



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO
UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ

Yliopiston sisäinen resursointimalli Lähetekeskustelu

Hallitus 14.6.2024

Jari Ojala ja Päivi Seppä

LIITTEET: Resursointimallin loppuraportti 2020 (pdf); OKM-ansainta yksiköittäin (Excel); Kyselyn tulokset (ppt)



Resursoinnin valmistelu ja päättäminen

Laaja johtoryhmä ja johtoryhmä

- Keskustelevat resursoinnin periaatteista ja tavoitteista
- Talous- ja palvelujohtaja, rehtori ja datatiimi tuottavat aineistoa ja vaihtoehtoja
- Keskustelu kevät/kesä 2024

Hallitus

- Vahvistaa resursoinnin strategiset pääperiaatteet
- Vahvistaa resursoinnin keskeiset osat
- Talousarviokäsittelyiden yhteydessä antaa tarvittaessa suuntaviivoja painotuksille
- Lähetekeskustelu 14.6., päätös syksy 2024

Rehtori

- Päättää eri osien tarkat prosenttiosuudet ja euromäärät
- Päättää sisäisen resursoinnin



Tuottojen ja kulujen yhtäaikainen muuttuminen

- OKM muuttuvat mallit, perusrahoituksen haasteet ja sijoitustuottojen epävarmuus
 - Aktiivinen vaikuttaminen OKM-malliin
 - Näköpiirissä sijoitusten piristyminen
- Täydentävän rahoituksen uudet avaukset suuri mahdollisuus
 - Tohtoripilotti, lippulaivat, ERC:t, TKI ja muu täydentävä rahoitus
 - Täydentävä rahoitus ei ratkaise perustoiminnan rahoituksen pulmia
- Sopeuttaminen ja tilastrategia
 - Sitoutuminen euromääräiseen ja sisällölliseen sopeuttamiseen mallista riippumatta
 - Tiloista luopuminen, mutta peruskorjausten myötä nousevat tilakulut
- Strategisen rahoituksen panostukset viime vuosina
 - Erityisesti digiohjelma, jatkuva oppiminen, DI-koulutus, JYUWisdom ja JYUWell
 - Jatketaanko vanhoja strategisia rahoituksia, panostetaanko uusiin avauksiin?
- Muuttuva palveluiden kustannusten kattamisen vaikutus yksiköihin
- Mahdolliset uudet ulkoiset shokit



Sisäisen resursointimallin määritelmä

- Yliopistolla on yksi yhteinen budjetti, resursointimallilla alokoidaan perusrahoitusta yksiköille
- Resursointimallilla tarkoitetaan OKM:n tulossopimusrahoituksen sisäistä alokointia sekä tilojen ja yleiskustannusten sisäistä veloitusmallia
- Yliopiston toimintaa rahoitetaan myös muista lähteistä, jotka malli huomioi välillisesti hankkeiden yleiskustannusten veloituseriaatteissa sekä tilojen ja palveluiden kustannusten kattamisen perusteissa.
- Resursointimallissa otetaan huomioon osana strategista resursointia myös sijoitusvarallisuuden tuotot sekä yliopiston taseen mahdollinen käyttö vuosien välillä yliopistotasolla.
- Malli toteuttaa operatiivisella tasolla yliopiston strategiaa
 - Vakauttaa ja mahdollista strategisen ohjauksen



Sisäisen resursointimallin keskeiset pääperiaatteet (resursointimalliryhmän loppuraportti 2020)

- joustaa riittävästi toimintaympäristön muuttuessa
- tukee yliopiston kilpailukyvyn vahvistamista
- tukee opetus- ja kulttuuriministeriön rahoitusmallin mukaista rahoitusosuuden kasvumahdollisuutta
- huomioi opetus- ja kulttuuriministeriön rahoitusmallin painotukset
- sisältää kannustavia elementtejä
- huomioi yliopiston strategiset tavoitteet



Nykyisen mallin kritiikki

- Lähtökohtaperiaatteet tunnistettu hyväksi
- Vakio-osa koetaan hankalana
 - Vakio-osa on looginen, vakauttava ja perusteltu, mutta sen käytännön implementointi on osoittautunut haastavaksi
- Perusosaan toivotaan läpinäkyvää määrittelyä
 - Perustuu olemassa olevaan tilanteeseen, joka käytännössä pohjautuu 20 vuotta sitten tehtyyn malliin
- Palveluiden ja jatkuvan oppisen rahoituksen määrittely jäi kesken
- Implementoinnissa haasteita muuttuneen OKM-mallin vuoksi
 - Rahoitus jäädytetty parina vuotena (OKM-malli ei kannusta)
- Korona muutti kustannusrakennetta, talouden haasteet ja sopeuttaminen
- Jälleen uusi OKM-rahoitusmalli sekä keskustelu jo alkanut 2029→ mallista
 - Sisäisen resursointimallin väistämättä mukauduttava OKM-rahoitusmallin muutoksiin



Ehdotettavan resursointimallin lähtökohtia (1/2)

- Malli jalkauttaa OKM tuloksen yksiköihin
 - Yliopiston sisäisessä rahoituksessa ei voi kuitenkaan käyttää sellaisenaan opetus- ja kulttuuriministeriön mallia ja sen tulosmittareita yksiköiden toiminnan erilaisen painotuksen ja kustannusten vuoksi (opetus, tutkimus, infrat, tilat)
- Mallin vakauttava osuus (perusosa) tukee pitkäjänteisesti koko yliopiston kehittämistä ja antaa yksiköille riittävästi aikaa sopeutua muutoksiin
- Malli mahdollistaa investoinnit
- Strategisen rahoituksen osuus on riittävä toiminnan kehittämiseksi
- Malliin sisältyy palkitsevia elementtejä (erinomaisuus, hyvinvointi ym.)
- Valtakunnallisten tehtävien rahoitus korvamerkitään sellaisenaan yksiköille
- Malli tukee tohtorikoulutusta
- Tilakustannukset veloitetaan todellisten kustannusten mukaisina
- Malli selkeyttää palveluiden rahoitusta sekä jatkuvan oppimisen resursointia ja tuloutusta
- Täydentävän rahoituksen yleiskustannukset hyvitetään vastuulliselle yksikölle
 - Kokonaiskustannusmallin hankkeissa käytetään yliopistotasoisia yleiskustannuskertoimia



Ehdotettavan resursointimallin lähtökohtia(2/2)

- Nykyisen resursointimallin lähtökohdat säilyvät
 - Joustavuus, kilpailukyvyyn vahvistaminen, kasvu, huomio OKM-mallin, vakauttaa, kannustaa ja on strateginen
 - Tilakustannusten ja hankkeiden yleiskustannusten periaatteet
- Selkeytetään tulososan määrittämistä
- Perusosan määrittäminen nykytilan pohjalta
- Nykyisen mallin mukaisesta vakio-osasta luovutaan
- Palveluiden kustannukset: yksiköt maksavat kokonaiskustannustensa mukaisen osuuden keskitetyistä palveluista
- Malli määräaikainen (neljä vuotta, OKM-mallin mukaisesti)



Rahoituksen allokointi

Päättä pois erät			Perusosa	Investoinnit ja labrat	Tulososa			Strateginen rahoitus	
Yliopistotason kulut sekä osa opetuksen ja tutkimuksen tuen kuluista	JYU tutkijakoulu	Valtakunnalliset tehtävät			Koulutus	Jatkuva oppiminen	Tutkimus	Yliopiston/ yksikön strategia	Kannustin



Tulot ja menot yksikön näkökulmasta (tiedekunnat)

Tulosrahoitus (OKM)

- Kokonaistuloksesta osa (esim. 35 %) jaetaan suoraan OKM tuloksen suhteessa yksiköille

Perusrahoitus

- Perusrahoituksen palkka, tila- ja infrakustannukset sekä investoinnit
- Pohjana 2024 kustannukset, muuttuu ajassa (perus+tulos)

Strateginen ja päältä pois

- Kehittäminen ja kannustin (ml. henkilöstöhyvinvointi)
- Tohtorikoulutus ja valtakunnalliset tehtävät

Täydentävä rahoitus

- Yhtenäinen yk-prosentti
- Säilytetään motivaatio täydentävän rahoituksen hankintaan

Yksikkö

Palkat ja muut kulut

- Kustannustietoisuus
- Henkilöstösuunnittelu

Tilat ja infrat

- Kustannustietoisuus
- Tilastrategia

Palvelut

- Kokonaiskustannusten mukainen osuus
- Perustuu toiminnan laajuuteen (YK %)



Tulososan logiikka

- Osuus OKM-tuloksesta allokoidaan yksiköille tuloksen perusteella (esim. 35%)
 - Ao. osuus jaetaan yksiköille niiden tuloksen perusteella (kolmivuotiskeskisarvolla)
 - Tulos voi vaihdella vuosittain ja tuloksenteosta palkitaan
 - Mahdollisesti leikkuri sekä kasvuun että laskuun
- Tulososa vaikuttaa hitaasti myös perusosaan
- Tulososan periaatetta tarkastellaan nelivuositain (OKM rahoitusmallin ja sopimuskauden mukaisesti)
- Yksiköiden rajat ylittävää koulutusta tuettava mallilla



Perusosan logiikka

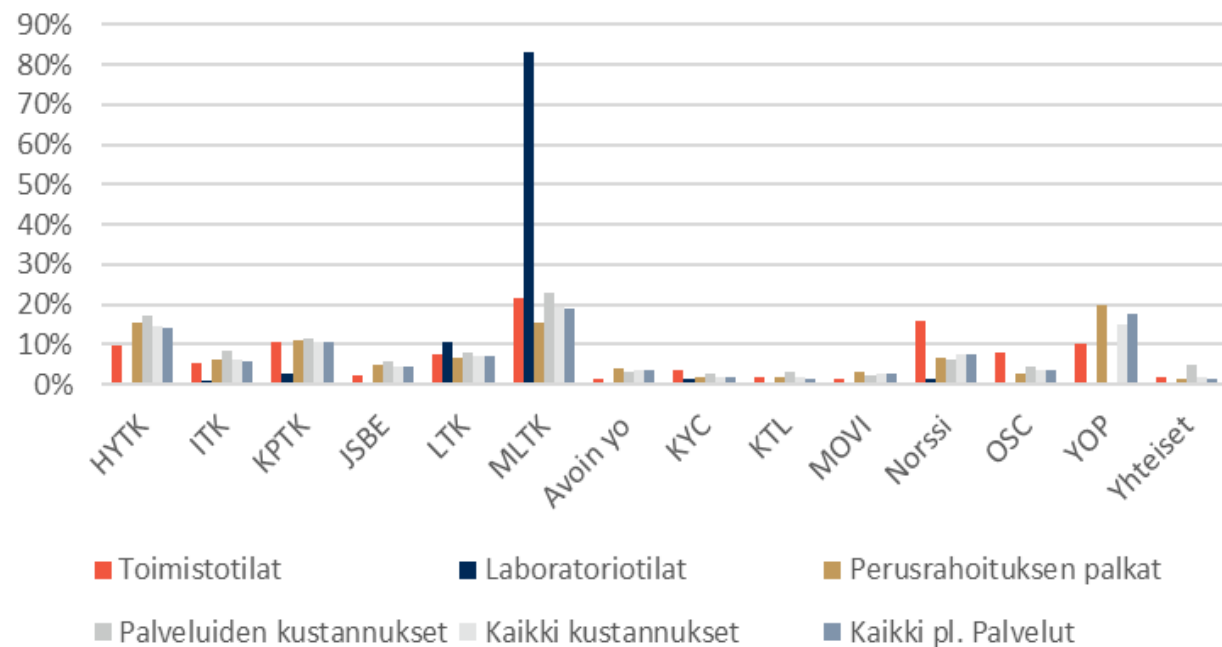
- Perusosan lähtökohta vuodelle 2025 perustuu yksiköiden kustannustasoon 2024
 - Kustannussummasta taataan tietty prosentti perusosaksi (esim. 35-50 %)
- Ensimmäisen vuoden perusosan lähtökohdaksi vuoden 2024 kulut
 - Perusrahoituksen palkat ja toimistotilakustannukset (huomioidaanko palveluiden kustannukset?)
 - Laboratoriotilakustannukset mahdollisesti erillisenä, selkeästi määriteltynä kustannuskertoimena (vakio)
- HELPOMPI VAIHTOEHTO: perusosa = x % vuoden 2024 rahoituksesta (lopputulos jokseenkin sama kuin yllä, mutta ei yhtä läpinäkyvä)
- Jatkossa perusosa = edellisen vuoden perusosa (esim. 35-50%) + osuus (esim. 35-50 %) ed. kolmen vuoden keskimääräisestä tulososasta (+mahd. Laboratoriotilakustannukset erikseen kertoimella)
 - Näin tulos vaikuttaa perusosaan
- Perusosassa huomioitava palveluiden veloittamismallin muutos, josta ei voi tulla kuluja/tuloja yksiköille
- Malli vahvistetaan neljäksi vuodeksi – so. perusosa määritellään OKM-sopimuskausien (ja rahamallin) aikataululla



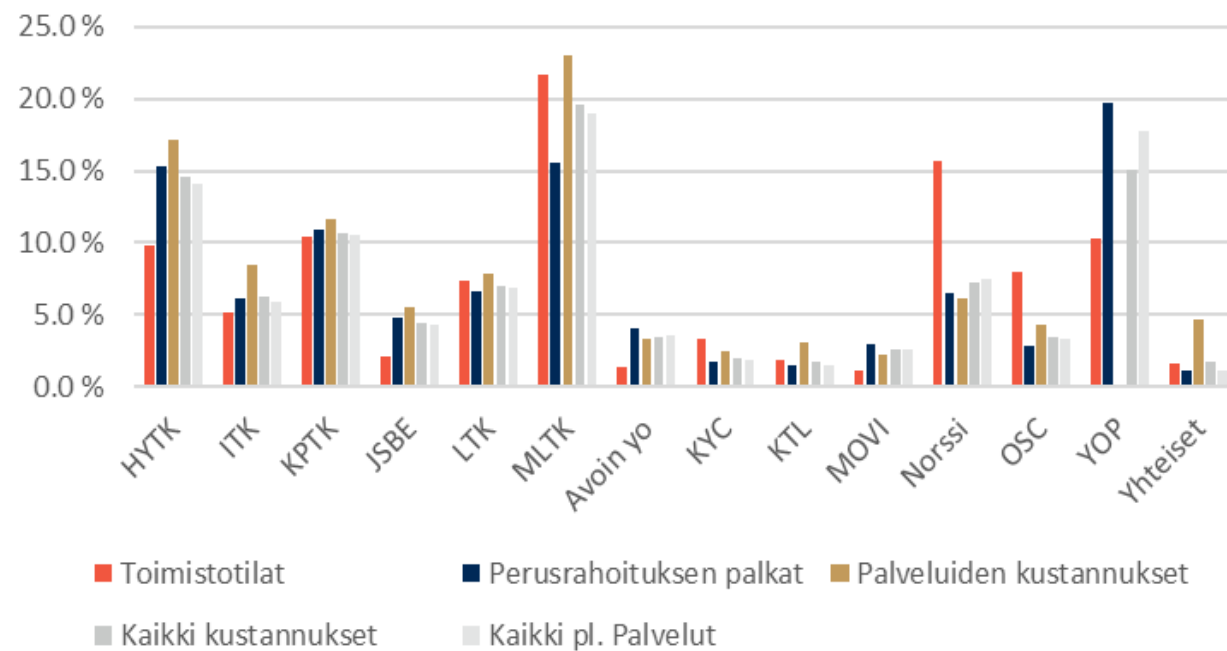
Yksiköiden osuus kustannuksista

(Huom. Oikeanpuoleisessa kuvassa laboratorioinfra ei erikseen näkyvissä, mutta ne on huomioitu summasarakkeessa)

Osuus kustannuksista, %



Osuus kustannuksista ilman labroja (%)

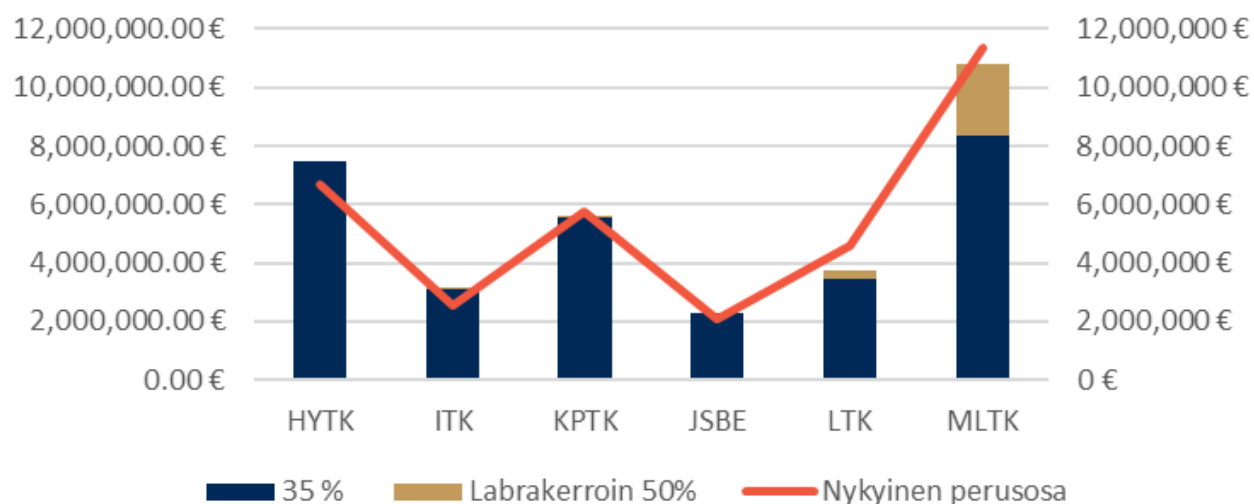




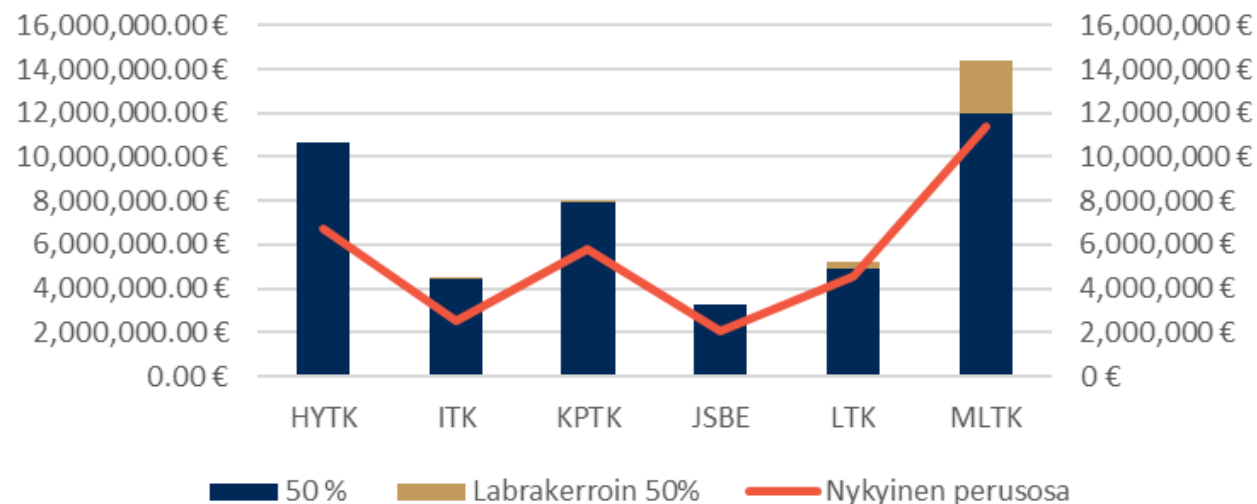
Mahdollinen perusosan määrittäminen

Huomioi toimistotilakustannukset ja perusrahoituksen palkat perusrahoituksen pohjana, sekä laboratoriotilat kertoimella

Perusosa 35 % yhteenlasketusta 2024 toimistotilakustannuksesta ja perusrahoituksen palkoista + labrakerroin (50 % 2024 laboratoriotilakuluista)



Perusosa 50 % yhteenlasketusta 2024 toimistotilakustannuksesta ja perusrahoituksen palkoista + labrakerroin (50 % 2024 laboratoriotilakuluista)



Ei huomioitu palveluiden kustannusten uutta laskentamallia, joten "lisätulo" jäänee nimelliseksi. Kuvaa vain lähtötilannetta -- miten toimii jatkossa, kun perusosaan huomioidaan myös tulos? Entä jos tarve lisätä laboratoriotiloja?



Erillislaitokset

OSC ja Movi

- OSC päältä pois
 - Myös rajoite ja kannuste?
- Movi
 - Päältä pois
 - Tulososa

KTL ja KYC

- Pääsääntöisesti kuten tiedekunnat

Avoin yliopisto

- Osana JO kehittämistä
- Tulososa
- Tiedekunnat (ja erillislaitokset) kohdentavat työaikaan avoimeen yliopistoon



Palvelujen rahoituksen logiikka

- Yliopistopalveluiden rahoitus perustuisi ensisijaisesti *yksiköiden toiminnan laajuuteen*
- Palveluiden kustannuksille katto (%-osuus kokonaiskustannuksista)
 - Sisältääkö VAIN Keskitetyt palvelut vai MYÖS yksiköihin sijoitetut palvelut? (vrt. tilastrategia)
- Palveluiden kehittäminen TS-prosessin palautteen ja yhteisen kehittämisen pohjalta

Keskitetyt palvelut

Esim. n. 75 %

- Yksiköt maksavat kokonaiskustannustensa mukaisen osuuden keskitetyistä palveluista
- Vuosittain sovittava yk (nyt olisi 12,4%)
- **Painottuu henkilöstömäärä**

Päättä pois osa

Esim. n. 25 %

- Yksikkökohtaisten ja yleiskustannusprosentin yli menevät YOP:n kustannukset
- Katettaisiin nykymallin mukaisesti suoraan OKM-rahoituksesta
- *Pienentää* yksiköille jaettavaa OKM-rahoitusta



Arvio edellä esitetystä mallista (kysely laajalle johtoryhmälle, liite)

- Lähtökohtiin ollaan yleisesti tyytyväisiä: periaate ok
- Mallin oltava vakauttava, indikaattoreita pitää käyttää ja strategisia avauksia tukea...
- Kyselyssä nähtiin tärkeänä, että perusosa määritellään läpinäkyvästi
- Erinomaisuutta pitää palkita
- Ehdotus palveluiden resursoinniksi ja nykyisenkaltainen tilakustannus ok
- Tohtorikoulutus syytä pitää erillisenä ja yhteistyötä palkita



Hallituksen keskusteltavaksi: Onko esitetty malli periaatteellisesti oikeansuuntainen jatkovalmistelulle?

- Tulososan kriteerit
 - Miten painotetaan vakauttavan ja tulokseen pohjautuvan resursoinnin suhdetta?
 - Pitäisikö tulososassa huomioida paremmin yksiköiden erityispiireet?
 - Painotus tuloksessa kunkin yksikön profiilin mukaan (esim. koulutus/tutkimus)?
 - Eräänlainen ”tilaaja-tuottaja” malli, jossa kultakin yksiköltä ”tilataan” tulosta?
 - Teknisesti vaikea toteuttaa, voi johtaa yliopiston tulokseen kielteisesti vaikuttavaan profiloitumiseen ja osaoptimoitiin
- Perusosan kriteerit
 - Määrittäminen nykyisten kustannusten mukaan (henkilöstö ja tilat)
- Palveluiden rahoitus
 - Sisältääkö *vain* Keskitetyt palvelut vai *myös* yksiköihin sijoitetut palvelut? (vrt. tilastrategia)
 - Jos kuristetaan keskitettyjä palveluita, voi johtaa päällekkäisen palvelurakenteen syntyyn yksiköissä