa mielessä ”modernin” ja ”traditionaalisen” yliopiston hyviä piirteitä suomalaisella hybridimallilla, jossa sekä julkisella että yksityisellä rahoituksella on yhdessä merkittävä rooli.

Suomi on laatinut kansallisen innovaatiostrategian, jossa selvästi vahvennetaan useiden hallitusohjelmien sekä tiedepoliittisten selvitysten keskeinen linjaus. Suomen kansallinen selviytymisstrategia kansainvälistyvissä maailmassa on korkea osaaminen, laadukas koulutus ja innovatiivisuus. Tämä ei ole yllättävää – onhan Suomen kansakunnan historia suuri kertomus koulutuksen voimasta, joka on saanut kauniin tunnustuksen PISA-osaamismittausten ykkössijassa. Kansallisessa innovaatiostrategiassa todetaan:

*”Vahvistetaan yliopistojen ja tutkimuslaitosten tutkimus-
kapasiteettia ottaen huomioon kansallisen innovaatiopolitiikan
painopisteet. Toteutetaan valmisteilla oleva yliopistouudistus
ripeästi ja organisoidaan laajemminkin tutkimuslaitokset ja
korkeakoulut merkittävästi nykyistä suuremmiksi, johtamiseltaan ja
muutoskyvykkyydeltään, resursseiltaan ja hallinnoltaan
moderneiksi kokonaisuuksiksi.”*

Yliopistouudistuksen aallot lyövät korkeina ja tyrskyt kuohuvat niin kansallisten suojamuurien, yliopistojen seinien kuin yksityisten tutkijoidenkin ovilla.

2. HSE ulapalla

Mitä HSE on tehnyt, kun maailman merillä puhaltaa vahva uudistusten ja kansainvälisten haasteiden tuuli? HSE on hyvissä ajoin ennen matalikkoja navigoinut kohti korkeaa laatua ja kansainvälisiä parhaita käytäntöjä.

Haluan tässä yhteydessä kiittää koko HSE-yhteisöä ja henkilökuntaa upeasta työstä tutkimuksen, opetuksen ja hallinnon laadun voimakkaassa kehittämisessä. Voimme syystä olla ylpeitä kansainvälisesti tunnustetusta laadusta. Vain noin 30 kauppakorkeakoululla maailmassa, HSE mukaan lukien, on kaikki kolme keskeistä kansainvälistä laatuakcreditointia (AACSB, EQUIS ja AMBA).

Eryityisesti tänä vuonna todellisia työn sankareita on HSE:ssä paljon, kun laatutarkistukset ja tulevaisuuden suunnittelutyö on tehty tilanteessa, jossa samalla maisterituotannon volyyymi on moninkertaistunut.

Merenkäynnin yltyessä ja vaatimusten kasvaessa on käynyt ilmeiseksi, että HSE ei nyky muodossa pysty maailman meriä ylittämään. Tarvitsemme nopeampaa ohjausjärjestelmää, lisää voimaa ja monipuolisempaa osaamista.

Olemme olleet määrätietoisesti ajamassa radikaalia yliopistouudistusta Suomessa, joka antaa yliopistoille täyden oikeushenkilöaseman, professionaalisen johtamisjärjestelmän ja taloudellisen autonomian. Nyt saamme, mitä olemme tilanneet. Uskon, että ensi vuonna Suomen yliopistolaivasto on entistä merikelpoisempi seikkailemaan maailman merillä. Uudistus on välttämätön ja oikeansuuntainen, muuten yliopistomme juuttuvat kotivesien rantahiekkaan.

3. Uusi Aalto

Aalto-yliopiston lyhyt historia on hyvä palauttaa mieliin. Miksi yhteiskunta haluaa perustaa Aalto-yliopiston? Miksi HSE on johdonmukaisesti kannattanut Aalto-yliopistohanketta?

Aalto-yliopistohankkeen takana ovat alusta asti olleet kaikki suurimmat puolueet, nykyinen ja edellinen hallitus. Aalto-yliopisto on myös EK:n keskeinen kehityshanke. Sekä julkinen että yksityinen sektori ovat merkittävillä henkisillä ja rahallisilla panoksilla tukeneet hanketta. Syy on hyvin yksinkertainen. Kansakunnan taloudellinen hyvinvointi edellyttää maailmanluokan osaajia, erityisesti Aalto-yliopiston toimialoilla.

Sama asia voidaan ilmaista dramaattisemminkin. Elleivät johtavat yritykset löydä riittävän laadukkaita keskustelukumppaneita suomalaisista yliopistoista – erityisesti taloudessa, tekniikassa ja taideteollisuudessa – niin yhteistyökumppanit haetaan kansainvälisistä yliopistoista. Ei tarvitse olla ennustajaeukko nähdäkseen, mitä tästä seuraisi suomalaiselle osaamiselle, yrittäjyydelle, työpaikoille ja hyvinvoinnille.

Suomalaisten yritysten siirtymisestä käyttämään yhä enemmän kansainvälisiä yliopistoja keskustelukumppaninaan on jo selviä merkkejä. Aalto-yliopisto pyrkii kääntämään trendin toisinpäin ja houkuttelemaan suomalaisia ja kansainvälisiä yrityksiä käyttämään yhä enemmän suomalaista korkeaa osaamista.

Mitä tässä sitten on HSE:lle? Eihän yliopiston ensisijainen tehtävä ole yritysten konsultointi vaan totuuden etsiminen. Aivan niin. Kauppakorkeakoulu etsii totuutta siitä, miten talous ja yritykset toimivat ja miten niitä parhaiten voitaisiin hoitaa. Totuuden etsiminen vaatii kirkkaita aivoja, paljon havaintoja, aikaa pohtia, vapautta kritisoida ja resursseja tutkimustyöhön. Nykymuotoinen köyhä tilivirasto ei kykene tarjoamaan maailmanluokan opiskelu- ja tutkimusympäristöä, mutta Aalto-säätiöyliopistoon sisältyy lupaus selvästä laatuvarpuudesta ylöspäin.

Aalto-yliopisto on kunnianhimoinen hanke tarjota opiskelijakeskeinen oppimisympäristö opiskelijoille, kansainvälisesti kilpailukykyiset työolot tutkijoille ja professionaalinen johtamisjärjestelmä, joka antaa luovalle työlle lisää aikaa ja tilaa.

4. Katse horisonttiin

Matka kohti uusia seikkailuja jatkuu. Horisontissa näkyy upea Aalto-yliopisto, joka loistaa tiedon valoa tähtien tuikkiessa. Tie perille kulkee monien karikkojen välistä ja tyrskyjen läpi. Suunta on kuitenkin selvä – kohti maailmanluokan dynaamista yliopistoa, jossa eri osaamisalojen tutkijat ja asiantuntijat kohtaavat toisensa rikastuttavassa vuorovaikutuksessa, professori Pekka Himasen viljelemää termiä lainatakseni.

5. Mitä HSE lupaa tuoda Aalto-yliopistoon?

5.1. Uudet avaukset

Toimimme, ja olemme jo toimineet, erittäin aktiivisesti uuden Aalto-yliopiston aikaansaamisessa ja rakentamisessa. Erityisesti tarjoamme oman erityisosaamisemme taloudesta, organisoimisesta ja koulutusviennistä koko yhteisön käyttöön. Olemme myös innolla rakentamassa, ja rakentaneet, uusia uria avaavia monitieteellisiä kokonaisuuksia kuten IDBM (International Design Business Management) ja Service Factory. Yli kymmenen vuotta toiminut HSE:n koordinoima innovatiivinen IDBM-hanke on itse asiassa Aalto-yliopiston pilottimalli.

5.2. Kansainvälisesti arvostettu koulutustarjonta

HSE tuo pöytään täyden palvelun, kansainvälisesti laatuvarmistetun, taloustieteellisen koulutustarjonnan: kandiohjelmat, erikoistuneet maisteriohjelmat, tohtoriohjelman, yrittäjyyskoulutuksen, kansainväliset MBA-ohjelmat ja räätälöidyn johtamiskoulutuksen. Vuonna 2007 HSE sijoittui Financial Timesin eurooppalaisten kauppakorkeakoulujen yleisrankerauksessa sijalle 20, ja CEMS-verkostossa yhteistyössä tuottamamme maisteriohjelma arvioitiin Euroopan toiseksi parhaaksi.

Näistä osista on Aalto-yliopistossa mahdollisuus koota muiden koulujen kanssa luovia koulutustuotteita: yliopiston yhteinen kandiohjelma, IDBM-tyyppiset monitieteiset maisteriohjelmat, innovaatioihin keskittyvä johtamiskoulutusohjelma, jne.

5.3 Syvälinen ja monipuolinen tutkimustoiminta

HSE:n tutkimusportfolio kattaa taloustieteen ja liiketoimintaosaamisen keskeiset osa-alueet. Palvelut, kysyntätekijät ja markkinat ovat kauppakorkeakoulun ominta osaamisaluetta. HSE:n tutkimushankkeet on koottu neljän teeman alle:

- globalisaatio ja kilpailukyky
- rahoitusmarkkinat ja -palvelut
- tietotalous
- verkostoitunut liiketoiminta

Aalto-yliopiston valmistelussa olemme lisäksi koordinoimassa laajaa Service Factory -kokonaisuutta, joka keskittyy modernin palvelutalouden kysymyksiin.

Tutkimustyömme akateeminen laatu on määrätietoisen tutkimuspolitiikan ansiosta vahvassa nousussa. HSE:stä löytyy syvälle omaan erikoisalaansa porautuvia, kansainvälisesti arvostettuja tutkijoita. Monipuolisimmat tutkijat ovat mukana luovissa monitieteisissä projekteissa, joissa yhteistyökumppanit löytyvät niinkin erilaisilta alueilta kuin aivofysiologia, internet, muotoilu ja energian tuotanto.

5.4. Kansainvälisillä markkinoilla menestyvä johtamiskoulutus

HSE:n johtamiskoulutus on suomalaisen koulutusviennin edelläkävijä. Professori Veikko Jääskeläisen aloittama pioneerihanke on kasvanut verkostoksi, jossa koulutetaan kuudessa maassa vuosittain noin 300 kansainvälisesti akkreditoitua maisteria (MBA ja EMBA). Taloustutkimuksen mittauksessa HSE Executive Education on valittu 10 kertaa peräkkäin Suomen parhaaksi johtamiskouluttajaksi. Yhdistämällä Aalto-yliopistossa tähän taiteellinen luovuus, teknologian hallinta ja uusimmat tutkimustulokset strategisesta johtamisesta, kykenemme tarjoamaan ainutlaatuisen innovaatioiden ympärille kootun johtamiskoulutuspaketin.

5.5. Erinomainen City Campus

HSE:n päärakennus on eräs pääkaupunkiseudun arkkitehtonisista maamerkeistä ja opiskelijoiden suuresti arvostama opiskelupaikka. Päärakennus ja sen ympärille Töölöön rakennetut opetus- ja tutkimustilat ovat hyvin toimivat. Keskeinen sijainti, keskustan kulttuuripalvelujen läheisyys ja hyvät liikenneyhteydet on kilpailuetu. Kiinteistöt ovat arvokas lisä Aalto-yliopiston kiinteistöportfolioon.

6. Mitä HSE toivoo osana Aalto-yliopistoa?

6.1. Graduate School

HSE on yksi ylpeä uuden Aalto-yliopiston perustajayliopisto. Näemme siinä ainutlaatuisen mahdollisuuden kehittyä strategiamme mukaiseksi maailmanluokan *HSE Graduate School of Business* -kouluksi osana

laadukasta ja vaurasta Aalto-monialayliopistoa. *Graduate School* -mallin ydin on keskittyminen akateemiseen tutkimukseen ja siihen nojautuvaan korkeatasoiseen kansainväliseen maisteritason (MSc ja MBA) koulutukseen, tohtoriohjelmaan ja johtamiskoulutukseen. Suurin osa maailman parhaiksi arvioiduista kauppakorkeakouluista on varsin itsenäisiä kouluja laadukkaan monialayliopiston sisällä. Esimerkiksi Financial Timesin Top 30 Business Schoolista vuonna 2007 24 voidaan luokitella tähän kategoriaan.

6.2. Tiimipelaaja

Haluamme olla aktiivinen ja keskeinen tiimin jäsen rakennettaessa uutta Aalto-yliopistokokonaisuutta, ”Hyvä Me” -hengessä, kuten rehtori Matti Pursula on kauniisti todennut. Muskettisoturien tunnus on yhä ajankohtainen: kaikki yhden ja yksi kaikkien puolesta! HSE ei halua eristäytyä, vaan luoda yhdessä uutta. Eri alojen asiantuntemuksen yhdistäminen on liiketoimintaosaamisen ydinaluetta. Samoin liiketaloustieteen soveltavat tutkimusprojektit tapahtuvat tyypillisesti monitieteisessä ympäristössä.

6.3. Avainmenestystekijöistä huolehtiminen

HSE:n hallitus on johdonmukaisesti koko Aalto-yliopistohankkeen (Innovaatioyliopisto) ideointivaiheen aikana pitänyt tärkeänä kolmea asiaa: 1) yliopiston ulkoinen autonomia, 2) koulurakenne ja 3) merkittävä taloudellinen lisäpanostus. Olemme vakuuttuneita, että nämä ovat avainasioita koko yliopistohankkeen menestykselle.

1. Tyydytyksellä voimme todeta, että säätiömuoto, arvovaltainen ulkoinen hallitus ja hallituksen valinta kuulemisprosessin kautta ovat toimineet erinomaisesti. Toivomme, että ensimmäisen hallituksen valintaprosessi ja kokoonpano määrittävät vaativan tradition, jota myös jatkossa seurataan. Silloin ulkoinen autonomia ja akateeminen asiantuntemus kyetään turvaamaan.

2. Säädekirjaan on hienosti kirjattu Suomessa uuden tyyppinen professionaalinen koulurakenne, joka on Aalto-yliopiston dynamiikalle ja kysyntälähtöisyydelle aivan keskeistä. Professionaalisia kouluja, kuten kauppakorkeakouluja, arvioidaan vakiintuneiden strategisten, taloudellisten ja akateemisten kriteerien perusteella. Kansainvälisesti akkreditoitun ja korkealle rankeeratun koulun tulee osoittaa, että se voi itsenäisesti ja nopeasti toimia koulutusmarkkinoilla, ansaitsee riittävästi rahaa toimintaansa, kykenee

tarjoamaan kilpailukykyiset työolot ja tuottaa korkeatasoista opetusta ja tutkimusta.

Kilpailukyky kansainvälisillä koulutusmarkkinoilla edellyttää, että sisäiset johtosäännöt sallivat Aalto-yliopiston yleisstrategian puitteissa kouluille riittävän akateemisen ja taloudellisen päätäntävällän. Koulujen on kyettävä toimimaan asiakaslähtöisesti ja nopeasti omien markkinoidensa ja akateemisten traditioidensa mukaisesti. Valtion byrokratiaa ei saa korvata yliopiston byrokratialla, vaan on luotava edellytykset sekä yliopistotason että koulutason professionaalille johtamiselle.

3. Aalto-yliopistoon on tehty merkittävät taloudelliset panostukset, joista parhaat kiitokset julkisen ja yksityisen sektorin päätöksentekijöille. Uusilla lisäresursseilla on mahdollisuus aloittaa matka kohti uutta laatutasoa. Toivomme, että lupaavan alkupanostuksen lisäksi myös pitkän tähtäimen rahoitus saadaan järjestetyksi. Laatuyltiopistoa ei kyetä rakentamaan muutaman vuoden projekti-rahoituksella, vaan tarvitaan vakaata perusrahoitusta, jolla kyetään rahoittamaan investoinnit henkiseen ja fyysiseen pääomaan. Huippututkija on noin neljäkymmenen vuoden investointi.

6.4. Kansainväliset laatu järjestelmät

HSE:n omassa strategiassa laadulla ja vertaisarvioinneilla on aivan keskeinen rooli. Toivomme, että kehittyneet laatu järjestelmät, laatuakkreditoinnit sekä alakohtaiset ja yleiset rankingit saavat Aalto-yliopistossa keskeisen aseman. Jo nykyisin ja erityisesti tulevaisuudessa vain akkreditoituidet ja korkealle rankeeratut yliopistot sekä niiden professionaaliset koulut pääsevät mukaan houkutteleviin akateemisiin yhteistyöverkostoihin.

6.5. Kansainvälisesti houkuttelevat urapolut

Kansainvälisten tutkija- ja opiskelijamarkkinoiden hyödyntäminen molempiin suuntiin edellyttää kansainvälisesti vertailukelpoisen tutkijoiden *tenure track* -urapolun käyttöönottoa. Pätkätöiden sijaan tarvitsemme koko henkilökunnalle selkeät työsuhteet ja ylenemismahdollisuudet urapolun kautta. Hyvien tutkijoiden ja asiantuntijoiden houkuttelu vaatii markkinaehtoisesti määräytyviä palkkoja ja kilpailukykyisiä työoloja. Tämä edellyttää erittäin strategista ja haasteellista henkilöstöpolitiikan ja toimintakulttuurin muutosta.

6.6. Perustutkimuksen arvostaminen

HSE toivoo, että tutkimuksessa kannustetaan ja arvostetaan myös yhteen alaan syvällisesti erikoistuneita kovan luokan perustutkijoita. Tiedeyhteisö tarvitsee sekä syvällistä uteliaisuushakuista tietoa että ilmiökeskeistä monialaista ymmärrystä. Aalto-yliopisto pystyy tarjoamaan upeat työskentelyolot hyvin eri tavoin suuntautuneille tutkijoille.

6.7. Taloustieteellisen osaamisen kokoaminen

Aalto-yliopiston perustaminen tuottaa myös sisäisiä rakennemuutoksia. Toivomme, että uudistusten lähtökohtana ovat parhaat kansainväliset käytännöt yliopistojen johtamisessa ja kysyntälähtöisyys. Toivomme myös, että kaikki talouteen, liiketoimintaosaamiseen ja johtamiskoulutukseen liittyvät toiminnot kootaan Aalto-yliopiston uudistuvan kauppakorkeakoulun yhteyteen. Näin saamme poistettua päällekkäisyydet, koottua kriittistä massaa, terävöitettyä fokusta ja kykenemme luomaan houkuttelevan talousteorian ja käytännön kohtaamispaikan.

6.8. Yrittäjähenkkinen yliopistomalli

Aalto-yliopiston sisäisessä hallinnossa tarvitsemme parhaita professionaalaisia työkaluja ja selkeää strategista ja kysyntälähtöistä ansaintalogiikkaa. Haluamme pois mekaanisista ”rahanjakomalleista” kohti yrittäjämäistä yliopistoa. Toivomme, että yksikköjen budjeteissa on tärkeä osuus sekä Aalto-yliopiston hallituksen strategisesti päättämällä kehityspanostuksilla että yksikön itse markkinoilta tai laskennallisesti ansaituilla korvauksilla omasta työstään. Yksikköjen tulee saada pitää merkittävä osa ylijäämästään niin, että yksikön tuloksellisuutta kannustetaan eikä sammuteta liian korkealla ”yliopistoverolla”. Tukipalvelut tulee mitoittaa opetuksen ja tutkimuksen ansaintakyvyn ja tarpeiden mukaan eikä päinvastoin.

6.9. Opiskelija-opettajasuhteen korjaus

HSE:n todellinen toive on riittävä panostus laadukkaaseen oppimiskulttuuriin. Haluamme pois passivoivasta massaopetuksen kierteestä. Nyt KOTA-tietokannan määrittelyjen mukaan professoria kohti on 85 opiskelijaa ja täysiaikaisia opiskelijatyövuosia on 19 budjettivaroin rahoitettua opettajaa kohti. Nämä luvut ovat moninkertaisia maailmanluokan kauppakorkeakouluihin verrattuna. Toivomme pääsevämme nopeasti aktivoivaan ryhmätyöskentelyyn, jossa opiskelija ja opettaja voivat aidosti kohdata.

7. Laiva on lastattu

Laiva on lastattu hyvillä ajatuksilla, toiveilla, visioilla, yhteistyöllä ja innolla. HSE:n 100-vuotisjuhlat ovat lähestymässä. Kiitokset koko HSE-yhteisölle upeasta laatutyöstä ja ennakkoluulottomasta navigoinnista kohti uusia raikkaita tuulia. Edessä on ehkä pari vuotta kovia aaltoja ja epävarmuuden sumua. Olen vakuuttunut, että sen jälkeen pääsemme vuonna 2011 juhlimaan visionääristen liikemiesten aloittamaa taipalettamme hyvässä myötäisessä tuulessa, hyvässä näkyvyydessä, hyvässä seurassa sekä keula kohti horisontissa kirkkaasti tuikkivaa maailmanluokan kauppakorkeakoulua ja yliopistoa.

Ankkurit ylös!

Toiveista toteutukseen

Rehtori Eero O. Kasasen puhe Helsingin kauppakorkeakoulun,
Taideteollisen korkeakoulun ja Teknillisen korkeakoulun yhteisissä
lukuvuoden avajaisissa Finlandia-talolla 1.9.2009

Toiveista toteutukseen

1. Yhteiset avajaiset

Tervetuloa kolmen yliopiston yhteisiin avajaisiin uuden Aalto-yliopiston kynnyksellä. Yhteiset avajaiset kuvaavat hyvin sitä prosessia, jossa eri teitä on päädytty yhteiseen tahtotilaan ja yhteiseen tulevaisuuteen.

Haluan erityisesti toivottaa tervetulleeksi 21 Helsingin kauppakorkeakoulun kunnia-alumnia vuodelta 1959. Olemme ylpeitä teistä ja te voitte olla ylpeitä omasta kauppakorkeakoulustanne. Kauppakorkeakoulu oli tuolloin yksityinen korkeakoulu. Professoreita oli yhdeksän ja uusia opiskelijoita hyväksyttiin 313. Rehtori Kalle Kauppi avasi lukuvuoden 1959 otsikolla ”Suomen hallitusmuodosta”.

Tarkastelen näkymiä kun olemme ylittämässä siltaa erillisestä tilivirastosta monialaiseen kansainväliseen säätiöyliopistoon. Muutos on radikaalimpi ja kunnianhimoisempi kuin siirryttäessä sukupolvi sitten yksityisestä valtion korkeakouluksi.

Helsingin kauppakorkeakoulu on vuosikymmenen ajan aktiivisesti ajanut yliopistojen taloudellista ja oikeudellista autonomiaa. Olemme olleet etunojassa ja hyvin yhtenäisinä rakentamassa Aalto-yliopistoa sen alkusanoista lähtien. Haluan onnitella ja kiittää koko Aalto-yliopistoyhteisöä sekä säätiön perustajia, valtiovaltaa ja elinkeinoelämää upeasta saavutuksesta.

2. Toiveiden tynnyri

Ajatus Aalto-yliopiston kaltaisesta laajemmasta soveltavien tieteiden yksiköstä Helsingissä on vanhempi kuin perustajayliopistot ja Suomen valtio. Seuraava lainaus Helsingin kauppakorkeakoulun 90-vuotishistoriasta tuokoon historian havinaa avajaisiimme:

”Korkeimman teknillisen ja kaupallisen opetuksen uudistaminen oli yksi niistä hankkeista, jotka saivat alkunsa keisarin vierailun jälkeen. Asiaa pohtinut komitea jätti keväällä 1857 muistionsa, jossa esitettiin laaja-alaisen polyteknillisen instituutin perustamista Helsinkiin. Uuteen korkea-koulutaseeseen oppilaitokseen voitiin keskittää kaikkien käytännöllisten ammattien korkein opetus. Komitean mielestä uusi korkeakoulu

olisi sijoitettava Helsinkiin, jossa se tarjoaisi varteenotettavan vaihtoehdon Keisarilliselle Aleksanterin yliopistolle.” (Mickelsen, Karl-Erik: Vuosisadan tilinpäätös, s. 8)

Aalto-yliopistoon johtaneessa kehityksessä on ollut useita voimia, jotka ovat edenneet oman logiikkansa mukaan ja lopulta yhdessä tuottaneet uuden yliopiston. Yksi polku on ollut yliopistojen autonomian lisäämistarve, jota Suomen yliopistojen rehtorien neuvosto argumentoi tuloksekkaasti useiden hallitusten aikana. Toinen polku on ollut valtion ja elinkeinoelämän huoli Suomen kilpailukyvyn kehittymisestä maailmantaloudessa. Kolmas polku on ollut valtiovarainministeriön tuottavuushanke ja opetusministeriön korkeakoulujärjestelmän rakenteellinen kehittämishanke.

Polut kohtasivat rehtori Yrjö Sotamaan uraa uurtavassa avajaispuheessa 5.9.2005, jossa lausuttiin silloisen innovaatioyliopiston eli nykyisen Aalto-yliopiston syntysanat ja tavoite:

”Taideyliopistojen yhteistyön syventäminen on varmasti hyvä asia, joka eteneekin toiminnan sisällön tarpeista, mutta kansakunnan hyvinvoinnin ja sen tulevaisuuden kannalta suurempi hyöty syntyy uudesta yliopistosta, joka rakentuisi Taideteollisesta korkeakoulusta, Teknillisestä korkeakoulusta ja Helsingin kauppakorkeakoulusta. Kolmen kampuksen ”innovaatioyliopisto” olisi profiililtaan kansainvälisesti ainutlaatuinen ja opiskelijamäärältä mitattuna Suomen toiseksi suurin yliopisto.” (Sotamaa, Yrjö: ”Suomen taideyliopistostako yliopistolaitoksemme pelastus?”, avajaispuhe 5.9.2005)

3. Kauppakorkeakoulu Aalto-yliopistossa

Syy, miksi Helsingin kauppakorkeakoulu on lähtenyt Aalto-yliopistoon mukaan, on hyvin yksinkertainen. Olemme omin avuin päässeet hyvälle eurooppalaiselle laatutasolle ja nyt haluamme kehittyä maailmanluokan kauppakorkeakouluksi (*Graduate School of Business*). Uskomme, että syvä yhteistyö taiteen ja tekniikan kanssa sekä ison talon voimavarat tuovat sen lisäpotkun, joka tähän laatuharppaukseen tarvitaan.

Visionamme on, että rakennamme Aallon kauppakorkeakoulusta kansainvälisesti tunnetun ja tunnustetun kauppakorkeakoulun, joka aidosti ratkoo ihmiskunnan suuria taloudellisia kysymyksiä. Juuri sellainen kauppakorkeakoulu, josta Aalto-yliopisto voi olla ylpeä. Uskomme, että Aalto-yliopisto tarjoaa korkeakoululle innostavan akateemisen suunnan ja modernit johtamistyökalut yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen.

Kauppatieteellisellä alalla luonnollinen toimija ja kansainvälinen arviointiyksikkö on kauppakorkeakoulu. Rakennamme Aalto-yliopistoon kauppakorkeakoulun, joka menestyy kansainvälisissä rankingeissa sekä toimii partnerina johtavien kauppakorkeakoulujen ja yritysten kanssa. Tämä edellyttää kovan tason akateemisia johtajia ja tutkijoita, jotka aidosti johtavat korkeakoulu- ja laitostasolla, yliopiston strategisten linjausten puitteissa. Menestymällä kauppakorkeakouluna voimme parhaiten tuottaa todellista lisäarvoa taiteen ja tekniikan ystävillemme.

Syy, miksi kauppakorkeakoulu ja liiketoimintaosaaminen sopivat erityisen hyvin Aalto-yliopistoon, on hyvin selkeä. Talouden lakien ymmärtäminen on tarpeen niin taideteollisuudessa kuin insinööritieteissä. Tulevaisuuden työtehtävät syntyvät palveluissa, korkean osaamisen yrittäjyydessä ja kokemustaloudessa, joissa liiketoimintaosaamisella on keskeinen osuus. Taloustieteet on keskeinen yhteistyökumppani laajoissa tutkimushankkeissa, joissa tosissaan ratkotaan suuria kysymyksiä kuten ympäristön suojeleminen ja köyhyyden poistaminen. Aallon kauppakorkeakoulu on aktiivisesti kehittämässä yhdessä koko Aalto-yhteisön kanssa akateemista yrittäjyyttä, elinikäistä johtamiskoulutusta, uusia monialaisia opinto- ja tutkimushankkeita, kuten IDBM ja Service Factory. Liiketoimintaosaaminen saattaa yhteen ihmisten tarpeet ja resurssit taloudellisesti toteuttamiskelpoiseksi paketiksi.

Seuraavat periaatteet ovat ensiarvoisen tärkeitä rakennettaessa Aalto-yliopistoa:

- Luova energia syntyy monialaisuudesta ja moni-ilmeisyydestä, kun erilaiset traditiot kohtaavat toisensa. Erilaisuus on rikkautta.
- Yhteisyys syntyy erilaisuuksien kunnioittamisesta ja arvostamisesta.
- Aito monialaisuus edellyttää, että kukin Aallon perusala – taide, tekniikka ja talous – ovat vahvoja osajia omilla aloillaan, niiden omilla kriteereille ja omilla toimintatavoilla.
- Yliopiston pääyksiköt, korkeakoulut, eivät ole pelkkiä hallinnollisia yksiköitä tai tieteenalojen kokoelmia, vaan tärkeitä akateemisesti itsenäisiä ammatti-identiteetin ja ammattietiikan kasvattajia.
- Vain paras kauppatieteellinen osaaminen on kyllin hyvää Aallon taiteen ja tekniikan kumppaneillemme sekä opiskelijoille. Vastaavasti paras tekniikan ja taiteen osaaminen on tarpeen taloustieteen sparraamisesta maailmanluokkaan.

Akateemisten yksikköjen johtajien on saatava riittävät valtuudet ja resurssit yksikköjensä tulokselliseen johtamiseen toteutettaessa Aallon strategisia tavoitteita.

4. Aalloilla svengaten

Jos tiede olisi musiikkia, niin meillä olisi jazz-trio Kolme Dekaaania, johtajanaan trumpettisti Tuula. Alkutilanteessa rumpali, basisti ja pianisti paukuttivat, rämpyttivät ja lurittelivat yksinään kellarissa omia juttujaan, kunnes idea yhdessä soittamisesta syntyi. Ahkeran harjoituksen ja kilpasoiton kautta trio oppi kuuntelemaan toisiaan, jatkamaan toistensa ideoista ja improvisoimaan tuttuja melodioiden ympärillä sekä arvostamaan toistensa taitoja. Solistin kanssa esiintyminen edellytti uusia taitoja, uuden teeman sulattelua, yhteistä innostusta ja ideoiden kehittelyä yhdessä eteenpäin.

Nyt svengaa. Kuuntelu on päällä, soitto raikaa, teemoja kehitellään vuorotellen, yllytetään toisia yhä hurjempaan menoon, keskitytään oman instrumentin hallintaan ettei vain pudota muista jälkeen. Rummuista kaiku kovaa afro-pauketta, basisti nyppii tukevat kudokset, pianisti juoksuuttaa jo ylhäältä ohi asteikon, trumpettisti kehittelee uutta riffiä eikä ole muistanut hengittää viiteen minuuttiin, koko yhteisö tanssii ja heittää aaltoja...

Tästä on hyvä jatkaa.

Parhaat kiitokset kaikille kauppilaisille ja koko Aalto-yhteisölle hienosta työstä tulevaisuuden yliopiston hyväksi. Hyvää alkavaa lukuvuotta.

Suomen yliopistoihin autonomian aika!

Eero O. Kasanen, Kanava 8, 2000

Kanava-lehti on antanut luvan artikkelin julkaisuun.

Suomen yliopistoihin autonomian aika!

Jotta Suomen yliopistot pystyisivät toteuttamaan oman osansa uuden tiedon luomisessa ja hyödyntämisessä, tarvitsemme eurooppalaisen trendin mukaisesti lisää taloudellista dynamiikkaa yliopistoihin. Maamme yliopistoista on tehtävä malliesimerkki maailmalle kehittämällä niihin kannustava ja vastuullinen taloudellinen autonomia. Se olisi otettava mukaan yliopistolakiin osana yliopistojen itsehallintoa.

Eurooppalaisten yliopistojen taloudellinen kehitys on selvässä murroskohdassa. Yliopistot ovat päätyneet kasvaville ja kilpailuille tiedon kansainvälisille markkinoille, joilla huippuosaamisella on valtava markkina-arvo. Tulevaisuudessa kyvykkäät opiskelijat, aktiiviset tutkijat ja koulutetut asiantuntijat hakevat peruskoulutuksen, elinikäisen oppimisen tiedot ja urapolut vapaasti koko Euroopan alueelta.

Paluuta vanhaan, valtion ottamaan täysrahoitusvastuuseen ei ole eurooppalaisten budjettien laatijoiden huulilta luettavissa. Valtiovallan osuus on pienenemässä perusopetuksen ja perustutkimuksen rahoituksessa. Yliopistoista on muodostunut monituotteisia organisaatioita, joiden rahoituksesta yhä suurempi osuus tulee julkisen perusrahoituksen ulkopuolisilta kilpailuilta markkinoilta.

Voi perustellusti epäillä, kykenevätkö eurooppalaisten yliopistojen perinteiset valtion keskushallintoon kytketyt rahoitusmallit ja taloushallintojärjestelmät mitenkään vastaamaan näihin uusiin taloudellisiin haasteisiin.

Euroopan yliopistojen liiton (CRE) raportin mukaan yliopistojen taloudellista autonomiaa luonnehtivat seuraavat tekijät: korvamerkitsemättömät määrärahat, yliopistokohtainen päätösvalta henkilöstön työehdoista, omaisuuden ja infrastruktuurin siirto valtiolta yliopistoille, vapaus asettaa luku-kausimaksujen taso ja oikeus harjoittaa tuloa tuottavaa yritystoimintaa.

Vaikuttaa silta, että eurooppalaisten yliopistojen taloudellinen autonomia on kasvussa. Pisimmälle se näyttäisi kehittyneen Hollannissa, Britanniassa ja Virossa. Siellä yliopistojen taloudellisen autonomian kulmakiviä ovat yliopistojen oikeushenkilöllisyys sekä oikeus omistaa osakkeita ja perustaa osakeyhtiöitä.

1. Yliopistojen autonomian lähtökohdat Suomessa

Suomessa yliopistojen itsehallinto eli autonomia on katsottu niin keskeiseksi osaksi modernia sivistys- ja hyvinvointivaltiota, että se on turvattu tänä vuonna voimaan tulleessa uudessa perustuslaissa: ”Yliopistoilla on itsehallinto sen mukaan kuin lailla tarkemmin säädetään.”

Perustuslaki asettaa julkiselle vallalle veloitteen huolehtia sekä kansalaisten tasavertaisista opiskelumahdollisuuksista että annettavan opetuksen vapaudesta: *”Julkisen vallan on turvattava, sen mukaan kuin lailla tarkemmin säädetään, jokaiselle yhtäläinen mahdollisuus saada kykyjensä ja erityisesti tarpeidensa mukaisesti myös muuta kuin perusopetusta sekä kehittää itseään varattomuuden sitä estämättä. Tieteen, taiteen ja ylimmän opetuksen vapaus on turvattu.”*

Yliopistolakiin on selkeästi kirjattu sekä yliopistojen autonomia että tieteen vapaus. Hallituksen esitys yliopistolaista (HE 263/1996) esittää useita perusteluja sille, miksi valtiovallan ja yhteiskunnan yleinen hyvinvointi edellyttää yliopistojen autonomiaa: ”Ehdotetulla lailla vahvistettaisiin käytännössä jo toteutettu yliopistojen toiminnan laadun ja taloudellisuuden arviointi.”

”Yliopiston sekä yhteiskunnan ja kulttuuri- ja elinkeinoelämän välisen vuorovaikutuksen voidaan kuitenkin katsoa olevan tarpeellista nykyisessä laajemmassa mitassa.”

”Tarkoitus on lisätä yliopistojen mahdollisuuksia toiminnan tehostamiseen, yhteistyöhön ja voimavarojen taloudelliseen käyttöön.”

Yliopistojen autonomialle löytyy siten lainsäädännöstä ja sen perusteluista kahdentyyppisiä painavia argumentteja. Yhtäältä tieteen vapaus sekä siitä loogisesti seuraava yliopistojen autonomia on itsessään tärkeä oikeus kuten sananvapaus ja uskonnon vapaus. Toisaalta yliopistot autonomisina yksiköinä pystyvät laadukkaasti, tehokkaasti ja taloudellisesti vastaamaan ympäröivän yhteiskunnan asettamiin haasteisiin.

2. Otettava ratkaiseva askel kohti taloudellista autonomiaa

Suomalaista valtionhallintoa on uudistettu ansiokkaasti, ja myös yliopistojen taloudenhoito on kehittynyt voimakkaasti. Vielä parikymmentä vuotta sitten eduskunta päätti virkakohtaisesti yliopistojen henkilöresursseista ja opetusministeriö valvoi tarkasti määrärahojen käyttöä momentti- ja

tilikausikohtaisesti. Nykyisin yliopistojen rahoitus määräytyy tulostavoitteiden perusteella, ja suurin osa toimintamäärärahaista myönnetään ilman korvamerkkejä. Yliopistojen oma vaikutusmahdollisuus määrärahojen kohdistamiseen sekä virkojen perustamiseen on lisääntynyt.

Nähdäkseni suomalaisten yliopistojen toimintaedellytysten ja kilpailukyvyn nostamisessa Euroopan eturivin maiden tasolle tarvitaan vielä ratkaiseva askel kohti taloudellista autonomiaa.

Esitän seuraavassa periaatteellisemmat ja yksityiskohtaisemmat perustelut, miksi ja miten yliopistojen taloudellinen autonomia olisi otettava mukaan yliopistolakiin osana yliopistojen itsehallintoa. Esityksessäni oleva yksinkertaistettu tulkinta suomalaisten yliopistojen nykyisestä oikeudellisesta asemasta perustuu käymiini keskusteluihin oikeusoppineiden professorien kanssa sekä kahteen ansiokkaaseen julkaisuun: Lumi-Sirkku Suominen, ”Yliopistojen oikeudellinen asema” ja Matti Myrsky, ”Valtiontalusoikeus”, joista löytyy yksityiskohtaisempaa juridista analyysia.

3. Yliopisto on nyt vain tilivirasto

Suomen yliopistot ovat suoraan osa valtion budjettitaloutta, kuten muutkin valtion virastot. Yliopistojen budjetti on suoraan sidoksissa eduskunnan vuotuisiin budjettipäätöksiin ja opetusministeriön määrärahoihin. Yliopisto on tilivirasto, joka vastaa oman yksikkönsä maksuliikenteen ja kirjanpidon hoidosta ohjeiden mukaisesti. Tilivirasto on siis osa valtion yhtenäistä kirjanpitoa ja maksuliikennettä.

Tilivirasto ei ole oma kirjanpidollinen itsenäinen entiteetti eikä sillä ole varsinaisesti omaa rahaa. Tilivirastolla ei myöskään ole mitään omaa oikeudellista statusta. Tilivirastolle on uskottu budjetin puitteissa ja ohjeiden mukaisesti oikeus käyttää valtion rahaa eduskunnan ministeriön antaman tehtävän suorittamiseksi.

Yliopistot ovat osa valtion keskushallintoa. Yliopisto on viranomainen, jolle on uskottu julkista ja hallinnollista valtaa eduskunnan ja ministeriön antaman koulutus- ja tutkimustehtävän suorittamiseksi. Viranomainen ei ole erillinen oikeushenkilö, vaan toimii valtion puolesta. Lopullisen taloudellisen vastuun viranomaisen, kuten yliopiston, tekemästä sitoumuksesta viime kädessä kantaa valtio.

Valtio on yksi jakamaton oikeushenkilö, johon yliopistot kuuluvat. Yliopisto viranomaisena ei ole oikeushenkilö, ja tuomioistuimeen vietäessä asianosaisen ei ole yliopisto vaan keskusvaltio.

Yliopistojen asema epäitsenäisenä osana jakamatonta valtion oikeushenkilöä ja valtionaloutta muodostaa periaatteellisen ongelman taloudelliselle ja yleiselle autonomialle. Yliopistoilla ei ole omaa omaisuutta, ja viime kädessä valtio vastaa niiden sitoumuksista. Keskusvaltion taloudellisesta näkökulmasta yliopistot sopimuksineen ympäröivän yhteiskunnan kanssa muodostavat rajattoman riskin. Yliopistojen kannalta uusien yhteiskunnallisten tehtävien suorittaminen, kuten yritysten kanssa yhteistyössä tapahtuva tiedon tuottaminen, on vaikeaa, kun sopivat rahoitusinstrumentit ja riskienhallintavälineet puuttuvat.

Ajatteltakoon havainnollistuksena vaikkapa tutkimusyhteistyötä ison yrityksen kanssa. Jos yliopisto viranomaisena joutuu miljardivahingonkorvausvaateen kohteeksi, niin maksumiehenä oikeudessa voi istua valtio. Tilanne olisi alun perin paljon selkeämpi, jos yliopisto olisi erillinen oikeushenkilö, joka lisäksi osallistuisi isoimpiin hankkeisiin selkeiden riskiä rajoittavien sopimusten ja erillisten yksiköiden kautta. Avoin piikki houkuttelee yhtä aikaa ylivalvontaan keskuksen taholta ja piittaamattomuuteen alayksiköissä.

Talouselämässä oleellisten vastuurajojen puuttuminen valtionhallinnossa luo kulttuurin, joka toisaalta suhtautuu terveeseen taloudelliseen aloitteellisuuteen torjuvasti ja toisaalta houkuttelee epämääräisiin hankkeisiin. Näin sekä keskusvaltion että yliopiston taloudenpito kärsii.

4. Omista osakeyhtiöistä osinkoja yliopistolle

Uutta luovassa yhteistyössä kansainvälisten tutkimuslaitosten ja yritysten kanssa tarvitaan nopeutta, epävarmuuden sietokykyä sekä investointeja. Vuotuinen budjettimääräraha ilman rahastointimahdollisuutta tai velanottoa tekee projektien hallinnan vaikeaksi ja luo riskitilanteita. Riskienhallinta edellyttää mahdollisuutta rajata riskejä ja rahoittaa investoinnit toteuttamalla isommat projektit osakeyhtiömuodossa yhteistyössä muiden partnereiden kanssa.

Uusiin mahdollisuuksiin tarttuminen edellyttää sellaista nopeutta taloudellisessa päätöksenteossa, jota ei ole mahdollista saavuttaa budjettikierröksillä. Omaan osaamiseen perustuvien osakeyhtiöiden perustaminen on yliopistolle myös sopiva tapa tuottaa osinkoja niukkojen budjettivarojen jatkoksi.

Pitkäjänteinen koulutus- ja tutkimustyö edellyttää säästämistä, investointeja sekä tulojen ja menojen suunnittelua kymmenienkin vuosien päähän. Nykyinen vuotuinen budjettikäytäntö kaksivuotisine siirtomäärärahoineen

ei riitä. Erityisesti useaan otteeseen leikkausuhan alla olleet siirtomäärärahat eivät rohkaise järkeviin säästöihin ja kannattaviin investointeihin. Omien säästöjen, velanoton ja sijoitusinstrumenttien käytön kieltä ohjaa lyhytjänteiseen ja tehottomaan taloudenpitoon.

5. Miksi rahan kuluttaminen on viisautta, säästäminen moitittavaa?

Vuotuisesta budjettitaloudesta puuttuu tulevaisuuden ulottuvuus ja investointiajattelu. Tämä johtaa kulttuuriin, jossa budjetin täysimääräinen kuluttaminen ja lisäanomien on viisautta, mutta säästäminen ja tulevaisuuteen panostaminen on moitittavaa. Jälleen sekä valtion että yliopistojen taloudenpito kärsii.

Kansainvälisissä hankkeissa puuttuu mahdollisuus valuuttatilin ja teminointisuojausten käyttöön, joka luo yliopistolle hankalia valuuttariskejä, joita kukaan ei korvaa. Valtion omaisuutta ei myöskään saa vakuuttaa, jolloin yliopistolle kertyy toiminnallisia riskejä, joita ei korvata. Kummassakin tapauksessa valtion koko talouden kannalta tilanne voi jossain mielessä olla optimaalinen, mutta yliopistoyksikön talouden kannalta kansainvälinen riskienhallinta ei ole kunnossa.

Henkilöstöhallinnossa virkamiesten jäykät työehdot ja hierarkkinen palkkataulukko ikälisineen muodostaa rungon yliopiston palkkaukselle. Yliopisto ei ole itsenäinen työnantaja eikä neuvotteluosapuoli työmarkkina-neuvotteluissa. Valtionhallinnossa palkkataso ja työehdot määrätään keskitetysti. Palkkaneuvottelut ja palkkarahojen budjetointi tehdään osin erillään, mikä tuo valtion virastoille vaikeita budjettiongelmia. Tässäkään tapauksessa taloudellinen vastuullisuus ei toimi, kun päätös ja sen seuraukset kannetaan eri yksiköissä.

Tulosvastuullinen kilpailukykyinen toiminta edellyttää joustavia työehtoja ja tuloksiin sidottua voimakkaasti kannustavaa palkkausta, joka kestää kansainvälisen vertailun. Eurooppalaisessa yliopistojen laatukseskustelussa yliopiston mahdollisuutta vaikuttaa opettajakunnan työehtoihin pidetään keskeisenä laatua edistävänä tekijänä.

6. Laskevan laadun kierre

Yliopistoilla, toisin kuin muilla koulutusasteilla, valtion tukea ei ole sidottu yksikkökohtaisesti oppilas- tai tutkintomääriin. Viime vuosina yliopistojen tutkintojen tavoitemäärät ja niistä maksettavat korvaukset ovat kehittyneet

eri suuntiin, jolloin yksikkökohtaiset korvaukset ovat pudonneet. Toisaalta valtion rahoitus ei ole selkeästi sidottu koulutuksen laatuun. Tämä on tuonut tilanteen, jossa yliopiston kustannukset on sidottu markkinahintaisiin tekijöihin, mutta tulot on sidottu laskennallisiin tuottoihin.

Yliopiston talous riippuu enemmänkin valtion budjettitilanteesta kuin tuotantomääristä, yhteiskunnallisesta kysynnästä tai tuotteiden laadusta. Tällainen epätasapaino rapauttaa tulohajauksen ja johtaa vääjäämättä laskevan laadun kierteeseen. Vuokrat tarjoavat kärjistetyn esimerkin. Valtion kiinteistölaitoksella on markkinahintainen tuottotavoite valtion kiinteistöille, mutta yliopiston kiinteistömenoihin valtion rahoitus määräytyy jakolaskulla niukkenevasta kehyksestä.

Taloushallinnon järjestelmät on valtionhallinnossa luotu keskushallinnon ja valtion kokonaistalouden tarpeista lähtien. Järjestelmä on työläs eikä palvele sellaisenaan yliopiston oman taloushallinnon tarpeita. Käytännössä taloudenhallinta edellyttää kaksinkertaisen raportoinnin: keskusvaltion tarpeisiin laaditun erikoisen raportoinnin ja omiin tarpeisiin laaditun yksikkökohtaisen raportoinnin. Mikäli yliopistot olisivat taloudellisesti autonomisia, saavutettaisiin selkeää säästöä, kun voitaisiin käyttää normaalia liikekirjanpitoa ja siihen löytyviä edullisia, tehokkaita ja helposti ymmärrettäviä kirjanpitojärjestelmiä.

Tulosvastuu ja järkevä taloudenpito edellyttää taloudellista valtaa ja vastuuta. Tulosvastuullisen yksikön tulee luonnollisesti vastata tuloksistaan ja saada mahdollisimman vapaasti organisoida oma taloutensa tulosten saavuttamiseksi. Motivaation kannalta on keskeistä, että omalla luovuudella ja ahkeruudella saavutetut säästöt ja lisäansiot ovat käytettävissä yksikön kehittämiseen ja henkilöstön kannustamiseen. Yliopistojen nykyinen taloudellinen toimintaympäristö jakamattoman valtion epäitsenäisenä tilivirastona vuotuisessa budjettirahoituksessa ei tarjoa riittävää taloudellista autonomiaa vaan estää yliopistoja auttamasta itseään ja luo riskitilanteita.

7. Herkkiä asioita

On syytä kommentoida muutamaa herkkää asiaa, jotka sivuavat taloudellista autonomiaa. En ole tarkoituksellisesti puuttanut lukukausimaksuihin, koska taloudellinen autonomia on tarpeen riippumatta siitä, miten yliopistot rahoitetaan. Taloudellisessa mielessä kaikki yliopistot tarvitsevat vuosittain tietyn summan rahaa opiskelijaa kohti. Kysymys on siitä, millä tavoin tuo raha kanavoidaan.

Suomessa nykyisin opiskelijakohtaiset määrärahat määräytyvät laskentamallin perusteella vuosittain opetusministeriössä, ja ne jaetaan keskitetysti tutkintotavoitteiden avulla könttösommuna yliopistoille. Esimerkiksi Helsingin kauppakorkeakoulu saa tutkinto-opiskelijaa kohti noin 36 000 markkaa vuodessa valtion perusrahoitusta. Vastaavaan tulokseen voisi päätyä jakamalla opiskelijoille vouchereita.

Yliopiston kannalta keskeistä ei ole rahoituskanava, vaan rahoituksen riittävyys laadukkaan koulutuksen antamiseen. Koulutuksen maksuttomuus opiskelijoille ei tarkoita, etteikö jonkun silti olisi maksettava koulutuksen kaikki kustannukset. Maksun suuruus vääjäämättä ratkaisee annettavan opetuksen laadun.

Yliopistojen ympärillä tapahtuneet taloudelliset väärinkäytökset ovat vakavasti vahingoittaneet yliopistoja ja herättäneet aiheellista kritiikkiä. Selkeät ulkoisen rahoituksen pelisäännöt ja mahdollisuus luoda yliopiston hallinnassa olevia osakeyhtiöitä on paras tapa hallita riskejä ja kannustaa huippututkijoita tekemään soveltava työtä asianmukaisesti. On luotava kannustinjärjestelmät, jotka yhdistävät sekä yliopiston että tutkijan edut ja edistävät yritystoiminnan kehittymistä yliopistojen ympärillä.

8. Köyhä yliopisto on altis houkutuksille

Yliopistojen taloudellinen autonomia tarjoaa tehokkaat keinot taloudellisten väärinkäytösten torjumiseen. Osakeyhtiömuodon satojen vuosien aikana hiotut työkalut, kuten riskienhallinta, kirjanpito, tilintarkastus, hallitusvastuu, immateriaalioikeudet, salassapitosopimukset, kilpailukiellot, tuotevastuu ja sisäpiirisäännökset on kehitetty juuri näitä tilanteita varten paljon karskimpiin olosuhteisiin kuin yliopistomaailmaan.

Aiheellisesti on nostettu esiin huoli yliopistojen päätyemisestä liian kaupalliseksi ja riippuvaisiksi yrityksistä. Taloudellisen autonomian perusajatus on oman varallisuuden ja monipuolisen rahoituspohjan tuoma riippumattomuus. Julkisen sektorin vakaa rahoitus perusopetukseen ja perustutkimukseen on ensiarvoisen tärkeää.

Kun yliopiston taloudellinen tilanne on tarpeeksi vakaa ja sillä on rahoitusta julkiselta sektorilta, yksityissektorilta ja kansainvälisiltä tutkimusrahoittajilta, on yliopistolla varaa sanoa ei huonoille hankkeille. Itse asiassa köyhä yliopisto tai tutkija joutuu paljon helpommin alttiiksi arveluttaville houkutuksille. Yliopiston on kyettävä pysymään uskollisena akateemiselle totuuden etsimisen ihanteelle, ja tämä onnistuu parhaiten, kun on mahdollisimman turvatussa asemassa taloudellisesti.

On toinenkin tie, jota toivottavasti ei tarvitse pitkälle luisua. Epäitsenäinen tilivirasto vähenevien budjettimäärärahojen tilanteessa ilman keinoja auttaa taloudellisesti itse itseään. Vääjäämättä seuraava hyvien opettajien kato muualle ja siitä seuraava akateemisen tason lasku. Tilanne on jo erittäin huolestuttava, kun 90-luvun alusta tutkintomääriä kohti yliopistojen perusmäärärahat ovat pudonneet noin 30 % ja ovat noin puolet OECD-maiden tasosta. Tämän tien päässä on todellinen koulutuksen epätasa-arvo. Varakkaat maksavat lapsensa koulutettaviksi ulkomaille tai perustavat Suomeen yksityisiä todella kalliita ja laadukkaita yliopistoja, joista pääsee hyvin työpaikkoihin. Tavallisille kansalaisille on sitten tarjolla kansainvälisestä tasosta pudonnut julkinen yliopisto.

9. Kaksi uutta pykälää yliopistolakiin

Suomi on ansiokkaasti valinnut korkean osaamisen kansalliseksi kilpailustrategiaksi. Panostuksemme tutkimukseen ja tuotekehitykseen on maailman huippua. Kokonaispanostuksemme koulutukseen on mittava. Jotta suomalaiset yliopistot pystyisivät tekemään oman osansa uuden tiedon luomisessa ja hyödyntämisessä, tarvitsemme eurooppalaisen trendin mukaisesti lisää taloudellista dynamiikkaa yliopistoihin. Suomella on mahdollisuus siirtyä Euroopassa yliopistomaailman edelläkävijäksi.

Erityisesti Suomen oloihin sovellettuna haluan konkreettisesti ehdottaa, että yliopistojen itsehallinto taloudelliselta kannalta turvataan lisäämällä yliopistolakiin kaksi uutta pykälää:

”Yliopisto voi hankkia oikeuksia ja tehdä sitoumuksia sekä käyttää puhevaltaa tuomioistuimissa ja muussa viranomaisessa.”

”Yliopisto laatii tilinpäätöksen kalenterivuositain. Tilinpäätöksen laadinnassa noudatetaan soveltuvin osin kirjanpitolakia.”

Kun yliopistoista tehdään julkisoikeudellisia oikeushenkilöitä, yliopistojen itsehallinto täydentyy kattamaan taloudellisen autonomian, jolloin edellä kuvatut periaatteelliset ja käytännölliset taloushallinnon ongelmat poistuvat. Siirto jakamattomasta valtionhallinnosta autonomiseksi taloudenpitäjäksi tekee yliopistoista hallinnollisesti vertailukelpoisia Hollannin, Englannin ja Viron yliopistojen kanssa. Suomen valtionhallinnossa yliopistoista tulee analogisia muiden julkisoikeudellisten oikeushenkilöiden, kuten Suomen Pankin, Kansaneläkelaitoksen ja Työterveyslaitoksen kanssa, joista kaikista on omat erityissäädöksensä.

Yliopistojen muuttaminen tilivirastoista julkisoikeudelliseksi oikeushenkilöksi on yleisperustelujensa osalta linjassa valtionyhtiöiden kehityksen kanssa. Aiemmin valtion virastona toimineet yksiköt kehittyivät tehtävien ja kilpailun laajentumisen myötä liikelaitoksiksi ja sitten valtionyhtiöiksi.

Lopulta joistain yksiköistä on kehittynyt maailmanluokan kansainvälisiä osakeyhtiöitä, joista Suomen valtiolla on huomattava omistusosuus. Yliopistoista ei luonnollisestikaan missään tapauksessa pidä tehdä voittoa tavoittelevia yrityksiä, ja juuri sen vuoksi Euroopan edelläkävijämaissa on päädytty luomaan yliopistoille oma, niiden luonteeseen sopiva ei-voittoa tavoitteleva oikeudellinen asema. Taloudellisen autonomian myöntämisen myötä myös yliopistojen talouden voi odottaa lähtevän nousuun ja budjetin laatijan tilanteen kevenevän.

10. Mitä taloudellinen autonomia ei tarkoita?

Taloudellinen autonomia ehdottomassani muodossa ei tarkoita yliopistojen yksityistämistä, ei tee yliopistoista voittoa tavoittelevia yrityksiä, ei edellytä lukukausimaksujen keräämistä opiskelijoilta, ei poista eduskunnan tai opetusministeriön mahdollisuuksia ohjata koulutuspolitiikkaa eikä yllytä kyseenalaisiin taloudellisiin toimiin. Uusi autonomian aika ei rajoitu kaupalliselle tekniselle tai muille soveltaville aloille, vaan vahva taloudellinen perusta on välttämätön edellytys todelliselle sivistysyliopistolle ja tieteen todelliselle vapaudelle.

Tehkäämme siis suomalaisesta julkisesta yliopistolaitoksesta malliesimerkki maailmalle kehittämällä kannustava ja vastuullinen taloudellinen autonomia yliopistoihin.

Miksi ja miten autonomiaa yliopistoille?

Eero O. Kasanen, Kanava 1, 2003

Kanava-lehti on antanut luvan julkaisuun.

Miksi ja miten autonomiaa yliopistoille?

Useiden Euroopan maiden yliopistojen kohdalla on aiheellista kysyä: kohdellaanko niitä juridisesti ja organisatorisesti kuin täysi-ikäisiä kansalaisia vai kuten holhouksenalaisia?

Suomen nousu hyvinvointivalioksi, jossa kulttuuri, ihmisoikeuden ja elintaso ovat kansainvälistä kärkiluokkaa, on pitkälti onnistuneen koulutusjärjestelmän ansiota. Se on kansainvälisessä PISA-vertailututkimuksessa osoittautunut erittäin laadukkaaksi sekä akateemiselta että sosiaaliselta kannalta. Kansainvälisissä, valtioiden taloudellista kilpailukykyä mittaavissa tutkimuksissa Suomi on viime vuosina sijoittunut toistuvasti mitalisijoille. Kilpailukyvyn osatekijöinä korkea koulutustaso ja siihen perustuva osaaminen nousevat selvästi esiin.

Suomen Akatemian tekemästä ”Suomen tieteen tila ja taso” -tutkimuksesta käy ilmi, että vuoden 1997 tiedoilla maassamme tehtiin tieteellisiä julkaisuja bruttokansantuotteeseen suhteutettuna kolmanneksi eniten maailmassa ja että tutkimus- ja kehittämistoiminnan osuus bruttokansantuotteesta on Suomessa toiseksi korkein maailmassa. Suomalaiset yliopistot ovat pärjänneet hienosti kansainvälisissä vertaisarvioinneissa.

Yliopiston hyvä laatu ja kilpailukyky eivät ole tasoja, joille kerran noustuaan voisi levähtää, vaan ne on ansaittava joka päivä uudestaan. Suomi on asettanut menestysstrategiakseen korkean osaamisen, ja siksi meidän on nyt kysyttävä:

Kykeneekö suomalainen yliopistojärjestelmä vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin?

Houkuttelevatko maamme yliopistojen työolot kansainvälisen tason osaajia?

Mikä on valtion oikea rooli kansainvälistyvässä yliopistomaailmassa?

Miten maailman huippuyliopistot on organisoitu?

Mihin kilpailijamaidemme yliopistojärjestelmät ovat menossa?

Demokraattisessa oikeusvaltiossa täysi-ikäisillä ja täysivaltaisilla kansalaisilla on laajat toimintavapaudet, ja he hallitsevat itse omaisuuttaan.

Täysivaltainen kansalainen voi lakien ja yleisten moraalikoodien puitteissa ajaa tärkeäksi katsomiaan uusia asioita. Autonomia tarkoittaa organisaation kohdalla pitkälti samaa asiaa. Yhteiskunnassa on monentyyppisiä organisaatioita, joiden oikeushenkilöinä voidaan katsoa olevan autonomisia, kuten säätiöt, yhdistykset ja osakeyhtiöt. Monet maailman johtavat yliopistot ovatkin säätiöitä muistuttavia oikeushenkilöitä. Useiden Euroopan yliopistojen kohdalla on aiheellista kysyä: kohdellaanko niitä juridisesti ja organisatorisesti kuin täysi-ikäisiä kansalaisia vai kuten holhouksenalaisia.

Yliopistojen autonomiasta (*autonomy*) keskusteltaessa vastuu (*accountability*) on erottamaton käsitepari. Kun yliopistot vaativat tutkimuksen vapautta, oikeushenkilön asemaa, taloudellista itsenäisyyttä tai oikeutta kovaankin julkiseen yhteiskuntakritiikkiin, niin samalla myönnetään niiden vastuu keskeisille sidostyhmillä. Yhteiskunnan ja tiedeyhteisön edessä yliopistoilla on suuri tutkimuseettinen vastuu. Opiskelijoiden kasvaminen tieteen traditiossa tuo aidon moraalisen vastuun tulevista sukupolvista.

Tärkeät sidosryhmät, kuten yliopiston eri rahoittajatahot, ovat oikeutettuja saamaan läpinäkyviä raportteja niin akateemisesta laadusta kuin rahoituksen käytöstä. Yliopistoilla on myös vastuu varjella akateemisia arvojaan ja olla myymättä periaatteitaan yksityisten yritysten rahojen toivossa, esimerkiksi piilottamalla kiusallisia tuloksia.

Tarkkaan ohjattu ja poliittisesti komennettu, epäautonominen yliopisto ei voi varsinaisessa mielessä kantaa laajaa yhteiskunnallista vastuuta. Sen vastuu rajoittuu annettujen tehtävien suorittamiseen. Vastaavasti vain muutaman yrityksen rahoituksesta liian riippuvainen yliopisto ei ole autonominen, vaan se on vaarassa joutua tekemään tutkimuseettisesti arveluttavia ratkaisuja. Autonominen, aidosti itsenäinen ja monipuolisesti rahoitettu yliopisto on laajasti vastuussa arvoistaan, kilpailukyvystään, laadustaan ja resurssien järkevästä käytöstä. Suurempi autonomia tuo suuremman vastuun.

1. Miksi yliopistot tarvitsevat autonomiaa?

On myös syytä vakavasti pohtia, mikä lopultakin on yliopiston varsinainen tehtävä. Euroopan vanhimman yliopiston, Bolognan, 900-vuotisjuhlien yhteydessä 1988 laaja joukko eurooppalaisia rehtoreita allekirjoitti hyvin valmistellun periaatejulistuksen, *Magna Charta Universitatum*, yliopis-

tojen roolista ja tehtävistä yhteiskunnassa. Seuraavassa kaksi lainausta julistuksesta:

”Tämän vuosituhannen lopussa ihmiskunnan tulevaisuus riippuu suuresta määrin kulttuurin, tieteen ja tekniikan kehityksestä; ja tämä kehitys rakentuu kulttuurin, tiedon ja tutkimuksen keskusten eli aitojen yliopistojen varaan.”

”Yliopisto on Euroopan humanistisen perinnön vaalija; samalla se pyrkii jatkuvasti kohti universaalia tietoa. Tehtävänsä täyttämiseksi se ylittää maantieteelliset ja poliittiset rajat ja vahvistaa eri kulttuurien elintärkeää tarvetta keskinäiseen tuntemukseen ja kanssakäymiseen.”

Yliopistojen rooli yhteiskunnassa kattaa niin kulttuuriperintömme siirtämisen tuleville sukupolville kuin uuden tiedon luomisen, jonka varassa tulevaisuuden yhteiskuntaa rakennetaan. Yliopisto on tietoyhteiskunnan ytimessä ja perusluonteeltaan yksi kansainvälisimpiä verkostoja. Ei ole kuviteltavissa, että demokraattiset oikeudet, korkea sivistystaso ja materiaallinen hyvinvointi olisivat toteutettavissa ilman laadukasta yliopistolaitosta. Ei myöskään ole sattuma, että parhaat yliopistot löytyvät kehittyneimmistä maista.

Miksi yliopiston yhteiskunnallisen tehtävän toteuttaminen edellyttää laajaa itsehallintoa? Historian saatossa useat vallanpitäjät ovat yrittäneet määritellä, mitä, miten ja kuka saa tutkia ja opettaa heidän ”yliopistossaan”. Tulos on aina ollut sama: luovan ajattelun liian tiukat ohjailuyritykset johtavat yliopistolaitoksen rappeutumiseen ja lahjakkaimpien pakoon vapaampaan tutkimusympäristöön. Aito tiede on itseohjautuvaa; se ei kukoista tiukan ohjailun, ulkoisten tavoitteiden tai sensuurin oloissa.

Autonomian luonne yliopiston keskeisenä piirteenä ja kilpailukykyisen toiminnan edellytyksenä käy hyvin ilmi seuraavasta *Magna Charta Universitatum*in perusperiaatteesta:

”Yliopisto on autonominen instituutio, joka toimii maantieteellisesti ja historiallisesti eri tavoin järjestäytyneiden yhteiskuntien ytimessä; se tuottaa ja välittää kulttuuria kriittisesti tutkimuksen ja opetuksen keinoin. Vastatakseen ympäröivän maailman tarpeisiin sen tutkimuksen tulee olla moraalisesti ja älyllisesti riippumatonta ideologisesta, poliittisesta ja taloudellisesta vallasta”.

Yleisten moraalisten periaatteiden ja tieteen luovuuteen liittyvien lainalaisuuksien lisäksi yliopistojen laajan itsehallinnon tarpeelle on myös

käytännönläheisiä perusteluja. Kuuluisassa Bolognan julkilausumassa vuodelta 1999, jonka allekirjoittivat 29 Euroopan maata, myös Suomi, asetettiin tavoitteeksi nostaa eurooppalaisen yliopistosektorin kilpailukykyä. Keskeisiksi keinoiksi nousivat vertailukelpoiset tutkinto-rakenteet, opiskelijoiden, opettajien ja hallintohenkilökunnan liikkuvuuden edistäminen, siihen liittyvä opintosuoritusten ja tutkintojen tunnustaminen sekä eurooppalaisen laadunvarmistuksen edistäminen. Kilpailukyvyn nostamiseksi julkilausumassa viitataan osuvasti *Magna Charta Univesitatum*in periaatteisiin:

”Tämä on erittäin tärkeätä, sillä yliopistojen riippumattomuus ja autonomia takaavat, että korkeampi opetus ja tutkimusjärjestelmät jatkuvasti sopeutuvat muuttuviin tarpeisiin, yhteiskunnan vaatimuksiin ja tieteellisen tiedon edistysaskeliin.”

Eurooppalaisten yliopistojen toimintaa ja rahoitusta säännellään hyvinkin tiukasti ministeriöiden tai parlamenttien taholta. Eri maista löytyy kullekin lajityypillisiä, ulkopuoliselle vaikeasti avautuvia, säädöksiä opiskelijoiden ja opettajien valinnasta, opettajien palkoista, lukukausimaksuista, yliopistojen tilaratkaisuista, tulostavoituksista, tutkintovaatimuksista, taloushallinnosta ja raportointivaatimuksista. Useat säädökset leikkaavat tehokkaasti yliopistojen autonomiaa ja kilpailukykyä. Ranskan entinen opetusministeri Claude Allègre esimerkiksi luonnehtii tuoreessa analyysisään kiinnostavasti napoleonista perinnettä:

”Vaikka ’Keisarillinen Yliopisto’ on jo hävinnyt kauan sitten, jotkut sen perinteet ovat vielä säilyneet Ranskassa tänä päivänä: meillä on kansallisia ohjelmia, ja niiden rooli maassa on erittäin tärkeä; yliopistoihmiset ovat yrittäneet vuosien saatossa vahvistaa riippumattomuuttaan poliittisesta vallasta mutta kansallinen koordinaatio säilyy niin vahvana, että todellinen autonomia on vielä unelma ranskalaisille yliopistoille.”

Visio yhtenäisestä kilpailukykyisestä eurooppalaisesta koulutusalueesta vaatii vielä rakentamista. Tämän EU:n sisäisen rakentamistyön lisäksi eurooppalaiset yliopistot kohtaavat vahvoja globaaleja haasteita:

1. Monikansalliset organisaatiot ja niiden asiantuntijat tarvitsevat globaaleja koulutuspalveluja, joiden tarjoaminen edellyttää toimipisteitä tai yhteistyökumppaneita ympäri maailmaa.
2. Yliopistoissa tuotettavan tiedon sovellukset ovat taloudellisesti erittäin arvokkaita. Yliopistoilla on oltava lailliset edellytykset ja valmiudet vaativiin sopimusneuvotteluihin, jotta osa syntyyvästä

vauraudesta saataisiin kanavoitua takaisin yliopiston tutkimus- ja opetustyön kehittämiseen.

3. Useissa maissa suora budjettirahoitus yliopistoille opiskelijaa kohti on laskemassa. Yliopistojen on hankittava rahoituksestaan yhä suurempi osuus kilpailemalla tutkimusrahoituksesta, viemällä koulutustuotteita, syventämällä yritysyrityötä, verkottumalla kansainvälisesti, rahankeräyksillä ja lukukausimaksuilla.

Nämä globaalit haasteet lisättynä yhtenäisen eurooppalaisen koulutusalueen rakentamishaasteeseen edellyttävät yliopistoilta uudentyypisiä organisatorisia valmiuksia. Yliopiston akateeminen maine tulee keskeiseksi kilpailukeinoksi, jonka rakentaminen edellyttää jatkuvaa kansainvälistä yhteistoimintaa laadun parantamiseksi. Yliopistojen on kyettävä ammattitaitoisesti toimimaan kansainvälisessä yhteistyössä yliopistojen tutkimusrahoittajien ja yritysten kanssa, nopeasti ja joustavasti perustamaan kuhunkin yhteistyömuotoon sopivia kansainvälisiä yhteistyöyrityksiä ja sivucampuksia sekä kilpailemaan osajista kansainvälisen tason työehtoilla. Yliopistojen normaali toiminta-alue on laajenemassa kansallisvaltioista aidosti monikansalliseksi.

Katsommepa yliopistoja moraaliselta, perustutkimuksen vapauden, sovelletun tutkimuksen hyödynnettävyyden tai koulutuksen kansainvälistymisen kannalta, on yliopistojen laaja autonomia välttämätön edellytys kehitykselle.

2. Tilanne Suomessa

Maamme yliopistojen autonomialla on erittäin vahva asema. Perustuslaissa turvataan tieteen, taiteen ja ylimmän opetuksen vapaus. Perustuslaki takaa yliopistojen itsehallinnon, jota tarkennetaan Yliopistolaissa. Suomi on myös allekirjoittanut Bolognan julistuksen, joka korostaa yliopistojen autonomian ja riippumattomuuden merkitystä.

Yksittäisen tutkijan tutkimuksen ja opetuksen vapaus on suuri ja hyvin turvattu. J. V. Snellmanin ja A. E. Nordenskiöldin jälkeen ei muistu mieleen tapauksia, joissa yliopistojen tutkimuksia olisi sensuroitu tai opettajia erotettu mielipiteidensä vuoksi. Tutkimusrahoituksen ehtona ulkoiset tahot joskus edellyttävät tutkimusryhmiltä salassapitovelvollisuutta ja tulosten julkaisurajoituksia. Tällainen kaventaa yliopistojen autonomiaa ja voi pahimmillaan johtaa tutkimuseettisiin ongelmiin.

Aito henkinen autonomia edellyttäisi yliopistolta erittäin itsenäistä juridista ja hyvin turvattua taloudellista asemaa. Itsenäinen ja varakas yliopisto voi pitäytyä kestävässä akateemisissa arvoissa ja kieltäytyä tutkimuseettisesti huonoista hankkeista sekä kritisoida vapaasti poliittista tai taloudellista vallankäyttöä. Viimeisen kymmenen vuoden aikana Suomessa tapahtunut rajua tutkintotavoitteiden nosto ilman yliopistojen perusrahoituksen vastaavaa nousua on saattanut jotkut yliopistot, erityisesti laatussalla erittäin vaikeaan tilanteeseen. Tällaisessa pakkoraossa tulee kiusaus mennä mukaan rahakkaisiin hankkeisiin, vaikka niihin sisältyisi vakavia tutkimuseettisiä ongelmia kysymyksenasettelun, ennalta asetettujen tavoitteiden, metodien ja julkaisurajoitusten suhteen.

Suomalaisten yliopistojen todellisen strategisen, juridisen ja taloudellisen autonomian luonne ilmenee selvästi yliopistojen virastoasemasta. Ne ovat opetusministeriön alaisia valtion tilivirastoja, mikä tuottaa huomattavan autonomiavajeen. Eräs tapa mieltää virastoaseman ongelmallisuus yliopistolle on kysyä, mikä on viraston luonne valtionhallinnossa.

Virasto saa vuosittaiset tavoitteensa sekä budjettirahat eduskunnan päätösten ja ministeriön tarkentavien päätösten kautta. Viraston tehtävänä on tunnollisesti toteuttaa annetut tehtävät määräysten puitteissa annetuilla määrärahoilla. Virastojen ohjauksessa voidaan soveltaa liike-elämästä lainattuja tulohjoja ja tuloskortteja, joissa konsernitaso määrittää yksityiskohtaisemmin strategiasta johdetut vuotuiset tavoitteet kullekin alayksikölle ja niihin käytettävissä olevat resurssit. Virastoasema on yhteensopimaton kilpailukykyisen autonomisen yliopiston kanssa.

Eduskunnassa ja opetusministeriössä tehdään yliopistoja koskevat strategiset päätökset. Virastoasemasta siis seuraa, että meillä itse asiassa on ”Suomen yliopisto”, jonka keskeiset strategiset päätökset tehdään keskitysti ja kullekin alaosastolle jää vastuu oman tonttinsa hoitamisesta.

Virastoasemasta myös seuraa, että yliopisto ei ole erillinen oikeushenkilö, ei hallitse omaa omaisuuttaan, eikä sillä ole omista tavoitteistaan lähtevää omaa kirjanpitoa. Voidaan perustellusta kysyä, vastaako tällainen tilanne perustuslain tarkoittamaa yliopistojen itsehallintoa. Lisäksi valtion taloushallintoa sitovat monet erittäin tiukat ja erityisesti kansainvälistä toimintaa tai yritys yhteistyötä vaikeuttavat yksityiskohtaiset määräykset, joita ei normaaleilla talouden toimijoilla ole.

Kansainvälisessä kilpailukykyvertailussa havaitaan, että maailman johtavista yliopistoista ei löydy suomalaisia virastoja vastaavia organisaatioita. Johtavat yliopistot ovat tyypillisesti varsin autonomisia oikeus-

henkilöitä, joilla on ammattimainen oma hallinto sekä huomattavat omat rahastot. Euroopassa, Britanniassa, Hollannissa ja Virossa on julkisesti rahoitetuilla yliopistoilla suuri autonomia ja oikeushenkilön asema. Ranskan, Saksan, Itävallan ja muiden pohjoismaiden keskitettyjä malleja ollaan tietääkseni muuttamassa kohti autonomisempaa suuntaa. Suomi on yliopistojen autonomian suhteen ehkä nyt Euroopan keskitasoa ja uhkaa jäädä jälkeen ellei tätä kilpailukyvyyn kannalta keskeistä tekijää pikaisesti korjata.

3. Miten yliopistojen autonomiaa pitäisi lisätä?

Seuraavan askeleen ottaminen suomalaisten yliopistojen laadukkaassa kehityksessä on kilpailukyvyyn kannalta erittäin tärkeätä, mutta kaikille osapuolille vaikea prosessi. Ensiksi olisi siirryttävä henkisesti kaksi isoa askelta:

1. Keskussuunnittelusta ja virastoasemasta olisi siirryttävä oikeudellisesti itsenäisiin yliopistoyksikköihin, jotka lisääntyneen autonomian myötä saisivat myös suuremman vastuun omasta kilpailukyvystään ja raportoinnistaan eri sidosryhmille.
2. Hyvinvointivaltion tulisi siirtyä koulutuksen suorasta tuottajasta kansalaisten koulutusmahdollisuuksien rahoittajaksi, esimerkiksi *voucher*-mallin avulla. Valtion uuteen rooliin sopii myös palvelujen tilaaminen yliopistoilta sekä laatujärjestelmien edistäminen.

Hyvinvointivaltion muuttuva rooli autonomisten yliopistojen maailmassa vie kohti tutkimus- ja koulutusympäristön kilpailukyvyyn rakentamista, kansalaisten yhdenvertaisten koulutusmahdollisuuksien turvaamista rahoitusjärjestelyjen kautta sekä laadunvalvontaa. Autonomia ei ole mikään ihmetempu, joka ratkaisisi yliopistojärjestelmän ongelmat, vaikka se mahdollistaakin yliopistojen tehokkaamman toiminnan.

Esimerkiksi Britanniassa yliopistojen korkeasta autonomiatasosta huolimatta yliopistot ovat erittäin huonossa tilanteessa, koska vuodesta 1989 rahoitus on reaalisesti pudonnut 37 prosenttia ja opiskelijamäärät ovat lisääntyneet 90 prosenttia (The Economist 16.-22.11.2002). Hyvinvointiyhteiskunnan yliopistojärjestelmän kilpailukyvyyn ylläpitäminen edellyttää joka tapauksessa kasvavaa julkista rahoitusta ja jatkuvaa keskustelua eduskunnan, opetusministeriön sekä yliopistojen välillä.

Suomen yliopistojen rehtorien neuvosto on tehnyt taloudellisesta autonomiasta yksimielisen, laajan ja yksityiskohtaisen esityksen, jossa on

hahmoteltu Yliopistolakiin tarvittavat uudistukset taloudellisen autonomian takaamiseksi. Keskeiset kohdat ovat oikeushenkilön aseman myöntäminen yliopistoille sekä yliopistojen taloushallinnon irrottaminen valtion kirjanpidosta. Uudistusehdotukset ovat varsin maltillisia, ja ne on laadittu konsensus-hengessä, yhteistyössä keskeisten sidosryhmien kanssa.

Ilmeisesti Yliopistolakia ollaan avaamassa ja lisäämässä siihen maininta yhteiskunnallisesta palvelutoiminnasta tutkimuksen ja opetuksen rinnalla yhtenä yliopiston tehtävistä. Tähän yhteyteen sopii erinomaisesti laajempi keskustelu yliopistojemme kansainvälisestä kilpailukyvyistä sekä niiden autonomian vahvistaminen perustuslain hengessä Yliopistolakiin.

Yliopistot säätiöpohjaisiksi!

Eero O. Kasanen, Kanava 1, 2006

Kanava-lehti on antanut luvan julkaisuun.

Yliopistot säätiöpohjaisiksi!

Maailman johtavat yliopistot ovat tyypillisesti säätiöpohjaisia, taloudellisesti erittäin itsenäisiä oikeushenkilöitä. Ne toimivat kansainvälisillä koulutusmarkkinoilla myyden tutkintojaan. Huippuyliopistojen joukossa on harvoja, joissa ei olisi lukukausimaksuja. Omistustilanne tarjoaa aika hyvän ennusteen organisaation luonteesta. Se, onko kyseessä pörssiyhtiö, valtion laitos, osuuskunta, perheyhtiö, säätiö, perikunta tai kuntayhteenliittymä, luo käsityksen organisaation tavoitteista, dynaamisuudesta, itsenäisyydestä, johtamiskulttuurista ja tavasta toimia.

Kuka sitten omistaa yliopiston? Historiallisesti ja kansainvälisesti löydämme useita malleja. Yliopistoja on ollut yhteisöllisesti kirkon, keisarin ja parlamentin tai kokonaan yksityisen säätiön tai vastaavan omistuksessa. Varsin harvinainen on osakeyhtiömalli, mutta sellaisiakin yliopistoja on olemassa. Tyypillisesti yliopistoilla on ei-voittoa tuottava status ja tähän liittyvä jonkinasteinen verovapaus. Suomessa kaikki yliopistot ovat valtion omistuksessa, eikä pelkästään omistuksessa vaan tilivirastoina suoraan osittain valtionhallintoa. Suomessa ammattikorkeakoulujen omistusrakenteissa on enemmän vaihtelua. Ammattikorkeakouluja voi pyörittää kuntien omistama osakeyhtiö, yksityinen säätiö tai kuntayhteenliittymä. Ammattikorkeakoulujen valtiollistamista on ehdotettu. Jos näin menettään, niin sen jälkeen korkeampi opetus on kokonaan valtion omistuksessa ja suorassa ohjauksessa.

Euroopassa ja Yhdysvalloissa on mielestäni kaksi yliopisto-omistuksen perustyyppiä: valtionyliopisto ja säätiöpohjainen yliopisto. Valtionyliopistossa omistajavaltaa käyttää viime kädessä eduskunta ministeriön tai hallitusjäsenien kautta. Säätiössä valtaa käyttävät perustajayhteisöjen ja tiedeyhteisön valitsevat hallitusjäsenet. Omistus ei vielä anna kokonaiskuvaa yliopiston taloudellisesta luonteesta. Esimerkiksi Suomessa valtionyliopistot hankkivat nykyisin ison osan kokonaisrahoituksestaan kilpailuilta markkinoilta maksullisten palvelujen, kuten täydennyskoulutuksen tai tilaustutkimuksen kautta. Vastaavasti yksityinen yliopisto Ruotsissa saa valtion tukea. Yhdysvalloissa taas valtionyliopistoissa on (tuetut) lukukausimaksut, ja ne osallistuvat kilpailullisille opiskelija- ja opettajarekrytointimarkkinoille. Rahoituksessa toisena ääripäänä ovat täysin yksityisesti maksetut markkinahintaiset lukukausimaksut ja toisessa ääripäässä suora valtion budjettirahoitus ilman opiskelijoiden maksamia

lukukausimaksuja. Useissa Euroopan maissa ja Yhdysvaltojen valtion-yliopistoissa on näiden välissä oleva systeemi, jossa yliopistot keräävät sekä lukukausimaksuja että saavat suoraa tai epäsuoraa valtion tukea.

Suomessa on parissakymmenessä vuodessa tapahtunut suuri muutos yliopistojen kokonaisrahoituksessa. Hieman kärjistäen voidaan sanoa, että parikymmentä vuotta sitten yliopistot saivat miltei kaiken suoraan perusbudjetista ja nyt noin puolet perusbudjetista ja puolet kilpailullisista rahoituslähteistä. Kansainvälisissä huippuyliopistoissa merkittävä osa, jopa yli puolet, vuotuisista käyttömenoista rahoitetaan yliopiston säätiön pääoman vuosituotoilla. Säätiön varat on koottu yksittäisten alumnien ja yritysten lahjoituksista vuosisatojen ajalta.

Yliopistojen rahoituksessa on mielestäni kaksi perustyyppiä: koulutus-, tutkimus- ja lahjoitusmarkkinoiden dominoiva malli ja valtion rahoituksen dominoiva malli. Omistukseen yhdistettynä saamme nelikentän, jossa omistusakselilta löytyy valtio vs. säätiö ja rahoitusakselilta valtio vs. markkinat. Onko omistajalla ja rahoittajalla väliä? Päättellen yliopistopoliittisen keskustelun kiihkeydestä erityisesti lukukausimaksujen ja Shanghaiin listan suhteen yliopistojen taloudellisella perustalla on kovasti väliä. Toisaalta voisi argumentoida, että tutkijalle on aivan sama miten rahat tulevat, kunhan tulevat.

Kurkistus Shanghaiin listaan tai itse asiassa miltei mihin tahansa hyvin laadittuun yliopistojen kansainväliseen rankinglistaan paljastaa mielenkiintoisen asian. Maailman johtavat yliopistot ovat tyypillisesti säätiöpohjaisia, taloudellisesti erittäin itsenäisiä oikeushenkilöitä. Suomenkin parhaiten sijoittunut yliopisto, Helsingin yliopisto, viittaa tähän suuntaan, koska sillä on historiallisesti vahvat rahastot tilivirasto-osan tukena.

Samoin kansainvälisiä rankingeja johtavat yliopistot toimivat tyypillisesti aktiivisesti kansainvälisillä koulutusmarkkinoilla myyden tutkintojaan. Huippuyliopistojen joukossa on harvoja, joissa ei olisi lukukausimaksuja. Kansainväliset huippuyliopistot löytyvät tyypillisesti nelikentän säätiö-omistus ja markkinavetoinen-rahoitus ruudusta. Suomen yliopistot ovat taas vastakkaisessa valtio-omistus ja valtiorahoitus ruudussa. Onko Suomen yliopistojen taloudellinen perusta ylpeyden aihe, ongelma, epäoleellinen yksityiskohta, haaste vai mahdollisuus?

Kysymys on yhteiskunnallisesti äärimmäisen vaikea, koska se osuu hyvinvointiyhteiskuntakeskustelun ytimeen. Hyvinvointiyhteiskunnan kaksi keskeistä palvelua kansalaisille ovat juuri koulutus ja terveydenhoito. Suomalaiset, minä mukaan lukien, uskovat erittäin vahvasti, että kaikille

kansalaisille on varallisuudesta ja syntyperästä riippumatta turvattava mahdollisuus hyvään koulutukseen. Usein on päätelty, että ainoa tapa toteuttaa tämä periaate on taata täysin ilmainen koulutus valtion kokonaan rahoittamissa kouluissa ja yliopistoissa. Suomi on kansakuntana ilmoittanut toisaalta perustavansa tulevaisuuden kilpailukykyä korkeaan osaamiseen ja toisaalta tasa-arvoiseen hyvinvointiyhteiskuntaan. Osaamisyhteiskunnan ja hyvinvointiyhteiskunnan ytimessä toimivat yliopistot ovat ristipaineessa. Akateeminen laatu ja kilpailukyky osoittaa säätiö–markkina-suuntaan, mutta tasa-arvo osoittaa valtio-ohjauksen suuntaan.

Tilannetta ei mitenkään paranna se, että valtiolla ei tunnu riittävän rahaa edes nykyiseen yliopistorahoituksen tasoon, vaan suunnitteilla on laajoja säästötoimia. Voidaankin syystä kysyä: Onko valtiolla varaa vastata yliopistolaitoksen kilpailukykyisestä kehittämisestä? Pystyykö valtio, vaikka haluaisikin, toimimaan yhä kalliimmaksi käyvän yliopistolaitoksen vastuullisena omistajana? Tavoitteiden ristipaineissa uskon, että olemme murroskohdassa Suomen yliopistojen kehityksessä. Vanha, valtion omistukseen ja suoraan ohjaukseen perustuva malli on äärirajoilla, mutta uutta kansainvälisten huippuyliopistojen mukaista mallia ei ole vielä uskallettu soveltaa Suomessa.

Ensi katsomalta paineet kilpailukykyyn ja tasa-arvon vaatimiin ratkaisuihin ovat vaikeasti yhteen sovittavissa. Ratkaisun avain löytyy mielestäni tavoitteiden, rajoitteiden ja ongelmakohtien tarkasta analyysistä. Keskeiset tavoitteet voidaan yhteen sovittaa, kunhan palaset kootaan luovalla tavalla. Hyvinvointiyhteiskunnan koulutuksellinen tasa-arvotavoite voitaneen esittää seuraavankaltaisesti: Suomen kansalaisilla on oltava mahdollisuus tarpeidensa ja taipumustensa mukaiseen laadukkaaseen koulutukseen riippumatta varallisuudesta, syntyperästä tai kotipaikasta. Osaamisyhteiskunnan koulutuksellinen kilpailukyky tarkoittanee jotain seuraavankaltaista: Suomalaisten yliopistojen laadun on oltava maailmanluokan tasoa Suomen kilpailukykyyn kannalta keskeisillä aloilla.

Tavoitteet olisi helppo sovittaa yhteen, jos huippuluokan yliopiston ylläpitäminen olisi halpaa. Tiedämme, että se on erittäin kallista. Tilannetta valaisee seuraavaa, todellinen esimerkki. Johtavan kansainvälisen kauppakorkeakoulun lukukausimaksu on yli 40 000 euroa, mutta tämä kattaa vain alle puolet kustannuksista. Loput saadaan säätiön tuotoista. Suomalaisessa kauppakorkeakoulussa rahoitus opiskelijaa kohti on noin 7 000 euroa vuodessa. Tavoitteet olisi myös kertaluokkaa helpompi sovittaa yhteen, jos yliopistot toimisivat suljetuilla kansallisilla markkinoilla. Perinteisen suomalaisen mallin mukaan silloin suomalainen opiskelija maksaa

asiallisesti ottaen lukukausimaksunsa jälkikäteen veroina Suomeen ja alempana yliopistokoulutettujen palkkana Suomessa.

Huippuyliopisto on kuitenkin määritelmän mukaan kansainvälinen, jolloin opiskelijat ja opettajat koostuvat lukuisista kansallisuuksista. Valmistuttuaan he sijoittuvat eri puolelle maailmaa ja maksavat veroja eri valtioille. Valtiolla on useita haasteita. Ensinnäkin huippuyliopistojen kustannukset ja kehitystarpeet ovat yliviritettyjä valtion muihin tehtäviin. Ei ole helppoa säästää sosiaalikuluisissa, terveydenhoidossa, tienpidossa ja lukemattomissa muissa välitöntä tukea vaativissa kohteissa, jotta huippututkijoille saataisiin maailmanluokan luksustyöskentelyolosuhteet.

Toisaalta valtion oma taloushallinto ja suunnittelujärjestelmä on viritetty annettujen käskyjen toteuttamiseen budjetin momenttien avulla tilivirastoissa, mikä sopii erittäin huonosti luovaan työhön. Valtion hallinto on vahvoilla toteutettaessa perusturvaa, säädeltäessä yleisesti hyväksyttävän toiminnan rajoja ja luotaessa erilaisia pelisääntöjä. Valtion hallinto ja keskuksuunnittelu on erittäin kilpailukyvytön toimittaessa kilpailullisilla kansainvälisillä markkinoilla ja luovilla aloilla.

Yliopistot ovat taasen perinteisesti vahvoilla akateemisessa itseohjautuvassa luovassa työssä. Tiedeyhteisö vierastaa ylhäältä annettujen ohjelmien toteuttamista ja on erityisen heikko itse huolehtimaan yleisestä koulutuksellisesta tasa-arvosta omien seiniensä ulkopuolella. Suomalaisen yliopistojärjestelmän nykyisistä ristipaineista on kaksi kuvaavaa esimerkkiä: lukukausimaksut ja professorien työehdot. Lukukausimaksut koetaan yhteiskunnallisesti perustavanlaatuisiksi hyvinvointi- ja oikeudenmukaisuuskysymykseksi.

Ymmärtääkseni kaikki eduskunnassa edustetut puolueet pitävät erittäin tärkeänä, että suomalaisissa yliopistoissa ei ole lukukausimaksuja. Sekin, että ulkomaalaiset voivat opiskella suomalaisten veronmaksajien kustannuksella, mutta suomalaiset joutuvat maksamaan ulkomailla lukukausimaksuja, nähdään parempana kuin lukukausimaksut Suomessa. Osaamisyhteiskunnan ja yliopistojen kilpailukyvyn kannalta taas olisi välttämätöntä, että yliopistot voisivat viedä suomalaista koulutusosaamista kansainvälisille markkinoille. Lopputuloksena on tilanne, jossa Suomen yliopistolaitos on eristetty kansainvälisiltä koulutusmarkkinoilta ja aliresurssoitu.

Professorien työehdot on valtio-omistajan taholta haluttu yhdenmukaistaa muiden valtion tilivirastojen kanssa. Näin on laadittu yliopistomaailmaan vieras palkkasysteemi, ajan seurantaan perustuva kokonaistyöaika ja

muiden tilivirastojen kanssa yhdenmukaistettu palkkataso ja virkasuhde. Yliopistojen kilpailukyvyn kannalta oikea vertauskohde olisi kansainväliset hyvät yliopistot, joissa palkkataso ja työehdot määräytyvät kansainvälisillä tutkijamarkkinoilla. Lopputuloksena on tilanne, jossa suomalaiset yliopistot eivät kykene houkuttelemaan kansainvälisen tason tutkijoita, koska palkkataso on alasta riippuen 1/4–3/4 kansainvälisestä palkkatasosta. Oireellista on suomalaisten nuorten huippututkijoiden kasvava virta ulkomaisiin yliopistoihin.

1. Miten tästä eteenpäin?

Ristiriidan ratkaisun avaimet ovat mielestäni valtion roolin uudelleenmäärittelyssä, yliopiston sisäisen hallinnon uudistamisessa ja kansainvälisille akateemisille markkinoille menossa. Valtio voisi turvata kansalaistensa koulutusmahdollisuudet tukemalla suoraan näiden koulutusmenoja esimerkiksi koulutussetelien avulla. Tähän asti valtio on tukenut koulutuksen tuottajia, kuten yliopistoja ja kouluja. Eikä pelkästään tukenut vaan yrittänyt pyörittää, ohjata, johtaa ja tehdä strategioita yliopistoille keskussuunnittelun keinoin, kuten muillekin tilivirastoille. Siirtymällä opintojen rahoittajaksi valtio pääsisi monesta pääsärystä ja vapauttaisi valtavan määrän energiaa, kun kansalaiset voisivat itse päättää, mitä ja missä opiskella. Tällainen järjestelmä olisi taidokkaalla juridiikalla luotavissa varmaan myös EU-sääntöjen puitteissa.

Yliopistoista voitaisiin tehdä oikeudellisesti itsenäisiä säätiöitä. Säätiöiden hallitus koottaisiin yhteiskunnan korkean tason vaikuttajista kulttuurin, politiikan, elinkeinoelämän, tieteen ja taiteen piiristä. Tämä hallitus vastaisi taloudesta ja yleisstrategiasta ja valitsisi rehtorin. Loppu yliopistoa organisoitaisiin sisäisesti tarkoituksenmukaisella tavalla yhdistäen edustuksellisuutta ja aitoa johtamista kansainvälisten yliopistojen mallin mukaisesti. Näin Suomessa siirryttäisiin kilpailukykyiseen säätiö–markkinavetoiseen ruutuun nelikentässämme.

Yhteiskunnallinen oikeudenmukaisuus toteutuisi kaikille kansalaisille jaettavien koulutussetelien kautta, jotka kattaisivat esimerkiksi koulutusmenot päiväkodista ensimmäiseen maisterintutkintoon asti. Tai jokaiselle kansalaiselle myönnettäisiin vaikkapa yleisen oppivelvollisuuden jälkeen 10 koulutusseteliä, jotka voisi käyttää elämänsä aikana harkintansa mukaan hyväksyttäviin koulutustuotteisiin. Koulutussetelin käyttö edellyttäisi luonnollisesti, kuten nykysysteemissäkin, hyväksymistä oppilaitoksen opiskelijaksi.

Kansainvälinen kilpailukyky toteutuisi yliopistojen kansainvälisen ja kansallisen kilpailun kautta. Tällöin yliopistoilla olisi lukukausimaksut, ja tutkintoja myytäisiin kansainvälisesti. Suomalaiset opiskelijat maksaisivat lukukausimaksun käyttämällä koulutusseteleitään. Järjestelmää ohjaisi opiskelijoiden koulutuskysyntä ja tutkimuksessa kilpailullinen tutkimusrahoitus.

Säätiöpohjainen rakenne mahdollistaisi täysimittaisen, itsenäisen osallistumisen koulutus-, tutkimus- ja sovellusmarkkinoille. Tutkijat olisivat normaalissa työsuhteessa säätiöön. Palkkaehdot ja palkkataso voitaisiin sovittaa markkinaehtoisesti riippuen yliopiston oikeasta kilpailukyvyistä ja tutkijan tasosta. Kaavailtu järjestelmä voisi lähteä toimimaan, jos vain valmiutta ja rohkeutta uudelleenajatteluun löytyy niin yhteiskunnassa kuin yliopistoissa. Uusi järjestelmä olisi valtiolle pitkässä juoksussa halvempi, koska ulkomaiset tulisivat mukaan rahoittajiksi. Yliopistojen akateeminen ja taloudellinen vapaus, mutta myös vastuu, kasvaisi. Yliopistojen kilpailukyky ja laatu paranisivat kilpailun myötä.

Tarkoittaisiko uudistus hyppyä tuntemattomaan ja siirtymistä johonkin Suomelle vieraaseen markkinaliberalismiin? Ei todellakaan. Ensinnäkin Suomessa on jo useita yksityisen yhdistyksen tai säätiön pyörittämiä kouluja ja ammattikorkeakouluja, jotka saavat valtionapua oppilaiden lukumäärään suhteutettuna. Ne toimivat laadukkaasti ja toteuttavat yhteiskunnan tilaamia koulutuspalveluja. Toiseksi, aikuiskoulutuksessa jo käytetään menestyksellisesti koulutusseteleitä.

Kysyntälähtöisyys – yliopistouudistuksen seuraava vaihe

Eero O. Kasanen, Kanava 2, 2008

Kanava-lehti on antanut luvan julkaisuun.

Kysyntälähtöisyys – yliopistouudistuksen seuraava vaihe

Oma sukupolveni oli tekemässä merkittävää yliopistouudistusta opintojemme alkuvaiheessa. Iso yliopistouudistus on taas tekeillä näin opintojemme loppuvaiheessa. Sukupolven kestänyt yliopistomalli on tehnyt tehtävänsä. Uuden haasteet edellyttävät uudenlaisia eväitä.

Yliopistouudistuksen historiallisesti vaikuttavimpia asioita 1970-luvulla olivat yliopistojen valtiollistaminen sekä hallinnonuudistus. Näin luotiin yliopistojen nykyinen malli, jota voisi luonnehtia virastoksi ulospäin ja kunnallishallinnoksi sisäänpäin. Tämä malli mahdollisti yliopistokoulutuksen tarjonnan voimakkaan kasvun, tiukemman valtiollisen tulohajauksen sekä sisäisten sidosryhmien suuremman vaikutusvallan.

Puolittain suljetussa teollisessa taloudessa yliopistomalli toimi varsin hyvin. Ihmisten ja pääoman vapaampi liikkuminen sekä Suomen siirtyminen palvelutalouteen on muuttanut ratkaisevasti yliopistojen yhteiskunnallista roolia.

Suomi on valinnut korkean osaamisen strategian eli ilmoittautunut globaaliin osaamiskilpailuun. Yliopistot tarvitsevat kansainvälisessä osaamiskilpailuissa enemmän päätösvaltaa, nopeampaa päätöksentekoa ja tiiviimpiä suhteita ulkoisiin sidosryhmiin.

Tilivirastojen – joita yliopistotkin nykyisin ovat – hallintamalli on tarkoitettu eduskunnan säätämien ja vuosittain rahoittamien kansallisten yhteiskunnallisten ohjelmien toteuttamiseen. Tämä malli soveltuu huonosti pitkäjänteiseen luovaan työhön ja toimintaan kansainvälisillä koulutusmarkkinoilla.

Yliopistojen nykyiset, pääosin sisäisistä edunsaajaryhmistä kootut, hallitukset eivät ole erityisen ketteriä vastaamaan ympäristön muutoksiin tai tekemään tarpeellisia rakenteellisia muutoksia. Sisäiset edunsaajaryhmitymät päätyvät helposti kauhun tasapainoon, jossa helpoin ratkaisu on jatkaa vanhoilla pohjilla eteenpäin.

Nykyisen yliopistouudistuksen avainasioita ovat laatu, taloudellinen autonomia, ulkopuolisten sidosryhmien mukaantulo yliopiston hallitukseen ja ammattimaisempi johtamisjärjestelmä.

Yliopistot ympäri maailmaa kilpailevat lahjakkaista opiskelijoista ja tutkijoista. Esimerkiksi Kiinalla ja Intialla ei ole mitään aikomusta jäädä kansainvälisessä työnjaossa maailman kokoonpanotehtaaksi vaan ne panostavat määrätietoisesti huipputeknologiaan ja huippuyliopistoihin. Osaajat voivat valita missä he haluavat tehdä luovaa työtä.

Ydinkysymys Suomelle on suomalaisten yliopistojen houkuttelevuus. Ei riitä, että on yleisesti ottaen tarjolla ”korkeampaa opetusta” vaan yliopistojen on luotava laadukkaita ja houkuttelevat ympäristöt. Laadun jatkuva parantaminen ja erikoistuminen omille vahvuusalueille edellyttää yliopistoille entistä suurempaa vapautta – ja yliopistoilta entistä suurempaa vastuuta.

Nykyinen yliopistouudistus antaa merkittävästi enemmän mahdollisuuksia yliopistojen johdolle – hallitukselle ja rehtorille – vaikuttaa yliopiston kehitykseen. Vastuu taloudesta siirtyy aivan eri tasolle. Nykyisestä ”viikko-rahataloudesta” siirrytään oikeaan aikuisten talouteen, johon kuuluvat oma kirjanpito, omaisuus, investoinnit ja velat. Ensi herätys taloudelliseen todellisuuteen tulee kun valtion ”taikatili” loppuu ja maksuvalmiudesta on huolehdittava ihan itse.

Oikeudellisesti ja henkisesti askel valtion tilivirastosta valtion budjettitalouden ulkopuoliseksi itsenäiseksi oikeushenkilöksi on suuri. 1970-luvulla valtiokonsernin sisälle siirretyt yliopistot siirtyvät nyt takaisin valtiokonsernin ulkopuolelle. Virastotavoille oppineet yliopistot joutuvat nyt aloittamaan (tai jatkamaan 30 vuoden tauon jälkeen) itsenäistä elämää. Aikuistuminen ja täysien kansalaisoikeuksien saaminen on kova juttu niin yksilölle kuin yliopistolle.

Miksi näin suureen muutokseen on ryhdytty? Onko tämä varmasti turvalista? Osaavatko yliopistot ja yliopistoväki hoitaa taloutensa ja yhteiskunnallisen vastuunsa? Suomen yhteiskunnalla ja sen korkean osaamisen strategialla on vakava ongelma, jos tietoyhteiskuntamme ytimessä olevat organisaatiot täytyy pitää jatkuvasti holhouksenalaisina. Oikeasti nykyinen yliopistouudistus on täysin välttämätön ja erittäin tärkeä askel oikeaan suuntaan – kohti maailmanluokan osaamistasoa.

1. Tarjontajohteisuus jatkuu

Eikö yliopistojen muutos tilivirastoista itsenäisiksi oikeushenkilöiksi ja ammattimaisempi johtamiskulttuuri riitä kantamaan seuraavan sukupolven yli vuosisadan puoliväliin? Ei todellakaan. Suomen yliopistojärjestelmä

säilyy nykyisen radikaalin yliopistouudistuksen jälkeenkin erittäin tarjontajohteisena ja talousteoreettisessa mielessä nojaa pitkälti kansalliseen suunnitelmatalouteen. Nykyisessä uudistuksessa opiskelijoiden kysynnällä ja kansainvälisillä koulutusmarkkinoilla on vielä hyvin vähäinen painoarvo.

Suomen yliopistojärjestelmässä valtiolla on nykyisin kolme eri tyyppistä roolia: regulaatio, rahoitus ja yliopistojen pyörittäminen.

Regulaatio käsittää yleisen yliopistolainsäädännön ja siihen liittyvät asetukset tutkinnonanto-oikeuksista ynnä muuta sellaista.

Rahoitus kattaa yliopistojen perustoiminnan opetusministeriön rahoitusmallin kautta sekä erillisen tutkimusrahoituksen Suomen Akatemian ja TEKESin kautta.

Yliopistojen pyörittäminen on nyt siirtymässä valtion omilta virastoilta itsenäisille oikeushenkilöille.

Näillä näkymillä valtion rooli yliopistojen regulaattorina ja rahoittajana säilyy keskeisiltä osilta ennallaan. Taloudellisen ohjauksen kannalta on keskeistä, että yliopistouudistuksen jälkeenkin yliopistojen perusrahoitus määräytyy hallinnollisten päätösten eikä kysyntäohjauksen kautta. Käytännössä opetuksen ohjauksessa valtio päättää, mitä tutkintoja saa opettaa missäkin yliopistossa, kuinka monesta tutkinnosta maksetaan, ja mikä on kunkin tutkinnon hinta. Yliopiston opetuksen laji, määrä, hinta ja laatu on näin hallinnollisesti kiinnitetty.

Yliopistollisen tutkintojen strategiset parametrit päätetään tarjontajohteisesti ilman, että yliopisto itse tai opiskelijoiden kysyntä voisi niihin suoraan vaikuttaa. Nykytilanteessa suomalaisten tutkintojen vienti kansainvälisille markkinoille on käytännössä erittäin rajoitettua tai suoraan kiellettyä. Samoin yliopistojen tutkintojen laji, määrä ja hinta on kotimaassa kiinnitetty, riippumatta siitä mitä ja missä opiskelijat haluaisivat opiskella. Opetuksen akateemisella laadulla tai työmarkkinakelpoisuudella ei ole suoranaista kytkeä yliopistolle tutkinnosta maksettavaan hintaan.

Häiritseekö tarjontajohteisuus ja keskitetty suunnitelmallisuus yliopistojen perustehtäviä? Yliopistot toimivat tyyppillisesti joka maassa jossain valtiollisen ohjauksen ja markkinatalouden välimaastossa. Kyse ei ole niinkään ideologiasta vaan sopivan tasapainon löytämisestä. Suomen korostettu tarjontapainotteisuus tuottaa ainakin seuraavia todellisia ongelmia.

Ensinnäkin: yliopistojen maisteri- ja tohtoritarjontaa on lisätty voimakkaasti niin suhteessa ikäluokkaan, työpaikkoihin kuin

sijaintipaikkoihin. Esimerkiksi EK:n työvoiman kysyntäennusteiden ja yritysten rekrytointiongelmien valossa näyttää siltä, että ammattikoulutetusta työvoimasta alkaa olla puutetta ja akateemisesta työvoimasta uhkaa tulla ylitarjontaa.

Toiseksi: tutkintojen hinnat eri yliopistoissa on asetettu hallinnollisesti samoiksi. Eri alojen tutkintojen hinnat taas perustuvat historiallisiin kustannuksiin parinkymmenen vuoden takaa. Opiskelijan kokemalla laadulla, työllistymisellä, alan suosiolla, tulevilla palkkatasolla tai muilla kysyntää kuvaavilla tekijöillä ei ole hinnoittelussa paljonkaan roolia. Hinnoittelu pohjautuu tarjonta-pohjaiseen tuotantokustannusajatteluun. Yliopiston onnistuminen koulutus-tuotteen tuottamisessa ja siitä saadulla korvauksella ei ole kytkeä, jolloin todellinen panostaminen opetukseen jää harrastus-pohjalle.

Kolmanneksi: henkilöstömarkkinoilla säädökset rekrytoinnissa ja irtisanomistapauksissa on rakennettu selkeästi tarjonnan ehdoin. Hieman kärjistäen voidaan sanoa, että tutkijalle syntyy subjektiivinen oikeus tulla valituksi yliopiston tutkimusvirkaan, jos hänellä on eniten tutkimusjulkaisuja. Vastaavasti yliopiston työntekijällä voi katsoa kärjistäen olevan oikeus jatkaa tehtävissään, vaikka tarve työteltävään on kadonnut tai työn laatu on romahtanut. Yliopiston mahdollisuudet määrätietoiseen laadukkaan henkilöstön kehittämiseen ovat vähäiset tällaisessa tilanteessa.

Neljänneksi: yliopistojen perusrahoituksen vahva sitominen tuotetuihin tutkintoihin korostaa läpimenoaikoja ja tuotantomääriä todellisen oppimisen kustannuksella. Professori Matti Wiberg esittää (Helsingin Sanomat 16.2.2008), että väitöskirjoja päästetään läpi liian heppoisin perustein johtuen osittain yliopistojen kovista tuotantopaineista. Korostetut määrälliset tavoitteet eivät anna myöskään tilaa opiskelijoiden toiveille monipuolisuudesta tai joustavuudesta.

Viidenneksi: tarjontapohjaisessa suunnittelussa laadulle ei ole helppoa löytää maksajaa. Riskinä on katsoa, että yliopistojen yhteiskunnallinen tehtävä on tullut suoritetuksi kunhan opetusta ja tutkimusta on riittävästi ja laajasti tarjolla. Lopputuloksena on kierre, jossa ilmaista palvelua ylituotetaan alimitoitetuilla resursseilla työskentelyoloissa, jotka eivät ole houkuttelevia. Tällä reseptillä ei nousta kansainvälisessä osaamiskilpailussa kärkisijoille.

Rehellisyyden nimissä on myönnettävä, että puhtaasti akateemisesta perustutkimuksesta oikealla tarjontajohteisuudella on tärkeä sijansa. Aitoa

perustutkimusta ei tule ohjata ulkoa annetuilla tutkimusohjelmilla vaan todellisten luovien erityislahjakkuuksien on annettava kulkea omia polkujaan etsimässä aivan uusia maailmoja, joita ei voi ennustaa etukäteen.

2. Seuraava askel – kysyntälähtöisyys ja kansainvälinen kilpailu

Minulla on ollut mahdollisuus kysyä useilta maailman johtavien yliopistojen ja kauppakorkeakoulujen edustajilta, mikä tekee yliopistosta hyvän. Vastaus on ollut aina hyvin samansisältöinen: ihmiset! Kun saadaan parhaat mahdolliset opiskelijat ja opettajat koolle, niin siinä se menestyksen resepti on.

Mikä sitten ajaa johtavat yliopistot jatkuvasti rekrytoimaan mahdollisimman hyviä opiskelijoita ja tukijoita sekä kannustamaan heitä ylitämään itsensä luovassa tieteenteossa? Eräs maailman johtavista taloustieteilijöistä, professori Bengt Holmström MIT:stä on vastannut varsin selkeästi: kilpailu.

Kilpailu kansainvälisillä koulutus- ja tutkimusmarkkinoilla pakottaa yliopistot luomaan houkuttelevat opiskeluympäristöt ja houkuttelevat tutkimusympäristöt. Kilpailu pakottaa ottamaan opiskelijoiden toiveet huomioon, panostamaan opetukseen, tarjoamaan tutkijoille hyvät työskentelyolosuhteet, kannustamaan huippututkimukseen ja lähestymään rahoittajia hyvillä ehdotuksilla.

Aivan. Anglosaksinen yliopistomaailma ja yhteiskunta on aivan erilainen kuin pohjoismainen yliopistomaailma ja yhteiskunta. Kyse onkin suunnasta ja johtavien yliopistojen kokemusten soveltamisesta Suomen oloihin. Mitkä sitten ovat Suomen yhteiskunnalliset olot? Mielestäni ne voidaan kiteyttää kahteen periaatteeseen: 1. suomalaisten koulutuksellinen tasa-arvo, 2. Suomen korkea osaamisen strategia.

Koulutuksellinen tasa-arvo tarkoittaa ymmärtääkseni sitä, että kaikilla suomalaisilla on syntyperästä, vanhempien varallisuudesta, rodusta ja sukupuolesta riippumatta samat edellytykset saada tarpeidensa ja lahjojensa mukaista koulutusta. Erityisesti alle täysi-ikäisten koulutusmahdollisuudet tulee turvata kotitaustasta riippumatta. Juuri näin Suomessa on tehty. Meillä on maailman paras peruskoulu, josta voimme syystä olla ylpeitä.

Suomessa on laaja yksimielisyyttä, että myöskin yliopistokoulutuksen tulee olla suomalaisille maksutonta. Samoin perättäiset Suomen hallitukset ovat useaan otteeseen todenneet, että Suomen menestyksen kansainvälisessä

työnjaossa tulee perustua korkeaan sivistystasoon ja korkeaan osaamiseen. Uskon, että nämä ihanteet on mahdollista toteuttaa yhtä aikaa, jos lisäämme yliopistojärjestelmämme kysyntäjohteisuutta ja kansainvälistä kilpailullisuutta.

Yliopistouudistuksen jatkovaiheessa tarvitsemme asennemuutosta tarjonta-johteisuudesta kohti kysyntäjohteisuutta, suunnitelmista kohti kilpailullisuutta ja kansallisesta yliopistopalvelusta kohti kansainvälisiä yliopistomarkkinoita. Mielestäni Suomi tarvitsee väistämättä jatkossa seuraavankaltaisia jatkotoimia hyvin käyntiin lähteneen yliopistouudistukseen:

Yliopistot asettavat Hollannin mallin mukaan lukukausimaksut kaikille opiskelijoille, mutta kotimaiset opiskelijat saavat ne maksetuksi laajennetun opintotuen avulla. Lukukausimaksujen suuruus määräytyy ainakin osittain kansainvälisillä koulutusmarkkinoilla. Näin syntyy kytkentä yliopisto-opetuksen kilpailullisesti mitatun laadun ja yliopiston saamien tulojen välille. Koulutusviennistä voi muodostua yliopistoille tärkeä ja kilpailtu tulolähde sekä Suomelle merkittävä vientituote.

Tutkinnonanto-oikeuksiin ja tutkintomääriin rakennetaan väljyyttä, jotta opiskelijoiden kysyntä pääsee enemmän vaikuttamaan siihen, mitä ja missä voi opiskella. Yliopistojen talouden ja opiskelijoiden tarpeiden huomioonottamisen välille syntyy kytkentä. Ohjauksella pystytään varmistamaan, että yliopistolaitos kehittyy alueellisesti tasapuolisesti.

Tutkijoiden rekrytoinnissa siirrytään kansainvälisen mallin mukaiseen *tenure track* –systeemiin ja suomalainen erityislainsäädäntö professorien virkojen täytöstä poistetaan. Yliopistot voivat siirtyä kilpailemaan kansainvälisillä tutkijamarkkinoilla ja tarjoamaan kilpailukykyisiä työehtoja. Näin yliopistot pystyvät paremmin houkuttelemaan sekä suomalaisia että kansainvälisiä lahjakkuuksia.

Opintotukea ja opintolainoja kehitetään kannustavammiksi ja sosiaalisesti turvallisemmiksi. Kannustavuutta voidaan lisätä palkitsemalla tuloksellisesti opiskelusta. Sosiaalista turvallisuutta voidaan lisätä luomalla sairautta ja työttömyyttä varten vakuutusturvaa.

Lahjoituksille tieteeseen myönnetään täysi verovähennysoikeus niin yksityishenkilöille kuin yrityksille. Näin suomalaiset yliopistot saadaan kilpailukykyiseen asemaan kansainvälisten yliopistojen kanssa, joiden rahoituksesta lahjoitukset muodostavat merkittävän osan. Yliopistojen laajeneva osallistuminen lahjoitusmarkkinoille korostaa kiitollisten entisten opiskelijoiden merkitystä yliopiston taloudelle. Tämä luo yhteyden opiskelijoiden kokeman yliopiston laadun ja rahoituksen välille.

Tie Aalto-yliopistoon

Eero Kasanen, Yrjö Sotamaa

Artikkeli kirjassa *Tulkintoja, tosiasioita, tarinoita – Helsingin kauppakorkeakoulun historiaa*, 2010

Yrjö Sotamaa on antanut luvan artikkelin julkaisuun.

Tie Aalto-yliopistoon

Ajatus Aalto-yliopiston kaltaisesta laajasta soveltavien tieteiden yksiköstä Helsingissä on itse asiassa vanhempi kuin perustajayliopistot ja Suomen Valtio. Seuraava lainaus Helsingin kauppakorkeakoulun 90-vuotis-historiasta tuo varhaiset terveiset Aalto-tyyppisestä ajattelusta.

”Korkeimman teknillisen ja kaupallisen opetuksen uudistaminen oli yksi niistä hankkeista, jotka saivat alkunsa keisarin vierailun jälkeen. Asiaa pohtinut komitea jätti keväällä 1857 muistionsa, jossa esitettiin laaja-alaisen polyteknillisen instituutin perustamista Helsinkiin. Uuteen korkeakoulutasoiseen oppilaitokseen voitiin keskittää kaikkien käytännöllisten ammattien korkein opetus. Komitean mielestä uusi korkeakoulu olisi sijoitettava Helsinkiin, jossa se tarjoaisi varteenotettavan vaihtoehdon Keisarilliselle Aleksanterin yliopistolle.” (Mickelsen, Karl-Erik: Vuosisadan tilinpäätös, s.8)

Hanke ei rahan puutteen vuoksi tuolloin toteutunut. Kysymys ”yleissivistävien” ja ”käytännönläheisten” tieteiden roolista on yhä edelleen ajankohtainen. Kaikuja 150 vuoden takaa oli selvästi kuultavissa Helsingin yliopiston edustajien ja Aalto-yliopiston perustajien välisessä debatissa 2000-luvulla.

1. Kohti Innovaatioyliopistoa

Aalto-yliopistoon johtaneessa kehityksessä on ollut useita voimia ja polkuja, jotka ovat ensin edenneet oman logiikkansa mukaan ja sitten yhdessä tuottaneet uuden yliopiston. Yliopistofuusiot ovat maailmalla varsin harvinaisia. Päätös perinteikkäiden ja kauan toimineiden yliopistojen yhteen liittämistä uudeksi yliopistoksi vaativat aivan erityiset syyt ja olosuhteet.

Teknillisen korkeakoulun rehtori Paavo Uronen esitti 1990-luvun puolivälissä, noin vuosikymmen ennen kuin Aalto-yliopistoa ryhdyttiin ideoimaan, että Helsingin kauppakorkeakoulu tulisi liittää Teknilliseen korkeakouluun. Suoraviivainen kauppakorkeakoulun liittäminen Tekniseen korkeakouluun ei lähtenyt liikkeelle. Kauppakorkeakoulussa ei löytynyt

lainkaan ymmärrystä ajatukselle. Rehtori Eero Kasanen tokaisi silloin leikkillisesti Kekkosta mukailleen, että ”en jaksaisi niin isoa yliopistoa johtaa”.

Ehkä hieman enteellisesti Kasanen totesi myös useassa keskustelussa, että jos Kauppakorkeakoulu saisi yhtä autonomisen aseman kuin Sloan School MIT:ssä, niin ajatusta voisi harkita. Kommentti oli puhtaan retorinen, koska 1990-luvulla ajatuskin itsenäisestä säätiöyliopistosta ja koulumallista Suomessa oli täysin epärealistinen.

2. Yliopistojen taloudellinen autonomia

Yksi polku kohti Aalto-yliopistoa on ollut yliopistojen autonomian lisäämistarpeesta. Rehtori Eero Kasanen esitti avajaispuheessa vuonna 2000 eurooppalaiseen keskusteluun viitaten kritiikkiä suomalaisten yliopistojen epäitsenäistä tilivirastoasemaa kohtaan. Tilivirastomaisuus asetti suomalaiset yliopistot kansainvälisessä kilpailussa muita hankalampaan asemaan.

”Tehkäämme suomalaisesta julkisesta yliopistolaitoksesta malliesimerkki maailmalle kehittämällä kannustava ja vastuullinen taloudellinen autonomia yliopistoihin.” (Rehtori Eero O. Kasanen avajaispuheessaan 8.9.2000)

Vaatus yliopistojen taloudellisen autonomian lisäämisestä ja kansainvälisesti kilpailukykyisestä hallintomallista otti tulta. Näin alkoi suomalaisten yliopistojen pitkä marssi tilivirastoista itsenäisiksi oikeushenkilöiksi. Suomen yliopistojen rehtorien neuvosto argumentoi yliopistojen taloudellisen ja oikeudellisen autonomian puolesta tuloksekkaasti useiden hallitusten aikana.

Opetusministerille luovutettiin Taideteollisen korkeakoulun rehtorin Yrjö Sotamaan johdolla vuonna 2002 raportti Yliopistojen taloudellinen autonomia. Marraskuussa 2005 rehtorien neuvosto esitti vahvan manifestin, jossa vaadittiin kansallista kehityshanketta yliopistojen kansainvälisen kilpailukykyyn turvaamiseksi.

”Yliopistojen taloudellista päätäntävaltaa lisätään ja niille annetaan oikeushenkilön asema. Se antaa yliopistoille mahdollisuuden solmia strategisia sopimuksia ja osallistua nykyistä joustavammin niiden perustehtäviä tukevaan yritystoimintaan. Yliopiston sisäistä hallintoa kehitetään tukemaan strategista johtamista.” (Suomen yliopistojen rehtorien neuvoston Manifesti 2005)

Yliopistojen aseman ja roolin muutostarpeet olivat valtioneuvostotasolla esillä. Tiede- ja teknologianeuvoston raportissa todetaan:

"Neuvosto kiirehtii yliopistojen taloudellisen ja hallinnollisen aseman uudistamista. Yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen rakenteellista kehittämistä tulee määrätietoisesti jatkaa opetusministeriön ja korkeakoulujen toimin." (Tiede- ja teknologianeuvoston kannanotto 11.10.2006)

3. Yliopistot ja kilpailukyky

Toinen polku on ollut valtion ja elinkeinoelämän huoli Suomen kilpailukyvyyn kehittymisestä maailmantaloudessa. Ylijohtaja Anne Brunilan ohjaamassa Valtioneuvoston kanslian raportissa Osaava, avautuva ja uudistuva Suomi (Suomi maailmantaloudessa -selvityksen loppuraportti) vuodelta 2004 käydään systemaattisesti läpi globalisaation asettamia haasteita Suomelle. Raportti on tarjonnut vahvan selkänöjan valtion panostukselle yliopistouudistukseen. Yliopistojen kohdalla raportissa esitetään toive:

"Perustavoitteeksi on asetettava muutaman kansainvälisen huipputaso-osaamiskeskittymän rakentaminen Suomeen." (Osaava, avautuva ja uudistuva Suomi. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 19/2004.)

Teknolgiateollisuuden toimitusjohtaja Martti Mäenpää otti räväkästi kantaa yliopistojärjestelmän rakenteeseen ja peräänkuulutti korkeaa laatua seuraavasti:

"Yliopistojen tavoitteiden määrittelyssä taso on nostettava aina määrän edelle. Niinpä Suomeen voi mahtua vain kolme kansainvälisen tason yliopistoa. Yliopistojärjestelmä on rakennettava ja resursoitava siten, että suomalaisen elinkeinoelämän ja yhteiskunnan kannalta tärkeiden alojen opetuksen ja tutkimuksen taso nousee kansainväliseen kärkeen. Muuten meidät hukka perii." (Martti Mäenpää Teknologia-teollisuuden tilanne ja näkymät -lehdistötilaisuudessa 28.7.2005)

Kun Mäenpää samassa lehdistötilaisuudessa arvioi suomalaisten yliopistojen olevan kansainvälisessä kilpailukykyvertailussa mutasarjassa, kiihkeä mutapaini oli väistämätön. Yliopistot vastasivat vertaamalla suomalaisten yritysten sijoituksia maailmanlaajuisissa rankingeissa yliopistojen vastaa-

viin sijoituksiin. Mäenpään selkokielellä esitetty toive yliopistojen laadun radikaalista nostamistarpeesta jäi elämään.

Suomi ei ole ollut yksin vahvistamassa yliopistojen autonomiaa ja toimintaedellytyksiä osana laajempaa korkean osaamisen strategiaa. Esimerkiksi Itävallassa tehtiin jo vuonna 2002 Suomen 2009 toteutettua uudistusta vastaava radikaali yliopistouudistus. EU:n komission raportissa vuodelta 2006 puolestaa todetaan: *Allow universities greater autonomy and accountability, so they can respond quickly to change.*

4. Yliopistojen rakenteellinen kehittäminen

Kolmas polku on ollut valtiovarainministeriön tuottavuushanke ja opetusministeriön korkeakoulujärjestelmän rakenteellinen kehittämisshanke. Selvitysmies, professori Jorma Rantasen raportissa esitetään perusteellinen rakenteellinen analyysi ja suositus korkeakoulujärjestelmän rakenteelliseksi kehittämiseksi. Raportista on luettavissa keskeinen toive yksikkökoon suurentamisesta.

”Uusien tutkimusalueiden ja -aloitteiden syntyä tulisi voimakkaasti edistää ja koota tähän voimavaroja uudelleensuuntauksella sekä lisärahoituksella, priorisoinnilla ja profiloinnilla. Organisaatio- ja rakennemuutoksien on joiltakin osin syytä pyrkiä suuremmiksi toiminnallisiksi kokonaisuuksiksi.” (Yliopistojen ja ammatti-korkeakoulujen tutkimuksen rakenneselvitys, Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2004:36, s. 11–12)

Opetusministeriön omassa osuudessa valtion yleisestä tuottavuusohjelmasta käyvät selvästi ilmi ne rakenteelliset paineet, jotka kohdistuivat yliopistoihin Innovaatioyliopistoidean syntyaikoina.

”Yliopistojen tuottavuutta lisätään muuttamalla yliopistoverkkoa ja koulutusvastuita tavoitteena kansainvälisesti nykyistä kilpailukykyisemmät ja suuremmat yliopistoyksiköt. Vapautuvat voimavarat kohdistetaan tukemaan yliopistojen profiloitumista, painoalojen vahvistamista, uusien kasvualojen kehittämistä ja huippututkimusta.” (Opetusministeriön hallinnonalan tuottavuusohjelma 2006–2010. Opetusministeriön julkaisuja 2005:32, Tiivistelmä)

5. Innovaatioyliopistosta Innovaatioinstituuttiin

Erilaiset polut kohtasivat rehtori Yrjö Sotamaan visionäärisessä avajaispuheessa 5.9.2005. Hän lausui silloisen innovaatioyliopiston eli nykyisen Aalto-yliopiston syntysanat ja tavoitteen:

"Taideyliopistojen yhteistyön syventäminen on varmasti hyvä asia, joka eteneekin toiminnan sisällön tarpeista, mutta kansakunnan hyvinvoinnin ja sen tulevaisuuden kannalta suurempi hyöty syntyisi uudesta yliopistosta, joka rakentuisi Taideteollisesta korkeakoulusta, Teknillisestä korkeakoulusta ja Helsingin kauppakorkeakoulusta. Kolmen kampuksen "innovaatioyliopisto" olisi profiililtaan kansainvälisesti ainutlaatuinen ja opiskelijamäärällä mitattuna Suomen toiseksi suurin yliopisto." (Rehtori Yrjö Sotamaa avajaispuheessa 5.9.2005)

Termi "innovaatioyliopisto" osui suoraan suomalaisen yhteiskunnallisen keskustelun ytimeen. Se tarjosi jokaiselle jotakin. Valtiovalta saisi edistettyä innovaatiopolitiikkaa, elinkeinoelämä kilpailukykyä, opetusministeriö rakenteellista kehittämistä ja yliopistoväki yliopistojen toimintaedellytyksiä.

Kauppalehti teki Innovaatioyliopistosta näyttävän etusivun uutisen

"Innovaatioyliopisto etenee. Elinkeinoelämä on lähtenyt laajalla rintamalla tukemaan ehdotettua Innovaatioyliopistoa. Tarkoitus on yhdistää Teknillinen ja Taideteollinen korkeakoulu sekä Helsingin kauppakorkeakoulu. Rehtori Yrjö Sotamaan mukaan myös opetusministeriö on valmis tutkimaan asiaa." (Kauppalehti 19.12.2005)

Innovaatioyliopistohanke ei suinkaan lähtenyt heti vauhdilla liikkeelle edellä mainitun jutun toiveikkuudesta huolimatta. Todellisuudessa hankkeella oli paljon epäilijöitä, eivätkä suunnitelmatkaan olleet ihan konkreettisella tasolla. Yli vuosi idean esittämisestä kului säästöliekillä, valmisteltaessa ja lobatessa. Tilannetta kuvaa hyvin aika ajoin ilmaantuneet lehtijutut:

"Innovaatioyliopistoa ei tule vielä" (Tekniikka&Talous, 3.5.2006)

"Teknillisen korkeakoulun vastustus kaataa innovaatioyliopiston" (Kauppalehti, 5.5.2006)

"Kalliomäki: Innovaatioyliopisto on hiipumassa nahisteluun" (Kauppalehti, 7.9.2006)

Suomen EU-puheenjohtajuuskaudella vuonna 2006 innovaatioasiat olivat painavasti esillä. Innovaatiopolitiikka ja yliopistojen uudistaminen innovaatioita tukevaksi saivat merkittävää poliittista tukea.

”Yritysten ja korkeakoulujen välisiä jäsenneltyjä ja strategisia kumppanuuksia on vahvistettava. Tämä edellyttää sitä, että mahdollisuuksia henkilövaihtoon lisätään, että korkeakouluissa opetetaan yrittäjyyttä ja kannustetaan yrittämään ja että korkeakoulujen ympärille perustetaan tiedepuistoja ja että tutkimuksesta alkunsa saavien spin-off-yritysten tukemiseksi tarjotaan riittävästi rahoitusta. Tämä auttaa ylittämään kuilua, joka niin usein erottaa korkeakoulututkimuksen yritysten tarpeista. Myös yhteyksien luominen korkeakoulujen ja paikallisen kansalaisyhteiskunnan välille edistäisi innovaatioiden omaksumista paikallisella ja alueellisella tasolla.” (Komission tiedonanto Neuvostolle, Euroopan parlamentille, Euroopan talous- ja sosiaalikomitealle ja alueiden komitealle 22.9.2006)

Omin avuin kolme yliopistoa pääsi sopimusluonnokseen konsortioista, jossa yliopistot säilyttäisivät itsenäisyytensä ja identiteettinsä sekä perustaisivat yhteisen innovaatioinstituutin. Innovaatioinstituuttiin oli kaavailtu yhteisiä sisällöstä liikkeelle lähteviä opetus- ja tutkimushankkeita kuten International Design Business Management (IDBM) ja Helsinki School of Creative Entrepreneurship.

Vuonna 2006 Helsingin kauppakorkeakoulussa tehtiin laaja koko omaa henkilökuntaa ja opiskelijoita sekä keskeisiä sidosryhmiä kattava internet-pohjainen strategiakeskustelu. Yhtenä pohdittavana asiana oli Innovaatioyliopisto. Ajatus sai erittäin myönteisen vastaanoton. Strategiaa käsiteltäessä Kauppakorkeakoulun hallitus teki selkeät ja kauaskantoiset yleislinjaukset, joita on ajettu johdonmukaisesti koko Aalto-yliopiston valmistelujen ajan:

”HSE (Helsingin kauppakorkeakoulu, Helsinki School of Economics) on hallituksensa linjausten mukaisesti valmis aloittamaan keskustelut myös syvemmästä em. yliopistojen välisestä yhteistyöstä, mikäli seuraavat reunaehdot voidaan toteuttaa:

- yliopiston riittävä ulkoinen autonomia itsenäisenä oikeushenkilönä; lisäksi sen tukena toimisi rahasto itsenäisen oikeushenkilön muodossa*
- sisäinen autonomia ja pitkälle manageriaalinen hallintojärjestelmä*

• *innovaatioyliopiston muodostaisivat itsenäiset koulut (schools), joilla on oma rehtori (dean), oma sisäinen johtoryhmä ja itsenäinen päätösvalta talousasioissa; innovaatioyliopistokokonaisuudella on kansleri/rehtori (president) ja arvovaltaisista henkilöistä koostuva ulkoinen hallitus.*

• *HSE:n oma brandi säilyy*

• *rakennejärjestelyjen yhteydessä tulee osoittaa riittävästi rahoitusta tutkimuksen kehittämiseen ja alkujärjestelyihin”.*

(Helsingin kaupakorkeakoulun hallitus 25.8.2006)

6. Innovaatioinstituutista Aalto-yliopistoon

Näillä eväillä - innovaatioinstituutisuunnitelmalla ja yleisluontoisella yliopistoyhteisöjensä tuella konsortioyhteistyöstä - kolme rehtoria Kasanen, Pursula ja Sotamaa marssivat opetusministeri Antti Kalliomäen luokse 18.10.2006. Tapaaminen oli käännteentekevä ja historiallinen. Ministeri Kalliomäki kirjaimellisesti pyyhki pöytää innovaatioinstituutisuunnitelmalla ja totesi sen olevan oikeasuuntainen mutta riittämätön sekä kysyi, osaisivatko rehtorit tehdä jotain oikeasti merkittävää.

Syvän hiljaisuuden jälkeen rehtorit vastasivat kyllä, mutta se vaatii koko lainsäädännön uudistamisen ja megaluokan panostuksen. Ministeri Kalliomäen vastaus oli, että tehdään sitten niin. Näin oli lausuttu nk. Sailaksen työryhmän syntysanat.

Valtiosihteeri Raimo Sailaksen johdolla toimiva työryhmä asetettiin 27.10.2006, jäseninä olivat rehtori Eero Kasanen, kansleri Matti Lehti, professori Yrjö Neuvo, rehtori Matti Pursula ja rehtori Yrjö Sotamaa, pääsihteerinä professori Turo Virtanen. Työryhmä luovutti raporttinsa 19.2.2007 Säätytalossa opetusministeri Antti Kalliomäelle. Loppuraportissa todetaan

”Suunnitteluryhmän arvio on, että Teknillinen korkeakoulu, Helsingin kauppakorkeakoulu ja Taideteollinen korkeakoulu muodostavat kokonaisuuden, jossa edustettuina olevien tutkimusalojen merkitys Suomen kilpailukyvyn kehitykselle on aivan keskeinen. Suunnitteluryhmä esittääkin vahvoja toimenpiteitä, jotta tarjolla olevat mahdollisuudet voitaisiin hyödyntää tehokkaasti ja tiiviillä aikataululla. Nämä merkitsevät edellä mainittujen, omilla aloillaan Suomen arvostetuimpiin kuuluvien yliopistojen

yhdistämistä uudeksi teknisten tieteiden, kauppatieteiden ja taideteollisten alojen yliopistoksi. Vahvan ja rakenteellisesti uudenlaisen yliopiston perustaminen on mittaluokaltaan kansallinen hanke, jonka hyödyt lankeavat koko suomalaiselle yhteiskunnalle.” (Teknillisen korkeakoulun, Helsingin kauppakorkeakoulun ja Taideteollisen korkeakoulun yhdistyminen uudeksi yliopistoksi. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2007:16, s. 9)

Sailaksen raportti sisälsi uuden yliopiston alustavan vision ja mission, akateemisesti itsenäisiin kouluihin perustuvan rakenteen, miljardiluokan rahoitussuunnitelman ja prosessin, jolla tavoitteeseen edetään.

Samoihin aikoihin työskenteli opetusministeriön asettama vaikutusvaltainen työryhmä, selvitysmiehenä hallintoneuvos Niilo Jääskinen ja professori emeritus Jorma Rantanen, joka analysoi kattavasti yliopistojen asemaa. Työryhmä julkaisi selkeän suosituksen 17.1.2007, että yliopistoille tulisi myöntää oikeushenkilöasema. Sailaksen raportti sekä Jääskisen ja Rantasen raportti pohjustivat näiltä osin yliopistouudistusta samaan suuntaan.

Sailaksen raportin suositukset, erityisesti mittavat taloudelliset panostukset ja valmistelun aikana käytetty työnimi ”huippuyliopisto” herättivät erittäin kiihkeän debatin. Huippuyliopisto-termi, jolla haluttiin korvata joitakin ärsyttävä, liian käytännölliseltä kuulostava Innovaatioyliopisto, sai aikaan kovaa kritiikkiä, varsinkin Helsingin yliopistosta. Nimikysymys rauhoittui, kun uusi yliopisto nimettiin Aalto-yliopistoksi. Keskustelua kuvaavat seuraavat otsikot ja lainaukset:

”Jo olemassa olevaa huippuyliopistoa kehitettävä” (Helsingin Sanomat 28.3.2007)

”Huippuyliopiston vastattava kritiikkiin” (Kansan Uutiset 4.5.2007)

”Pääkaupungin huippuyliopisto ei menestyisi tulosten vertailussa” (Helsingin Sanomat 3.5.2007)

”Huippuideasta kauhukuva” (Aikalainen 2007/5)

”Tarvitsemme ylivertaista osaamista” (Suomen Kuvalehti 17/2007)

”Valmisteilla Huiputusyliopisto” (Glorian Koti, 4/2007)

”Muotoilu ei tarvitse huippuyliopistoa” (Helsingin Sanomat 26.4.2007)

"Huippuyliopisto kuumentaa tunteita" (Helsingin Sanomat 17.4.2007)

"Huippuyliopistohanke käyntiin nopeasti" (Helsingin Sanomat 1.4.2007)

"Sailas: Huippuyliopiston lisäraha ei ole muilta pois" (Helsingin Sanomat 1.4.2007)

"Uudenlaisen yliopiston kehittäminen välttämätöntä" (Helsingin Sanomat 5.3.2007)

Kansleri Matti Lehti on ollut Aalto-yliopistouudistuksen keskeisiä vaikuttajia sekä Sailaksen raportissa, säätiön perustamisessa että Aalto-yliopiston peruspääoman varainkeruussa. Kansleri Lehti on myös käyttänyt painavia puheenvuoroja säätiömuodon tärkeydestä, koulumallista monialayliopistossa ja varainkeruun kulttuurin luomisesta sekä korostanut uudistumisen tarpeellisuutta:

"Asiantuntijaorganisaation tärkeimpiä kilpailuetuja on kyky oppia ja uudistua nopeasti. Innovaatioyliopisto on kansallinen edelläkävijähanke, joka on jo avannut tietä koko yliopistolaitoksemme uudistumiselle." (Helsingin Sanomat, Vieraskynä, 1.2.2008)

7. Sanoista tekoihin

Vanhasen II hallitus otti uuden yliopiston hallitusohjelmaansa ja opetusministerit Sari Sarkomaa ja Henna Virkkunen sekä valtiosihteeri Heljä Misukka ovat määrätietoisesti johtaneet hankkeen toteutusta yliopistolain uudistukseen ja Aalto-yliopiston perustamiseen. Aalto-korkeakoulusäätiön perustaminen 25.6.2008 Säätytalolla oli juhlava hetki, jossa säätiön säännöt kiinnitettiin. Säännöissä linjataan:

"Säätiön kansallisena erityistehtävänä on korkeatasoisen tutkimuksen ja opetuksen avulla tukea Suomen menestymistä, rakentaa myönteisellä tavalla suomalaista yhteiskuntaa, sen taloutta, tekniikkaa, taidetta, taideteollisuutta sekä kansainvälisyyttä ja kilpailukykyä sekä edistää ihmiskunnan ja ympäristön hyvinvointia." (Aalto-korkeakoulusäätiön säännöt, 2§.)

Säätiön perustajien puolesta säädekirjan allekirjoittivat opetusministeri Sari Sarkomaa (Suomen valtio), hallituksen puheenjohtaja Ole Johansson (Teknologiategollisuus ry), hallituksen puheenjohtaja Matti Alahuhta (Teknologiategollisuuden 100-vuotissäätiö), hallituksen puheenjohtaja Matti Lehti (Liikesivistysrahaston kannatusyhdistys ry), asiamies Johannes Koroma (Teollisuuden ja Työnantajain Keskusliiton (TT) säätiö), toimitusjohtaja Katrina Harjuhahto-Madetoja (Suomen Ekonomiliitto SEFE ry), toiminnanjohtaja Heikki Kauppi (Tekniikan Akateemiset ry) sekä hallituksen puheenjohtaja Antti Herlin (Elinkeinoelämän keskusliitto EK).

Perustajatahot valitsivat elokuussa 2008 Aalto-korkeakoulusäätiölle arvovaltaisen hallituksen, jonka puheenjohtajana on toimitusjohtaja Matti Alahuhta ja jäsenenä rehtori Robert A. Brown, toimitusjohtaja Anne Brunila, professori Bengt Holmström, pääjohtaja Marja Makarow, professori Saku Mantere ja johtaja Anna Valtonen. Hallitus valitsi rehtoriksi professori Tuula Teerin. Yliopistolain tultua voimaan hallituksen ja rehtorin valinnat vahvistettiin elokuussa 2009.

Vuonna 2009 Aalto-yliopiston valmistelua ovat johtaneet yliopiston hallitus sekä rehtori ja siihen ovat osallistuneet erittäin aktiivisesti sadat yliopistoyhteisön jäsenet. Aalto-yliopiston peruspääoman keräystä on johtanut EK:n nimeämä varainhankinnan johtoryhmä jäsenenään vuorineuvos Krister Ahlström, vuorineuvos Stig Gustavson, hallituksen puheenjohtaja Antti Herlin, johtaja Timo Kekkonen, kansleri Matti Lehti, toimitusjohtaja Marjo Miettinen, toimitusjohtaja Martti Mäenpää ja hallituksen puheenjohtaja Jorma Ollila.

Aalto-yliopiston peruspääoman keräykseen liittyy myös Helsingin kaupparkeakoulun oma 100-vuotiskeräyskampanja. Kampanjavaltuuskunnan puheenjohtajana toimii KTT Sirkka Hämäläinen ja jäsenenä akatemiaturkija Minna Halme, toimitusjohtaja Katrina Harjuhahto-Madetoja, rehtori Eero O. Kasanen, yliasiamies Mikko Kosonen, kyo Katariina Kyckling, uutispäällikkö Maija Lehmusvirta, kansleri Matti Lehti, toimitusjohtaja Timo Löyttyniemi, kyo, hallituksen puheenjohtaja Matti Parpala, yrittäjä Kirsi Piha, professori Vesa Puttonen, hallituksen puheenjohtaja Keijo Suila ja Executice Vice President Anssi Vanjoki.

Aalto-yliopiston visio, missio, johtosääntö, ohjesäännöt ja strategia ovat yliopistoyhteisön loppuhionnassa. Virallisesti Aalto-yliopiston toiminta alkaa 1.1.2010 ja avajaiset pidetään 8.1.2010.

Eero Kasanen luotsasi Kauppakorkeakoulua 15 vuoden ajan. Tuona aikana Kauppakorkeakoulu kehittyi aidosti kansainväliseksi tiedeyliopistoksi ja sille myönnettiin kaikki tärkeimmät alan kansainväliset akkreditoinnit. Eero Kasanen on koonnut tähän kirjaan Kauppakorkeakoulun avajaisissa pitämänsä puheet, jotka ovat toimineet sisäisten uudistusten suunnannäyttäjänä ja alustaneet yhteiskunnallista keskustelua.



ISBN 978-952-60-4196-4
ISSN-L 1799-4799
ISSN 1799-4799

Aalto-yliopisto
Kauppakorkeakoulu

www.aalto.fi

**KAUPPA +
TALOUS**

**TAIDE +
MUOTOILU +
ARKKITEHTUURI**

**TIEDE +
TEKNOLOGIA**

CROSSOVER

VÄITÖSKIRJAT