

# Täysi kymppi tutkimusta

LUONNONVARAKESKUKSEN  
SYNTY JA ALKUTAIVAL

Ilkka P. Laurila

# Täysi kymppi tutkimusta

LUONNONVARAKESKUKSEN  
SYNTY JA ALKUTAIVAL



# Sisältö

Tervehdys ( <i>Jaana Husu-Kallio</i> )	5
Esipuhe	7
<b>Fuusion tausta</b>	<b>11</b>
Luken juuret	12
Polku kohti fuusiota	14
<b>Luken perustaminen</b>	<b>19</b>
Kansliapäällikön antama tehtävä	20
Fuusiovalmistelun alkupuolisko syyskuuhun 2013 saakka	22
Tutkimuslaitos- ja rahoitusuudistus	44
Fuusiovalmistelun jälkipuolisko syyskuusta 2013 joulukuuhun 2014	50
<b>Luonnonvarakeskus</b>	<b>61</b>
Liikkeellelähtö	62
Henkilöstö	66
Hallitusohjelman yllätys	76
Strategia	80
Tutkimus- ja asiantuntijatyö	86
Organisaatio ja toimintamalli	104
Talous ja fyysinen infrastruktuuri	132
Tietojärjestelmät	152
Ministeriön tulosohejaus	156
Vaalinosot	160
Mustat joutsenet	166
Analyysi Luken perustamisesta ja ensimmäisestä vuosikymmenestä	172
Luken seuraava vuosikymmen ( <i>Johanna Buchert &amp; Antti Asikainen</i> )	184
<b>Kiitokset</b>	<b>186</b>
<b>Jälkisanat</b>	<b>192</b>
<b>Kirjallisuus</b>	<b>196</b>
<b>Liite 1. Luken juuret</b>	<b>202</b>
<b>Liite 2. Polku kohti fuusiota</b>	<b>206</b>

Täysi kymppi tutkimusta - Luonnonvarakeskuksen synty ja alkutaival

Copyright: Luonnonvarakeskus (Luke)

Kirjoittaja: Ilkka P. Laurila

Kustantaja: Luonnonvarakeskus (Luke), Helsinki 2025.

ISBN 978-952-419-030-5 (Painettu)

ISBN 978-952-419-031-2 (Verkkajulkaisu)

URN urn.fi/URN:ISBN:978-952-419-031-2



## Tervehdys

Kuten tässä Ilkka P. Laurilan ansiokkaasti kokoamassa kirjassa hyvin kuvataan, valtion tutkimuslaitosrakennetta koskevia selvityksiä on vuosien varrella tehty lukuisia. Niiden keskeisenä tavoitteena on ollut löytää keinot kohdentaa käytettävissä olevat resurssit palvelemaan Suomen tarpeita entistä paremmin. Vaikka Luken taustalla olevien virastojen toimintaympäristö on muuttunut vuosikymmenien saatossa, ei uusiutuvien luonnonvarojen tai kansallisen ruuantuotannon merkitys Suomelle ja meidän suomalaisten hyvinvoinnille ole muuttunut. Siksi on selvä, että valtion tehtävänä on pitää osaltaan huolta, että myös niihin liittyvästä tutkimustyöstä huolehditaan nyt ja tulevaisuudessa.

Maa- ja metsätalousministeriön hallinnonalalla korostuu pitkäjänteinen, vuosikymmenten yli ulottuva työ merkittävänä osana maamme kokonaisturvallisuutta. Kaikki viimeisten vuosien aikana arkemme keskiöön nousseet globaalit haasteet edellyttävät hallinnonalaltamme resilienssiä sekä kykyä ja valmiuksia ennaltaehkäiseviin toimenpiteisiin. On täysin mahdotonta ajatella, että tästä työstä selvitäisiin ilman korkeatasoista tieteellistä tutkimusta tai luotettavaa, tiukat omat vaatimuksensa täyttävää seurantaa ja tilastointia.

Strategiset valinnat tai uudistettava lainsäädäntö edellyttävät myös tutkimukselta uutta osaamista. Kilpailu osaajista on kovaa ja se kovenee entisestään. Olen ilolla seurannut, miten Luke on ottanut paikkansa arvostettuna ja haluttuna työpaikkana. Tavoitteemme, että Luken asiantuntijuutta hyödynnetään myös usein sangen monimutkaisten asioiden viestinnässä, on toteutunut hyvin. Lukelaiset ovat itse työnsä ja työpaikkansa parhaita suurlähettiläitä.

Omaan osaamiseen satsaamisen rinnalla tarvitsemme laajasti kansallisesti ja kansainvälisesti verkostoitunutta, halettua yhteistyökumppania, jonka asiantuntemuksesta ollaan valmiita myös maksamaan. Yhteistyö ei voi olla vain valtion rahoituksesta riippuvaista tutkimusta. Luken ensimmäiset toimintavuodet ovat jo osoittaneet viraston tahdon ja kyvyn monipuoliseen yhteistyöhön. Hyvä maine sekä sidosryhmien ja yhteistyökumppaneiden tuki ovat tulevaisuuden menestyksen kulmakiviä. Se edellyttää työyhteisöltä kovaa työtä jatkossakin.

Luken perustana olevilla virastoilla työntekijöineen on pitkä ja Suomelle monella tapaa merkityksellinen historia. Uudistuksia ei tule tehdä ilman selkeää tarvetta ja huolellista valmistelua. Alusta asti oli tavoitteena rakentaa kokonaisuus, jota maamme tarvitsee pitkälle tuleville vuosikymmenille. Olen kiitollinen siitä poliittisesta tuesta, joka viraston perustamiseksi ja viranomaisvalmistelua varten saatiin. Olen todella ylpeä Luken ja lukelaisista, ainutlaatuisesta tutkimuslaitoksesta, joka on täyttänyt tulosohjaajansa tavoitteet jopa odottamattoman hyvin.

Kiitollisena sujuvasta, aina asiantuntijuuteen pohjaavasta yhteistyöstä toivotan Lukelle ja jokaiselle lukelaiselle menestystä ja työniloa arvokkaassa työssänne. Samaa toivotan ministeriön tulosohjaajille, työpaikkani upeille kollegoille. Yhdessä me teimme sen, mitä pitikin!

**Jaana Husu-Kallio**

*kansliapäällikkö 2012-2024, maa- ja metsätalousministeriö*



## Esipuhe

Luonnonvarakeskus (Luke) perustettiin 11.2015 yhdistämällä Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus (MTT), Metsän-tutkimuslaitos (Metla), Riista- ja kalatalouden tutkimuslaitos (RKTL) sekä maa- ja metsätalousministeriön tietopalvelukeskuksen (Tike) tilastopalvelut.

Luken synty oli osa Suomen julkisen tutkimusjärjestelmän reformia. 1990-luvulla alkoi aiempaa tarmokkaampi ajatustyö siitä, miten kansallinen tutkimusjärjestelmä tulisi järjestää. Pohdittiin, mitä rakenteellista kehittämistä tarvitaan, jotta järjestelmä suoriutuisi tehtävistään tulevaisuudessa. Arvioitavana oli paitsi laitusrakenne myös tutkimuksen rahoitusrakenne, jossa kilpailtavan rahoituksen osuuden kasvattaminen nähtiin tehokkaana tapana ohjata tutkimusta yhteiskunnan tarpeiden mukaisesti.

Vuonna 2003 pääministerin johtama valtion tiede- ja teknologianeuvosto käynnisti julkisen tutkimusjärjestelmän kehittämistä koskevan selvitystyön ”Miten valtion tutkimuslaitusrakennetta osana Suomen innovaatio- ja tutkimusjärjestelmää tulisi uudistaa?”. Osana uudistushanketta syyskuussa 2004 valmistui professori Jussi Huttusen raportti ”Valtion sektoritutkimusjärjestelmän rakenteellinen ja toiminnallinen kehittäminen”.

Uudistusta koskevia selvityksiä, arvioiteja ja periaatepäätöksiä tehtiin vuosien varrella lukuisia. Selvitysten kantavana tavoitteena oli uudistaa laitusrakennetta ja rahoitusta siten, että tutkimuksen laatu ja relevanssi paranevat, ministeriöiden välinen yhteistyö lisääntyy, korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten yhteistyö vahvistuu ja työnjako selkiytyy, tutkimuslaitosten ohjaus vahvistuu, laitosten rahoitusrakenne uudistuu

ja varmistetaan voimavarojen kohdentuminen yhteiskunnan tarpeita vastaavaksi.

Uudistustyön alussa oli tunnistettavissa, että monen mielestä maa- ja metsätalousministeriön (MMM) hallinnonalan tutkimusresurssi oli iso suhteessa sen edustamien toimialojen merkitykseen Suomen taloudessa – ja myös suhteessa tulevaisuudennäkymiin. Lisäksi muistutettiin, että MMM:n hallinnonalalla laitoksia oli monta.

Isoin jakolinja oli kuitenkin opetus- ja kulttuuriministeriön (OKM; vuoteen 2009 asti opetusministeriö OPM) hallinnonalan ohjaaman yliopistolaitoksen resursoinnin suhteessa muiden ministeriöiden ohjaaman ns. sektoritutkimuksen<sup>1</sup> resursointiin. Eri yhteyksissä vaikuttimena näytti olevan resurssien siirron tavoittelu muilta hallinnonaloilta OKM:n hallinnonalalle ja sitä kautta korkeakouluille. Oli niitäkin, jotka kyseenalaistivat tutkimuslaitosten roolin ylipäätään: miksei kaikki tutkimusresurssi olisi yliopistoissa?

Suomessa tutkittiin myös Tanskassa toteutettua radikaalia uudistusta, jossa samanaikaisesti yhdisteltiin yliopistoja ja niihin liitettiin tutkimuslaitoksia<sup>2</sup>. Tältä osin vuonna 2010

<sup>1</sup> Tämän Suomessa yleisesti esiintyvän käsitteen sijaan kansainvälisesti puhutaan tyypillisesti yksinkertaisesti valtion tutkimuslaitoksista ja niissä suoritettavasta tutkimuksesta (Vähä-Savo 2016).

<sup>2</sup> Tanskassa tutkimukseen tehtiin raju toimialajärjestely siten, että vuoden 2007 alussa 12 yliopistosta ja 13 valtion tutkimuslaitoksesta muodostettiin 8 yliopistoa ja 3 tutkimuslaitosta. Tanskan tiedettiin käyttäneen tutkimusjärjestelmänsä uudistamisessa mallina Alankomaiden esimerkkiä. Yhtenä tavoitteena oli saada tutkimuslaitosten

voimaan astunut yliopistouudistus oli etappi, jonka jälkeen pohdinta yliopistojen ja tutkimuslaitosten fuusioista päättyi. Tosin vuonna 2015 pieniä yksiköitä, Kuluttajatutkimuskeskus (37 henkilötyövuotta, htv) ja Oikeuspoliittinen tutkimuslaitos (23 htv) yhdistettiin Helsingin yliopistoon, ja ainakin Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksesta on siirtynyt jonkin verran toimintoja yliopistoihin.

Luken taustaorganisaatioissa ymmärrettiin, ettei fuusion vaihtoehtona ollut ennallaan jatkaminen. Suuruuteen ja laaja-alaisuuteen luotettiin valtionhallinnossa niin vankasti, että kyse oli lähinnä siitä, mihin kokonaisuuteen laitokset istutetaan. Suunnitelmissa valtion 20 tutkimuslaitosta sommiteltiin useaan eri kokoonpanoon. Vuonna 2008 eli hetken sellainenkin malli, jossa olisi luotu neljä tutkimuslaitosta, ja Lukea edeltävät tutkimuslaitokset olisi pilkottu niihin kaikkiin. Myös Tiken tulevaisuus oli epävarma, ja merkittävät rakennejärjestelyt olivat näköpiirissä senkin osalta.

Samalla kun tiede- ja teknologianeuvoston johdolla pohdittiin vuosikausia tutkimuslaitosrakennetta, MMM:n hallinnonalan laitokset lisäsivät yhteistyötä. Keväällä 2008 tutkimuslaitosten yhteistyö oli hahmottunut ProLuonnonvarat-yhtymän konseptiksi. Sen taustalla olivat MMM:n hallinnonalan laitosten ylijohdajien tapaamiset, joita alkoi olla aiempaa tiiviimmin vuodesta 2007, kun laitosten oli sopeuduttava yhdistettyihin htv-raamin ja perusrahoituksen leikkauksiin. Lisäksi tiedossa oli, että OPM:n taholta oli tulossa ehdotuksia merkittävistä laitosrakenteeseen kohdistuvista järjestelyistä. Ymmärrettiin, että kokonaisuus olisi vaillinaisen ilman Suomen ympäristökeskusta (Syke), joka kutsuttiin mukaan valmisteluun. Yhteistyöstä syntyi ensin Luonnonvara- ja ympäristötutkimuksen yhteenliittymä (Lynet), joka sittemmin laajeni ja lopulta syntyi Tutkimuslaitosten yhteenliittymä (Tulanet). Luonnonvarakeskus voidaan nähdä saman prosessin hedelmänä.

Jälkeenpäin arvioituna on hyvä, että MMM ja hallinnonalan tutkimuslaitokset olivat yhteistyön kehittämisessä aktiivisia. Yhteistyö loi hyvät valmiudet osallistua tutkimuspoliittiseen keskusteluun ja tarjota selvityshenkilöille ja -ryhmille toimin-

---

tutkimus tukemaan yliopisto-opetusta (Oddershede 2009, Pelkonen ym. 2014, Vähä-Savo 2016, Kirsilä 2017).

tamalleja, jotka vastasivat julkilausuttuihin tavoitteisiin.

Monien selvitysten, linjausten ja päätösten jälkeen tutkimusjärjestelmää uudistettiin siten, että tutkimuslaitosten lukumäärä pieneni, rahoitusrakenne muuttui kilpailtavan rahoituksen suuntaan ja resurssia siirrettiin pois tutkimuslaitoksilta. Ministeriöt olivat päätyneet isoimpiin fuusioihin itsenäisesti ja pääosin hallinnonalakohtaisesti, mutta resurssiensiiro tapahtui lopulta vuoden 2013 TULA-uudistuksessa (Valtion tutkimuslaitosten ja tutkimusrahoituksen kokonaisuudistus, VNp 2013). Siinä perustettujen uusien rahoitusinstrumenttien rahoitus koottiin pääosin tutkimuslaitoksilta, jotka tuolloin edustivat 27 % julkisesta tutkimuksesta. Uusien instrumenttien rahoitusta oli kuitenkin jakamassa koko tutkimusyhteisö. Kehitys johti siihen, että tutkimuslaitoksissa työskentelevän henkilöstön määrä ja osuus koko tutkimushenkilöstöstä laski, ja tutkimuslaitosten osuus julkisesta tutkimuksesta supistui 21 %:iin vuonna 2022 (OKM 2024, SA 2024). Eniten tutkimuslaitosten rakenteellisia uudistuksia tehtiin MMM:n hallinnonalalla.

Tarkasteltavan ajanjakson eli runsaan 20 vuoden aikana MMM:n hallinnonalan laitoksissa tehtävän tutkimuksen merkitys yhteiskunnassa on kokenut ison arvonalautuksen. Odotukset luonnonvaratalouden sekä ympäristömuutosten hillinnän ja hallinnan tutkimukselle ja asiantuntijatehtäville – mukaan lukien tilastotehtävät – alkoivat kasvaa. Ratkaisua odottavat globaalit haasteet, kuten ilmastonmuutos, luontokato ja luonnonvarojen niukkuus, huoltovarmuus, vihreä siirtymä ja energiamurros, teknologian ja talouden murrokset sekä väestönkasvu ja maailman ruokakysymys. Sittemmin varsinkin geopolitiikan tapahtumat ovat lisänneet huoltovarmuuden kysymykset yhteiskunnan prioriteettilistalle. Luken osaaminen vastaa hyvin näitä tutkimustarpeita. Työn vaatavuutta kasvat-  
taa se, että osa tutkimusaiheista on yhteiskunnassa politisoituneita ja polarisoituneita, ja niihin suhtaudutaan tunnepitoisesti.

Sekä yritysten että yhteiskunnan päätöksenteossa tietope-  
rustaisuus on keskeinen kriteeri, ja tutkimuksen roolia kansallisessa strategiassa korostetaan. Sen myötä Suomen pitkän aikavälin menestyksen tueksi tutkimus- ja kehittämistoiminnan panostuksia ollaan 2020-luvun aikana kasvattamassa vuoden 2023 3,1 %:sta 4 %:n osuuteen BKT:stä eli kansainvälisen kär-



jen tasolle. Kärkeä oltiin jo lähestymässä vuosina 2009–2010, jolloin osuus oli 3,7 %, mutta siitä pudottiin asteittain 2,7 %:n tasolle vuosina 2016–2017.

Tässä kirjassa kuvataan Luken perustamisen taustat, perustamisvaihe ja laitoksen ensimmäinen vuosikymmen. Kirja pyrkii vastaamaan kysymykseen, miksi ja miten Luke syntyi, miten fuusioon suhtauduttiin niin laitosten sisällä kuin sidosryhmissä, ja miten fuusiolle asetetut tavoitteet on saavutettu. Pääjohtaja Johanna Buchertin ja tutkimusylijohtaja Antti Asi-

kaisen kirjoittamassa luvussa *Luken seuraava vuosikymmen* arvioidaan Luken tulevaisuudennäkymiä.

Kirja perustuu tutkimuspoliittisiin selvityksiin kahden vuosikymmenen ajalta, Luken perustamisajan ja ensimmäisen kymmenvuotiskauden hallinnollisiin ja viestinnällisiin dokumentteihin, tieteelliseen keskusteluun, ulkoisiin Lukea koskeviin arviointeihin ja selvityksiin sekä 37 kirjalliseen kyselyyn, 30 yksilöhaastatteluun ja viiteen ryhmäkeskusteluun.

Kiitos kaikille kyselyyn vastanneille ja haastatteluihin osallistuneille. Ja kiitos Luken äidille, kansliapäällikkö Jaana Husu-Kalliolle alun tervehdyksestä. Kirjaa on kanssani ollut teke-  
mässä joukko kollegoita, joiden panosta kuvaan kirjan lopussa. Erytiskiitos Terttu Eroselle, Juha Heikkilälle, Kimmo Kukka-  
vuorelle ja Saara Pönkölle haastatteluiden toteuttamisesta, aineiston käsittelystä ja kustannus- ja kuvatoimituksesta sekä Leena Aholalle (mainostoimisto Seven-1) graafisesta suunnittelusta ja taitosta.

Helsingissä huhtikuussa 2025,

**Ilkka P. Laurila**



Fuusion tausta

Luken edustamat tutkimusalat ovat aina olleet kansakunnan hyvinvoinnin kannalta kriittisiä. Siten Luken historian ensimmäiset merkkipaalut kytkeytyvät kansalliseen heräämiseen 1800-luvun jälkipuoliskolla sekä nuoren kansakunnan tarpeeseen rakentaa kansallinen tutkimusinfrastruktuuri 1920- ja 1930-luvuilla.

Lukeen yhdistyneet virastot on perustettu vuosina 1898 (MTT), 1917 (Metla), 1971 (RKTL) ja 1993 (Tike, josta Lukeen liitettiin tilastopalvelut) (Kuva 1). Lukeksi yhdistyneiden laitosten varhaisten edeltäjien perustamisaikaa 1800-luvulla leimasivat aiempaa vapaammat poliittiset olot, sivistystason nousu, elinkeinonvapaus, taloudellinen vaurastuminen sekä halu kehittää asioita aktiivisesti ja yhdessä. Taloudellista itsenäisyyttä symboloiva Suomen marka otettiin käyttöön vuonna 1860.

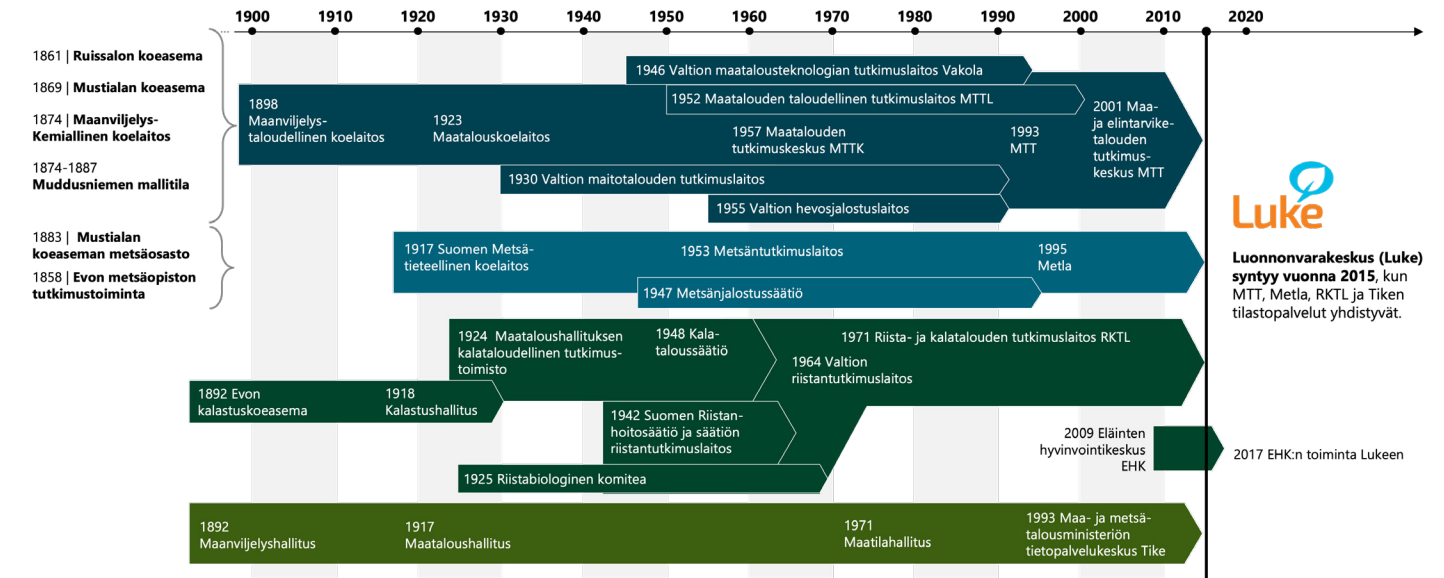
Organisaatioita syntyi paljon, ja nähtävissä on useita eri kehityslinjoja: keskusviraston toiminto, ministeriön tai keskusviraston alaisuuteen perustettu tutkimusyksikkö tai -laitos, valtion koeasema tai laboratorio, yliopistoon kytkeytyvä yksikkö tai yksityisen säätiön tai yhdistyksen toiminto.

Luke-fuusio vuonna 2015 oli jatkoa vuosikymmenten aikana toteutetuille luonnonvara-alan tutkimuksen ja asiantuntija-tehtävien fuusioille. Neljän sijaan Lukeen olisi yhdistynyt 25 organisaatiota, jos aiempia fuusioita ei olisi tehty. Tässä luvussa ei ole vielä otettu huomioon organisaatioiden nimenmuutoksia, joihin niihinkin on yleensä liittynyt myös tehtäväkentän uudelleenmäärittely, useimmiten laajennus. Eikä luvussa ole otettu huomioon sitä, että MTT:n osastot ja tutkimusasemat koottiin yhden johdon alle vasta vuonna 1957. Toisella tavalla laskien Lukeen yhdistyi noin 40 organisaatiota ja organisaatiokulttuuria.

Luke on siten taustaltaan monimuotoinen. Viimeisimmät fuusiot ennen Lukea tapahtuivat vuosina 2000 ja 2001. Metsänjalostussäätiön metsänjalostustoiminnot liitettiin Metlaan vuonna 2000 ja Maatalouden tutkimuskeskus ja Maatalouden taloudellinen tutkimuslaitos yhdistyivät Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskukseksi vuonna 2001.

Luken polveutuminen kuvataan tarkemmin liitteessä 1.

## Luken juuret



Kuva 1. Luken sukupuu



## Polku kohti fuusiota

Suomi on tiede- ja teknologiapolitiikassa ottanut mallia muista maista – pitkään ennen kaikkea Ruotsista. Tiede- ja teknologiapolitiikan historia OECD-maissa on ylipäätään ollut lähen-  
tymisen historiaa. Järjestelmällisen tiedepolitiikan synty Suomessa voidaan ajoittaa 1950- ja 1960-lukujen vaihteeseen. Jo tuolloin tutkimustoimintaa kritisoitiin liiasta hajanaisuudesta, ja sen tehokkuutta ja kansainvälistä kilpailukykyä haluttiin kasvattaa suunnitelmallisuutta ja koordinoitua vahvistamalla. Suomalaiseen keskusteluun vaikutti myös Länsi-Euroopan maissa yleistynyt ajatus siitä, että poliittisten päätöksentekijöiden tulisi voida osallistua vahvemmin tutkimustoiminnan ohjaamiseen, jotta tutkimuksen hyödynnettävyyttä parannettaisiin. Tutkimuksen rahoitusrakenteen muutos Euroopassa alkoi Iso-Britanniasta 1980-luvun puolivälissä. 2000-luvun alussa tutkimusjärjestelmää koskevia uudistuksia toteutettiin useissa Euroopan maissa. Hyvinvointia haluttiin lisätä esimerkiksi virittämällä talouden rakenteita vapaamman kilpailun suuntaan sekä panostamalla tutkimukseen. Joissakin maissa tutkimusresurssia siirrettiin valtion tutkimuslaitoksista yliopistoihin (Lemola 2001, Karjalainen 2005, Kirsilä 2016a, Vähä-Savo 2016).<sup>3</sup>

Suomen julkinen tutkimusjärjestelmä muotoutui pääosin 1970- ja 1980-luvuilla, ensin tutkimushallinnossa ja -rahoituksessa, sitten teknologiahallinnossa ja -rahoituksessa. Johtava rooli tiedepolitiikassa oli vuonna 1963 perustetulla valtion tiedeneuvostolla, jota alusta asti johti pääministeri. 1980-luvulla tiedeneuvosto otti aiempaa vahvempaa roolia tutkimuspolitiikassa. Vuonna 1986 työtä jatkoi tiede- ja teknologianeuvosto

<sup>3</sup> 1970-luvulla Suomessa tavoitteeksi otettiin kasvattaa tutkimus- ja kehittämistoiminnan menot (T&K-menot) 1,7 %:iin bruttokansantuotteesta (BKT) vuoteen 1981 mennessä. Kun kävi ilmi, ettei tavoitetta saavuteta, uudeksi tavoitteeksi otettiin 2,0 % vuoteen 1990 mennessä. Tämä saavutettiin, ja vähän ennen 1990-luvun alun lamaa uudeksi tavoitteeksi asetettiin 2,7 % vuoteen 1997 mennessä. Myöhemmin tavoite kiristettiin 2,9 %:iin vuoteen 1999 mennessä. Tavoite ylitettiin, sillä panostus oli 3,2 % vuonna 1999. Uudeksi tavoitteeksi asetettiin 3,5 % vuoteen 2004 mennessä. Tavoitteena oli pitkään, että menoista yrityssektorin osuus olisi 60 % ja julkisen sektorin 40 %. Pitkälti Nokian ansiosta 1990-luvulla yrityssektori osuus nousi yli 70 %:iin. Nokialla oli keskeinen rooli ylipäätään koko T&K-panostuksessa (Lemola 2001).

(TTN). Vuonna 1993 neuvostolle määrättiin uudeksi tehtäväksi sektoritutkimuksen seuranta, ja seuraavina vuosina neuvoston rooli kasvoi myös tutkimusrahoituksen suunnittelussa. Julkista tutkimusrahoitusta kasvatettiin merkittävästi 1990-luvun jälkipuoliskolla, ja pääosa lisärahaista kanavoitiin kilpailtavaksi Tekesin ja Suomen Akatemian kautta. Vuosituhannen vaihteesta lähtien neuvoston roolia julkisen tutkimusjärjestelmän rakennearvioinnissa vahvistettiin. Vuonna 2008 TTN muutettiin tutkimus- ja innovaationeuvostoksi (TIN), ja toimialaan tuotiin innovaatiopolitiikka ja innovaatiotoiminta (Lemola 2001, Pelkonen ym. 2014, Inkeröinen 2023).

Ministereiden määrää neuvostossa on kasvatettu useaan otteeseen, ensimmäisen kerran vuonna 1999, jolloin ministerien määrä – pääministerin lisäksi – kasvatettiin kahdesta neljään. Nykyisessä kokoonpanossa pääministerin lisäksi on viisi ministeriä. Vuonna 2005 toimikausi muutettiin nelivuotiseksi vastaamaan eduskunnan vaalikautta, ja määriteltiin, että keskeiset tutkimusalat tulee ottaa huomioon neuvoston kokoonpanossa. Neuvoston kokoonpanon perusteella käytännössä näin ei kuitenkaan aina ole menetelty, kun ministereitä on neuvostoon nimitetty (Pelkonen ym. 2014). Käytännössä merkitystä on oletettavasti ollut ministerin omalla kiinnostuksella tehtävään. Esimerkiksi maa- ja metsätalousministeri ei aina ole ollut edustettuna neuvostossa, vaikka hallinnonalalla on vahva tutkimuspanostus. Nykyisessä kokoonpanossa ministeri Sari Essayah on mukana.

Vuonna 2003 TTN käynnisti selvitystyön sen arvioimiseksi, mitä rakenteellista kehittämistä tarvitaan, jotta julkinen tutkimusjärjestelmä suoriutuisi tehtävistään tulevaisuudessa. Tutkimusjärjestelmän ”siiloutuneisuus”, horisontaalisuuden puutteet ja sirpaleisuus olivat tunnistettuja ongelmia, joihin haettiin ratkaisua. Arvioitavana oli myös tutkimusrahoitus, jossa kilpailtavan rahoituksen osuuden kasvattaminen nähtiin tehokkaaksi tavaksi ohjata tutkimusta yhteiskunnan tarpeiden mukaisesti. Kilpailtava rahoitus nähtiin myös välineenä saattaa tutkimusryhmiä yhteen ja siten lisätä tutkimuksen horisontaalisuutta.

Yhteistyötä eri organisaatioissa olevien tutkimusryhmien kesken oli tehty aina myös Luken taustaorganisaatioissa, ja kilpailtavan tutkimusrahoituksen merkityksen kasvu osaltaan

ohjasi tähän. Myös institutionaalista yhteistyötä oli – esimerkiksi tutkimusjohdon Metla-Syke-MTT-yhteistyöverkosto, joka edisti tutkimusryhmien verkottumista vuosina 2002–2003. Yhteisiksi aihealueiksi tunnistettiin esimerkiksi ilmaston- ja muu ympäristönmuutos, diversiteetin tasot geeneistä lajistoon ja maisemaan, ympäristöohjaus, hiilivarastot, bioenergia, bio- ja geeniteknikka, maaperätutkimus, metsän terveys- ja hyvinvointivaikutukset, ruokaturvallisuus, vesipolitiikka, elinkaarianalyysi, kaukokartoitusmenetelmät ja kestävä kehityksen indikaattorit.

Etiäinen tulossa olevasta rakennejärjestelystä saatiin syyskuussa 2004, jolloin professori Jussi Huttunen jätti raporttinsa valtion tutkimuslaitosrakenteen kehittämiseksi (Huttunen 2004). Oleellimmat asiat todettiin jo tuolloin, mutta raportteja, periaatepäätöksiä ja hallitusohjelmakirjauksia kertyi vielä useita ennen kuin alivaltiosihteeri Timo Lankisen johtama työryhmä luovutti syyskuussa 2012 raporttinsa ”Valtion tutkimuslaitokset ja tutkimusrahoitus: esitys kokonaisuudistukseksi” (Lankinen ym. 2012). Tuossa vaiheessa Luke-valmistelu oli ollut käynnissä jo melkein puoli vuotta. Miten tämä järjestys on selitettävissä?

Luke-fuusio kirjautui Lankisen ryhmän esitykseksi, mutta se siunattiin vasta syyskuussa 2013 valtioneuvoston periaatepäätöksessä ”Valtion tutkimuslaitosten ja tutkimusrahoituksen kokonaisuudistus” ja lopullisesti eduskunnan hyväksyessä Luke-lain kesäkuussa 2014.

Mitä kaikkea selvitettiin, ehdotettiin, linjattiin ja päätettiin vuosina 2004–2014, ja miten se kaikki heijastui Luken vaiheisiin? Polku kohti fuusiota tiivistetään kuvassa 2 ja esitetään seikkaperäisemmin liitteessä 2.

# Polku kohti fuusiota

## 2004

### Huttusen raportti

- Sektoritutkimuksen voimavarat ja niiden jakautuminen eivät vastaa yhteiskunnan tarpeita.
- Tutkimuslaitosten ja yliopistojen yhteistyötä tarve kehittää.
- Kullakin MMM:n osastolla on oma T&K-strategiansa.

## 2005

### Valtioneuvoston periaatepäätös

- Ministeriöiltä pyydetään tutkimuksen kehittämisohjelmat, joiden valmistuttua hallitus asettaa työryhmän laatimaan suunnitelman sektoritutkimuksen ja sen resurssien kohdentamisesta yhteiskunnan muuttuneiden tarpeiden mukaisesti.

## 2006

### MMM:n ja OPM:n tutkimusasetatyöryhmä

- Tutkimusasemia on liikaa, ne ovat tutkimuksen kriittisen massan kannalta liian pieniä, yhteistyössä kehittämistarvetta.
- Tarvitaan tutkimuslaitosten ja yliopistojen yhteistyön kehittämisen suunnitelma, erikseen mainiten luonnonvarojen taloustieteellinen tutkimus (ja sen sijoittaminen fyysisesti yhteen Viikissä), teknologiatutkimus, kotieläintutkimus (yhteinen eläinpooli), laboratoriotoinnot (yhteistyön tiivistäminen ja mahdollinen yhdistäminen) sekä toimintayhteistyö.

### Neuvon työryhmä

- Resurssien jakautuminen tarjoaa mahdollisuuksia uudelleenkohdentamiseen.
- Tutkimuksen ohjaus valtioneuvoston tasolle, hallitus päättää resurssien kohdentamisesta budjettiriihessä.
- Siirrytään ns. tilaaja–tuottaja-malliin: perustetaan 4 tutkimuksen tilaajakonsortioita, ja tutkimusohjelmat kilpailutetaan, jolloin syntyy luontaisesti tuottajakonsortioita (joissa yliopistoja ja tutkimuslaitoksia).
- Rahoitus tutkimuslaitosten perusrahoituksesta ja ministeriöiden sitomattomista (tavoite noin puolet laitosten tutkimuksen perusrahoituksesta).

## 2007

### Vihriälän suunnitelma

- Tilaajakonsortio muuttui jaostoksi, jossa ministeriöiden tulohajajat suunnittelevat tutkimusohjelmat, jotka esitellään lähinnä kansliapäälliköistä kostuvalle neuvottelukunnalle, joka esittelee suunnitelmat valtioneuvoston kanslialle, joka tiede- ja teknologianeuvoston avustamana raportoi valtioneuvostolle.
- Ministeriöt sopivat tutkimusrahoituksen käytöstä.
- Toisin kuin Neuvon ryhmän esityksessä, jossa käytössä olisi puolet laitosten tutkimuksen perusrahoituksesta, Vihriälän suunnitelmassa ohjauksessa olisi koko rahoitus, mutta ohjaus ei olisi yhtä tiukkaa, eli resurssit ja tulohajaus säilyisivät ministeriöissä.

### Matti Vanhasen II hallituksen ohjelma

- T&K-rahoitus nostetaan 4 %:iin BKT:stä.
- Sektoritutkimuksen ohjausjärjestelmä uudistetaan valtioneuvoston määräämiin aihepiireihin perustuvaksi.
- Tavoitteena myös luonnonvara-alalla vahvistaa T&K-toimintaa.
- Tutkimuslaitoskentän rakenneuudistukset päätetään vuoden 2008 loppuun mennessä.

### Tutkimuksen uusi ohjausjärjestelmä

- OPM:n yhteyteen sektoritutkimuksen neuvottelukunta, jonka jaostot laativat yhteiskunnan tutkimustarpeisiin vastavia tutkimusohjelmia, joiden toteutusta neuvottelukunta koordinoi.
- Ohjelmilla useita rahoittajia ja toteuttajia, toteutus tulohajauksen kautta tai toteutus kilpailutetaan.

## 2008

### STM ja LVM lähtevät liikkeelle

- Päättävät järjestellä omat laitoksensa.
- Vuonna 2009 Merentutkimuslaitos jakautuu Ilmatieteen laitoksen ja Syken kesken, ja KTL ja Stakes yhdistyvät THL:ksi ja osa perustutkimuksesta siirtyy yliopistoon.

### Rantasen raportti

- Sektoritutkimuksen neuvottelukunta valtioneuvoston kansliaan (OPM:n sijaan).
- Tutkimusjärjestelmä toimii hyvin, ja sektoritutkimuksella siinä merkittävä rooli.

- MMM:n hallinnonalan tutkimuksen ”merkitys on viime aikoina nopeasti korostunut maailman ruokatilanteen ja energiatilanteen nopean muuttumisen ja siitä seuraavan omavaraisuustarpeiden kasvun vuoksi.”
- ProLuonnonvarat-konsepti esimerkki evoluutiivisesta kehityksestä. Siitä saatujen kokemusten perusteella selvitetään mahdollisuus toteuttaa yhtymäratkaisu myös muilla tutkimusalueilla.

### OPM:n radikaali ehdotus

- 4 tutkimuslaitosta (Luken muodostaneista tutkimuslaitoksista kukin olisi pilkkoutunut 2–4 osaan).
- OPM:lle koordinoiva rooli tulohajauksessa.
- Resurssit OPM:n alaiselle sektoritutkimusmomentille. Ministeriöille osoitetaan sitomattomia määrärahoja tutkimuksen tilausta varten.

### MMM ja YM käynnistävät verkottumisen evoluution

- Taustalla MMM:n hallinnonalan laitosten ylijohantajien tapaamiset, joita alkoi olla aiempaa tiiviimmin vuodesta 2007 ja joissa luonnosteltiin ProLuonnonvarat-yhtymä. Syke kutsutaan mukaan valmisteluun.
- MMM–YM -yhteistyösopimus, jolla kootaan ympäristö- ja luonnonvaratutkimusta konsortiorakenteeseen. Asetus Luonnonvara- ja ympäristötutkimuksen yhteenliittymästä (Lynet) 2009, ja toiminta alkaa 2010.

## 2009

### Kansainvälinen arviointipaneeli

- Organisaatioiden määrää syytä supistaa ja paneelin tunnistama resurssiväaristymä syytä korjata.

- Lähellä perustutkimusta oleva osa sektoritutkimuslaitosten työstä siirretään yliopistoihin, ja silloisten 18 laitoksen sijaan muodostetaan 4–5 tutkimuslaitosta.
- Tutkimus- ja innovaationeuvoston ohjausroolia kasvatetaan.

## 2011

### MMM:n tutkimuslaitosten arviointi

- Yhteiskunnan odotukset MMM:n ohjaimia tutkimuslaitoksia kohtaan kasvavat.
- Laitokset selviytyvät hyvin lakisääteisistä tehtävistään, mutta yhteiskunnallisen vaikuttavuuden lisääminen edellyttäisi myös rakenteellista kehittämistä ja keskittelyä ohjausta. Erityisesti MTT:n, Metlan ja RKTL:n ohjaus hajoo liaksi ministeriön organisaatiossa.
- Lynet on ollut ”ensimmäinen askel” kohti keskitettyä ohjausta ja organisoitua yhteistoimintaa. Toimintamallia tulee tiivistää löyhästä yhteenliittymästä myös tutkimusrakenteen uudistajaksi.

### Jyrki Kataisen hallituksen ohjelma

- T&K-toiminnan osuus 4 %:iin BKT:stä, mutta budjettileikkaukset kohdistetaan myös tutkimukseen.
- Sektoritutkimuslaitokset kootaan suuremmiksi kokonaisuuksiksi.
- Perustutkimuksen työnjako yliopistojen ja tutkimuslaitosten välillä selkeytetään mahdollistaen tutkimuslaitosten tehtävien siirtämisen yliopistojen yhteyteen.
- MMM:n hallinnonalan tutkimus-, koulutus- ja neuvontaorganisaatioiden toiminnan tehostamisesta tehdään ulkopuolinen selvitys.

## 2012

### MMM lähtee liikkeelle

- Samaan aikaan, kun Lankisen työryhmä valmistelee Kataisen hallituksen ohjelmaan kirjattua uudistusta, jossa tavoitteena on tutkimuslaitosten kokoaminen suuremmiksi kokonaisuuksiksi, MMM käynnistää maaliskuussa 2012 valmistelun Luonnonvarakeskuksen perustamiseksi – eikä siten jää odottamaan Lankisen työryhmän esitystä.

### Lankisen työryhmä

- Syyskuussa julkistetussa raportissa esitetään MMM:n käynnistämä laitosfuusio sellaisenaan.
- Tutkimuksen painopisteet ja teema-alueet määritettäisiin valtioneuvoston kanslian johdolla.
- Tutkimusrahoituksen perinpohjainen mullistus vuodesta 2014 alkaen: rahoitus kahteen uuteen instrumenttiin koottaisiin osin Tekesin ja Suomen Akatemian budjeteista, mutta ennen kaikkea tutkimuslaitosten perusrahoituksesta, joka esityksen mukaan puolittuisi.



Luken perustaminen

## Kansliapäällikön antama tehtävä

”

Keskiviikkona 28.3.2012 MMM:n kansliapäällikkö Jaana Husu-Kallio kutsui MTT:n, Metlan ja RKTL:n ylijohtajat luokseen. Päivän ohjelmasta johtuen kansliapäällikkö oli Helsingissä hotellin kokoustiloissa, ja sinne ylijohtajatkin kutsuttiin. Kello 17 he astelivat kokoushuone Alliin (Hannu Raition kalenterimerkinnyt).

Kansliapäällikkö Husu-Kallio kertoi ylijohtajille, että laitokset yhdistetään, ja tämän valmisteleminen asetetaan projektiryhmä ”valmistelemaan suunnitelma luonnonvaratutkimuskeskuksen muodostamiseksi”. Projektiryhmän puheenjohtajaksi kutsuttiin Metlan ylijohtaja Hannu Raitio ja jäseniksi MTT:n ylijohtaja Erkki Kemppainen, RKTL:n ylijohtaja Eero Helle ja MMM:n tutkimusjohtaja Mikko Peltonen. Tämän kirjan kirjoittaja kutsuttiin sihteeriksi. 26.3. päivätty päätös ”Luonnonvaratutkimuskeskusta valmistelemaan projektiryhmän” asettamisesta saapui laitoksiin torstaina 29.3. ja perjantaina 30.3. Projektiryhmän tiedottajaksi tuli Juha Heikkilä.

MMM:n johto oli samalla viikolla tekemisissä tutkimuksen kanssa myös siten, että maanantaina 26.3. maa- ja metsätalousministeri Jari Koskinen vieraili Joensuussa ja kävi myös Metla-talossa. Media tenttasi Koskiselta, milloin aiemmin päätetty Metlan esikuntatoimintojen siirto Joensuuhun tapahtuu ja paljonko uusia työntekijöitä Joensuu saa (vastaus: 2 vuotta, noin 20 henkilöä esikuntatoiminnoissa).

MMM ei siis jäänyt odottamaan alivaltiosihteerin Lankisen johdolla toimineen työryhmän esitystä. Lankisen ryhmä valmisteli TIN:n toimeksiannosta Kataisen hallituksen ohjelmaan kirjattua uudistusta, jonka mukaisena tavoitteena oli valtion tutkimuslaitosten kokoaminen suuremmiksi kokonaisuuksiksi. Se, että MMM käynnisti fuusioval-

*Ajatteluuni vaikutti kolme seikkaa. Ensinnäkin kun menin ensikerran ministeriöön 1990-luvun alkupuolella, havaitsin, että tutkimuksen tulosohjaus oli vain muutaman henkilön harteilla, joista kukin ohjasi ”omaa” laitostaan, eikä koordinaatiota ollut. Tilanne säilyi hyvin samanlaisena myös 2000-luvulla. Toiseksi oli huolestuttavaa havaita, miten vähän tutkimusta käytännössä hyödynnettiin virkamiesvalmistelussa. Kolmanneksi hämmästytti laitosten yhteistyöhaluttomuus. Oli silmiä avaavaa, kun Evirassa ollessani pyrittiin lisäämään MMM:n hallinnonalan laboratorioyhteistyötä, eikä MTT:stä löytynyt käytännössä mitään yhdessä tehtävää.*

- Jaana Husu-Kallio



**Kuva 3.** Projektiryhmän työpaaja Viikissä marraskuussa 2012. Kuvassa tutkimusjohtaja Mikko Peltonen, kehitysjohtaja Ilkka P. Laurila, ylijohtajat Erkki Kemppainen, Hannu Raitio ja Eero Helle. Kuva: Juha Heikkilä.

*Jos tätä fuusiota ei olisi itse omalta ehtoisesti käynnistetty, niin jonkun näköistä yhdistämistä ja uudelleenjärjestelyä olisi sitten tehty joka tapauksessa ylhäältä ohjatuksi. Siinä oli niin määrätietoiset tavoitteet ja aika isot voimat liikkeellä siitä, että nyt tämä tutkimuslaitoskenttä pistetään kuntoon. Siellä ajattelussa oli hyvin pitkälti se, että niitä tunnistettuja ongelmia ja epäkohtia kohdistui valtaosin meidän hallinnonalalle johtuen juuri siitä, että meillä oli monta tutkimuslaitosta.*

- Mikko Peltonen

”

*Tutustuin Lankisen ryhmän työn vaiheeseen, ja päädyin siihen, että on aika ottaa ohjat omiin käsiin, eikä jäädä odottamaan muiden esityksiä. Sain ministerin hyväksynnän asialle, ja niin lähdettiin liikkeelle. Myönteinen kokemus Eviran fuusiosta osaltaan rohkaisi ratkaisuun. Uskoin, että kun on selkeä tahtotila ja valmistelu käynnissä, muualta ei puututa siihen. Näin tapahtuikin, ja MMM:n ratkaisu kirjattiin myös Lankisen työryhmän esitykseen. Ministerin täysi tuki oli tärkeää koko fuusiovalmistelun ajan.*

- Jaana Husu-Kallio

*RKTL:n ylijohtaja Eero Helle soitti ja kertoi etukäteen, ettei kahvi menisi väärään kurkkuun, kun tieto RKTL:n, MTT:n ja Metlan fuusiosta tuli. Eero halusi varoittaa johtoa isosta uutisesta ennen kuin siitä oli tiedotettu henkilöstölle. Sittemmin fuusio herätti sekalaisia tunteita, varsinkin kun ensi alkuun asia julkaistiin väistöliikkeenä yliopistojen ja tutkimuslaitosten yhdistämiselle. Vasta myöhemmin kehitettiin asiakas, synergia, kansainvälistyminen ja muut hyvät yhdistymisen asiat. Mitkä kyllä olivatkin hyviä ja aitoja asioita fuusion edetessä.*

- Kimmo Kukkavuori

## Fuusiovalmistelun alkupuolisko syyskuuhun 2013 saakka

”

*Se ensimmäinen reaktio oli, että jaaha, mitähän tästä seuraa, ja kyllä tämä iskee metsäntutkimukseen, koska MTT:llä oli silloin jo enemmän ulkopuolista rahoituskantaa, ja arvioitiin, että ministeriöltä tuleva perusrahoitus pitää jatkossa tasata eri yksiköille ja häviäjänä siinä siten on metsä.*

- Antti Asikainen

Fuusiota valmisteltiin keväästä 2012 vuoden 2014 loppuun. Vuonna 2012 toimi perustamishankkeen suunnitellut projektiryhmä ja vuosina 2013–2014 perustamishanke. Syyskuussa 2013 TULA-uudistus muutti suunnittelun lähtökohdat talouden osalta niin perusteellisesti, että perustamishankkeen kuvaus jakautuu kahteen osaan: ennen ja jälkeen syyskuun 2013.

### Projektiryhmä laati perustamissuunnitelman

28.3.2012 ylijohtajille esitellyn projektiryhmän tehtävänä oli laatia suunnitelma MTT:n, Metlan ja RKTL:n kokoamiseksi hallinnollisesti yhtenäiseksi luonnonvaratutkimuskeskukseksi siten, että uusi laitos voisi aloittaa toimintansa vuoteen 2016 mennessä. Suunnitelman luonnos pyydettiin esittelemään MMM:lle 7.9.2012 mennessä ja viimeistely ehdotus 31.12.2012 mennessä.

Uutisen kuultuaan henkilöstön tunnelmat olivat kirjavat. Vaikka Lynet-yhteistyönä harjoiteltu verkostomainen toimintamalli oli tutustuttanut laitosten henkilöstöä toisiinsa ja valmistanut aiempaa tiiviimpään yhteistyöhön, moni vierasti fuusiota. Fuusiovalmistelu aiheutti pelkoja; osa ei nähnyt sen tuovan mitään hyvää. Osa pelkäsi joko MTT:n tai Metlan ”jyräävän” — riippuen siitä, missä laitoksessa työskenteli — ja RKTL:ssä pelättiin isompien jyräävän.

Laajasti ymmärrettiin, että ottaen huomioon vuosien aikana tehdyt selonteot ja hallituksen linjaukset merkittävät rakennejärjestelyt olivat väistämättömiä. Se, että fuusio tapahtui hallinnonalan sisällä, koettiin helpottavaksi. Siksi laitosten sisäisessä viestinnässä korostettiin fuusion synnyttämiä mahdollisuuksia, kuten:

- Yhteiskunnan ongelmat vaativat yhä kokonaisvaltaisempia ja integroidumpia työkaluja.
- Asiakkaiden ja sidosryhmien luonnonvaratalouteen kohdistamat kasvavat odotukset edellyttävät myös tutkimuksen rakenteiden arviointia.
- Tiedolla vaikuttaminen edellyttää, että biotalouden tietovarantojen, seurantojen ja tilastojen hyödyntämistä kehitetään.

- Yhteistyöstä saamme voimaa, ja kasvava ja monitieteinen tutkimusympäristö innostaa ja on houkutteleva yhteistyökumppani sekä kilpailukykyinen työnantaja.
- Tehtävänkvaltaan rinnakkaisten laitosten kokoaminen yhteen helpottaa tutkimusinfrastruktuurin ylläpitoa ja kehittämistä.
- Mahdollisuuksia kustannussäästöihin, tuottavuuden parantamiseen ja yleiskustannuksen alentamiseen.
- Osaamis pohja antaa mahdollisuuden laajempaan kansainväliseen vaikuttavuuteen ja rahoitus pohjaan.
- Luonteva jatko Lynetin evolutionääriselle kehitykselle; samalla myös Lynetin toimintaa kehitetään.



**Kuva 4.** Tutkimusinsinööri Jyrki Airaksinen kiipeää männyn kloonikokoelmassa Haapastensyrjässä. Kuva: Eetu Ahanen.

”

*Mulla oli ihan semmoiset positiiviset odotukset, koska RKTL oli niin pieni organisaatio niin näin, että Lukessa on sitten hyviä yhteistyömahdollisuuksia.*

- Heidi Pokki

*Se oli tosiaan se mitä pelättiin [isompien laitosten jyräämistä], että kun mietittiin ihan numeroiden kautta, me [RKTL] oltiin hyvin paljon pienempi kuin MTT ja Metla, ja se oli mielestäni ihan perusteltu kysymys esittää. Nyt kun mietin, että jäätinkö jalkoihin, niin luulen että ei, ei mitenkään erityisesti kuitenkaan.*

- Vesa Ruusila

”

*Jos lainvalmistelun pohjana olisi ollut valmis toimintamalli ja organisaatio, se olisi varmaan yksinkertaistanut ja helpottanut teknistä toteutusta. Mutta jos ajatellaan yhteisen toimintakulttuurin löytämistä ja eri tahojen sitouttamista fuusiohankkeeseen, niin näen kyllä melkein parempana sen vaihtoehdon, että luotiin kokonaan uusi organisaatio.*

- Susanna Paakkola

*Aiempien laitosten välillä oli luonnollisestikin isoja kulttuurisia eroja. Tutkijoiden mentaliteetissa ja keltolajajuudessa näkyi esimerkiksi se, että puun kiertoaika on 80 vuotta, kun taas maataloudessa viljelykasvin vain vuosi. Metsäntutkija ja kasvintuotannon tutkija näkivät maailman varmasti osin eri tavoin: tutkimuksen edellyttämä aikajänne, kilpaillun hankerahoituksen merkitys, kansainvälisen yhteistyön potentiaali. Joillekin tutkimusryhmille kansainvälisyys saattoi olla sitä, että samaan kongressiin lähti työmatkalle toistakymmentä tutkijaa, mutta vain osalla oli siellä puheenvuoro.*

- Mari Walls



**Kuva 5.** Erikoistutkija Alireza Bayat Jokioisten navetalla. Kuva: Eetu Ahanen.

Projektiryhmä alkoi koota materiaalia ja piti päivän mittaisia työpajoja noin kerran kuukaudessa joko Kaisankodissa Espoossa, Hopeaniemessä Vihdissä tai Viikissä Helsingissä. (Kun varsinainen perustamishanke käynnistyi vuonna 2013, kokouksia pidettiin myös MMM:ssä ja sen viereisessä Pihapaviljongissa Helsingissä.)

Projektiryhmä tutustui aiemmin toteutettuihin fuusioihin (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, Suomen metsäkeskus ja Evira) ja toiminnan järjestelyihin (Sitra, Työterveyslaitos ja Maanmittauslaitos). Opeissa korostui huolellisen valmistelun tärkeys – ja se, että silti yllättäväkin tapahtuu. On tärkeää määritellä yhteinen päämäärä ja luoda yhtenäiset käytännöt, rekrytoida johto ajoissa, yhdenmukaistaa toimintamallit, harmonisoida palkat ja työsuhde-etuudet sekä puuttua nopeasti mahdollisiin ongelmiin. Todettiin, että aktiivinen sisäinen viestintä on kriittisen tärkeää.

Opittiin myös, että varattu aika käytetään riippumatta sen pituudesta. Fuusiot oli tyypillisesti toteutettu noin vuodessa. Tätä taustaa vasten projektiryhmä totesi nopeasti, että se esittää fuusioitumisajan lyhentämistä vuodella, joten uusi laitos voisi aloittaa 2015 alusta.

Ymmärrettiin, että organisaatioiden yhdistäminen on yksi vaativimmista muutostilanteista ja edellyttää avointa ja aktiivista viestintää, vuorovaikutusta ja osallista-

mista niin oman henkilöstön kuin asiakkaiden ja sidosryhmien suuntaan. Jo tuossa vaiheessa uuden laitoksen tiedettiin toimivan valtion tuottavuusohjelman takia tiukkojen taloudellisten reunaehtojen puitteissa, vaikkakin tässä suhteessa pahin oli vasta tulossa. Haasteiksi tunnistettiin yhteisen päämäärän ja uusien mahdollisuuksien löytäminen, yhteisen kulttuurin luominen sekä asiakassuhteiden säilyttäminen. Lisäksi rattaat tulisi pitää pyörimässä (ml. tutkimusrahoituksen hankinta) samalla, kun edessä tiedettiin olevan pitkä ja työläs muutosprojekti.

Laitosten kesken sovittiin, että fuusio otetaan heti huomioon rekrytointipolitiikassa. Toisin sanoen avaintehtävät pyrittiin määrittämään uutta laitosta vastaaviksi. Tietohallinnon integraatiossa edettiin nopeasti, sillä valtiolla oli käynnissä tätä koskeva uudistus (sittemmin Valtori). Näkymä oli, että jatkossa valtiolla on perustietotekniikassa yhteiset ratkaisut ja yhteistyötä sovelluksissakin. Metlan, MTT:n ja RKTL:n tietohallintopäälliköt olivat jo aloittaneet tietohallinnon yhtenäistämisen. Järjestelmät päätettiin integroida riippumatta fuusion toteuttamisen mallista.

Projektiryhmä suunnitteli uuden laitoksen perustamisen vaiheistuksen ja teki jonkin verran jo konkreettista valmisteluakin. Se luovutti väliraportin kansliapäällikö Husu-Kalliolle 7.9.2012. Siinä esitettiin vuoden 2013 alusta käynnistyvän perustamishankkeen organisoiminen. Strategiatyö sekä markkinoinnin ja viestinnän suunnittelu käynnistettiin jo elokuussa 2012. Sidosryhmäyhteistyö suunniteltiin hoidettavan olemassa olevia kanavia ja foorumeita hyödyntäen.

Väliraportin luovuttamisen jälkeen projektiryhmä kutsui viisi työryhmää valmistelemaan uuden laitoksen perustamista vuoden 2012 lopussa jätettävää suunnitelmaa varten. Ryhmät aloittaisivat suunnitelmien toteuttamisen vuoden 2013 alussa. Väliraportin suunnitelmat kirjattiin laitosten syksyllä 2012 laadittuihin toiminnan ja talouden suunnitelmiin.

Perustettavasta laitoksesta tiedettiin tulevan kansallisesti tärkeä organisaatio, sillä luonnonvarakysymysten merkitys oli nousussa. Laitosten kulttuurien yhtenäistämässä nähtiin haastetta. Samoin taloudessa – jo tuossa vaiheessa, jolloin tiedossa olivat vasta valtion tuottavuusohjelman 'normaalit' säästöt. Fuusiolle ei ollut asetettu säästötavoitteita, mutta kaikilla laitoksilla oli tiedossa olevista kehyspäätöksistä johtuvat sopeuttamistarpeensa, joissa fuusion toivottiin auttavan. Samalla korostettiin, että laitokset eivät saa fuusioon vedoten pysäyttää kehittämistä ja sopeuttamista.

Väliraportin luovuttamisen aikaan Lankisen työryhmä ei vielä ollut antanut raporttiaan, joten edelleen jännitettiin, tuoko se lisää aineksia fuusiovalmisteluun. Tietävästi raportti oli kesäkuussa jo käytännössä valmis, mutta pääministerin kiireitten takia TIN:n kokous siirtyi.

Joulukuussa 2012 toteutetun, laitosten henkilöstölle suunnatun verkkoaiorinhen perusteella fuusion valmistelu oli käynnistymässä hyvistä lähtökohdista, sillä fuusioon suhtauduttiin pääosin myönteisesti ja siinä nähtiin uusia mahdollisuuksia. Ymmärrettiin laajasti, että uudella laitoksella tulee olemaan ainutlaatuinen asema

”

*Oli paljon semmoisia ajatuksia, että mitähän tästä tulee, kun me tällainen kotikutoinen pieni laitos [RKTL] sulaututaan tuommoiseen isoon ja massiiviseen ja joudutaan jonnekin siivouskomeron perälle unholaan. Toisaalta, kun sitä asiaa ajatteli vähän rauhallisemmin, niin kyllä itselläni mielessä oli silloin substanssin mahdollisuudet, että mitä nämä isommat sisarlaitokset pystyy tarjoamaan vaikkapa metodiikan ja tieteenalojen osamisen puolelta. Ajatellen nyt vaikka genetiikkaa, yhteiskuntatieteitä ja taloustieteitä, jotka meillä pienessä RKTL:ssä oli kuitenkin aika ohuella pohjalla. Keskustelussa tuli usein esille, että mahdollisuudet paranee, kun hartiat levenee.*

- Jaakko Erkinaro

Suomessa. Myös se ymmärrettiin, että ihmiskunnan haasteet lisäävät tarvetta alan tutkimukselle, ja tutkimukseen pohjautuvalle päätöksenteolle on yhteiskunnassa vankka kannatus.

Voitiin viitata esimerkiksi hallituksen tuoreeseen 10.10.2012 iltakoululinjaukseen, jonka mukaan tutkimuksen tulee toimia yhteiskunnan kehittämisen ja päätöksenteon strategisena resurssina.

#### JOULUKUUN 2012 VERKKOAIVORIIHESSÄ ILMENI MYÖS EPÄVARMUUTTA, MITÄ HEIJASTAVAT SEURAAVAT KOMMENTIT:

- En oikein tiedä mihin tämä kaikki johtaa...
- Olisi toivottavaa, että suunnittelu tehdään toimintalähtöisesti eikä hallintolähtöisesti.
- Pelkona on, että pysyviä ja pitkäaikaisia ratkaisuja ei saada aikaiseksi, osittain johtuen erilaisista toimintakulttuureista ja vaikeasta tutkimus- ja kehityspuolen rahoitustilanteesta.
- Paljon täytyy tehdä, jotta yhdistymisestä saadaan hyötyjä irti muutoinkin kuin paperilla.
- Tuntuu kuin meitä viedään - mutta minne? Voimattomuuden tunne on sen seurausta.
- Pelottaa, miten oman tutkimusalan käy.
- Harmillista, että tämän muutoksen vuoksi muita muutoksia on jäädytetty.
- Kaikki on vielä pahasti auki ja epäselvää.
- Toivottavasti hallinto yksinkertaistuu ja byrokraatia vähenee.
- Kokonaisuus on inhimillisesti liian suuri ja hahmoton kaikille ja kaiken päälle maantieteellisesti liian hajanainen.
- Fuusioon kohdistuu paljon toiveita ja odotuksia, mutta samalla tässä on suuri riski mennä ojasta allikkoon, mikäli säästötavoitteet ohjaavat organisoitumista.
- Keskinäinen kilpailu tulisi saada minimiin tulevassa laitoksessa; se on yksi uhkatekijä uusien mahdollisuuksien hyödyntämiselle.
- Johtoportaita vähemmäksi, pikkupomot hakemaan rahoitusta!

Ministeri Koskiselalle 11.1.2013 luovutetussa raportissa (Luonnonvarakeskuksen perustamishanke 2013a) esitettiin perustamishankkeen organisaatio ja valmistelun aikataulu. Projektiryhmä ehdotti, että uusi laitos aloittaisi 1.1.2015 ja hallinnon alan tilastotuotanto (ml. tilastoviranomaistoiminta) koottaisiin uuteen laitokseen. Projektiryhmä esitti laitoksen nimeksi ”Luonnonvarakeskus”.

Uuden laitoksen todettiin vastaavan moniin ajankohtaisiin yhteiskunnan tarpeisiin: Biotalouden pohjaksi tarvitaan ratkaisuja biomassojen parempaan hallintaan ja ominaisuuksien parempaan hyödyntämiseen, ja aiempaa kokonaisvaltaisem-

malla luonnonvaratiedon ja osaamisen hallinnalla saavutetaan suurempi yhteiskunnallinen vaikuttavuus. Raportissa kuvattiin fuusion odotettavissa olevia hyötyjä:

- kasvava ja monitieteisempi tutkimusympäristö innostaa ja on houkutteleva yhteistyökumppani sekä kilpailukykyinen työnantaja
- laajempi kansainvälinen vaikuttavuus ja rahoituspohja
- tutkimustiimeihin uutta osaamista, luovuutta ja toiminnan tehokkuutta
- helpottaa tutkimusinfrastruktuurin ylläpitoa ja kehittämistä



Kuva 6. Luken tutkijat kala-altailla. Kuva: Omer Levin.

- hallinto kehittyy soveltamalla laitosten parhaita käytäntöjä
- hallinnon osuus vähenee ja yleiskustannus alenee, mikä johtaa kustannussäästöihin ja tuottavuuden paranemiseen
- hallinnon ja infrastruktuurin yhdistäminen, ml. toimipaikkaverkoston kehittäminen, auttaa sopeutumaan tiedossa oleviin kehysleikkauksiin ja yhdistymisestä aiheutuviin kustannuksiin
- uusia mahdollisuuksia alueelliseen vaikuttamiseen ja maaseudun elinvoimaisuuden edistämiseen
- tutkimuspoliittista vaikuttavuutta
- luonteva jatko Lynetin evolutionääriselle kehitykselle
- toteuttaa hallitusohjelmaa ja on osaratkaisu sektoritutkimusuudistukseen

Projektiryhmä esitti Luonnonvarakeskukselle alustavan vision vuoteen 2020: ”Uusiutuvien luonnonvarojen kestävä ja monipuolinen käyttö luo perustan suomalaisten hyvinvoinnille.” Toiminta-ajatuksiksi esitettiin: ”Luonnonvarakeskus on tutkimus- ja asiantuntijaorganisaatio, joka kehittää ratkaisuja uusiutuvien luonnonvarojen hoitoa, käyttöä, tuotteita, palveluja ja aineettomia arvoja koskeviin haasteisiin ja kysymyksiin.”

”

Katsoin, että siinä yhdistymisessä oli valtava potentiaali. Kriittisen massan kasvattaminen oli yksi ja toinen tietysti se, että kun tiedettiin, että säästöihin joudutaan, niin on helpompi säästää silloin, kun yhdistetään useampia laitoksia. Päällekkäisiä tehtäviä pystytään karsimaan ja saadaan säästöjä aikaan luontevalla tavalla ilman, että tarvitsee tieteellistä työtä ruveta rokottamaan. Kolmas hyöty on se, että asiakkaan näkökulmasta tällainen laitos on paljon houkuttelevampi asiantuntemuksensa puolesta kuin sen aikaiset laitokset sellaisenaan.

- Erkki Kemppainen

”

*Uuden organisaation luominen tarkoitti, ettei yksikään fuusioituva laitos päässyt ainakaan siinä vaiheessa tuomaan täysin omia toimintamallejaan, ja se ehkä mahdollisesti myös jollain tavalla uudistamisen ja aidon keskustelun siitä, että miten olisi parasta toimia.*

- Susanna Paakkola

Projektiryhmä ehdotti, että Luonnonvarakeskus on tilivirasto. Päätoimipaikaksi ehdotettiin Helsingin Viikkiä, ja tätä perusteltiin siellä jo olevilla yliopiston tiedekunnilla, yrityksillä ja tutkimusorganisaatioilla, ml. RKTL:n ja MTT:n toiminnoilla.

Organisaatiomallin suunnittelun tavoitteeksi kirjattiin, että uusi laitos on enemmän kuin yhdistyvien laitosten summa ja että organisaatorakenne pohjautuu uuden laitoksen strategiaan. Projektiryhmä esitti alustavan organisaatiomallin, joka koostui prosesseista, osaamiskeskuksista ja yksiköistä. Tutkimus ja asiantuntijatehtävät toteutettaisiin osaamiskeskuksissa ylittävissä tutkimusohjelmissa ja hankkeissa. Toimintaa johtaisi pääjohtaja, jonka alaista johtoa raportissa kuvataan.

Projektiryhmä korosti valmistelun aikataulun merkitystä. Se esitti, että lain ja asetuksen valmistelu käynnistyy säädöspohjan laadinnasta vastaavassa MMM:ssä heti vuoden 2013 alussa, ja että valmistelun tulos esitellään valtioneuvostolle viimeistään tammikuussa 2014. Säädöstyöhön kuului laki ja asetus Luonnonvarakeskuksesta, laki ruoka- ja luonnonvaratilastoista sekä muutokset muihin lakeihin, joihin uuden laitoksen perustaminen vaikutti (Raitio ym. 2015). Työjärjestyksen suunniteltiin valmistuvan helmikuussa 2014. Talouden suunnittelu- ja seurantajärjestelmän suunniteltiin valmistuvan vuoden 2013 aikana, kustannuslaskentajärjestelmä suunniteltiin otettavaksi käyttöön keväällä 2014, ja vuoden 2015 sisäinen budjetti suunniteltiin laadittavaksi syyskuussa 2014.

Säädökset eivät valmistuneet projektiryhmän esittämässä aikataulussa. Lakiluonnos oli lausuntokierroksella marras-joulukuussa 2013. Hallituksen esitys annettiin eduskunnalle 10.4.2014. Maa- ja metsätalousvaliokunnan lausunnon jälkeen eduskunnan vastaus hallitukselle valmistui 23.6. ja presidentti vahvisti lain 27.6.2014. Asetusluonnos oli lausuntokierroksella kesäkuussa 2014, ja valtioneuvoston asetus vahvistettiin 4.9.2014. MMM:n asetus maksullisista suoritteista vahvistettiin 17.12.2014 (Raitio ym. 2015).

Fuusion merkittävimpien riskien arvioitiin liittyvän asiakassuhteiden säilymiseen, rahoitusrakenteen eroihin sekä henkilöstön sitoutumiseen muutokseen. Koska laitoksilla oli pitkät perinteet, nähtiin luonnollisena, että niillä oli erilaiset toimintakulttuurit. Eri puolille Suomea hajautetun toiminnan nähtiin vaikeuttavan organisaatiokulttuurien integraatiota. Riskeihin suunniteltiin varauduttavan avoimella, ennakoivalla ja yhteiseen keskusteluun kannustavalla viestinnällä, selkeillä asiakasrajapinnoilla, luomalla rahoituksen hankinnan yhteiset pelisäännöt, suunnittelemalla siirtymävaiheen budjetointi huolella sekä määrittelemällä selkeät johtosuhteet ja rahoitusvastuut. Sisäistä viestintää varten esitettiin käynnistettäväksi muutosvaiheen yhteinen intranet, ja suunniteltiin laitosten johdon toimipaikkakerrokset. Ulkoiseen viestintään esitettiin laitosten omia, olemassa olevia kanavia. Esitettiin perustettavaksi myös sidosryhmäfoorumi, jossa olisivat edustettuna keskeiset asiakkaat ja sidosryhmät.



**Kuva 7.** Tutkimusmestari Matti Eskola kasvinsuojelutöissä Jokioisten Ojaisten pellolla. Kuva: Olli Leino.

”

*Luottamuksen luominen alkuun siihen prosessiin piti tehdä huolella ja käyttää enemmän aikaa siihen, että todellakin käydään läpi, miten prosessi etenee. Se oli hyvä hankkeen käynnistämisen yhteydessä ja koko projektin kannalta, mutta myös lain-säädäntöön liittyen oli hyvä käyttää siihen enemmän aikaa.*

- Susanna Paakkola

## Perustaminen käynnistyi tammikuussa 2013

Maa- ja metsätalousministeri Jari Koskinen päätti 17.1.2013 asettaa perustamishankkeen, jonka tuloksena MTT, Metla sekä RKTL yhdistettäisiin 1.1.2015 Luonnonvarakeskukseksi. Päätöksessä viitattiin MMM:n 26.3.2012 käynnistämään valmisteluun ja siihen, että valtion tutkimuslaitosten uudistamiseksi oli vuosina 2004–2011 tehty useita selvityksiä, arviointeja ja periaatepäätöksiä. Todettiin pääministeri Kataisen hallitusohjelman ottaneen tavoitteeksi valtion sektoritutkimuslaitosten kokoamisen suuremmiksi kokonaisuuksiksi. Fuusion todettiin sisältyneen sittemmin myös alivaltiosihteeri Lankisen johdolla toimineen asiantuntijaryhmän ehdotukseen.



”

Näkemykseni on, että fuusio oli alusta lähtien kyllä fiksu ajatus. Osittain tämä perustuu omiin henkilökohtaisiin kokemuksiin, koska olin tehnyt MTT:n kanssa tosi paljon yhteistyötä ja Metlan kanssa jonkun verran. Oli mielestäni hyvin luontevaa ajatella, että tämmöistä kannattaa edistää.

- Lea Kauppi

Oliko täydellinen yllätys? No ei todellakaan ollut yllätys, sitähan odotettiin, ja hyvä että päästiin käynnistämään se.

- Asmo Honkanen

MMM:n päätöksessä perustamista perusteltiin:

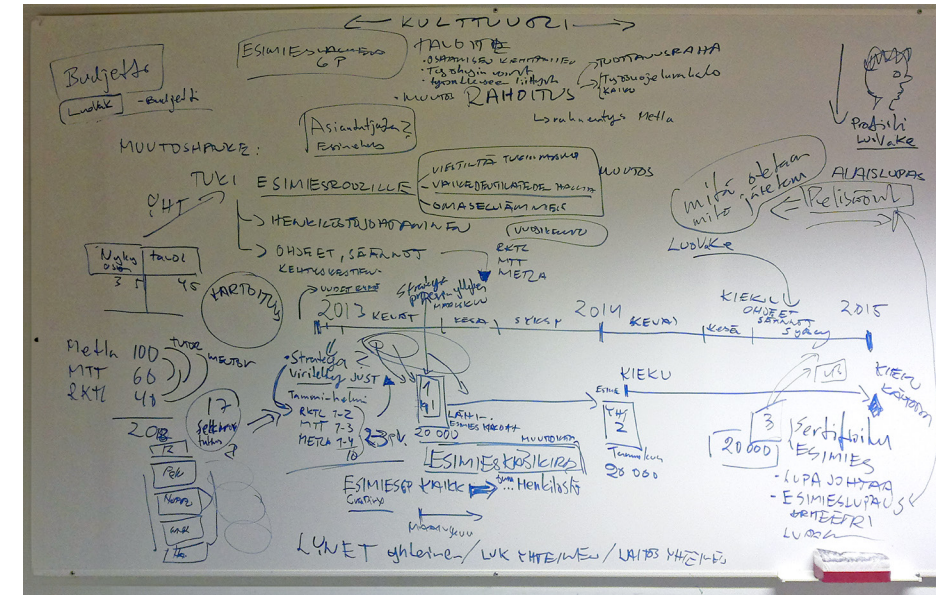
- Luonnonvarojen kestäväan käyttöön liittyviin haasteisiin vastaaminen edellyttää eri tieteenalojen osaamista yhdistävää asiantuntemusta.
- Vahvistetaan tutkimuksen vaikuttavuutta kansallisesti ja kansainvälisesti.
- Vastataan päätöksentekijöiden, elinkeinoelämän ja sidosryhmien kasvaviin ja muuttuviin tarpeisiin.
- Tuetaan uusiutuvien luonnonvarojen kestäväan käyttöön perustuvan biotalouden kasvua tuottamalla ratkaisuja biomassojen parempaan hallintaan ja ominaisuuksien parempaan hyödyntämiseen.
- Turvataan tärkeiden tutkimusinfrastruktuurien ylläpito ja kehittäminen.
- Tehostetaan tietovarantojen, seurantojen ja tilastojen hyödyntämistä ja kehittämistä.
- Pienennetään yleiskustannuksia ja saavutetaan pidemmällä aikavälillä kustannussäästöjä ja tuottavuuden parantumista.
- Entistä vahvempaa vaikuttamista maakunnissa ja maaseudulla.
- Turvataan yhteiskunnan kannalta tärkeät lakisäätteiset viranomaistehtävät ja -palvelut.

MMM asetti perustamishankkeelle kansliapäällikkö Husu-Kallion johtaman ohjausryhmän, ylijohtaja Raition johtaman yhteistoimintaryhmän, johtoryhmän ja fuusiotoimiston sekä neuvoo-antavan esimiesfoorumin ja neuvoo-antavan sidosryhmäfoorumin. Aluksi Raitio johti fuusiovalmistelua ylijohtajan tehtävän ohella, ja 1.11.2013 hän siirtyi ylijohtajan tehtävästä virkavapaalle projektinjohtajaksi. Tammi-helmikuussa 2013 laitoksissa järjestettiin kaksivaiheinen vaali henkilöstön edustajien valitsemiseksi ohjausryhmään ja johtoryhmään.

Vuonna 2012 projektiryhmä arvioi, että fuusio tulisi aiheuttamaan 4,5 miljoonan euron (M€) ylimääräiset kustannukset vuosina 2013–2015. Kalleimmaksi arvioitiin tietojärjestelmien sulauttaminen ja hankinta. Lisäksi henkilöstön arvioitiin käyttävän fuusion valmisteluun työaikaa vuosittain 1,5 M€:n arvosta. Lisäksi kustannusta ennakointiin syntyvän esimerkiksi valtion yhdenmukaisen talous- ja henkilöstöhallinnon Kieku-järjestelmän käyttöönoton yhteydessä. Myös palkkausjärjestelmien yhtenäistämisen ennakointiin synnyttävän lisäkustannusta, mutta summaa ei osattu tuossa vaiheessa vielä arvioida, eikä sitä sisällytetty laskelmaan fuusion kustannuksista.

Vuonna 2013 tehdyn arvion mukaan yhdistymisen erilliskustannukset olisivat 8,3 M€, mutta ohjausryhmä piti arviota liian suurena ja linjasi syyskuussa 2013, että arvion realistisuutta tulee tarkastella ja tarvittaessa priorisoida hankkeita.

Asettamis päätöksessä 17.1.2013 todettiin, että perustamishanke toteutetaan pääosin virkatyönä, mutta vuodelle 2013 MMM varasi 0,050 M€ tarvittavien selvitysten ja asiantuntijapalveluiden hankkimiseen. Vuoden 2013 lisätalousarviossa kesäkuussa



Kuva 8. Valmisteluprosessin hahmotelmaa kehitysjohtaja Kimmo Kukkavuoren työhuoneessa. Kuva: Kimmo Kukkavuori.

2013 eduskunta myönsi 0,510 M€ fuusion erilliskuluihin. Lisäksi vuodelle 2014 fuusio- kuluihin esitettiin myönnettäväksi 2,1 M€. Lopulta fuusiokuluihin saatiin erillisrahoitusta yhteensä 2,008 M€. Syyskuun 2013 valtioneuvoston periaatepäätös (VNp 2013) linjasi, että fuusiosta aiheutuvat kustannukset oli katettava toimintaa sopeuttamalla. Sopeuttamista riitti, sillä fuusion arvioitiin aiheuttaneen 10 M€ lisäkustannuksen.

## Neljäs fuusio-organisaatio

Luonnonvarakeskuksen perustamishankkeen kanssa samaan aikaan eli 17.1.2013 MMM käynnisti LUHTI2015-hankkeen, jonka tavoitteena oli koota ja yhtenäistää hallinnonalan tilastotehtävät. Hankkeeseen osallistuivat Tike ja fuusioitavat tutkimuslaitokset. Sen valmistelu oli käynnistynyt jo syksyllä 2012 MMM:n hallinnonalan vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman (VATU) hankkeena. VATU oli osa valtionhallinnon ohjelmaa, jolla hillittiin julkisten menojen kasvua ilman irtisanomisia (edellisten hallitusten aikaan puhuttiin tuottavuusohjelmista). LUHTI2015-hankkeessa tavoiteltiin hallinnonalan luonnonvara- ja ruokatilastoinnin keskittämistä, yhteisen tietoarkkitehtuurin kehittämistä ja tiedontuotannon yhtenäistämistä.

”

Minulle ensimmäiset mielikuvat siitä oli, että tuon tyyppisiin prosesseihin, mitä fuusio on, en ole suhtautunut koskaan hirveän kielteisesti. Jos on näkyvässä joku vääjäämätön muutos, niin kannattaa lyöttäytyä muutoksen kelkkaan ja sinne etujoukkoihin täysillä.

- Lauri Sikanen

Tilastojen alkuperäinen tarkoitus oli nimenomaan tukea maa- ja elintarvikehallintoa päätöksenteossa, tuottaa tilastotietoa päätöksenteon pohjaksi ja ehkä sama funktio on edelleen Lukessakin olemassa.

- Petri Korpinen

Tilastotuotannon järjestämistä oli selvitetty aika-ajoin. Vuosina 2009–2010 toimi ”Tilastotoimen toimintojen tehostamista ja alueellistamista selvittävä valmisteluryhmä”, jonka tehtävänä oli ehdottaa muun muassa alueellistettavia tehtäviä ja toimintoja sekä kuvata muualta Tilastokeskukseen koottava tilastotuotanto (VM 2009). Vuonna 2009 sen alatyöryhmissä tarkasteltiin ympäristö-, luonnonvara- ja energiatilastojen koostamista yhteen sekä seurattiin Lynefin tilastotoimintaa. Selvitykset eivät johtaneet toimenpiteisiin.

Tilastotoimen tehostamista ja alueellistamista valmisteleen työryhmän loppuraportissa (VM 2009) ehdotettiin, että valtiovarainministeriön (VM) johdolla perustetaan työryhmä, jossa ovat edustettuina mm. ympäristöministeriö (YM), MMM, työ- ja elinkeinoministeriö (TEM) ja niiden alaisten laitosten sekä Tilastokeskuksen edustajat. Tehtävänä olisi selvittää ympäristö- ja luonnonvaratilastoinnin kehittämis- ja tehostamismahdollisuudet, erityisesti tarve toiminnallisiin muutoksiin, sekä muutosten kustannukset. Työryhmän tulisi lisäksi arvioida mahdollisuudet siirtää ympäristö- ja luonnonvaratilastointia yhteen osaamiskeskittymään. Yhtenä jatkoarvioinnin kohteena tulisi olla sijoittuminen Oulun yliopiston ja sen kampusalueella toimivien sektoritutkimuslaitosten ympäristö- ja luonnonvarakonsortioon. Perustettavan työryhmän työ kytkettäisiin osaksi valtakunnallisen luonnonvarastrategian jatkokehittämistä ja sektoritutkimuslaitosten kehittämistä. Perustetut työryhmät tuottivat paljon suosituksia, mutta luonnonvaratilastoinnin osalta konkreettisinta oli myöhemmin tapahtunut keskittäminen Lukeen.

LUHTI2015-hankkeen suunnitteluvaiheen päätyttyä MMM käynnisti 1.6.2013 hankkeen valmisteluvaiheen, jonka tähtäimessä oli hallinnonalan tilastotehtävien kokoaminen ja sijoittaminen Luonnonvarakeskukseen sen toiminnan käynnistytessä 1.1.2015. Tämä tarkoitti sitä, että kolmen tutkimuslaitoksen lisäksi Luonnonvarakeskukseen tulisivat myös Tiken tilastopalvelut. Koordinoidun etenemisen ja keskinäisen tiedonkulun varmistamiseksi Luonnonvarakeskuksen perustamishankkeen ja LUHTI2015-hankkeen organisaatioita täydennettiin siten, että molemmissa oli kaikkien neljän fuusioitavan organisaation ja MMM:n edustus. Tikessä pidettiin henkilöstövaalit, joissa valittiin henkilöstön edustajat ja varajäsenet Luonnon-



**Kuva 9.** Projektijohtaja Johanna Laiho-Kauranne sidosryhmäfoorumissa Messukeskuksessa kesäkuussa 2014. Kuva: Erkki Oksanen.

”

*Kyllä minusta kuitenkin tutkijapiireissä oli aika luottavainen usko siihen, että tässä mennään parempaa kohti vahvasti. Ne epävarmuudet oli enemmän siellä avustavan henkilökunnan piirissä, mikä sitten olikin ihan aiheellista.*

- Esa Huhta

*Meidän tilastotieteilijöiden piiri Suomessa on kuitenkin suht pieni. Me aloimme suunnitella oma-aloitteisesti ja etukenossa tulevaa yhteistyötä, ja se meni tosi mukavasti ja positiivisessa hengessä.*

- Timo Hurme

*Huoli oli siinä, että jääkö tilastot sellaiseen lapsipuolen rooliin siellä Lukessa, kun tutkimus on pätehtävä. Toisaalta fuusioaikana tämä oli se, mistä keskusteltiin paljon, tämä tilastotuotannon autonomia, tilastotuotannon erillisuus. Miten turvataan, että tilastot ovat erillisenä Luken muusta toiminnasta vaikkapa viranomaispalveluista ja hallinnollisista tehtävistä, ja että tilasto olisi sitten riippumaton, puolueeton kokonaisuus. Ja sitä sitten työjärjestyksen ja lain laadinnassa pohdittiin.*

- Petri Korpinen

*Kyllä meille oli onni, että päädyimme tänne Lukeen eikä vaikka Tilastokeskukseen. Luulen, että Tilastokeskuksessa tämän alan toiminta olisi muutamassa vuodessa supistunut pieneksi ja kadotettu marginaaliin. Sitten tämä yhteys tutkimuksen puolelle, niin eihän sitä sitten olisi tullut.*

- Lauri Juntti

*Ainakin tilastojen osalta henkilöstöä osallistutettiin paljon ja viestittiin hyvin. Tämä johtuu varmasti siitä, että Johanna Laiho-Kauranne valmisti fuusiota täysipäiväisesti ministeriössä lähes kahden vuoden ajan. Toki oli melko työllistävä prosessi, kun työryhmiä oli useita. En ole varma, hyödynnettiinkö työryhmien valmistelua lopulta ihan täysimääräisesti.*

- Esa Katajamäki

*Me tultiin Tikestä, jossa oltiin oltu vahvassa tietotekniikkatalossa, ja sitten kun me tultiin Lukeen ajattelin, että missä ne meidän tietotekniikkaihmiset on! Ja mulle tuli semmoinen olo, että ei apua, miten me hoidetaan nämä hommat!*

- Elina Tamminen

*Oltiin muuttamassa Tilastokeskukseen ja päivämääräkin oli jo tiedossa, milloin muuttolaatikot menee sinne, mutta sitten tuli muutama päivä ennen tietoa, että Tilastokeskuksen rakennus menee remonttiin ja oliko se nyt sitten puolentoista vuoden päästä vai vuoden päästä, jolloin sinne mentäisiin ja sittenkin vain vuodeksi. Oma muistikuvani on, että tuosta sotkusta päästiin nopeasti yli eikä se vaikuttanut kovin paljoa. Lopulta todennäköisesti oli hyvä asia, että pääsimme Viikkiin samoihin tiloihin muiden lukelaisten kanssa, Kalasatamassa olisimme voineet jäädä hieman eristyksiin.*

- Esa Katajamäki

*Se oli täydellinen muutto, joka keskeytettiin siinä vaiheessa, kun tavarat oli pantu muuttolaatikoihin.*

- Anna-Kaisa Jaakkonen

*Toimitilasotku varmasti turhautti hetkellisesti, mutta lopulta oltiin iloisia siitä, että pääsimme pääkalonpaikalle ja että emme päätyneet eristyksiin johonkin toisen organisaation sivupisteeseen.*

- Johanna Laiho-Kauranne

varakeskuksen perustamishankkeen ohjaus- ja johtoryhmään. Perustamishankkeen projekteihin nimettiin Tiken edustajat.

Tutkimuksen ja tilastotuotannon yhteys toteutui osin jo fuusioitavissa laitoksissa, sillä Metla tuotti metsätilastoja ja RKTL riista- ja kalatilastoja. Mutta MTT:n sijaan Tike tuotti maatalous- ja ruokatilastot. Niidenkin yhdistäminen tutkimuksen kanssa oli valmistelussa vuosituhannen vaihteessa, sillä vuonna 2000 MMM:n toimeksiannosta valmisteltiin Maatalouden tutkimuskeskuksen, Maatalouden taloudellisen tutkimuslaitoksen ja Tiken yhdistämistä. Fuusio oli määrä toteuttaa vuonna 2002. Sittemmin Tike kuitenkin irrotettiin fuusiosta, ja aikataulua kiristettiin<sup>4</sup>.

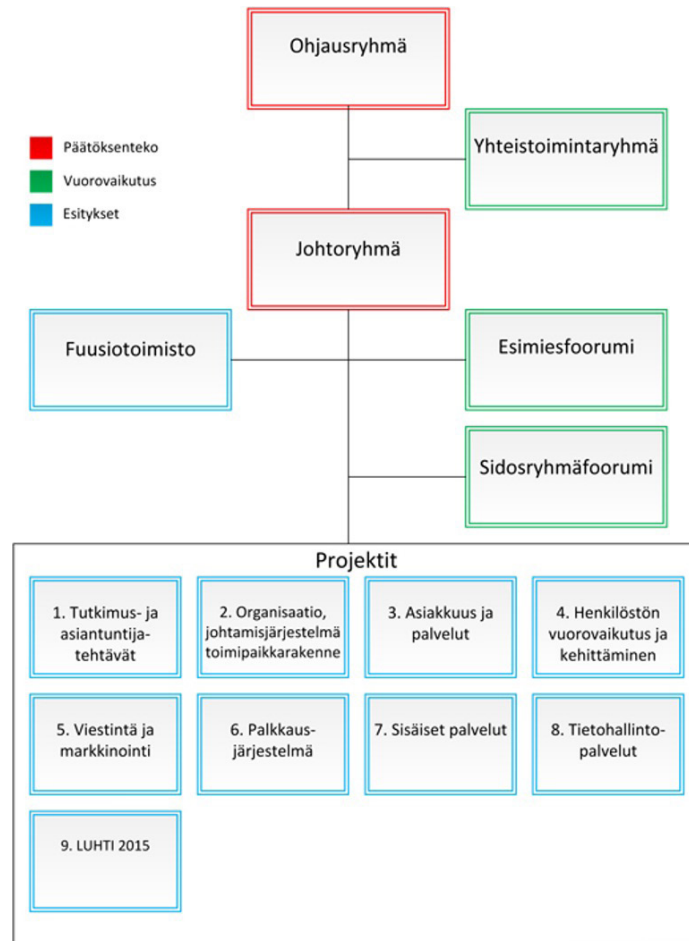
Muutoshankkeet (joista toinen oli Maanmittauslaitoksen, Geodeettisen laitoksen ja Tiken tietohallinnon fuusio) otettiin Tikessä vastaan ristiriitaisin tunnelmin. Muutosten hyväksymistä helpotti tieto siitä, että tehtävät jatkuivat uusissa organisaatioissa. Itsenäisyyden menettäminen ja siirtyminen osaksi isompia organisaatioita arvelutti siitä huolimatta. Oltiin huolissaan myös hyväksi havaittujen käytäntöjen jatkumisesta (Korpinen & Ikäheimo 2017).

## Valmistelu

Perustamishankkeen organisaatioon kuuluivat ohjausryhmä, johtoryhmä, yhteistoimintaryhmä, fuusioimisto sekä temaattiset projektit, joita oli kahdeksan ja loppuvaiheessa yhdeksän, kun LUHTI2015-hanke päättyi erillisenä hankkeenaan 14.11.2014 ja jatkoi perustamishankkeen temaattisena projektina (Kuva 10). Lisäksi olivat esimiesfoorumi ja sidosryhmäfoorumi, jotka molemmat kokoontuivat perustamishankkeen aikana kolme kertaa (foorumeiden tehtävät ja kokoonpanot, ks. Raitio ym. 2015).

Luonnonvarakeskuksesta oli tulossa iso toimija: tutkimuslaitosten yhteenlaskettu henkilöstö oli valmistelun alkaessa (2011 tilinpäätöstiedot) yhteensä 1808 htv (MTT 773 htv, Metla 754 htv ja RKTL 281 htv). Henkilöstöstä 41 % oli tutkijoita (747 htv), 6 % muita akateemisia asiantuntijoita (112 htv),

<sup>4</sup> Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus aloitti 1.3.2001, MMM:n toimeksiannosta 1 v 1 kk 1 vk:n päästä.



Kuva 10. Luonnonvarakeskuksen perustamishankkeen organisaatio.

Taulukko 1. Rahoitusrakenne vuonna 2011, %.

	MTT	Metla	RKTL	Yht.
Maksullinen toiminta	7	4	9	6
Yhteisrahoitus	29	14	18	21
Muut tuotot	6*	4	2	5
Budjettirahoitus	58*	78	70	68
Yhteensä	100	100	100	100

\* Kertaerän vaikutus korjattu (poikkeuksellinen vuodenvaihteeseen osunut maksuaikataulun muutos).

9 % toimistohenkilöstöä (158 htv), 7 % laboratoriohenkilöstöä (119 htv), 33 % muuta teknistä henkilöstöä (604 htv), 1 % johtajia (25 htv) ja 2 % harjoittelijoita (43 htv). Vuoden 2013 alussa toimittiin 38 paikkakunnalla. Toimipaikoista neljä oli yhteisiä. Suurimmat toimipaikat olivat Jokioinen, Vantaa, Helsinki ja Joensuu. Tutkimuslaitosten menot ja investoinnit vuonna 2011 olivat 138 M€<sup>5</sup>. Yhteisrahoituksen käyttö oli 28,7 M€ (21 %), maksullisen toiminnan tulot 8,9 M€ (6 %) ja muut tuotot 6,9 M€ (5 %). Rahoitusrakenne poikkesivat huomattavasti toisistaan (Taulukko 1). Neljännessä fuusio-organisaatiosta, Tiken tilastopalveluista, Lukeen siirtyi 23 htv:tä (27 henkilöä, joista osa määräaikaisia tai virkavapaalla) ja 2,430 M€:n toimintamenomomentti.

Suunnittelussa lähdettiin siitä, että Luonnonvarakeskus muodostetaan yhdistämällä laitosten resurssit, eli asettamispäätöksessä ei asetettu tavoitteita esimerkiksi henkilöstön vähentämiseksi. Silti talous oli haaste – semminkin kun tiedettiin perustamisesta syntyvän merkittävää ylimääräistä kustannusta.

Rahoitusrakenteen ja rahoituksen hankinnan kulttuuriset erot fuusioituvissa laitoksissa tunnistettiin merkittäväksi riskiksi. Kesällä 2013 suunniteltiin sisäisen budjetoinnin periaatteita, jotta syksyllä 2013 laadittaisiin vuoden 2014 koebudjetti. Perustamishanke tilasi KPMG:ltä analyysin organisaatioiden rahoitusrakenteista ja niiden vaikutuksista uuden laitoksen budjettiin, siirtymäkauden järjestelyihin ja rahoituk-

<sup>5</sup> Vuonna 2012 kolmen laitoksen menot ja investoinnit olivat 141 M€, henkilöstö 1741 htv ja toimipaikkoja 38.

”

Kyllä näin, että mun pitää olla siinä mukana tekemässä ja vaikuttamassa. Se oli varmaan se keskeinen ajatus, että ollaan nyt sitten luke-laisia ja ehkä vähän korostetunkin innokkaasti. Saatoin vähän ärsyttääkin osia kollegoitani, varsinkin ehkä niitä, jotka eivät olleet fuusion valmistelussa mukana.

- Asmo Honkanen

Silloin valmisteluvaiheesta oli tosi hyvä tunnelma niissä työryhmissä, kun oli niitä sisarlaitosten edustajia. Niissä oli tosi hyvä ja positiivinen yhteishenki. Toki siellä oli joitakin yksittäisiä tuomiopäivän julistajia, että tästä ei seuraa kuin kaikille kamalia asioita. Mutta valtaosa niihin työryhmiin osallistuvista muiden organisaatioiden ihmisistä oli varovaisen innostuneita tästä asiasta, ja sitten löydettiin sitä yhteistä säveltä.

- Katja Holmala

”

Ministeriössä oli huoli, että RKTL on liian pieni pärjäämään yksin. Tiedossa oli Metlan rahoitusrakenne ja nähtiin sen muutostarve. Harmitti, että metsäalan tieteellisen tutkimuksen katsottiin kuuluvan vain veronmaksajien maksettavaksi.

- Jaana Husu-Kallio

Toive oli, että fuusio lisää mahdollisuuksia, kun tunsin realiteetit vaikkapa EU-rahoituksen suuntaan ja kansainväliseen yhteistyöhön. Isompi ja moninainen kokonaisuus mahdollistaa kansainvälisen yhteistyön ja kansainvälisten hankkeiden lisääntymisen.

- Juha S. Niemelä

sen riittävyyteen. Johtopäätösten mukaan (Luonnonvarakeskuksen perustamishanke 2013b):

- Toiminnan perustaksi tulee luoda organisaatiokulttuuri, jossa jokainen tutkija tiedostaa hankkeensa todelliset kustannukset ja kykenee itsenäiseen rahoituksen hankintaan.
- Tarvitaan riittävät kannustimet ja johtamismallin luomat edellytykset ulkopuolisen rahoituksen hankintaan sekä riittävät resurssit ja osaavat tukitoiminnot tutkijoiden tueksi.
- Tulevaisuuden tahtotila esimerkiksi rahoituksen, kasvutavoitteiden ja kansainvälistymisen suhteen on tärkeää kirkastaa strategiaan.
- Lakisääteisten tehtävien osalta tarvitaan aktiivinen vuoropuhelu ministeriön kanssa säädösvalmistelun yhteydessä.
- Tukitoimintojen tulee omata riittävästi resursseja ja osaamista mm. eri rahoitajien rahoitusinstrumenteista ja kansainvälisen rahoituksen hakemisesta, lainsäädännöllistä sopimusosaamista sekä IPR:n ja kaupallistamismahdollisuuksien tuntemusta.
- Tulee investoida tuotteistukseen sekä määritellä asiakassegmentit ja niiden tarpeet.
- Maksullisen palvelutoiminnan (pl. julkisoikeudelliset suoritteet) hinnoittelussa on huomioitava toiminnan aidot kustannukset yleiskustannuksineen ja pyrittävä katteelliseen toimintaan.
- Ulkopuolisen rahoituksen osuuden kasvu edellyttää asianmukaisia talouden suunnittelun ja seurannan järjestelmiä, kuten projektinhallintajärjestelmää.

Hallinnon ja infrastruktuurin yhdistämisellä sekä toimipaikkaverkoston supistamisella uskottiin olevan merkittäviä talous- ja henkilöstövaikutuksia, jotka auttaisivat sopeutumaan tiedossa oleviin kehysleikkauksiin, osaan yhdistymisestä aiheutuvista kustannuksista sekä panostamaan ydintoimintojen kehittämiseen. Selvää oli, että yhdistymisessä noudatetaan valtionhallinnon yleisiä muutostilanteen henkilöstöpoliittisia linjauksia. Tavoitteena oli, että perustamisvaiheen aikana työhyvinvointi paranee ja tuottavuus kasvaa laitoksissa jo olleiden suunnitelmien mukaisesti. Fuusion kustannuksiin päätettiin hakea erillisrahoitusta MMM:stä.

Ohjausryhmän, johtoryhmän, yhteistoimintaryhmän ja fuusiotuomion työ käynnistyi helmikuussa 2013. Yksityiskohtaista suunnittelua varten perustetut temaattiset projektit käynnistyivät työnsä helmi-maaliskuussa. Viestinnän ja markkinoinnin sekä asiakasrajapinnan suunnittelu käynnistyi helmikuussa, samoin tietojärjestelmien yhdenäistäminen ja uusien – kuten tutkimustietojärjestelmän – hankinta. Strategian ja organisaatiomallin jatkosuunnittelu käynnistyi maaliskuussa. Strategiatyön pohjana oli projektisuunnitelmassa esitetty alustava strategia sekä henkilöstöltä joulukuussa



Kuva 11. Esimiesfoorumissa Tampereella syyskuussa 2013. Kuva: Erkki Oksanen.



Kuva 12. Esimiesfoorumissa Tampereella syyskuussa 2013. Kuva: Jouko Hannus.

”

Kulttuurieroista päällimmäisenä tulee mieleen se, että MTT oli jo hyvinkin pitkällä sillä tiellä, jolla on päästy nyt tähän nykyiseen Luken rahoitusrakenteen – eli tämä ulkopuolisen rahoituksen osuus on huomattava. Se oli hyvin jo etupainotteisesti havaittu siellä, mihin päin maailma on menossa – verrattuna esimerkiksi Metsäntutkimuslaitokseen, joka eli vielä sellaista perinteisen sektoritutkimuslaitoksen elämää, jossa pääosa rahoituksesta tulee budjetista. Ja RKTL oli jossain näiden kahden ääripään välissä.

- Mikko Peltonen

Eri laitoksissa oli omaa kieltä. Siitä aiheutui sitten ehkä pitkällinen keskustelu, ennen kuin tajuttiin että "jaa, tarkoitatkin tätä". Se monta kertaa varmaan vaikeutti sitä, että ei heti päästy samalle aallonpituudelle puhumaan ikään kuin samasta asiasta.

- Hannu Raitio

”

Alkuaika oli aika sekavaa ja meidän muutettiin vuoden sisään kolme kertaa. Se oli jotenkin jännittävää aikaa, koska me ei tiedetty, mitä tapahtuu ja sitten luultiin tilaston osalta, että saatetaan päätyä Tilastokeskukseen suojiin, mutta muutettiin sitten lopulta Viikkiin. YT:t vaikutti alkuaikoina työtyytyväisyyteen, ja palkkausjärjestelmä oli jäädytetty varmaan aika monta vuotta. Ihmisillä vaihtui ne vastuut aika paljon, että saattoi olla paljon laajemmat vastuut, ja silti palkka ei muuttunut mihinkään. Sen muistaa työhyvinvointia ja tyytyväisyyttä heikentävänä asiana.

- Heidi Pokki

Kyllä minä sanon, että fuusio onnistui johtamiseltaan ja viestinnältään, että kyllä siinä oli otettu kaikki mallit ja menetelmät käyttöön. Fasilitoitiin ja osallistettiin – silloin kyllä laitettiin rahaakin siihen aika paljon.

- Virpi Alenius



**Kuva 13.** Aluejohtaja Jari Varjo ja tilanhoitaja Ari Turtola esimiesfoorumissa Helsingissä tammi-kuussa 2014. Kuva: Jouko Hannus.

2012 saatu verkkoavioriheen materiaali. Palkkausjärjestelmien yhtenäistäminen sekä lain, asetuksen ja strategian laadinta käynnistyivät. Laitosten arkistojen päättäminen käynnistyi. Esimiesfoorumia ja sidosryhmäfoorumia valmisteltiin. Keväällä 2013 oltiin järjestämässä ideakilpailu laitoksen lyhenteestä.

Vuoden 2012 projektiryhmä tiedotti työnsä edistymisestä laitosten intraneteissä. Perustamishankkeen käynnistyessä alettiin suunnitella viestintää hyödyntämällä kokemuksia muissa vastaavissa fuusioissa. Maaliskuussa 2013 avattiin yhdistyvien laitosten yhteinen intranet, jonka nimeksi tuli samassajunassa.fi. Intran päätoimittajana toimi fuusiotuomiston tiedottaja Juha Heikkilä. Sisältöä olivat uutiset, tapahtumakalenteri sekä valmisteluprojektien sivut ja dokumentit sekä keskustelufoorumi. Tavoitteena oli avoin, ennakoiva ja keskusteluun kannustava viestintä, jossa välitetään tietoa muutosten taustoista, edistymisestä ja osallistumismahdollisuuksista sekä fuusion mahdollisuuksista. Yhteisen intran sisältö tarjottiin syötteinä myös laitosten omissa intraneteissä, jotka jatkoivat vuoden 2014 loppuun. Sisäinen sähköinen uutiskirje alkoi ilmestyä. Vuoden 2015 alussa samassajunassa.fi kääntyi LukelInfo-intranetiksi. LukelInfo uudistettiin vuonna 2018, ja se sai nimeksi Lukenet. Keväällä 2024 otettiin käyttöön uudistettu Lukenet.



**Kuva 14.** Palveluysiköiden yhteisillä henkilöstöpäivillä yhdistyvien laitosten palvelujohtajat, Kristiina Borg, Lena Söderholm-Tana ja Pentti Aspila istuttivat kuusen Jokioisilla kesäkuussa 2014. Kuva: Kalevi Sillanpää.

Vuoden 2013 alussa oli isoja kysymysmerkkejä: Mitä hallitus päättää Lankisen työryhmän esittämästä rahoitusrakenteen muutoksesta? Entä mitkä ovat valtion budjettilinjaukset vuodesta 2014 lukien, ml. viranomais- ja asiantuntijatehtävien rahoitus? Luonnonvarakeskuksen erityishaasteeksi tunnistettiin iso toimitilakustannus, toimitalan määrän joustamattomuus sekä kiinteistöihin kertynyt korjaus- ja peruskunnostusvelka.

Tutkimuksen tunnustettiin olevan keskeinen osa suomalaista hyvinvointiyhteiskuntaa ja työpaikkojen turvaamista, ja hallitus toisensa perään korosti faktapohjaista päätöksentekoa. Tästä huolimatta tutkimusrahoitus oli laskevalla uralla, ja rahoitusrakenteen oli muuttumassa entistä enemmän kilpailtavan rahoituksen suuntaan. Tutkimuksen ja kehitystoiminnan osuus Suomen kansantaloudesta oli muutama vuosi aiemmin ollut huipussaan ja samalla kansainvälisen kärjen tasolla, mutta sittemmin suunta oli kääntynyt alaspäin. Nokian vastuu tästä alamäestä oli merkittävä, mutta myös valtio leikkasi rahoitusta. Tutkimuksesta 30 prosenttia oli julkista tutkimusta, joka tapahtui 15 yliopistossa ja 18 valtion tutkimuslaitoksessa. Lisäksi oli kuusi yliopistokeskusta ja ammattikorkeakouluverkosto (ammattikorkeakoululaitos oli perustettu 1990-luvulla). Isoja julkisia tutkimusrahoittajia olivat Tekes, Suomen Akatemia ja

”

Oli tiedossa jo etukäteen ja paljastui enemmän sitten vielä siinä muutosvaiheessa, että hyvin erilaisia ja pitkäaikaisia kulttuureja on eri taloissa ja että niitten yhteen nivomisessa kyllä menee aikaa ja tupakkaa ja tulee kahnauksia. Kyllä minä ajattelin, että laitosten erilaiset kulttuurit on se isoin haaste tässä uudistuksessa.

- Erkki Kemppainen

”

*Kyllä varmasti jokainen 1750 ihmistä tiesi, että tällainen fuusio on meneillään, mutta kuten siinä tutkimuksessa kävi ilmi, osallistaminen jätti osalle vähän tyytymättömyyttä. Että kaikki eivät saaneet osallistua siihen prosessiin. Mutta se on semmoinen homma, että jos noin suuri väkimäärä intensiivisesti ja monella taholla osallistuu, siitä tulee iankaikkisuusprojekti ja mielipiteitä on sitten se 1750, ja ota niistä sitten selvää.*

- Hannu Raitio



**Kuva 15.** Ylijohtajien ja fuusiotoimiston Luonnonvarakeskus-kiertue Rovaniemellä huhtikuussa 2013. Kuva: Juha Heikkilä.

EU. EU-rahoitus nähtiin entistä merkittävämpänä myös siinä mielessä, että samalla kun kansallisissa rahoitusinstrumenteissa luonnonvara-alan tutkimus ei ollut keskiössä, EU rahoitti myös perinteistä luonnonvara-alan tutkimusta. Vuonna 2013 valmistauduttiin Horisontti 2020-nimellä kulkevaan EU:n tutkimuksen ja innovaatioiden puiteohjelmaan, joka kattoi vuodet 2014–2020.

Ylijohtajat ja fuusiotoimisto vierailivat huhtikuussa 2013 seitsemällä toimipaikalla: Seinäjoki, Oulu, Rovaniemi, Joensuu, Suonenjoki, Jokioinen ja Helsinki. Tilaisuuksiin osallistui sekä kyseisen että läheisten toimipaikkojen henkilöstöä. Helsingin tilaisuus videoitiin ja julkaistiin intranetissä. Yleisenä havaintona oli, että fuusioon suhtauduttiin uteliaasti ja varovaisen myönteisesti. Huomattiin myös, että laitosten henkilöstö oli useimmiten ollut vain vähän tekemisessä keskenään.

Tilaisuuksissa johto korosti yhdistymisen hyviä puolia ja sen synnyttämiä mahdollisuuksia. Yhdistymisen nähtiin helpottavan tutkimusinfrastruktuurin ylläpitoa ja hallinnon järjestämistä rahoitusrakenteen muuttuessa entistä markkinaehtoisempaan suuntaan. Organisaatorakenteen tiivistyessä ja uusia käytäntöjä omaksuttaessa välittömästi tutkimukseen suunnattavan resurssin osuus kasvaa ja yleiskustannus alenee. Kasvava ja monitieteisempi laitos innostaa ja on houkutteleva yhteistyökumppani sekä kilpailukykyinen työnantaja. Vetovoima kasvaa ja rahoituksen hankinta helpottuu. Yhdistyminen luo uusia mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseen ja urakehitykseen sekä synnyttää uutta luovuutta ja tarjoaa itse kullekin mahdollisuuden

poiketa perinteiseltä mukavuusalueelta. Yhdistyminen antaa mahdollisuuden myös laajempaan kansainväliseen yhteistyöhön ja rahoituspohjaan. Yhteiseen laitokseen ei tuoda vain itseään, vaan myös laajat yhteistyöverkostot, jotka yhdessä luovat uutta tekemistä. Yhdistyminen luo uusia mahdollisuuksia myös alueelliseen vaikuttamiseen. Mahdollisuutena esitettiin myös se, että Suomeen synnytetään VTT:n rinnalle toinen suuri tutkimuslaitos, jonka leveät hartiat turvaavat asiakasvaikuttavuuden ja työpaikat paremmin kuin erillään jatkamalla.

Kiertueella monet kysymykset koskivat palvelussuhteeseen, palkkaukseen, sijoittumiseen, organisoitumiseen, johtamiseen, toimipaikkarakenteeseen ja rahoitukseen liittyviä asioita. Osallistamisesta puhuttiin paljon. Taustalla oli joulukuun 2012 verkkoaiivorihi. Todettiin, että yhdistymistä valmistelevat työryhmät osallistavat asianosaisen henkilöstön mukaan suunnitteluun, johon jokaisen on varauduttava osallistumaan.

Kysyttiin myös sitä, miksi ylipäätään kannatti lähteä tällaiseen työlääseen fuusioprosessiin, kun yhteistyötä voi tehdä muutenkin. Tässä yhteydessä johto muistutti,

”

*Pidän sitä suorastaan ihmeenä, että me saatiin työrauha tehdä se ihan itse, että siihen ei kukaan ulkopuolelta OKM:stä taikka VNK:sta tai mistään halunnut tulla edes seuraamaan sisältäpäin. Siinä oli vaikeusastetta ihan riittämiin ilmeä.*

- Mikko Peltonen

## Organisaatorakenne



**Kuva 16.** Keväällä 2013 henkilöstötilaisuuksissa esitelty organisaatorakenne.

”

Mitä lähemmäksi tultiin sitä todellista käytäntöönpanoa, sitä lähemmäksi tuli sitten ne kriittiset riita- ja skismakysymykset. Muutenhan koko prosessi oli mennyt äärettömän hyvässä hengessä ja hyvässä yhteistyössä. Ja katsottiin Suomen etua eikä yksittäisen laitoksen.

- Hannu Raitio

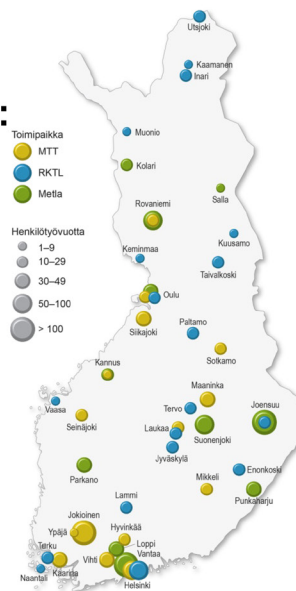
Olin aluksi aika innostunut siitä, että skaala laajenee. Mutta sitten kun se alkoi konkretisoitumaan pikkujalaa, ja kuuli niitä juttuja, että siellä johdon tasolla oli kovaa vääntöä laitosten kesken. Putosi semmoisia tiedon tai huhun paloja henkilöstölle. Kyllähän se alkoi vaikuttaa mielipiteeseen, että aika kireetä oli se toiminta ja ihan varmuutta ei niistä kuitenkaan saatu. Ei sillä tavalla ehkä voitukaan tiedottaa, mutta se heijastui kyllä siihen ilmapiiriin, että yhtäältä oli positiiviset fiilikset ja sitten oli ne pelot, että mihin suuntaan tätä lähdetään tekemään ja tuleeko tästä kauhean hierarkkinen järjestelmä ja minkä laitoksen agenda tai johtamisjärjestelmä voittaa.

- Janne Artell

## Yhteenlasketut resurssit v. 2012:

- liikevaihto v. 2012 oli 141 milj. €
- henkilöstö oli 1741 htv
- toimipaikkoja 38

Luonnonvarakeskuksesta tulee Suomen toiseksi suurin tutkimuslaitos!



Kuva 17. Keväällä 2013 henkilöstötilaisuuksissa esitelty resurssikuvaus.

ettei fuusion vaihtoehtona ollut se, että laitokset jatkaisivat kuten ennenkin. Suomen tutkimuspolitiikkaa oltiin joka tapauksessa ohjaamassa aiempaa suurempiin laitospokokonaisuuksiin ja samalla rahoitusrakennetta ohjattiin pois perusrahoituksesta. MMM:n hallinnonalan laitoksia oli viimeisten vuosien aikana istutettu monenmoisiin kokonaisuuksiin. MMM oli kuitenkin etunojassa liikkeellä ja käynnisti fuusiovalmistelun keväällä 2012.

Tilaisuuksissa pohdittiin myös fuusion riskejä. Kärkeen sijoittui kaikkialla vaara siitä, ettei yhdistytäkseen oikeasti. Eli organisaatiot jatkavat erillisinä, eikä yhteistä tekemistä löydetä eikä yhteisiä toimintatapoja omaksuta. Esimerkiksi vuonna 2006 toteutunut Eviran fuusio nähtiin helpommaksi. Heille rakennettiin uusi yhteinen talo, johon lähes kaikki eviralaiset muuttivat samalla kun uusi organisaatio aloitti toimintansa. Luke sen sijaan oli jatkamassa fyysisesti hajautettuna organisaationa.

Kiertueella esiteltiin mm. valmisteluorganisaatiota, alustavaa organisaatorakennetta sekä toimipaikkakarttaa (Kuvat 16 ja 17).

Tehtävien priorisointia korostettiin: tehtävänä oli toteuttaa onnistunut fuusio ja luoda edellytykset kehittämiselle. Siinä oli työtä kylliksi ilman, että yritettiin luoda lopullista ja täydellistä. Laitosten toiminnan oli jatkuttava mahdollisimman norma-



Kuva 18. Tutkija Hanna Kekkonen tekemässä kasvihuonekaasumittauksia Ruukissa. Kuva: Katja Tähjä.

listi myös vuodet 2013 ja 2014. Tutkimuksellista uutta oli tulossa varsinkin Horisontti 2020 -puiteohjelmaan ja kansallisen biotalousstrategian toimeenpanoon valmistautumisen myötä. Lynet- ja yliopistoyhteistyötä sekä kansainvälistä yhteistyötä kehitettiin. Ymmärrettiin, että kehittäminen jatkuu Luonnonvarakeskuksessa, ja silloin on uusi johto, jonka näkemykset voivat poiketa perustamishankkeen näkemyksistä.

Ymmärrettiin, että kiireisimmät ratkaistavat asiat koskivat tietojärjestelmiä. Niiden hankinta, käyttöönotto ja koulutus ovat pitkiä projekteja. Jotta vuoden 2015 suunnittelu ja toiminta tapahtuisi yhteisillä järjestelmillä, hankintapäätökset piti tehdä syyskuussa 2013. Isoimpia kokonaisuuksia olivat talous- ja henkilöstöhallinnon järjestelmät, projektinhallintajärjestelmä sekä asian- ja dokumenttienhallintajärjestelmä.

Tavoitteena oli, että linjaukset säädösvalmistelun pohjaksi valmistuvat syyskuussa 2013.

Laaja-alaisena, aikatauluun liittyvänä riskinä nähtiin se, että organisaatioiden huomio kiinnittyy liiaksi fuusiovalmisteluun ja varsinkin sen aikaansaamaan epävarmuuteen. Uhkana oli, että perustekeminen, mukaan lukien asiakastyö ja rahoituksen hankinta, kärsii, ja talouden tasapainottamistarvetta syntyy lisää. Vuoden 2014 tulostavoitteita ohjeistettiin asettamaan siten, että otetaan huomioon fuusion vaatima työmäärä. Toiminta haluttiin järjestää niin, että kaikki tärkeimmät tehtävät kuitenkin hoidetaan ilman että kuormitus jakautuu henkilöstön kesken epätasaisesti. Sisäinen viestintä ja kohtaamiset kasvokkain nähtiin tavoitteiden saavuttamisen kannalta kriittisen tärkeinä.

Esihenkilöt olivat kiinteästi mukana valmistelussa. Perustamishankkeeseen sisältyi esihenkilötyön kehittämissuunnitelma, johon osallistui noin 140 silloista esihenkilöä ja johtajaa. Kokonaisuuteen sisältyi neljä esimiesfoorumia, alafoorumit (pienryhmiä) ja vertaisverkosto. Kehittämissuunnitelmassa suunniteltiin uutta laitosta (arvot, strategia, tutkimusagenda, organisaatio, prosessit ja brändi), kehitettiin esihenkilötyötä (mm. vuorovaikutusaitoja), käytiin läpi perustamishankkeen etenemistä ja tuotettiin esimiestyön käsikirja. Työtä tuki työelämän Kaiku-kehittämissuunnitelma "Esimiestyö fuusion mahdollistajana ja muutoksen tekijänä", johon saatiin Valtiokonttorilta rahoitusta 0,1 M€.

## Tutkimuslaitos- ja rahoitusuudistus

Julkisen tutkimusjärjestelmän – korkeakoulut, tutkimuslaitokset ja tutkimusrahoittajat, joista Tekes ja Suomen Akatemia suurimmat – uudistusta oli pohdittu monen työryhmän ja selvityshenkilön voimin. Yliopistojen hallintomalli uudistui vuonna 2010 voimaan astuneen yliopistolain myötä, ja tiederahoitusta oli uudistettu. Valtion tutkimuslaitoksistakin oli tehty monta selvitystä, mutta rakenteelliset uudistukset olivat jääneet jälkehen poliittisilla areenoilla ja hallitusohjelmissa julkilausutuis-ta tarpeista.

Tutkimuslaitosuudistus sai konkreettisen sinetin, kun hallitus hyväksyi 5.9.2013 valtion tutkimuslaitosten ja tutkimusrahoituksen kokonaisuudistuksen, ns. TULA-uudistuksen (Vnp 2013). Uudistuksesta päätettiin yhdeksän vuotta sen jälkeen, kun selvityssarjan ensimmäinen raportti julkistettiin (Huttunen 2004). Toki ennen Huttustakin oli selvitelty Suomen tutkimusjärjestelmän toimintaa, mutta pitkään se tapahtui organisaatiokohtaisesti.

TULA-uudistuksen toimenpiteet koskivat tutkimuslaitosrakennetta, päätöksentekoa tukevia tutkimuksen rahoitusmuo-

toja sekä tutkimuslaitosten ja korkeakoulujen välisen yhteistyön kehittämistä.

### Laitosrakenne ja tutkimusrahoitus

TULA-uudistuksen hyväksymisen aikaan Luonnonvarakeskusta oli suunniteltu jo 1 v 5 kk, mutta iso kuva kansallisesta tutkimuslaitosuudistuksesta oli kuitenkin vielä auki. TIN:n asettaman, alivaltiosihteerin Timo Lankisen johtaman tutkimuslaitosrakennetta pohtineen työryhmän raportti oli julkaistu syyskuussa 2012 (Lankinen ym. 2012). Siinä esitettiin MMM:n jo käynnistämä laitosfuusio sellaisenaan. Järisyttävää oli esitys tutkimusrahoituksen perinpohjaisesta mullistuksesta. Ryhmä esitti tutkimuslaitosten toimintamomenttien puolittamista ja rahan siirtämistä uusiin rahoitusinstrumentteihin Suomen Akatemiaan ja valtioneuvoston kansliaan.

Maan hallituksen oli pitänyt ottaa kantaa Lankisen työryhmän esityksiin ensin joulukuussa 2012 ja sittemmin jatkuvasti aikataulua siirtäen niin, että heinäkuussa 2013 oli ”varma tie-

to” siitä, että kannanotto saadaan elokuussa. Kevään 2013 budjettiriihessä hallitus oli ottanut kantaa vain MTT:n, Metlan ja RKTL:n fuusioon (todeten sen) ja linjannut, että STM:n hallinnonalan tutkimuslaitoksilta leikataan rajusti toimintamomenttia. Tämänkin osalta oli kysymysmerkkejä, sillä kesäkuussa 2013 eduskunta oli edellyttänyt, että STM:n hallinnonalan tutkimukseen kohdistuvia säästöjä arvioidaan uudelleen.

Heinäkuussa 2013 Luonnonvarakeskuksen perustamishankkeessa toivottiin hallituksen ottavan kantaa Lankisen työryhmän rahoitusesityksiin, jotta saataisiin työrauha. Tiedossa oli, että esityspapereissa leikattavat summat olivat pienentyneet ja aikataulu oli myöhentynyt. Joka tapauksessa tutkimuslai-

toksissa ymmärrettiin, että kaikki leikkaukset jo entisten leikkausten päälle olisivat erittäin vaikeita. Laitoksissa kysyttiin, miten luonnonvaratutkimuksen kalliin infrastruktuurin rahoitus ja laajat asiantuntijatehtävät rahoitettaisiin jatkossa, jos esitetty rahoitusrakenteen muutos toteutuisi?

TULA-uudistuksen rakenteellisten uudistusten joukossa oli Luonnonvarakeskus-fuusio, joka tässä sai valtioneuvoston osalta sinetin, sekä Lynetin laajennus vuodesta 2015 alkaen.

Valtioneuvosto päätti kahden uuden rahoitusinstrumentin perustamisesta: strategisen tutkimuksen neuvoston rahoitus (STN-rahoitus) ja valtioneuvoston kanslian koordinoima valtioneuvoston yhteinen selvitys- ja tutki-

mustoiminta (VN TEAS). Ensiksi mainittu instrumentti kohdennettaisiin ”yhteiskunnan tarpeita palvelemaan tutkimukseen” ja jälkimmäinen valtioneuvoston kanslian ”nopeiden tutkimustarpeiden täyttämiseen”.

Rahoitusuudistusta perusteltiin yhteiskunnallisen vaikuttavuuden lisäämisellä. Samaan tavoitteeseen liittyen Helsingin yliopiston kansleri emeritus Kari Raivio sai lokakuussa 2013 valtioneuvoston kanslialta tehtäväkseen selvittää, miten hallituksen tutkittuun tietoon perustuvan strategisen päätöksenteon neuvonantotoiminta olisi järjestettävä. Raivio ehdotti muun muassa, että pääministerin esikuntaan nimitetään tiedoneuvonantaja, jolla on itsenäinen asema ja suora yhteys korkeimpaan poliittiseen johtoon. Ja että jokaiseen ministeriöön perustetaan tutkimusjohtajan virka, tutkimuslaitosten lakisääteiset toimenkuvat tarkistetaan ja täsmennetään, ja että valmistelun ja päätöksenteon tuen veloitteita selkeytetään ja epärelevantteja tehtäviä karsitaan (Vnk 2014).

Tutkimusrahoitusta uudistus ei ollut lisäämässä. Uusiin instrumentteihin päätettiin koota asteittain vuoteen 2017 mennessä tutkimuslaitosten perusrahoituksesta 65 M€, joka vastasi 22 % laitosten yhteenlasketusta perusrahoituksesta (300 M€). Luken perusrahoituksesta uusiin rahoitusinstrumentteihin tehtiin asteittain noin 19 M€ pysyvä määrärahasiirto. Tämän lisäksi julkisen talouden tasapainottamiseksi tehtiin muitakin määrärahanleikkauksia. Siten Luken perusrahoitus leikkautui



**Kuva 19.** Kehitysjohtaja Ilkka P. Laurila ja ylijohtajat Eero Helle sekä Hannu Raitio henkilöstötilaisuudessa Viikissä 22.4.2013. Kuva: Erkki Oksanen.



nopeassa tahdissa tasolta 95 M€ (2014) tasolle 71 M€ (2018) (-25 %).

Kun tarkastelee tutkimusresurssin jakautumisesta tehtyjä ehdotuksia ja asiasta käytyä keskustelua 2000-luvun alusta saakka, yksi kantava teema oli näkemys, että tutkimuksen resurssit eivät jakaudu yhteiskunnan tarpeiden kannalta optimaalisesti, vaan taustalla on historialla selitettäviä asioita sekä ministeriöiden ”reviirinpuolustelua”.

TULA-uudistus loi uuden ja volyymiltään merkittävän instrumentin, jolla tarpeen mukaan saattoi muuttaa tutkimusalojen painotusta ja tutkimuksen toteuttajien toimijakenttää. STN-rahoituksen ohjaus tapahtuu siten, että valtioneuvoston yleisistunto määrittää tutkimuksen keskeisimmät teema-alueet ja painopisteet sekä tarvittaessa rahoituksen suuntaamisen painopisteiden kesken. Valtioneuvoston päätös valmistellaan valtioneuvoston kanslian koordinoimana yhteistoiminnassa ministeriöiden kanssa, ja valmistelussa kuullaan tutkimusasiantuntijoita ja tutkimus- ja innovaationeuvostoa. Uudistusta oli kirjoitettu kieli keskellä suuta niin, ettei syntyisi väärää vaikutelmaa poliittisesta ohjauksesta tutkimuksen suuntaamisessa. Ns. Himas-kohulla oli tähän vaikutusta<sup>6</sup>.

TULA-uudistus siirsi resurssia tutkimuslaitoksilta korkeakouluille sitä kautta, että uusien rahoitusinstrumenttien rahoitus koottiin pääosin tutkimuslaitoksilta, ja rahoitusta oli jakamassa koko tutkimusyhteisö. Kyseessä oli merkittävä resurssien siirto tutkimuslaitoksilta korkeakouluille, sillä uusien instrumenttien rahoituksesta – vuodesta 2017 eteenpäin 82,5 M€ – 79 % koottiin tutkimuslaitoksilta, jotka tuolloin edustivat 27 % julkisesta tutkimuksesta, 12 % Tekesiltä ja 9 % Suomen Akatemialta. Uusista rahoitusinstrumenteista STN-rahoituksen osuus oli 85 % ja VN TEAS -rahoituksen osuus 15 %.

Uudistus tarkoitti sitä, että tutkimuslaitoksilla oli vaihtoehtoina joko toiminnan voimakas supistaminen tai rahoitus-

<sup>6</sup> Kevättalvella 2013 nousi kohu siitä, että valtioneuvosto oli tilannut filosofin Pekka Himaselta kilpailuttamatta 0,7 M€:lla tulevaisuus selvityksen hallituksen tulevaisuusselontekoa varten, ja hankkeen rahoittivat Tekes, Sitra ja Suomen Akatemia. Käsittely julkisuudessa jatkui koko vuoden 2013, ja pääministeri Jyrki Katainen joutui toistuvasti selittelemään asiaa (esim. HS 2013, Michelsen 2014, HS 2016).



**Kuva 20.** Puutarhateknikko Heikki Hokka esittelee pensasmustikan va-liotaimia. Kuva: Eetu Ahanen.

rakenteen merkittävä muuttaminen kilpailtavan rahoituksen suuntaan. Ennestään korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten haettavana oli kolmenlaista valtion budjetista peräisin olevaa tutkimusrahoitusta: Suomen Akatemian tieteellisen tutkimuksen rahoitusta, Tekesin innovaatiotoiminnan rahoitusta sekä ministeriöiden sitomatonta tutkimusrahoitusta, joka painottui päätöksentekoa tukeviin selvityksiin, ennakoiteihin ja seurantoihin.

Luonnonvarakeskuksen perustajat ottivat tavoitteeksi ”palauttaa” onnistuneen hankevalmistelun myötä mahdollisimman paljon uusiin rahoitusinstrumentteihin siirtyneestä rahoituksesta. Ymmärrettiin, että menestys tulee riippumaan paitsi teemojen sopivuudesta Luken osaamiseen myös laitok-



**Kuva 21.** Laboratoriomestarit Paula Matikainen ja Airi Huttunen Savonlinnan laboratoriossa. Kuva Katja Tähjä.

sen omasta aktiivisuudesta ja kumppaniverkostosta. Laskettiin, että karkeana tavoitteena voisi olla kasvattaa 32,2 M€ (2012) yhteisrahoituksen käyttö vähintään tasolle 51,3 M€ (+60 %). Osaa tästä tavoiteltiin uusista rahoitusinstrumenteista, joiden haut avautuivat syksyllä 2014, ja niihin tartuttiin hanakasti.

Jälkeenpäin nähtynä Luonnonvarakeskuksen yhteisrahoitus kasvoi huomattavan hitaasti verrattuna leikkauksiin, ja ensimmäisinä vuosina uusien rahoitusinstrumenttien käyttö oli vuositasolla 2 M€, eli vain kymmenesosa siitä, mitä Luonnonvarakeskuksen toimintamomentilta niihin siirrettiin. Uusien instrumenttien lisäksi panostettiin entistä enemmän EU:n tutkimusrahoitukseen, Tekesin ja Suomen Akatemian rahoitukseen sekä yritysrahoitukseen. Kuten Lankisen työryhmä totesi, uusiutuvien luonnonvarojen tutkimuksessa tarvitaan moniin muihin tutkimusaloihin verrattuna raskaampaa ja kalliimpaa infrastruktuuria. Esiin nousi kysymys, miten infrastruktuuri jatkossa rahoitetaan. TULA-uudistus ei tähän kysymykseen ratkaisua

tuonut. Luonnonvarakeskuksen perustajat ymmärsivät, että kiinteää kustannusta on pakko muuttaa muuttuvaksi kustannukseksi ja siten helpottaa infran rahoittamista. Ymmärrettiin myös tarve tehostaa toimintaa ja arvioida infran tarkoituksenmukainen määrä.

## Korkeakouluysteistyö

TULA-uudistuksessa linjattiin tutkimuslaitosten, yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen yhteistyöstä:

- Tutkimuslaitokset ja korkeakoulut muodostavat osaamisen keskittymiä, joilla on yhteisiä tutkimuslaitteita, laboratorioita ja tietovarantoja sekä tiivis yhteistyö tutkimuksessa ja opetuksessa.
- Tutkimuslaitokset ja korkeakoulut muodostavat yhteisiä kampusalueita, joilla on yhteisiä toimintoja, kuten tutkimusinfrastruktuurin yhteiskäyttöä.

Yhteistyön syventämiseen liittyen OKM tilasi keväällä 2014 selvityksen yhteistyön nykytilasta, haasteista ja ongelma-kohtien ratkaisumalleista. Selvityksen (Pelkonen & Nieminen 2015) perusteella yhteistyö korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten välillä toimi yleisesti ottaen hyvin, ja yhteistyön pääasiallinen muoto olivat tutkimushankkeet. Lisäksi yleisiä yhteistyömuotoja olivat yhteiset virat, infrastruktuuri- ja aineistoyhteistyö, yhteiset yksiköt ja tilat sekä yhteistyö tutkimukseen johtavassa koulutuksessa. Selvityksen mukaan merkittävimmät

keinot yhteistyön edistämiseksi koskivat tiedon jakamista, vuorovaikutuksen lisäämistä ja asenteisiin vaikuttamista.

Kehitystä vauhdittamaan elokuussa 2014 asetettiin vuoden 2017 loppuun asti jatkuvalla toimikaudella ohjausryhmä, jossa oli yhdeksän ministeriön (ml. MMM), UNIFIn, Arenen ja TUNEn edustajia. OKM alkoi koordinoita työtä. Helmikuussa 2015 esiteltiin ohjausryhmän kokoamaa korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten yhteistyön kehittämisen tiekarttaa vuosille 2015–2017. Kokonaisuus sai nimen KOTUMO (korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten yhteistyön syventämisen monivuotinen prosessi), jonka mukaisesti puhuttiin KOTUMO-tiekartasta 2015–2017 (OKM 2013, OKM 2015). Tiekarttaan koottiin esimerkkejä yhteistyömuodoista ja ehdotuksia yhteistyön kehittämiseksi. Osa työtä olivat yhteiset osaamispohjaiset kampukset ja yhteiset kenttäasemat. Tiekartta hyväksyttiin kansliapäällikkökokouksessa maaliskuussa 2015.

Luke osallistui merkittävässä roolissa KOTUMO-tiekartan laatimiseen ja toimeenpanoon lisäten kampusyhteistyötä korkeakoulujen kanssa ja yhteistyötä alueellisissa toimijaverkostoissa. Osana prosessia MMM ja OKM tilasivat kevättalvella 2015 selvityksen yliopistojen kenttäasemien ja Luken toimipisteverkoston kehittämisestä. Hankkeen toteuttajaksi valittiin Kajaanin ammattikorkeakoulun rehtori, KTT Turo Kilpeläinen. Tavoitteena oli löytää ratkaisuja, joilla kenttäasemista ja toimipaikoista luodaan vahvoja, kansainvälisesti kiinnostavia ja kilpailukykyisiä tutkimusympäristöjä. Taustalla oli monessa yhteydessä todettu tutkimusjärjestelmän pirstaleisuus, mukaan lukien eri organisaatioiden toimipaikkojen ja tutkimusinfrastruktuurien runsaslukuisuus ja päällekkäisyys. Ajankohtaisesti taustalla oli myös toimintansa käynnistänyt Luke sekä niin MMM:ssä kuin Lukessa ollut ymmärrys, että Lukeen päätyneessä toimipaikkaverkostossa oli tiivistämisen tarvetta – niin toiminnallisista syistä kuin taloudellisista reunaehdoista johtuvia.

Kesäkuussa 2015 julkaistun selvityksen (Kilpeläinen 2015) mukaan laajemmalla kansallisella verkottumisella ja vahvistamalla yksittäisiä yksiköitä voitaisiin vahvistaa kenttäasemaverkoston tehokkuutta ja vaikuttavuutta. Verkostoksi tiivistyvien kenttäasemien tulisi olla tarkoituksenmukaisesti resursoituja ja profiileiltaan vahvoja. Selvitys toi selkeästi esiin



**Kuva 22.** Kansanedustaja Ilkka Kemppi, maa- ja metsätalousministeri Antti Kurvinen, johtava tutkija Saija Rasi ja kunnanjohtaja Jukka Matilainen vierailulla Luken Biopajassa Jokioisilla helmikuussa 2023. Kuva: Ilkka P. Laurila.

Suomen tutkimusjärjestelmän toimipaikkojen suuren määrän. Kilpeläinen totesi, että jatkossa toimipaikkatarkastelu tulee ulottaa korkeakoulujen ja kaikkien valtion tutkimuslaitosten toimipaikkoverkostoon, ei vain Lukeen.

Luken toimipaikkauudistukseen selvitys ei tuonut ratkaisevaa uutta, vaan sen valmistelu jatkui kesällä ja syksyllä 2015 perustamishankkeessa vuosina 2013–2014 valmistellulta pohjalta.

KOTUMO-arviointi valmistui helmikuussa 2017, ja se kuvasi tilannetta marraskuussa 2016 (Hjelt ym. 2017). Sen mukaan eniten olivat edistyneet toimenpiteet, jotka koskivat ministeriöiden välistä yhteistyötä ohjauksessa ja viestinnässä, rahoituskannustimien kehittämistä, tutkimustiedon saatavuutta, kampusten ja kenttäasemien kehittämistä sekä tutkimusinfrastruktuurien yhteiskäyttöä.

Arvioinnin mukaan korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten välinen yhteistyö oli viimeisen parin vuoden aikana sekä lisääntynyt että syventynyt. Yhteistyö oli myös laajentunut tutkijalähtöisestä yhteistyöstä johtotason strategisiksi kumppa-



**Kuva 23.** Erityisasiantuntija Ville Vähä Tornionjoella. Kuva: Katja Tähjä.

nuuksiksi, ja valmius sopimus pohjaiseen yhteistyöhön oli näin parantunut. Vähiten olivat edistyneet sellaiset toimenpiteet, jotka vaativat ohjausryhmän lisäksi laajempien sidosryhmien osallistamista, esimerkiksi tutkimusorganisaatioiden yhteistyön hallinnollisten esteiden purkaminen, henkilöstöyhteistyön kehittäminen sekä tutkimuksen vaikuttavuuden kasvattaminen elinkeinoelämän näkökulmasta.

Tutkimuslaitosten ja korkeakoulujen toimipaikka- ja kenttäasemaverkoston kehittämisen osalta arvioinnissa todettiin: ”Toimipaikkoja kehitetään vahvasti ja myös KOTUMO:sta riippumatta. KOTUMO oli edistänyt asiaa kokoamalla yhteenvetä kehitykseen liittyvistä eri toimenpiteistä ja tehostamalla niihin liittyvää tiedonjakoa.” Ja: ”Luonnonvarakeskuksen osalta toimipisteverkostoa on kehitetty. Prosessi oli käynnistetty jo ennen KOTUMO:a, mutta KOTUMO:n piirissä tehty Kenttäasemaverkosto-selvitys oli koettu sekä ministeriöissä että tutkimusorganisaatioissa hyödylliseksi. Korkeakoulujen kohdalla kehitys oli vielä kesken, vaikka lakiuudistusten yhteydessä oli jo toimenpantu joitakin ratkaisuja. Luken kehitys oli toiminut KOTUMO:ssa hyvänä esimerkkinä ja inspiraationa.” Edelleen

arvioinnissa todettiin: ”Tutkimuslaitosten ja korkeakoulujen toimipaikkoja on kehitetty vahvasti viimeisten parin vuoden aikana [...] Kehitys ei ole KOTUMO:sta lähtöisin, mutta KOTUMO on vauhdittanut prosessia ja vaikuttanut sen parempaan koordinointiin. KOTUMO:n puitteissa on myös pystytty jakamaan kokemuksia ja tietoa yli hallinnonalojen ja nostaa esille best practice -tapauksia, etenkin Luken kehityksestä.” (Hjelt ym. 2017)

Arviointi suositteli ohjausryhmälle, että vuonna 2017 se kehittäisi ulkoisen ja sisäisen viestinnän ja osallistumisen tapoja sekä pohtisi yleisemmin, miten korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten yhteistyön syventämistä voisi ohjausryhmän toimikauden jälkeen parhaiten edistää (Hjelt ym. 2017).

KOTUMO-prosessin jatkumona vuosina 2018–2019 toimi Korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten yhteistyöryhmä (KoTuNet), jossa UNIFI, Arene ja Tulanet kehittivät yliopistojen, ammattikorkeakoulujen ja tutkimuslaitosten välistä yhteistyötä. Työ pohjautui KOTUMO-ohjausryhmän loppuraportissa listattuihin yhteistyön lisäämisen kehittämiskohteisiin, joista yksi oli ”Korkeakoulut ja tutkimuslaitokset jatkavat omaehtoisesti yhteistyönsä syventämistä ja tiivistävät keskinäistä vuorovaikutustaan.” Tulanetin nimittämänä KoTuNetissä toimivat Luken hallintojohtaja Ilkka P. Laurila (pj.), Ilmatieteen laitoksen tieteellinen johtaja Ari Laaksonen sekä Tulanetin toiminnanjohtaja Sanna Marttinen. KoTuNet toimi tutkimuspoliittisena keskustelufoorumina sekä kampusyhteistyössä ja henkilöstöyhteistyössä todettujen hyvien käytäntöjen kirjaajana ja levittäjänä.

## Fuusiovalmistelun jälkipuolisko syyskuusta 2013 joulukuuhun 2014

Fuusiolle ei asetettu säästötavoitetta, mutta oli selvää, että toiminnan tehostaminen ja kustannussäästöt olivat tavoitteiden joukossa. Ne olivat välttämättömiä senkin takia, että tutkimuslaitosten perusrahoitusta oltiin leikkaamassa 3–4 prosentin vuositahdilla valtion tuottavuusohjelman tai muun säästöohjelman nimissä vuosina 2007–2014. TU-LA-uudistus ja vielä sen päälle tulleet leikkaukset synnyttivät monin verroin vakavamman tilanteen. Fuusion tiedettiin auttavan sopeutumisessa, mutta tässäkin haasteena oli se, että fuusio aiheuttaa alkuun erilliskustannusta, mutta yhdistymisen synergiahädyt realisoituvat vasta vuosien viipeellä.

### Talous- ja rakenneohjelman valmistelu

Perustamishankkeen ohjausryhmä päätti 24.9.2013 laatia pikaisella aikataululla rakenneohjelman talouden tasapainottamiseksi. Rakenneohjelman – joka nimettiin talous- ja rakenneohjelmaksi – lähetekeskustelu käytiin perustamishankkeen yhteistoimintaryhmässä, johtoryhmässä ja ohjausryhmässä

lokakuussa 2013. Lähetekeskustelu käytiin myös tutkimuslaitosten johtokuntien yhteiskokouksessa 8.10.2013. Kanslia-päällikkö Jaana Husu-Kallion viesti johtokuntien yhteiskokouksessa oli: ”Viisaasti toimimalla rahoitusuudistuksen kanssa pärjätään. Luonnonvarakeskuksen perustamiseen se ei saa vaikuttaa, vaan on keskityttävä siihen, miten luodaan eurooppalainen huippututkimuskeskus. Olemme rakentamassa kokonaisuutta, jonka Suomi tarvitsee tulevia vuosikymmeniä varten. Tämä on tehtävä kunnolla. Ministeriössä ymmärrämme, että vuosi 2014 ei tule olemaan tulosten suhteen huippuvuosi, koska perustamistyö vaatii teiltä paljon.”

Johtokunnat pitivät tärkeänä, että uudesta laitoksesta tehdään vahvasti asiakkaita palveleva. Sidosryhmät oli saatava aktiivisesti mukaan uuden laitoksen rakentamiseen ja toimintaan. Näkökulmana ei saanut olla vain sisäinen toiminta, vaan laitos oli asemoitava oikein suhteessa asiakkaisiin. Liiketoimintamahdollisuudet oli nähtävä mahdollisimman laajasti. Tuotteistetulle luonnonvara-alan osaamiselle nähtiin olevan kysyntää ympäri maailmaa, ja kansainvälisellä kentällä oli val-



**Kuva 24.** Ylijohtaja Leena Paavilainen esittelemässä Luken strategialuonnosta sidosryhmäfoorumissa marrakuussa 2013. Kuva: Erkki Oksanen.

tavasti uusia mahdollisuuksia. Yritykset ostavat, jos ne saavat oikean palvelun. Siksi on ymmärrettävä asiakastarpeet.

Johtokunnatkin näkivät yhdistyvien laitosten kulttuurisen integraation kriittisenä asiana fuusion onnistumiselle. Parhaiten tätä ajateltiin edistettävien yhteisillä projekteilla, joita yhdistyvillä laitoksilla oli kokoukseen tuotetun selvityksen perusteella vain 5–6 prosenttia projekteista. Myös uuden strategian jalkauttaminen vaati yhteisen arvopohjan luomista ja kulttuurimuutosta.

Alettiin valmistella merkittävää toimintamallin muutosta, joka mahdollistaisi toimipaikkojen karsinnan, sekä tilaratkaisuja, jotka yhtäältä tähtäsivät tarkoituksenmukaisiin ja moderneihin työtiloihin ja toisaalta tukivat talouden tasapainottamista. Toinen talouden tasapainottamiseen tähtäävä valmistelukokonaisuus koski lisätulojen hankintaa ja toiminnan tehostamista, johon liittyen valmisteltiin myös joidenkin toimintojen ulkoistuksia. Lisäksi osa henkilöstöstä tulisi siirtämään valtion yhteisiin palvelukeskuksiin, Palkeisiin (perustettu 2010) ja Valtoriin (aloitti 1.3.2014). Kolmas, vältettävä mutta

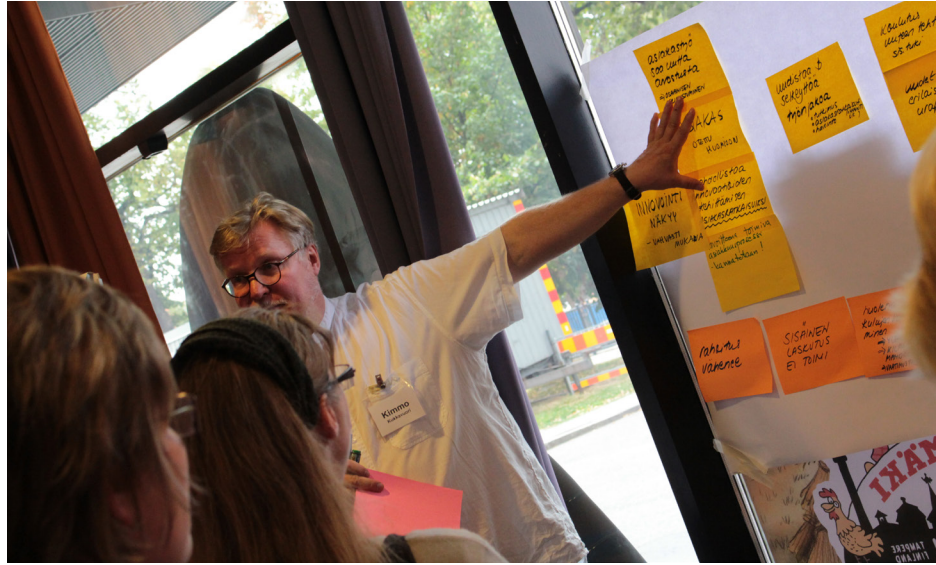


**Kuva 25.** Johtokuntien yhteiskokous Kaisankodissa Espoossa lokakuussa 2013. Kuva: Juha Heikkilä.

vääjäämättä edessä oleva kokonaisuus olisi toiminnan volyymin supistaminen ja toimintamallin muutokset, jotka mahdollistaisivat henkilöstövähennykset.

Alettiin hakea oikeaa tasapainoa tutkimukselle, viranomais- ja asiantuntijatehtäville, tutkimuksen tukipalveluille ja hallintopalveluille. Suunniteltiin tarkoituksenmukainen tutkimusinfrastruktuuri, toimitilavolyymi ja toimipaikkaverkosto. Valmistauduttiin hyödyntämään laajenevan Lynet-yhteistyön mahdollisuudet. Säästöissä tavoiteltiin tasapainoa henkilöstökulujen ja muiden kulujen suhteen: luovutaan ennemmin osasta seiniä ja muuta infraa kuin osajista. Henkilöstösuunnittelussa otettiin huomioon arvioitu luontainen poistuma, jonka Luken alkuvuosina arvioitiin olevan 40–45 henkilöä vuodessa.

Talous- ja rakenneohjelma valmistui maaliskuussa 2014, ja sen toimeenpano alkoi välittömästi – ensiksi vanhojen laitojen toimesta. Lähtökohta oli, että noin kolmannes leikkauksesta kompensoidaan täydentävällä rahoituksella. Rahoitusrakenne haluttiin muuttaa siten, että yhä suurempi osa tutkimuksesta ja tutkimuksen tukipalveluista rahoitettaisiin



**Kuva 26.** Kehitysjohtaja Kimmo Kukkavuori asiakasteemojen äärellä esimiesfoorumissa Tampereella syyskuussa 2013. Kuva Erkki Oksanen.

”

Oltiin huolissaan, miten metsän-  
tutkimuksen käy, kun mukana on  
voimakas maatalouspuoli.

- Juha Mäntylä

ulkopuolisella rahoituksella. Kaksi kolmasosaa leikkauksesta suunniteltiin katettavan priorisoimalla ja tehostamalla toimintaa, supistamalla henkilöstöä sekä parantamalla tilatehokkuutta ja karsimalla toimipaikkaverkostoa.

Koska toimipaikkaratkaisun nähtiin olevan logiikaltaan omanlaisensa osa talouden tasapainottamista, ”Toiminnan alueellinen strategia 2015–2025” -otsikon saanut valmistelu erotettiin omaksi kokonaisuudekseen. Tuossa vaiheessa yhdistyvien laitosten toimitilakustannus oli 18 M€. Ymmärrettiin, että toimimiseen 38 paikkakunnalla ei tulevaisuudessa olisi enää varaa, eikä se olisi toiminnallisestikaan järkevää. Todettiin myös, että toimipaikkaverkoston ja infran kehittämistä tulaisiin tekemään jatkossa entistä enemmän yhteistyössä tutkimuslaitosten ja korkeakoulujen kanssa. Lisäksi tavoitteena oli valmistella hallinnonalan yhteinen toimipaikkastrategia, mikä loisi mahdollisuuksia yhteistyöhön hallinnonalan muiden virastojen kanssa.

### Asiakkaat ja sidosryhmät haluttiin pitää ajan tasalla

Johtajatuksena oli kehittää laitos, joka vastaa asiakkaiden tarpeisiin entisiä paremmin. Myös rahoitusrakenteen uudistuksessa oli onnistuttava, jotta perusrahoituksen leikkausten myötä toimintaa jouduttaisiin skaalaamaan alaspäin mahdollisimman vähän. Tosin perustamishankkeessa oli tästä eriäviä näkemyksiä; esitettiin myös, että

valmistaudutaan pitämään rahoitusrakenne ennallaan, jolloin toiminnan volyyymi supistuisi perusrahoituksen leikkausten tahdissa.

Tavoitteena oli yksi luokku, josta asiakas pääsee käsiksi Luonnonvarakeskuksen koko osaamiseen. Riskiksi tunnistettiin, ettei asiakas löydä sitä palvelua, jonka on tottunut saamaan vanhoista organisaatioista. Nähtiin, että kyse on myös viestinnällisestä haasteesta. Asiakastyössä haluttiin onnistua senkin takia, että tavoitteeksi otettiin asiakasrahoituksen kasvu. Ulkoisessa viestinnässä otettiin käyttöön osoite [www.luonnonvarakeskus.fi](http://www.luonnonvarakeskus.fi) jo vuonna 2013.

Vuonna 2013 järjestettiin kaksi sidosryhmäfoorumia ja vuonna 2014 yksi. Sidosryhmäfoorumeissa taustoitettiin uuden laitoksen perustamista sekä käsiteltiin asiakas- ja palvelutarpeita, strategiaa, tutkimusagendaa ja alueellisen toiminnan strategiaa. Asiakkaat ja kumppanit kertoivat, mitä he odottavat uudelta laitokselta, ja pohdittiin yhdessä, miten asiakkaan ääni kuuluu riittävästi. Esillä oli myös verkottuminen yliopistoihin, tutkimuslaitoksiin, neuvontaorganisaatioihin ja muihin toimijoihin niin kansallisesti kuin kansainvälisesti. Sidosryhmäfoorumeihin osallistui yhteensä yli 300 henkilöä (Raitio ym. 2015).

Maa- ja metsätalousministeri Jari Koskinen ja kansliapäällikkö Jaana Husu-Kallio esiintyivät sidosryhmäfoorumeissa. Heidän tukensa fuusiolle ja sen tavoitteille – ja ylipäätään tutkimukselle – tuli kaikille selväksi. Viestinä oli, että asiakkaan kuuleminen myös fuusiovalmistelussa on tärkeää, sillä tulevaisuudessa ei voida toimia nykyisessä määrin verovarjoilla, vaan tarvitaan maksavia asiakkaita. Tämä taas edellyttää asiakkaiden tyytyväisyyttä. Tuotiin esille, että Luonnonvarakeskus vastaa moniin senhetkisiin ja ennen kaikkea tulevaisuuden tarpeisiin, joilla huolehditaan Suomen kilpailukyvyistä. Biotalouden nähtiin olevan tulevina vuosina myös EU:n fokuksessa. Viestinä oli myös, että halutaan pitää huolta työnantajakuvasta, jotta ollaan houkutteleva työpaikka.

Sidosryhmäfoorumeissa Luonnonvarakeskusta kannustettiin jalostamaan tutkimuksesta uusia innovaatioita ja kasvua liiketoimintaan. Luottamusta oli siihen, että monialainen laitos pystyy kehittämään uudenlaisia ratkaisuja. Osa oli kuitenkin huolissaan siitä, että isossa laitoksessa ”oman” sektorin tutkimus jää muun jalkoihin.



**Kuva 27.** MMM:n kansliapäällikkö Jaana Husu-Kallio ja RKT:n ylijohtaja Eero Helle sidosryhmäfoorumissa Säätötalolla. Kuva: Erkki Oksanen.



**Kuva 28.** Sidosryhmäfoorumissa Messukeskuksessa kesäkuussa 2014 Mika Honkanen (TEM), Matti Leivo (Teknologiateollisuus) ja Mikko Peltonen (MMM). Kuva: Erkki Oksanen.



**Kuva 29.** Maa- ja metsätalousministeri Jari Koskinen, projektinjohtaja Hannu Raitio ja metsäneuvos Juhani Karvonen sidosryhmäfoorumissa Säätytalolla kesäkuussa 2013.  
Kuva: Erkki Oksanen.

”

*Alusta alkaen oli selvää, että Luke ei olisi vain yhdistyvien laitosten jatkumo, vaan jotain merkittävästi enemmän. Muutosta kuvasi ajatus siirtymästä tiedon tuottajasta ratkaisujen tarjoajaksi, yhteiskunnalliseksi keskustelijaksi ja biotalouden suunnannäyttäjäksi. Tämä haluttiin heijastuvan myös Luken visuaalissa brändi-ilmeessä.*

- Johanna Torkkel

## Nimi, lyhenne ja ilme

Ministeri Koskiselle 11.1.2013 luovutetussa raportissa projektiryhmä esitti laitoksen nimeksi ”Luonnonvarakeskus” (Luonnonvarakeskuksen perustamishanke 2013a). Maaliskuun 2012 tehtävänannossa oli viitattu ”luonnonvaratutkimuskeskukseen”. Lankisen työryhmän (Lankinen ym. 2012) ehdotus oli ”Luonnonvara- ja biotalouden tutkimus- ja kehittämiskeskus”.

Projektiryhmä halusi jättää pois sanat tutkimus ja kehitys, vaikka uuden organisaation todettiin mitä suurimmassa määrin olevan tutkimusta ja kehittämistä harjoittava asiantuntijaorganisaatio. Perusteena oli, että näin uusi laitos erottuisi selkeämmin yliopistoista, joiden itseisarvoisena tehtävänä on tutkimus – tutkimuslaitoksille se on väline vaikuttavuuden aikaansaamiseksi. Nimen nähtiin olevan linjassa monen muun valtion tutkimuslaitosten kanssa (THL, Syke, IL, TTL, Kotus). Lisäksi ehdotettu nimi olisi kyllin laaja, sopivan lyhyt, selkeä ja helppo kääntää. Projektiryhmän keskusteluissa lyhyttä ja ytimekästä nimeä perusteltiin myös sillä, että kokemusten mukaan pitkistä

nimistä syntyy mediassa aina useita variantteja. Vaikka suomen- ja englanninkielisiä nimiä Luonnonvarakeskus ja Natural Resources Institute Finland ehdotettiin jo projektisuunnitelmassa tammikuussa 2013, lopullisesti nimet, ml. ruotsinkielinen nimi Naturresursinstitutet, vahvistuivat vasta laissa ja sen virallisissa käännöksissä.

Perustamishankkeen aikana 2013–2014 tutkimus-sanana lisäämistä nimeen esitettiin useaan otteeseen, myös eduskunnan valiokuntakäsittelyjen asiantuntijakokousten yhteydessä. Useissa asiantuntijalausunnoissa todettiin, ettei Luonnonvarakeskus nimenä kuvaa riittävästi laitoksen pääasiallista toimintaa, tutkimusta. Maa- ja metsätalousvaliokunnan puheenjohtaja, sittemmin maa- ja metsätalousministerinä toiminut Jari Leppä otti asian esille henkilökohtaisestikin perustamishankkeen valmistelijoiden kanssa. Maa- ja metsätalousvaliokunta päätyi kuitenkin lopulta hallituksen esityksen mukaiseen muotoon, mutta esitti kuitenkin harkittavaksi, että englanninkielinen nimi voisi olla ”Natural Resources Research Institute Finland”. Joukko tutkijoita esitti vielä lokakuussa 2014 kansliapäällikkö Husu-Kalliolle kannanoton, että englanninkieliseen nimeen tulisi lisätä tutkimus-sana (VNK 2014, Raitio ym. 2015).

Vuonna 2012 projektiryhmä kartoitti alustavasti sopivia nimilyhenteitä ja teki joitakin verkkotunnusvarauksia. Keväällä 2013 henkilöstöltä saatiin 55 eri lyhennevaihtoehtoa. Verkkotunnusten varaustilannetta selvitettiin. Kun lyhennettä vuoden 2014 alussa valittiin, loppusuoralla olivat Lukes ja Luke. Pitkään vaihtoehtoisissa mukana olleesta ”NRIF.fi”:sta todettiin, että konsonanttilyhenne on käytössä hankala. Lukes putosi pois vaihtoehtojen joukosta, koska sen haltija (hyvin pieni toimija) ei ollut halukas myymään nimeä. Helmikuussa 2014 johtoryhmä päätyi lyhenteeseen Luke, joka pätee kaikissa kieliversioissa ja sen myötä domain-osoitteeseen luke.fi. Johtoryhmä valtuutti ostamaan osoitteen 9 000 eurolla sen haltijalta Länsi-Uudenmaan kehitys LUKE ry:ltä.

Visuaaliselta ilmeeltä haettiin muuta kuin perinteiseksi tulkittua säästeliästä värikkyyttä. Haluttiin viestiä modernista organisaatiosta, joka ei edusta vanhanaikaiseksi miellettyä ”virastomaisuutta”. Graafisessa tunnuksessa päädyttiin puhekuplaan, joka korostaa laitoksen roolia yhteiskunnallisena keskustelijana. Visuaalisen ilmeen ja logon valinta oli loppusuoralla syksyllä 2014, ja henkilöstöltä saatiin palautetta logon vaihtoehtoihin versioihin. Lokakuussa 2014 valittiin logon versio, jossa puhekuplaan oli muotoiltu kasvinlehden avulla luontosymboliikkaa. Päätettiin, että logo esiintyy useina väri vaihtoehtoina (Raitio ym. 2015).

## Henkilöstön sijoittaminen ja johdon valinta

Selvää oli, että Luonnonvarakeskukseen siirrytään ns. vanhoina työntekijöinä. Tämä tarkoitti sitä, että kaikki vakinaisessa palvelussuhteessa olevat sijoitetaan uuteen organisaatioon. Määräaikaisissa palvelussuhteissa olevia tämä ei koskenut. Tällä seikalla oli merkitystä, sillä laitoksissa työskennellyt henkilöstömäärä oli trendinomaisesti



**Kuva 30.** Alkuvaiheessa Luken puhekuplaloga oli erilaisia väri versioita eri tilanteisiin.

”

Selkeästi tuli esiin valtapeli ja omien asemien turvaaminen. Ne, joilla oli kovin tahto ja 'härskiys', käyttivät armotta keinoja päästäkseen itselleen mieluisaan positioon.

- Raija Karppinen

Jos tehdään fuusio, se pitää tehdä napakasti ja nopeasti, koska siitä ei tule sen parempi, jos sitä pitkään vatkataan. Ja Luken fuusioprosessissa oli hassunkurista, että organisaatio ja toimintamalli tehtiin valmisteluryhmän kautta ennen kuin oli pääjohtajaa, ja sitten se muutettiin uuden pääjohtajan toimesta. Eli ensin kannattaa valita pääjohtaja, joka sitten miettii organisaation.

- Johanna Buchert

Organisaatio ja henkilöstön sijoittaminen oli hemmetin haasteellinen tehtävä, ne ensimmäiset draftit organisaatiomallista ja se, miten ihmiset sijoitetaan. Mutta hyvin positiivinen kuva jäi sen työryhmän toiminnasta, ja se lokshti kyllä hyvin luontevasti paikalleen.

- Taneli Kolström



**Kuva 31.** Fuusiotuomisto otti vastaan Mari Wallsin marraskuussa 2014 Metlassa Jokiniemessä. Kuvassa erityisasiantuntija Juha Heikkilä, kehitysjohtaja Kimmo Kukkuvuori, tuleva pääjohtaja Mari Walls, projektinjohtaja Hannu Raitio ja kehitysjohtaja Ilkka P. Laurila. Kuva: Erkki Oksanen.

laskussa jo perustamishankkeen alkaessa, ja syksystä 2013 alkaen oli ennakoitavissa, että talouden takia lasku olisi jyrkkenalassa.

Projektiryhmän tammikuussa 2013 esittämä aikataulu tähtäsi siihen, että pääjohtaja rekrytoidaan lain ja asetuksen valmistumisen jälkeen maaliskuussa 2014, ja samaan aikaan henkilöstö koesijoitetaan. Tätä ennen tarvittiin suunnitelma henkilöstön sijoittamisen periaatteista sekä työjärjestys, jossa on yksityiskohtainen organisaatorakenne ja toimintamalli. Johtajat, päälliköt ja muut esihenkilöt oli määrä valita viimeistään syyskuussa 2014. Ja henkilöstö sijoitettaisiin — koesijoittelun tuloksia hyödyntäen — osaamisen ja tehtävänkuvien perusteella ryhmiin ja tiimeihin loka-marraskuussa 2014.

Koesijoittelussa maaliskuussa 2014 työntekijä esitti, mihin yksikköön ja osaamisalueeseen eli ryhmään katsoo osaamisensa puolesta parhaiten kuuluvaksi tai mihin haluaisi suuntautua. Yksiköiden alustava ryhmä- ja tiimirakenne vahvistettiin syyskuussa 2014, ja jokainen sai tiedon sijoituksestaan 1.10.2014. Sen jälkeen oli kaksi viikkoa aikaa ilmaista tyytymättömyytensä sijoitteluun, ja valitukset käsiteltiin ennen



**Kuva 32.** Tehtävä suoritettu - iso joukko perustamishankkeessa mukana olleita kokoontui Viikkiin joulukuussa 2014 vähän ennen Luken alkua. Kuva: Erkki Oksanen.

kuin kaikki oli lopullisesti sijoitettu (Raitio ym. 2015).

Johdon ja esihenkilöiden valinnan käynnistyminen odotti pääjohtajan valintaa, mikä ei tapahtunut tavoiteaikataulussa, sillä Luke-laki hyväksyttiin vasta kesäkuun 2014 lopussa ja asetus syyskuussa 2014.

Valtioneuvosto nimitti 6.11.2014 Luken pääjohtajan virkaan professori, FT Mari Wallsin. Hän siirtyi tehtävään Syken merikeskuksen johtajan paikalta. Pääjohtajan valinnan viivästyminen aiheutti sen, että kolmen tason esihenkilöketju piti valita — vaihteittain — todella ripeästi, ja Wallsilla oli vain hyvin lyhyt aika vaikuttaa perustamishankkeen valmistelemaan strategiaan ja toimintamalliin. Työjärjestykseen tehtiin hänen johdolla muutoksia ennen sen hyväksymistä. Strategiaa ja tutkimuksen ohjausta päivitettiin syksyllä 2015 osana vuoden 2016 toiminnan suunnittelua. Tuossa vaiheessa TKT Johanna Buchert oli aloittanut tutkimusylivohtajana.

Perustamishankkeen valmisteleva, mutta pääjohtajan valintaa odottamaan jäänyt johtajien ja päälliköiden valintaprosessi pääsi käyntiin Wallsin tultua nimitetyksi. Ilmoittautuminen tehtäviin tapahtui marras-joulukuun vaihteessa, ja johtajat ja

”

En tiedä tarkasti, mistä ajatus Onnelasta tuli. Jostain ylhäältä valtakunnan johdolta se kaiketi annettiin. Ensin siitä kerrottiin pienelle joukolle. Pian asiaa suunniteltiin erilaisissa komiteoissa. Tarkoituksena oli yhdistää kolme suurherttuakuntaa. Asioiden hiomisessa kului useampi vuosi. Oli monenlaista istuntoa, ja vieraita kestittiin runsailla herkuilla. Kirjoitettiin tärkeitä raportteja ja suunnitelmia. Vihdoin koitti aika, jolloin kaikkien kolmen suurherttuakunnan väki kokoontui asemalla odottamaan junan lähtöä. Väkeä tuli joka ilmansuunnasta. Tunnelma oli odottava, jännittynyt ja välillä kireäkin, mutta luottavaisena astuimme kaikki samaan junaan. Matkalla väliasemilla osa porukasta jäi pois, ja vaunuihin tuli tilaa. Vähän ennen määränpäättämistä meidät lajiteltiin. Jokainen laittoi lajitteluhatun vuorollaan päähänsä ja odotti sen päätöstä siitä, mihin taloon hänet Onnelassa sijoitettaisiin. Jotkut pettyivät ja päätyivät mielestään väärään taloon, mutta osa odotti innoissaan tulevaa aikaa.

- Anita Ojala

”

*Mullahan kävi sinänsä hyvä säkä siinä RCTL:n loppuvaiheessa, mulle ajettiin ja haettiin silloin sitä vaki-naistamista siihen loppuun ja se sitten torpattiin ihan viime metreillä ja muutettiin kolmen vuoden määräaikaan.*

- Sami Vesala

*Kun me tavattiin ensimmäisen kerran Luken johtajia jossain tilaisuudessa, ja niitä oli nimittäin tosi paljon, ihmettelin että mitä ihmettä nämä kaikki täällä tekee.*

- Antti Asikainen

*Fuusiovalmistelu ja myös avainhenkilöiden valinta tehtiin hyvässä ilmapiirissä, ei riideltä. Luottamusmiesten puoleltakaan ei nostettu erityisiä ongelmia. Iso muutos toteutettiin hienosti.*

- Jaana Husu-Kallio

kehittämispäälliköt valittiin 12.12.2014 (muodollinen päätös tehtiin vasta tammikuun alussa). Nimetyt yksikönjohtajat ryhtyivät valmistelemaan muiden sisäisessä ilmoittautumismenettelyssä avoinna olleiden tehtävien (ryhmäpäälliköt ja palveluyksikön päälliköt) täyttämistä. Nämä paikat täytettiin 19.12.2014 (muodollinen päätös tammikuun alussa). Ryhmissä toimivien tiimien tiimiesihenkilöt nimitettiin tammikuussa 2015.

Nimeämisprosessin yhteydessä perustamishankkeen valmistelemaan suunnitelmaan lisättiin viisi johtajantehtävää (yhteistoiminnan, viranomais- ja asiantuntijapalveluiden, yritysratkaisujen, luonnonvarasuunnittelun sekä tiedeviestinnän vastuualueille). Vuoden 2015 alussa kymmenen johtajaa raportoi pääjohtaja Wallsille (kuusi yksikönjohtajaa sekä neljä pääjohtajan työtä tukevassa strategisessa johdossa ollutta johtajaa). Lisäksi yksiköihin sijoitettiin kuusi johtajaa. Neljään tutkimusyksiköön nimitettiin kehittämispäällikkö.

Ensimmäisen pääjohtajan toimikausi oli seitsenvuotinen. Seuraavat nimitykset ovat olleet 5-vuotisia. Pääjohtaja Walls siirtyi pois Lukesta 13.8.2018, ja uutena pääjohtajana aloitti 10.9.2018 tKt Johanna Buchert. Lyhyen ylimenokauden vt. pääjohtajana toimi kehitysjohtaja Ilkka P. Laurila. Syyskuussa 2023 Buchert nimitettiin pääjohtajaksi toiselle viisivuotiskaudelle.

Osa ennalta kartoitetuista perustamishankkeen riskeistä oli realisoitunut: Pääjohtajan nimityksen viivästymisestä seurasi ketjureaktiona joukko muita viivästyksiä. Yhteinen projektinhallintajärjestelmä ei valmistunut tavoitteen mukaisesti syksyn 2014 suunnitteluun. Yhteisestä talouden suunnittelu- ja seurantajärjestelmästä ei saatu sovittua ajoissa, eikä palkkausjärjestelmästä sovittu tavoitteen mukaisesti vuoden 2015 alkuun mennessä. Silti poikkeamat eivät olleet niin vakavia, että ne olisivat vaarantaneet Luken käynnistymisen aikataulussa.





Luonnonvarakeskus



## Liikkeellelähtö

Yhdistyminen oli viimein totta 1.1.2015. Moni asia muuttui: tuli uusia työtovereita, uudet esihenkilöt sekä uusia toimintatapoja ja tietojärjestelmiä. Käyttöön otettiin uudet sähköpostiosoitteet ja henkilökortit. Jokaisesta tuli nyt Luken organisaatiokulttuurin rakentaja ja Luken markkinoija omassa roolissaan. Kyse oli isosta kulttuurinmuutoksesta perinteikkäissä laitoksissa. Fuusioita oli toki tehty ennenkin, mutta tyypillisesti joku pienempi yksikkö oli liitetty isompaan. Nyt ison muutoksen kokivat tasapuolisesti kaikki.

Luke-laki ja -asetus määrittivät tekemisen raamit sekä organisoitumisen ja johtamisen peruseräatteen. Suurimmalla osalla työn sisältö ei ainakaan heti muuttunut. Tekemisen ydin siirtyi vanhoista laitoksista Lukeen; samalla tutkimuksen painopisteet alkoivat asteittain seurata Luken strategiaa. Viranomais- ja asiantuntijatehtävien salkku sekä tilasto-ohjelma periytyivät vanhoista organisaatioista. Vuodelle 2015 laadittu MMM-Luke-tulossopimus määritteli tavoitteet vaikuttavuudelle ja ison joukon tehtäviä.

Vuotta 2015 koskevassa toiminnansuunnittelussa syksyllä 2014 oli otettu huomioon valmistellut strategiset linjaukset ja valmistelussa ollut tulossopimus. Tutkimuksen suuntaamisen osalta oli päädytty siihen, että vanhoissa laitoksissa käynnissä olleet tutkimusohjelmat jatkuvat vuonna 2015 – avautuen uusille projekteille – ja näiden rinnalle valmistauduttiin valmistelemaan yksi tai kaksi uutta yhteistä tutkimusohjelmaa.

”

*Mutta kyllä me ehkä epäonnistuttiin siinä, että me mentiin liikaa hallinnon rakenteiden kautta. Osa henkilöstöstä jäi aivan yksin hirvittävän työpaineen alle. Ihmiset joutuivat siihen hankemaailmaan ja hankimaan tavallaan palkkarahoituksensa sitä kautta. Sitten he yrittivät pitää ne vanhat vastualueensa edelleenkin pystyssä, joita olivat tehneet sektorilaitoksissa. Ja osa ajautui tekemään ympäriryöreitöitä päiviä ennen kuin paloi loppuun. Sitä me ei johdossa mun mielestä nähty.*

- Jari Varjo



**Kuva 33.** Luken ensimmäinen tulossopimus allekirjoitettiin maa- ja metsätalousministeriössä tammikuussa 2015. Kuvassa kehitysjohtaja Ilkka P. Laurila, kansliapäällikkö Jaana Husu-Kallio, pääjohtaja Mari Walls ja ylijohtaja Pentti Lähteenoja. Kuva MMM:n viestintä.

Koska yhteisten suunnittelujärjestelmien hankinta oli myöhässä, vuoden 2015 toiminta oli syksyllä 2014 suunniteltu laitosittain. Yhteinen toimintasuunnitelma koottiin Excelillä kunkin laitoksen tietokannoista. Kokoamisen työläyttä lisäsi se, että laitokset erosivat toiminnanohjauksessa merkittävästi toisistaan. Erot hankaloittivat paitsi toiminnan integroitumista myös uuden yhteisen tekemisen lisäämistä. Yhteisen toimin-

nanohjausmallin puute hidasti myös tutkimusohjelmien valmistelua. Vakavin ongelma oli kuitenkin talouden seurannan epävarmuus tilanteessa, jossa Luke oli sopeutumassa merkittäviin rahoitusleikkauksiin. Yhteiseen toiminnanohjausmalliin päästiin vasta syksyllä 2015.

Vuoden 2015 alussa elettiin kriittisiä kuukausia. Luke-valmistelu oli vaatinut paljon työtä ja huomiota, ja fuusion tiedet-

”

*Jos haetaan rahoitusta sieltä, mistä sitä voisi olla saatavissa, joudutaan samalla pohtimaan Luke-laissa määriteltyä toimialaa. Lakihan rajaa Luken toiminnan tiukasti alkutuotantoon. Voi ajatella, että esimerkiksi teollisuudelta tai tekniseltä puolelta on rahaa helpommin saatavana. Keskustelimme myös kansliapäällikön kanssa tästä rajauksesta, ja oli selvää, että pysytään alkutuotannossa. Myös johtokunnassa asiasta keskusteltiin, ja olimme samaa mieltä. Sehän on iso juttu, kun mietit, miten rahoituksen suhteen toimitaan, kuinka tiukasti noudatetaan speksejä, joita varten laitos on luotu.*

- Juha Mäntylä

tiin synnyttävän vielä vuonna 2015 ylimääräistä kustannusta. Perusrahoituksessa oli iso leikkaus, mikä edellytti onnistumista ulkopuolisen rahoituksen haussa. Oli huoli siitä, kärsiikö perustekeminen tilanteessa, jossa asiakkaat ja yhteiskunta tarvitsevat Luken tuotoksia yhtä paljon kuin ennenkin samalla, kun rahoituksen notkahtaminen vaikeuttaa käyntiinlähtöä entisestään. Laadukasta tutkimusta ja asiantuntijatehtäviä sekä osaamisen kehittämistä ja asiakastyötä ei ollut varaa laiminlyödä vaiheessa, jossa oli tärkeää onnistua niin ulkoisen maineen ja tunnetuksi tekemisen kuin sisäisen työilmapiirin takia.

Tilanteen haastavuutta lisäsivät pakon edessä käynnistetyt, merkittäviin henkilöstövähennyksiin johtaneet yhteistoimintaneuvottelut (YT-neuvottelut). Myös palkkausjärjestelmän puute haittasi merkittävästi työtyytyväisyyttä ja todennäköisesti myös Luke-tasoisien yhteisöllisyyden kehittymistä. Sopimusta palkkausjärjestelmästä jouduttiin odottamaan vuoden 2018 loppuun.

Sidosryhmäfoorumeissa saatiin vahvistus sille, että asiakkaat olivat kiinnostuneita Lukesta. Ulkopuolinen maailma ei kuitenkaan ollut erityisen kiinnostunut uudelleenorganisoitumisen yksityiskohdista, jotka veivät lukelaisten huomiota edelleen vuonna 2015. Luken ulkopuolella fuusio nähtiin sisäisenä asiana – tehtiinhän rakennejärjestelyjä muuallakin.

Luke tarvitsi tyytyväisiä asiakkaita, jotka olivat valmiit osallistumaan yhä enemmän tutkimuksen kustannuksiin. Asiakkaat pitivät tärkeänä sitä, että he saavat totutun palvelun. Asiakkaille oli annettu palvelulupaus, jonka mukaan he saavat sen ja bonuksena fuusiohyödyn eli ratkaisuja, jotka on tuotettu aiempaa monipuolisemmalla osaamisella ja infrastruktuurilla sekä laajemmilla yhteistyöverkostoilla. Tavoitteena oli yllättää asiakkaat myönteisesti. Samalla tavoitteena oli tehdä Lukesta niin houkutteleva kumppani ja palveluntarjoaja, että asiakkaat olisivat valmiit maksamaan saastaan palvelusta aiempaa enemmän.

Lukella nähtiin olevan hyvät lähtökohdat siinä mielessä, että biotalouden merkitys ymmärrettiin yhteiskunnassa entistä laajemmin. Suomi tarvitsi kipeästi uutta kasvua, työpaikkoja ja vientituloja. Pääministeri Alexander Stubbin hallituksen (kesäkuu 2014 – toukokuu 2015) ohjelmassa, joka perustui pääministeri Jyrki Kataisen hallituksen ohjelmaan, painotettiin kestävää talouskasvua, yrittäjyyttä, työpaikkoja, kilpailukykyä ja hyvinvointia. Hallituksen painopistealat teollisuuden uudistamisessa olivat biotalous, cleantech ja digitaalinen liiketoiminta. Työssään hallitus edisti kansalliseen biotalousstrategiaan kirjattuja tavoitteita ja toimenpiteitä (TEM, MMM & YM 2014, päivitys VNK 2022).



**Kuva 34.** Taidemaalari Lennart Segerstråle (1892–1975) opiskeli metsänhoitajaksi (1915) saadakseen varman ammatin, ja työskenteli muutamia vuosia Metsäntutkimuslaitoksessa. Taide oli kuitenkin hänen intohimonsa. Metsäopintojen aikaan hän osallistui Eero Järnefeltin piirustuskursseille ja suoritti myöhemmin lisää taideopintoja. Segerstråle tuli tunnetuksi erityisesti vaikuttavista freskoistaan, joita on julkisissa tiloissa ja kirkkoissa eri puolilla maailmaa. Metsäntutkimuslaitoksessa työskennellessään hän maalasi kuvia luonnosta ja tutkimuskohteista. Kerrottiin, että hän mielellään maalasi itsensä mukaan teoksiinsa. Kuvassa Mies ja talvinen männyntaimikko.

## Henkilöstö

Käyntiinlähtöä varjosti ymmärrys siitä, ettei toimintamallin muutoksesta ja perusrahoituksen voimakkaasta leikkauksesta selvitä ilman irtisanomisia. Hallintohenkilöstön vähentäminen nähtiin mahdolliseksi fuusion tuomien päällekkäisyyksien ja valtion yhteisiin palveluihin (ICT-, henkilöstö- ja talouspalvelut) siirtymisen ansiosta. Toimintamallia päätettiin uudistaa siten, että jatkossa empiiristä aineistoa kootaan, käsitellään ja analysoidaan aiempaa vähemmän ja aiemmin kerätyn datan hyödyntämistä tehostetaan. Tavoitteita yhteistyölle ja työnjaolle muiden toimijoiden kanssa kasvatettiin, ja tutkimuspalveluja alettiin integroida entistä kiinteämmin osaksi tutkimusprossia.

Työnantaja antoi YT-neuvotteluesityksen 21.4.2015. Suunnitelmaan sisältyi uudelleenorganisointia, ulkoistamisia ja lomautuksia sekä henkilöstövähennyksiä laboratoripalveluissa, aineisto- ja koetoimintapalveluissa sekä sisäisissä asiantuntijapalveluissa. Esityksessä irtisanottavien määräksi arvioitiin 235–260 henkilöä. Toimipaikkaratkaisua ei sisällytetty vielä tähän kokonaisuuteen.

Kesäkuussa 2015 tehdyn päätöksen mukaisesti jouduttiin

irtisanomaan 117 työoveria. Irtisanomisiin jouduttiin, vaikka vapaaehtoiset toimet ja luonnollinen poistuma pienensivät irtisanomistarvetta. Lomautuksissa päädyttiin enintään kahden viikon lomautukseen irtisanottavia ja määräaikaista työsopimusuhteisista henkilöitä lukuun ottamatta. Lomautustarpeen arvioinnin osalta päätettiin, että taloudellista tilannetta tarkastellaan elokuun 2015 taloustilanteen perusteella. Lomarahojen vaihtovapaiden käyttö otettiin huomioon. Lisäksi päätettiin säästää ostopalveluissa, matkakuluissa ja toimitiloissa. Lomautuksiin ei lopulta menty, ja ulkoistamisia koskevan kokonaisuuden valmistelu jatkui vuonna 2016.

Tammikuussa 2017 käynnistettiin toinen, sisäisiä asiantuntijapalveluja koskenut YT-neuvottelu. Sen päätyttyä maaliskuussa 2017 irtisanottiin 28 henkilöä. Tämän ja toimipaikka-uudistukseen liittyneen YT-prosessin yhteydessä maksettiin yhteensä noin kymmenen irtisanoutumiskorvausta, joka oli yksi muutoksen tukitoimista.

Henkilöstömäärä aleni vuoden 2014 1 664 htv:sta 1 483 htv:een vuonna 2015 (-10 % kun Valtoriin vuoden 2015 alussa

”

*Aloin käymään niitä ennakkokeskusteluja ihmisten kanssa ennen varsinaista YT-keskustelua. Yhden päivän aikana kävin viiden ihmisen kanssa sen keskustelun, ja kaikki halusi avautua omasta tilanteestaan. Kun pääsin kotiin, niin sitten vaan itkin. Tajusin sen, että mulla on vasta viisi käytnä ja näitä on satoja, että tästä ei tule mitään, että täytyy kovettaa itsensä. Ja muistan, että loppuvaiheessa mua harmitti, kun jouduin käsittelemään niitä ihmisiä kuin liukuhihnalla. Se oli niin kaaosta.*

- **Taru Könkö**

*Perustamisaika oli semmoista varovaisen optimistista aikaa ja uuden organisaation ensimmäinen vuosi, kunnes YT sitten käynnistyi. Omasa lähipiirissä koettiin epäoikeudenmukaisuutta ja epätasa-arvoista kohtelua ja kaikenlaista sellaista, mistä jäi pitkäksi aikaa haavoja. Kaunaa syntyi tutkijoita kohtaan siinä henkilöstöryhmässä, joka oli YT:n kohteena. Moni näki, että emme säästä tekemisen sisällöstä tai rajaa sieltä sisältöjä pois, vaan niistetään avustavaa ja hallinto-henkilöstöä erityisen kovasti. Se oli huono kokemus, ja se tuntuu edelleenkin huonolta kokemukselta.*

- **Katja Holmala**

*Kyllähän YT-neuvotteluiden kausi oli aikamoinen, ja se aiheutti kyllä ihmeellisiä tilanteita, että ketä irtisanoitaan ja ketä ei. Aamulla kun meni töihin, niin aika lailla terapeutina piti olla, kun työntekijä tulee itkien, että miksi minä joudun lähtemään, vaikka oon ollut kauemmin töissä kun tuo. Se aiheutti sitten keskinäisiä kaunojakin.*

- **Ari Savikko**

*Silloinhan oli muistaakseni joulukuussa Rovaniemellä kysely, että tuleeko nyt vielä henkilöstön vähentämiseen liittyviä YT:tä, ja oli sanottu, että ei tule. Luottamuksen voi menettää vain kerran, ja siinä se meni, kun sitten muistaakseni kuudestoista tammikuuta alkoi YT:t tuotannollisin ja taloudellisin perustein. Siinä vaiheessa talouden takia sitä ei olisi tarvinnut tehdä, mutta mun mielestä aivan selvästi siinä haluttiin päästä eroon tietyistä ihmisistä. Ja sillä perusteella ne YT:t pidettiin, ja silloin puhuttiin kauheasti ulkoistamisesta sun muista. YT:n jälkeen kysyin sitten Wallsilta ja Mellakselta, miten ulkoistamiset nyt tehdään, niin sieltä vaan todettiin, että ei vielä tiedetä, että nyt ruvetaan suunnittelemaan sitä. Ja siitähän on todettu, että ne oli niin kalliita ratkaisuja, että niistähän tuli takapakkia sitten myöhemmin. Kyllä ilmapiiri jäi tosi negatiiviseksi.*

- **Esa Uotila**

*Niissä ensimmäisissä YT:issä ei mikään mennyt hyvin. Jo silloin fuusiovaiheessa hallintohenkilöstö osasi kyllä sen laskea, että vähennyksiä varmaan tulee. Mutta kun se kohderyhmä selvisi, että sieltä jätettiin tutkijat vallan pois, niin se oli kyllä aikamoinen isku.*

- **Taru Könkö**

siirtyneitä 25 henkilöä ei lasketa vähen-nykseksi). Vuonna 2016 Luke toimi 166 htv:a pienemmällä työpanoksella kuin vuonna 2015 (-11 %). Vuonna 2017 henkilöstmäärä väheni vielä 2 %, jolloin Lukessa tehtiin 1 286 htv:a. Henkilöstömäärä vakiintui lähelle tasoa 1 300 htv (Taulukko 2).

Vähentäminen kohdistui eniten hallinnon, aineistopalvelujen ja laboratoriopalvelujen henkilöstöön, jota irtisano-



*Luken alkuvuosia leimasi pelon ilmapiiri. Se liittyi myös siihen, että oli YT-neuvotteluprosessi menossa. Koettiin, että arvostelua ei sallita.*

- Taneli Kolström

*Vuoden 2017 YT-neuvotteluiden jäl-keen palveluryhmät olivat voimatto-mia, kun YT oli koskenut ainoastaan niitä. Nykyisen pääjohtajan aloit-teesta on käyty paljon keskustelua siitä, että olemme kaikki samassa veneessä ja että palveluryhmillä on tärkeä rooli Luken menestyksessä. Muutos tässä asiassa on ollut aika voimakas. Palveluryhmät nähdään tänä päivänä tärkeänä osana Luken kilpailukykyä.*

- Kirsi Arvelo

Taulukko 2. Henkilöresurssit 2015-2024.

	2014*	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Henkilö-määrä 31.12.	1636	1437	1283	1284	1288	1256	1274	1334	1323	1334	1298
naiset (%)	50	50	49	50	50	50	51	51	52	52	52
miehet (%)	50	50	51	50	50	50	49	49	48	48	48
Henkilö-työvuodet	1664	1483	1317	1286	1309	1264	1249	1296	1351	1327	1306
Keski-ikä		51,0	50,8	50,5	50,5	51,0	50,4	49,6	49,5	49,3	49,4
Henkilöstön osuus ikäluokittain (%)		8 17 34 39 2	8 19 33 39 1	10 19 30 40 1	10 19 29 40 1	9 20 28 41 2	11 20 27 40 2	13 22 26 38 2	13 23 25 37 2	13 22 25 36 3	13 22 27 35 3
vakinaiset (%)		90	90	87	84	87	86	83	83	83	83
määräaikaiset (%)		10	10	13	16	13	14	17	17	17	17

\* MTT 728 hlöä ja 733 htv, Metla 621 hlöä ja 642 htv, RKTL 260 hlöä ja 266 htv, Tike 27 hlöä ja 23 htv

Taulukko 3. Henkilöstörakenne tehtäväryhmittäin 2015-2024, %.

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Tutkijat	45	47	49	49	50	49	49	49	50	51
Asiantuntijat	22	22	25	23	24	25	25	25	25	25
Johto	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1
Tutkimusta tukevat	31	30	25	26	24	24	25	25	24	24

miset koskivat. Tutkijoita ei irtisanottu, mutta tutkijavoimakin pieneni ensin 666 htv:sta vuonna 2015 suuruusluokkaan 620–640 htv vuosina 2016–2021, mutta kasvoi noin 660 htv:n tasolle vuosina 2022–2024. Tutkijoiden osuus henkilöstöstä kasvoi ja erityisesti tutkimusta tukevan henkilöstön osuus pieneni (Taulukko 3).

Lukelle olisi toivonut helpomman alun. Erityisesti vuosi 2015 oli raskas: henkilöstömäärää vähennettiin, kaikessa säästettiin, uutta johtamis- ja toimintamallia ajettiin sisään ja osa tietojärjestelmistä oli keskeneräisiä. Tieto siitä, että koko tutkimusmaailmaa ravisteltiin talouden osalta, ei helpottanut. Taloutta vaikeutti sekin, että tutkimusrahoituksen ja myynnin kehitys jäi vuonna 2015 alle budjetoidun.

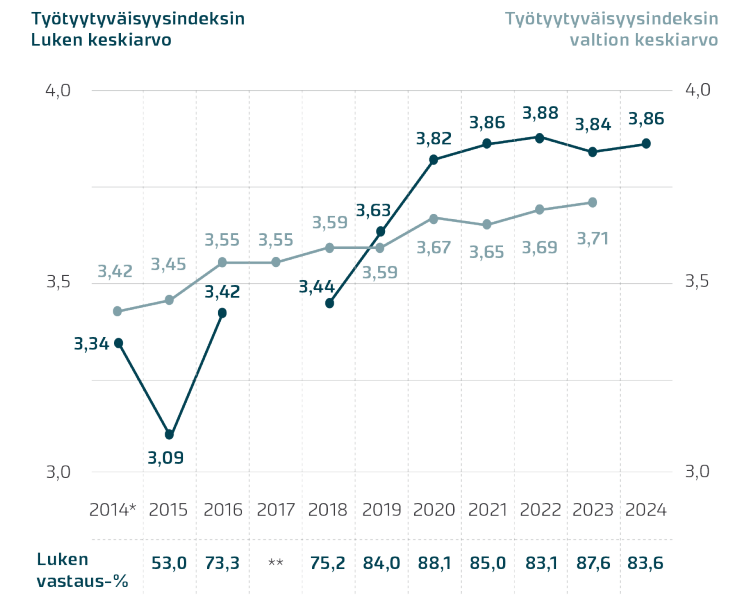
Pahaa oloa oli Lukessa paljon, ja jotain oli rikkoontunut: työnantajan ja työntekijän välinen sanaton sopimus siitä, että molemmat sitoutuvat toisiinsa, ja yhdessä kuljetaan niin myötä- kuin vastamäessä. Koettiin epäoikeudenmukaiseksi, että irtisanomiset eivät koskeneet tutkijoita.

Oli onnetonta, kun vahvasti työnantajaansa sitoutuneille kollegoille jouduttiin antamaan lopputili. Huoli oli suuri niin lähtemään joutuvilla kuin Luken jäävillä. Vuoden 2015 lopulla tehdyn työtyytyväisyyskyselyn (VMBaro) perusteella työtyytyväisyys oli kärsinyt pahoin (Kuva 35). Tulosten perusteella käynnistettiin toimenpiteitä, jotka tähtäsivät työtyytyväisyyden kohentamiseen. Luke-tason kehittämiskohteiksi valittiin johdon käytännöt, viestintä ja tiedonkulku, kehityskeskusteluiden toimivuus sekä arvojen toteutuminen käytännössä. Luken vahvuusiksi tulivat esille mahdollisuus sovittaa yhteen työ- ja yksityiselämä sekä työn sisältö ja itsenäisyys.

Tukeakseen ilmapiiriä johto perusteli säästöjen välttämättömyyttä ja muistutti Luken hyvistä näkymistä: kaikkialla lasketaan sen varaan, että maailma on siirtymässä fossiilitaloudesta biotalouteen ja materiaalien aiempaa tehokkaampaan hyödyntämiseen. Lukelta odotettiin

ratkaisuja, joilla Suomeen luodaan kestäväällä tavalla hyvinvointia, työpaikkoja, vientiä ja taloudellista kasvua, ja joita yrittäjät ja hallinto voivat hyödyntää. Lukessa oli oikeaa osaamista ja oikeita kumppaneita. Mutta myös uudistumista kaivattiin.

Alkuvuosien henkilöstövähennysten ohella työilmapiiriä



\* Vanhojen organisaatioiden koolla painotettu keskiarvo \*\* Kyselyä ei toteutettu

Kuva 35. Työhyvinvointi (asteikko 1-5, 5 on paras).

rasitti palkkausjärjestelmän puutteesta johtuva palkkauksen epätasa-arvo. Palkkaukseen vaikutti työntekijän tausta, so. mistä laitoksesta Lukeen oli tultu. Tehtiin samanlaista työtä, mutta koska palkat olivat euromääräisiä eli henkilön taustaan kiinnittyviä, niissä saattoi olla merkittäviä eroja.

Työilmapiiriä rasitti myös mittava ensimmäinen toimipaikkauudistus, joka toteutettiin pääosin vuoden 2017 aikana. Uudistus johti monen kohdalla toimipaikan vaihtumiseen. Toimitilojen osalta järjestelyt jatkuivat vielä seuraavina vuosina, ja myös uusia toimipaikkaratkaisuja tehtiin vuosina 2020 ja 2021 ja rajatumpana vuonna 2024 siten, että pääosa toimeenpanosta tapahtuu vuoden 2025 loppuun mennessä.

Vuonna 2016 keskimääräinen työtyytyväisyys alkoi kehittyä myönteisesti. Toimitilaratkaisut olivat yhtäältä tyytymättömyyden kohde, mutta myös yksi elementti Luken yhteisöllisyyden kehittämiseksi, kun vanhan organisaation mukaisesti erillään sijainneita toimintoja siirrettiin saman katon alle. Yhteisöllisyyden kehittämisen merkkipaaluihin kuuluu myös syyskuun 2017 LukeMeets, joka kokosi lukelaiset Helsingin Finlandia-taloon henkilöstöjuhlaan ja tulevaisuusseminaariin – samalla juhlistaen 100 vuotta täyttävää Suomea. Suomi 100 -juhlavuoden teemana oli sopivasti ”Yhdessä!”. Seuraavan kerran koko Luken koonnut tilaisuus järjestettiin Jyväskylässä marraskuussa 2022, ja seuraava pidetään marraskuussa 2025 Helsingissä.

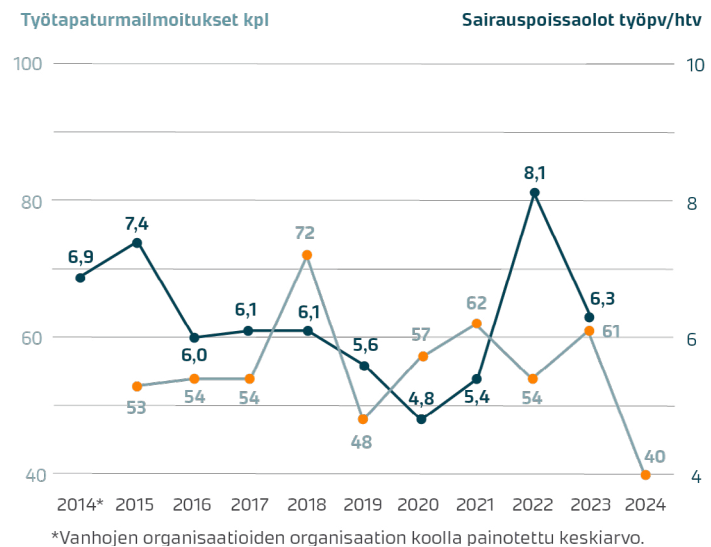
Lokakuussa 2018 hyväksytty sopimus palkkausjärjestelmästä oli erittäin hyvä uutinen, vaikka se ei kaikkia palkkaukseen liittyviä ongelmia kerralla ratkaissutkaan. Työtyytyväisyys parantui kaikilta osin vuonna 2019 ja ylitti valtion keskiarvon ja on pysynyt keskiarvon yläpuolella. Erityisen tyytyväisiä lukelaiset olivat työn sisältöön ja työyhteisön toimintakulttuuriin. Eniten tyytymättömyyttä oli palkkaukseen, mutta siinäkin tyytyväisyys oli selvästi parantunut sen jälkeen, kun sovitun palkkausjärjestelmän soveltaminen alkoi vuoden 2018 lopussa.

Vuonna 2020 työtyytyväisyys parani edelleen. Edistys oli erityisen vahvaa strategian ja tavoitteiden ymmärtämisessä, ylimmän johdon arvioinneissa ja palkkaan liittyvissä kysymyksissä. Ainoastaan luottamus palvelussuhteen jatkumiseen jäi hieman valtion keskiarvon alapuolelle. Kyselyn vastausaktiivisuus oli erittäin korkea: 88 %. Vuoden 2023 henkilöstötutkimuksen perusteella yhteisiksi kehittämiskohteiksi valikoituivat

töiden organisoimisen kehittäminen ja esihenkilötyön tukeminen. Vuoden 2024 tulosten perusteella yhteisiksi kehittämiskohteiksi valittiin yhteisöllisen monipaikkaisen työn ja töiden organisoimisen kehittäminen. Luken johtoryhmä valitsi omaksi kehittämiskohteekseen ryhmäpäälliköiden tuen. Lisäksi yksiköt, ryhmät ja tiimit ovat valinneet omat kehittämiskohteensa vuosittain.

Tiedossa on, että työtyytyväisyyden keskiarvot kätkevät sisäänsä myös työpahoinvointia, johon on pyritty puuttumaan matalalla kynnyksellä. Varhaisen tuen toimintamallia painotetaan. Käytössä ovat työterveyshuollon tarjoamat mielenterveyttä vahvistavat, ennaltaehkäisevät Mielen chat ja Mielen sparri -palvelut, jotka tarjoavat nopeaa apua jaksamis- ja mielialaongelmiin, ahdistuneisuuteen, yhtäkkisiin elämänmuutoksiin sekä muihin toiminta- tai työkykyä vaarantaviin tilanteisiin. Vuonna 2024 työn kuormituksen hallinnan sekä työyhteisön psyykkisen ja sosiaalisen työhyvinvoinnin tukemiseksi valmistui yhdessä työterveyshuollon kanssa valmisteltu Työhyvinvoinnin johtamisen käsikirja.

Sairauspoissaolojen ja työtaturmailmoitusten osalta vuosittaisen vaihtelun lisäksi ei ole selvää trendiä (Kuva 36).



Kuva 36. Sairauspoissaolot ja tapaturmat.



Kuva 37. Finlandia-talossa 2017 järjestetyssä LukeMeetsissä yli 800 lukelaista tutustui toisiinsa ja juhlittiin satavuotiasta Suomea. Lukelaisia yhteiskuvassa Töölönlahden puistossa. Kuva: Luken arkisto.



Kuva 38. LukeMeetsin ohjelmasta vastasi pääosin Luken oma porukka. Kuva: Iina Esko.



Kyllä meillä oli MTT:ssä hyvä työilmapiiri, eikä se ole mennyt kauhean paljon huonommaksi. On menty kivun kautta välillä, mutta nyt on hyvä.

- Sirpa Suonpää



Kuva 39. LukeMeetsissä 2017 tutustuttiin Luken toimipaikkoihin, joilla kaikilla oli oma esittelypiste. Savonlinnassa tehtävää tutkimusta esittelemässä asiantuntija Esko Oksa ja ryhmäpäällikkö Tuija Aronen. Kuva: Iina Esko.

Työturvallisuutta on tuettu mm. kehittämällä ennakoivia työturvallisuusmittareita. Vuonna 2022 Luke liittyi Nolla tapaturmaa -foorumiin, jossa seurataan tapaturmamääriä ja tapaturmista aiheutuvia sairauspoissaoloja. Vuosina 2022 ja 2023

tasoluokitus oli 3, so. ”suuntana maailman kärki”. Vuoden 2024 tuloksen perusteella Luke on nousemassa tasolle 2, ”kohti maailman kärkeä”. Tavoitteena on taso 1, ”maailman kärjessä”.

### PALKKAUSJÄRJESTELMÄ

Perustamishankkeessa tavoitteena oli, että palkkausjärjestelmästä olisi sovittu vuoden 2015 alkuun mennessä. Valmistelu aloitettiin tutustumalla ELY-keskusten, TEM:n, Eviran ja yliopistojen ratkaisuihin. Luonnosteltiin palkkapolitiikka, jossa näkyivät visiot, strategia ja tavoitteet. Määriteltiin palkanmuodostuksen periaatteet, jotka tähtäävät tulokselliseen toimintaan, hyvään johtamiseen, palkkatasa-arvoon ja palkkakilpailukykyyn. Palkkausjärjestelmään suunniteltiin geneerisiin tehtävänkuvauksiin perustuvat urapolut ja vaativuuskriteerit sekä henkilökohtaisen suoriutumisen arviointikriteerit.

Työnantajan tarjous palkkausjärjestelmäsopimukseksi annettiin henkilöstöjärjestöille kuitenkin ensimmäisen kerran vasta helmikuussa 2015. Luken johdon ja henkilöstöjärjestöjen edustajien lisäksi taustalla sopimuksen reunaehdoista määrittämässä olivat valtion työmarkkinalaitos sekä pääsopijajärjestöt, Julkisan koulutettujen neuvottelujärjestö JUKO ry, Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL ry sekä Palkansaajajärjestö Pardia ry (nyk. Ammattiliitto Pro ry).

Sopimusneuvottelut pitkittyivät, ja palkkausjärjestelmän puute rasitti merkittäväällä tavalla Luken alkutaloutta heikentäen työtyytyväisyyttä. Alusta asti olisi

ollut tärkeää, että työn vaativuus ja siinä suoriutuminen olisi voitu palkita yhdenvertaisesti, kannustavasti ja yhteisiä tavoitteita tukien. Luke ei ollut tilanteessa ainoa, sillä uudesta palkkausjärjestelmästä sopiminen viivästyi ainakin neljässä muussa fuusiovirastossa: Valtori, OPH, KKV ja Karvi. Neuvotteluja ei käyty työpaikkakohtaisesti vaan keskusjärjestötasolla. Valmistauduttiin siihen, että yhteisymmärryksen löydyttyä keskusjärjestötasolla (työntekijäkeskusjärjestöt ja valtion työmarkkinalaitos) Lukella on työnantajana valmius esittää palkkausjärjestelmätarjous henkilöstöjärjestöille. Tarjous puolestaan käynnistäisi neuvottelut.

Vuoden 2017 lopussa saatiin viimein hyvä uutinen, kun fuusiolaitosten palkkausjärjestelmän rahoitusmallista syntyi keskusjärjestötasolla neuvottelutulos. Tämän ansiosta neuvottelut päästiin aloittamaan Luken sisällä työnantajan ja henkilöstöjärjestöjen kesken. Sopimus palkkausjärjestelmästä allekirjoitettiin lokakuussa 2018, ja sen soveltaminen alkoi takautuvasti kesäkuusta 2018 lukien. Järjestelmän elementtejä ovat urapolut ja roolit sekä kehityskeskustelussa arvioitava suoriutuminen. Vaikkei sopimus kaikkia palkkaukseen liittyviä ongelmia kerralla ratkaissutkaan, se oli tärkeä virstanpylväs palkkauksen tasa-arvolle, joka sopimuksen soveltamisen myötä alkoi nopeasti parantua.



**Kuva 40.** Toinen LukeMeets järjestettiin Jyväskylässä 2022. Ren-gastrapetsi-esityksestä vastasivat tutkimuspäällikkö Petra Lindholm-Lehto Lukesta ja software specialist Leena Mäkeläinen Kelasta. Kuva: Luken arkisto.



**Kuva 41.** Maa- ja metsätalousministeri Jari Leppä, pääjohtaja Mari Walls ja juontaja Ronja Salmi LukeMeetsissä syyskuussa 2017. Kuva: Erkki Oksanen.

”

Minulla oli taustaa henkilöstön edustajana jo silloin, kun Lukea ruvettiin muodostamaan, ja sitten päädyin ohjausryhmään Metlasta tulevana henkilöstön edustajana, ja olin motivoitunut yhteyden rakentamisesta sisarlaitoksiin. Olin myös Luken ensimmäisessä johtokunnassa henkilöstön edustajana. Toimintatavat johtokunnassa olivat erilaiset, kaikki oli salaista enkä kokenut voivani toimia minkäänlaisena linkkinä henkilöstön suuntaan. Lisäksi vallalla oli kummallinen yksityissektorin ihannoiti sen sijaan, että olisi ylpeästi luotu valtiolle tärkeää tutkimuslaitosta. Kieltäydyin ehdokkuudesta seuraavaan johtokuntajaksoon. Alussa Luken alkutaloutta leulla jouduin jokseenkin pakotettuna ryhmäpäälliköksi, ja ryhmässäni oli sekä entisiä metlalaisia että MTT:läisiä monelta eri paikkakunnalta. Koin tämän positiivisena, pääsin käymään Jokioisilla ja tutustumaan moneen uuteen mukavaan ihmiseen. Vaikka en alun perin halunnut tehtävään, olin jossain määrin innostunut. Yhdistetty ryhmä jäi kokeiluksi, sillä seuraavassa organisoinnissa ryhmä purettiin, ja palattiin metsä/maatalousryhmittelyyn. Ihan hyvä näin, mutta kokeilulakin oli arvonsa. Tällä hetkellä luotan Luken johtoon, ja vaikeasta taloudellisesta tilanteesta huolimatta olen luottavainen Luken tulevaisuuteen. Koen myös, että johto arvostaa työntekijöitään ja näkee heidät voimavarana, ei taakkana. Tämä on tärkeää.

- Mari Rusanen

Samalla kun lukelaisten työtyytyväisyys kehittyi hyvään suuntaan, myös Luken tunnettuus, kiinnostavuus ja työnantajakilpailukyky kasvoivat. Vuonna 2018 Luke oli luonnontieteiden ammattilaisten halutuin työnantaja ja luonnontieteiden opiskelijoiden keskuudessa toiseksi halutuin työnantaja. Työnantajakuvaan erikoistuneen tutkimus- ja konsultointiyritys Universumin kyselyssä työnantajakuva arvioitiin neljällä osa-alueella: maine ja imago, ihmiset ja kulttuuri, palkkaus ja etenemismahdollisuudet sekä työn ominaispiirteet. Luke erottui kilpailijoista varsinkin osa-alueilla: ystävällinen työilmapiiri, tiimityöskentely, työntekijöitä kunnioittava kulttuuri, työnantajan sitoutuminen moninaisuuteen ja osallistamiseen. Luken työnantajakilpailukyky on vahva, sillä vuodesta 2019 alkaen Luke on ollut – yli sadan työnantajan joukossa – yhtäjaksoisesti niin luonnontieteiden opiskelijoiden kuin ammattilaisten halutuin työpaikka. Tekniikan alalla vuonna 2024 sijoitus oli ammattilaisten joukossa 40. ja opiskelijoiden keskuudessa 44.

Työnteon joustoja lisättiin vuonna 2019 pilotoimalla joustavaa työaikaa ja ottamalla käyttöön ns. monipaikkaisen työn periaatteet. Etätyö lisääntyi jonkin verran. Keväällä 2020 alkanut korona-aika muutti työnteon tavan täydellisesti toimistotyön osalta. Pandemian jälkeen toimistotyössä on jatkunut etätyöpainotus: osa työntekijöistä on palannut toimistolle, mutta valtaosa tekee useimmat työpäivät etänä. Kaikki työyhteisöt, Luke niiden joukossa, pohtivat edelleen, millainen ”uuden normaalin” tulisi olla, jotta myös yhteisöllisyys, osaamisen siirto, yhteiskehittäminen ja uusien työntekijöiden sosiaalistaminen työyhteisöön toteutuisivat.

Yhteisöllisyyttä ja yhtenäistä kulttuuria edistetään esimerkiksi pääjohtajan Teams-kahveilla ja LukeTalks-keskustelutilaisuuksilla. Niissä tuodaan esiin lukelaisten osaamista, onnistumisia, oppeja sekä siirtymisiä tehtävästä toiseen Luken sisällä. Intranet Lukenet on tärkeä keskustelufoorumi ja informaation jakaja. Talvella 2024/2025 lukelaisia osallistettiin erityisesti strategiaprosessiin.

Pitkän aikavälin henkilöstösuunnittelu on nähty erittäin tärkeänä johtuen tutkimustarpeiden muuttumisesta ja Luken henkilöstörakenteesta, joka viittaa merkittävään eläköitymistahtiin, josta puolestaan seuraa tarve tehokkaaseen osaamisen siirtämiseen (Taulukko 2). Osaamisen kehittämisen ja rekrytointien suunnittelu perustuu sen ennakointiin, mitä ratkaisuja Lukelta tulevaisuudessa odotetaan. Koulutusrakenne on kehittynyt tavoitteen mukaisesti (Taulukko 4).

Kansainvälistymistavoitteet ovat koskeneet myös henkilöstörakennetta ja organisaatiokulttuuria. Kehitys on ollut orgaanista siten, että rekrytoinnit alettiin avata yhä useammin kansainvälisesti, jolloin valintakriteerit kohtelevat kaikkia kansallisuuksia samanarvoisesti. Kansainvälisen henkilöstön osuus alkoi kasvaa, ja vuonna 2019 3,6 % henkilöstöstä ja 5,6 % tutkimushenkilöstöstä oli kansainvälistä edustaen 27 kansallisuutta. Vuoden 2025 alussa vastaavat osuudet ovat 6,0 % ja 9,2 % edustaen 43 kansallisuutta.

”

*Minusta erityisesti tutkijoiden jaksamiseen ja motivoitumiseen on kiinnitettävä huomiota koko talossa. Pelkään, että nykysysteemillä moni osaava, aikaansaava ja tunnollinen tutkija ajetaan uupumuksen, sirpaloituneen työajan, jatkuvaan kiireen ja stressin kautta tilanteeseen, jossa voimavarat ja motivaatio työn tekoon heikkenee.*

- Jouko Kumpula

Vuodesta 2019 alkaen Lukessa on toiminut Intercultural Community -yhteisö, joka on kohtauspaikka monimuotoisuudesta ja monikulttuurisuudesta kiinnostuneille lukelaisille. Toimintamuotoja ovat sosiaaliset tapahtumat, webinaarit tutkimuksen ja työelämän aiheista sekä ekskursiot Luken toimipaikkoihin. Tarjolla on kielikoulutusta ja kulttuurivalmennusta. Kansainvälistymistä edistetään myös esimerkiksi tukemalla kansainvälistä liikkuvuutta sekä huolehtimalla tutkimuskonsortioiden kokoonpanojen monimuotoisuudesta. Luke on ollut tutkimuslaitosten eturivissä ottamassa käyttöön kansainvälistymistä edistäviä toimintatapoja, kuten tapoja tukea ulkomail-

ta rekrytoitavien työntekijöiden asettautumista sekä tapoja mahdollistaa ulkomailla tapahtuvaa etätyötä.

Sisäinen liikkuvuus tarjoaa yksilökohtaisia kehittymispolkuja, ja se on organisaation kannalta tärkeä mekanismi suunnata osaamista. Sisäinen luottamus on Luken toimintakulttuurin vahvuus, mutta sen säilyminen vaatii jatkuvaa huolenpitoa. Toimintatapaohje (code of conduct), ml. siihen kirjatut organisaatioarvot, vaatii jatkuvaa esilläpitoa. Hyvää työilmapiiriä ja työhyvinvointia tuetaan myös monimuotoisuuden, yhdenvertaisuuden, osallisuuden sekä yhteenkuuluvuuden varmistamisella.

Taulukko 4. Koulutusrakenne 2015-2024, %\*.

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Perusaste	3	1	1	1	1	1	1	1	0	0
Keskiaste	18	16	15	15	14	13	13	11	11	10
Alin korkea-aste	13	11	10	9	9	9	8	7	7	6
Alempi korkea-kouluaste	10	10	10	10	11	11	12	13	13	13
Ylempi korkea-kouluaste	29	31	30	30	29	28	28	30	28	31
Tutkijankoulutusaste	27	30	30	32	34	35	35	37	37	38
Tutkinto ei kirjautunut	1	1	3	3	3	3	4	2	3	2
<b>Yhteensä</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

\* Keskiaste: toinen aste eli ammatillinen perustutkinto ja lukio; alin korkea-aste: "opistoaste" eli ammattitutkinnot 2-3 v. keskiasteen jälkeen; alempi korkeakouluaste: AMK ja kandidaatti; ylempi korkeakouluaste: ylempi AMK ja maisteri; tutkijankoulutusaste: tohtori ja lisensiaatti

## Hallitusohjelman yllätys

Kevään 2015 eduskuntavaalien jälkeen Suomi sai pääministeri Juha Sipilän hallituksen 29.5.2015. Hallitusneuvottelujen aikana spekuloitiin ensiksi ministeriöiden yhdistämisestä ja sitten ministerien vastualueiden yhdistämisestä. Huhuttiin ympäristöministeriön pilkkomisesta muihin ministeriöihin. Lopulta oli ”varma” tieto siitä, että liikenne- ja viestintäministerin sekä ympäristöministerin tehtävät yhdistetään. Kunnes sitten MMM:ötä ja YM:ötä alkoi johtaa yksi ministeri. Maatalous- ja ympäristöministeriksi nimitettiin Kimmo Tiilikainen, jolla oli kokemusta ympäristöministerin tehtävästä vuosilta 2007–2008.

Hallitusohjelman kantavana teemana oli Suomen uudistaminen, jotta talous ja ilmapiiri kääntyisivät pitkän laman jälkeen nousuun. Hallitusohjelman alussa esitettiin visio yhdessä rakennetusta Suomesta 2025. Biotalous oli viiden avaintekijän joukossa. Suomen vahvuusiksi tunnistettiin puhdas ympäristö ja runsaat luonnonvarat. Biotaluuden uskottiin vaikuttavan ratkaisevalla tavalla Suomen kehitykseen, ja hallituskauden kärkihankkeiden joukkoon oli kirjattu hiiletöntä ja uusiutuvaa energiaa, metsäteollisuuden uusia tuotteita, kiertotaloutta, ve-

sistöjen kuntoa, kannattavaa ruoantuotantoa ja luontopolitiikkaa. Julkista taloutta leikattiin ja niukkuutta jaettiin joka suuntaan. Tutkimuksen merkitystä yhteiskunnan uudistamisessa korostettiin, mutta silti tutkimusrahoitusta päätettiin leikata ja SHOK:eista (strategisen huippuosaamisen keskittymät) ja INKA:sta (innovatiiviset kaupungit) päätettiin luopua.

Hallitusohjelman liitteestä ilmeni, että Luke ja Syke yhdistetään. Aikataulu ja tarkemmat yksityiskohdat jäivät avoimiksi. Syke oli kooltaan noin 40 % Lukesta: 650 htv (Luke 1 600 htv), kokonaismenot 60 M€ (Luke 140 M€). Fuusio tuli laitoksille täytenä yllätyksenä, mikä puhutti paljon ja herätti monenlaisia tulkintoja. Fuusioon oli liitetty säästötavoite.

Ympäristöministeriön kansliapäällikkö Hannele Pokka kommentoi suunnitelmaa tuoreeltaan 29.5.2015. Fuusio askarrutti kansliapäällikköä. Hän pohti viitaten Lynetiin, olisiko hyödyllisempää kehittää nykyistä yhteistyötä kuin kasvattaa ”entisestään vielä synnytystuskiaan kipuilevaa Luonnonvarakeskusta.”

Fuusio eli 12.8.2015 saakka, jolloin ministeri Tiilikainen kertoi henkilöstötilaisuudessa Sykessä, että yhdistämises-

tä luovutaan. Hän ei pitänyt sitä tarkoituksenmukaisena, sillä – kuten asiaa koskeneessa tiedotteessa mainittiin – ”Luken perustamiseen liittyvät järjestelyt ovat monilta osin vielä kesken”. Fuusiosta odotetut säästöt suunniteltiin etsittävän Syken määrärahoista, toimitilaan liittyvistä ratkaisuista sekä tehottamalla eri tutkimuslaitosten välistä yhteistyötä. Ministeri Tiilikainen totesi: ”Kolmen tutkimuslaitoksen yhdistäminen Luon-

nonvarakeskukseksi on ollut mittava hanke. Uuden suuren tutkimuslaitoksen toimipaikkaverkosto hakee vielä muotoaan. Tässä tilanteessa ei ole järkevää käynnistää uutta organisaatiomuutosta. Syke on myös menestynyt hyvin ulkopuolisen rahoituksen hankinnassa. Luotan siihen, että tulevat välttämättömät muutokset eivät vaikuta toiminnan tasoon.”



**Kuva 42.** Tutkimusmestari Marja Hyvärinen ja tutkimusinsinööri Petri Timonen pannoittamassa metsäpeuraa Kuhmossa. Pantojen avulla seurataan metsäpeurakannan kokoa. Kuva: Jaakko Alalantela.



Millä prosessilla Luke–Syke-fuusio hallitusohjelmaan tuli ja miksi siitä nopeasti luovuttiin? Vuosien varrella on eri yhteyksissä kysytty, miksi elinkeinon näkökulmasta tehtävä ja ympäristön näkökulmasta tehtävä tutkimus ovat organisatorisesti erillään. Tästä oli keskusteltu myös hallitusneuvotteluissa. Hallitusohjelmaa laadittiin yhdeksässä työryhmässä. Julkisen talouden sopeuttamistarve oli useita miljardeja, ja säästösummaa koottiin myös pienistä puroista. Kestävä julkinen talous -työryhmä (pj. Kimmo Tiilikainen) kokosi muista ryhmistä tulleita lukuisia esityksiä, joiden joukossa oli Biotalous-työryhmästä (pj. Pirkko Mattila) tullut Luken ja Syken fuusio 2 M€:n säästösummalla.

Kun hallituksen toiminta käynnistyi, fuusion hyödyllisyyttä arvioitiin uudelleen. Koska ei synnytetty luonnonvaraministeriötä, ei nähty järkevänä mallia, jossa enemmän kuin yksi ministeriö tulosohjaa samaa tutkimuslaitosta. Sen sijaan nähtiin arvo sille, että ministeriöillä on ohjattavanaan oman hallinnonalansa tutkimuslaitokset. Säästön todettiin toteutuvan myös ilman työlääksi tiedettyä fuusiota, joka Luken osalta olisi tullut heti jo toteutetun fuusion perään. Päätös asiasta haluttiin tehdä mahdollisimman pian, jotta vältettäisiin mahdollisesti turhaksi osoittautuva valmistelu ja laitokset saisivat työrauhan.

Fuusiovalmistelu, joka hallinnon osalta oli ennätetty käynnistää, keskeytettiin, mutta jo sovittua palaverisarjaa hallinnon osalta jatkettiin syksyllä 2015 hyvien käytäntöjen jakamiseksi ja yhteistyön lisäämiseksi erityisesti toimitiloissa, laboratorioissa, seurannoissa, tietopalveluissa ja koulutuksessa. Yhteistyö Luken ja Syken tutkijoiden kesken jatkui yhtä tiiviinä kuin aiemminkin. Myös johdon yhteistyö jatkui. Esimerkkinä tästä on Luken ja Syken marraskuussa 2015 pidetty strategiatyöpaja, jossa käsiteltiin yhteistyötä koskien hallitusohjelman kärkihankkeita ja kansainvälisiä hankkeita, tulossopimusvalmistelua, tietovarantoyhteistyötä sekä yhteistyön vahvistamista Helsingin Viikin, Oulun, Jyväskylän ja Joensuun kampuksilla. Laitosten päätoimipaikat sijaitsevat vierekkäisissä taloissa Viikissä. Yhteistyö Syken kanssa on ollut tiivistä kaikilla tasoilla koko Luken olemassaolon ajan.

Hallitusohjelman yllätystä pohdittiin muutaman päivän päästä johdon kehittämissäpäivillä, jossa käsiteltiin johtajuusprofiileja ja johtamisjärjestelmää Luken strategian toteuttajana. Tietoon tullut fuusio – leikkilisesi Lyke-valmisteluksi nimetty – toi keskusteluihin uuden elementin. Fuusion peruminen ei synnyttänyt suuria tunteita, vaikkakin mielipahaa aiheutti perustelu eli Luken fuusion keskeneräisyys. Lukessa oli tunne, että käyntiinlähtö oli sujumassa varsin hallitusti.

”

*Kyllä me silloin oltiin aika vahvasti sitä mieltä, ja henkilökohtaisesti olin, että Syke olisi pitänyt olla tässä mukana.*

- Juha S. Niemelä



**Kuva 43.** Tutkimusprofessori Marketta Rinne, tutkimusmestari Mari Talvisilta ja tutkija Marcia Franco laitumella Jokioisilla. Kuva: Olli Leino.

## Strategia

Vuosituhaten vaihteessa kasvun rajat tunnustettiin kaikkialla yhä selvemmin, mikä herätti valtiot suhtautumaan luonnonvaroihin aiempaa strategisemmin. Suomessa ymmärrettiin, että maa on luonnonvaroiltaan vauras ja osaamistasoltaan korkea, joten luonnonvaratalous nähtiin kasvun lähteenä. Myös globaalin vastuun kantamisesta alettiin puhua. Kansallisessa keskustelussa oli tunnustettavissa myös se, että joissakin piireissä luonnonvarahallinnon sektoroituminen useiden ministeriöiden hallinnonaloille koettiin ongelmaksi, ja MMM:n rooli nähtiin turhan korostuneeksi.

Kansallisen luonnonvarastrategian taustalla ollut valtioneuvoston luonnonvaraselonteko ”Älykäs ja vastuullinen luonnonvaratalous” (TEM 2010) halusi luonnonvaratalouden Suomen kehityksen lippulaivaksi. Selonteon taustalla olivat kansallinen luonnonvarastrategia (Sitra 2009) ja biotaloustyöryhmän raportti (Sitra 2010). Sitran vetämänä kootun kansallisen luonnonvarastrategian taustalla oli Suomen Metsäyhdistyksen vuonna 2007 luotsaama Luodin-esiselvitys, jonka mukaan tarvitaan yhteinen näkemys keinoista, joilla Suomen

kilpailukyky ja kestävä kehitys turvataan, kun globaali kilpailu luonnonvaroista kiristyy ja tarve ohjata niiden käyttöä kasvaa.

Valtioneuvoston luonnonvaraselonteon (TEM 2010) mukaan kansantaloutemme perustuu teollisuusmaaksi poikkeuksellisen vahvasti luonnonvaroihin: metsiin, kiviainekseen, mineraaleihin, turpeeseen, puhtaaseen veteen, viljelykelpoiseen ja rakentamattoman maahan sekä luonnontuotteisiin. Raportissa viitataan myös ekosysteemipalvelujen kulttuuri-, virkistys-, matkailu- ja hyvinvointiarvoihin. Raportti vilisee yleviä termejä kuten ’globaali edelläkävijä’, ’uudet tuotantomahdollisuudet’, ’uudet markkinat’, ’teknologinen johtajuus’ ja ’osaamisen vienti’. Raportin henki on, että Suomen runsaat luonnonvarat ovat keskeisiä – myös taloudellisen – hyvinvoinnin lähteitä tuleville sukupolville. Mahdollisuudet perustuvat biotalouteen (metsäteollisuus ja maatalous), mineraalitalouteen ja makeaan veteen.

## Luken strategia 2015 - 2025

<b>Visio</b> <b>Olemme biotalouden suunnannäyttäjät – osaamisemme luo perustan kestäväälle kasvuille ja hyvinvoinnille</b>	
<b>Strategiset vaikuttavuus-alueemme</b> • Uusiutuviin luonnonvaroihin perustuvat <ul style="list-style-type: none"> <li>• biomassapohjaiset tuotteet ja energia</li> <li>• ruokajärjestelmä ja -turva</li> <li>• hyvinvointi ja terveys</li> <li>• kestävä luonnonvara-talous ja -politiikka</li> </ul>	<b>Strategiset päämäärämme</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Biomassaan perustuvat tuotteet ja palvelut tuovat lisäarvoa elinkeinoille.</li> <li>• Ruokaketju ja muut palveluverkostot vastaavat kuluttajien tarpeisiin, toimivat vastuullisesti ja ovat kilpailukykyisiä.</li> <li>• Hyvinvointia ja yritystoimintaa syntyy luonnon aineettomien arvojen hyödyntämisellä.</li> <li>• Biotalous on ylivertainen kestävien, resurssitehokkaiden ja hiilineutraalien kulutus- ja tuotantotapojen sekä teknologioiden älykäs kehittäjä.</li> <li>• Uusiutuvien luonnonvarojen saatavuus, alueellinen kestävyys ja käytön hyväksyttävyys on varmistettu pohjoisissa muuttuvissa oloissa.</li> <li>• Biotalouden päätöksentekoprosessit ja yhteiskunnalliset ohjaukeinat perustuvat laaja-alaiseen tietoon ja osaamiseen.</li> </ul>
<b>Toiminta-ajatus</b> Luonnonvarakeskus on tutkimus- ja asiantuntijaorganisaatio. Tuotamme tietoon perustuvia ratkaisumalleja ja palveluita asiakkaille, lisäarvoa uusiutuviin luonnonvaroihin perustuvalla kestäväällä ja kilpailukykyisellä elinkeinotoiminnalla ja tuemme tiedolla yhteiskunnan päätöksentekoa.	

**Kuva 44.** Perustamishankkeen valmistelema strategia (strategiakaudeksi määriteltiin alkujaan aikaväli 2015-2030, mutta toiminnan käynnistyttyä se lyhennettiin kattamaan vuodet 2015-2025). Strategia oli voimassa vuoden 2015.

### Strategia 2015

Luonnonvarakeskuksen strategian laatiminen aloitettiin jo projektiryhmässä vuonna 2012. Taustalla olivat yhtäältä perustavien laitosten strategiat, mutta myös edellä kuvattu kansallinen strategia työ. Ristiriitaa strategia työ lähtökohdissa ei ollut; globaalit ja kansalliset tavoitteet sopivat hyvin yhteen perustavissa laitoksissa tunnustettujen tavoitteiden kanssa.

Projektiryhmän vuonna 2012 käynnistämää strategia- ja arvotyötä jat-

kettiin perustamishankkeessa vuosina 2013–2014. Materiaalina olivat osaltaan tuoreet, yhdistyvissä laitoksissa tehdyt toimintaympäristöanalyysit sekä asiakas- ja sidosryhmäselvitykset. Materiaalia saatiin myös joulukuun 2012 henkilöstön verkkoavoriiehstä. Sidosryhmä- ja esimiesfoorumit, johtokunnat ja henkilöstö osallistuivat dokumenttien valmisteluun ja jalostukseen. Pääosin 2013 loppuun mennessä tehdyn strategia työ tuloksia hyödynnettiin lain ja asetuksen valmistelussa. Perustamishankkeessa valmisteltu, vuoden 2015

alusta voimaan astunut strategia esitetään kuvassa 44. Tavoitteen mukaisesti se häivytti vanhojen organisaatioiden rajat.

### Strategia 2016–2017

Syksyllä 2015 Luken strategiaa ja sitä toteuttavaa matriisiorganisaatiota – tutkimus- ja asiakkuusprosessien toimintamallia – päivitettiin. Tätä varten marras-joulukuussa 2015 verkossa käytiin dialogi Luken henkilöstön ja sidosryhmien kesken. Verkkoavoriiehen 2 073 osallistujasta (lisäksi vielä 796 vilkaisemassa käynyttä) yritysten ja elinkeinoelämän edustajia oli 23 %, luukelaisia 18 %, muiden tutkimuslaitosten ja yliopistojen edustajia 14 %, ministeriöiden ja valtion laitosten edustajia 13 %, järjestöjen edustajia 9 %, kuntien ja maakuntien edustajia 8 % ja muita 15 %. Dialogin avulla haluttiin kerätä laajasti palautetta ja ajatuksia tutkimusstrategiassa linjattuihin tavoitteisiin ja toimintaan. Samalla haluttiin kehittää jo käytössä olleita tapoja toimia sidosryhmien kanssa ja myös tunnistaa uusia yhteistyömuotoja. Dialogi tuotti noin 7 000 ideaa ja kommenttia.

Tulosten perusteella Luukelta odotettiin konkreettista ja aktiivista toimintaa luonnonvarojen kestäväen hyödyntämisen edistämiseksi. Lukessa nähtiin suuri potentiaali, mutta tiedon ei koettu siirtyvän riittävän tehokkaasti tutkijoilta käytäntöön. Todettiin, että parempi onnistuminen edellyttää toimintamallin hiomista ja aktiivista vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa. Raaka-aineita

”

Silloin kun tehtiin tämä ja saatiin kokonaisuus valmiiksi, niin meidän tehtiin Marille [Walls] ihan valmis pöytä. Oli rakenne, tutkimusryhmät ja tutkimusohjelma, ja katsottu mihin meidän pitäisi panostaa. Se oli se semmoinen paikka, missä kaikkien eniten tutkijat pääsi osallistumaan siihen hommaan, ja silloin alkoi olla yhteisymmärrys siitä, mihin me mennään. Mutta sitten kun Mari tuli, niin hänhän halusi muuttaa sen tutkimusohjelmapuolen. Ymmärsin, että haluaa tietenkin laittaa oman jälkensä, mutta ehkä olisi pitänyt antaa vaikka kaksi vuotta mennä sillä rakenteella ja ohjelmalla, mitä me tehtiin, koska siinä oli ihmiset jo jotenkin sen omaksuneet ja omille paikoilleen asettautuneet.

- Leena Paavilainen

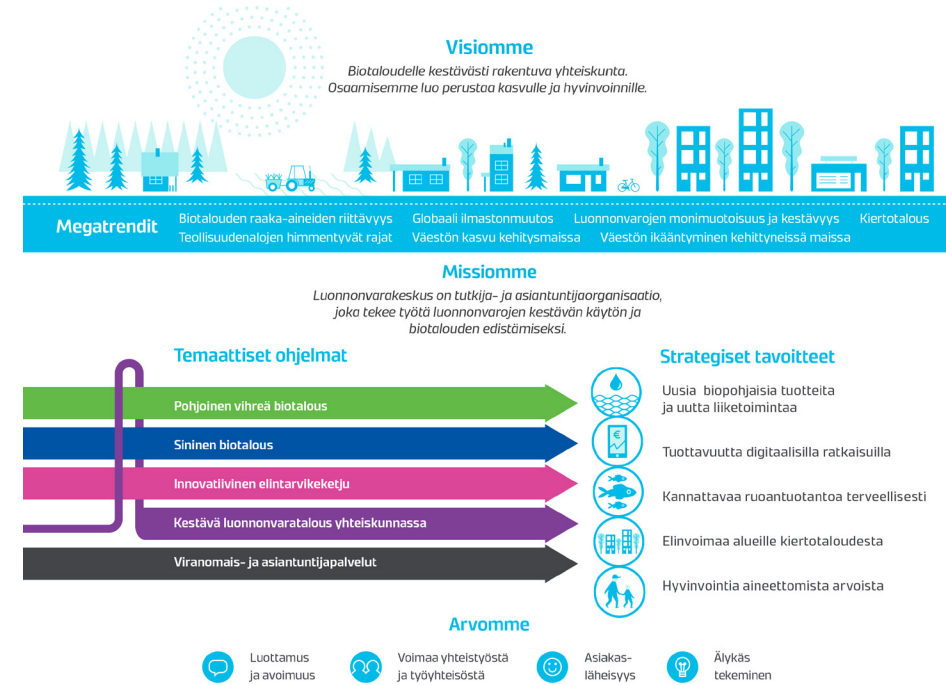
on jalostettava aiempaa pidemmälle, ja tässä Lukelta odotettiin merkittävää panosta. Myös palvelujen kehitys ja luonnon virkistysarvojen tunnistaminen nähtiin Luken tehtävänä. Kotimainen järvikala nostettiin esimerkiksi vajaahyödynnetystä mahdollisuudesta. Lukelta odotettiin kansainvälisen toiminnan lisäämistä ja ennakoivaa otetta. Riippumattomuudesta tulee pitää kiinni. Todettiin, että rahoituksen järjestäminen edellyttää yhteydenpitoa asiakkaiden kanssa riittävän varhaisessa vaiheessa. Yhteydenpidossa ja viestinnässä toivottiin kahta linjaa: yleistä sekä asiakaskunnan ja alueen tarpeisiin räätälöityä. Kentälle haluttiin lisää aktiivisuutta, ja asiakkaiden tarpeita tulisi kuunnella enemmän.

Tulosten perusteella Luken tutkimusstrategia vastasi varsin hyvin sidosryhmien tarpeita, mutta painotuserojakin löytyi. Vastauksissa korostuivat yhtäältä alkutuotannon prosessien tutkimuskysymykset ja toisaalta bio- ja kiertotalouden systemiossaamisen ja ennakoinnin tutkimuskysymykset. Toivottiin myös tutkimustiedon jalostusasteen kasvattamista. Sidoryhmien tuntemukset Luken toiminnasta olivat hyvin myönteisiä. Kommentteissa kiitettiin Luken korkeaa osaamista ja merkittäviä mahdollisuuksia biotalouden edistämiseksi. Odotusarvo Luken tekemiselle oli suuri. Myös kehitettävää löytyi. Niin verkkokeskustelussa kuin muissakin yhteyksissä oli saatu palautetta, että asiakkaan oli vaikea nähdä, miten Luke aikoo ratkaista juuri hänen ongelmansa. Tutut käsitteet tavoitteissa puuttuivat. Myös monen lukelaisen oli vaikea nähdä itseään strategiaa toteuttamassa. Dialogin tuloksia hyödynnettiin Luken tutkimusohjelmien ja asiakkuusprosessin suunnittelussa.

Sipilän hallituksen ohjelman toimeenpanosuunnitelmat alkoivat valmistua samaan aikaan, kun Luke päivitti strategiaansa. Ministeriö kerrallaan esitteli kärkihankkeitaan vuosille 2016–2018. Biotalous oli niissä vahvasti mukana. Ministerit Olli Rehn (TEM) ja Kimmo Tiilikainen (MMM ja YM) esittelivät painopistealueen ”Biotalous ja puhtaat ratkaisut” toimeenpanoa. Tavoitteena oli tehdä Suomesta biotalouden, kiertotalouden ja puhtaiden ratkaisujen edelläkävijä vuoteen 2025 mennessä. Kestävillä ratkaisuilla haluttiin vauhdittaa vientiä ja työllisyyttä sekä lisätä omavaraisuutta. Kärkihankkeita oli viisi: Hiilettömään, puhtaaseen, uusiutuvaan energiaan kustannustehokkaasti; Puu liikkeelle ja uusia tuotteita metsästä; Kiertotalouden läpimurto, vesistöt kuntoon; Suomalainen ruoantuotanto kannattavaksi, kauppatase ja sininen biotalous nousuun; Luontopolitiikkaa luottamuksella ja reiluin keinoin.

Kärkihankkeet sopivat Lukelle hyvin; ne koettiin kuin syötöksi lapaan. Luotettiin siihen, että kärkihankkeista saadaan uusia mahdollisuuksia, uutta tekemistä ja rahoitusta.

Kuvaus vuoden 2016 alussa voimaan astuneesta strategiasta on kuvassa 45. Samaa aikaan, kun strategiaa päivitettiin, viimeisteltiin suunnitelmaa toimipaikkaverkostoon uudistamisesta. Myös organisaatiota säädettiin vastaamaan uutta toimintamallia. Näkymä oli, että tutkimus tehdään pääsääntöisesti yhteistutkimushankkeissa ja julkisella rahoituksella. Tutkimustulokset ovat julkisia, ja aineistopolitiikan lähtö-



**Kuva 45.** Luken strategia ja sitä toteuttava ohjelmarakenne sekä arvot vuosina 2016–2017. Ohjelmat jatkuivat vuodet 2016–2020, mutta niiden sisältöä ja rakennetta uudistettiin vuosille 2018–2020.

kohtana on tietovarantojen avoimuus: ensikäyttöoikeus tutkimuksessa on kaksi vuotta hankkeen päättymisestä, ja viranomaistehtävissä syntyvät aineistot ovat avoimia raportoinnin jälkeen.

## Strategia 2018–2019

Syksyllä 2017 oltiin jälleen strategia-työssä. Uudistusta varten koottiin laajasti lukelaisten näkemyksiä siitä, mitkä asiat tukevat ja mitkä estävät silloisen

strategian toimeenpanoa ja organisaation toimivuutta. Otettiin tavoitteeksi parantaa synergiaa ja saada enemmän irti Luken monialaisuudesta. Päätettiin suunnata tekemistä hieman uudelleen. Samalla säädettiin organisaatiota: yksikkörakennetta muutettiin ja organisaatiota madallettiin yhdellä tasolla. Tällä tavoin tuotiin jokainen lähemmäs päätöksentekoa ja parannettiin tiedonkulkua Luken sisällä.

”

Odotin fuusion synnyttävän luonnonvara-alalle merkittävän, myös kansainvälisesti vaikuttavan toimijan, joka ajan kuluessa löytää eri tutkimusalojen välille synergiaa. Huoleni kohdistui supistuvan rahoituksen jakautumiseen fuusioituvien laitosten kesken. Myös yhteisen toimintakulttuurin löytyminen huolestutti. Ensimmäiset 2–3 vuotta olivatkin jonkin verran haasteellisia, vanhasta tuntui olevan jonkin verran vaikea luopua. Aika ja yhteisiä tavoitteita painottava johtaminen teki kuitenkin tehtävänsä, ja viimeiset vuodet organisaatio on tuntunut jo varsin yhtenäiseltä, eivätkä aiempien laitosten väliset ’rajat’ ole toiminnassa enää juurikaan nousseet esille. Luke on mielestäni hieno tutkimuslaitos, jolla on hyvin merkittävä rooli Suomessa.

- Eeva-Liisa Ryhänen

Päivitetty strategia otettiin käyttöön vuoden 2018 alussa, ja strategiakaudeksi määriteltiin 2018–2020 (Kuva 46). Kuvassa lintu ja aurinko kertovat vision ja mission. Strategiapuun latvuksessa näkyvät strategiset tavoitteet ja puun rungossa ovat vahvuudet ja tärkeimmät kilpailuedut. Maaperässä näkyvät ydin- vahvuudet.

Tutkimus rakentui temaattisten tutkimusohjelmien kautta. Lisäksi tuotettiin tietoa, tilastoja ja asiantuntijapalveluita yhteiskunnallisen päätöksenteon sekä viranomaistoiminnan tueksi, ylläpidettiin rekistereitä ja hoi-

dettiin geenivarojen monimuotoisuuden säilyttämistehtäviä. Osaava henkilöstö, tutkimusinfrastruktuurit ja laadukkaat tietovarannot tunnistettiin ydin- vahvuuksiksi, jotka olivat työn perusta. Yksi strategian kulmakivistä oli kumppanuu- det.

Strategiaa käyttöön otettaessa toi- mipaikkaverkostoa oli juuri uudistettu (työ jatkui osin vielä vuonna 2018), ja tavoitteena oli vastata valtionhallinnon yleisiin tavoitteisiin luoda kansallisia in- novaatiokeskittymiä sekä edistää kam- pusu yhteistyönä tutkimuslaitos- korkea- kouluyhteistyötä (KOTUMO-prosessi).

Tähdättiin myös kansainvälisiin kump- panuuksiin sekä yhteistyöhön paitsi tutkimusorganisaatioiden myös yritysten kanssa.

## Strategia 2020–2025

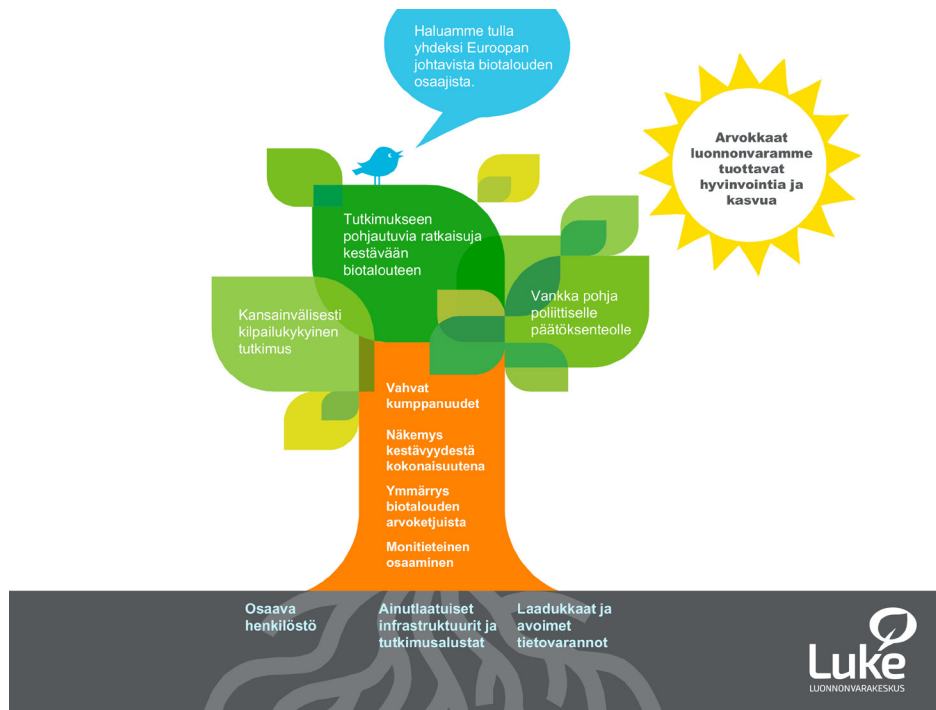
Seuraavan kerran strategiatyössä oltiin vuonna 2019. Strategian päivitykseen osallistui laajasti lukelaisia sekä ohjelmi- en neuvottelukunnat (StAB, stakeholder advisory board), jotka edustavat Lukelle keskeisiä sidosryhmiä ja asiakastahoja. Vuonna 2020 voimaan astunut strate- gia (Kuva 48) suuntasi paitsi tutkimusta myös strategian toimeenpanoa mah- dollistavien tutkimusinfrastruktuurien kehittämistä. Strategian päivityksen yhteydessä painotettiin, että Luke tekee yhä enemmän yhteistyötä muiden toi- mijoiden kanssa toiminnan koko laajuu- delta, joten kumppanuuksien johtaminen on yhä tärkeämpää. Luken vahvuuksiksi tunnistettiin osaava henkilöstö, kan- nustava organisaatio, tietovarannot, yhteistyö ja tutkimusympäristöt. Pitkän tähtäimen henkilöstösuunnittelun mer- kityksen nähtiin kasvavan – myös näkö- piirissä olevan eläköitymistahdin takia.

Strategian päivityksen yhteydes- sä päivitettiin myös projektimallia ja projektinhallintajärjestelmää. Todettiin tarve parantaa tutkimuspäällikkö–ryh- määpäällikkö-yhteistyötä sekä kouluttaa, valmentaa ja tukea projektipäälliköitä, jotta kaikki suoriutuisivat vaativasta ja vastuullisesta tehtävästään mallikkaasti.

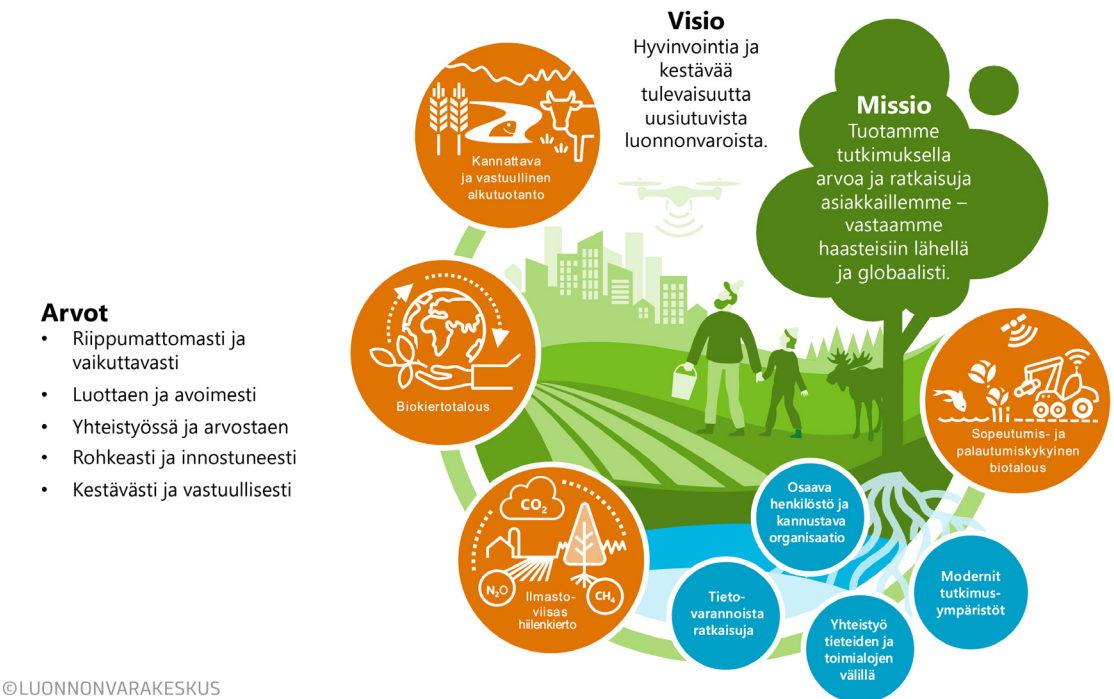
**Kuva 47.** Luken FutureCampissa vuonna 2019 lukelaisten nuorempi polvi antoi näkemyksi- ään Luken strategiaan.  
Kuva: Janne Artell.



**Kuva 48.** Strategia ja arvot vuosina 2020–2025.



**Kuva 46.** Strategia vuosina 2018–2019 (alkujaan strategiakaudeksi oli määritelty 2018–2020).



## Tutkimus- ja asiantuntijatyö

Luken toimialasta, tehtävistä ja organisaatiosta säädetään laissa 561/2014 ja asetuksessa 715/2014. Tutkimustehtävien lisäksi Lukella on viranomaistehtäviä, ja Luke toimii tilastolain 280/2004 määrittämänä tilastoviranomaisena tuottaen lain 562/2014 mukaisesti viralliset ruoka- ja luonnonvaratilastot. EU:n ja kansalliset säädökset määrittävät viranomaistehtäviä, ja tilastotoimintaa ohjaavat lisäksi tilastokäytänteet. Tiivistetyksi tehtävänä on uusiutuvien luonnonvarojen kestävään käyttöön perustuvan kilpailukykyisen elinkeinotoiminnan sekä hyvinvoinnin ja maaseudun elinvoimaisuuden edistäminen. Strategiassaan Luke on määritellyt tavoitteitaan ja keinoja niiden saavuttamiseen. Luke luo tutkimuksen avulla hyvinvointia ja kestävää tulevaisuutta uusiutuvista luonnonvaroista sekä tuottaa tutkimuksella arvoa ja ratkaisuja asiakkaille.

Alusta alkaen Lukessa tehtävä työ on jäsennetty neljään ydinprosessiin: tutkimukseen, viranomais- ja asiantuntijatehtäviin, asiakasratkaisuihin sekä tilastotuotantoon. Ydinprosessit eroavat toisistaan ohjauksen, vaikuttavuustavoitteiden ja pääasiallisten hyödyntäjien suhteen (Kuva 49).



Kuva 49. Tutkimus- ja asiantuntijatyö (prosenttiluku viittaa osuuteen Luken toiminnan volyyymistä vuonna 2025).

## Tutkimus

Perustamishankkeessa laadittiin tutkimusagenda Luken liik-keellelähtöä varten. Sitä oli edeltänyt strategian laadinta, jossa tarkoituksellisesti häivytettiin vanhojen organisaatioiden rajat. Tutkimusagenda hyväksyttiin perustamishankeen elimis-sä helmi-maaliskuussa 2014. Tavoitteet, joiden kunkin alla oli joukko tutkimusteemoja, olivat:

- Biomassaan perustuvat tuotteet ja palvelut tuovat lisä-arvoa elinkeinoille
- Ruokaketju ja muut palveluverkostot vastaavat kuluttajien tarpeisiin, toimivat vastuullisesti ja ovat kilpailukykyisiä
- Hyvinvointia ja yritystoimintaa syntyy luonnon aineet-omien arvojen hyödyntämisellä
- Kestävien ja resurssitehokkaiden kulutus- ja tuotanto-tapojen sekä teknologioiden kehittäminen
- Uusiutuvien luonnonvarojen saatavuus, alueellinen kes-tävyys ja käytön hyväksyttävyyys on varmistettu pohjoi-sissa muuttuvissa oloissa

- Biotalous päätöksentekoprosessit ja yhteiskunnal-liset ohjauskeinot perustuvat laaja-alaiseen tietoon ja osaamiseen

Suunniteltiin, että tutkimusagenda toimii horisontaalisen toi-minnan ohjaimena ja johtaa tutkimusohjelmiin. Todettiin, että tarvitaan siirtymäkausi vanhojen laitosten käynnissä olleille ohjelmille ja projekteille samalla kun siirrytään uuteen. Siten vanhojen organisaatioiden tutkimusohjelmat ja projektit jat-kuivat vielä vuoden 2015. Lukeen siirtyi 14 tutkimusohjelmaa, jotka päätettiin tutkimuksen toimintamallin uudistamisen yh-teydessä lakkauttaa vuoden 2015 lopussa. Osa tutkimuksesta siirtyi uusiin ohjelmiin.

Päättyneet ohjelmat arvioitiin vuonna 2016, jolloin keskeisiä huomioita olivat:

- Tutkimusohjelmissa tehtiin pääsääntöisesti hyvää ja kustannustehokasta tutkimusta. Tuotettiin tieteellisesti erittäin laadukkaita julkaisuja. Tuotettiin myös käytän-

nön toimijoiden käyttöön tarkoitettuja tuotteita, kuten oppaita ja laskureita.

- Taustaorganisaatioiden erot näkyivät tutkimusohjelmien toteutuksessa. Osa ohjelmista oli suunniteltu yhdessä käytännön toimijoiden kanssa ratkaise-maan ongelmakokonaisuuksia. Toisaalta oli tutkimusalueeksi jäsenneiltyjä oh-jelmia. Osalla ohjelmista toimintaa suuntaamassa oli ulkopuolisista koostuva ohjausryhmä, osalla sisäinen ohjausryhmä. Sillä, olivatko asiakkaat ja tiedon käyttäjät mukana valmistelussa vai eivät, ei näyttänyt olevan vaikutusta uusien asiakkaiden tai mahdollisten kaupallistettavien tuotteiden löytymiseen.
- Tavoitteellisuus oli tärkeää ohjelmien toteutuksessa; tietyn ongelmakokonai-suuden ratkaisuun keskittyvät ohjelmat olivat toimivimpia ja tuloksekkaimpia.

### Tutkimuksen ohjaus ja ohjelmarakenne 2016–2020

Elokuussa 2015 alettiin tutkimusylijohtaja Johanna Buchertin johdolla suunnitella tut-kimuksen ohjausta ja sen myötä ohjelmarakennetta. Tutkimusstrategiaa työstettiin laajapohjaisesti yhdessä sidosryhmien, asiakkaiden ja henkilöstön kanssa. Työtä tuki marras-joulukuussa 2015 toteutettu verkkoavoriivi.



**Kuva 50.** Tutkimusohjelmien ohjelmapäälliköt vuosina 2016–2017: Asmo Honkanen, Anne Pih-lanto, Pasi Rikkinen ja Antti Asikainen. Edessä tutkimusylijohtaja Johanna Buchert. Kuva: Veikko Somerpuro.

”

*Oikeastaan se sektoritutkimus ru-  
pesi katoamaan heti alusta alkaen.  
Eli ne kansalliset tutkimustarpeet,  
jotka oli rahoittuneet laitosten  
budjeteista suoraan. Ja se tietenkin  
johtui siitä, että ymmärtääkseni oli  
annettu tavoitteeksi pistää pystyyn  
tutkimuslaitos, joka pystyy rahoitta-  
maan toimintaansa kansainvälisiltä  
tutkimusrahoitusmarkkinoilta. Jos  
katsotaan nyt tämän päivän Lukea,  
se on onnistunut siinä ihan älyttö-  
män hienosti. Mutta nämä meidän  
kansalliset tutkimustarpeet ei kan-  
sainvälisistä lähteistä juuri rahoitu,  
se on tavallaan pudonnut tyhjän  
päälle ja aika pitkälti kadonnut, ja  
siitä olen huolissani ihan riippumat-  
ta siitä, mistä alasta puhutaan.*

- Jari Varjo

”

Täällähän oli ihan järkyttävä määrä tutkimusohjelmia. Niitä oli pieniä ja isoja. Ja olisiko ollut, että Metlasta tuli kymmenkunta ja MTT:stä taisi tulla kymmenkunta ja RKT:stä oma lukunsa, ja joka ikinen ohjelmajohtaja oli sitä mieltä, että suuri vääryys tapahtuu, kun sanoin, että nyt nämä loppuu ja ohjelmasetti tehdään eri tavalla.

- Johanna Buchert



**Kuva 51.** Biotalousvisionäarit -kampanjaa käynnistämässä Viikissä vuonna 2017.  
Kuva: Erkki Oksanen.

Tavoitteeksi otettiin, että vuodesta 2016 alkaen Luken strategia ja sitä toteuttava ohjelmaranne sekä tutkimus- ja asiakkuusprosessien päivitetty toimintamalli hyödyntävät entistä paremmin Luken koko organisaation ja kumppaneiden laajaa osaamista sekä asiakas- ja sidosryhmäverkostoja. Hankevalmistelun tavoitteenasetantaa selkeytettiin ja tukea lisättiin. Haluttiin hyödyntää aiempaa paremmin laajoja tietovarantoja tutkimuksessa ja asiantuntijatehtävissä sekä lisätä tutkimusinfrastruktuuri- ja kampsuyhteistyötä korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten kanssa.

Tutkimus koottiin neljään sektorikohtaiseen ohjelmaan, joiden sisällä oli moduulirakenne (Kuva 45). Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen tueksi ohjelmille kutsuttiin StAB:t, jotka kokoontuivat ensimmäisen kerran syksyllä 2016. Ns. strategisella tutkimusrahoituksella (Luken 100 % omarahoitus) käynnistettiin avauksia, joiden avulla nostettiin esiin biotalouden kehittämisen kannalta olennaisia aihepiirejä. Kartoitettiin uusia tutkimusrahoituksen lähteitä. Toimipaikkaverkostoa alettiin uudistaa vuodenvaihteessa 2015/2016 tehtyjen päätösten mukaisesti.

Tutkimukselta odotettiin rohkeita skenaarioita ja kansallisiin vahvuuksiin perustuvia polkuja. Toivottiin ratkaisuja biotalouteen perustuvan yhteiskunnan vahvistamiseksi. Yhteiskunnallisten kysymysten monimutkaisuuteen odotettiin vastauksia



**Kuva 52.** LukeLEADS-finalistit Viikissä vuonna 2018.  
Kuva: Erkki Oksanen.

useasta näkökulmasta koostetuista synteeseistä ja yhä nopeammin. Tähän tarpeeseen Luke alkoi vuonna 2016 julkaista päättäjille suunnattuja, tuorempaan tutkimustietoon perustuvia tiivistelmiä, policy briefejä.

Vuonna 2016 iloitettiin, että maailman eniten siteerattujen tutkijoiden joukossa oli 15 tutkijaa Suomesta, joista kaksi Lukesta. Samoin iloitettiin julkaisuista korkean vaikuttavuuden tieteellisissä sarjoissa, kuten Naturessa ja sen alasarjoissa. Myöhemmin on nähty, että bibliometrisen analyysin perusteella Luken tutkimuksen vaikuttavuus on kasvanut vuodesta toiseen.

Vuonna 2017 tieteellistä pohjaa vahvistettiin käynnistämällä tenure track -tutkimusprofessorimalli sekä tekemällä kohdennetusti kansainvälisellä haulla post doctoral -tutkijarekrytointeja. Yksi painopiste oli EU-rahoituksen kasvattaminen ja vahvan koordinaattorin ottaminen uusissa konsortiohankkeissa. Asiakkuusprosessissa tehtiin uusia avauksia tavoitteena yritysasiakkuuksien ja asiakasrahoituksen kasvattaminen.

Vuonna 2017 tutkimusohjelmien tavoitteita työstettiin sisäisesti ja yhdessä StAB:ien kanssa. Työn tuloksena ohjelmien rakenne uudistettiin vuodesta 2018 alkaen (Kuva 53). Ohjelmien johtamisprosessia ja roolitusta terävöitettiin, ja avainpositiot

”

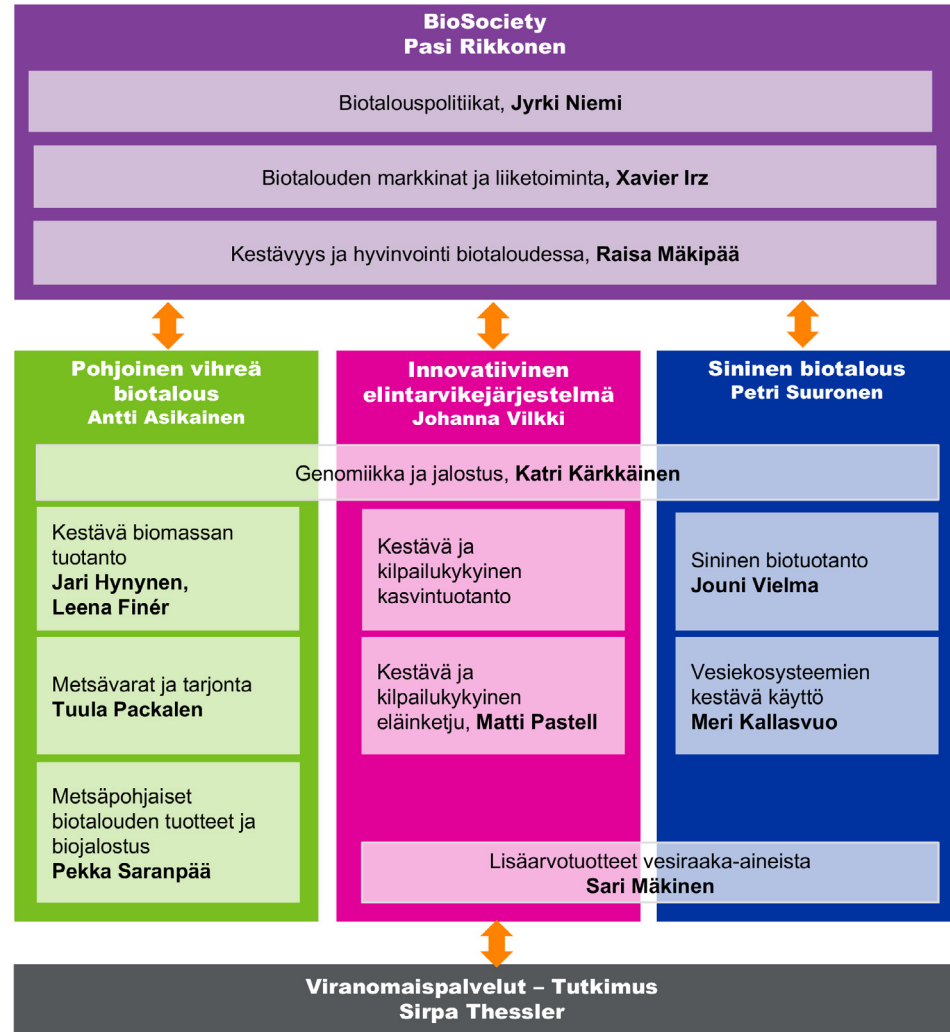
Sanoisin objektiivisuudesta, että ollaan tutkimukselle aidon rehellisiä. Oli tulos mikä tahansa, niin sen kanssa tullaan ulos ja sitä perustellaan. Varmaankin harvoin tulokset miellyttävät kaikkia osapuolia – asutetaan varpaille johonkin suuntaan.

- Tuomas Salusjärvi

”

*Kun on päässyt myöhemmässä vaiheessa johtokunnan roolissa ja sitä ennen advisor boardin jäsenenä ja puheenjohtajana seuraamaan Luken tekemistä, niin kyllä se on aika systemaattista. Objektivistista oman tekemisen tarkastelua on tehty ja sitä kautta pyritty koko ajan kehittämään toimintaa. Omasta mielestäni se on kyllä tosi hyvin onnistunut, ja Luke on hienosti päässyt eteenpäin ja noussut ihan uudelle tasolle.*

- Tuomas Salusjärvi



Kuva 53. Tutkimusohjelmien rakenne vuosina 2018–2020.

täytettiin sisäisellä haulla syksyllä 2017. Samalla kehitettiin Luken omaraahoitteisten projektien sisäistä hakuprosessia, ja omaraahoitteista projektikantaa suunnattiin vastaamaan entistä paremmin tutkimusohjelmien tavoitteita. Uusien innovaatioiden ja tutkimusavausten identifiointia varten luotiin uudenlaisia rohkeita tutkimusavauksia hakeva LukeLEADS-konsepti.

”

*Jos hyvin on onnistuttu teemoissa maaperä, ympäristö ja ilmastonmuutos, niin puutteena näen niiden soveltamisen maaseudun elinkeinoihin ja rahavirtoihin.*

- Markku Järvenpää

Ulkopuolinen paneeli arvioi päättymässä olevat tutkimusohjelmat talvella 2019/2020. Arviointipaneelissa oli kahdeksan kansainvälistä ja neljä suomalaista asiantuntijaa. Arvioinnin perusteella osa tutkimuksesta oli tieteellisesti hyvin merkittävää, ja joissakin tutkimusaiheissa Luken tutkijat olivat maailman johtavien tutkijoiden joukossa. Kansainväliset yhteisartikkelit osoittivat, että Lukenella on vahvat yhteydet monien tutkimusorganisaatioiden huippututkijoihin, mikä voi parantaa Luken työn laatua ja tieteellistä vaikuttavuutta. Merkittävässä julkaisuissa Luken tutkijoilla ei kuitenkaan juuri ollut päärooleja (corresponding author, first or last author).

Arvioinnin perusteella ohjelmat olivat edistäneet merkittävästi biotaloutta ja luonnonvarojen kestävä käyttöä. Paneeli totesi samalla, että ohjelmien vaikutusten arviointi olisi edellyttänyt, että niillä olisi ollut selkeät ja mitattavat tavoitteet (tulospainotukset ja suorituskykyindikaattorit). Nähtiin tarve kehittää yhteiskunnallisen vaikuttavuuden mittaamista. Ohjelmien toimeenpanon osalta huomiota kiinnitettiin erityisesti matriisin toimivuuteen. Siinä eri roolien on tarve olla selkeämpiä, yhteistyön systemaattisempaa, ja kommunikaatiota tarvittaisiin enemmän. Lisäksi tunnistettiin tarve vahvempaan ohjelmien väliseen yhteistyöhön.

Arviointia hyödynnettiin uuden ohjelmarakenteen suunnittelussa.

### Tutkimuksen ohjaus ja ohjelmarakenne 2021–2025

Vuonna 2020 voimaan astunutta strategiaa tukevat tutkimusohjelmat suunniteltiin vuoden 2019 alussa tutkimusylijohtajana aloittaneen Antti Asikaisen johdolla vuonna 2020. Haastelähtöiset temaattiset tutkimusohjelmat käynnistettiin vuonna 2021: Sopeutumiskykyinen biotalous (PUSKURI), Ilmastoviisas hiilenkierto (MAA-ILMA), Biokiertotalous (KIERTO) ja Kannattava ja vastuullinen alkutuotanto (ALKU) (Kuva 55). Ohjelmien tehtävänä on vastata tutkimusportfolion rakentamisesta, sen tasapainoisesta rahoitusrakenteesta sekä vaikuttavuudesta.

Ohjelmille laadittiin tulevaisuuteen tähtäävät tiekartat toteuttamaan Luken visiota ”Hyvinvointia ja kestävä tulevaisuutta uusiutuvista luonnonvaroista”. Laajana tavoitteena oli luoda edellytyksiä kannattavalle ja vastuulliselle alkutuotannolle. Vuoden 2019 hallitusohjelmassa oli paljon ilmastotavoitteita, ja sen myötä MMM rahoitti merkittävää, maankäyttösektorin ilmastotavoitteita edistävää Hiilestä kiinni -tutkimusohjelmaa. Lukenella oli ohjelman toimeenpanossa merkittävä rooli. Tutkimusagendassa painottuivat myös resilienssi, alkutuotannon kannattavuus ja kestävyys sekä biokiertotalous. Uusi ohjelmarakenne suunniteltiin koronapandemian oloissa, joten yhtenä näkökulmana oli huoltovarmuus ja – tuossa vaiheessa – jossakin edesspäin siintävä siirtyminen post korona -aikaan, mukaan lukien sen arviointi, millaisia investointeja ja uusia toimintamalleja tarvitaan.

Uudella ohjelmakaudella painotettiin aiempaa enemmän toiminnan läpinäkyvyyttä ja laadunvarmistusta, ja toiminnan eettistä ohjeistusta kehitettiin. Vuonna 2024 Luke





Luken vahvuus on, että meillä on luonnonvaroihin liittyen niin monen sektorin toimintaa ja se antaa aivan ainutlaatuisen aseman. Näen edelleenkin, että me voitaisiin sieltä ulosmitata paljon enemmän aitoa yhteistyötä kuin mitä tällä hetkellä vielä osataan tehdä – isompaa, kokonaisvaltaisempaa ja moniulotteisempaa tarkastelua. Vanhojen siilojen purkaminen mun näkövinkelistä onnistui vasta tällä toisella ohjelmakaudella.

- Katja Holmala

Luke ei saa kaikkea osaamista hyödynnettyä. Tieto osaamisesta ja tekemisestä leviää ja kulkee organisaatiossa yli yksiköiden edelleen heikosti, infrojen mahdollisuuksia ei tunneta – hukkaamme mahdollisuuksia.

- Anu Kaukovirta



Kuva 54. Sähkökalastusta Juutuanjoella Inarissa, tutkimusmestari Markku Vaajala, kalastusmestari Tatu Vaajala ja tutkimusmestari Sari Raineva. Kuva: Katja Tähjä.

aloitti kokeellisen tutkimuksen eettisen ennakoarvioinnin ensimmäisenä Suomessa. Prosessissa tuetaan tutkijaa tutkimuksen eettisessä pohdinnassa, varmistetaan kokeellisen tutkimuksen vastuullisuus sekä vähennetään ympäristölle ja eliöille koituvia haittoja.

Vaikuttavuutta synnyttiin muun muassa tuottamalla entistä enemmän politiikkasuosituksia, visioita ja keskustelunavauksia sekä vuodesta 2021 alkaen synteesi-raportteja. Korona-aika keväästä 2020 alkaen ja Venäjän hyökkäys Ukrainaan helmikuussa 2022 synnyttivät runsaasti tarvetta arvioille näiden ”mustien joutsenten” vaikutuksesta eri toimialoihin. Tarve huoltovarmuutta tukeville ratkaisuille kasvoi. Vuosina 2023 ja 2024 tuotettiin ns. Toivo-skenaarioita, joissa esitetään keinoja kasvattaa toimialojen arvonlisää.

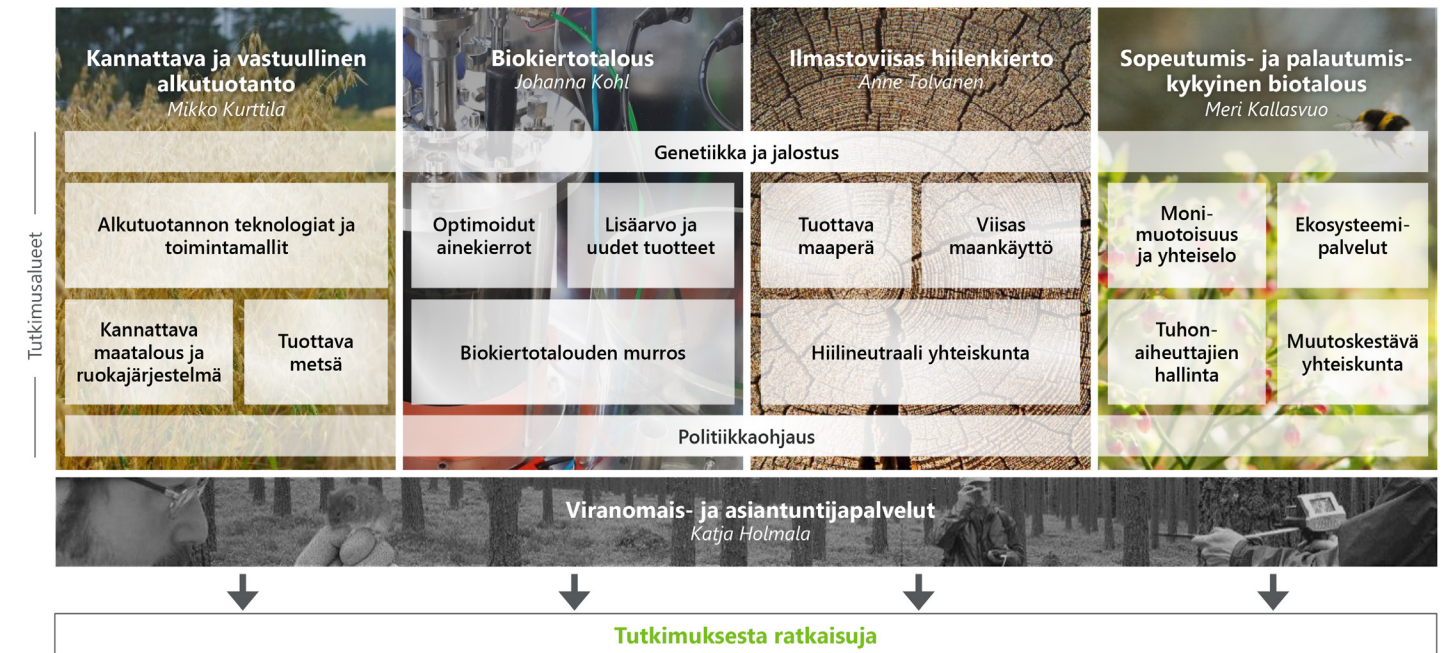
Koronaeristys muutti sidosryhmätalaisuudet webinaareiksi, jotka jäivätkin paljon käytetyksi ja kustannustehokkaaksi toimintamalliksi myös koronan jälkeen. Tutkimustietoon pohjautuvaa EU-vaikuttamista europarlamentaarikkojen, kansanedustajien, komission, Suomen pysyvän edustuston sekä sidosryhmien parissa lisättiin niin Brysselissä kuin Suomessa. Luken oma tohtoriohjelma käynnistettiin vastaamaan tulevaisuuden osaamistarpeisiin. Strategian päivityksen yhteydessä valmisteltiin ko-

konaisuutta tukevat tutkimusinfrastruktuurin ja datanhallinnan kehittämisohjelmat. Luken tekeminen tapahtuu projekteissa, joten projektimallin, projektiosaamisen ja projektinhallintajärjestelmän kehittäminen on jatkunut koko Luken historian ajan.



Emme vieläkään lunasta lähellekään sitä potentiaalia, mitä meillä on.

- Jani Lehto



Kuva 55. Tutkimusohjelmat ja fokusalueet vuosina 2021–2025.

## Asiakasratkaisut

Samalla kun tutkimusprosessi syksyllä 2015 uudistettiin, uudistettiin myös vuoden 2016 alusta voimaan tullut asiakkuusprosessi, joka tähtäsi systemaattiseen vuorovaikutukseen olemassa oleviin ja potentiaalsiin asiakkaisiin. Asiakastyö tunnistettiin keskeiseksi osaksi Luken toimintaa, ja sitä tekemään ja tukemaan koottiin asiakkuusjoukkue: asiakaspäälliköt ja asiakasvastaavat. Toimintamalliin kuului myös ns. kummi-johtajuus, jossa johtoryhmän jäsenille nimettiin maakunnat, joissa he ovat aktiivisia. Hyviä käytäntöjä hyödynnettiin sekä asiakastapaamisissa että alueellisessa verkostoyhteistyössä.

Alkuvuosina asiakastyössä painottui Luken esittäytyminen niin kansallisesti kuin kansainvälisesti. Vanhojen organisaatioiden asiakkaiden haluttiin jatkavan Luken asiakkaina, ja uusia asiakkaita tavoiteltiin. Asiakastyössä haluttiin tarjota aiempaa isompia ja vaikuttavampia ratkaisuja, joissa hyödynnetään tehokkaasti Luken monialaisuutta. Tavoitteena oli madaltaa kynnystä niin, että Luken asiantuntijuutta on helppo hyödyntää esimerkiksi uuden liiketoiminnan kehittämisessä.

Asiakasrahoitus eli maksullinen toiminta nähtiin Lukelle luontaisena toimintana ja sen määrän kasvun odotettiin paitsi lisäävän rahoituksen kokonaismäärää myös parantavan toiminnan kannattavuutta (yhteisrahoituksessa on merkittävä omarahoitusosuus). Maksullisen toiminnan vahvuutena olivat aiempien laitosten vakiintuneet palvelut ja tuotteet, ja tavoitteeksi otettiin biotalouskentässä toimivien yritysasiakkuuksien kasvattaminen. Maksullisen toiminnan tulot vuonna 2015 olivat 7,7 M€, missä oli alenemista edellisistä vuosista (vanhat laitokset yhteensä 8,7 M€ vuonna 2013 ja 10,6 M€ vuonna 2014). Kunnianhimoiseksi tavoitteeksi otettiin kasvattaa summa asteittain 14 M€:aan vuonna 2018 ja 15 M€:aan vuonna 2021. Tavoitetta ei kuitenkaan saavutettu, vaan tulot pysyivät vuodesta toiseen 6,7–7,9 M€:n haarukassa ylittäen sen vain vuonna 2023 (8,4 M€) ja 2024 (8,1 M€) Syyksi on tulkittu ainakin se, että Luke toimii markkinassa, jossa merkittävä osa yrityksistä näkee tutkimuksen julkisen rahoituksen tehtäväksi. On kyse myös toimintakulttuurista: yhteisrahoitus nähdään monesti asiakasrahoitusta luontevampana tutkimuksen rahoitusmuotona.



**Kuva 56.** Luken asiakaspäälliköt vuonna 2021. Takana Erkki Vasara, Erkki Joki-Tokola, Mikko Järvinen, Juha-Matti Katajajuuri ja Niko Silvan, edessä Marja Jalli ja Lotta Heikkilä. Kuva: Veikko Somerpuro.

Sittemmin tavoitekin on asetettu alemmaksi (8,1 M€ vuosille 2025–2029).

Julkisen ja yksityisen sektorin kumppanuushankkeet (Public Private Partnership, PPP) ovat olleet yksi joustava keino lisätä yhteistyötä. PPP-hankkeet linkittyvät vahvasti Luken strategiaan sekä elinkeinoelämän ja yhteiskunnan tulevaisuuden tarpeisiin. Hankkeen rahoitukseen osallistuvat Luke ja useat arvoketjun yritykset tai muut organisaatiot (kuten kaupungit, liitot tai yhdistykset) yhdessä. Malli otettiin käyttöön vuonna 2017, ja vuosittain on ollut muutamia PPP-hankkeita.

Asiakastyössä kaikki lähtee asiakastarpeen tunnistamisesta ja toiminnan vaikuttavuudesta. Asiakastytyväisyyttä on seurattu paitsi rahoitusmittareilla myös mm. luottamus- ja mainetutkimuksella sekä NPS-luvun avulla (net promoter score), joka kertoo tehtyihin toimeksiantoihin perustuen asiakkaiden halukkuudesta suositella Lukea yhteistyökumppaniksi. NPS-luvun mukaan asiakastytyväisyys on pysynyt hyvällä, jopa erinomaisella tasolla lukuun ottamatta vuotta 2019, jolloin tavoitteesta jäätiin. Tuolloin alettiin kiinnittää aiempaa enemmän huomiota asiakasprojektien ammattimaiseen projektinhallintaan, ja tulokset paranivat.

”

*Vuonna 2017 Lukessa käytiin vielä paljon keskustelua siitä, kuuluuko asiakastyö ylipäätään tutkijoille. Tästä ollaan menty aimo askel eteenpäin. Tutkijoiden olisi hyvä oppia vielä nykyistä enemmän hyödyntämään Luken asiakastiimiä. Tämä auttaisi myös yhdenmukaisessa asiakaskokemuksessa.*

- *Kirsi Arvelo*

Tiedon ja teknologian siirtoa on Luke-laissa määritetyn tehtävän mukaisesti kehitetty monella tavalla. Luke on tähdännyt myös uusien yritysten syntymiseen. Innovaatiokäytäntöjen, mukaan lukien aineettomien oikeuksien (IPR) hallinnan, merkitys on siten kasvanut. Tutkijat katsovat tutkimusta yhä useammin myös innovaationäkökulmasta, ja tukea patenttien rakentamiseen ja kaupallistamistoimien suunnitteluun on lisätty. Kaupallistamisen valmisteluun on hankittu julkista rahoitusta Business Finlandilta. Luken ensimmäinen, kalankasvatustutkimuksen innovaation kaupallistava spin-off -yhtiys perustettiin lokakuussa 2023.

Luke voi lisensoida ja myydä ratkaisuja ja sitä kautta tukea esimerkiksi yrityksen perustamista. Nähdään kuitenkin, että IPR:n lisensointiin ja myyntiin perustuva toimintatapa ei yksistään riitä tukemaan startup-yritysten syntymistä ja kehittymistä. Siksi tarvitaan työkalu immateriaalioikeuksien siirtämiseksi aloittavaan yritykseen ilman käyntiinlähtöä kuormittavia lisenssi- tai myyntimaksuja. Toiminnan tehostamiseksi – ja siten tutkimuksen vaikuttavuutta kasvattamiseksi – suunnitellaan Luken holding-yhtiötä, joka siirtäisi IPR-oikeuksia yrityksiin apporttina niiden osakeomistusta vastaan.



**Kuva 57.** KoneAgriassa 2018 tutkija Alina Sinisalo, erityisasiantuntija Mirva Kokkinen, yliaktuaari Anneli Partala ja erityisasiantuntija Arja Anttila. Kuva: Alina Sinisalo.



**Kuva 58.** Erikoistutkija Risto Korpinen ja asiantuntija Juha Pietilä Nordeep-messuilla 2023. Kuva: Eemeli Ulmanen.



**Kuva 59.** Modulaarinen PaRAS-kalankasvatusmenetelmä oli Luken ensimmäinen spin-off. CTO Tapio Kiuru kiertovesialtaan äärellä Laukaassa. Kuva: Jussi Judin.

”

Yhteistyö on kuitenkin kiinni aidosta halusta, että oikeasti rakennetaan kumppanuuksia ja ollaan aidosti kiinnostuneita asiakkaan tarpeesta. Jos tutkija tutkii niitä omia asioitaan ja sitten yrittää niiden kanssa mennä asiakasrajapintaan, se on vähän sattumasta kiinni, että sattuu se kiinnostamaan vai ei. Ja aika harvoin, jos koskaan, on tosi kiinnostavia aiheita tullut siten. Kannattaa ajatella aiheita mahdollisten yrityskumppanien näkökulmasta – sellainen strateginen syvempi yhteistyö. Tavataan säännöllisesti ja keskustellaan tarpeista ja mietitään, mitä voitaisiin tehdä yhdessä, ja tuodaan sitten pöytään yhteishanke-ehdotuksia. Se on tapa tehdä yhteistyötä.

- Tuomas Salusjärvi

## Viranomais- ja asiantuntijatehtävät sekä tilastotuotanto

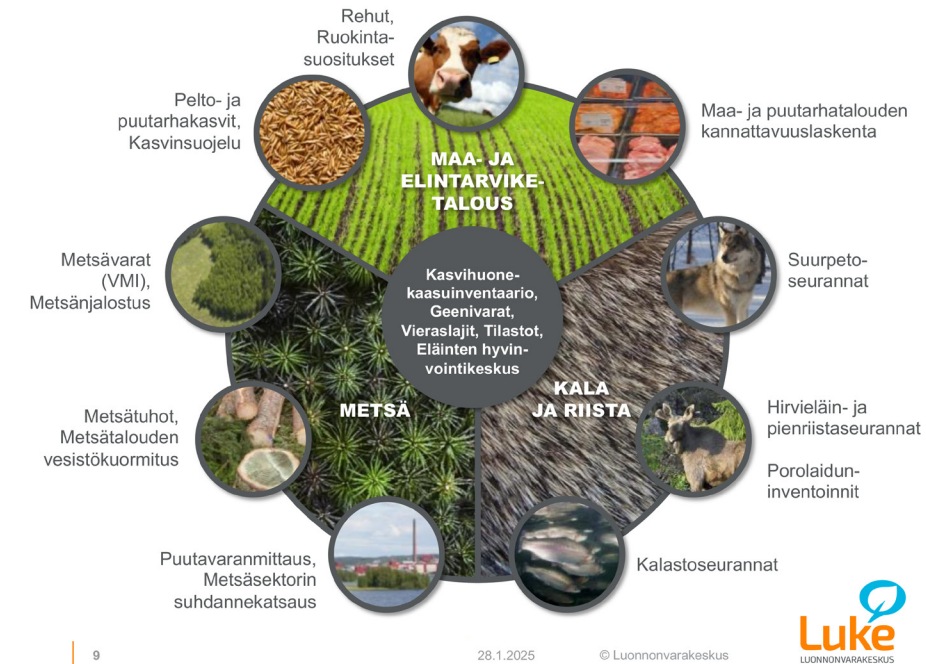
Luken aloittaessa viranomais- ja asiantuntijatehtävien kokonaisuudesta alettiin käyttää nimeä viranomais- ja asiantuntijapalvelut (VOAS), jossa tuotetaan säädöksiin perustuvat, yhteiskunnallisen päätöksenteon, elinkeinotoiminnan ja kansalaisten tarpeita tukevat palvelut. Samalla käynnistettiin tulosohjausta täydentävä MMM:n ja Luken keskinäinen toimintamalli VOAS-tehtävien koordinoimisessa. Alussa tämä tarkoitti sopimista siitä, miten VOAS-salkun käyttämisen toimintamenomomentin osuutta supistetaan samassa suhteessa momentin leikkausten kanssa. VOAS-salkun sisällä tehtiin priorisointia, ja osasta tehtäviä luovuttiin tai päätettiin tehdä aiempaa pienemmällä volyymilla. Digitalisaatio ja automatiikka tehostivat etenkin työvoimavaltaisia seurantoja ja inventointeja. Hyödynnettiin fuusion tuomia synergiaetuja ja haettiin yhteistyökumppaneita. Täydentävää rahoitusta pyrittiin lisäämään. Luken ja MMM:n välisen palvelusopimuksen valmisteluprosessia ja VOAS-salkun kokoamista alettiin koordinoita keskenään.

Kun Luken neljä tutkimusohjelmaa vuoden 2016 alusta käynnistyivät, VOAS:ia alettiin käsitellä viidentenä, tilasto-ohjelmaa kuudentena ja myöhemmin sisäisen kehittämisen ohjelmaa seitsemäntenä matriisiorganisaation horisontaaliulottuvuuden muodostavana ohjelmana. Vuodesta 2017 alkaen VOAS-ohjelmaa on johdettu vastaavalla tavalla kuin tutkimusohjelmia (Kuvat 60 ja 61). VOAS-ohjelmassa kehittäminen on kohdistunut varsinkin kannanarviointien menetelmiin ja ennustemalleihin. Tieto-

”

*Kun ajatellaan, että onko se jatkosakin valtion rahoittamaa sektori-tutkimusta, niin näkisin, että valtion tarpeet täytyy ja kannattaa priorisoida. Sieltä saadaan juuri tämä yhteensovittaminen ja politiikkatuki. Sen tyyppinen työ on kansallisesti tosi tärkeää, ja siihen pitäisi panostaa. Viranomais tehtävät ovat siinä yksi keskeinen asia.*

- Vesa Ruusila



Kuva 60. VOAS-ohjelman kuvaus vuosina 2017–2019.

varantojen avoimuutta on lisätty, ja tulosten löydettävyyttä on kehitetty erityisesti luonnonvaratieto.luke.fi -palvelun kautta hakien kustannustehokkaita ja yhdenmukaisia ratkaisuja.

Vuosien aikana VOAS-salkun sisältö on elänyt, useimmiten sen takia, että EU-politiikka on uudistunut ja hallinto on tarvinnut uutta tietoa tai tukea. Alkuvuosina Luke antoi hallinnolle erityisen paljon asiantuntijatukea ilmastoneuvotteluissa. Osaan uusista tehtävistä on saatu erillisiä rahoitusta, osaan ei. MMM:n kanssa on käyty säännöllistä keskustelua siitä, mitä vähentämällä tai pois jättämällä pysytään talouden raameissa.

Luke toimii tilastolain mukaisesti yhtenä neljästä tilastoviranomaisesta. Tilasto-ohjelmassa tuotetaan maatalous-, metsä-, kala- ja riistatilastot. Suurta osaa Luken tilastoista säädellään EU:n tilastoasetuksella suoraan tai välillisesti. Metsätilastointi perustuu pääosin kansalliseen lainsäädäntöön, mutta metsätilastoja tarvitaan ja käytetään osana kansainvälistä tilastojärjestelmää. Tilastojen perustietoja toimitetaan kansainvälisiin tilasto-ohjelmiin (Eurostat, FAO ja OECD).

”

*Jos laitoksessa on kansainvälisesti tunnettuja säännöllisesti hyväta-soisia julkaisuja tekeviä tutkijoita, niin silloin ne kanta-arviotkin saavat enemmän painoarvoa ja niihin tutkijoihin on helpompi tukeutua, kun kansainvälisestikin näitä asioita pohditaan. Tämä on tavallaan laadunvalvontaa, jota on tärkeä jatkossakin tehdä.*

- Vesa Ruusila

”

Kun tavattiin näiden tilastoihmisten kanssa, semmoinen on jäänyt mieleen, että heti löytyi yhteinen sävel ja oltiin aika nopeasti samanhenkisiä. Sitten jo ennen fuusiota tuli tehtyä yhteistä tilasto-ohjelmaa, ja kokoonnuttiin sen puitteissa.

- Jaana Kyyrä

Oli ihan erilaiset resurssit fuusioitumassa olevissa organisaatioissa tehdä tilastotuotantoa. Toiset käytti paljon esimerkiksi Exceliä, kun taas me oltiin tietokantojen maailmassa ja tehty hyvinkin järeitä järjestelmiä siellä Tike-aikana. Se pohditutti, että miten tämmöistä laajaa kokonaisuutta pystytään uudistamaan.

- Anna Louhivaara



Kuva 61. VOAS-ohjelman kuvaus vuosina 2020–2023 (luokittelusta riippuen 65–80 tehtävää).



Kuva 62. Tilasto-ohjelman kuvaus vuonna 2021.

Tilasto-ohjelma suunniteltiin LUHTI2015-projektissa, joka toteutettiin Luken perustamishankkeen rinnalla ja vuoden 2014 lopulla siihen yhdistäen. Luken tilasto-ohjelma periytyi Tikestä, Metlasta ja RKTL:stä. MTT:stä tullut maa- ja puutarhatalouden kannattavuuskirjanpito oli ensimmäisen vuoden tutkimusyksikössä ja siirtyi vuonna 2016 Tilastopalvelut-yksikköön ja tilasto-ohjelmaan. Tilastopalvelut tuottaa tilasto-ohjelman lisäksi myös VOAS-tehtäviä. Maa- ja puutarhatalouden kannattavuuskirjanpito, maataloustuotteiden EU-hintaseuranta ja kalatalouden EU-tiedonkeruuohjelma (EU-Tike) olivat osa tilasto-ohjelmaa vuoteen 2021 saakka, josta lähtien ne ovat olleet osa VOAS-ohjelmaa.

Luke on alusta alkaen tuottanut noin viittäkymmentä tilastoa. Alkuvuosina Luken esittelymateriaalissa tilasto-ohjelma esitettiin osana VOAS-ohjelmaa, vaikka se on koko ajan johdettu itsenäisenä ohjelmalla. Esittelytapa on vuosien aikana hieman muuttunut; kuvassa 62 on vuoden 2021 versio.

Tilastointivelvoitteet ovat olleet kasvusuunnassa. Talouden reunaehtojen puristuksessa keskitytään tärkeimpien ja asetus-pohjaisten tilastojen tuottamiseen. Vuodesta 2025 alkaen sovelletaan maatalouden tuotantopanoksia ja tuotoksia määrittävää EU:n SAIO-asetusta (statistics on agricultural input and output), jonka myötä eläintuotanto-, kasvi-, hinta-, kasvinsuojeluaine- ja ravinnetasetilatostot uudistuvat ja laajenevat. Lisäksi metsätalouden tilasto muuttuu asetuspohjaiseksi. Kalatilastoasetukset ja maatalouden rakennetutkimuksen asetukset ovat nekin uudistumassa ja mahdollisesti tuottamassa tilastotuotannolle lisävelvoitteita. Koska uusiin velvoitteisiin ei ole saatu lisäresurssia, joudutaan karsimaan tilastotuotantoa, jonka taustalla ei ole lainsäädännöllisiä velvoitteita. Vuoden 2025 loppuun mennessä on päätetty lakkauttaa 14 tilastoa. Jatkossa Luken tilastoportfolioon kuuluu 34 ruoka- ja luonnonvaratilastoa, jotka kuvaavat monipuolisesti maataloutta (19 tilastoa), metsätaloutta (9 tilastoa) sekä kalastusta ja metsästystä (6 tilastoa).

Tutkimus, VOAS-tehtävät ja tilastot – tilastolain asettamien reunaehtojen puitteissa – tukevat toisiaan, ja tämän potentiaalinen hyödyntäminen on ollut kehittämisen kohteena Luken koko olemassaolon ajan. Erityisesti VOAS-tehtävissä Lukea on haastettu menetelmien ja tulosten avoimuudesta ja läpinäkyvyydestä, ja tässä suhteessa prosesseja on kehitetty. Aineis-



Kuva 63. Tutkimusinsinööri Henri Hämäläinen ja ryhmäpäällikkö Tarja Salminen keräämässä käpyjä Punkaharjun tutkimusmetsässä vuonna 2020. Kuva: Katja Tähti.

tonhankinnan kustannustehokkuutta on parannettu, missä keinoina ovat olleet uusi teknologia ja automatisaatio. Tekoälyratkaisuja pilotoidaan tehostamaan soveltuvin osin työvaiheita eri tehtävissä, erityisesti aineistonkeruussa ja analysoinnissa. Tilastotuotantoa on tehostettu erityisesti sähköisesti kerättävien tietojen osuutta kasvattamalla ja hyödyntämällä rekisteritietoja tilastojen lähdeaineistoina.

## Organisaatio ja toimintamalli

### Organisaatio

Vuonna 2012 työskennellyt projektiryhmä tavoitteli niin strategiassa kuin organisoinnissa jotain muuta kuin sellaista, joka jäsenyisi vanhojen laitosten perusteella. Sellainen olisi esimerkiksi vanhojen organisaatioiden rajoja noudattava yksikkö-, osasto- tai toimialarakenne. Tähdättiin organisaatioon, jossa yksiköihin ja ryhmiin tuli jäseniä tyypillisesti useasta vanhasta organisaatiosta. Tämä lisäisi ryhmien maantieteellistä hajanaisuutta, joka tunnistettiin kuitenkin pienemmäksi ongelmaksi kuin se, että vanhat organisaatiot olisivat jääneet organisoinnin perusteeksi. Projektisuunnitelmassa tammikuussa 2013 ehdotettiin, että organisaatio rakentuisi prosesseista, osaamiskeskuksista ja yksiköistä. Toimintaa johtaisi pääjohtaja, jonka alaisuudessa toimisi joukko johtajia.

Perustamishankkeessa 2013–2014 rinnan strategian laadinnan kanssa valmisteltiin organisaatorakenne, johtamisjärjestelmä ja työjärjestys. Organisaatiomallia käsiteltiin kesästä 2013 saakka perustamishankkeen elimissä ja laitoksissa. Luonnos oli kaikkien tulevien lukelaisten kommentoitavana elo-syyskuussa 2013. Talven 2013–2014 aikana kokonaisuutta käsiteltiin johdon työpajoissa, esimiesfoorumissa ja useaan otteeseen perustamishankkeen johtoryhmässä. Työjärjestysluonnos oli en-

”

*Oli loistavaa, että ei tehty sellaista fuusiota, että jokainen aikaisempi organisaatio olisi ollut oma yksikkönsä, vaan tehtiin aito fuusio, jossa jokainen kohtasi uusia henkilöitä.*

- Johanna Laiho-Kauranne



**Kuva 64.** Tuotantojärjestelmät-yksikön johtoryhmä Nuuksion kansallispuistosta Maahisten reitin näköalatasanteella maaliskuussa 2022. Kuva: Luken arkisto.

simmäisen kerran henkilöstön kommentoitavana helmi-maaliskuussa 2014 ja toisen kerran syyskuussa 2014.

Keskustelua aiheutti mm. se, missä suhteessa johtamisjärjestelmässä painotetaan prosessi- ja linjaorganisaatioita. Työjärjestys viimeisteltiin vuoden 2014 lopussa Mari Wallsin johdolla, ja se vahvistettiin 2.1.2015. Työjärjestystä on päivitetty kahdeksan kertaa, kun on tehty muutoksia organisaatioon, johtamisen foorumeihin ja vastuisiin. Keväällä 2025 oli voimassa 1.1.2022 voimaan astunut työjärjestys.

### Liikkeellelähtöorganisaatio

Suunniteltiin matriisi, jossa linjaorganisaation muodostavat tulosvastuulliset, osaa-mispohjaiset, arvoketjuun kiinnittyvät yksiköt, ja horisontaalisen ulottuvuuden muodostavat prosessit (Kuva 65). Yksiköt jakautuivat osaamisepohjaisiin ryhmiin, jotka jakautuivat tiimeihin (Kuva 66). Tiimikooksi tavoiteltiin 8–15 henkilöä. Vanha laitostohtainen samoin kuin tieteenalapohjainen rakenne hävytettiin pääosin. Prosessit määrittivät yhteisen tavan toimia. Tutkimus- ja asiakkuusprosessi koostui yksikköra-jat ylittävistä poikkitieteellisistä tutkimusohjelmista ja -projekteista, jotka kuitenkin vielä vuonna 2015 olivat pääosin vanhoista organisaatioista periytyviä — noudattaen siten vanhojen laitosten työnjakoa. Siten matriisi ei vielä vuonna 2015 toiminut tavoitteenmukaisesti.

”

*Vanhojen talojen toimiva johto oli ollut kovasti sitä mieltä, että pitäisi tehdä yksi yhteinen hallinto, ja sitten siellä sisällä olisi vanhat organisaatiot ikään kuin entisellään. Eli se muutos olisi ollut hallinnollisesti tapahtuva. Ja kun sitten kuitenkin päätettiin rakentaa uusi organisaatio, totta kai se huoletti sillä tavalla, että miten se lähtee käyntiin. Katson tuota vähän molemmilta puolilta, sekä sisältä että ulkoa päin. Olin positiivisesti yllättynyt siitä, miten uusi, yli vanhojen sektorirajojen toimiva organisaatio sitten kuitenkin lähti käyntiin. Ja aika pian vakuutuin siitä, että se oli ainoa oikea tapa tehdä fuusio, muuten sinne olisi jäänyt vanhat talot tappelamaan resursseista ja osaoptimoitimaan parhaan kykynsä mukaan.*

- Juha Mäntylä

*MTT:stä olen löytänyt yhteistyökumppaneita, ja siellähän on erittäin hyvin yhteistyöhaluisia tutkijoita, aina kun muistetaan, että onhan meillä kalaakin ja otetaan se mukaan sinne ruokaketjuun. Kaikki tietää, kuinka kalalla on suuri media-arvo.*

- Kaija Saarni

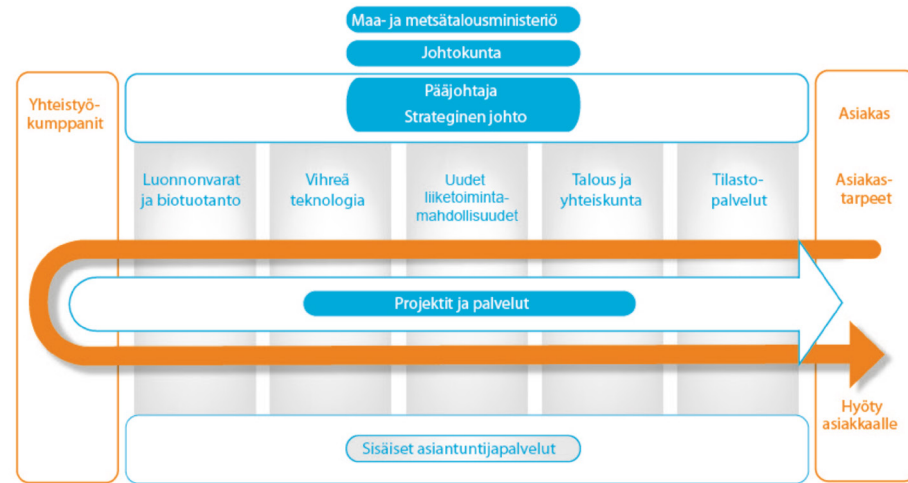
”

Kyllähän meillä oli Erkin [Kemppainen] kanssa vähän eri näkemys organisaatiosta. Olin selkeän prosessorganisaation kannalla, ja Erkki taas oli enemmän ehkä matriisiorganisaation kannalla. Ja me ei löydetty yhtenäistä helppoa linjaa alusta alkaen, vaan siitä tuli sitten vähän tämmöinen kompromissi. Muistan, että Eero [Helle] oli mun kannalla enempi tämmöisen puhtaamman prosessorganisaatiomallin näkökulmalla. Tämä oli semmoinen varhaisen vaiheen ristiriita, ei siitä konfliktia tietenkään syntynyt, vaan me haettiin siitä konsensus, että löydettiin ratkaisu.

- Hannu Raitio

Sain häneltä [Mari Walls] tehtäväksi muistaakseni joulukuun [2014] alussa suunnitella organisaatio uudetaan. Hän ei kokenut jollakin tavalla olevansa sinut sen suunnitteluvaiheessa rakennetun organisaation kanssa. Sain sitten tavallaan lennosta tehtävän, että suunnittele linja- ja esikuntaorganisaatio, jolla aloitetaan, ja tein sitä sitten sen joulukuun. Kerkesin saada sen linjaorganisaation pystyyn, kun Mari tuli siihen tulokseen, että ei tästä mitään tule, ja rupesi suunnittelemaan itse vielä sitten ihan uutta organisaatiota.

- Jari Varjo



Kuva 65. Vuoden 2015 alusta voimaan astunut organisaatio.

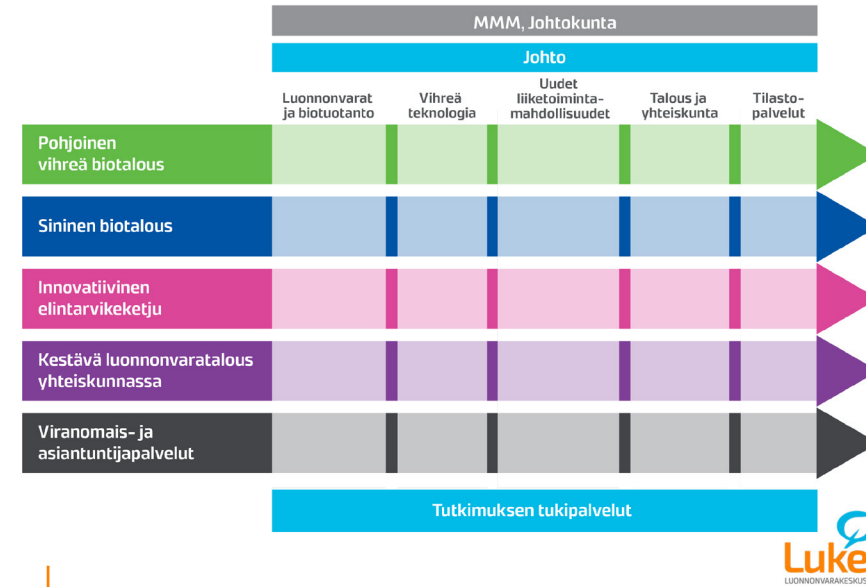
Strateginen johto: pääjohtaja Mari Walls, tutkimusjohtaja Johanna Buchert, kehitysjohtaja Ilkka P. Laurila, tutkimus- ja asiakkuusjohtaja Jari Varjo, talousjohtaja Jutta Petäjä, yhteistoimintajohtaja Kristiina Borg ja viestintäjohtaja Johanna Torkkel

Luonnonvarat ja biotuotanto Markku Järvenpää	Vihreä teknologia Eeva-Liisa Ryhänen	Uudet liiketoimintamahdollisuudet Leena Paavilainen	Talous ja yhteiskunta Sari Forsman-Hugg	Tilastopalvelut Johanna Laiho-Kauranne	Sisäiset asiantuntijapalvelut Lena Söderholm-Tana
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Johtaminen, suunnittelu ja kehittäminen</li> <li>• Tuotantojärjestelmät</li> <li>• Elinympäristö ja ekologia</li> <li>• Tuotannon ympäristövaikutukset</li> <li>• Kala-, niesta ja metsäseurannat</li> <li>• Aineistopalvelut pohjoinen</li> <li>• Aineistopalvelut etelä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Johtaminen, suunnittelu ja kehittäminen</li> <li>• Kasvi-, metsä- ja eläingenetiikka</li> <li>• Lihantuotanto</li> <li>• Kotieläin-teknologia</li> <li>• Tuotanto- ja informaatio-teknologiat</li> <li>• Vesiviljely-tuotanto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Johtaminen, suunnittelu ja kehittäminen</li> <li>• Liiketoiminta, yrittäjyys ja johtaminen</li> <li>• Uudet tuotteet, palvelut ja teknologia</li> <li>• Resurssiviisas kiertotalous</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Johtaminen, suunnittelu ja kehittäminen</li> <li>• Poliittika-tutkimus ja markkinoiden toimivuus</li> <li>• Luonnonvarayritysten talous</li> <li>• Luonnonvarojen hyödyntäminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Johtaminen, suunnittelu ja kehittäminen</li> <li>• Ruoka- ja luonnonvaratilastot</li> <li>• Tilasto-tuotannon menetelmät</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Johdon tuki, oikeudelliset palvelut ja assistenttipalvelu</li> <li>• Henkilöstö- ja matkapalvelut</li> <li>• Talouspalvelut</li> <li>• Tietoratkaisut</li> <li>• Toiminta-ympäristöpalvelut</li> <li>• Viestintäpalvelut</li> </ul>

© Luonnonvarakeskus



Kuva 66. Yksiköt, ryhmät ja strateginen johto vuonna 2015 (ryhmissä tiimirakenne).



Kuva 67. Organisaatio vuosina 2016–2017.

Syksyllä 2015 uudistettu tutkimuksen ohjaus täydensi vuoden 2016 alussa voimaan tulleen matriisiorganisaation (Kuva 67). Samalla Sisäiset asiantuntijapalvelut -yksikö muuttui Tutkimuksen tukipalvelut -yksiköksi (TUPA), ja strateginen johto muuttui yleisjohdoksi. Oleellisia muutoksia yksiköiden tehtäviin ei kuitenkaan tehty.

Siten vuodesta 2016 lähtien Luken organisaatiossa ovat yhdistyneet prosessit ja linjaorganisaatio. Tutkimus- ja asiakkuusprosessi sekä VOAS- ja tilasto-ohjelmat läpäisevät linjaorganisaation. Tutkimus toteutetaan temaattisina, Luken läpäisevinä ohjelmina ja niihin kytkeytyvinä projekteina. Ohjelmat ja niiden fokusalueet määrittävät Luken strategiasta johdetut vaikuttavuustavoitteet. Henkilöstö on sijoitettu linjaorganisaation yksiköihin, ryhmiin ja tiimeihin.

### Organisaatio vuonna 2018

Organisaatorakenne uudistettiin vuoden 2018 alussa toteuttamaan uuden strategia-kauden tavoitteita. Yksiköitä oli edelleen kuusi, ja niiden lisäksi pieni yleisjohto. Organisaatio madaltui pääosin kaksitasoiseksi. Henkilöstö sijoittui yksiköissä oleviin ryhmiin, pois lukien TUPA, jossa säilyi myös tiimitaso. Tutkimusyksiköiden määrä väheni neljästä kolmeen; uutena yksikkönä aloitti Tutkimusinfrastruktuuripalvelut (Kuva 68), jossa tuotettavat palvelut tuotettiin sitä ennen tutkimusyksiköissä. Yksikön tehtävä-

”

Se, että entinen rakenne ikään kuin hajotettiin siinä vaiheessa ja lähdettiin rakentamaan aika lailla uutta, mahdollisti nopeamman muutoksen, kuin että me olisi jääty näihin vanhoihin, kuitenkin kansainvälisesti ajatellen aika pieniin laitoksiin.

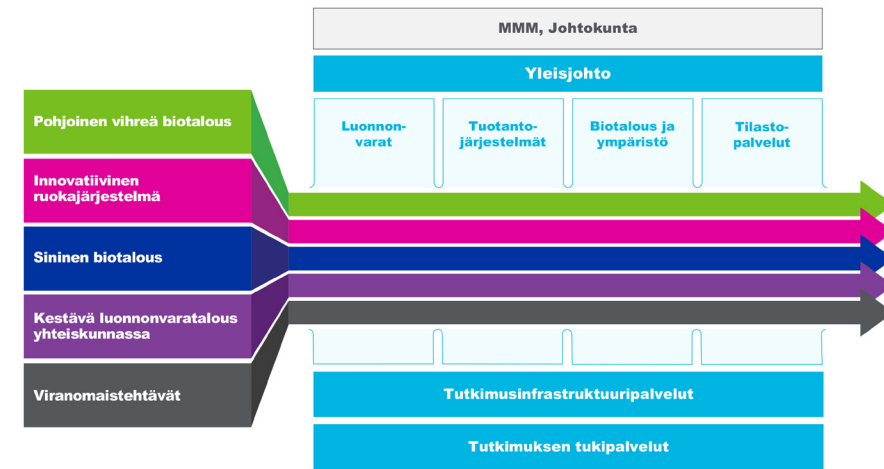
- Antti Asikainen

nä on luoda edellytykset kokeelliselle tutkimus- ja kehitystyölle, joka tuottaa korkeatasoista ja vertaisarvioitua tietoa bio- ja luonnonvaratalouden hyödyksi. Yksikön toiminnassa keskeisenä uudistumisen ajurina on voimakas teknologinen muutos, joka mahdollistaa yhä tehokkaamman ja vaikuttavamman, reaaliaikaisen ja laajapohjaisen tiedon- tuotannon.

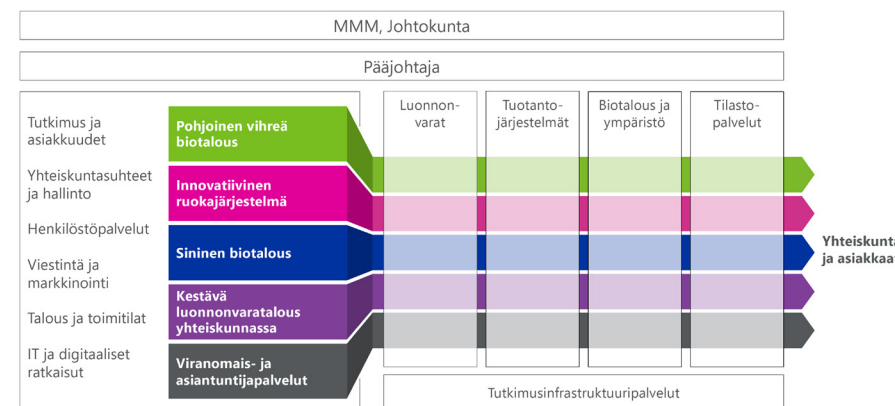
Vuodenvaihteessa 2014/2015 henkilöt useimpiin vastuutehtäviin oli valittu kolmeksi vuodeksi. Päädettiin siihen, että myös vuonna 2018 alkaneelle strategiakaudelle vastuutehtävät (ohjelmapäälliköt, ryhmäpäälliköt) ovat kolmi- vuotisia. Kuten ensimmäisellä kerralla, tehtävät täytettiin ilmoittautumismen- nettelyllä.

### Organisaatio vuosina 2019-2020

Vuoden 2018 alussa voimaan astunut organisaatio eli vain vuoden. Syys- kuussa 2018 pääjohtajana aloittaneen Johanna Buchertin johdolla valmistel- lussa, vuoden 2019 alussa voimaan as- tuneessa organisaatiossa TUPA-yksik- kö ja yleisjohto organisoitiin kuudeksi palveluryhmäksi. Samalla tutkimus- ja asiakkuusprosessin ohjaus uudistettiin. Tavoitteena oli selkeyttää johtamista sekä vahvistaa tutkimuksen ja asiak- kuuksien ohjausta (Kuva 69).



Kuva 68. Organisaatio vuonna 2018.



Kuva 69. Organisaatio vuosina 2019–2020 (vasemmalla palveluryhmät).

### Maa- ja metsätalousministeriö > Johtokunta > Pääjohtaja

#### Ohjelmat

- Kannattava ja vastuullinen alkutuotanto
- Biokierratotalous
- Ilmastoviisas hiilenkierto
- Sopeutumis- ja palautumiskykyinen biotalous
- Viranomais- ja asiantuntijapalvelut

#### Yksiköt

- Biotalous ja ympäristö
- Luonnonvarat
- Tilastopalvelut
- Tuotantojärjestelmät
- Tutkimusinfrastruktuuripalvelut

#### Palveluryhmät

- Henkilöstöpalvelut
- IT ja digitaaliset ratkaisut
- Talous ja toimitilat
- Tutkimus ja asiakkuudet
- Viestintä ja markkinointi
- Yhteiskuntasuhteet ja hallinto

Yhteiskunta ja asiakkaat

Kuva 70. Organisaatio vuodesta 2021.

### Organisaatio vuodesta 2021 alkaen

Ohjelmarakenne uudistettiin vuodesta 2021 alkaen tukemaan vuonna 2020 voimaan astunutta strategiaa, mutta linjaorganisaatioon ei tehty muutoksia (Kuva 70). Mat- riisin toiminta on parantunut vuosien aikana. Siinä yhdistyvät prosessit, yksiköt ja palveluryhmät. Henkilöstö on sijoitettu yksiköihin, joiden alarakenteena ovat ryhmät, sekä palveluryhmiin, joiden alarakenteena ovat tiimit. Ydinprosessit toteutetaan pro- jekteina. Tutkimusprojektit kiinnitetään tutkimusohjelmiin, joiden alarakenteena ovat fokusalueet. Ohjelmat, fokusalueet, yksiköt ja palveluryhmät vastaavat kukin osaltaan vaikuttavuustavoitteiden saavuttamisesta ja toiminnallisesta tuloksellisuudesta.

### Johtamisen foorumit

Laki ja asetus määrittävät johtokunnan tehtävät ja kuvaavat pääjohtajan yleisen vas- tuun. Johtokunta on ainoa kollektiivisia päätöksiä tekevä foorumi Lukessa. Pääjohtajan vahvistamassa työjärjestyksessä kuvataan toimintojen järjestämistä ja eri rooleissa toimivien ratkaisuvallta. Työjärjestyksen lisäksi toimintaa ohjeistetaan taloussään- nössä, toimintatapaohjeessa, hankintaohjeessa, esteellisyys-, sidonnaisuus- ja si- vutoimiohjeessa, sisäisen tarkastuksen ohjesäännössä, toiminnan suunnittelusta ja seurannasta annetuissa ohjeissa, työsuhdekeksintöohjeessa, eri käyttötarpeisiin kootuissa muissa sisäisissä ohjeissa sekä toimintapolitiikkalinjauksissa.

”

Kyllä Luke on ihan eri organisaatio, ihan eri planeetalta kuin MTT. Paljon modernimpi ja yritysmäisempi, ei enää tunnu valtion laitokselta vaan hyvin dynaamiselta.

- Nina Schulman





**Kuva 71.** Johtokunnan kokous joulukuussa 2016. Pääjohtaja Mari Walls, puheenjohtaja Juha Mäntylä, tutkimus- ja tuotekehitysjohtaja Tiina Mattila-Sandholm, erityisasiantuntija Mari Rusanen, yrittäjä Fredrik von Limburg Stirum, varapuheenjohtaja Antti Herlin ja johtava lakimies Emilia Katajajuuri. Kuva: Ilkka P. Laurila.

## Johtokunta

Fuusioituvilla tutkimuslaitoksilla oli johtokunnat. Vuonna 2012 projektiryhmä totesi, että vain noin puolessa valtion tutkimuslaitoksissa on johtokunta, ja usein tutkimuslaitoksen virkamiesjohtoa tukee alan asiantuntemusta edustava neuvottelukunta. Projektiryhmä ehdotti, että johtokunnan sijaan perustetaan neuvottelukunta tukemaan tutkimuksen strategista suuntaamista. Tätä perusteltiin tulosohjauksella selkeyttämällä. Neuvottelukunta jakautuisi keskeiset tutkimusalat kattaviin jaostoihin, joista yksi koostuisi pääosin kansainvälisistä asiantuntijoista. Neuvottelukunnalla ei olisi muodollista päätösvaltaa, mutta se toisi laaja-alaista näkemystä toimintaympäristöanalyysiin ja tukisi johtoa strategian valmistelussa.

### VALTIONEUVOSTON ASETTAMIEN JOHTOKUNTIEN KOKOONPANO

**Kokoonpano 2015–2017:** Juha Mäntylä, pj., Antti Herlin, vpj. (2015–2016), Jari Koskinen (30.9.2015 asti), Auli Kuusela, Fredrik von Limburg Stirum (vpj. 1.5.2017 lukien), Tiina Mattila-Sandholm, Jukka Mönkkönen (2017) ja Mari Rusanen, henkilöstön edustaja.

**Kokoonpano 2018–2020:** Juha Mäntylä, pj., Fredrik von Limburg Stirum, vpj., Kaj Arvonen, Hannele Jakosuo-Jansson, Ulrika Romantschuk, Ritva Toivonen ja Antti Iho, henkilöstön edustaja.

**Kokoonpano 2021–2023:** Tuomas Salusjärvi, pj., Saara Kankaanrinta, vpj., Timo Karjalainen (22.2.2023 saakka), Kristiina Kruus, Jorma Länsitalo, Heli Siitari ja Taru Könkö, henkilöstön edustaja.

**Kokoonpano 2024–2026:** Tuomas Salusjärvi, pj., Saara Kankaanrinta, vpj., Sauli Brander, Riikka Joukio, Mikko Peltola, Annika Wilhelmson ja Taru Könkö, henkilöstön edustaja.

### VUODEN 2020 LOPUSSA TOIMIKAUTENSA PÄÄTTÄNEEN JOHTOKUNNAN EVÄSTYS LUKELAISILLE

- Lukella on ollut kunnianhimoinen kehittämisagenda ja hyvä strategiaprosessi; on osattu katsoa sisään myös ulkopuolisen näkökulmasta.
- Kirkas tutkimusstrategia; nyt on isot odotukset, mitä uudesta strategiasta syntyy.
- Luonnonvara-ala on tunteita ja ristiriitojakin herättävä. Viestintäkenttä monimutkaistuu koko ajan. Lähtökohtana on, että yhteiskunta voi luottaa tutkimukseen. Jos tästä epäilyjä, brändi saa kolauksen.
- Tärkeää viestiä niin, että otetaan huomioon eri sidosryhmät. Keskusteluuyhteys joka suuntaan on tärkeää. Älkää olko ylivarovaisia sanomaan reilusti maatalous, metsätalous, riista, kala jne., sillä asiakkaat tuntevat nämä termit.
- Asiakastyö ja markkinointi on rakennettu hyvin; lähdettiin 0-tilanteesta. Haasteena alussa oli esimerkiksi saada asiakas ymmärtämään, että hän joutuu maksamaan.
- Työtyytyväisyyden kehitys osoittaa, että paljon on tehty oikein.
- Kiteytys: ”Vedenjakajalla ollaan! Peruskunto kohdallaan - nyt kohti eksellenssiä!”

Kun Lukea koskevia säädöksiä vuonna 2014 laadittiin, MMM päätyi siihen, että Lukeen tulee johtokunta. Johtokunnan jäsenet on koottu edustamaan sidosryhmiä mahdollisimman laajasti.

Johtokunnissa toimivilla on usein ollut yritystausta ja selkeä kuva yrityksen hallitusjäsenen roolista ja vastuista. Sen sijaan viraston johtokunnan jäsenen rooli ja vastuu on ollut epäselvämpi, ja vastuun rajoista on keskusteltu varsinkin johtokun-

takausten alussa. Kuvausta viraston johtokunnan jäsenen vastuista on saatu MMM:stä ja VM:stä, ja tulkinta on ollut se, että vastuu on ratkaisevasti vähäisempi kuin yrityksen hallituksen jäsenen. Joka tapauksessa johtokunta on koko Luke-ajan ollut tärkeä johtamisen tuki erityisesti pääjohtajalle. Vuoden 2025 alussa valtion tutkimuslaitoksista kolmessa on johtokunta, viidessä neuvottelukunta/neuvosto, kahdessa hallitus (VTT Oy ja eduskunnan alainen UPI) ja kahdessa ei mitään vastaavaa.

### Johtoryhmät ja koordinaatioryhmät

Fuusiossa noudatettiin virkamieslakia ja valtioneuvoston periaatepäätöstä valtion henkilöstön aseman järjestämisestä organisaation muutostilanteissa sekä vanhojen laitosten henkilöstöpoliittisia periaatteita. Siten pääjohtajan suorittamaa johdon valintaa rajoitti periaate, jonka mukaan johto valitaan sisäisellä ilmoittautumismenettelyllä vanhoissa laitoksissa työskennelleiden johtajien joukosta. Sisäinen ilmoittautumismenettely liittyi ainoastaan uuden viraston perustamiseen vuodenvaihteessa 2014/2015. Tämän jälkeen tapahtuneet rekrytoinnit on suoritettu normaaliin tapaan avoimena hakuna. Mari Wallsin tultua nimitetyksi pääjohtajaksi marraskuussa 2014 hän otti esille tutkimusylajohtajan ja asiakkuusylajohtajan virkojen täyttämisen avoimella haulilla. Ensiksi mainitun osalta haku toteutettiin vuonna 2015, mutta jälkimmäistä ei toteutettu.

Määräaikaiseen johtajan (5 v.) ja yksikön kehittämispäällikön (3 v.) virkaan sai ilmoittautua henkilö, joka toimi johtajana yhdistyissä laitoksissa. Viestintäjohtajan virkaan sai lisäksi ilmoittautua yhdistyvässä laitoksessa viestinnän päällikkötehtävissä toiminut. Ryhmäpäällikön (3 v.) tehtävään sai ilmoittautua esihenkilötehtävistä kiinnostunut, yhdistyissä laitoksissa työskentelevä henkilö. Muihin päällikkötehtäviin sai ilmoittautua henkilö, joka toimi vastaavassa tehtävässä tai johtajana yhdistyissä laitoksissa. Tammikuussa 2015 rekrytointeja täydennettiin vielä joukolla päällikkö- ja tiimiesihenkilötehtäviä. Tiimiesihenkilön (3 v.) tehtävään sai ilmoittautua esihenkilötehtävistä kiinnostunut, Lukessa työskentelevä henkilö.

Pääjohtajan apuna johtamisessa on koko Luke-ajan – vuoden 2018 alkupuoliskon osin erilaista järjestelyä lukuun otta-



**Kuva 72.** Luken johtoryhmä vuonna 2017. Edessä vasemmalta Sari Forsman-Hugg, Johanna Laiho-Kauranne, Mari Walls, Ilkka P. Laurila, Johanna Buchert ja Johanna Torkkel. Takarivissä vasemmalta Leena Paavilainen, Jutta Petäjä, Taru Könkö, Markku Järvenpää, Eeva-Liisa Ryhänen, Jutta Kauppi ja Kristiina Borg. Kuvasta puuttuu Tiina Mellas. Kuva: Veikko Somerpuro.



**Kuva 73.** Johtokunta Jokioisilla lokakuussa 2021. Jorma Länsitalo, puheenjohtaja Tuomas Salusjärvi, vapapuheenjohtaja Saara Kankaanrinta, Annakaisa Koskimäki, Taru Könkö, Kristiina Kruus, Antti Asikainen, Johanna Buchert, Heli Siitari ja Tuija Heikkinen. Kuva: Ilkka P. Laurila.



**Kuva 74.** Luken johtoryhmä vuonna 2024. Kirsi Arvelo, Jani Lehto, Anu Kaukovirta, Annakaisa Koskimäki, Mari Paloheimo, Topi Hanhela, Sirpa Thessler, Katja Holmala, Faiz Alshail, Jutta Petäjä, Johanna Buchert, Sanna Sorvari Sundet ja Ilkka P. Laurila. Kuvasta puuttuvat Antti Asikainen ja Pekka Saranpää. Kuva: Luken arkisto.

matta – toiminut johtoryhmä, joka on vastannut strategisista linjauksista, voimavarojen yhteensovittamisesta sekä strategisten riskien hallinnasta. Johtoryhmään ovat kuuluneet puheenjohtajana toimivan pääjohtajan lisäksi yksikönjohtajat ja joukko keskeisistä prosesseista vastaavia johtajia, henkilöstön keskuudestaan valitsema henkilöstön edustaja sekä johtava juristi, joka on toiminut johtoryhmän sihteerinä. Syyskuusta 2024 lähtien johtoryhmän sihteerin tehtävä on hoidettu muun kuin johtoryhmän jäsenen toimesta. Vastaavasti kuin Luken johtoryhmä on toiminut pääjohtajan apuna johtamisessa, yksikön johtoryhmä on toiminut yksikönjohtajan apuna yksikön johtamisessa.

Vuoden 2018 ensimmäisen puoliskon ajan pääjohtajan apuna johtamisessa toimivat strateginen ohjausryhmä ja operatiivisen toiminnan johtoryhmä. Strategiseen ohjausryhmään kuuluivat puheenjohtajana toimivan pääjohtajan lisäksi joukko keskeisistä prosesseista vastaavia johtajia sekä johtava juristi, joka toimi ohjausryhmän sihteerinä. Operatiivisen toiminnan johtoryhmään kuuluivat puheenjohtajana toimivan pääjohtajan lisäksi yksikönjohtajat, henkilöstön edustaja sekä johtava

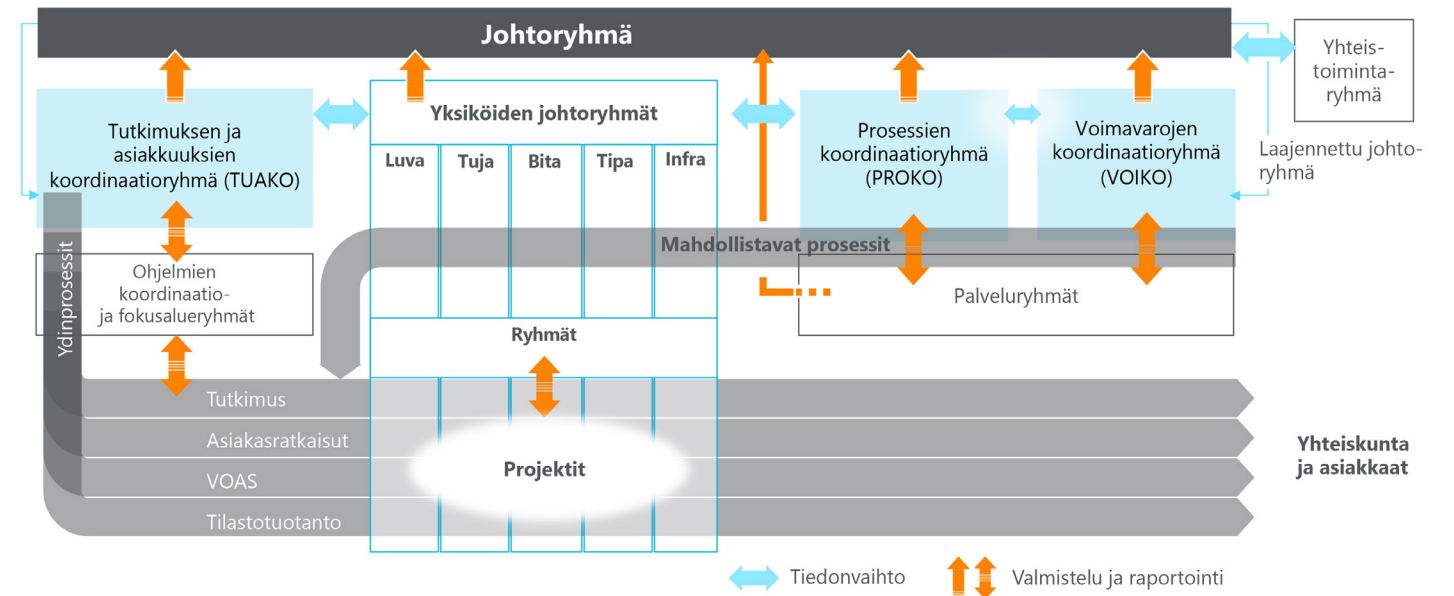
juristi, joka toimi operatiivisen toiminnan johtoryhmän sihteerinä. Tämä kahden johtavan ryhmän rakenne osoittautui tiedonvaihdon kannalta haastavaksi, ja se päättyi työjärjestyksen muutokseen 1.7.2018.

Johtamisjärjestelmää on aika-ajoin itsearvioitu ja kehitetty. Keväällä 2019 kehittäminen tapahtui HRM Partnersin fasilitoimassa prosessissa. Talvella 2019/2020 arvioitiin johtamisprosesseja, roolitusta ja johtamisen foorumeita. Heinäkuusta 2020 lukien johtamisen foorumeihin lisättiin laajennettu johtoryhmä, joka valmistelee isoja kehittämiskokonaisuuksia ja käynnistää vuosisuunnittelun (Kuva 75). Kokoonpanossa ovat pääjohtajan ja Luken johtoryhmän lisäksi ohjelmajohtajat, asiakasratkaisujen ja kansainvälisten suhteiden johtaja, yksiköiden kehittämispäälliköt sekä Tutkimus ja asiakkuudet -palveluryhmän päälliköt.

Heinäkuussa 2020 johtamisjärjestelmään lisättiin myös kolme koordinaatioryhmää. Ne perustettiin, jotta johtoryhmä

voisi keskittyä strategisiin kysymyksiin. Koordinaatioryhmät toimivat palveluryhmien johtajien johtamisen tukena johtoryhmän linjausten valmistelussa sekä johtoryhmän päätösten toimeenpanossa, hallinnollisten päätösten valmistelussa sekä mahdollistavien prosessien koordinaatiossa. Kolmen koordinaatioryhmän lisäksi VOAS-ohjelmaa ja tilasto-ohjelmaa on koordinoitu koordinaatioryhmillä.

Vuonna 2021 johtamisen foorumien roolit, tehtävät ja tavoitteet arvioitiin haastatteluissa, työpajoissa ja kyselyissä. Koordinaatioryhmien kokoonpanoja pienennettiin ja kokouskäytäntöjä kehitettiin. Johtoryhmän jäsenten strategisia vastualueita täsmennettiin, ja johtoryhmän iltakoulukäytäntö vakiinnutettiin. Lisäksi selkeytettiin johtamisjärjestelmän yhteentoimivuutta strategian toteuttamisessa, toiminnanohjauksessa ja organisaatiokulttuurin kehittämisessä. Vuonna 2022 johtoryhmän työskentelyä, tehtäviä, tavoitteita ja rooleja arvioitiin kyselyllä ja työpajalla. Johtoryhmätyön tärkeimpinä



**Kuva 75.** Johtamisen ja tiedonvaihdon foorumit sekä organisaatio, projektit ja prosessit 1.7.2020 alkaen.

Taulukko 5. Lukessa toimineet johtajat\*

NIMI	NIMIKE	JOHTAJAKAUSI
<b>Vanhoista organisaatioista tulleet, vuonna 2015 johtajakauden aloittaneet johtajat, jotka eivät jatka neet johtajantehtävissä 2020-luvulle</b>		
Pentti Aspila	toimintaympäristöjohtaja	1/2015–12/2018
Kristiina Borg	yhteistoimintajohtaja	1/2015–12/2017
Anu Harkki	johtaja, yritysraatkaisut	1/2015–9/2016
Markku Järvenpää	yksikönjohtaja; johtaja, kansainväliset asiat	1/2015–12/2017; 1–12/2018
Erkki Kauhanen	johtaja, tiedeviestintä	1–12/2015
Taneli Kolström	johtaja, luonnonvarasuunnittelu	1/2015–12/2018
Leena Paavilainen	yksikönjohtaja	1/2015–8/2019
Hannu Raitio	ylivohtaja	1–7/2015
Vesa Ruusila	johtaja, viranomais- ja asiantuntijapalvelut	1/2015–2/2017
Johanna Torkkel	viestintäjohtaja	1/2015–8/2017
Lena Söderholm-Tana	yksikönjohtaja; palvelujohtaja	1/2015–1/2016; 2–8/2016
Jari Varjo	tutkimus- ja asiakkuusjohtaja	1/2015–1/2016
<b>Luken aikana johtajakauden aloittaneet</b>		
Faiz Alsuhaail	tilastojohtaja	1/2023–
Kirsi Arvelo	viestintä- ja markkinointijohtaja	8/2017–
Antti Asikainen	tutkimusylivohtaja	1/2019–
Johanna Buchert	tutkimusylivohtaja; pääjohtaja	8/2015–9/2018; 9/2018–
Sari Forsman-Hugg	yksikönjohtaja	1/2015–12/2020
Topi Hanhela	digijohtaja	5/2019–
Tuija Heikkinen	henkilöstöjohtaja	3/2019–4/2024
Katja Holmala	VOAS-ohjelmajohtaja	1/2021–
Meri Kallasvuo	ohjelmajohtaja	1/2021–

Emilia Katajajuuri	lakiasiaintohtaja	5–11/2018
Anu Kaukovirta	yksikönjohtaja	2/2020–
Jutta Kauppi	johtaja, tuotantoteknologiat; asiakkuusjohtaja; yksikönjohtaja	1/2015–12/2015; 1/2016–12/2017; 1/2018–12/2020
John Kettle	asiakasratkaisujen ja kansainvälisten suhteiden johtaja	1/2019–
Johanna Kohl	ohjelmajohtaja	1/2021–
Mikko Kurttila	ohjelmajohtaja	6/2020–
Johanna Laiho-Kauranne	tilastojohtaja	1/2015–1/2020
Hannu Laitinen	hallintojohtaja	8/2024–
Ilkka P. Laurila	kehitysjohtaja; hallintojohtaja	1/2015–12/2018; 1/2019–8/2024
Jani Lehto	yksikönjohtaja	1/2021–
Tiina Mellas	yksikönjohtaja	2/2016–12/2018
Tuula Packalen	ohjelmajohtaja	3/2019–5/2020
Mari Paloheimo	henkilöstöjohtaja	5/2024–
Jutta Petäjä	talousjohtaja	5/2015–
Pasi Rikkonen	ohjelmajohtaja	1/2019–12/2020
Eeva-Liisa Ryhänen	yksikönjohtaja	1/2015–12/2020
Sanna Sorvari Sundet	yksikönjohtaja	1/2021–
Petri Suuronen	ohjelmajohtaja	1/2019–12/2020
Sirpa Thessler	VOAS-ohjelmajohtaja; yksikönjohtaja	1/2019–12/2020; 1/2021–
Anne Tolvanen	ohjelmajohtaja	1/2021–
Mari Walls	pääjohtaja	1/2015–8/2018
Mari Ylä-Jarkko	tilastojohtaja	1/2021–9/2022

kehitettävänä alueina nähtiin tulevaisuuden ennakointi, yhteisen tilannekuvan luominen Luken tavoitteista ja toimintaympäristöstä sekä voimavarojen ja osaamisen hallinta. Erityisenä vahvuutena tunnustettiin hyvin yhteen pelaava johtoryhmä.

Kymmenen vuoden aikana Lukessa on toiminut yhteensä 43 henkilöä johtaja-nimikkeellä (Taulukko 5). Alkuun Lukessa oli 17 johtajaa, jotka pääjohtajaa lukuun ottamatta tulivat vanhoista organisaatioista. Lisäksi helmikuussa 2015 käynnistettiin talousjohtajan rekrytointi, joten toukokuussa 2015 johtajia tuli yksi lisää. Johtoa on sittemmin uudistettu siten, että mukaan on tullut monipuolista kokemusta muista tutkimusorganisaatioista, teollisuudesta ja hallinnosta. Keväällä 2025 Lukea johti 18 johtajaa. Määrään vaikutti se, että alkuvuosina viisi ohjelmista vastannutta henkilöä toimivat päällikkö-nimikkeellä ja vuodesta 2019 alkaen johtaja-nimikkeellä.

Johtokunnassa, Luken johtoryhmässä, yksiköiden johtoryhmissä sekä koordinaatioryhmissä toimii kussakin henkilöstön edustaja, jonka henkilöstö valitsee keskuudestaan kolmen vuoden välein. Yhteistoimintaryhmä perustuu Luken ja kolmen työntekijäjärjestön sopimukseen yhteistoiminnan järjestämisestä. Pääsääntöisesti yhteistoimintaryhmä on kokoontunut Luken johtoryhmän edellä, ja se on käsitellyt johtoryhmässä päätettäviä, henkilöstön asemaan ja tehtäviin vaikuttavia asioita, ml. vuosikellon mukaisia suunnittelu- ja raportointiasiakirjoja. Johtoryhmä on siten voinut päätöksenteossaan ottaa huomioon yhteistoimintaryhmässä esiin nousseet näkökohdat. Johtoryhmässä käsiteltävien asioiden lisäksi yhteistoimintaryhmä on käsitellyt muita henkilöstön kannalta tärkeitä asioita, kuten työsuojelun ajankohtaiskysymyksiä, ohjeita ja koulutus suunnitelmia.

## Verkottuminen ja sidosryhmätyö

Luken pääsidosryhmiksi on tunnustettu päättäjät, tutkimuskumppanit, yritykset, palveluntarjoajat, kansalaiset ja kansalaisjärjestöt sekä media. Tutkimus on lähtökohtaisesti yhteistyössä tehtävää ja myös se, että Luken tehtävänä on palvella yhteiskuntaa laajasti, on tarkoittanut sitä, että verkottuminen ja sidosryhmäyhteistyö on erottamaton osa toimintamallia.

Eri organisaatioissa työskentelevät tutkimusryhmät ovat tehneet yhteistyötä aina, ja kilpailtavan tutkimusrahoituksen osuuden kasvu rahoituksessa on edesauttanut tätä. Tieteenalakohtaisesti on toimittu tiiviisti yliopistojen ja tutkimuslaitosten kanssa. Lukea edeltäneet laitokset tekivät institutionaalista yhteistyötä erilaisissa kokoonpanoissa. Usein yhteistyö suuntautui yliopiston suuntaan, usein yhtenä osapuolena oli Syke.

Luonnonvara- ja ympäristötutkimuksen yhteenliittymän (Lynet) kehittäminen lähti liikkeelle keväällä 2008 MMM:n hallinnonalan tutkimuslaitosten kesken. Taustalla olivat MMM:n hallinnonalan laitosten ylivohtajien tapaamiset, joita alkoi olla aiempaa tiiviimmin vuodesta 2007 alkaen, kun laitokset joutuivat sopeutumaan yhdistetty-

”

*Yksi suurimpia riskejä on aina osaoptimointi, ja johdon yksi keskeinen tehtävä on osaoptimoinnin tappaminen.*

- Juha Mäntylä

*Johtoryhmässä me tehdään päätökset, vaikka kuinka pääjohtajalla olisi direktio-oikeus tehdä päätökset yksin, niin se ei mene niin, vaan me käydään intensiivinen keskustelu, että me kaikki ymmärretään, mitä ollaan tekemässä. Ja siinä keskustelun jalossa taidossa me ollaan todella hyviä.*

- Johanna Buchert

*Olen ehdottomasti sitä mieltä, että huumoria pitää olla. Luken johtoryhmässä on ollut parasta se, että siellä on välissä huumoria ja nauretaan, vaikka asiat voi olla välillä haastavia.*

- Johanna Buchert

\* Ei sisällä johtajan virkaa väliaikaisesti (vt., vs.) hoitaneita eikä Lukeen sijoitettujen verkostojen johtajia.

hin htv-raamin ja perusrahoituksen leikkauksiin. Luvassa oli OPM:n taholta ehdotuksia merkittävistä laitosrakenteeseen kohdistuvista järjestelyistä, joita tuossa vaiheessa valmisteli selvityshenkilö, professori Jorma Rantanen. Konseptia, joka sai nimen ProLuonnonvarat-yhtymä, varten vertailtiin esimerkiksi MMM:n hallinnonalan Virlab-laboratorioyhteistyön, NorNet:n (pohjoisen ympäristötutkimuksen yliopisto–tutkimuslaitos-yhteistyö), ProAgrian ja Economicum-yhteistyön (korkeakoulujen kansantaloustieteen laitokset ja VATT samassa talossa Helsingissä) organisoitumista.

Ymmärrettiin, että vain MMM:n hallinnonalan viiden laitoksen (Evira<sup>7</sup>, Geodeettinen laitos, Metla, MTT ja RKTL) kesken kokonaisuus olisi vaillinaisen ilman YM:n hallinnonalan Sykeä<sup>8</sup>, joka kutsuttiin mukaan valmisteluun. Nimettiin myös laajempi toimijajoukko, joka mahdollisesti liittyisi yhtymään. MMM:n ja YM:n yhteistyösopimuksesta syntyi ensin Lynet, joka sittemmin laajeni ja lopulta syntyi Tutkimuslaitosten yhteenliittymä (Tulanet).

Lynet tähtäsi yhteistyön lisäämiseen tutkimuksessa (ml. yhteiset tutkimusohjelmat), asiantuntijatehtävissä ja seurannoissa, kansainvälisessä toiminnassa, infrastruktuuripalveluissa, laboratoriopalveluissa ja tutkimuksen tukipalveluissa, toimitiloissa ja kampusyhteistyössä, yhteistyössä korkeakoulujen kanssa sekä tutkimuslaitosten roolin kirkastamisessa kansallisessa tutkimusjärjestelmässä. Samalla konsortion arvioitiin olevan keino suoriutua valtion tuottavuusohjelmasta, jossa oli luvassa vuoteen 2015 ulottuvia leikkauksia.

Lynet otti organisoitumismuodon, joka jatkui sittemmin laajentuneessa Lynetissä ja Tulanetissä: toimintaa johtaa tutkimuslaitosten johtajista koostuva johtoryhmä, jonka puheenjohtajuus on kiertävä. Verkostolla on päätoiminen pääsihteeri

<sup>7</sup> Elintarviketurvallisuusvirasto syntyi vuonna 2006 yhdistämällä Elintarvikevirasto, Eläinlääkintä- ja elintarviketutkimuslaitos (EELA) ja Kasvintuotannon tarkastuskeskus (KTTK) sekä MMM:n elintarvike- ja terveysosaston ja tietopalvelukeskuksen toimeenpanotehtäviä. Vuonna 2019 perustettiin Ruokavirasto yhdistämällä Evira, Maaseutuvirasto ja osa Maanmittauslaitoksen tietotekniikkapalvelukeskuksesta.

<sup>8</sup> Suomen ympäristökeskus perustettiin vuonna 1995 osana valtion keskushallinnon uudistusta vesi- ja ympäristöhallituksen seuraajaksi.



**Kuva 76.** Vanhempi tutkija Teija Paavola ja teknologiatutkimuksen johtaja Markku Järvenpää Lynetin bioenergiaohjelman työpajassa elokuussa 2010. Kuva: Erkki Oksanen.

ja sittemmin toiminnanjohtaja, ja koordinaation rahoitus kootaan osapuolilta.

Tutkimuslaitosten yhteistyö lisääntyi muutenkin vuonna 2008, jolloin perustettiin Tutkimuslaitosten johtajien neuvosto TUNE – mallina Suomen yliopistojen rehtori-neuvosto UNIFI ja Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene. Asia oli tullut esille professori Rantasen tekemän selvitystyön yhteydessä. Tavoitteena oli kohottaa ja selkeyttää tutkimuslaitosten profiilia sekä vahvistaa niiden asemaa tutkimuskentässä ja yhteiskunnassa.

Yhteistyö tutkimuksessa lisääntyi myös siten, että laitokset liittyivät vuodesta 2008 alkaen strategisen huippuosaamisen keskittymiin (SHOK), osallistuivat sektori-tutkimuksen neuvottelukunnan rahoittamiin tutkimusohjelmiin, joiden sisältö tarkentui vuonna 2010, ja lisäsivät yhteistyötä yliopistojen ja yliopistokeskusten kanssa.

Lynet oli mallina sosiaali- ja terveysalalla vuonna 2011 toimintansa aloittaneelle Sosiaali- ja terveysalan asiantuntijalaitosten yhteenliittymälle (Soterko). Sittemmin Lynet laajeni: vuoden 2015 alusta siihen liittyivät Geologian tutkimuskeskus, Maanmittauslaitos ja Ilmatieteen laitos. Vuoden 2018 alussa tutkimuslaitosten muodostaman kolmen yhteenliittymän, Lynet, Soterko ja TUNE, toiminta yhdistettiin Tulanetiksi, ja tutkimuslaitosyhteistyön näkökulma laajeni kattamaan koko kentän.

Tulanet toimii tutkimuslaitosten yhteisenä äänenä tutkimuspolitiikkaa ja tutkimusjärjestelmiä koskevassa keskustelussa. Äänen hyvä kuuluvuus on ollut tarpeen ottaen huomioon tutkimusjärjestelmään kohdistuvat suuret odotukset sekä tarpeen korostaa yhteistuumin tutkimuslaitosten erityispiirteitä ja tarpeita. Esimerkiksi vuoden 2023 eduskuntavaalien alla käydyssä tutkimuspoliittisessa keskustelussa ja sen jälkeen T&K-lisärahoituksen allokatiota koskeneessa keskustelussa tutkimuslaitokset ovat käyttäneet onnistuneesti yhteistä ääntä.

Luke on toiminut koko historiansa ajan Lynetin pääsihteerin ja sittemmin Tulanetin toiminnanjohtajan hallinnollisena kotipesänä.

Tutkimuslaitosten, yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen keskinäisestä yhteistyöstä linjattiin TULA-uudistuksessa, ks. s. 47–49.

Luke toimii usean kansallisen verkoston kotipesänä. Vuonna 2017 Eläinten hyvinvointikeskuksen (EHK) toiminta siirrettiin Helsingin yliopistosta (HY) osaksi Luken toimintaa. EHK perustettiin vuonna 2009 MMM:n, Eviran ja HY:n yhteisellä sopimuksella. Tieteellinen asiantuntijaverkosto levittää tutkimustietoa eläinten hyvinvoinnista, ja tavoitteena on eläinten hyvinvoinnin turvaaminen ja parantaminen.

Vuonna 2017 Luke aloitti neljän vuoden periodin (2017–2020) Luken ja HY:n yhteisen, vuonna 2013 toimintansa käynnistäneen Luomuinstituutin koordinoivana organisaationa. Sittemmin Luke toimi Luomuinstituutin koordinoivana organisaationa myös vuodet 2021–2024 ja jatkaa edelleen vuodet 2025–2028. Luomuinstituutti on asiantuntijaverkosto, joka tukee luomutuotannon vahvistumista ruokajärjestelmässä.

Luke on toiminut vuodesta 2021 alkaen tuolloin toimintansa käynnistäneen AgriHubin (Maatilyritysten osaamisverkosto) koordinaattorina. AgriHubi edistää tutki-

”

*Eroja oli laitosten kesken. MTT oli innolla mukana, Metla aika vasta-hankainen ja RKTL vähän alistunut. Näistä lähtökohdista johtuen yhteistyön sujuvuus oli paljon kiinni yksittäisistä henkilöistä eri työryhmissä.*

- Lea Kauppi

”

Silloin jo oli muissa yhteyksissä tul-  
lut vahvasti esiin moni- ja poikkitie-  
teellisyyden tarve. Isot kysymykset  
oli semmoisia, että niiden ratkaise-  
miseen tarvittiin yhteistyötä, ja sii-  
hen Lynet tuli tosi hyvään saumaan.

- Lea Kauppi

Yliopistoyhteistyö Viikissä lähti liik-  
keelle tavoitteita hitaammin. Olen  
miettinyt, koettiinko Luke jollain  
tavoin maatalous-metsätieteelli-  
sen tiedekunnan tutkimusryhmien  
kilpailijana? Yhteistyö on sittemmin  
monin tavoin laajentunut, ja tutkijat  
liikkuvat organisaatiosta toiseen.

- Mari Walls



**Kuva 77.** Maakuntajohtaja Tytti Määttä (oikella istumassa) ja aluekehitysjohtaja Satu Vehreävesa (toinen oikealta) Pohjois-Savon liitosta vierailmassa Luke Maaningalla tammikuussa 2024. Kuvan lukelaiset yksikönjohtaja Sanna Sorvari Sundet, pääjohtaja Johanna Buchert, ryhmäpäällikkö Mikko Järvinen, tutkimuslijohtaja Antti Asikainen ja yksikönjohtaja Anu Kaukovirta. Kuva: Kirsi Arvelo.

mustiedon ja tutkimukseen pohjautuvien ratkaisujen käytäntöön vientiä maatilayri-  
tysten johtamisen tueksi.

Vuonna 2023 toimintansa aloittaneen Metsäbitalouden tiedepaneelin puheen-  
johtaja (Antti Asikainen) ja sihteeristö ovat Lukessa. Paneeli vahvistaa metsiin poh-  
jautuvan kestävä arvoketjun tietopohjaa.

Vuosina 2019–2022 Luke, Syke ja HY:n Kestävyytieteen instituutti (HELSUS) isän-  
nöivät yhdessä vuonna 2013 Sitran perustamaa Suomen kestävä kehityksen asian-  
tuntijapaneelia eli Kestävyyspaneelia. Vuodet 2019–2020 Luke vastasi paneelin työn  
koordinoinnista. Vuonna 2023 paneeli siirtyi valtioneuvoston kanslian yhteyteen, jos-  
sa se toimii riippumattomana tiedepaneelina. Paneeli tukee kestävä kehitystä edis-  
tävää päätöksentekoa ja yhteiskunnallista keskustelua.

Lukea pyydetään vuosittain nimeämään edustajansa noin sataan hallinnolliseen  
tai tieteelliseen työryhmään tai asiantuntija- ja tilastotehtäviin liittyvään työryhmään.



**Kuva 78.** Tasavallan presidentti Sauli Niinistö istutti nimikkokuusen Lopen Haapastensyrjässä kesäkuussa 2023. Kuva: Matti Porre, Tasa-  
vallan presidentin kanslia.

Lisäksi Luken asiantuntijoita on kutsuttuna tiedekomiteoissa,  
tieteellisten yhdistysten luottamustehtävissä, työryhmissä ja  
aikakauskirjojen toimituskunnissa.

Vuoden 2016 lopussa johtoryhmä tarkasteli kriittisesti Lu-  
ken jäsenyyksiä yhdistyksissä, joista valtaosa oli tieteellisiä,  
osa tuotannolliseen toimintaan liittyviä ja osa sidosryhmätyö-

hön liittyviä, mutta joissa osassa oltiin mukana enemmänkin  
kannatuksen vuoksi. Linjattiin tiukat kriteerit, joiden mukaan  
pelkkä verkottuminen riittää perusteeksi vain tieteellisissä  
yhdistyksissä. Tuotannollisissa tai etujärjestön luonteisissa  
yhdistyksissä ei olla jäsenenä, jotta ei synny esteellisyyksiä tai  
maineriskejä Luken toiminnalle. Korostettiin myös, että jäse-  
nyydet vievät asiantuntijoiden aikaa ja Luken rahaa myös jä-  
senmaksujen muodossa. Kriteereinä arvioitiin, onko jäsenyy-  
s edellytys yhteistyölle ja punnitaan jäsenyydestä saatava hyöty  
vs. kustannukset (jäsenmaksu + työaika). Merkittävästä osasta  
jäsenyyksiä luovuttiin vuonna 2017, jonka jälkeen Luke on ol-  
lut jäsenenä noin 60 yhdistyksessä, joista puolet on kansallisia  
ja puolet kansainvälisiä. Jäsenyysslistassa tapahtuu muutoksia  
vuosittain.

Luke tuli varsin nopeasti tunnetuksi kansallisesti, mutta  
kansainvälisissä yhteyksissä vanhat organisaatiot olivat aluksi  
Lukea tunnetumpia. EU-vaikuttamiseen tartuttiin voimallises-  
ti vuonna 2016 muun muassa tutustumalla Uudenmaan liiton  
isännöimän Helsinki EU Officen toimintaan. Luke liittyi sen so-  
pimuskumppaniksi vuoden 2017 alusta lukien. Brysselissä si-  
jaitseva toimisto toimii neuvonantajana EU-asioissa, edistää  
näkyvyyttä ja tukee EU-tason verkottumista. Helsinki EU Office  
edustaa Brysselissä paitsi Lukea myös pääkaupunkiseudun  
kaupunkeja ja ammattikorkeakouluja, THL:ää sekä Uudenmaan  
ja Päijät-Hämeen liittoja.

Luke on halunnut osoittaa olevansa osaava ja luotetta-  
va asiantuntijaorganisaatio luonnonvarojen kestävässä hyö-  
dyntämisessä. Tämän takia verkostoituminen ja näkyvyyden  
lisääminen Brysselissä on ollut tärkeää. Toiminnan ydin on  
koostunut teematapahtumista ja kohdennetuista vierailuista  
EU-instituutioihin. Vuodesta 2017 lähtien Luken johto ja asi-  
antuntijat ovat järjestäneet noin 20 tapahtumaa Brysselissä.  
Tavoitteena on ollut tuoda tutkimuspohjaista tietoa päättä-  
jien käytettäväksi sekä vaikuttaa EU:n tutkimusagendaan. On  
tuotettu raportteja sekä osallistuttu asiantuntijana neuvoston  
kokouksiin ja työryhmiin. Teemat ovat määräytyneet EU:n val-  
misteluvaiheessa olevien aloitteiden mukaan. Brysselissä ta-  
vataan avainhenkilöitä EU:n komissiossa, EU-parlamentissa,  
kansallisissa edustustoissa ja muissa sidosryhmissä. EU-vai-  
kuttamista tehdään myös Helsingissä, ja europarlamentaarik-

”

Kansainvälinen puoli on toteutunut oikeinkin hyvin. Totta kai se kestää jonkin aikaa, niin kun aina, kun organisaatiota yhdistetään. Siellä vähän elää ne vanhat kulttuurit, ja sen uuden kulttuurin löytäminen kestää.

- Juha S. Niemelä

Tosi helppo tehdä yhteistyötä.

- Johan Selenius



**Kuva 79.** IUFRO:n maailmankongressi järjestettiin Tukholmassa kesäkuussa 2024. Kuvassa eurooppalaisten metsäntutkimuslaitosten johtajia: Nike Krajnc (Slovenian Forestry Institute), Johanna Buchert (Luke), Charlotte Bengtsson (Skogforsk), Peter Mayer (Austrian Research Centre for Forests) ja Bjørn Håvard Evjen (Norwegian Institute of Bioeconomy Research). Kuva: Liisa-Maija Aukia.

koja ja komission virkamiehiä on vierailut Lukessa. Korona-aikana tapaamiset olivat virtuaalisia.

Tutkimuksen ja politiikkatuen EU-yhteistyö on luonnollista myös siksi, että luonnonvarasektorilla politiikka on monin osin yhteistä, ja vaikka ei olisi, EU-politiikka vaikuttaa silti toimialoihin, esimerkkinä metsäsektori. Vuonna 2024 Luken aloitteesta käynnistettiin yhdistetyin voimin politiikkatukea tarjoava ForForest+ -yhteistyö viiden Euroopan metsäisen maan (Suomi, Ruotsi, Norja, Itävalta ja Slovenia) metsäntutkimusta tekevien organisaatioiden kesken.

Luke-ajan merkittävin muutos EU-politiikoissa on komission vuoden 2019 lopussa julkaisema Euroopan vihreän kehityksen ohjelma (European Green Deal). Sen ilmastoto-, suojele- ja ennallistamistavoitteita koskevat politiikat vaikuttavat merkittävästi metsien käyttöön ja metsätalouteen. EU:n maatalous- ja kalastuspolitiikka tekee EU:n kotimarkkinaksi näillä toimialoilla. Yksi etappi oli EU:n yhteisen maatalouspolitiikan



**Kuva 80.** Tutkimusylijohtaja Antti Asikainen, ohjelmajohtaja Anne Tolvanen, pääjohtaja Johanna Buchert ja erityisasiantuntija Mika Mustonen Euroopan parlamentissa europarlamentaarikko Ville Niinistön (keskellä) vieraana lokakuussa 2024. Kuva: Luken arkisto.

(CAP) uudistuksen hyväksyminen EU-foorumeilla kesällä 2021. Vuodet 2023–2027 kattava ohjelma korostaa entistä enemmän ympäristö- ja ilmastotoimia, mutta perusrakenne pysyi ennallaan. Suurta osaa Luken tilastoista säädellään EU:n tilastoasetuksella.

EU-yhteistyö nähtiin heti tärkeäksi myös tutkimusrahoituksen takia. Luke on pyrkinyt kasvattamaan rooliaan myös EU-hankkeiden koordinaattorina, sillä se auttaa osoittamaan korkean tieteellisen tason ja samalla parantamaan näkyvyyttä. Vuonna 2015 Luken EU-rahoitteisia hankkeita oli noin 50, ja EU-rahoitus oli yhteensä 2,9 M€ (sama kuin edeltävissä organisaatioissa yhteensä vuonna 2014). Vuonna 2024 hankkeita oli noin 100 ja EU-rahoitus oli 10,9 M€. Luken roolin vahvistumista kuvaa myös se, että kun vuonna 2015 Luke oli koordinaattorina yhdessä – keväällä 2015 käynnistyneessä – EU-hankkeessa, vuonna 2024 se oli koordinaattorina jo 13 Horisontti Eurooppa-hankkeessa, ja lisäksi valmistelussa oli kolme hyväksyttyä hanketta.

Vuodet 2016 ja 2017 olivat aktivoitumisen aikaa myös muussa kansainvälisessä yhteistyössä. Laadittiin useita MoU-sopimuksia (memorandum of understanding).

”

Meriä ja jokia ja järviä pitäisi tulevaisuudessa pystyä hyödyntämään, se kaikki biodiversiteetti myös taloudellisesti. Jos esimerkiksi ollaan menossa siihen, että metsien hyödyntäminen teollisuuteen vähennee, sitten pitäisi rakentaa turismia. Tällä hetkellä se voi olla luonto- tai metsästysturismia. Se voi olla sitä, että eurooppalaiset eivät enää kestä olla Etelä-Euroopassa, kun on 40 astetta lämmintä, vaan haluavat tulla pohjoiseen. Meidän pitäisi rakentaa näitä uusia luontoon perustuvia elinkeinoja, ja se lähtee ihan siitä maisemasta, millainen meillä on Suomessa maaseudulla Lapissa, Keski-Suomessa, Itä-Suomessa ja Etelä-Suomessa.

- Fredrik von Limburg Stirum

”

Johanna toi voimakkaasti tänne englannin ykkös- tai kakkoskieleksi ohjelmatyöskentelyssä, jota Johanna veti. Olin Sinisen biotalouden ohjelman vetäjä, ja ohjelmapäälliköiden kokouksessa Johanna oli sitä mieltä, että kyllä meidän olisi hyvä puhua kokouksissa englantia.

Sanoin aina, että onko tässä nyt mitään järkeä, jos meitä on viisi suomenkielistä ja Johanna, että me nyt keskenään ruvetaan englantia puhumaan. Kerran Johanna sitten totesi mulle, että oletko sinä Asmo italialaisessa lakossa? Sanoin, että en ole italialaisessa lakossa, mutta kun me ollaan kaikki suomenkielisiä, niin ei kai me nyt keskenämme ruveta englantia puhumaan.

- Asmo Honkanen



**Kuva 81.** Yhteistyöneuvottelut Shanghaissa tammikuussa 2018. Mari Walls, Johanna Buchert ja Cai Youming, Shanghai Academy of Agricultural Sciences -tutkimusorganisaation pääjohtaja. Kuva: Mikko Peltonen.



**Kuva 82.** Paliskuntain yhdistyksen ylläpitämällä Kutuharjun koeoporotarhalla Inarissa. Paliskuntain yhdistyksen hallituksen puheenjohtaja Jukka Knuuti, kehittämisspäällikkö Virpi Alenius, ohjelmajohtaja Katja Holmala, pääjohtaja Johanna Buchert, ryhmäpäällikkö Otso Huitu, Kutuharjun koeoporotarhan hoitaja Mika Tervonen, kansliapäällikkö Jaana Husu-Kallio, tutkimusylijohtaja Antti Asikainen, neuvotteleva virkamies Markku Himanen ja erikoistutkija Jouko Kumpula. Kuva: Ilkka P. Laurila.

Institutionaalista yhteistyötä edistettiin erityisesti Pohjoismaissa ja muualla Euroopassa, mutta myös Kiinassa, Malesiassa, Indonesiassa, Etelä-Amerikassa, USA:ssa, Kanadassa ja Japanissa. Lisäksi Lukella on ollut EU-rahoitteisia kehitysprojekteja Afrikassa. YK:ssa yhteistyötä alettiin tehdä FAO:n kanssa ennen kaikkea luonnonvarakysymysten ja tilastoinnin teemoissa.

Kansainvälisessä toiminnassa on pyritty kasvattamaan vaikuttavuutta, tunnettuutta ja houkuttelevuutta kumppanina, tukemaan kansallisia ja alueellisia kasvustrategioita sekä kasvattamaan tutkimusrahoitusta. Eurooppalaisessa yhteistyössä on vahvistettu suhteita johtaviin eurooppalaisiin tutkimuslaitoksiin ja laajennettu roolia tutkimusyhteistyössä. Toimintaa on lisätty esimerkiksi eurooppalaisen tutkimusyhdistyksen SCAR-verkostoissa (Standing Committee on Agricultural Research).

Pohjoismaista yhteistyötä on tehty laajalla rintamalla tähdäten mahdollisuuksien mukaan yhteistyöhön tutkimusagendoissa ja siihen, että EU-foorumeilla esiinnyttäen yhteisesti. Esimerkiksi metsäntutkimuksen kansainvälisillä yhteistyöfoorumeilla tuodaan yhdessä esiin pohjoismaista näkökulmaa. Pohjoismaista yhteistyötä kehitetään myös tutkimusinfrastruktuureissa. Tavoitteena on lisätä yhteistyötä myös NATO-kumppaneiden kanssa. Asiakasrahoitteisessa tutkimuksessa kansainvälistä vaikuttavuutta edistetään pitkäaikaisilla kumppanuuksilla yhdessä paikallisten tutkimusorganisaatioiden kanssa. Business Finlandin ohjelmia sekä Team Finland Knowledge -verkostoa hyödynnetään.

Luke on läsnä maan eri osissa, ja tässä suhteessa se eroaa muista tutkimuslaitoksista. Luke on lisäksi hyvin monialainen. Kullakin alueella Luke toimii yhdessä alueen muiden tutkimusorganisaatioiden kanssa ja tukee mahdollisuuksien rajoissa alueen kehittämistavoitteita. Toimintamallina on, että kontakti Lukeen on kontakti Luken koko osaamiseen – ei vai kyseisellä alueella toimivien lukelaisten osaamiseen.

Alueellisen vaikuttavuuden takia alueellinen verkottuminen – myös aluerahoituksen näkökulmasta – on siten ollut tärkeässä roolissa. Lukella on ollut maakuntakohtaisia ja yliopistokampuskohtaisia yhteyshenkilöitä. Kussakin maakunnassa on maakunnan yhteistyöryhmä (MYR), joka yhteensovittaa

maakunnan aluekehittämistä ja jossa on maakunnan keskeisistä toimijoista koostuva kokoonpano. Vuoden 2017 kunnallisvaalien jälkeen nimitetyissä kokoonpanoissa Luke oli mukana kahdessa MYR:ssä, ja tavoitteeksi otettiin paikkamäärän kasvattaminen merkittävästi seuraavalla kaudella. Vuoden 2021 kunnallisvaalien jälkeen nimitetyissä kokoonpanoissa Luke on ollut mukana yhdeksässä MYR:ssä ja lisäksi kahdessa varajäsenenä. Aluerahoitus on Lukelle luontainen rahoituslähde. Merkittävä osa ulkopuolisesta rahoituksesta tulee rakennerahastoista (maaseuturahasto, EAKR, ESR ja EMKR), joita jakavat alueiden ELY-keskukset ja maakuntaliitot.

Sidosryhmytyön voi katsoa onnistuneen, jos tunnettuus, maine ja sidosryhmätuki säilyvät vahvalla tasolla. Asiakkaiden ja tutkimusrahoittajien luottamus näkyy myös rahoituksessa. Siten luottamus- ja mainetutkimus sekä mediabarometri ovat hyviä indikaattoreita sidosryhmytyön onnistumisesta, epäsuorasti myös työnantajakilpailukyky sekä rahoituksen toteutumisen tavoitteiden mukaisesti.

## Tunnettuus ja maine

Taustaorganisaatioiden kokemuksesta tiedettiin, että Luken toimiala on jännitteinen, sillä luonnonvarojen hyödyntäminen



**Kuva 83.** Toukokuussa 2024 Luke järjesti Pikku-Finlandiassa eurovaalikeskustelun, jossa syvennyttiin metsiin, maatalouteen ja energiakysymyksiin. Kuva: Miitta Eronen.

”

Mun mielestä on huima saavutus, miten hyvä brändi Lukella on, että miten ihmiset on, että 'oot sä Lukella töissä, vau'. Vaikka onkin ollut ikäviä asioita, mutta kuitenkin tämä lopputulos, tämä brändi on ihan huima saavutus.

- Kaija Saarni



**Kuva 84.** Kansliapäällikkö Jaana Husu-Kallio, erityisavustaja Teppo Säkkinen ja ohjelmajohtaja Katja Holmala keräämässä suden DNA-näytteitä Tohmajärvellä helmikuussa 2021.  
Kuva: Ilkka P. Laurila

herättää tunteita ja siihen liittyy ristiriitaisia intressejä. Luke on asiantuntijanroolissaan usein syytetyn penkillä johtuen mm. siitä, että eri toimijoiden (esim. ministeriö vs. lupaviranomainen vs. tutkimuslaitos) roolit sekoittuvat julkisessa keskustelussa. Lukella on keskeinen vastuu siinä, että ongelmanratkaisussa kestävyden kaikki näkökulmat otetaan huomioon tasapainoisesti. On vaikeaa löytää konsensusta siitä, mikä on oikea tasapaino kestävyden eri ulottuvuuksien kesken, ja aina jonkun näkökulmasta Luke näyttää toimivan väärin.

Luonnonvarakysymykset ovat monimutkaisia ja aina vain enemmän yhteiskunnan isojen ongelmien keskiössä. Tutkimuksen vaikuttavuus edellyttää sitä kohtaan tunnettua luottamusta, joka suomalaisessa yhteiskunnassa on onneksi korkealla tasolla. Luotettavuus, puolueettomuus ja riippumattomuus rakentuvat paitsi korkean osaamisen ja laadukkaan työskentelyn myös johdonmukaisen ja avoimen viestinnän kautta. Alusta asti on korostettu, että jokainen lukelainen on myös viestijä periaatteella ”vastuullinen viestintä perustuu vastuulliseen tutkimukseen”.

Luken tutkimusalat kattavat yli 90 % Suomen pinta-alasta. Luonnon monimuotoisuus ratkeaa pitkälti siinä, miten elinkeinojen tarpeet ja muut tarpeet osataan sovittaa yhteen. Siksi Lukella on erityisen merkittävä tehtävä tuottaa ratkaisuja, joilla sovitetaan yhteen luonnonvarojen hyödyntämisen ja maankäyttömuotojen eri intressit. Keskustelu metsien hoidon ja käytön kestävydestä, hakkuiden kestävästä tasosta, hiilinieluista, monimuotoisuudesta ja eri intressien yhteensovittamisesta on jatkunut Luken koko historian ajan. Maapallon lämpenemisen rajoittaminen 1,5 tai 2 asteeseen vaatisi voimakkaita muutoksia tuotantoon ja kulutukseen. Suomi on asettanut tavoitteekseen olla hiilineutraali vuonna 2035. Maankäyttösektori eli maa- ja metsätalous on avainasemassa paitsi ilmastomuutoksen torjunnassa myös ilmastomuutokseen sopeutumisessa. Ratkaisuja kaivataan päästöttömän energian kehittämiseen ja fossiilitaloudesta luopu-

”

Luke toimii erittäin kiinnostavien ja ajankohtaisten asioiden äärellä. Yksi hyvä onnistuminen oli vuoden 2021 julkishallinnon Mediabarometrin tulos, jossa Luke oli toimittajien mielestä toiseksi kiinnostavin julkishallinnon organisaatio tutkituista julkishallinnon organisaatioista.

- Kirsi Arvelo

Oon ollut ihan viime aikoina itsekintuolla sidosryhmäkeskusteluissa todistamassa ja jonkun verran jopa puolustanut Lukea näissä keskusteluissa. Yrittänyt vakuuttaa, että Luke tuo susiasioissa pöytään vaan sen tiedon, joka tutkimuksen pohjalta pystytään parhaalla mahdollisella tavalla antamaan, ja Lukella ei ole sinänsä organisaationa mitään omaa tavoitetta tai agenda, että miltä sen susikannan tulisi näyttää ja montako sutta on hyvä olla Suomessa, vaan tuodaan tieteellinen tieto siihen keskusteluun.

- Mikko Peltonen

Pääjohtajan vaihduttua ja muunkin alkuturbulenssin loputtua asiat selkiytyivät ja Luken asema alkoi vahvistua. Viestintä alkoi pelata ja fokuusoitua, ja rahoituksesta on tullut teollista, kuten ammoin haaveilin.

- Anne Tolvanen

Luken ja esimerkiksi Metsähallituksen läheinen suhde voi olla riski maineelle ja riippumattomalle tieteelliselle tekemiselle. Hyvin harva tiede- tai tutkimuslaitos itse asiassa konfliktioituu ympäristöjärjestöjen kanssa. Olen aika monen yliopiston ja tutkimuslaitoksen kanssa tekemisissä, ja ei niillä yksinkertaisesti ole akuutteja konflikteja ympäristöasioista. Ehkä vain joku eläintensuojelukeissi on sellainen, minkä yliopistot joutuvat kohtaamaan. Näitä signaaleja kannattaa tietysti kuunnella. Jos tuntuu että ympäristöasioissa konfliktioituu usein, silloin pitää ratkaista, ei sitä, että miten me managerataan konflikteja paremmin, vaan että mikä Luken tekemisessä poikkeaa muista tutkimuslaitoksista, että me ollaan konflikteissa.

- Saara Kankaanrinta



”

*Luke on ollut hyvin näkyvillä. Logo ja nimi on tullut tutuksi, brändi on tullut tutuksi. Riistapuolella ei kuitenkaan ole vielä rauhaa kentän ja tutkimuslaitoksen välillä.*

*Tässä Lukella on parannettavaa, pitäisi kehittää esim. kannanarviointimenetelmiä modernin tekniikan avulla ja näin lisätä kentän luottamusta. Suomessa on ongelma, että keskitytään vahinkoihin, kun pitäisi kallistua mahdollisuuksiin. Riista- puolen aineellista hyötyäkin pitäisi tuoda esiin.*

*- Fredrik von Limburg Stirum*

miseen. Biotalous, ilmastonmuutos, luonnon monimuotoisuus ja energiamurros kuuluvat ihmiskunnan kohtalonkysymyksiin, ja niissä riittää ratkottavaa.

Elintarviketaloudesta käytävässä keskustelussa korostuvat tuotantotapa, alkupe- rä, jäljitettävyyden, turvallisuus, ravinteiden kierto, tuotannon eettisyys ja ympäristöy- täväällisyys, tuotannon ilmastovaikutukset sekä hävikki. Toki myös ruoan hinta, laatu ja ruokakulttuuri ovat kestoaiheita. Kun Suomen talouden perustaa halutaan vahvistaa, elintarvikkeiden vienti on ollut yhtenä tavoitteena hallitusohjelmasta toiseen. Suurpe- dot ja varsinkin susi ovat pysyneet otsikoissa. Lohipolitiikka kuuluu herkkiin aiheisiin, kuten myös kalakantojen ja kalastuksen säätely, kannansäätely yleisesti sekä poro- jen laiduntaminen. Vapaa-ajan kalastus ja metsästys tukevat matkailuelinkeinoja ja muiden palvelujen kehitystä – ja tietenkin hyvinvointia. Luke on aktiivisesti mukana keskusteluissa asiantuntijan roolissa, ja sillä on ollut kasvava rooli intressien yhteen- sovittamisessa.

Tutkimuksen ja asiantuntijatehtävien integriteetti ja puolueettomuus on ollut Lu- ken sisällä yhtä itsestään selvää kuin tilastotuotannossa tilastokäytänteiden noudat- taminen. Luken alkuaikoina saatiin kuulla joitakin epäilyjä Luken tendenssistä ajaa joidenkin eturyhmien etua tai noudattaa tuloksissa ministeriön toiveita. Sidosryhmille kohdistettu luottamus- ja mainekysely osoitti, että luottamus Lukeen oli toki kohta- laisen hyvällä tasolla, mutta kyselyn yhteydessä saatu palaute sisälsi vihjailuja etujär- jestöjen äänitorvena toimimisesta ja poliittisesta ohjauksesta. Tällaiset näkemykset – vaikeivat perustuisi faktaan – ovat hyvin haitallisia kaikelle, mitä Lukessa tehdään.

Näiden heittojen takia riippumattomuuden periaatteiden tärkeyttä korostettiin entisestään Luken sisäisessä keskustelussa. Painotettiin jokaisen ratkaisevaa roolia asiassa: vaikka hyvän tieteellisen käytännön mukainen, riippumaton toiminta saat- toi tuntua itsestäänselvydeltä, painotettiin, että sitä tulee varjella päivittäin ja tuoda esille myös, kun lukelaiset viestivät työstään ja työpaikastaan. Periaatteet kirjattiin arvoihin ja toimintatapaohjeeseen (code of conduct), ja niitä on korostettu perehdy- tyksessä ja koulutuksessa. Jokaisen lukelaisen tulee huolehtia toiminnan läpinäkyvyy- destä, laadusta, eri näkökulmien monipuolisesta tarkastelusta, riittävästä vuorovai- kutuksesta ja siitä, että Luke ottaa tinkimättä kantaa vain tutkimukseen pohjautuen.

Tutkijoilta on toivottu myös vahvempaa ”omien puolustamista”. Maaseudun Tu- levaisuuden päätoimittaja Jouni Kemppainen kirjoitti kolumnissaan 20.9.2019: ”Luke ohjattava takaisin kartalle”: ”Maa- ja metsätaloudesta elantonsa saavat ovat syys- täkin ihmetelleet, missä heidän omat tieteentekijänsä ovat silloin, kun maa- ja met- sätaloutta syyllistetään muiden eturyhmien toimesta.” (Kemppainen 2019). Kirjoitus oli syntynyt tilanteessa, jossa Luke oli tiedottanut toimipaikkauudistuksesta, jossa naudanhantatuotannon tutkimuskapasiteettia oltiin leikkaamassa kriitikoiden mukaan alueilla, joilla sitä pitäisi nimenomaan olla.

Vastineessaan (Buchert 2019) Luke korosti, että tutkijat puolustavat elinkeinoja tuomalla esiin tutkimustuloksiaan, olivatpa ne sitten elinkeinon kannalta hyviä tai



**Kuva 85.** Kalanviljelijä Raini Nuppula punnitsee Tsiuttajoen taimenta Inarissa. EU-rahoitteisessa REALVAL-hankkeessa kehitettiin menetelmää kalojen keskinäisen sukulaisuuden hallintaan. Kuva: Luken arkisto.

huolestuttavia. Usein ensin esiin nousevat huolestuttavat asiat: ongelmien havaitse- minen johtaa tarpeeseen kehittää ratkaisuja, ja sitä varten tutkijat ovat. Lopputulos voi olla erinomainen, kuten tuolloin ajankohtainen nauttilojen fosforipäästöjen ale- neminen, jonka voitiin nähdä olevan seurausta tutkijoiden, neuvojen, viljelijöiden ja lainsäätäjien määrätietoista yhteistyöstä.

Luken alkuaikoina keskusteltiin myös moniäänisyydestä. Sidosryhmistä kuuluu edelleen silloin tällöin ihmettelyä siitä, miten Lukesta voi tulla samaan asiaan erilaisia, tutkimukseen pohjautuvia näkemyksiä. Periaatteeksi omaksuttiin, että tutkimusorga- nisaatioon kuuluu moniäänisyys. Siten samankin kysymyksen tarkastelu eri puolilta ja eri näkökohtia painottaen voi johtaa eri johtopäätöksiin – joko Lukessa tai laajemmin tutkijayhteisön sisällä. Mutta tilanteissa, joissa pitävillä argumenteilla konsensusta ei saavuteta, pitää voida osoittaa seikat ja näkökulmat, joiden perusteella eriäviin johto- päätöksiin päädytään.

”

*Näen meidän vahvuksina nyt sen, että ollaan oikeasti moniääninen, mitä me ei oltu alussa. Ja alussa meiltä puuttui uskallusta myös haastaa näitä nykyisiä elinkeinoja ja tuoda niitä ratkaisuehdotuksia on- gelmiin, joita me tutkimuksellisesti nähtiin. Meidän vahvuus on, että ollaan vahvasti alkutuotannossa ja tuodaan sinne uusia ratkaisumal- leja erilaisten haasteiden ratkaise- miseksi. Se kokonaiskestävyyden kehikko on vahvistunut tässä Luken kymmenen vuoden aikana. Meidän on ollut pakko ottaa ekologinen ja sosiaalinen kestävyys myös vah- vasti huomioon.*

*- Johanna Buchert*

## Code of conduct – hyvän toimintatavan periaatteet

Luken työtä on alusta saakka ohjannut iso määrä säädöksiä ja ohjeita alkaen laista, asetuksesta ja työjärjestyksestä. EU:n ja kansalliset säädökset määrittävät viranomaistehtäviä, ja tilastotoimintaa ohjaa lisäksi tilastolaki ja tilastokäytänteet. Toimintaa ohjaavat paitsi Luken omat tavoitteet myös MMM:n kanssa vuosittain solmittava tulossopimus.

Viestinnässä – ja uuden työntekijän perehdytyksessä – on korostettu Luken strategiaa ja keväästä 2016 alkaen tuolloin koottuja hyvän toimintatavan periaatteita (code of conduct), joi- ta on sittemmin päivitetty. Toimintatapaohjeeksikin kutsutussa dokumentissa kuvataan mm. organisaation arvot, tutkimuksen käytännöt, hallintotapa, sidosryhmätoiminnan ja yhteiskunnal- lisen vaikuttamisen toimintatavat, turvallisuuskulttuuri, eturis- tiriidat sekä poikkeamiin puuttuminen. Toimintatapaohje kuvaa myös, mitä Luke edellyttää kumppaneiltaan. Esteellisyys-, si- donnaisuus- ja sivutoimiohjeet olivat toki voimassa heti Luken aloittaessa. Niin strategiaan kuin toimintatapaohjeeseenkin sisältyy tahto kehittää toimintaa, mistä seuraa tarve seurata toiminnan vaikuttavuutta, laatua, eettisyyttä ja vastuullisuutta. Luke on sitoutunut myös Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) hyvän tieteellisen käytännön periaatteisiin.

Toiminnassa on koko ajan painotettu vaikuttavuutta, tehok- kuutta ja kokonaiskestävyyttä. Organisaatioihin kohdistuvat vaatimukset näiden suhteen ovat kasvaneet, ja onnistuminen tulee voida osoittaa. Toiminnan suunnittelun ja raportoinnin prosessissa on kehitetty yhteisten tavoitteiden viemistä yk- sikkö-, ryhmä- ja yksilötasolle, ja vastaavasti raportointia on kehitetty siten, että tulokset ovat koostettavissa Luke-tasolle. On kehitetty tuloksellisuuden, tehokkuuden ja vastuullisuuden mittarointia ja raportointia, toiminnan eettistä ohjeistusta, il- moituskanavia sekä laatutyötä.

Vuonna 2024 sidosryhmien näkemyksiin perustuvan olen- naisuusanalyysin perusteella vastuullisuusviestinnässä ja -ra- portoinnissa keskitytään sidosryhmille merkityksellisimpiin sisältöihin: ympäristöön, ihmisiin ja hallintoon. Toiminnan laatu rakentuu johtamisjärjestelmän kautta ja tarkoittaa sitä, että työn lopputulos on hyvä ja työ on toteutettu mahdollisimman tehokkaasti. Kysymys on yhtäältä maineesta ja luottamuk-

sesta mutta myös siitä, että laadukas toiminta on samalla te- hokasta, hukka vähenee, ja työn organisointi ja työhyvinvointi paranevat. Tavoitteena on samalla ollut hallinnon raskauden, esimerkiksi moninkertaisen kirjauksen välttäminen ja käyttä- jäystävällisten hallinnon järjestelmien kehittäminen. Hallinnon koettu raskaus on silti ollut säännöllinen keskustelunaihe Lu- ken sisällä – ja maali liikkuu jatkuvasti. Teknologia, ml. tekoäly, tarjoaa tähän lupaavia ratkaisumahdollisuuksia.

Riskienhallinnassa oltiin uudessa tilanteessa vuonna 2019, kun otettiin käyttöön monipaikkaisen työn malli, joka tuli sit- temmin keväällä 2020 koronapandemian ajaksi toimistotyön pääasialliseksi toimintamalliksi. Niin työturvallisuuteen kuin tietoturvallisuuteen liittyvät riskit kasvoivat, kun työ esimer- kiksi kotona tai toisen organisaation tiloissa lisääntyi. Kansain- välistyminen on lisännyt liikkumista samalla kun verkkotur- vallisuuksriskit ovat kasvaneet. Tiedonhallinnan lainsäädännön uudistukset ovat osaltaan kasvattaneet vaatimustasoa. Ta- voitteenä on ollut varmistaa tietosuoja, tietoturvallisuus, tie- toaineistojen vastuullinen hyödyntäminen ja julkisuusperi- aatteen toteutuminen. Tässä on onnistuttu, sillä merkittäviä tietoturvaan tai tietosuojaan liittyviä poikkeamia ei Lukessa ole tapahtunut.

## Mainekohut

Luken maine on hyvällä tasolla muutamasta merkittävästä mainekohusta huolimatta. Kohut tapahtuivat vuoden 2018 lo- pussa, keväällä 2019 ja syksyllä 2021. Ne koskivat laskelmia metsien hiilinielusta sekä suden suotuisan suojelutason vii- tearvoa.

Luken tutkimusprofessori esitteli eduskunnan valiokunnan asiantuntijakuulemisessa marraskuussa 2018 laskelmia met- sien hiilinielun kehityksestä tulevana vuosina. Niistä ilmeni, että hakkuita voi lisätä silloisesta tasosta vaarantamatta hiilinielun kehitystä. Luvut lähtivät tilaisuudesta julkisuuteen. Niitä koh- taan syntyi epäilyjä, ja Luke löysikin esityksestä virheen, jos- ta uutisoitiin mediassa. Laskelmassa vertailtiin vuoden 2016 energia- ja ilmastostrategiassa olevia lukuja Luken päivittä- miin lukuihin. Luvut eivät olleet vertailukelpoisia, sillä vuoden 2016 luvuista puuttui suojelualueiden hiilinielu, joka oli mukana



**Kuva 86.** Lukelaisten oma bändi villitsi LukeMEETsissä Jyväskylässä vuonna 2022. Kuva: Ilkka P. Laurila.

esitetyissä uusissa luvuissa.

Virhe kolhaisi Luken uskottavuutta tilanteessa, jossa met- sänielusta oli tullut olennainen osa sekä EU:n että globaalia ilmastopolitiikkaa, ja kansallisesti käytiin kiivasta keskustelua siitä, miten paljon metsiä voidaan hakata tietäen, että niiden määrä vaikuttaa hiilinieluun.

Keskustelu hiilinielulaskelmista ja EU:n maankäyttösek- torin ilmastotavoitteiden saavuttamisen arvioinnin kannalta

kriittisestä metsänielujen vertailutasosta jatkui keväällä 2019, kun käytiin hallitusneuvotteluja. Metsien käyttö ja hiilinielu olivat yksi neuvotteluiden kiistakysymyksistä. Luke korjasi metsien hiilinielun vertailutasoa samaan aikaan, kun hallitus- neuvotteluja käytiin. Päämedia kertoi Luken laskentavirheistä.

Hallitus otti kunnianhimoisen tavoitteen Suomen hiilineut- raaliudesta vuonna 2035, mikä on taannut sen, että Luken las- kelmat ovat olleet jatkossakin suurennuslasin alla. Venäjän

vuonna 2022 käynnistämä hyökkäyssota johti tilanteeseen, jossa puun tuonti Venäjältä loppui. Tämä toi uuden elementin keskusteluun siitä, miten metsäteollisuuden raaka-aineen saanti ja hiilinielun turvaaminen suhteutetaan keskenään.

MMM oli antanut Lukelle tehtäväksi tuottaa Suomen suosikannalle suotuisan suojelutason viitearvo kaksivuotisessa (2021–2022) projektissa. Viitearvo kuvaa populaatiokokoa, jonka jälkeen susikanta olisi suotuisalla suojelutasolla. Määrittelytyön mallinnustyökaluineen oli määrä valmistua vasta vuonna 2022, mutta ministeriön pyynnöstä Luke julkaisi syyskuussa 2021 väliraportin, johon liittyvää vielä kehitteillä olevaa mallinnustyökalua (viitearvolaskuria) ja väilaskelmia MMM hyödynsi suden kannanhoidollisen metsästyksen asetuksen valmistelussa.

MMM jätti 1.11.2021 lausunnoille asetuksen, joka sallisi metsästyksen aloittamisen tammi–helmikuussa 2022 (MT 2021). Lukessa havaittiin 2.11. viitearvolaskurin mallin koodissa ohjelmointivirhe, joka saatettiin heti MMM:n tietoon. Virheen takia osa perusteluista lausuntokierroksella olleessa asetusluonnoksessa esitetyle suden suotuisan suojelutason viitearvolle ei pitänyt paikkaansa.

Luke tiedotti virheestä julkisuuteen 5.11. ja pahoitteli sitä. Luke korosti viitearvojen määrittelytyön malleineen olevan edelleen kehitysvaiheessa, ja työn todettiin valmistuvan syyskuussa 2022. Lisäksi todettiin, että ulkopuolinen, kansainvälinen asiantuntijaryhmä evaluoi työkalun kehittämisen ja viitearvotyön kokonaisuuden alkuvuodesta 2022. Samana päivänä MMM joutui tiedottamaan, että Luken ohjelmointivirheen vuoksi se muuttaa lausunnonla olutta asetusta ja pidentää lausuntoaika.

Mainekohuihin johtaneissa tapauksissa yhteistä oli kiire ja paine julkistaa keskeneräisiä tuloksia. Tuloksia ei ehditty tarkastaa riittävästi ennen kuin niitä esiteltiin. Kokemusten perusteella prosesseja kehitettiin korostamalla raportin tai tautajulkaisun valmistumista ajoissa ennen tulosten julkistamista. Kriittisiin projekteihin alettiin nimetä entistä matalammalla kynnyksellä laitoksen sisäinen ohjausryhmä. Projektipäälliköiden vastuuta ministeriön kanssa käytävässä vuoropuhelussa kirkastettiin. Toiminnan avoimuutta ja läpinäkyvyyttä lisättiin. Uutta metodiikkaa kehittämissä projekteissa menetelmät ja

tulokset verifioidaan vertaisarvioinnin kautta, ja mikäli tämä ei ole mahdollista, nimetään työtä tukeva sisäinen asiantuntijaryhmä. Päätöksentekijöille suunnattuun viestintään kiinnitetään erityistä huomiota, sillä tutkimustyö on luonteeltaan iteratiivista, mikä ei aina ole kaikille selvää.

### Tunnettuuden ja maineen kehitys

Nuorta organisaatiota kiinnosti, miten tunnettuus ja maine kehittyvät. Niitä on mitattu mediabarometrillä sekä luottamus- ja mainetutkimuksella. Kesällä 2017 saatiin vahvistusta sille, että Suomessa Luke jo tunnettiin ja siitä oltiin kiinnostuneita. Mediabarometrissa yli 200 toimittajalta kysyttiin näkemyksiä suomalaisista julkisyhteisöistä. Luke oli toimittajille jo tuttu, ja tunnettuus oli hyvässä nousukulmassa. Kiinnostavuudessa Luke ohitti hieman jopa VTT:n, jota pidettiin monessa suhteessa mittatikkuna. Luke nähtiin vahvana ja uusia ratkaisuja etsivänä organisaationa, jonka toiminta on innovatiivista ja eteenpäin katsovaa. Tulos kasvatti lukelaisten ylpeyttä työpäikastaan. Myönteisiä viestejä saatiin myös keväällä 2017 aloitetusta toimeksiantokohtaisesta NPS-lukua tuottavasta asiakaskyselystä. Jos kansallinen tunnettuus saavutettiin nopeasti, kansainvälinen tunnettuus oli paljon pidemmän työn takana.

Maine on kehittynyt yleisesti ottaen myönteisesti, vaikka kehityksessä on eroja sidosryhmittäin. Vuonna 2021 maine nousi ensimmäistä kertaa hyvälle tasolle (Taulukko 6).

Alusta alkaen Luke on saanut kiitosta toimintansa vastuullisuudesta. Alussa kehitettävää nähtiin taloudellisen tilanteen vakaudessa ja selkeän suunnan löytämisessä. Kehitysalueiksi tunnistettiin myös innovaatiot, tuotteet ja palvelut sekä vuorovaikutus. Kehitys on ollut myönteistä maineen kaikissa dimensioissa, mutta vastuullisuuden arvosana on pysynyt parhaimpana. Lukeen luotetaan ja sen kantoja halutaan kuulla. Viime vuosina myös hallinto sekä tuotteet ja palvelut on nähty Luken vahvuuksina. Maineen rinnalla myös sidosryhmätuki on vahvistunut. Alusta alkaen Luken viestintä on saanut medialta hyviä arvosanoja asiantuntevuudesta, ajankohtaisuudesta, luotettavuudesta ja lähestyttävyydestä. Alussa kehitettävää nähtiin erityisesti tunnettuuden lisäämisessä, verkkosivujen palvelevuudessa ja asiantuntijoiden tavoitettavuudessa. Tun-

Taulukko 6. Tunnettuuden ja maineen kehitys.

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2023	2024
<b>Tunnettuus ja kiinnostavuus<sup>1</sup></b>	82		98		114		105		
<b>Viestinnän toimivuus<sup>2</sup></b>	99		108		103		114		
<b>Luottamus ja maine<sup>3</sup></b>									
• Päätäjät			3,12	3,40	3,31		3,62		3,55
• Tutkimuskumppanit			3,29	3,22	3,26		3,48		3,64
• Yritykset			3,23	3,36	3,3		3,55		3,60
• Kansalaiset		3,36		3,41			3,36	3,46	
• Media	3,21		3,42		3,47		3,55		
<b>Sidosryhmätuki<sup>3</sup></b>									
• Päätäjät			3,65	3,71	3,64		3,78		3,93
• Tutkimuskumppanit			3,65	3,71	3,64		3,78		3,93
• Yritykset			3,65	3,71	3,64		3,78		3,93
• Kansalaiset		3,36		3,38			3,39	3,55	
• Media			3,85		3,66		3,81		

<sup>1</sup>Mediabarometrin indeksi kuvaa organisaation tunnettuuden ja kiinnostavuuden tasoa kokonaisuutena. Tasoa voidaan pitää hyvänä indeksin ollessa  $\geq 100$ .

<sup>2</sup>Mediabarometrin indeksi on muodostettu kahdeksasta viestinnän toimivuuden mittarista. Se kuvaa viestinnän onnistumista kokonaisuutena. Tasoa voidaan pitää hyvänä indeksin ollessa  $\geq 100$ .

<sup>3</sup>Luottamus- ja maine -tutkimuksen asteikko on 1-5:  $\geq 4,00$  erinomainen tulos, 3,50-3,99 hyvä tulos, 3,00-3,49 kohtalainen tulos,  $< 3,00$  erittäin heikko tulos. Päätäjille, tutkimuskumppaneille ja yrityksille on laskettu yhteinen sidosryhmätuki-indeksi.

nettuus ja kiinnostavuus harppoivat ylöspäin seuraavien vuosien aikana.

2020-luvulla pääsidosryhmät ovat arvioineet Luken keskeisimmiksi vahvuuksiksi kyvyn tuottaa yhteiskunnallista hyötyä, osaavat työntekijät, hyvän hallintotavan periaatteiden noudattamisen sekä vastuullisuuden. Media näkee Luken viestinnän toimivuuden olevan hyvällä tasolla ja sen vahvuuksiksi ajankohtaisuuden, asiantuntevuuden ja luotettavuuden.

## Talous ja fyysinen infrastruktuuri

Luken perusrahoitus oli leikkautumassa nopeassa tahdisa tasolta 95 M€ (2014) tasolle 71 M€ (2018) (-25 %) samalla, kun fuusion tiedettiin aiheuttavan ylimääräistä kustannusta. Leikkausten mittakaava moninkertaistui TULA-uudistuksessa, mutta säästäminen sinänsä oli tuttua, ja tutkimusrahoituksen asteittainen siirtyminen kilpailtavan rahoituksen suuntaan oli käynnissä. Taustalla olivat Vanhasen I hallituksen (2003–2007) aikaan päätetyt perusrahoituksen yhteensä 14 % leikkaukset vuosina 2007–2011 osana valtion tuottavuusohjelman nimellä kulkenutta säästöohjelmaa (silläkin historiaa jo 1990-luvulta). Vanhasen II hallituksen (2007–2010) aikana tuottavuusohjelmaa jatkettiin, ja sitä perusteltiin paitsi julkisen talouden tasapainottamisella myös väestön ikärakenteen aiheuttamalla ongelmalla. Suurten ikäluokkien eläköitymisen synnyttämässä luontaisessa poistumassa nähtiin mahdollisuus supistaa julkista sektoria, joka pienenisi, kun vain osa vapautuvista paikoista täytettäisiin. Perusteiden mukaan ilman ”valtion supistamista” työvoimaa ei riittäisi yksityiselle sektorille. Keinoiksi

tarjottiin mm. hallinnon palvelukeskuksia. Ristiriitaisesti leikattiin myös tutkimuksesta, jota samaan aikaan julistettiin vahvistettavan.

Luken perustaminen osui tutkimusrahoituksen kannalta muutenkin vaikeaan aikaan. Ennen fuusiovalmistelujen käynnistymistä vuosina 2009–2010 Suomi oli noussut tutkimukseen panostavien maiden huippukastiin. Tuolloin T&K-menojen BKT-osuus oli 3,7 % – tässä tosin auttoi vuosien 2008–2009 taantuma. Kesällä 2011 Jyrki Kataisen hallitus linjasi, että T&K-menojen osuus nostetaan 4 %:iin, vaikka jo tuolloin oli näköpiirissä, että Nokia, jonka osuus T&K-rahoituksesta oli kolmannes, oli pienentämässä panostustaan Suomessa. Pian myös julkiseen tutkimusrahoitukseen alettiin tehdä leikkauksia osana julkisen talouden tasapainottamista. Yhdessä teollisuuden rakennemuutoksen kanssa T&K-toiminnan BKT-osuus oli enää 2,9 % Luken aloittaessa vuonna 2015, ja alamäki jatkui. Osuus oli 2,7 % vuosina 2016–2017 ja taas 3,0 % vasta vuonna 2021 (Tilastokeskus 2024).

### Talous- ja rakenneohjelma

Perustamishankkeessa valmisteltu talous- ja rakenneohjelma valmistui kesällä 2014. Sen toimeenpano käynnistyi vanhoissa laitoksissa vuonna 2014, mutta eniten se vaikutti Luken alkuvuosiin 2015–2017. Tavoitteena oli turvata Luken toimintaedellytykset suuntaamalla toimintaa, keventämällä kustannusrakennetta ja varmistamalla omarahoitusosuus yhteisrahoitukseen sekä tiukassakin tilanteessa pitää yllä kykyä tarttua uusiin mahdollisuuksiin. Talous- ja rakenneohjelma päivitettiin vuoden 2015 alussa. Ohjelman elementit olivat:

- Ulkopuolisen rahoituksen kasvatus, ml. uudet rahoitusinstrumentit ja kansainvälinen rahoitus, rahoitusrakenteen muutos
- Fuusion sekä Lynet- ja yliopistoyhteistyön synergiahyödyt
- Sopeuttaminen tasapainoisesti henkilöstökuluissa ja muissa kuluissa
- Toimipaikka- ja toimitilauudistus sekä siihen kytkeytyvä toimintamallin muutos
- Sopeuttaminen tasapainoisesti tutkimuksessa ja viranomais- ja asiantuntijatehtävissä sekä voimakkaammin hallinnossa
- Painopistettä omarahoitteisesta tutkimuksesta yhteisrahoitteiseen ja asiakasrahoitteiseen tutkimukseen
- Varautuminen ostopalvelujen määrän kasvuun, ml. Palkeet ja Valtori
- Varautuminen siihen, että lähinnä tietojärjestelmistä johtuvia fuusiokuluja syntyy merkittävästi edelleen vuonna 2015

Fuusion ja tutkimuksen rahoitusrakenteen muutoksen osuminen yksin vaikeutti Luken käynnistämistä ja työilmapiiriä sekä keskittymistä ydintehtäviin. Ymmärrettiin toki, että samat leikkaukset olisivat koskeneet erillisiäkin laitoksia. Johto korosti, että fuusio auttoi sopeutumaan leikkauksiin; erikseen olisi ollut vaikeampi sopeutua. Luken työlle nähtiin olevan yhteiskunnassa kasvava tarve, ja siksi tavoitteeksi otettiin toiminnan volyy-

min mahdollisimman pieni supistaminen. Perusrahoituksen neljänneksen leikkausta vastaan varauduttiin lisäämään merkittävästi ulkopuolista rahoitusta, mutta myös supistamaan toimintaa arviolta 15 %. Tämä edellytti runsaasti toimenpiteitä, merkittävimpinä kokonaisuuksina volyymin pienentämisen mahdolliseksi tekevä toimintamallin muutos, henkilöstömäärän supistaminen ja toimipaikkauudistus.

Sopeuttamisessa yksi tärkeä kokonaisuus oli VOAS-tehtävien skaalaus alenevaan perusrahoitukseen. Samalla piti varautua myös uuteen VOAS-tekemiseen. VOAS-salkun leikkauksen valmistelua varten koottiin työryhmä MMM:stä ja Lukesta. Tämä koordinaatio on jatkunut koko Luke-ajan.

Ulkoistukset olivat paitsi osa Luken talous- ja rakenneohjelmaa myös osa valtion tuottavuustoimenpiteitä. Vuonna 2016 Vihdissä sijaitsevan Vakolan (nimi viittaa entiseen itsenäiseen Valtion maatalousteknologian tutkimuslaitokseen) mittaus- ja standardisointipalvelut siirtyivät liikkeenluovutuksella VTT Expert Servicelle. Vuonna 2017 valtaosa Laukaan valiotaituotannon prosessista ulkoistettiin Saarioisten Taimistot Oy:lle. Sen myötä Luke pystyi irtautumaan Laukaan kasvinjalostustoimipaikasta ja siirtämään loput toiminnot Lopen Haapastensyrjään. Kasvintuotannon kenttäkoetoiminnassa omaa infrastruktuuria vähennettiin, ja osa vähennyksistä kompensoitiin lisäämällä alueellisia kumppanuuksia. Muuhun kuin ydintekemiseen kuuluvia toimintoja on ulkoistettu valtion in house -organisaatioille Valtorille, Palkeille, Senaatti-kiinteistöille ja Hanselille. Muut kuin valtion omat palvelut kilpailutetaan säännöllisin väliajoin, kuten työterveyshuolto, sisäinen tarkastus, joitakin tutkimuspalveluja ja alkuaikoina myös sopimusasiat.

### Toimitilauudistus

Luken aloittaessa toimistotyössä oltiin vielä perinteisessä mallissa, jossa monilla oli oma työhuone ja varsinkin tutkijoilla myös kirjahyllyt täynnä kirjallisuutta ja aineistoja. Mutta muutos oli jo ilmassa, ja uudistus käynnistyi samalla kuin Lukekin. Toimitilasuunnittelu aloitettiin pääkaupunkiseudusta, jota koskeva suunnitelma valmistui syyskuussa 2015. Pääkaupunkiseudun pilotin myötä omaksuttiin malli, jossa toimitilasuunnittelu käynnistyy työympäristöselvityksellä tavoitteena

”

Säästövaatimukset päällä mentiin jopa siihen vaiheeseen, että yksikön johdosta todettiin, että Timo, ei me kyllä voida tässä nyt mitään, että teidän pitää vaan pärjätä ilman kausityövoimaa. Se olisi ollut kyllä aika jyrkkä tuomio ja rapauttanut sitä tekemistä. Kävi kuitenkin semmoinen tuuri, että meillä oli Mari Walls Turun toimipaikan kummijohtajana, ja niissä merkeissä sain sovittua parinkymmenen minuutin audienssin. Sehän venyi ehkä kolmeen varttiin, ja perustelin, miksi me tarvitaan kausityövoima. Ja sitten saatiin täysimääräisesti tehdä ne rekrytoinnit. Kyllä tässä tuli taas todettua, että tuurilla ne laivatkin seilaa, ja välillä myös tutkimuslaitokset.

- Timo Myllylä



**Kuva 87.** Viikin uudessa monitilatoimistossa asiantuntija Nina Boström, erityisasiantuntija Mikko Salmi, asiantuntija Anna-Riitta Lund, asiantuntija Ville Pietilä ja erikoistutkija Antti Ihalainen. Kuva: Erkki Oksanen.

hyvä työympäristö tilatehokkuutta samalla parantaen. Senaatti-kiinteistöt oli työssä Luken pääkumppani.

Pääkaupunkiseudun suunnitelmaa esiteltiin laajasti, ja se synnytti paljon keskustelua. Moni pelkäsi, että monitilaympäristöön siirtymisen myötä menetetään työrauha ja itselle sopivat tuolit ja säädöt, työpiste menee arpomiseksi ja joudutaan luopumaan kirjahyllyistä ja niissä varastoiduista materiaaleista. Kysyttiin, pitääkö kaikista kuoriutua ekstrovertti, jolle sosiaalinen kuormitus on puhdas energianlähde? Kuvaus ratkaisusta, jossa on runsaasti myös vetäytymistiloja, ei vakuuttanut kaikkia.

Suurin vastustus uuteen tilaratkaisuun suli nopeasti. Ymmärrettiin, että työn edellytyksissä toimitila on vain yksi osa. Tilakonseptista tehtiin tunnistettavasti Luken näköinen, ja siihen oltiin laajasti tyytyväisiä. Korona-aika ja myös sen jälkeen toimistotyössä laajasti tehtävä etätö on aiheuttanut sen, että työpisteitä tarvitaan aiempaa vähemmän, mutta ryhmätyöskentelytiloja aiempaa enemmän.

Toimitilauudistuksen taustalla olivat paitsi talous myös työn mobilisoituminen ja digitalisoituminen, työnteon joustavuustarpeiden kasvu (kenen kanssa, missä ja milloin työskennellään) sekä toimistotyöhön tarjolla olevat uudet ICT- ja tilaratkaisut. Vuonna 2019 – vuosi ennen koronan puhkeamista – toimistotyössä otettiin käyttöön monipaikkainen työ ja alettiin pilotoida joustavaa työaikaa. Nämä uudistukset olivat



**Kuva 88.** Viikin Cultivator II -rakennuksesta lähdettiin marraskuussa 2016. Johtava lakimies Emilia Katajajuuri tyhjentämässä työhuonettaan. Kuva: Ilkka P. Laurila.

keskeisessä roolissa tilojen suunnittelussa ja mitoituksessa. Haluttiin tukea vuorovaikutteisuutta ja tiimityöskentelyä. Samalla hyödynnettiin tekniikan suomia mahdollisuuksia työnteon joustavuuden lisäämisessä.

Osana pääkaupunkiseudun tilaratkaisua Helsingin Vallilan tiloista, jossa työskennelleet olivat pääosin Tilastopalvelut-yksikön henkilöitä, piti luopua 2016 alussa ja muuttaa Kalasatamaan Tilastokeskuksen tiloihin. Mutta juuri ennen muuttoa – muuttolaatikat jo pakattuina – saatiin tieto, että ko. tilat ovat menossa remonttiin, jolloin muutto peruttiin. Vallilasta siirryttiin vuoden 2016 lopussa Viikkiin.

Vuoden 2016 alussa vuokrattiin tilat noin 60 henkilölle Espoon Otaniemestä. Marraskuussa 2016 luovuttiin Vantaan Jokiniemestä, ja sieltä suurin osa siirtyi Viikkiin A- ja B-taloihin; osa oli siirtynyt Otaniemeen. Eräs tutkimusprofessori totesi toisena päivänä Viikissä: ”Minun kohdallani fuusio toteutui eilen.” Marraskuussa 2016 Viikin kampuksella siirryttiin Viikin Cultivator II -rakennuksen työhuoneista A-talon monitilatoimistoon.

Vuonna 2016 toimitilat järjestettiin pääkaupunkiseudun lisäksi Tampereella (jossa tutkimusyhteistyöpaikka ensin Kampusareenalla ja sittemmin Ruokaviraston yhteydessä). Seuraavina olivat Joensuu, Jokioinen, Kokkola, Turku, Jyväskylä, Mikkeli, Savonlinna, Rovaniemi, Laukaa, Oulu, Kuopion Maaninka, Kaarinan Piikkiö, ja viimeisimpänä Siikajoen Ruukki vuonna 2024. Uusia monitilatoimistoja rakennettiin 17 paikkakunnalla vuosina 2016–2024. Kaikille paikkakunnille on monistettu Luken monitilakonsepti ja tekniikka sekä brändin mukainen kalustus ja sisustus. Samalla on suunniteltu uuteen ympäristöön sopivat työnteon tavat. Hankkeisiin ovat osallistuneet asianomainen henkilöstö, Senaatti-kiinteistöt, Valtori ja sisustusarkkitehti.

Tiloja on tiivistetty 21 paikkakunnalla, ja laboratoriotiloja on rakennettu ja uudistettu seitsemällä paikkakunnalla. Työ jatkuu edelleen vuonna 2025. Valtiolla on yhteinen tilatehokkuuteen tähtäävä politiikka, joka suosii yhteiskäyttöratkaisuja. Toimistotilan ohella erityishuomion kohteena on ollut laboratorion kapasiteetti, joka on kallista paitsi toimitilan osalta myös laitekannaltaan. Tulevina vuosina tiloja edelleen jonkin verran tiivistetään, ja useilla paikkakunnilla siirrytään yhteistiloihin valtion muiden organisaatioiden kanssa.

”

Lukessa sen fuusion aikana olin yhdenlainen muutosagentti. Ainakin Paavilainen minua siihen evästi, että nyt Oulussakin pitää organisaatiot yhdistyä ja pitää löytää niitä yhteisiä teemoja ja esiintyä Lukena eikä erillisinä organisaationa ulospäin.

- Virpi Alenius



**Kuva 89.** Jokioisten kartanon päärakennuksessa työskenteli Luken hallintohenkilöstöä vielä vuonna 2018, mutta Luke luopui rakennuksesta osana toimitilauudistusta. Kuva: Janne Lehtinen.

Toimitilauudistus on ollut välttämätön toimivien ja viihtyisien toimitilojen saamiseksi. Talouden kannalta uudistus on lähinnä padonnut kustannusten kasvua. Tilakustannuksen kannalta tärkeemmän kokonaisuuden, toimipaikkaverkoston karsimisen, päätöksentekoon toivottiin päästävän syksyllä 2015.

### Tutkimusinfrastruktuurien ja toimipaikkarakenteen uudistukset

Luken perustaneet tutkimuslaitokset olivat historiassa omaksuneet itsellisen toimintamallin, jossa mahdollisimman paljon toteutetaan omalla työllä ja omassa verkostossa. Toimipaikkaverkosto oli alkanut laajentua 1920-luvulla kohta Suomen itsenäistymisen jälkeen, kun tähdättiin kansalliseen omavaraisuuteen ja nähtiin tarvetta kokeelliselle toiminnalle eri kasvuvyöhykkeillä ja erilaisissa olosuhteissa. Toiminta oli huomattavan aineistokeskeistä, ja tutkijat sijoituivat pääosin sinne, missä koetoiminta tapahtui. Paitsi omavaraisuustavoite myös aluepolitiikka kasvatti verkostoa. Vaikka verkoston karsiminen oli aloitettu jo 2000-luvun alussa, Luke käynnistyi rakenteessa, jossa se toimi 35 paikkakunnalla, joissa osassa useammassa kuin yhdessä osoitteessa. Lisäksi oli joukko kenttätyön tukikohtia. Jo ennen syyskuussa 2013 tietoon tullutta TULA-uudistustakin perustamishankkeessa ymmärrettiin, että tutkimuksen toimintamallia on arvioitava kriittisesti, eikä ole tarkoituksenmukaista jatkaa kaikella Lukeen periytyvällä tutkimusinfrastruktuurilla ja koko toimipaikkaverkostolla.



**Kuva 90.** Jokioisten Plantan monitilatoimiston avajaisissa maaliskuussa 2018 nähtiin toimipaikan teatteriporukan järjestämää sketsiviihdettä. Kuva: Juha Heikkilä.

Lukeen periytyi paitsi hajautunut toimipaikkarakenne myös korjausvelkaa. Ymmärrettiin, että pitää tehdä karsintaa ja valita kohteet, missä toimia ja investoida. Kansallisena politiikkana oli infrastruktuuriyhteistyö muiden toimijoiden kanssa, mutta tavoitteen saavuttamista vaikeutti se, että Luken tutkimusaloista moni on sellainen, jossa potentiaalisia kumppaneita on vähän tai ei lainkaan.

Tavoitteeksi otettiin laadukkaat, strategiaa tukevat tutkimusinfrastruktuurit, jotta taataan uskottavuus ja houkuttelevuus tutkijoiden, asiakkaiden, rahoittajien ja kumppaneiden suuntaan sekä kilpailukyky työnantajana. Tähtäin tutkimuksen kansainvälistymisessä oli korkealla, ja se nosti vaatimustasoa myös tutkimusympäristöjen laadulle ja ajantasaisuudelle. Haluttiin, että Luke pysyy vertailukelpoisena eurooppalaisten sisarlaitosten kanssa. Tällä agendalla johto teki yhdistetyn esittäytymis- ja benchmarking-kierroksen sisarlaitoksiin Pohjoismaissa sekä Ranskassa ja Alankomaissa vuonna 2016.

Tutkimusinfrastruktuureita alettiin kehittää voimakkaasti. Laukaassa uudistettiin kalanviljelyn valintajalostusohjelman halli ja kehitettiin kalanviljelyn uudenlainen kierto-vesi- ja lä-



**Kuva 91.** Turun toimipaikan avajaisia vietettiin toukokuussa 2018. Kuvasa maljoja kohottavat IPR-päällikkö Pauli Saarenketo, yksikönjohtaja Sari Forsman-Hugg, tutkija Helena Hyvärinen, johtava tutkija Pirjo Mattila ja johdon assistentti Pirjo Mantere-Mäki. Kuva: Juha Heikkilä.

pivirtausteknologian pilottilaitos. Savonlinnaan rakennettiin metsäpuiden kasvullisen lisäyksen matalan kynnyksen tutkimusalusta. Jokioinen otti vastaan Vihdistä siirretyn, peltorekursia hyödyntävän tutkimusympäristön. Vuonna 2018 valmistuivat Bioruukki-tutkimusalusta Espoossa (VTT-yhteistyö), isotooppilaboratorio Helsingin Viikissä (Evira/Ruokavirasto-yhteistyö) ja Tenojokeen nousevien Jäämeren lohien seurannan kaikuluotauslaitteisto (Norja-yhteistyö). Kuopion Maaningan tutkimusinfrastruktuuria on kehitetty maatilatason tutkimusympäristöksi uudistamalla tutkimusnavetta, vesi- ja huuhtoumatutkimuksen alustat sekä biokaasulaitos. Siikajoen Ruukissa peltoja on instrumentoitu happamalla sulfaatti- ja turvemilla tehtävän tutkimuksen tarpeisiin. Kaarinan Piikkiössä uudistettiin puutarhatutkimuksen tutkimusinfrastruktuurin tilat.

Muillakin jatkavilla toimipaikoilla on investoitu laboratorioihin, mittaus- ja käsittelytiloihin, automaattisiin mittalaitteisiin, työkoneisiin sekä mallinnuksen ja datanhallinnan järjestelmiin. Tärkeänä kehittämiskohteena on ollut myös kasvihuonekaasujen vaihdantaan liittyvien tutkimusalojen instrumentointi jatkuvatoimisilla vuomittauksilla niin maatalous- kuin met-

säympäristöissä. Lukuisia uusia tutkimusmenetelmiä ja toimintatapoja on otettu käyttöön. Vuonna 2025 isoin hanke on Jokioisten tutkimusnavetan rakentaminen. Vuonna 1982 rakennetun ja 1996 peruskorjatun ja laajennetun tutkimusnavetan korvaajan suunnittelu kesti kauan. Rakennustöiden oli määrä käynnistyä keväällä 2022, mutta projekti jouduttiin keskeyttämään lyhyessä ajassa kaksinkertaistuneen kustannusarvion johdosta. Tuossa vaiheessa osa maanrakennustöistä oli ennätetty jo tehdä. Rakennuttajan eli Senaatti-kiinteistöjen kanssa käynnistyi intensiivinen suunnittelu, jonka tuloksena löytyi taloudellisesti järkevä ratkaisu. Tutkimusnavetan rakentaminen käynnistyi kevättalvella 2025, ja se valmistuu tutkimuskäyttöön kesällä 2026.

Tutkimusinfrastruktuurien uudistamisen tavoitteena on ollut luoda ja tarjota kansallisesti merkittävät luonnonvara-alan tutkimusympäristöt avoimiksi laajalle käyttäjäkunnalle. Vuonna 2024 Luke julkaisi tutkimusinfrastruktuuripalveluiden avoimuuden ja saatavuuden linjaukset, ja keskitettyä mallia käytön ja pääsyn sujuvaan hallintaan kehitetään.

Tavoitteeksi otettiin – kansallisen strategian mukaisesti (SA 2014, SA 2020) – tutkimusinfrastruktuurien mahdollisimman tiivis kytkeminen kansalliseen ja kansainväliseen tutkimusinfrastruktuurikenttään. Kehityksen myötä Lukelle keskeisimmät kansalliset tutkimusinfrastruktuurit ovat FINMari (Finnish Marine Research Infrastructure), INAR RI (Institute for Atmospheric and Earth System Research) ja Geoportti (paikkatiedon tutkimusinfrastruktuuri). Luke on liittynyt eurooppalaisiin tutkimusinfrastruktuureihin AnaEE:iin (Analysis and Experimentation on Ecosystems) ja ICOS:iin (Integrated Carbon Observation System) ja luo yhteyksiä ESFRI:in (European Strategy Forum on Research Infrastructures). Pohjoismaista yhteistyötä on lisätty kumppanuuksilla.

Investoinnit tutkimusinfrastruktuuriin ja niiden verkottaminen ovat nostaneet tutkimusinfrastruktuuripalveluiden tasoa, toiminnan laatua, työturvallisuutta, työhyvinvointia, työnantajakilpailukykyä, kustannustehokkuutta ja ennen kaikkea vahvistaneet Luken kilpailukykyä tutkimus- ja asiakastyössä. Tiedon ja osaamisen siirto on nopeutunut. Infrojen kehitys on myös lisännyt Luken kansainvälistä näkyvyyttä ja mahdollistanut uudenlaista tutkimusta sekä tukenut rahoituksen hankintaa



**Kuva 92.** Tutkija Jonna Hänninen ja erikoistutkija Jani Pulkkinen kalojen valintajalostusohjelman perhekasvatusaltaiden äärellä Laukaan toimipaikassa. Kuva: Jussi Judin



**Kuva 93.** Erikoistutkija Mikko Tikkinen ja tutkija Sakari Välimäki Savonlinnan toimipaikan KASVU1-laboratoriossa. Kuva: Katja Tähjä.



**Kuva 94.** Tutkimusinfrastruktuuripalvelut-yksikön ryhmäpäälliköt Punkaharjun tutkimusmetsässä syyskuussa 2024. Kuva: Luken arkisto.



**Kuva 95.** Luken pääkonttori Helsingin Viikissä. Kuva: Erkki Oksanen.

– paitsi tutkimukselle myös tutkimusinfrastruktuureille.

Lukessa tunnustetaan, että pitkäaikaiset seuranta- ja koesarjat sekä lukuisat jatkuvatoimiset olosuhdeaineistot ovat arvokas runsaudensarvi. Aineistot luovat pohjan ilmiöiden mallinnukselle ja synteetitutkimukselle. Aineistojen hyödyntämistä on mahdollista edelleen tehostaa. Tässä työssä yksi kokonaisuus on ollut näytehallinnan toimintamallin kehittäminen. Uudistettu malli otetaan käyttöön vuonna 2025. Tutkimus-, viranomais- ja asiakkuusprojekteissa syntyvät näytteet tunnustetaan QR-koodien avulla, ja näytevirran elinkaaren seuranta keruupaikalta käyttöön ja säilöön toteutuu digitaalisesti. Näytteiden metatiedot karttuvat tietokantaan, ja näytekokoelmat siirretään valittavan pituiseen säilytykseen tai pysyvästi Jokioisilla sijaitsevaan luonnonvarojen Biopankkiin, josta tarjotaan näytteiden uusiokäyttöä.

Vanhoista organisaatioista Lukeen siirtyi erittäin osaava ja sitoutunut tutkimusinfrastruktuuripalveluja tuottava tekninen henkilöstö. Tekniset osaamisvaatimukset ovat edelleen kasvaneet, ja osaamisen kehittämiseen on panostettu. Lukeen siirtyi myös osaava tutkijajoukko hyödyntämään tutkimusinfrastruktuureja ja tutkimusaineistoja sekä verkottamaan Lukea tässä työssä. Tutkimusinfrastruktuurien kehittämisessä tärkeä vastuututkija-toimintamalli (principal investigator) systematisoitiin vuonna 2024, mutta asiallisesti ottaen se oli toimintamallina aiemminkin.

Uudistusten yhteydessä on pohdittu, mikä rooli Lukella on tuotannollisessa toiminnassa. Tämä on koskenut niin maataloustuotantoa, taimituotantoa kuin kalanpoikasten ja mädinkin tuotantoa. Osa tuotannosta on Lukea velvoittavaa, mutta sikäli, kun veloitetta ei ole, periaatteena on ollut luopua tuotannollisesta toiminnasta. Vaikka lyhyellä aikavälillä ratkaisua on voitu taloudellisessa mielessä kyseenalaistaa, pidemmällä aikavälillä on nähty järkeväksi keskittyä ydintekemiseen.

### Johto sijoitettiin Helsingin Viikkiin

Projektiryhmä esitti tammikuussa 2013 päätoimipaikaksi eli johdon sijoituspaikaksi Helsingin Viikin yliopistokampusta. Asiaa valmisteltiin MMM:n johdolla keväällä 2013. MMM saattoi tehdä sijoituspaikkaa koskevan päätöksen sen jälkeen, kun

alueellistamisen koordinaatioryhmä (AKR)<sup>9</sup> 28.5.2013 MMM:n ehdotuksen mukaisesti puolsi tätä ratkaisua. MMM oli esittänyt samaa AKR:lle jo maaliskuussa, mutta tuolloin pyydettiin lisäselvityksiä. AKR:n 23.1.2013 puoltaman sijoittamisselvityksen rajauksen mukaisesti sijoittamisselvityksessä vertailtiin Viikkiä, Joensuuta, Jokioista, Jyväskylää, Oulua, Rovaniemeä ja Turkuja. MMM järjesti 5.3.2013 sijoittamisselvityksessä olleiden kaupunkien, kuntien ja maakuntien kuulemistilaisuuden. Sijoittamispäätöksen pääperusteina olivat taloudellisuus ja toiminnallisuus. Suunnitelman mukaan johto-organisaatio on tiivis, 20 henkilöä tai jopa sen alle. Viikin kampuksella oli ennestään RKT:n päätoimipaikka ja MTT:n tutkimusyksikkö, yhteensä noin 160 htv.

Johdon sijoittumispaikkaa koskevassa keskustelussa Joensuun rooli nousi aika-ajoin esiin. Valtioneuvoston 20.11.2011 tekemän periaatepäätöksen mukaisesti Metlan johto ja esikuntatehtävät, noin 20 henkilöä, olivat siirtymässä Vantaalta Joensuuhun vuoden 2014 alkuun mennessä. MMM korosti, että Luonnonvarakeskuksen perustamishanke ei vaikuta periaatepäätöksen toimeenpanoon. Järjestely kuvattiin toteutettavaksi alkuperäisen suunnitelman mukaisesti mm. rekrytointejä suuntaamalla (MMM 2013). Tuossa vaiheessa Joensuussa työskenteli ennestään noin sata metlalaista ja noin kymmenen RKT:läistä.

<sup>9</sup> Ministeriöillä on toimivalta toimialallaan, mutta kun valtionhallinnossa suunniteltiin yksikköjen ja toimintojen sijoittamisia, ennen päätöksentekoa ministeriö pyysi AKR:ltä lausuntoa. AKR:n puollettua ehdotusta ministeriö saattoi tehdä sijoittamispäätöksen. AKR saattoi myös suosittaa asian siirtämistä valtioneuvoston yleisistunnon ratkaistavaksi. VM nimitti AKR:n hallituskausittain, ja sen tehtävänä oli edistää maan tasapainoista alueellista kehitystä. Kokoonpanossa oli ministeriöiden, valtion aluehallinnon sekä maakuntaliittojen edustajia. AKR lakkasi vuonna 2022, kun laki valtion palveluiden saatavuuden ja toimintojen sijoittamisen perusteista tuli voimaan. Vuonna 2023 valmisteltuun toimipaikkauudistukseen ei tarvittu lausuntoa lakiin liittyvältä VM:n alueellisen läsnäolon ryhmältä, mutta saaristokuntien osalta lausunto pyydettiin edelleen saaristoasioiden neuvottelukunnalta. Lisäksi Luke pyysi lausunnot alueilta ja joukolta sidosryhmiä.

## Toimipaikkauudistukset

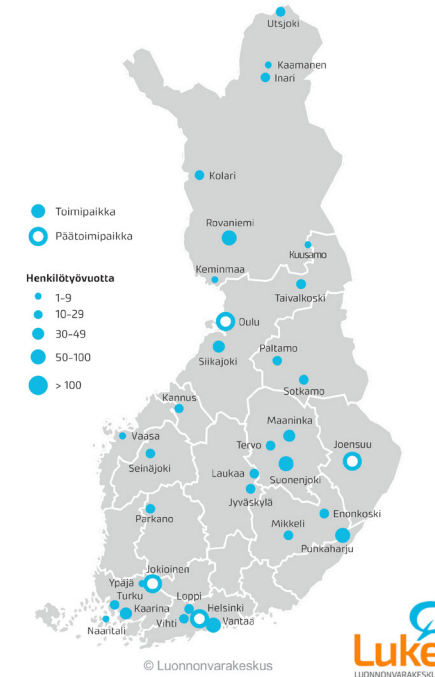
Kun Lukea perustettiin, kansallisesti pohdittiin paitsi organisaatioiden runsasta lukumäärää myös tutkimusinfrastruktuurin pirstaleista rakennetta. Siten Lukenkin rakennejärjestelyitä peilattiin ensin vuoden 2011 ja sittemmin vuoden 2015 hallitusohjelman tavoitteisiin julkisen talouden sopeuttamisesta (so. perusrahoituksen leikkauksiin), tiekarttaan korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten yhteistyön syventämisestä (OKM 2015a) sekä tiekarttaan tutkimusinfrastruktuurien strategisesta kehittämisestä (SA 2014, OKM 2015b). Tavoitteina näissä olivat tutkimuksen vaikuttavuuden, tutkimusyhteistyön ja infran yhteiskäytön lisääminen, vähenevien resurssien tehokas hyödyntäminen sekä tutkimusyhteisöjen kansallisen ja kansainvälisen houkuttelevuuden lisääminen. Johtopäätös oli, että tutkimusrahoitusta oli sidottu liikaa tutkimusinfrastruktuuriin ja seiniin ja liian vähän itse tutkimukseen.

Luke ei lähtenyt infrastruktuurin kehittämiseen puhtaalta pöydältä, vaan kaikissa vaiheissa on arvioitu, mikä on kunkin infran elinkaaren vaihe ja mitä kehittämistarpeita infraan liittyy, jos käyttöä jatketaan. Entä onko vastaavaa infraa muualla Lukessa tai kumppaneilla? On korostettu Luken muista tutkimuslaitoksista poikkeavaa rakennetta, jossa karsinnan jälkekin toimintaa on laajasti maan eri osissa. On haluttu kirkastaa ”Luken ideaa” osana kunkin alueen kumppaniverkostoa.

Ensimmäisen toimipaikkauudistuksen valmistelu tehtiin perustamishankkeessa. Suunnitelmasta, nimeltään ”Luonnonvarakeskuksen toiminnan alueellinen strategia 2015–2025”, järjestettiin 31.1.2014 maakuntien kuulemistilaisuus. Suunnitelma hyväksyttiin perustamishankkeen johtoryhmässä 20.3.2014, ja se sai puollon AKR:ltä 27.3.2014, jonka jälkeen MMM hyväksyi esitetyn menettelyn. Tässä yhteydessä perustamishanke tiedotti julkisuuteen toimipaikat, joiden toiminnan siirtämistä osittain tai kokonaan muualle ehdotettiin selvitetäväksi. Yksityiskohtainen suunnitelma esitettiin laadittavaksi Luken pääjohtajan johdolla vuoden 2015 loppuun mennessä. Suunnitelman lähtökohdat ja periaatelinjaukset:

- Lukella ei ole varaa pitää yllä ja kehittää toimintaa kaikissa silloisissa toimipaikoissa. Neljän päätoimipaikan

- Päätoimipaikkoja 4: Pk-seutu, Jokioinen, Joensuu, Oulu
- Lisäksi n. 10 strategista toimipaikkaa
- Lisäksi muitakin toimipaikkoja, joista ei ole järkevää siirtää
- Toimimme maan eri osissa hyödyntäen yhteistyömahdollisuudet yliopistojen ja muiden tutkimuslaitosten kanssa



14 Mari Walls

**Kuva 96.** Toimipaikkaverkosto vuonna 2015 (kartta) sekä maaliskuussa 2014 hyväksytyin toimipaikkasuunnitelman peruslinjaukset.

(pääkaupunkiseutu, Jokioinen, Joensuu ja Oulu) lisäksi valitaan noin kymmenen muuta strategisesti tärkeää paikkaa, joihin muutaman vuoden aikajänteellä keskitetään tutkijavoima ja joiden infrastruktuuria kehitetään.

- Tähdätään kampusmaiseen toimintamalliin ja kehitetään yhteistyötä korkeakoulujen ja yritysten kanssa. Tavoitteena on yhteinen kriittinen massa, laitekanta ja muu infra.
- Lisäksi muillakin paikkakunnilla on tärkeää infrastruktuuria, jonka siirtäminen ei ole taloudellisessa mielessä tarkoituksenmukaista tai muutoin mahdollista. Toiminnan tulevaisuus arvioidaan strategian mahdollisesti muuttuessa sekä tilanteessa, jossa infrastruktuuri kaipaa merkittäviä korvausinvestointeja. Näille empiirisen aineiston keräämiseen keskittyville toimipaikoille ei ole pääsääntöisesti sijoitettuna tutkijoita (Kuva 96).

Kun maaliskuussa 2014 oli saatu hyväksyntä toimipaikkaverkoston uudistamisen periaatteille, suunnitelman loppuunsaattaminen jätettiin uudelle johdolle, ja perusta-

”

*Toimipaikkaverkoston uudistus oli aluepoliittisesti tietenkin vaikea, mutta hämmästytti etenkin se, että jopa vain yhden tai kahden viranhaltijan toimipaikkojen osalta muutoksen vastustus alueilla oli erittäin suurta.*

- Mari Walls



”

*Muistan toimipaikkalakkautukset, että toimipaikathan kilpaili keskenään, ja että sehän oli ihan eloonjäämistaiselua, mikä on tietysti ihan luonnollista, että ketä lakkautetaan ja ketä ei. Ja joka toimipaikaltahan tosiaan otettiin kaikennäköisiin edustajiin yhteyttä ja kaikki teki kaikkensa, että se oma toimipaikka saisi jäädä.*

- Taru Könkö

mishankkeessa keskityttiin loppuvuoden ajaksi Luken käynnistämiseen. Vuoden 2015 alussa MMM pyysi Lukelta alustavan suunnitelman toimipaikkaverkoston uudistamisesta 31.3.2015 mennessä ja lopullisen suunnitelman 29.5.2015 mennessä. Luken johto jatkoi suunnittelua perustamishankkeen valmisteleman suunnitelman pohjalta. Materiaaliin sisältyi myös valtion vesiviljelystrategia (VNp 2014), jonka toimeenpanon MMM antoi Luken tehtäväksi.

Samaan aikaan keväällä 2015 neuvoteltiin kumppaneiden kanssa alueellisen yhteistyön kehittämisestä ja osallistuttiin OKM:n ja MMM:n toimeksiannosta tehtyyn selvitykseen korkeakoulujen kenttäasemista ja Luken toimipaikoista (Kilpeläinen 2015). Selvitys liittyi TULA-uudistukseen sisältyneeseen KOTUMO-prosessiin. Odotettiin, toisiko korkeakouluysteistyö osaratkaisua toimipaikkaratkaisuun. Se johti joihinkin aloitteisiin (selvitettiin yhteistyömahdollisuuksia Turun yliopiston Kevon asemalla sekä HY:n kotieläininfrastruktuurissa), mutta olennaista muutosta Luken toimipaikkasuunnitelmaan se ei tuottanut.

Luken toimipaikkasuunnitelmaa käsiteltiin useaan otteeseen MMM:ssä keväällä ja kesällä 2015. Päädyttiin ratkaisuun, jossa siirrytään toimimaan 35 toimipaikan verkoston sijasta 25 toimipaikan verkostolla – lisäksi 4 tutkimusyhteistyöpaikkaa ja joukko kenttätöiden tukikohtia. Suunnitelmasta tiedotettiin 20.10.2015, jonka jälkeen se valmistaututtiin lähettämään AKR:ään. Sitä ennen pyydettiin lausunnot maakunnilta, kunnilta, saaristoasiain neuvottelukunnalta, saamelaiskäräjiltä ja kolmelta ministeriöltä.

Suunnitelman synnyttämät reaktiot niin Luken sisällä kuin asiakkaiden ja kumppaneiden suunnalta olivat voimakkaasti kaksijakoisia: kiitosta sieltä, missä Luken toimipaikka jatkaa, ja moitetta sieltä, missä ei jatka. Luken sisäisessä keskustelussa kysyttiin Luken arvojen perään: Miten luottamus ja avoimuus toteutuivat toimipaikkaverkoston uudistamissuunnitelman teossa? Johdon perustelut olivat, että johto on vastuussa talouden tasapainosta siten, että samalla turvataan Luken tuleva toiminta, ja että rakenneuudistus kuuluu asioihin, joita joudutaan aluksi valmistelemaan vain suppean joukon toimesta. Henkilöstöä koskevat asiat kerrotaan henkilöstölle heti, kun näin voidaan tehdä, ja toteutussuunnitelmat laaditaan osallistavasti.

Ulkoa tulleessa palautteessa näkyi ajatus, että Luken vaikuttavuus on kiinni siitä, missä toimipaikka sijaitsee. Huoli kunnan brändistä ja työpaikoista oli monen palautteen antajan mielessä. Lukessa ymmärrettiin, että aluerahoituksessa saattoi olla tiedossa ongelmia, sillä se oli usein sidottu alueella tehtävään työhön. Luke kävi keskusteluja aluerahoittajien kanssa ja saikin hyväksyntää sille, että Luken toimintamallin mukaan ratkaisuja tuotetaan koko Luken parhaalla osaamisella, ja ainakin osa työstä voidaan tehdä muualla kuin ko. maakunnassa.

AKR näki Luken suunnitelman alueellisesta läsnäolosta tasapainoisena ja puolsi suunnitelmaa 10.12.2015. Tärkeä ehto sille, että Luke saattoi keskittää investointeja ja jatkaa noin 1 300 työntekijän organisaationa, oli toteutumassa. Toimipaikkaverkoston uudistaminen eteni päätöksentekoon ensin MMM:ssä ja sitten Lukessa. Uudistuksen



**Kuva 97.** Neuvotteleva virkamies Tapio Hakaste, tutkimuslijohtaja Antti Asikainen ja tutkimusprofessori Jaakko Erkinaro valmiina sukeltamaan Tenojokeen tarkastamaan kaikuluotainta syyskuussa 2023. Kuva: Johanna Buchert.

toteuttamisella oli kiire, sillä tavoitteena oli, ettei vuoden 2017 talouden tasapainoa tarvitsisi enää tavoitella henkilöstömäärää vähentämällä.

Uudistuksen yksityiskohdat suunniteltiin kahdessa erässä siten, että kaikki toteutussuunnitelmat valmistuivat vuoden 2016 loppuun mennessä. Avainroolissa olivat Luken sisäiset työryhmät, jotka toimipaikka- ja aluekohtaisesti suunnittelivat toimintamallin muutoksen. Uudistuksen toimeenpano tapahtui pääosin vuonna 2017, ja joidenkin toimipaikkojen osalta vielä vuosina 2018 ja 2019. Toimipaikkojen lukumäärä vähennettiin 35:stä 25:een, ja samalla toimipaikkoja profiloitiin uudelleen. Lisäksi neljällä tutkimusyhteistyöpaikalla (Tampere, Mikkeli, Kuopion kampus ja Kajaani) työskentelyä varten vuokrattiin toimistotilaa. Uudistuksen yhteydessä tutkijat sijoituivat 12 toimipaikkaan ja muu henkilöstö niiden lisäksi 12 koetoiminta-asemalle ja vesiviljelypaikalle (yhteen koetoiminta-asemaan, Puolangan Paljakkaan, ei sijoitettu henkilöstöä).

Joulukuussa 2015 hyväksyttiin suunnitelmaan tuli syyskuussa 2017 kolme muutosta. Ensinnäkin sen sijaan, että Savonlinnan Punkaharjun toimipaikka muuttuisi tutkimusaineiston tuottamiseen keskittyväksi koetoiminta-asemaksi, Savonlinnan keskustaan päätettiin perustaa toimipaikka, johon rakennettiin kehittynyt tutkimusympäristö

”

*Tietyllä tapaa se Evo oli lintukoto, kun sieltä ravisteltiin alas, niin sitten oli pakko muuttaa asioita ja omaa toimenkuvaakin tavallaan laajentaa ja viedä uusille puolille.*

- Sami Vesala

”

Tietysti se mieliala oli vallalla, että ne jyrää meitin, että me jäädään isompien jalkoihin. Kyllä se minusta aika täysimääräisesti myös toteutui.

Siinä oli varmaan taustalla myös se, että RKTL-taustaiset johtajat oli aika pienessä määrin edustettuna enää Lukessa. Ärkkiksessä tehty pienten kioskien lakkautuslista sitten siirtyi Lukeen, ja se vaikutti olennaisesti sitten EU-tiedonkeruun toteuttamiseen, kun tarvittiin se kenttäasemaverkosto tuossa pitkin rannikkoa. Osa asemista sitten lopetettiin Luken toimesta, mutta ihan välttämättömistä saatiin onneksi pidettyä kiinni, ja nykyäänkin vielä käydään niitä samoja väentöjä jostakin pienestä kioskista kerta toisensa jälkeen.

- Timo Myllylä



#### Toimipaikat

Helsinki  
Jokioinen  
Joensuu  
Oulu  
Jyväskylä  
Kokkola  
Kuopio (Maaninka)  
Rovaniemi  
Savonlinna  
Seinäjoki  
Turku



#### Koetoimintapaikat

Enonkoski  
Haapastensyrjä (Loppi)  
Inari  
Keminmaa  
Laukaa  
Piikkiö (Kaarina)  
Ruuhi (Siikajoki)  
Suonenjoki  
Taivalkoski  
Utsjoki



#### Tutkimus-yhteistyöpaikat

Mikkeli  
Tampere



**Kuva 98.** Toimipaikkaverkosto vuoden 2025 lopussa (21 toimipaikkaa, ml. koetoimintapaikat, ja 2 tutkimusyhteistyöpaikkaa; lisäksi kenttätöiden tukikohdat Vaasassa, Paraisilla, Kolarissa, Muoniossa, Savonlinnan Punkaharjulla ja Hämeenlinnan Lammilla)

ja sijoitettiin tutkijoita. Ratkaisu liittyi hallituksen kehysriihessään huhtikuussa 2017 hyväksymään pakettiin, jossa aluetta tuettiin opettajankoulutuslaitoksen toimipisteen lakkauttamisen vuoksi. Luke sai 1,6 M€ erillirahoituksen toiminnan käynnistämiseen Savonlinnan teknologiapuistossa ja kehittääkseen toimintatapoja ja uusia liiketoimintamalleja metsäbiotalouden tutkimustulosten siirtämiseksi käytäntöön. Punkaharju jatkoi kenttätöiden tukikohtana.

Toiseksi päätettiin kehittää toimintaa Inarissa sijaitsevassa selvästi isommassa toimipaikassa, joten Inarin Kaamasen toimipaikasta luovuttiin. Kolmanneksi Tenojoen vesistön kalastussopimuksen toimeenpanoon liittyen Luke sai tehtäväksi ja erillirahoituksen toteuttaa Tenon pääuoman kaikuluotauseurantaa ja sitä koskevan investoinnin, joten Tenojoen toimipaikka päätettiin pitää.

Toinen toimipaikkauudistus valmisteltiin samalla, kun vuonna 2019 päivitettiin strategiaa ja suunniteltiin sitä tukevia muutoksia toimintaan. Huhtikuussa 2020 päätetyn uudistuksen myötä toiminta pääkaupunkiseudulla keskitettiin Viikkiin, joten Otaniemestä luovuttiin. Maaningan tutkimusnavetan operointiin pyrittiin saamaan kumppani. Lihanautatuksen kokeellisessa toiminnassa tavoiteltiin yhteistyömallia, joka olisi johtanut muutoksiin Ruukin toiminnassa. Kalojen valintajalostus siirrettiin Enon-

koskelta Laukaaseen, Parkano muuttui kenttätöiden tukikohdaksi, ja Puolangan Paljakan näytepankista luovuttiin. Laboratorioita keskitettiin ja osasta tutkimuspeltoja, tutkimusmetsiä sekä kasvihuoneita luovuttiin. Suunnitelmiin tuli myöhemmin muutoksia siten, että Maaningalla jatkettiin entisellä mallilla, ja yhteistyömalliin siirtymistä lihanautatuksessa myöhennettiin.

Kolmas toimipaikkauudistus valmisteltiin vuonna 2023, päätettiin vuoden 2024 alussa, ja toimeenpano tapahtuu pääosin vuoden 2025 loppuun mennessä. Paltamon toimipaikasta luovutaan, ja tähdätään yhteistyömalliin kokeellisessa virtavesitutkimuksessa. Suonenjoen ja Haapastensyrjän tilankäyttöä tiivistetään ja toimintoja supistetaan ja siirretään osittain muille paikkakunnille. Kannuksen ja Parkanon kenttätöiden tukikohdista luovutaan, ja toiminnot siirretään muille paikkakunnille. Ruukin navetasta luovutaan viimeistään vuodenvaihteessa 2028/2029 (valtaosa Ruukin toiminnasta on eloperäisten maiden viljelytekniikan tutkimusta; uudistus ei vaikuta tähän toimintaan). Samalla kun pannaan toimeen toimipaikkauudistuksia, toimitilamenojen kasvua hillitään tiivistämällä toimitiloja useilla toimipaikoilla.

#### Toimipaikkarakenne vuonna 2025

Keväällä 2025 Luken verkostossa oli 22 toimipaikkaa (ml. koetoimintapaikat) ja päätetyn mukaisesti 21 toimipaikkaa vuoden 2025 lopussa (Kuva 98).

Perustamishankkeen aikana luovut-



**Kuva 99.** Joensuussa Luke toimii vuonna 2004 valmistuneessa Metla-talossa, joka on ensimmäinen suuri puurunkoinen toimistotalo Suomessa. Kuva: Erkki Oksanen.



**Kuva 100.** Pääjohtaja Johanna Buchert ja maa- ja metsätalousministeri Sari Essayah vierailivat Suonenjoella elokuussa 2023. Ryhmäpäällikkö Raimo Jaatinen esittelee kuusentaimia ministerille, taustalla ryhmäpäällikkö Ville Kankaanhuhta. Kuva: Ilkka P. Laurila.

## LUKEN LAKKAUTTAMAT TOIMIPAIKAT

1. Vihti (Uusimaa)
2. Espoo (Uusimaa) (ensin perustettu)
3. Kuusamo (Pohjois-Pohjanmaa)
4. Sotkamo (Kainuu)
5. Tervo (Pohjois-Savo)
6. Laukaa (kasvinjalostus, Keski-Suomi)
7. Rymättylä (Naantali, Varsinais-Suomi)
8. Inarin Kaamanen (Lappi)
9. Ypäjä (Kanta-Häme)
10. Puolangan Paljakka (ei henkilöstöä) (Kainuu)
11. Mikkeli (luovuttu Karilan toimipaikasta ja maatilasta ja sittemmin myös kenttätöiden tukikohdasta; Luke toimii osana Luomuinstituuttia) (Etelä-Savo)
12. Ylistaro (Etelä-Pohjanmaa)
13. Rovaniemen Apukka (Lappi)
14. Paltamo (Kainuu) (luovutaan 2025 aikana)
15. Kannus (muutettu kenttätöiden tukikohdaksi, luovutaan 2025) (Keski-Pohjanmaa)
16. Parkano (muutettu kenttätöiden tukikohdaksi, luovutaan 2025) (Pirkanmaa)
17. Hämeenlinnan Evolla, Lapinjärvellä, Tammissaarella ja Helsingin Merihaassa sijainneiden kenttätöiden tukikohtien toiminnot siirretty muille toimipaikoille
18. Kaksi tutkimusyhteistyöpaikkaa, Kuopion kampus ja Kajaani (perustettu ja myöhemmin luovuttu)

## MERKITTÄVÄ TOIMINTAMALLIN MUUTOS

1. Savonlinnassa siirryttiin Punkaharjulta Teknologiakeskukseen (Punkaharju muutettu kenttätöiden tukikohdaksi) (Etelä-Savo)
2. Vaasa (muutettu kenttätöiden tukikohdaksi) (Pohjanmaa)
3. Kolari (muutettu kenttätöiden tukikohdaksi) (Lappi)
4. Suomenjoen toimitilankäyttöä tiivistetään, toimintoja supistetaan ja siirretään osittain muille paikkakunnille 2025 (Pohjois-Savo)
5. Lopen Haapastensyrjän toimitilankäyttöä tiivistetään, toimintoja supistetaan ja siirretään osittain muille paikkakunnille 2025 (Kanta-Häme)
6. Ruukin lihakarjanavetasta luovutaan (2028) (Pohjois-Pohjanmaa)

tiin kolmesta toimipaikasta: Hyvinkää, Salla ja Kotka. Luke on luopunut tai luopuu vuoden 2025 loppuun mennessä 16 toimipaikasta (joista yksi ensin perustettu), neljästä kenttätöiden tukikohdasta ja kahdesta tutkimusyhteistyöpaikasta (jotka ensin perustettu). Lisäksi kuudessa toimipaikassa on toteutettu tai toteutetaan merkittävä toimintamallin muutos.

Kokkolan yliopistokeskus (Keski-Pohjanmaa) ja siellä kehittämässä ollut Biolaakso oli perustamishankkeen aikana esillä

mahdollisena toimipaikkana, mutta kun toimipaikkasuunnitelua keväällä 2015 jatkettiin, kynnys uusien toimipaikkojen perustamiselle todettiin erittäin korkeaksi tilanteessa, jossa merkittävästä määrästä toimipaikkoja suunniteltiin luovuttavan. Lopulta kuitenkin päädyttiin perustamaan uusi toimipaikka niin Kokkolaan kuin Espoon Otaniemeenkin, josta myöhemmin kuitenkin luovuttiin. Otaniemen nähtiin tarjoavan mahdollisuuden integroitua osaksi teknologia- ja yritysyhteistyökeskittymää,



Kuva 101. Erikoistutkija Petri Kilpeläinen Otaniemen laboratoriossa. Kuva: Omer Levin.

ml. VTT- ja Aalto-yhteistyö. Kokkolan toimipaikkaa perustettiin korkeakoulu- ja yritysyhteistyön tiivistämisellä, ja Kannuksen ja Vaasan toiminnot päätettiin siirtää Kokkolaan. Samalla päätettiin varmistaa, että alueellinen koetoiminta jatkuu ja että myös Vaasan alueen tutkimus- ja yritysyhteistyö kehittyy. Siirtymäkauden jälkeen Vaasa jatkoi kenttätöiden tukikohtana. Myös Kannus jatkoi kenttätöiden tukikohtana, ja siitä luovutaan vuoden 2025 aikana.

Toimipaikkauudistuksiin ei ole yhdistetty henkilöstön vähentämistä, vaan jokaiselle on tarjottu tehtäviä Luken jatkavassa toimipaikassa, mutta työnkuvaa mahdollisesti muuttaen. Erilaiset joustavat ratkaisut, kuten etätöiden ratkaisut, täydennyskoulutus ja muuttokustannusten korvaus, ovat helpottaneet sopeutumista.

Toimipaikkauudistusten takia noin 265 lukelaisen toimipaikka on muuttunut tai ainakin työtehtävät ovat merkittävästi muuttuneet (1. uudistus noin 190, 2. uudistus 25, 3. uudistus noin 50 henkilöä). Luvussa ei ole mukana muuttoa rakennuksesta toiseen kampusten sisällä eikä pääkaupunkiseudulla muuttoa kampukselta toiselle. Kaikkiin uudistuksiin on sisältynyt muutoksia myös toimintoja vastaanottavissa toimipaikoissa. Siten uudelleenjärjestelyt ovat vaikuttaneet vielä paljon isomman joukon työtehtäviin.

Jatkavilla toimipaikoilla on systemaattisesti tehty työympäristön laadun parannusta ja samalla yleensä tiivistetty. Tavoiteltaessa säästöjä toimitiloista ja toimipaikoista on ollut selvää, että nettosäästöä syntyy lähinnä luovuttaessa koko toimipaikasta. Näihinkin uudistuksiin on tyypillisesti liittynyt muutostöitä toiminnon vastaanottavalla toimipaikalla, mikä on syönyt osan säästöstä. Tavoitteena on ollut pienentää toimitilakustannusta tai ainakin padota sen kasvu. Vuonna 2015 toimitilaa oli 150 300 m<sup>2</sup>. Toimistotilaa tästä oli 36 900 m<sup>2</sup> eli 24,9 m<sup>2</sup>/htv. Vuonna 2024 toimitilaa oli 101 098 m<sup>2</sup>. Toimistotilaa tästä oli 8 454 m<sup>2</sup> eli 6,5 m<sup>2</sup>/htv. Tavoite toimistotilan osalta vuodesta 2026 eteenpäin on 6,3 m<sup>2</sup>/htv. Toimitila- ja kiinteistöhallinnon menot olivat 17,2 M€ vuonna 2015 (13,7 % kokonaismenoista) ja 17,1 M€ vuonna 2024 (11,5 % kokonaismenoista; suunnitelma 11 % vuosille 2025–2028 ja 12 % vuonna 2029). Vaikka toimitila- ja kiinteistöhallinnon menot ovat alentuneet vain reaalisesti, niiden osuus kokonaismenoista on tavoitteen mukaisesti supistunut.

Ajanmukainen tutkimusympäristö on tärkeä tutkimuslaitoksen kilpailukyvyyn kannalta. On oltava asiakkaille houkutteleva tutkimus- ja kehityspartnari ja työntekijöille houkutteleva työnantaja. Toimipaikkauudistuksia on tehty samalla, kun on uudistettu toimintamallia kohti joustavampaa, yhteistyötä korostavaa ja vähemmän paikkaan sidottua toimintaa. Niin fyysistä kuin digitaalista infraa on uudistettu 2030-luvun tarpeisiin. On koettu vallankumous tietotekniikan ja digitalisaation tarjoamissa mahdollisuuksissa paitsi työskentelytavoissa myös kokeellisen aineiston keruussa ja tietovarantojen hyödyntämisessä. Tiedon elinkaaren ja datan hallintaa on uudistettu.

Vaikka toimipaikkaverkostoa on karsittu, Luke poikkeaa rakenteeltaan muista tutkimusorganisaatioista, jotka toimivat enintään muutaman toimipaikan verkostolla. Luke on läsnä maan eri osissa ja haluaa olla vahva alueellinen toimija. Silti – tai ehkä juuri siitä syystä – jokaista toimipaikkajärjestelyä on haastettu. Näissä yhteyksissä Luke on korostanut, että vaikuttavuus rakentuu toiminnan, ei yksittäisen toimipaikan kautta. Luke palvelee asiakkaita ja tekee aktiivista yhteistyötä myös niissä maakunnissa, joissa ei ole toimipaikkaa. Toimipaikka ei palvele vain ympäristöaluetta, vaan jokaisen toimipaikan tut-



**Kuva 102.** Tutkimusprofessori Taina Pennanen Viikin laboratoriossa.  
Kuva: Maija Kurki.

kimus palvelee koko maata, ja jokainen toimipaikka on kanava Luken koko osaamiseen.

## Talouden kehitys

Talouden hallintaa vuonna 2015 vaikeutti se, että toiminnan suunnittelu- ja seurantajärjestelmiä, ml. projektinhallintajärjestelmää, ei saatu ajoissa käyttöön, joten vuoden 2015 taloussuunnitelmat perustuivat edeltävien laitosten laatimiin budjetteihin, eikä vuonna 2015 kertyville talousluvuille ollut yhtenäistä vertailupohjaa. Siten alkuvuonna 2015 talouden ennustaminen perustui epävarmaan arvioon. Tämä oli suuri

huolenaihe toukokuussa 2015 aloittaneelle talousjohtaja Jutta Petäjälle. Vuoden edetessä ennustepohjaan kertyi talouden toteumatietoa sekä projektinhallintajärjestelmä SolePRO:sta ulkopuolisen hankerahoituksen suunnitelmätietoa. Vuonna 2016 talouden hallinnan ongelmana oli, että SolePRO:ssa olevien tietojen perusteella ulkopuolista rahoitusta oli käytettävissä ilahduttavan runsaasti, mutta projektien toteuttaminen laahasi jäljessä.

Myös tavoitteena ollut rahoitusrakenteen merkittävä muutos perusrahoituksesta kilpailtavan rahoituksen suuntaan vaikeutti talouden hallintaa. Kiinnitettiin huomiota rahoituksen laatuun – erityisesti omarahoitusosuuteen – ja siihen, miten hyvin projektisuunnitelmaan osattiin kirjata kaikki projektin synnyttämät kustannukset. Kustannustietoisuus, projektipäällikön osaaminen ja projektointiaste (projekteille kohdennettavien työtuntien osuus työtunneista) olivat talouden hallinnan avainsanoja heti Luken alusta lähtien. Projektointiastetta oli nostettava, ja omarahoitteen hankesalkun pienentäminen nähtiin välttämättömäksi; samoin sen kohdentaminen tukemaan entistä tarkemmin Luken strategisia tavoitteita.

Perusrahoituksen raju leikkaus edellytti myös merkittäviä kustannusleikkauksia. Karkeasti luokiteltuna Luken menot koostuvat henkilöstö-, toimitila- ja hankintamenosta sekä investoinneista (Taulukot 7 ja 8).

Kaikkia menoluokkia tarkasteltiin kriittisesti, mutta ymmärrettiin, että erityisen tärkeää tutkimuslaitokselle on pitää kiinni osaajista. Mutta koska henkilöstömenojen osuus on niin keskeinen, isoimmat leikkaukset jouduttiin toteuttamaan toimintamallia muuttamalla ja sen myötä henkilöstömäärää vähentämällä. Osana tätä painotettiin, että ulkopuolista rahoitusta käyttää Lukessa jo oleva henkilöstö, jolloin ulkopuolelta projekteihin rekrytoitavia henkilöitä tarvittiin aiempaa vähemmän. Tunnistettiin tarve eri osaamisalueiden, kumppanuusverkostojen ja tietovarantojen entistä paremmalle hyödyntämiselle, yritysysteistyön ja kansainvälisen yhteistyön lisäämiselle, asiakastyön kehittämiseksi, VOAS-tehtävien priorisoinnille sekä tutkimuksen tuen kehittämiseksi. Urapolkumalleilla tavoiteltiin paremmin motivoituneita rahoituksen hakijoita. Ja jotta tutkija saisi tarvitsemansa tuen, kehitettiin projektitoiminnan ja tutkimusrahoituksen hankinnan tukea. TUPA-yksikön perus-

**Taulukko 7.** Menot, M€

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Henkilöstömenot</b>	84,0	76,8	73,8	76,8	78,9	80,0	85,7	90,1	94,6	95,4
<b>Tilavuokrat</b>	12,8	11,1	10,6	9,9	9,7	10,2	10,2	11,9	13,0	13,1
<b>Palvelujen ostot</b>	15,6	16,5	18,7	19,0	19,1	19,3	20,4	22,6	23,2	22,9
<b>Aineet, tarvikkeet, tavarat</b>	6,0	6,4	6,9	6,3	6,5	7,1	6,8	8,3	7,7	6,7
<b>Matkustus</b>	3,2	3,5	3,8	4,3	4,0	1,7	1,6	3,5	4,2	4,2
<b>Investointimenot</b>	1,5	1,3	2,2	2,8	3,3	2,9	5,0	7,0	3,5	2,7
<b>Muut menot</b>	2,7	3,2	2,8	3,4	3,7	3,5	3,6	3,7	5,3	3,3
<b>Menot yhteensä</b>	<b>125,9</b>	<b>118,8</b>	<b>118,7</b>	<b>122,5</b>	<b>125,2</b>	<b>124,5</b>	<b>133,4</b>	<b>147,0</b>	<b>151,5</b>	<b>148,3</b>
<b>Tilikauden ylijäämä (+) /alijäämä (-)</b>	4,4	1,5	-1,1	-2,4	0,6	2,2	1,3	-2,5	-3,5	6,2
<b>Edelliseltä vuodelta siirtynyt budjetti</b>	10,7	15,1	16,7	15,6	13,2	13,9	16,1	17,4	14,9	11,4
<b>Seuraavalle vuodelle siirtyvä budjetti</b>	15,1	16,7	15,6	13,2	13,9	16,1	17,4	14,9	11,4	17,6

**Taulukko 8.** Menojen jakautuminen, %

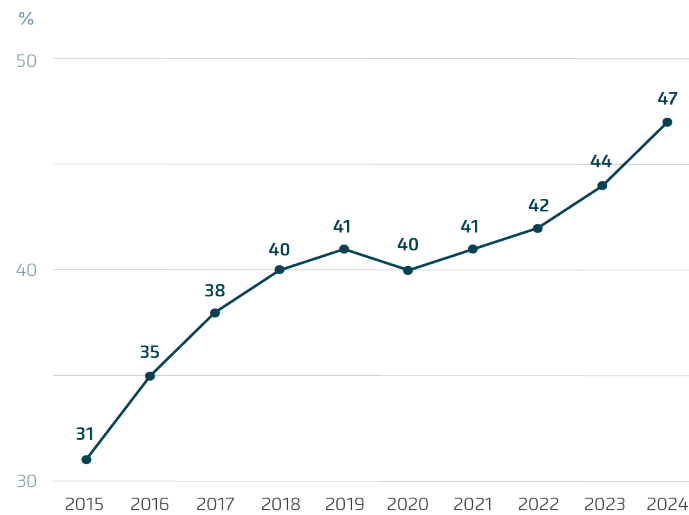
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Henkilöstömenot</b>	67	65	62	63	63	64	64	61	62	64
<b>Tilavuokrat</b>	10	9	9	8	8	8	8	8	9	9
<b>Palvelujen ostot</b>	12	14	16	15	15	15	15	15	15	15
<b>Aineet, tarvikkeet, tavarat</b>	5	5	6	5	5	6	5	6	5	5
<b>Matkustus</b>	3	3	3	3	3	1	1	2	3	3
<b>Investointimenot</b>	1	1	2	3	3	2	4	5	2	2
<b>Muut menot</b>	2	3	2	3	3	3	3	2	4	2

taminen vuoden 2016 alussa oli osa tätä. Projektihallintoon erikoistuneita asiantuntijoita oli muutama jo vuonna 2015, mutta tukea vahvistettiin määrätietoisesti vuodesta 2017 alkaen rekrytoimalla hankevalmistelua tukevia grant writereitä sekä projektien co-leadereitä, talouspartnereita, vaikuttavuusosajia ja viestinnän asiantuntijoita. Hankevalmisteluun varattiin valmistelurahoitusta, ja ohjelmajohtajat ja tutkimuspäälliköt alkoivat fasilitoida hakuprosesseja. Tuen jatkuminen projektin koko keston ajalle varmistettiin. Myös aineisto- ja koetoinnintapalveluiden sekä laboratoriopalveluiden toimintamallia uudistettiin.

Vuonna 2015 henkilöstömäärä supistui 10 %, kaikenkertymisistä menoista säästettiin ja suosituksen mukaisesti lomarahoja vaihdettiin vapaaehtoisesti vapaaksi. Menot alenivat vuoden 2014 143,4 M€:sta 125,9 M€:oon vuonna 2015 (-17,5 M€, -12 %). Henkilöstömäärän supistamista jouduttiin jatkamaan vuonna 2016. Toimipaikka- ja toimitilauudistuksen toivottiin auttavan talouden tasapainottamisessa vuosista 2017 ja 2018 alkaen.

Ulkopuolisen rahoituksen kasvutavoitteissa ei alkuun onnistuttu. Päinvastoin: vuonna 2015 ulkopuolisen rahoituksen osuus menoista oli 31 %, mikä tarkoitti sitä, että rahoitusrakenne heikkeni (vanhat laitokset yhteensä 32 % vuosina 2013 ja 2014). Osasyys arvioitiin, että eri yhteyksissä tunnistetut biotalouden tutkimustarpeet ja -agendat eivät näkyneet odotetulla painolla julkisen tutkimusrahoituksen painopisteissä, ml. uusissa rahoitusinstrumenteissa, joihin Lukesta siirtyi merkittävä rahoitus. Lisäksi vuoteen 2015 osui EU:n tutkimusrahoituksen ja rakennerahastokausien taitekohta. Yritysrahoitus puolestaan kärsi yleisestä taantumasta sekä Luken palvelimien toimialojen vaikeista suhdanteista. Kilpailu tutkimusrahoituksesta oli kiristynyt. Lisäksi fuusion tekeminen oli vienyt voimavaroja ja huomiota silloin, kun oli aika valmistella vuoden 2015 rahoitusesityksiä.

Mutta suunta kääntyi pian. Kasvua tavoiteltiin erityisesti Suomen Akatemian, EU:n, Tekesin (sittemmin Business Finlandin) instrumenteista sekä aluerahoituksesta. Myös ministeriöiden, erityisesti MMM:n, sitomaton tutkimusrahoitus oli tärkeää. Edellytykset vahvaan aluerahoitukseen paranivat, kun Luken verkottuminen alueilla edistyi. Alussa lähivuosien tavoit-



Kuva 103. Ulkopuolisen rahoituksen osuus menoista, %

teeksi otettiin ulkopuolisen rahoituksen 40 %:n osuus. Tuolle tasolle päästiin vuosiksi 2018–2021, ja vuonna 2024 osuus oli jo 47 % (Kuva 103).

Yhteisrahoitteisessa toiminnassa tulokertymä oli 30,1 M€ vuonna 2015, ja lähivuosien tavoitteeksi otettiin 35 M€. Tämä tavoite saavutettiin jo vuonna 2017, ja vuonna 2024 yhteisrahoitusta käytettiin jo 60,0 M€, eli rahoitus oli kaksinkertaistunut vuodesta 2015. Osana yhteisrahoitusta EU-rahoituksessa nähtiin merkittävä kasvumahdollisuus samalla kun toiminnan kansainvälisyyttä haluttiin lisätä. Vuonna 2015 EU-rahoitusta käytettiin 2,9 M€ (sama kuin vanhoissa laitoksissa vuonna 2014). Vuoteen 2024 mennessä EU-rahoitus oli miltei nelinkertaistunut 10,9 M€:oon. Maksullisen toiminnan tuotot vuonna 2015 olivat 7,7 M€, missä oli alenemista edellisistä vuosista (8,7 M€ 2013 ja 10,6 M€ 2014). Lähivuosien tavoitteeksi otettiin tuottojen tuplaaminen 15 M€:oon. Tavoitetta ei kuitenkaan saavutettu, vaan tuotot ovat vuodesta toiseen pysyneet 6,7–8,4 M€:n välillä (Taulukko 9).

Vuoden 2023 hallitusohjelmaan sisältyvä julkisen talouden tasapainottaminen tarkoittaa sitä, että talous säilyy kireänä myös tulevana vuosina. Toisaalta valtio on lisäämässä T&K-pa-

Taulukko 9. Rahoitus, M€

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Budjettirahoitus</b>	91,0	78,6	72,4	70,6	74,1	76,7	79,6	82,2	81,6	85,0
Asiakasrahoitus	7,7	7,9	7,1	6,7	7,8	7,4	7,6	7,8	8,4	8,1
Yhteisrahoitus ja yhteistoiminta	30,1	31,4	36,7	40,5	42,2	40,9	46,0	53,0	56,5	60,0
Muut tuotot	1,6	2,4	1,5	2,4	1,7	1,6	1,4	1,5	1,6	1,3
<b>Ulkopuolinen rahoitus yhteensä</b>	39,3	41,7	45,3	49,6	51,7	50,0	55,1	62,3	66,4	69,4
<b>Rahoitus yhteensä</b>	<b>130,3</b>	<b>120,3</b>	<b>117,7</b>	<b>120,2</b>	<b>125,8</b>	<b>126,7</b>	<b>134,6</b>	<b>144,5</b>	<b>148,0</b>	<b>154,4</b>

nostuksia 2020-luvun aikana siten, että T&K-rahoituksessa tavoitellaan 4 %:n BKT-osuutta vuoteen 2030 mennessä (tästä valtio 1,2 %-yksikköä ja yksityinen sektori 2,8 %-yksikköä). Rahoituksen lisäys kohdistetaan korkeakouluille, tutkimuslaitoksille, yliopistosairaaloille sekä kilpailtavaan rahoitukseen Suomen Akatemian ja Business Finlandin kautta. Varataan riittävä EU-rahoituksen kansallinen vastinrahoitus, ja tavoitellaan Suomeen ohjautuvan EU:n T&K-rahoituksen kaksinkertaistamista. Tutkimusinfrastruktuurien rahoitusta lisätään. Valtioneuvoston yhteinen selvitys- ja tutkimustoiminta (VN TEAS)<sup>10</sup> päätettiin lakkauttaa, mutta vuonna 2025 käynnistettiin valtionneuvoston päätöksentekoa tukeva tutkimustoiminta -rahoitusinstrumentti (VN Tutkiva), joka käytännössä vastaa lakkautettua VN TEAS -instrumenttia. Vuodelle 2025 siihen varatulla määrärahalta, 6 M€, toteutetaan valtionneuvoston ja ministeriöiden yhteistä T&K-toimintaa, jolla tuetaan valtionneuvoston päätöksentekoa ja politiikkavalmistelua.

Parhaimmassa tapauksessa T&K-lisärahoituksen myötä saatava rahoitus kattaa perusrahoituksen leikkaukset, mutta tämä edellyttää sitä, että lisärahan allokoinnissa tutkimuslai-

<sup>10</sup> Vuonna 2014 käynnistyneen instrumentin rahoitus oli vuonna 2014 noin 3 M€, vuonna 2015 noin 6 M€, vuosina 2016–2021 vuosittain 10–11 M€, 9 M€ vuonna 2022 ja 8 M€ vuonna 2023. Luken vuosirahoitus tästä oli viime vuosina 0,35 M€:n suuruusluokkaa.

toksissa tehtävä tutkimus otetaan riittävästi huomioon. Selvää on, että lisätulot tulevat uudenlaiseen tekemiseen. Esimerkkinä tästä on se, että hallituksen kehysriihessä huhtikuussa 2024 päätettiin rahoituksesta tutkimuslaitosten postdoc-ohjelmaan. Luken osuus rahoituksesta on 14 määräraikaista tutkijatohtorin paikkaa vuosina 2025–2028. Koska T&K:n 4 %:n BKT-tavoite edellyttää, että yritykset lisäävät T&K-rahoitustaan merkittävästi, yritysyhteistyön merkitys kasvaa myös rahoitusmielessä – samoin Business Finland -rahoituksen merkitys.



Kuva 104. Luken toimipaikoissa pidettiin yhteinen kahvihetki maaliskuussa 2023 edellisen vuoden hyvän tuloksen kunniaksi. Oulun toimipaikan porukkaa koolla. Kuva: Topi Hanhela.

## Tietojärjestelmät

Tietojärjestelmien yhtenäistäminen ja uusien järjestelmien hankinta tiedettiin työlääksi ja kalliiksi osaksi fuusiota. Tietojärjestelmien kirjo oli iso, sillä jokainen laitos oli kehittänyt omat ratkaisunsa. Lukeen hankittiin joko uusi tai otettiin käyttöön jo jossakin laitoksessa käytössä ollut järjestelmä, jolloin hankintasäännöksiä tutkittiin erityisen tarkasti.

Osa talous- ja henkilöstöhallinnon tehtävistä siirtyi muutamaa vuotta aiemmin perustettuun Palkeisiin (Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus). Perustietotekniikan palvelujen tuotanto siirtyi Valtoriin (Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus), joka oli aloittanut toimintansa vuonna 2014. Valtoriin siirtyi 25 ICT-ammattilaista Luken muodostavista laitosista vuoden 2015 alussa. Tietohallinnon oma työ keskittyi Luken ydinprosesseja tukevaan sovelluskehitykseen.

Keskeinen, Lukelle suunniteltu SolePRO-projektinhallintajärjestelmä ei ollut käytössä vielä syksyn 2014 suunnittelussa. Ja alkuvaiheessa linkitys SolePRO:n ja toisen toiminnanohjauksessa tärkeän MasterData-tietovarannon väliltä puuttui, mikä heikensi SolePRO:n käytettävyyttä. SolePRO:n varsinainen

käyttöönotto ja projektipäälliköiden koulutus tapahtui keväällä 2015, ja integraatiot MasterDataan tulivat käyttöön kesäkuusta 2015 lähtien.

SolePRO:ta päivitettiin, mutta ajan oloon kävi ilmeiseksi, että tarvitaan uusi järjestelmä. Uuden projektihallintajärjestelmän, joka nimettiin Projektoriksi, käyttöönotto alkoi koronasulun alun kanssa samalla viikolla maaliskuussa 2020. Suunnitelmia jouduttiin siten muuttamaan nopealla aikataululla. Määrittelyiden, integrointien, testausten, migraatioiden ja koulutusten jälkeen Projektori otettiin tuotantokäyttöön lokakuussa 2020. Seuraava versio otettiin käyttöön vuonna 2022.

Valtion yhdenmukaisten talous- ja henkilöstöhallinnon ns. Kieku-prosessien käyttöönottoprojekti käynnistyi syksyllä 2015, ja prosessit otettiin käyttöön lokakuussa 2016, mikä edellytti runsaasti suunnittelutyötä heti Luken toiminnan käynnistyttyä. Luken lähtökohta Kiekuun arvioitiin hyväksi, sillä Luke toimi jo pitkälti valtion yhtenäisten prosessien mukaisesti, ja sähköiset järjestelmät olivat käytössä. Prosesseja tukevat tietojärjestelmät ylläpidetään Palkeissa. Henkilöstöhallinnossa



**Kuva 105.** Maaningalla sijaitsevalla SIMU-pintavaluntasimulaattorilla tehdään ravinnehuuhtoumatutkimusta. Tutkimusinsinööri Ilpo Nuutinen säätää suuttimia. Kuva: Akseli Muraja.

muutos oli suurempi kuin taloushallinnossa. Uudet järjestelmät edellyttivät päätöksenteon, esihenkilöroolin ja sijaistamisten tarkkaa määrittelyä.

Tapa suunnitella ja seurata toimintaa vakiintui vuonna 2016. Käytössä olleet järjestelmät olivat edelleen muutoksessa, mutta vuoden 2017 alussa vaikeimmat vaiheet tässäkin jäivät taakse.

Varsinkin vuosia 2015 ja 2016 leimasivat toistuvat katkot keskeisissä palveluissa, kuten sähköpostissa sekä viestintä- ja videoneuvotteluohjelma Lyncissä, joka edelsi myöhemmin käyttöön otettua Skypeä ja sittemmin Teamsiä. Katkot kestivät tyypillisesi tunteja kerrallaan, ja niitä saattoi olla viikossa useita. Suojattu VPN-yhteys toimi vaihtelevasti, eikä ohjelmia saanut asennettua. Palveluntarjoajien palvelunumeroihin ei saatu yhteyttä, ja jouduttiin tottumaan ilmoitukseen: ”VYVIn Posti-palveluissa on laaja häiriötilanne. Häiriön aiheuttajasta ja häiriötilanteen kestosta ei ole vielä tarkempaa tiedotettavaa.” Viat liittyivät tyypillisesti Valtorin omaan tietoverkkoon, jonka kapasiteetti ei riittänyt. Joskus sähköpostin sai toimimaan webmailin kautta, mutta aina sekään ei onnistunut.

Vaikka sähköposti ei toiminut, Luken intra yleensä toimi. 30.9.2015 siellä oli erikoistutkija Visa Nuutisen käynnistämä keskustelu ”30.9. ja sähköposti jumissa – ei hyvää”. Syyskuun viimeinen oli vuoden tärkeimpiä päiviä, sillä se oli monen rahoitusesi-

”

*Budjetoinnin ja talouden hallinnan työkalujen keskeneräisyys vaikeutti käyntiinlähtöä – varsinkin tilanteessa, jossa piti välittömästi sopeutua mittaviin budjettilaikauksiin. Myös henkilöstötietojen kaivaminen aiempien laitosten järjestelmistä aiheutti ensimmäisenä vuonna paljon haastetta ja käsityötä.*

- Mari Walls

”

*Toukokuun lopun tiistaiamu vuonna 2019 oli puolipilvinen, kun suuntasin kohti Viikkiä. Ensimmäinen työpäiväni Lukessa alkoi johtoryhmän kokouksella, jossa keskustelimme mm. SoleProsta. Outoja järjestelmänimiä enemmän minua hämmästytti saamani kannettava tietokone, jossa oli vanhahko käyttäjärjestelmä ja vielä vanhempi Office-paketti. Opin nopeasti, että minun ei kannata pidättää hengitystäni, kun odotan Valtorin toimittavan muutosprojekteja. Tämä havainto antoi suuntaviivoja ja tavoitteita ensimmäisille vuosille.*

- Topi Hanhela

tyksen jättöpäivä. Hakemusten tekijät vaihtoivat lukuisia sähköposteja ja tallensivat tietokantoja niin Luken sisällä kuin muualle maailmaan. Nuutinen vetosi: *”Hyvät vastuulliset, onko meillä mitään mahdollisuutta saada tämä aikoinaan varsin luotettavasti toiminut viestintäkanava parempaan kondikseen?”*

Luke reklamoi laatuongelmista toistuvasti Valtorille. Samoin tekivät muut asiakkaat. Luke muistutti Valtoria siitä, että Luken henkilöstökustannus on 0,35 M€/työpäivä ja että monta työpäivää oli jo menetetty vuoden 2015 aikana, toimituksia asiakkaille oli viivästynyt ja kommunikoinnissa asiakkaiden, kumppaneiden ja rahoittajien kanssa oli epäonnistuttu. Ongelmat kuitenkin jatkuivat.

Vastauksessaan 2.10.2015 Valtori luetteli syyskuussa 2015 ilmenneet häiriöt, joita oli seitsemänä päivänä, kestot tunnista koko päivään. Osa vioista vaikutti vain osaan käyttäjistä, osa kaikkiiin. Syyt olivat Valtorin mukaan olleet palomuurissa, rikkoontuneissa palvelimissa, inhimillisessä erehdyksessä ja kahtena päivänä porttien loppumisessa. He kertoivat perustaneensa alihankkijoidensa kanssa selvitysryhmän ratkomaan ongelmia. Myöhemmin saadun tiedon mukaan palveluissa oli ollut 14.7.2015 alkaen noin kahden kuukauden aikana 14 pahimmillaan usean tunnin katkoa.

Lokakuussa 2015 reklamoinnissa edettiin hallinnonalan yhteisesiintymisen mallilla, jota myös kansliapäällikkö Jaana Husu-Kallio tuki. Siirtyminen Pilviviestin kautta M365-palveluihin toi palveluihin vähitellen vakautta ja lisäsi toiminnallisuuksia.

Vanhoista organisaatioista periytyneet toimintamallit ja tietojärjestelmät vaikuttivat Lukessa pitkään. Sovellussalkku ja siihen kytkeytyvä teknologiaosaaminen oli sirpaloitunut ja voimakkaasti henkilöitynyt. Yhtenäistäminen on edistynyt sitä mukaa kun on uudistettu ICT-infrastruktuuria, datanhallinnan palveluita ja tietohallinnon toimintamalleja.

Kun koronasulku maaliskuussa 2020 alkoi, järjestelmät tukivat etätöitä hyvin, ja tässä ratkaisevaa oli VPN-yhteyksien toimiminen. Merkittävä muutos oli Luken siirtyminen Valtorin tuotteistamaan Valtti-työasemapalveluun, jonka viimeistely ajoittui koronapandemian alkuun. Uudistus täydensi Luke-yhtenäisyyden tietotekniikan osalta; siihen asti käytännössä oli vielä taustaorganisaatioista juontuvia eroja.

Luken vahvuuksia ovat runsaat tietovarannot ja pitkät aikasarjat, osa yli sadan vuoden ajalta. Samalla niihin liittyy alihyödynnyksen ongelma – paitsi omassa toiminnassa myös siten, etteivät ne aina ole riittävästi muidenkaan hyödynnettävissä. Datanhallinnan prosesseissa ja sovelluskehityksessä haasteena on ollut ennen kaikkea moninaisuus, henkilöriippuvuus ja osin vanha tekniikka. Kehittäminen on suunnattu kouralliseen yhteisiä alustoja, dataa on viety yhteisiin palveluihin ja on rakennettu automaattisia ja skaalautuvia dataputkia mittalaitteilta tutkijan työpöydälle. Kansallisia datanhallinnan palveluita on otettu käyttöön, isosta määrästä vanhoja sovelluksia on luovuttu ja yhteistyötä muiden tutkimuslaitosten ja CSC:n (Tieteen tietotekniikan keskus) kanssa on lisätty. Tilastoprosessissa tiedonkeruuta on sähköistetty.

Luke tarjoaa tietovarantojaan päätöksentekijöille, tutkijoille ja kansalaisille ns.

FAIR-periaatteiden<sup>11</sup> mukaisesti ladattavina aineistoina ja helppokäyttöisissä verkkopalveluissa. Verkkopalveluissa esitetään toiminnan tuloksia eri sektoreilta karttojen ja kuvaajien avulla. Käyttäjä voi rajata tietoja suodattamalla ja porautua tarkemmalle tasolle. Niin tiedonkeruuseen kuin sen jakamiseen käytetään enenevässä määrin mobiililaitteita. Prosesseja automatisoidaan hyödyntämällä tekoälykyvykkyksiä kuva-aineistojen analysoinnissa ja paperisten aineistojen käsittelyssä. Suurten kielimallien käyttöä pilotoidaan.

<sup>11</sup> FAIR-periaatteiden mukaiset tutkimusaineistojen hallinnan hyvät käytänteet: aineistojen tulee olla löydettäviä (findable), saavutettavia (accessible), yhteentoimivia (interoperable) ja uudelleenkäytettäviä (reusable).



”

*Valtti-työasemapalvelu toi laitteiden vakioinnin, ajantasaisuuden ja paransi useita keskeisiä palveluita. Myös palveluhallintaan liittyvät käytännöt, kuten ServiceNow-pohjaisen TOP-portaalin käyttöönotto korvatessaan aiemmat asiakaskohdattaiset ratkaisut paransivat merkittävästi palvelukyvykkyyttä. Samalla Luke yhtenäistyi, kun aiemmat kolme tutkimuslaitosta ja Tiken tilastopalvelu alkoivat toimia yhtenä organisaationa. Tämä helpotti myös yhteistyötä Valtorin kanssa, kun toimintaa ei enää ohjannut aiempien organisaatioiden käytännöt, vaan Valtti ja tuotteistetut palvelut olivat käytössä asiakaskohtaisten useampien tapojen sijasta.*

- Kimmo Murto

*Korona-aikana kiersi meemi, jonka mukaan tietohallintojohdon sijaan korona vauhditti digitaalista transformaatiota. Jälkikäteen oli iloa todeta, että olimme Lukessa tehneet taustatyöt ja päätökset ennen pandemiaa.*

- Topi Hanhela

## Ministeriön tulosohjaus

Luken ja valtion muiden tutkimuslaitosten työ on tyypillisesti ratkaisuun tähtäävää ja käytäntöön sovellettavaa, ja se niveltyy yliopistoissa tehtävää tutkimusta enemmän politiikan, päätöksenteon ja toimeenpanon valmisteluun. Luke-laissa eduskunta osoitti Luken tulosohjaustehtävän MMM:lle. Luke palvelee yhteiskuntaa laajasti, eikä politiikkavalmistelunkaan osalta vain MMM:n hallinnonalaa, mutta tulosohjaus on kuitenkin vain yhdellä ministeriöllä. MMM:n hallinnonalalla tutkimusta tehdään myös Maanmittauslaitoksessa ja Ruokavirastossa, ja lisäksi MMM tulosohjaa osaa Syken toiminnasta.

Monivuotiseen, vuosittain päivitettävään tulossopimukseen kirjataan tavoitteet jäsenettynä tulosprisman ulottuvuuksille: yhteiskunnallisen vaikuttavuuden, toiminnallisen tuloksellisuuden sekä voimavarojen hallinnan tavoitteet. Ydinprosessit eroavat toisistaan paitsi vaikuttavuustavoitteiden ja pääasiallisten hyödyntäjäryhmien suhteen myös sen suhteen, miten tavoitteet tulossopimukseen kirjataan (Kuva 49, s. 87). Isoimman tehtäväkokonaisuuden, tutkimuksen osalta tulossopimuksessa on joukko yhteiskunnallisen vaikuttavuuden tavoitteita sekä kuvaus Luken roolista tavoitteiden toteuttamisessa.

MMM:n ja Luken välinen, Luken puolelta perustamishankkeen valmistelema tulossopimus vuosille 2015–2019 allekirjoitettiin 27.1.2015. Siinä kirjattiin Luken tärkeimmät tavoitteet vuonna 2015 ja suuntaviivat myös seuraaville vuosille. Liitteenä oli lista

”

*Oli huomiota herättävää, miten eri maailmoissa aiemmat laitokset elivät. Esimerkiksi suhteet joihinkin sidosryhmiin olivat hyvin kiinteät, ja sidosryhmäkenttä omalle toiminnalle nähtiin varsin suppeasti. Ministeriön tulosohjauksen putket olivat täysin erillään toisistaan. Virkamiehet tulosohjasivat laitoksia tiukasti, mutta koordinaatio ministeriössä oli heikko. Luken perustaminen rakensi strategista visiota tutkittuun tietoon pohjautuvasta luonnonvarojen kestävästä käytöstä.*

- Mari Walls

tulostavoitteiden toteuttamista tukevista toimenpiteistä sekä toimintaympäristöanalyysi. Liitteiden määrä on sittemmin kasvanut – ml. luettelot VOAS- ja tilasto-ohjelmien tehtävistä, kansainvälinen toiminta sekä tavoitteiden kytkentä YK:n kestävän kehityksen tavoitteisiin –, mutta muuten tulossopimuksen rakenne on säilynyt ennallaan. Palvelulupaus pääasiakasryhmille on annettu vuodesta 2017 alkaen. Viimeisin, tammi-kuussa 2025 allekirjoitettu tulossopimus kattaa vuodet 2025–2029. Lisää päätöksenteon tukea on kirjattu tulossopimuksen rinnalla valmisteltuun palvelusopimukseen, jonka myötä tehtäviin on ohjattu erillisrahoitusta.

Vuonna 2015 vaikein tehtävä oli sopia vuoden 2016 VOAS-salkusta. Sovittiin periaate, että siihen käytettävä budjettirahoitus seuraa Luken perusrahoituksen muutoksia. Vuodesta 2014 vuoteen 2016 tämä tarkoitti 20 % säästötarvetta.

Kulloisenkin hallitusohjelman laajat yhteiskunnalliset tavoitteet ovat näkyneet tulossopimuksessa. Alkuvuosina Lukelta odotettiin merkittävää panosta biotalousstrategian toteutukseen tarvittavan tutkimuksen ja osaamisen tuottajana: ratkaisuja, joilla biotalouden tuotannon arvo kasvaa, työpaikat lisääntyvät, kauppatase paranee ja hyvinvointi lisääntyy. Korostettiin tarvetta tehostaa tutkimustulosten siirtymistä käy-



**Kuva 106.** Ryhmäpäällikkö Sari Mäkinen, erikoistutkija Veli Hietaniemi ja erikoistutkija Martin Ramoz Diaz moniruuviekstruuderin äärellä Jokioisilla. Kuva: Sanna Lehtonen.

”

*MMM:n poliittinen johto ja virkamiesjohto, erityisesti kansliapäällikkö, tukivat muutosta selkeästi ja olivat aktiivisesti mukana kommunikoimassa muutoksen tarpeellisuudesta. Tulosohjauksessa pyrittiin eroon lillukanvarsista kohti strategista ohjausta ja toiminnan vaikuttavuutta. Kansliapäällikkö oli vahvasti tämänkin pyrkimyksen takana*

- Mari Walls



täntöön. Elinkeinoelämän tutkimustarpeita oli tarve ennakoida, ja yritysten kanssa tuli kehittää tiivis yhteistoimintamalli. Tulostavoitteissa korostettiin yhteistyötä, jossa relevantit tutkimuslaitokset ja yliopistot kytetään kumppaneina ohjelmiin. Muistutettiin myös TULA-uudistukseen sisältyvästä tutkimuslaitosten ja korkeakoulujen yhteistyön syventämisestä.

Lukelta odotettiin ratkaisuja, joilla metsävaratietojen ja muun luonnonvaratiedon käytettävyyttä, avoimuutta ja hyödyntämistä parannetaan. Luken haluttiin edistävän uusien, metsien monipuoliseen käyttöön liittyvien tuotteiden ja palveluiden syntymistä. Tavoitteena oli kehittää raaka-aineiden käyttökelpoisuutta lisäarvon saamiseksi ruokaketjuun. Odotettiin ratkaisuja eläinten hyvinvoinnin edistämiseen sekä geenivarojen ja uhanalaisten kalalajien suojeluun. Tuli edistää digitalisaatiota ja uusia älykkäitä toimintamalleja. Odotettiin myös ratkaisuja luonnonvarojen hyödyntämiseen liittyviin näkemysristiriitoihin ja luonnonvarojen käytön riskienhallintaan. Tilastotuotannossa tuli keventää tiedonantajille kohdentuvaa vastausvelvollisuutta edistäen tietojärjestelmien ja rekistereiden yhteiskäyttöisyyttä.

Työhyvinvoinnin edistämisen ja osaamisen kehittämisen todettiin olevan tärkeää. Luken odotettiin lisäävän ulkopuolista rahoitusta. Todettiin, että tähdätään tutkijoiden valmiuksien parantamiseen EU-hankkeiden vetämisessä. Voimavaroja koskien viitattiin myös toimipaikkaverkoston uudistamiseen ja tilatehokkuuden parantamiseen. Infrayhteistyötä ja alueellisia osaamiskeskittyviä toivottiin vahvistettavan.

Ensimmäisinä vuosina vaikuttavuuden mittaaminen oli kestoaihe tulossopimuksen valmistelussa. Tieteellistä työtä koskevien mittareiden lisäksi mukaan otettiin indikaattoreita asiakaskokemuksesta, mediabarometrasta ja rahoituksesta sekä verkkolatausten, lausuntojen ja valiokuntakuulemisten määräästä.

Vuosina 2017 ja 2018 tulossopimuksessa tärkeiksi teemoiksi nousivat metsien kestävä käyttö ja niiden rooli biotalouden raaka-aineiden ja palveluiden tuottajana, ruoantuotannon ja kulutuksen vastuullisuus ja ympäristövaikutukset sekä suurpetopoliittikka. Tavoitteena olivat ratkaisut, joissa kestävyden eri näkökulmat toteutuvat tasapainoisesti. Viljelijöiden neuvotteluvoimaa elintarviketjetjussa haluttiin parantaa, ja

epäreiluksi koettuja kauppatapoja haluttiin kitkeä. Odotettiin hiilineutraaliin yhteiskuntaan tähtääviä ratkaisuja. Ilmasto- päästöjen laskentasaännöt nousivat isoksi kysymykseksi. EU:n LULUCF-asetus ja uusiutuvan energian direktiivi (RED II) olivat ajankohtaisia. Brexit toi haastetta varsinkin EU:n maatalouspolitiikkaan. Tutkijayhteisö oli aktiivinen koskien geenieditoinnin mahdollistavaa lainsäädäntöä

Vuoden 2019 tulossopimuksen valmistelun yhteydessä MMM:sta saatiin seuraavia toiveita:

- Vahvistakaa roolianne suunnannäyttäjänä, ajatusjohtajana ja yhteiskunnallisena keskustelijana
- Lisätkää sektoreiden yli tehtävää tutkimusta
- Tuottakaa entistä monipuolisemmin tietoa päätöksenteon tueksi, esim. kokonaiskestävyydestä eri tasoilla ja eri näkökulmista
- Madaltakaa edelleen asiakkaan kynnystä
- Osallistakaa lapsia ja nuoria, lisätkää nuorisoviestintää
- Panostakaa digiloikkaan ja muun uuden teknologian hyödyntämiseen

Ensin koronapandemia vuonna 2020 ja sittemmin Venäjän hyökkäyssota Ukrainaan vuonna 2022 vaikuttivat Luken toimintaan välittömästi ja nostivat tutkimuskysymyksiä ruoantuotannon huoltovarmuudesta, teollisuuden tuotteiden kysynnän muutoksista ja tuotantoketjujen resilienssistä sekä toimista, jotka edistävät yhteiskunnan riskienhallintaa. Korostui tutkimuksen yhteiskunnalle antama tuki poikkeustilanteissa. Molempien kriisien puhjetessa Luke tarjosi asiantuntemustaan niin hallinnon kuin suuren yleisön suuntaan. Tuotettiin pikaisesti asiantuntija-arvioita siitä, miten kriisit vaikuttavat eri toimialoihin, ja esitettiin huoltovarmuutta ja palautumista tukevia ratkaisuja.

Vuoden 2023 tulossopimuksen vaikuttavuustavoitteisiin lisättiin luonnonvarojen käytön kestävyttä, huoltovarmuutta, riskienhallintaa, kilpailukykyä sekä tuotantopanosten saataavuutta ja omavaraisuutta koskevia tavoitteita. Luken tehtävänä on tukea ennakoivasti päätöksentekoa ja elinkeinojen kilpailukykyä. Riskejä ennakoidaan, kriiseihin varaudutaan ja palautumiskykyä häiriö- ja kriisitilanteissa vahvistetaan. Luke tukee



**Kuva 107.** Johtava asiantuntija Paula Lidauer, erikoistutkija Ilma Tapio ja vasikat Jokioisten tutkimusnavetalla. Kuva: Omer Levin.

osaltaan MMM:n ja huoltovarmuusorganisaation toimintaa poikkeustilanteissa.

Luken alkuaikoina ajoittainen ongelma oli, että päätöksenteon valmistelun tukeen liittyvää työtä ei koordinoitu riittävästi tilaajapäässä (so. MMM:ssä, joka suurin asiakas) eikä tuottajapäässä (so. Lukessa). Tämä aiheutti epätasapainoa työaika-allokaatioon ja resursointiin. Sittemmin toimintamallia systematisoitiin, ja uusi malli otettiin käyttöön kaikkien ministeriöiden kanssa. Toinen ongelma liittyi projektien kaksoisomistajusriskiin: julkisuuteen päin ei aina ollut selvää, kuka viestii tuloista, mikä on tutkimuslaitoksen rooli kokonaisuudessa ja mitkä ovat ministeriön ja muiden toimijoiden roolit. Luotiin toimintamalli, jossa vastuut määritellään tarkasti etukäteen.

Ministeriöt antavat vuosittain ohjaamilleen virastoille määrämuotoisen palautteen tilinpäätöskannanoton muodossa. Kannanotto perustuu paitsi tilinpäätökseen myös Valtiontalouden tarkastusviraston tilintarkastuskertomukseen sekä toiminnasta saatuu muuhun informaatioon. Samalla annetaan palaute tulossopimuksen toteutumisesta.

MMM on vuodesta toiseen ollut varsin tyytyväinen Luken suoriutumiseen. Joka vuosi palautteessa on ollut myös kehittä-

tämisehdotuksia. Kantavina teemoina ovat olleet:

- toiminnan sopeuttaminen käytettävissä oleviin voimavaroihin — siten, että päätöksenteon valmistelun ja MMM:n toimialojen kehittämisen kannalta tärkeimmät tehtävät pystytään hoitamaan riittävän kattavasti ja laadukkaasti
- EU:n tutkimusrahoituksen ja muun ulkopuolisen rahoituksen kasvattaminen ja monipuolistaminen
- toimitilatehokkuuden, toimipaikkaverkoston ja alueellisen vaikuttavuuden kehittäminen
- EU-yhteistyön ja muun kansainvälisen yhteistyön sekä Lynet- ja korkeakoulu-yhteistyön kehittäminen
- tutkimuksen, VOAS-tehtävien ja tilastotoiminnan synergioiden vahvistaminen
- uusien digitaalisten ja teknologisten mahdollisuuksien sekä laajojen tietovarantojen ja aineistojen tehokas hyödyntäminen

Lisäksi alkuaikoina muistutettiin tarpeesta vahvistaa asiakaslähtöistä toimintatapaa. 2020-luvulla MMM on muistuttanut strategisesti tärkeiden tutkimusinfrastruktuurien uudistamisesta ja kehittämisestä. Vuoden 2023 tilinpäätöskannanotossa muistutettiin lisäksi tarpeesta hyödyntää tehokkaasti valtion T&K-lisärahoituksen avaamia mahdollisuuksia. (MMM 2016-2024)

Luken näkökulmasta tulosohejaus on toiminut hyvin. Vuosien varrella se on muuttunut strategisempaan suuntaan. Resurssien krooninen niukkuus on synnyttänyt paljon sopimistarvetta varsinkin VOAS-salkun osalta. Osaan tehtävistä on löydetty uusia rahoituslähteitä, ja tehtävien priorisointia on onnistuttu tekemään yhteisymmärryksessä. Tulosohejauksen ilmapiiriä on leimannut luottamus myös siten, ettei kaikkea tarvitse sopia etukäteen — eikä voikaan. Korona ja Ukrainassa käytävä sota ovat tästä esimerkkejä: syntyi uusia tarpeita niin elinkeinoille kuin hallintoonkin. Silloin sovitaan, että jotain muuta jätetään odottamaan. Tulosohejauksen ilmapiiriä on tukenut myös se, että niin poliittinen johto kuin virkakunta ovat arvostaneet tutkimusta ja olleet siitä kiinnostuneita.

## Vaalinostot

Vuosien 2015, 2019 ja 2023 eduskuntavaalien yhteydessä hallitusneuvottelijoiden käyttöön toimitettiin materiaalia luonnonvara-alan avainkysymyksistä, jotka olivat tutkimustiedon pohjalta keskeisiä seuraavien vuosien aikana, sekä näkemyksiä tulevien vuosien tutkimustarpeista. Hallitusneuvotteluiden aikaan Luke ylläpiti päivystystä, jotta pyydettyjä dokumentteja ja asiantuntijapuheenvuoroja voitiin toimittaa nopealla aikataululla. Vaali vaalilta kiinnostus luonnonvara-alan kysymyksiin on kasvanut, samoin Luken tunnettuus. On näkynyt, että yhteiskunnassa korostetaan tiedolla johtamisen merkitystä, ja tätä varten päätöksentekijät odottavat tutkijoilta tutkimukseen perustuvia ratkaisuja ja vaikutusanalyysyjä politiikkatoimista sekä kykyä viestiä ne ymmärrettävästi.

Samalla kun on esitelty Luken osaamisalaan kuuluvia teemoja, on tuotu esiin Tulanetin yhteisiä viestejä tutkimuslaitosten roolista yhteiskunnassa. Lisäksi esillä ovat olleet Luken koordinoimien kansallisten verkostojen viestit.

Myös vuosien 2019 ja 2024 europarlamenttivaalien yhteydessä käytyyn keskusteluun osallistuttiin. Keväällä 2024 EU-vaikuttaminen tapahtui kärjellä ”EU needs more from bioe-

conomy”. Osana aktiviteetteja Luke järjesti vaalipaneelin, jossa Lukea profiloitiin suomalaisille meppiehdokkaille, sidosryhmille ja suurelle yleisölle luonnonvara-alan osaajana ja EU-päätöksenteon tukena.

### Kevään 2015 eduskuntavaalit

Luke toimitti hallitusneuvottelijoiden käyttöön muistion otsikolla ”Biotalous kehitysohjelma”. Sen mukaan biotaloudessa on potentiaalia vaikuttaa ratkaisevalla tavalla Suomen kehitykseen. Biotalous yhdistää metsäsektoria, elintarviketaloutta, riista- ja kalataloutta, energiantuotantoa, rakentamista ja palveluja. Biotalous on Suomelle luontainen kasvualue, joka synnyttää uutta elinkeinotoimintaa, työllisyyttä, vientiä ja hyvinvointia. Uusiutuviin luonnonvaroista, makeasta vedestä ja puhtaasta luonnosta tulee maailmassa niukkuustekijöitä, jotka muodostavat yhdessä Suomelle vaikeasti kopioitavan kilpailuedun. Muistion mukaan hallituksen tulisi edistää uusiutuviin luonnonvaroihin perustuvien biomassapohjaisten tuotteiden ja energian tuotantoa, uusiutuviin luonnonvaroihin perustuvien hyvinvointi- ja



**Kuva 108.** Erikoistutkija Johanna Riikonen esittelee kuusen taimikasvatuskoetta Luken johdolle Suomenjoella toukokuussa 2016. Kuva: Taneli Kolström.

terveyspalvelujen kehittämistä, ruokajärjestelmän ja ruokaturvan kehittämistä, kestävästä luonnonvarataloutta ja -politiikkaa, biotaloutta tukevaa tutkimusta sekä innovatiivisten tuotteiden ja palvelujen kehittämistä.

Muistiossa nostettiin esiin kolme kokonaisuutta, joiden edistämiseksi Luke ilmoitti työskentelevänsä ja joiden resursointiin ja kehittämiseen se toivoi kiinnitettävän huomiota tulevalla hallituskaudella:

1. Kehitysohjelma koordinoitujen biotalouden yritysklustereiden ja innovaatiokumppanuuksien käynnistämiseksi
2. Toimiva ja kilpailukykyinen ruokaketju
3. Biotalous teknologia- ja osaamisviennin tukeminen

Pääministeri Juha Sipilän hallituksen ohjelmassa (29.5.2015) biotalouden asema oli keskeinen: sen uskottiin vaikuttavan ratkaisevalla tavalla Suomen kehitykseen. Hallitusohjelman alussa esitettiin visio yhdessä rakennetusta Suomesta 2025.

Viiden avaintekijän joukossa oli biotalous, joka oli nostettu joukkoon ainoana tiukasti teollisuuteen liittyvänä tekijänä. Biotalous nähtiin potentiaalia uudistaa merkittäväällä tavalla Suomen teollista pohjaa ja taloutta.

Hallituskauden kärkihankkeiden joukossa oli linjauksia tutkimustulosten vaikuttavuuden ja kaupallistamisen vahvistamiseksi sekä korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten työnjaon selkeyttämiseksi ja yhteistyön lisäämiseksi. Hallitusohjelman liitteessä oli kirjattu Luken ja Syken yhdistäminen (ks. luku *Hallitusohjelman yllätys*, s. 76).

### Kevään 2019 eduskuntavaalit

Luke toimitti hallitusneuvottelijoiden käyttöön muistion otsikolla ”Kestävä hyvinvointia luonnonvaroista – Luonnonvarakeskuksen näkemys avainkysymyksistä hallituskaudella 2019–2023” Muistion mukaan Suomen vahvuus ja kestävä hyvinvointiin perusta on uusiutuviin luonnonvaroissa ja niiden pohjalta muo-



**Kuva 109.** Erikoistutkija Csaba Jansik kertoi suomalaisen ruokaketjun kilpailukykyä Ruoka-areenassa Helsingissä lokakuussa 2019. Kuva: Luken arkisto.

dostuvissa bio- ja kiertotalouden arvoketjuissa. Kestävä luonnonvaratalous synnyttää uutta elinkeinotoimintaa, työllisyyttä, vientiä ja hyvinvointia sekä uudistaa teollisuutta. Kestävä luonnonvaratalous on avain myös tasapainoiseen alueelliseen kehitykseen sekä ympäristön hyvään tilaan.

Muistiossa nostettiin esiin viisi kokonaisuutta, joiden kehittämiseen esitettiin kiinnitettävän erityistä huomiota tulevalle hallituskaudella:

1. Kunnianhimoa ilmastopäätöksiin ja toimenpiteitä monimuotoisuuden turvaamiseksi
2. Kestävää kasvua metsiin perustuvasta biokierrotaloudesta
3. Kestävä, kannattava ja kilpailukykyinen ruokajärjestelmä
4. Kestävää liiketoimintaa vesiluonnonvaroista
5. Tutkimukseen pohjautuvia ratkaisuja

Pääministeri Antti Rinteen hallituksen ohjelmassa 6.6.2019 – ja sittemmin pääministeri Sanna Marinin hallituksen ohjelmassa 10.12.2019 – luonnonvara-ala oli keskeisessä roolissa, ja hallitusohjelmassa kuvattujen kansallisten ja globaalien ongelmien todettiin avaavan uusia mahdollisuuksia suomalaiselle tutkimukselle sekä kasvattavan tarvetta tutkia ja tuottaa ratkaisuja. Lukella tiedettiin olevan keskeinen rooli, kun MMM pureutui hallinnonalansa vastuulla oleviin hallitusohjelman tavoitteisiin:

- Hiilinieluja ja -varastoja vahvistetaan lyhyellä ja pitkällä aikavälillä
- Pysäytetään luonnon monimuotoisuuden heikkeneminen Suomessa
- Ilmastoystävällistä ruokapolitiikkaa
- Suomen menestystä rakennetaan alueiden ja kaupunkien vahvuuksien ja erityispiirteiden ympärille eri toimialojen yhteistyönä
- Ilmasto- ja ympäristöystävällinen ruokajärjestelmä
- Elinvoimainen ja kannattava elintarviketalous<sup>12</sup>
- Kasvua ja työllisyyttä luonnon antimista
- Eläinten hyvinvoinnin parantaminen

MMM:n hallinnonalan kannalta keskeisiin tavoitteisiin kuuluivat lisäksi:

- Suomi tavoittelee hiilineutraaliutta vuonna 2035
- Asumisen ja rakentamisen hiilijalanjälkeä pienennetään mm. puurakentamisen avulla
- Vahvistetaan Suomen roolia kiertotalouden edelläkävijänä

Ilmastonmuutoksen hillintä oli keskeisellä sijalla hallituksen agendalla, ja hallitusohjelmaan sisältynyt maankäyttösektorin toimenpideohjelma synnytti Lukelle runsaasti tekemistä ja sen myötä myös rahoitusta.

<sup>12</sup> Selvityshenkilö, vuorineuvos Reijo Karhisen helmikuussa 2019 esittämiä keinoja kasvattaa maatalouden yrittäjätuloa (Karhinen 2019) kirjattiin hallitusohjelmaan.

## Kevään 2023 eduskuntavaalit

Perusteellisin valmistautuminen tehtiin kevään 2023 vaaleja silmällä pitäen. Luke kokosi esiteltävät teemat 10 kuukautta ennen vaaleja kesäkuussa 2022 ja kiersi esittelemässä niitä eduskuntaryhmissä ja muissa sidosryhmissä kesästä 2022 alkaen. Muistiota jaettiin myös Luken kotisivujen kautta, ja hallitusneuvotteluiden aikaan neuvottelijoille toimitetut materiaalit julkaistiin nekin kotisivuilla.

Muistion ”Luonnonvaratutkimuksesta 10 ratkaisua kohti vihreää siirtymää ja huoltovarmuutta” mukaan Suomen kilpailukyky perustuu laadukkaaseen koulutusjärjestelmään, korkeatasoiseen tutkimukseen sekä uusiin innovaatioihin ja niistä syntyviin korkean lisäarvon tuotteisiin. Siksi on tärkeää varmistaa T&K-rahoitus ratkaisukeskeiseen soveltavaan tutkimukseen. Alkutuotanto ja luonnonvarat ovat merkittäviä paitsi kansantalouden ja huoltovarmuuden kannalta myös ilmasto- ja luonnon monimuotoisuustavoitteiden saavuttamisessa. Vahva kotimainen elintarvikeketju takaa kansallisen huoltovarmuuden ja mahdollistaa myös elintarvikeviennin kasvattamisen.

Muistiossa nostettiin esiin kymmenen tavoitetta ja ratkaisuehdotusta liittyen metsäbiotalouteen, ruokajärjestelmään, energiasiirtymään ja ilmastomuutokseen:

1. Metsien kasvun tehostaminen jalostuksella sekä monipuolisilla ja oikea-aikaisilla metsänhoitomenetelmillä
2. Metsien monimuotoisuuden tilan seuranta ja tilaa kuvaavien mittarien kehittäminen
3. Ruoantuotannon kannattavuuden parantaminen ja pohjoisen ruoantuotannon kehittäminen
4. Vahvojen alueellisten biokierrotalouden tuotantoekosysteemien synnyttäminen elinkeinojen yhteistyönä
5. Uudistavan viljelyn vakiinnuttaminen peltokasvintuotantoon ja uudenlaisen tuotannon vaatimien arvoketjujen rakentaminen
6. Ruoantuotannon resilienssiä/kriinsietokykyä vahvistetaan moderneilla jalostusteknologioilla ja uusilla kontrolloiduilla tuotantoympäristöillä
7. Kestävä ja oikeudenmukainen siirtymä uusiutuvaan



**Kuva 110.** Kevään 2023 eduskuntavaalien alla käytävää yhteiskunnallista keskustelua varten kootun muistion kansilehti.

- energiaan, erityisesti tuuli- ja aurinkovoiman suhteen
8. Bioenergian tuotanto kannattavaksi energian ja kierrätyslannoitteiden yhteistuotannolla
  9. Turvemaiden hiilitaseen parantaminen
  10. Maankäyttösektorin ja taakanjakosektorin hiilidioksiditavoitteiden arviointi vuoden 2035 hiilineutraalisuustavoitteiden aikaansaamiseksi

Hallitusneuvotteluissa Luken asiantuntija oli kuultavana 12 kertaa, ja hallitusneuvotteluihin tuotettiin 16 lausuntoa ja tilannekatsausta.

Pääministeri Petteri Orpon hallituksen ohjelman 20.6.2023 vision mukaan Suomi on vuonna 2031 maailman mielenkiintoisin maa investoida ja luoda uutta. Pitkäjänteisellä teollisuuspolitiikalla vahvistetaan Suomen ja Euroopan kilpailukykyä, omavaraisuutta ja huoltovarmuutta. Luonnonvara-alan merkitys näkyy ohjelmassa: maaseutu, maatalous ja metsät turvaavat kansalaisten hyvinvointia ja ovat koko yhteiskunnan peruspilareita. Niiden tärkeyden todetaan korostuvan entisestään muuttuneessa turvallisuusympäristössä. Huoltovarmuudesta huolehditaan. Maaseudun toimialojen tulevaisuudennäkymiä koskevassa luvussa todetaan, että maaseutuyrittäjyyden houkuttelevuutta parannetaan, ja luonnonvara-alan sekä elintarvikesektorin koulutusta

ja tutkimusta kehitetään vastaamaan toimintaympäristön muuttuneisiin vaatimuksiin.

Hallitusohjelman mukaan Suomi vaikuttaa ilmastoon ennen kaikkea tehokkailla päästövähennystoimilla ja innovatiivisilla puhtailla ratkaisuilla sekä kasvattamalla hiilinieluja. Luonnon monimuotoisuutta vahvistetaan ja luontokatoa torjutaan. Suomi halutaan puhtaan energian ja ilmastokädenjäljen edelläkävijäksi. Energiamurroksen ja puhtaiden teknologioiden todetaan tarjoavan mahdollisuuksia luoda työtä, vientiä, talouskasvua ja hyvinvointia. Ruoantuotannon halutaan olevan kannattavaa, ja ruokavienti tuhlataan. Alkutuottajien sopimusasemaa parannetaan avoimella, elintarvikeketjun eri osien kustannuksia kuvaavalla tilastoinnilla sekä edistämällä kustannusindeksien käyttöönottoa osapuolten välillä. Kotimaisen kalan edistämishojelman ja vesiviljelystrategian toimeenpanoa jatketaan, ja vaelluskalojen Nousu-ohjelmaa laajennetaan.

Hallitusohjelman mukaan terveet, kasvavat metsät luovat työtä, hyvinvointia ja hillitsevät ilmastonmuutosta. Metsien käytön todetaan pohjautuvan aktiiviseen ja monitavoitteiseen metsänhoitoon Kansallisen metsästrategian 2035 mukaisesti. Kehitetään metsätuhojen seuranta, ennakoitua ja torjuntaa. Metsäbiotalouden tiedepaneelin toiminta vakiinnutetaan, ja arvioidaan erilaisten paneelien ja vastaavien toimielinten roolia hallituksen työn tukena.

Hallitusohjelman mukaan hallitus



**Kuva 111.** Erikoistutkijat Alexey Shapiguzov ja Titta Kotilainen esittelevät Luken vertikaaliviljelyratkaisua sekä liikutettavaa kasvien kuvantamisyksikköä. Kuva: Jarkko Mikkonen.

tunnistaa suomalaisen alkutuotannon, kuten kotieläintilojen, porotalouden, turkis- ja puutarha-alan sekä taimituotannon tärkeyden ja erityishaasteet. Kasvihuonealalla edistetään energiatehokkaita ratkaisuja. Metsästyksen tulevaisuus turvataan, ja metsästyksen ja luonnonsuojelun välistä vastakkainasettelua torjutaan. Suurpetopoliittikkaa hoidetaan tavalla, joka ottaa huomioon myös sosiaalisen kestäkyvyn.

## Mustat joutsenet

### Korona

Pari päivää sen jälkeen, kun Maailman terveysjärjestö WHO julisti, ettei COVID-19:ksi nimetyssä taudissa ollut kyse enää yksittäisten maiden epidemioista, Suomen hallitus totesi 13.3.2020 Suomen olevan koronavirustilanteen vuoksi poikkeusoloissa<sup>13</sup>. Asia todettiin jo edellispäivänä klo 14 televisioi-dussa, pääministerin johdolla pidetyssä tiedotustilaisuudessa. Kaikille selvisi, että on tosi kyseessä.

Lukessa koottiin heti varautumisryhmä – ensimmäinen kokous oli perjantaiamuna 13.3. Varautumisryhmässä oli

<sup>13</sup> Ensimmäinen signaali uudesta viruksesta kirjattiin WHO:n järjestelmään 31.12.2019. Jälkeenpäin selvisi, että potilaita oli tullut sairaaloihin Kiinan Wuhanissa jo marraskuussa. Seuranta käynnistyi Suomessa tammikuussa, mutta suomalaisia rauhoiteltiin tilanteesta maaliskuun alkupuolelle saakka. Taustalla oli WHO:n viivyttely: järjestö julisti pandemian vasta 11.3.2020. Suomessa vahvistettiin turistilla ensimmäinen koronavirustapaus 29.1.2020, ja suomalaisen ensimmäinen, ulkomailta saatu tartunta vahvistettiin 26.2.2020.

työsuojelun ja työterveyden, viestinnän, matkustuksen, turvallisuuden, digipalvelujen ja toimitilojen asiantuntijoita sekä johtoa. Se kokoontui kevään 2020 ajan joka arkiamu. Varautumisryhmä kokosi tilannekuvaa sekä suunnitteli ja ohjeisti toimenpiteitä. Käsiteltiin säännöllisesti epidemiatilanne, saapuneet ohjekyselyt, ohjeiden ja linjausten päivitystarve sekä varautumis- ja jatkuvuussuunnittelun eteneminen. Kesäkuusta 2020 alkaen kokoustahtia harvennettiin, ensiksi kahteen kokoukseen viikossa. Varautumisryhmä myös päivysti: avattiin puhelinnumero, jonka vastaamisketju takasi sen, että soittaja tavoitti varautumisryhmän jäsenen 24/7-periaatteella.

Varautumissuunnitelmat kaivettiin esiin, ja niitä päivitettiin nopealla aikataululla. Ei ollut tietoa, miten vaarallisesta taudista on kysymys, joten varauduttiin pahimpaan. Tehtävänä oli suojella lukelaisia sairastumasta ja mahdollisuuksien mukaan pitää toiminta käynnissä – kuitenkin turvallisuudesta tinkimättä. Teknisissä tehtävissä priorisoitiin eläintenhoito. Eläintenhoito-, laboratorio- ja kenttätöitä jatkettiin tarkoin ohjeistaen, tehtäviä priorisoiden ja teknisten tilojen käyttäjämääriä

rajoittamalla. Oli ohjeita turvaväleistä ja matkustustavoista. Toimistotyön etätyömääräys astui voimaan keskiviikkona 18.3. Poikkeusolojen ajan toimistolle tuloa rajattiin voimakkaasti, ja käytössä oli työpisteen varauskalentereita, turvaetäisyyssääntöjä, työpisteiden desinfiomisrutiineja ja tehostettua siivousta.

Luke oli koronaviruspandemiassa heti asiantuntijan roolissa paitsi MMM:n hallinnonalalla myös kansallisessa varautumistyössä. Tehtävät priorisoitiin, tutkimusagendaa päivitettiin ja suunniteltiin VOAS-salkun tehtävien kiireellisyysjärjestys. Haettiin luovia ratkaisuja projektien toteutukseen ja tehtävien jaksottamiseen. Työtä tehtiin uudella tavalla, ja osa tekemisestä siirrettiin myöhemmäksi. Tähdättiin siihen, etteivät projektipäälliköt jää yksin, vaan tarpeen vaatiessa Luke organisaationa hoitaa neuvottelut asiakkaiden ja rahoittajien kanssa.

Suomi suljettiin valmiuslailla maaliskuun puolivälistä kesäkuun puoliväliin. Samanaikaisesti pyrittiin välttämään yhteiskunnan täysi sulkeminen ja tautitilanteen

”

*Toki covid ja etätyö ovat muuttaneet tilannetta joka paikassa – tässä tapauksessa parempaan suuntaan, koska olemme oppineet viestimään helposti nykyisten uusien kommunikointivälineiden avulla.*

*- Hannu Maliniemi*



**Kuva 112.** Tammikuussa 2022 MMM–Luke-tulossopimus allekirjoitettiin maskit kasvoilla. Kuvassa pääjohtaja Johanna Buchert, hallintojohtaja Ilkka P. Laurila, tutkimusjohtaja Mikko Peltonen ja kansliapäällikkö Jaana Husu-Kallio. Kuva: MMM:n viestintä.



**Kuva 113.** Ryhmäpäällikkö Jarkko Kekkonen Ruukin pellolla, jossa testataan viljelylajikkeiden viljelyvarmuutta virallisissa lajikekokeissa.  
Kuva: Katja Tähjä.

karkaaminen käsistä. Strategiana oli jarruttaa koronaviruksen leviämistä ja ottaa tauti vastaan hitaasti muissa kuin riskiryhmissä. Tartuntojen huipun tasaamiseksi tehtiin voitava, jotta terveydenhuollon toimintakyky turvattiin ja sairastuneet pystyttiin hoitamaan.

Kohta pandemian alettua yhteiskunnassa jo arvuuteltiin, milloin palataan normaaliin. Esiteltiin malleja, joiden mukaan

oli mahdollista, että normaaliin palattaisiin jo kesällä 2020. Sen takia Lukessa suositeltiin kesälomien osittaista aikaisamista, jotta tilanteen – kuten toivottiin – normalisoituessa heinä-elokuussa lähes kaikki eivät olisi lomalla. Kesällä 2020 koronatilanne helpottuikin, mutta se paheni taas syksyllä. Koronarokotteen kehittämistä seurattiin, ja rokotteita alettiin saada käyttöön vuodenvaihteesta 2020/2021 alkaen, mutta

tuskastuttavan hitaasti. Pandemian aaltoilu jatkui vuoden 2022 keväälle saakka, jolloin rajoitukset asteittain purettiin. Sen jälkeen viruksen ilmaantuvuus on pysynyt sen verran matalalla tasolla, ettei poikkeusjärjestelyjä ole tarvittu. Pandemian oloissa omaksutuista hygieniasäännöistä toki osa on jäänyt pysyviksi.

Jälkeenpäin nähtynä asiakkaat ja rahoittajat suhtautuivat muutoksiin projektien toteutuksessa ymmärtäväisesti. Ja toisaalta Luke onnistui pitämään poikkeusjärjestelyin pyörät pyörimässä hämmästyttävän hyvin ja samalla turvallisesti. Esimerkiksi laboratorioita ei suljettu. Kun arvioidaan vuosien 2020–2022 tuotoksia, poikkeamia raportoitii normaalia enemmän, mutta minkäänlaista romahdusta tuotoksissa ei tapahtunut.

Lukelaisilla oli hyvät tekniset valmiudet siirtyä toimistotyössä etätöihin. Tässä auttoi se, että Lukessa siirryttiin ns. monipaikkaiseen työhön vuosi ennen koronaa. Vaikka etätöiden tekeminen ei siinä vaiheessa vielä levinnyt pian koettaviin mitoihin, se yleistyi silti selvästi.

Vaikka etätö toimii teknisesti yllättävän hyvin ja turvallisuus säilyi, työpaikan perinteisten sosiaalisten suhteiden puuttuminen oli monelle raskasta. Henkinen kantti oli koetuksella, kun ympäriltä puuttuivat tutut työkaverit ja kahviporukka. Esihenkilötyön vaatimukset kasvoivat, ja autonomisuuden kasvun vastapainona oli yksilön kasvava vastuu tuloksista. Vapaa-aikakin rajautui pääosin kodin seinien sisälle. Monella tilanne oli se, että normaalien työvastuiden lisäksi kotona oli päiväsaikaankin koululaisia ja tämän seikan mukanaan tuomia vastuuta – tai piti huolehtia vanhuksista. Moni kärsi siitä, että työ- ja vapaa-aikaa oli vaikea pitää erillään.

Koronaeristykseen pitkittyessä uusien työntekijöiden perehdytys ja osaamisen siirto osoittautuivat ongelmallisiksi. Koronavuosina osa uusista työntekijöistä tuli Lukeen ilman, että tapasi juuri ketään. Uudenlaisia yhteisöllisyyden tapoja otettiin käyttöön. Skype-kahveja – sittemmin Teams-kahveja – pidettiin, ja työporukoita ohjeistettiin keskustelemaan päivän mittaan aktiivisesti. Virtuaalokokousten etiketti tuli tutuksi. Uudisfraaseja olivat ”näkökö?”, ”hei, sulla on mikki kiinni”, ”sori, unohdin avata mikin”, ”vanha käsi vai uusi käsi?”.

Koronapandemialla voi katsoa olleen tutkimustiedon ase-

maa vahvistava vaikutus. Hallitus perusti päätöksensä ja media uutisensa THL:n ja yliopistojen tuottamaan tietoon. Helsingin Säätytalolta tiheään lähetetyt tiedotustilaisuudet näyttivät ministereiden rinnalla tutkijoita. Rokotteen kehittäjät näyttäytyivät sankareina.

Lukessa pohdittiin, millaisissa poikkeusoloissa Luken asiantuntijoilla olisi vastaava vastuu kuin THL:llä. Ymmärrettiin myös, että akuutin tilanteeseen väistyttyä katse kääntyy myös Lukeen: millä ratkaisuilla Luken visio ”Hyvinvointia ja kestävää tulevaisuutta uusiutuista luonnonvaroista” toteutuu? Miten vahvistaa kotimaisen alkutuotannon kestävyttä ja kilpailukykyä? Millaisia politiikkasuosituksia annetaan esimerkiksi elinkeinoelämää vahvistaviksi toimenpiteiksi? Mitä ratkaisuja esitetään riskienhallintaan sekä poikkeustilanteisiin ja niistä palautumiseen. Kysymyksillä oli vaikutusta tutkimusagendaan.

Korona-aikaan omaksutuista toimintavoista osa on jäänyt pysyviksi, kuten runsas etätö toimistotyössä, etäkokoukset sekä striimatut tieteelliset konferenssit, tiedotustilaisuudet ja sidosryhmätilaisuudet. Matkustusmenot romahtivat vuosina 2020 ja 2021, mutta ne ovat sittemmin palanneet koronaa edeltävälle tasolle.

Edelleen vuonna 2025 yhteiskunnassa pohditaan, miten yhdistää etätö riittävään yhteisöllisyyteen ja lähityöstä saataviin hyötyihin. Puhutaan työn murroksesta ja uuden ajan työstä. Uusi työkuultuuri tarkoittaa siirtymistä johonkin uuteen, ei paluuta vanhaan. On nähtävissä, että työn aika- ja paikkasidonaisuus vähenee, tekoäly ja robotit lisäävät automatisaatiota, uusia viestintäkanavia otetaan käyttöön ja valmentava johtamis- ja toimintakuultuuri, kokeilukulttuuri, elinikäinen oppiminen sekä ryhmien itseohjautuvuus lisääntyvät.

Lukessakin on kannettu huolta yhteisöllisyyden rakentumisesta ja säilymisestä mallissa, jossa toimistotyössä tehdään laajasti etätöitä. Miten yhdistää monipaikkaisuus ja yhteisöllisyys? Tiedossa on, että säännölliset kohtaamiset vahvistavat organisaatiokulttuuria sekä parantavat tiedon ja ideoiden vaihtoa ja hiljaisen tiedon siirtymistä. Eikä uusien työntekijöiden saaminen mukaan työyhteisöön onnistu ilman läsnäoloa. Tarvetta kohdata kasvattaa myös se, että Luke on entistä kansainvälisempi ja monikulttuurisempi työyhteisö.

On korostettu, että jokaisen toiminta vaikuttaa työyhteis-

söön – jokaisella on velvollisuuksia yhteisöä kohtaan. Toimistolle ei tulla vain siksi, että yhteisöltä odotetaan tukea ja inspiraatiota. Toimistolle tullaan myös siksi, että muut saavat virikkeitä – jokaisella on yhteisölle annettavaa. Ei olla freelancereita, vaan osa työyhteisöä. Merkittävä osa lukelaisista tekee paikkariippuvaista työtä. Nämä tutkimukseen kiinteästi kuuluvat toiminnot (laboratoriopalvelut ja aineistopalvelut, ml. eläin-tenhoito ja seurannat) eivät toimi palveluluukku-periaatteella, vaan kyseessä on kiinteä vuorovaikutus muun tiimin kanssa. Siksikin kaikkien säännöllisellä läsnäololla on väliä.

Joulukuusta 2022 alkaen Lukessa oli voimassa vahva suositus, jonka mukaan toimistotyössäkään ei tehdä pelkkää etätyötä, vaan jokainen työskentelee läsnä työpaikalla vähintään neljänä päivänä kuukaudessa. Helmikuusta 2025 alkaen kaikki ovat läsnä vähintään kuutena päivänä kuussa. Ryhmät ja tiimit sopivat, miten minimi toteutetaan. Viimekädessä tarkoituksenmukaisista käytännöistä päättää esihenkilö.

Koronapandemia oli yhdenlainen sukupolvikokemus, joka vaati surullisen paljon uhreja ja lisäsi yleistä epävarmuutta. Vuoden 2022 alussa yleinen keskustelu täyttyi vielä koronasta: Missä tahdissa kolmansia rokoteannoksia annetaan, ja millä askelluksella rajoituksia uskalletaan löysätä. Mutta juuri kun oltiin palaamassa normaaliin, Suomen lähialuilla tapahtui jotakin, jota ei uskottu voivan tapahtua enää 2020-luvun Euroopassa.

## Venäjän hyökkäys Ukrainaan

Aamulla 24.2.2022 moni asia muuttui kertarysäyksellä. Venäjä hyökkäsi aseellisesti naapurimaahansa Ukrainaan ja jatkoi siten alkuvuonna 2014 käynnistämäänsä Krimin miehitystä ja Itä-Ukrainan sota. Ensin Venäjän hyökkäystä Ukrainaan seurattiin tunnista toiseen, sitten päivästä toiseen ja lopulta on jouduttu laskemaan vuosia.

Sota vaikutti heti Luken monikulttuuriseen työyhteisöön. Kun tapahtumat vyöryivät, keskustelu kollegoiden ja esihenkilöiden kanssa tuki jaksamista. Esihenkilöitä valmennettiin työterveyshuollon tukemana käsittelemään kriisi- ja sokkitilannetta, jossa tiedettiin olevan vaikeaa elää erillistä ammattiroolia ja yksityiselämän roolia: Mitä pitää ottaa huomioon, kun

työyhteisössä on ukrainalaisia ja/tai venäläisiä työntekijöitä?

Korostettiin, että Lukessa jokainen on taustastaan riippumatta ensisijaisesti lukelainen, kunnioitamme ja arvostamme toisiamme, eikä kansalaisuudella tai taustalla ole tähän mitään vaikutusta. Korostettiin, että tarvitaan empatiaa ja tunnereaktiolle pitää antaa tilaa. Ryhmissä kokoonnuttiin keskustelemaan. Tilaisuudet eivät kuitenkaan saaneet olla pakollisia, sillä monet suojelivat jaksamistaan rajaamalla sotaan liittyvää tieto- ja ärsyketulvaa. Sovittiin tarvittaessa joustoja työtehtäviin ja työaikoihin. Työterveyshuolto tarjosi nopeaa ja matalan kynnyksen työterveyspsykologin palvelua. Työyhteisön hyvinvoinnin haasteena oli vielä se, että koronapandemian takia toimistotyössä oltiin korostetusti etätyömallissa.

Hyökkäys vaikutti Lukessa tehtävään työhön ja korosti laitoksen roolia yhteiskunnassa. Se vaikutti MMM:n ja Luken välisen tulossopimuksen vaikuttavuustavoitteisiin. Luke osallistui valtionhallinnon varautumistyöhön ja tuotti elinkeinoille ratkaisuja esimerkiksi sodan seurauksena syntyneeseen materiaalipulaan ja kohonneisiin hintoihin. Tilanteen edellyttämien toimien suunnittelua ja koordinoitua varten perustettiin varautumisnyrkki, joka alkoi arvioida säännöllisesti tilannetta ja Luken toimintakykyä sekä ohjeistaa toimintaa. Varautumisnyrkissä oli tutkimuksen, HR:n, viestinnän, tietohallinnon, talouden, turvallisuuden ja juridiikan asiantuntijoita sekä johtoa. Agendalla olivat kansallinen tilannekuva, työyhteisön tilanne, sisäinen ja ulkoinen viestintä, tutkimusyhteistyö, matkustus, hankinnat sekä tietoturva.

Luke tarjosi heti medialle teemakohtaiset yhteystiedot asiantuntijoista, ja Luke esiintyikin koko vuoden 2022 runsaasti mediassa huoltovarmuuskärjellä. Luke osallistui valtionhallinnon valmiustyöhön ja tuotti erilliselvityksiä, jotka tukivat toimialojen sopeutumista. Luke järjesti 1.4.2022 laajan sodan vaikutuksia käsittelevän webinaarin, jossa luotiin katsaus sodan akuutteihin vaikutuksiin maataloudessa ja kalataloudessa, ruokamarkkinoilla, metsätaloudessa ja metsäteollisuudessa sekä arvioitiin pitkän aikavälin vaikutuksia vihreän siirtymän toteutumiseen. Webinaarissa oli useita satoja osallistujia.

Sota nosti edelleen jo koronapandemian korostamaa luonnonvaratalouden merkitystä. Luken palvelemilla toimialoilla maatalouden tuotantopanostilanne vaikeutui välittömästi, ja

puuntuonnin katkeaminen Venäjältä vaikeutti metsäteollisuuden toimintaedellytyksiä sekä energiahuoltoa. Fossiilisen energian saannin vaikeutuminen ja kohonnut hinta heijastuivat yhteiskuntaan laajasti. Sota vaikutti myös globaaliin ruokaturvaan. Huoltovarmuuden näkökulma korostui tutkimuksessa ja asiantuntijatehtävissä, ja globaalijännitteet alkoivat vaikuttaa uudella tavalla toimintaympäristössä.

Sota katkaisi EU:n neuvoston, valtioneuvoston, OKM:n ja Suomen Akatemian linjausten mukaisesti yhteistyön Venäjän ja Valko-Venäjän kanssa. Lukessa tämä vaikutti useisiin kymmeniin tutkimusprojekteihin ja myös tutkimusrahoitukseen. Sota rajoitti jonkin verran myös muuta kansainvälistä yhteistyötä. Suomen NATO-jäsenyys huhtikuussa 2023 toisaalta lisäsi uuden ulottuvuuden kansainväliseen tutkimusyhteistyöhön. Luke avasi ukrainalaisille kolme postdoc-tutkijanpaikkaa, joista yksi täytettiin.

Huoltovarmuutta ja omavaraisuutta ehdittiin jo pitää vanhanaikaisina, menneen maailman jäänteinä. Riitti, että kansainvälinen työnjako rakentuu kunkin alueen suhteellisen kilpailukyvyyn pohjalle ja tavara- ja palveluvirrat toimittavat hyödykkeet tarvitsijoille. Koronapandemia ja Venäjän hyökkäys osoittivat järjestelmän haavoittuvuuden: miten herkästi rajat sulkeutuvat, kansojen keskinäinen solidaarisuus unohtuu ja ihmisten ja tavaroiden liikkumista rajoitetaan. Viime kädessä maat huolehtivat vain omista kansalaisistaan. Tilanne oli muuttumassa jo ennen korona: leviävät eläin- ja kasvitaudit sekä epävarmuus maailmankaupan pelisäännöissä korostivat elintarviketurvallisuuden ja koko luonnonvarasektorin huoltovarmuuden merkitystä.



## Analyysi Luken perustamisesta ja ensimmäisestä vuosikymmenestä

Luke-fusion taustalla oli pitkään jatkunut keskustelu tarpeesta uudistaa Suomen tutkimusjärjestelmän rakennetta ja rahoitusta. Kapea-alaiseksi mielletystä ”sektoritutkimuksesta” pyrittiin eroon horisontaalisella verkottumisella ja laitosfuusioilla. Tutkimusrahoitukseen lisääntyvässä määrin tuodulla ”markkinamekanismilla” pyrittiin edistämään tutkimuksen laatua, relevanssia ja tehokkuutta. Niin rakenne- kuin rahoitusuudistukset ovat edistäneet tieteidenvälistä yhteistyötä.

Verkottumisen evoluutiossa tutkimusryhmien yhteistyötä täydensi institutionaalinen yhteistyö ensiksi MMM:n hallinnonalan tutkimuslaitosten kesken, ja yhteistyöhön kytkeytyi aikaisessa vaiheessa myös YM:n hallinnonalan Syke. Perustettiin Lynet. Institutionaalista yhteistyötä kehittyi myös valtion tutkimuslaitosten kesken: perustettiin yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen mallia mukaillen Tutkimuslaitosten johtajien neuvosto TUNE. Lynetin rinnalle syntyi sosiaali- ja terveysalalla toimiva verkosto (Soterko). Tutkimuslaitosyhteistyön evoluutio jatkui Luken perustamisen jälkeen siten, että samaan aikaan,

kun Luke syntyi, Lynet laajeni, ja vuonna 2018 tutkimuslaitosten muodostamat kolme yhteenliittymää – Lynet, Soterko ja TUNE – yhdistettiin Tulanetiksi.

2000-luvun ensimmäisen vuosikymmenen lopulla ratkesi se, että yliopistolaitosta kehitetään omassa prosessissaan ja tutkimuslaitosrakennetta omassaan, mutta julkisen tutkimusrahoituksen osalta korkeakouluja ja tutkimuslaitoksia ei erotettu. Käytännössä tapahtui resurssien siirto tutkimuslaitoksilta korkeakouluille, sillä rahoitus uusiin rahoitusinstrumentteihin Suomen Akatemiaan ja valtioneuvoston kansliaan koko tutkimuskentän kilpailtavaksi koottiin lähinnä tutkimuslaitosten perusrahoituksesta. Siten uusien instrumenttien rahoitusta haki miltei neljä kertaa isompi tutkijayhteisö kuin se yhteisö, josta rahoitus valtaosin koottiin. Lisäksi perusrahoitusta leikattiin osana julkisen talouden tasapainottamista. Luken perustamisen ja käyntiinlähden vuodet olivat tutkimusrahoituksen kannalta muutenkin vaikeita, sillä T&K-panostukset Suomessa luisuivat vuosien 2009–2010 huipputasolta vuosi

vuoden perään ja kääntyivät hitaaseen nousuun vasta vuonna 2018.

Kehitys johti siihen, että tutkimuslaitoksissa työskentelevän henkilöstön määrä supistui, ja tutkimuslaitosten osuus julkisesta tutkimuksesta pieneni 27 %:sta vuonna 2013 21 %:iin vuonna 2022 (OKM 2024, SA 2024)<sup>14</sup>. Kun tarkastellaan tutkimuslaitosrakenteen kehitystä kokonaisuutena, havaitaan, että pitkään peräänkuulutetuista uudistuksista valtaosa tehtiin MMM:n hallinnonalalla.

Oikeudenmukaisuuden ja arvostuksen kokemusten tiedettiin olevan ratkaisevia tekijöitä fuusion onnistumiselle – sen, että kaikkia kohdellaan tasapuolisesti riippumatta esimerkiksi organisaatiotaustasta tai henkilöstöryhmästä. Fuusionteon alussa ymmärrettiin joukko fundamentaalisia haasteita. Miten saadaan syntymään yhdistävä ’me’-henki ja motivaatio toimia yhdessä asetelmassa, jossa fuusion muodostavat organisaatiot, joissa on pitkät perinteet ja vahvat, toisistaan eroavat toimintakulttuurit. Tätä kysymystä pohdittiin Luken alkuvuosina usein. Oli kova tarve synnyttää uutta, yhteistä kulttuuria, ja vanhojen ”hyvien aikojen” muisteluun ei aina suhtauduttu myönteisesti. Myöhemmin, kun Luke-yhteisöllisyys oli jo syntynyt – vuosiin 2018 ja 2019 mennessä – juuret ja vanhat elementit alettiin nähdä vahvuutena, eikä niiden muistelija enää paheksuttu.

Erot laitosten rahoitusrakenteessa ja rahoituksen hankinnan kulttuureissa tiedettiin tuovan haasteita – varsinkin tilanteessa, jossa perusrahoitus oli leikkautumassa voimakkaasti ja paine rahoitusrakenteen muutokselle suuri. Ylipäätään oli onneton yhteensattuma, että fuusio jouduttiin tekemään samalla kun resursseja leikattiin. Myös organisaation fyysisen hajanaisuuden ja tietojärjestelmien moninaisuuden ja osin keskenäisyyden tiedettiin osaltaan vaikeuttavan käyntiinlähettä.

Sisäinen tiedotus fuusion valmistelusta pyrittiin toteuttamaan hyvin (www.samassajunassa-sivusto), ja henkilöstö

<sup>14</sup> Korkeakoulujen ja valtion tutkimuslaitosten tutkimusrahoitus 2013: yliopistot 1215,7 M€ (64 %), ammattikorkeakoulut 167,2 M€ (9 %), tutkimuslaitokset 517,1 M€ (27 %), yht. 1900,0 M€. 2022: yliopistot 1549,5 M€ (68 %), ammattikorkeakoulut 258,0 M€ (11 %), tutkimuslaitokset 468,5 M€ (21 %), yht. 2276,0 M€ (OKM 2024, SA 2024).



**Kuva 114.** Kansanedustaja Sirkka-Liisa Anttila ja kehitysjohtaja Ilkka P. Laurila Plantan monitilatoimiston avajaisissa Jokioisilla maaliskuussa 2018. Kuva: Juha Heikkilä.

osallistui valmisteluun laajasti. Korostettiin omaa aktiivisuutta: jokaisella on velvollisuus hankkia tietoa ja tuoda esille ideoita ja näkemyksiään. Moni joutui priorisoimaan fuusiovalmisteluja. Riskiksi tunnistettiin, että käännytään sisäänpäin, jolloin on vaarana, että tutkimus, asiakastyö ja rahoituksen hankinta kärsivät. Vaikka fuusiovalmistelun ymmärrettiin vaikuttavan tuotostasoon, haluttiin välttää sitä, että perustekeminen kärsii liiaksi. Korostettiin, että tulevaisuuden kannalta on tärkeää pitää yllä asiakassuhteet sekä hankkia lisää tilauskantaa ja rahoitusta.

Fuusiovalmistelu kesti 2 vuotta 9 kuukautta. Valmistelun suunnitteli projektiryhmä vuoden 2012 aikana, ja fuusion toteutti perustamishanke vuosina 2013 ja 2014. Luken perustaminen maksoi arviolta 10 M€. Fuusiovalmisteluun osallistui noin 130 henkilöä, mutta paljon isompi joukko antoi panoksensa valmistelun eri vaiheissa. Perustamiseen käytettiin arviolta



56 henkilötyövuotta vuosina 2013–2014<sup>15</sup>. Fuusio olisi voitu toteuttaa hieman nopeamminkin. 1 v 9 kk olisi voinut riittää, sillä monet asiat loksahavat paikoilleen kuitenkin vasta toiminnan käynnistyttyä.

## Arvioinnit

Luken perustaminen ja alkuvuodet ovat olleet arvioinnin kohteena kahdessa ulkoisessa arvioinnissa. Sidosryhmien arvioita Luken toiminnasta on saatu säännöllisesti luottamus- ja mainetutkimuksessa, mediabarometrissä ja työnantajakuva-tutkimuksessa. Asiakastytyväisyyttä mitataan NPS-arvolla. Sisäinen tarkastus tukee kehittämistä ja sisäisen valvonnan toteuttamista johtamis-, hallinto- ja valvontaprosesseissa sekä riskienhallinnassa ja laatutyössä. Myös johto tekee katselmuksia ja itsearviointeja näihin prosesseihin. Valtiontalouden tarkastusvirasto antaa vuosittain tilintarkastuskertomuksen ja tilintarkastusta koskevan vuosiyhteenvedon, ja MMM antaa tilinpäätöskannanoton. Samalla saadaan palaute MMM:n kanssa laaditun tulossopimuksen toteutumisesta. Vuosittainen henkilöstötutkimus tuottaa tietoa työhyvinvoinnista. Tätä tukevat myös työterveyshuollon raportit. Käynnissä olevan ohjelmakauden 2021–2025 tutkimusohjelmat on väliarvioitu. Aiemmat tutkimusohjelmien arvioinnit tehtiin vuosina 2016 ja talvella 2019/2020.

Seuraavassa esitellään kolmen laaja-alaisen arvioinnin sekä MMM:n toukokuussa 2024 antaman, vuoden 2023 tilinpäätöstä koskevan kannanoton keskeiset johtopäätökset.

<sup>15</sup> Kustannuksiin saatiin MMM:ltä erillisrahoitusta 2,008 M€ vuosille 2013–2014, josta vuonna 2013 käytettiin 0,061 M€ ja vuonna 2014 1,277 M€. Loppusumma jäi käytettäväksi lähinnä järjestelmähankintoihin vuonna 2015. Erillisrahoituksen lisäksi laitokset käyttivät resurssiaan fuusion toteuttamiseksi yhteensä 3,621 M€. Yleiskustannus mukaan laskien tutkimuslaitosten oma panostus oli noin 7 M€. Lisäksi arvioitiin, että noin 1 M€ verran työaikaa jäi kirjaamatta perustamishankkeen tehtäväkoodeille (Raitio ym. 2015).



**Kuva 115.** Erikoistutkija Elina Kiviharju, geenivaraneuvottelukunnan puheenjohtaja, maatalousneuvos Kirsi Heinonen ja kansliapäällikkö Jaana Husu-Kallio Kansallisen kasvigeenivaraohjelman 20-vuotisjuhlissa Piikkiössä. Kuva: Johanna Buchert.



**Kuva 116.** Pääjohtaja Mari Walls esitelmöi IUFRO INAFOR -konferenssissa Indonesiassa heinäkuussa 2017. Kuva: Taneli Kolström.

## Perustamisen ja käyntiinlähden arviointi osana TULA-uudistuksen arviointia

Valtioneuvoston kanslian tilaamassa TULA-uudistuksen (VNp 2013) arvioinnissa (Haila ym. 2018<sup>16</sup>) Luken perustamisen todetaan olleen ”historiallisesti merkittävä julkisen sektorin fuusiohanke, jossa yhdistettiin neljä rakenteeltaan ja toimintakulttuuriltaan erilaista organisaatiota, joiden yhteenlaskettu henkilötyövuosien määrä oli 1 769 ja vuosibudjetti noin 144 M€ vuonna 2012 ja jotka toimivat liki 40 paikkakunnalla.”

Arvioinnin yhteydessä toteutetun henkilöstökyselyn mukaan henkilöstö ei kokenut, että toiminnallinen ja taloudellinen perusta olisi vahvistunut, vaan ennemmin nostettiin esille kielteisinä piirteinä tutkimuksen lyhytjänteisyyden lisääntyminen, tutkimuksen laadun heikkeneminen, kiristyvä kilpailu projekti-rahoituksesta, noussut stressitaso ja alentunut työmotivaatio. Myös ministeriön tutkimuksen ohjausmahdollisuuksien heikkeneminen suhteessa Lukeen tuli esille avoimissa vastauksissa. Johdon haastatteluisissa Luken perustamisen tavoitteet nähtiin selkeinä ja toiminta suuressa mittakaavassa yhdenmukaisena tavoitteiden kanssa. Esimerkkinä myönteisistä vaikutuksista nostettiin, että Luke on onnistunut asemoitumaan uudelleen, ja tutkimuskenttä on selkeytynyt. Johto muistutti alun vaikeudesta henkilöstön ja toimipaikkojen vähennyksineen.

Haastattelujen mukaan toimipaikkojen vähentäminen oli johtanut henkilöstön irtisanomisiin ja vaihtuvuuteen. Vastauksien mukaan toimipaikkojen ja laboratorioden vähentämisellä oli vaikutusta lakisääteisiin viranomaistehtäviin ja tutkimukseen. Vuosikymmenien aikana kerätyt ainutlaatuiset aikasarat ovat usein kuuluneet viranomaistehtäviin. Vastauksissa näkyi huoli siitä, että esimerkiksi metsän, muiden luonnonvarojen

<sup>16</sup> Joulukuussa 2018 valmistuneessa arvioinnissa selvitettiin, miten TULA-uudistus oli toteutunut, ja miten se oli edesauttanut tutkimuksen toimimista yhteiskunnan kehittämisen ja päätöksenteon strategisena resurssina. Arviointi perustui dokumenttianalysiin, kyselyjen, haastattelujen ja muun asiantuntijatyön tuottaman laadullisen ja määrällisen aineiston analyysiin. Arvioinnin toteuttivat Ramboll Management Consulting Oy, Gaia Consulting Oy, Lapin yliopisto, MDI Oy ja WitMill Oy. Kansainvälisinä asiantuntijoina olivat professori Peter Maassen ja Dr. Paul Cunningham.

ja ympäristön tutkimuksessa tärkeitä pitkiä seurantoja ja pitkäaikaiskokeita oli vähennetty, jopa lopetettu. Luke-fuusion myönteisenä vaikutuksena pidettiin monitieteellisyuden vahvistumista ja kunnianhimon tason nousua.

Arvioinnissa kysyttiin, toteutettiinko hanke kustannustehokkaasti. Raportissa viitataan perustamishankkeen selvityksessä (Raitio ym. 2015) esitettyyn vaihtoehtoiseen, mahdollisesti nopeampaan ja kustannustehokkaampaan tapaan, jossa laitokset olisi yhdistetty johonkin yhdistettävistä laitoksista, jolloin vastaanottavan laitoksen johtaja olisi toiminut päätösvaltaisena projektinjohtajana ja tulevan uuden laitoksen johtajana. Tällöin fuusioituminen olisi ollut toteutettavissa myös nopeammin ja ehkä kustannuksia pienentäen. Arviointiraportin mukaan fuusion kustannustehokkuutta on vaikea arvioida, koska vastaavatyypistä vertailukohtaa Luken perustamiselle ei ole. Arvioitiin kuitenkin, että perustaminen olisi mahdollisesti voitu toteuttaa jossain määrin nopeammin ja kustannustehokkaammin, mutta mahdollisten vaihtoehtojen toteutustapojen muita vaikutuksia on kuitenkin vaikea jälkikäteen arvioida. Arvion mukaan perustamisesta ei koitunut suuria transaktiokuluja tai kuluja, jotka syntyvät perustyötehtävien tekemisen estymisenä tai viivästyksenä.

Arvioissa todetaan, että Lukeen fuusioituneet tutkimuslaitokset olivat hyvin erilaisissa tilanteissa rahoitusrakenteensa osalta, minkä vuoksi muutos kilpailtua rahoitusta tehokkaasti hakevaksi projektiorganisaatioksi on ollut iso. Todetaan, että näitä muutoksia olisi joka tapauksessa ollut pakko tehdä kilpailun rahoituksen merkityksen kasvaessa ja kansainvälisen kilpailun kiristyessä. Jokainen laitos olisi kohdannut nämä uudistumishaasteet fuusiosta riippumatta.

Arvioinnin mukaan kokonaisuutena Luken perustamista voidaan pitää tavoitteiltaan selkeänä toimenpiteenä, joka oli loogista jatkumoa toiminnan pitkäaikaiselle kehittämiselle ja jonka toteutus oli kokonaisuutena melko hyvin linjassa koko TULA-uudistuksen tavoitteiden kanssa. Luke nostettiin esille hyvänä esimerkkinä uudesta tutkimuslaitoksesta, josta on tulleet merkittävä toimija.

Arvioinnin mukaan tutkimusrahoituksen kokonaisuudistuksen synnyttämät uudet rahoitusmuodot ovat vahvistaneet tutkimuksen relevanssia, kysyntälähtöisyyttä ja monitiete-

syyttä sekä edesauttaneet tutkimuksen toimimista yhteiskunnan kehittämisen ja päätöksenteon strategisena resurssina. Todetaan, että samanaikaisesti tapahtuneet tutkimuslaitosten merkittävät perusrahoituksen leikkaukset ovat vastavuoroisesti merkittävästi heikentäneet tutkimuksen tekemisen edellytyksiä. Korostetaan, että kansallisen vastinrahoituksen määrä ja kohdentuminen tulisi ottaa aiempaa paremmin huomioon, jotta tutkimusorganisaatiot voivat tulevaisuudessa lisätä kansainvälisen rahoituksen määrää.

Lukenkin työssä merkittävässä roolissa olevat viranomais-tehtävät ja laaja tietovarantotyö noteerataan arvioinnissa, jonka mukaan TULA-uudistuksessa ei otettu riittävästi huomioon tutkimuslaitosten monipuolista roolia viranomaistoiminnassa ja pitkäjänteistä tiedontuotantoa. TULA-uudistus ei onnistunut turvaamaan tutkimuslaitosten pitkällä ajalla keräämää tietovarantoa, kuten tyyppillisesti viranomaistehtävinä kerättäviä pitkiä aikasarjoja, minkä vuoksi viranomaistehtävien jatkuvuus on heikentynyt. Arvioinnin mukaan tutkimuslaitosten ohjauksessa tulee kiinnittää huomiota sekä tutkimuksen laatuun että viranomaistehtäviin, jotka molemmat luovat pohjaa tulevaisuuden tutkimus- ja osaamisvalmiuksille.

Arvioinnin mukaan TULA-uudistuksen ohjaus ja seuranta oli puutteellista, eikä tavoite vahvistaa tutkimuslaitosten strategista ohjausta valtioneuvoston tasolla toteutunut — so. ei onnistuttu rikkomaan hallinnonalojen välisiä raja-aitoja, ”siiloja” (uudistuksen arviointi, myös Inkeröinen 2019 ja 2023). Tutkimuskentässä ei nähty tarvetta uusille mittaville rakenteellisille muutoksille, mutta arvion mukaan verkostomaisten yhteistyörakenteiden (Tulanet ja KOTUMO- prosessi) tuli jäädä pysyviksi käytännöiksi.

### Toiminnan arviointi vuonna 2021

Luke ja MMM osallistuivat yhdessä Digi- ja väestötietoviraston ja Syyttäjälaitoksen sekä näitä ohjaavien ministeriöiden kanssa valtiovarainministeriön johdolla toteutettuun virastoarvioinnin kehittämiseen. Tehtävänä oli tuottaa virastoille yleisesti sovellettava arviointikonsepti. Samalla syntyi arviointi kustakin hankkeesta mukana olleesta laitoksesta. Kesäkuussa 2021



**Kuva 117.** Tutkimusmestari Leo Korhonen määrittää VHF-tutkalla panoitettun metsäpeuran sijaintia. Kuva: Marja Hyvärinen.

valmistuneen raportin (VM 2021<sup>17</sup>) mukaan Luke on saavuttanut hyvin sille uudistumisessa asetetut tavoitteet ja onnistunut muodostamaan yhtenäisen toimintakulttuurin.

Arvioinnin mukaan Luken perustamishanke toteutui pääosin suunnitelmien mukaisesti, mutta panostuksista huolimatta koordinoinnissa ja tiedon välittämisessä esiintyi puutteita.

<sup>17</sup> Perustamishanketta ja vuosien 2015–2020 toimintaa tarkastelleen arvioinnin toteutti Broad Scope Management Consulting Oy.

Eri toimintakulttuurien yhdistyessä muutosprosessiin olisi tul- lut panostaa enemmän. Haasteena oli myös se, että pääjohtaja valittiin organisaatioon vasta marraskuussa 2014, jolloin vas- tuutehtävien henkilövalintoja lukuun ottamatta muu valmistelu oli jo tehty. Tämä hankaloitti pääjohtajan asettumista rooliinsa.

Arvioinnin mukaan Luken ensimmäiset vuodet olivat haas- teellisia johtuen budjettileikkauksista sekä erilaisten toi- mintakulttuurien ja toimintatapojen yhteensovittamisesta. Henkilöstön vähentäminen ja toimipaikkojen karsiminen heti käynnistymisvaiheessa rasittivat merkittävästi käynnistymis- tä, ja vaikea alku heikensi työhyvinvointia.

Arvioinnin mukaan toisesta toimintavuodesta lähtien ke- hitys on kuitenkin ollut hyvin myönteistä: ydintoiminnan tuo- tokset ja vaikuttavuus ovat kasvaneet, kustannukset läpileik- kaavasti alentuneet ja henkilöstön hyvinvointi parantunut. Arvioinnin mukaan synergioita ja tuottavuushyötyjä on saavu- tettu hyvin, ja niitä on jatkossa edelleen saavutettavissa. Tuot- tavuuden parantumisesta merkittävämpää on poikkitieteellisten kyvykkyyksien kasvattaminen ja kansainvälisen toimintakyvyn edistäminen tulevaisuuden keskeisillä painopistealueilla. Käy- tännössä kaikkien keskeisten tavoitteiden osalta toiminta on kehittynyt oikeaan suuntaan, ja toiminta saavuttaa tai ylittää uudistuksen suunnitteluvaiheessa tavoitellut hyödyt. Raportin mukaan arviointihetkellä virasto oli hyvin toimintakykyinen, muodostamisvaihe oli jäänyt kauas taakse ja katse oli tulevai- suudessa.

Arvioinnissa annettiin näkemyksiä ja suosituksia jatkotar- kastelun, toiminnan edelleen kehittämisen ja päätöksenteon tueksi. Suositukset liittyvät asiakokonaisuuksiin:

- Talouden ja kestäväen kehityksen näkökulmien yhdistä- misen vahvempi hyödyntäminen
- Kansainvälinen toiminta
- Henkiset voimavarat
- Alueellisen infrastruktuurin kehittäminen
- Tutkimuksen ja tiedon synergioiden hyödyntäminen
- Digitalisaation hyödyntäminen

### Tutkimusohjelmien väliarviointi vuonna 2023

Ohjelmakauden (2021–2025) puolessa välissä, vuonna 2023 toteutetussa tutkimusohjelmien väliarvioinnissa tarkasteltiin ohjelmien tieteellistä laatua ja vaikuttavuutta, yhteiskunnallis- ta ja taloudellista vaikuttavuutta sekä tutkimuksen organisoin- tia. Arviointipaneeliin kutsuttiin edustajia tutkimusohjelmien neuvottelukunnista (StAB).

Tieteellisen vaikuttavuuden arvioitiin olevan hyvällä tasol- la, ja sen arvioitiin kasvaneen viime vuosina. Luken tutkimus on tieteellisesti merkittävää, ja se edustaa biotalouden alalla kansainvälistä edelläkävijyyttä. Lisääntynyt kansainvälinen yhteistyö on parantanut tutkimuksen laatua ja vaikuttavuutta. Luken ohjelmilla nähtiin olevan tärkeä rooli myös tohtorinkou- lutuksessa.

Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden osalta Luken strategian todettiin olevan ajan hermolla, ja ohjelmat muodostavat vah- van pohjan strategian toteuttamiselle. Poliittikkavaikuttaminen alueellisella, kansallisella ja EU-tasolla on Luken erityisvah- vuus. Luke on ottanut aktiivisen roolin yhteiskunnallisessa keskustelussa. Vaikuttavuustarinat tuovat mielenkiintoisella ja helposti omaksuttavalla tavalla esille Lukessa tehtävän työn yhteiskunnallista merkitystä. Tulevaisuudessa Luke voisi ottaa entistä vahvemman, tieteeseen perustuvan yhteiskunnallisen muutosjohtajan roolin ja luoda positiivista asenneilmapiiriä. Si- dosryhmäyhteistyötä eri tasoilla voisi entisestään lisätä.

Matriisiorganisaation edut nähtiin merkittävinä: malli kan- nattaa säilyttää ja kehittää johtamista tässä rakenteessa. Mat- riisimallissa Luken osaamispotentiaali saadaan tehokkaasti hyödynnettyä. Ohjelmien sisältöjä pidettiin edelleen ajankoh- taisina, ja niiden arvioitiin vastaavan ulkopuolisen rahoituksen nykyisiä sisällöllisiä painotuksia. Ohjelmien avulla on pystytty vastaamaan laajoihin hankehakuihin. Vaikka Luken tutkimuk- sen keskiössä on uusiutuviin luonnonvaroihin perustuva elin- keinotoiminta, tarvitaan myös kokonaisvaltaisempaa näke- mystä toimialojen muutosten yhteiskunnallisesta puolesta.

### MMM:n arvio tuloksellisuuden kehityksestä ja tulosta-voitteiden toteutumisesta vuonna 2023

MMM nosti arviossaan seuraavia tuloksellisuutta, toiminnan tehokkuutta, laadunhallintaa sekä henkilöstövoimavarojen kehittämistä koskevia näkökohtia (MMM 2024):

- Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden sekä toiminnallisen tuloksellisuuden ja tuottavuuden tavoitteet toteutuivat hyvin.
- Luke on palvellut asiakkaita ja sidosryhmiä hyvin. Tutkimusta ja siihen pohjautuvaa asiantuntemusta hyödynnettiin monipuolisesti politiikan ja päätöksenteon valmistelussa sekä elinkeinojen ja maaseudun elinvoiman kehittämisessä.
- Vaikuttavuus oli vahvaa kotimaan lisäksi myös laajemmin, erityisesti EU:ssa. Lukea kannustetaan edelleen olemaan aktiivinen yhteiskunnallisessa keskustelussa, myös EU-vaiuttamisessa. Luke on toiminut aktiivisesti myös globaaleissa verkostoissa ja ollut mukana mm. suomalaisen viennin edistämisessä. Lukella on osaamista, jota tulisi pystyä hyödyntämään entistä laajemmin ruoka- ja luonnonvara-alan ajankohtaisten haasteiden ratkaisemisessa ja tulevaisuuden mahdollisuuksien hyödyntämisessä.
- Tieteellisten julkaisujen määrä ja laatu ovat säilyneet edellisten vuosien hyvällä tasolla.
- Todetaan, että on käynnissä toimenpiteitä tilastojen virheettömyydessä ja sähköisessä vastaamisessa esiintyneiden haasteiden ratkaisemiseksi.
- Henkilöstövoimavarojen hallinnan ja kehittämisen tilanne on säilynyt hyvänä. Työhyvinvointiin on tärkeää kiinnittää erityistä huomiota myös jatkossa.
- Taloudellinen tilanne oli vakaa erityisesti onnistuneen ulkopuolisen rahoituksen hankinnan ansiosta. Toiminnan kustannusvastaavuuden tavoitteita ei kuitenkaan saavutettu, joten kustannustehokkuutta tulee pyrkiä parantamaan. Tarvitaan toimia, joilla sopeudutaan budjettileikkauksiin. Sopeuttaminen tulee toteuttaa siten, että viranomais- ja asiantuntijatehtävät sekä tilasto-

viranomaistoiminta pystytään hoitamaan säästöjen edellyttämällä tasolla ja vaarantamatta yhteiskunnallisesti kriittisen tiedontuotannon jatkuvuutta.

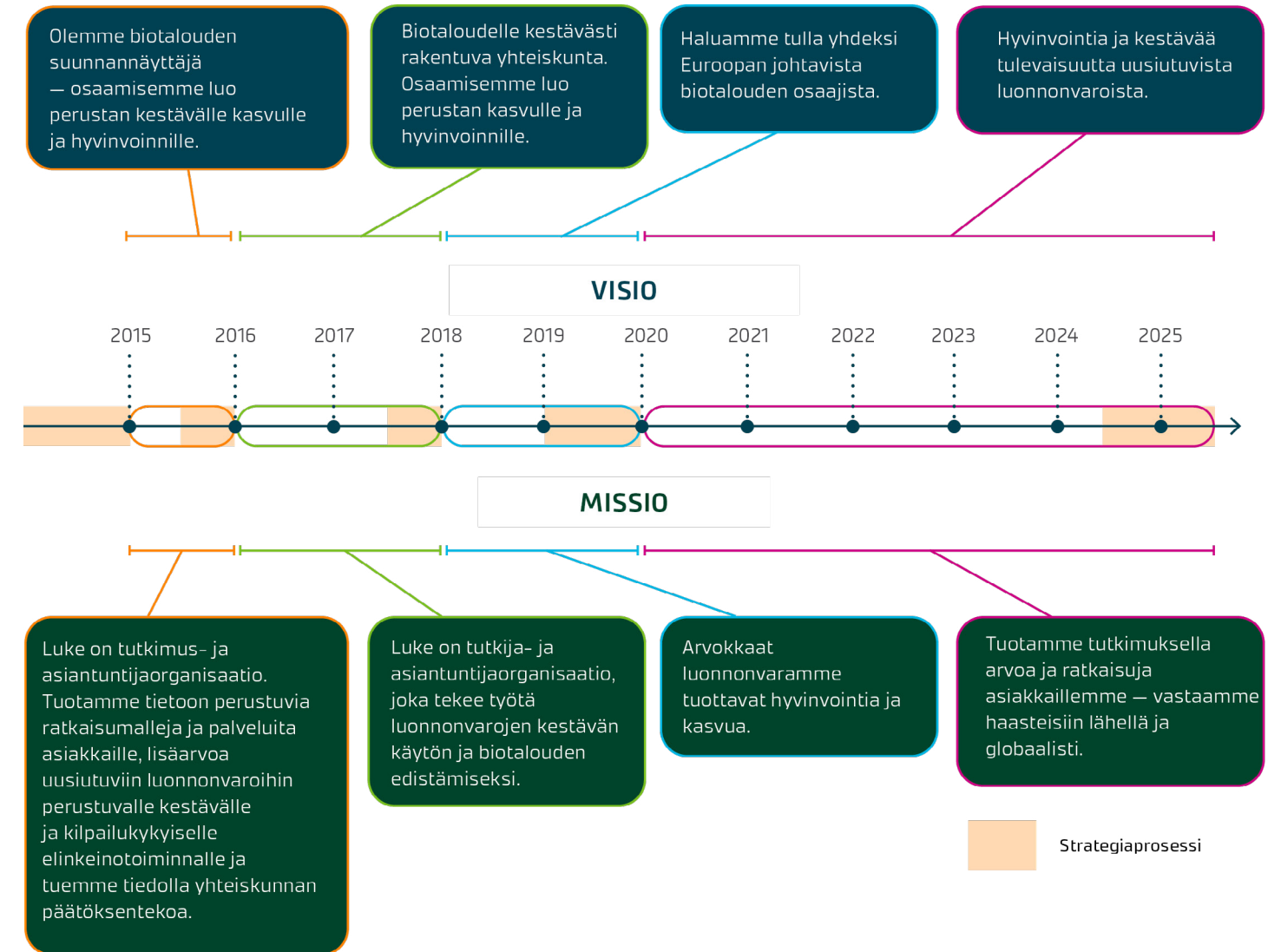
### Luke vuonna 2025

Luke on vakiinnuttanut paikkansa tutkimusjärjestelmässä, ja se on VTT:n jälkeen Suomen toiseksi suurin tutkimuslaitos. Tarkastelukulman laajennus fuusion myötä oli hyvä ratkaisu, sillä ratkottavat ongelmat ovat entistä monimutkaisempia. Luonnonvarojen kestävä käyttö edellyttää eri tieteenalojen osaamista yhdistävää tutkimusta ja asiantuntemusta. Luken perustaminen vahvisti tutkimusta, jota tarvitaan luonnonvaratalouden ja siihen pohjautuvan hyvinvoinnin rakentamisessa.

Tavoitteita ja keinoja päästä niihin on arvioitu aika-ajoin. Vision ja mission sanoitusta on vuosien varrella vaihdettu fokusoiden tarkastelukulmaa joko Lukeen tai laajemmin yhteiskuntaan. Viidennen strategiaproessin on tarkoitus valmistua kesäkuussa 2025 (Kuva 118).

Toiminnan taloudellisiin edellytyksiin on jouduttu kiinnittämään jatkuvasti merkittävää huomiota. Rahoitusrakennetta on muutettu radikaalisti siten, että ulkopuolisen rahoituksen osuus menoista on kasvanut 31 %:sta 47 %:iin. Vuosi vuodelta parantunut tulos ulkopuolisessa rahoituksessa osoittaa, että Lukeen luotetaan, osaaminen on korkealla tasolla, Luke on hyvin verkottunut, sen työ vastaa kansallisiin ja globaaleihin haasteisiin, hankevalmistelun ja -hallinnon tuki on ammattitaitoista – ja että lukelaiset puhaltavat yhteen hiileen.

Onko ulkopuolisen rahoituksen osuus 47 % vähän vai paljon? Yksi tutkimuslaitosrakenteen selvityshenkilöistä, professori Jussi Huttunen totesi ulkopuolisen rahoituksen osuuden riskiksi sen, että se suuntaa laitoksen toimintaa perustehtävien ulkopuolelle: ”Yksi kolmasosa ulkopuolista rahaa tutkimuslaitoksen budjetista on aika hyvä kompromissi, se kannustaa korkeatasoiseen tutkimukseen, mutta ohjat pysyvät laitoksen omista käsissä.” (ref. Kirsilä 2016b). OPM:n vuoden 2005 muistion mukaan ulkopuolisen rahoituksen 30 % osuutta ”on yleisesti ottaen pidettävä liian pienenä. ’Hälytysrajana’ on Suomessa pidetty 50:50-tilannetta, leimallisimmin asiakasohjautuvaa Valtion teknillistä tutkimuskeskusta lukuun ottamatta.”



Kuva 118. Vision ja mission kirjaus Luken strategioissa.



**Kuva 119.** Luonnonvarat-yksikön johtoryhmä toukokuussa 2024. Ryhmäpäällikkö Ari Rajala, yksikönjohtaja Sirpa Thessler, ryhmäpäälliköt Päivi Mäkiranta, Ari Leskelä, Timo Myllylä, Sirpa Piirainen, laboratorionsinööri Tuija Hytönen, ryhmäpäälliköt Ville Kankaanhuhta, Timo Hurme, Otso Huitu, Riikka Linnankoski ja kehittämisspäällikkö Nina Peuhkuri. Kuva: Luken arkisto.

(Karjalainen 2005). Samaa suuruusluokkaa olevia rajoja esitelti selvityshenkilö, professori Jorma Rantanen: ”...huomattava enemmistö [laitoksista] asettaa rajan 30-40 %:iin ja osa hyvin pieneksi, koska markkinoita ei niille käytännössä ole olemassa” (Rantanen 2008).

EU-rahoitus on ollut rahoituksenhaun yhtenä painopisteenä. Se miltei nelinkertaistui vuodesta 2015 (2,9 M€) vuoteen 2024 (10,9 M€). Luke on 2020-luvun ajan ollut Suomen tutkimuslaitosten joukossa VTT:n jälkeen toiseksi suurin rahoituksen saaja EU:n tutkimuksen puiteohjelmissa. Toteutui myös tavoite hankekoon kasvusta. Samalla on pyritty EU-hankkeiden koordinaattoriksi. Vuonna 2024 Luken koordinoimien Horisontti Eurooppa-hankkeiden määrä nousi jo 16:een (13 käynnissä olutta ja 3 hyväksytyä, valmistelussa olutta). Sitoutuminen kansainväliseen tutkimusrahoitukseen ja panostus koordinoituihin EU-hankkeisiin ovat vahvistaneet Luken asemaa merkittävänä toimijana eurooppalaisessa tutkimus- ja innovaatiokentässä.

Tulanet-verkosto muistuttaa, että on tärkeää varmistaa lainmukainen 4 %:n T&K-rahoitusosuus BKT:sta 2020-luvun loppuun mennessä, ja että tästä on välttämätöntä kohdentaa riittävä osuus tutkimuslaitoksille. Siten vahvistetaan Suomen kilpailu- ja sopeutumiskykyä sekä tuetaan elinkeinoelämän uudistumista.

Tiedeyhteisöllä on omat, tutkimusalakohtaiset mekanisminsa osaamisen kehittämisessä ja siirtämisessä. Luken järjestämää koulutusta on ollut etenkin esihenkilötyöhön, projektinjohtamiseen, tutkimusmenetelmiin, hyvään toimintatapaan, ja tietoturvaan. Koska osaamisen rakentaminen ja siirtäminen perustuu mestari–kisälli-malliin, osaamisen siirtämistä ja kehittämistä on systematisoitu. Vuonna 2024 käynnistettiin Luken tohtoriohjelma (LukeDP), jota toteutetaan yhteistyössä yliopistojen ja muiden sidosryhmien kanssa. Siinä koulutetaan uutta tutkijasukupolvea sekä varmistetaan tutkimuksen korkea laatu ja vaikuttavuus. Vuonna 2025 tohtoriohjelma laajeni tohtori- ja postdoc-ohjelmaksi. Tämän teki mahdolliseksi se, että – Tulanetin ja Luken aktiivisen vaikuttamisen ansiosta – valtion T&K-lisärahoituksesta osa kanavoitiin tutkimuslaitosten postdoc-ohjelmaan.

Luken suoritusta mittaavat indikaattorit ovat viime vuosina osoittaneet hyvin tavoitteisiinsa pääsevää laitosta. Johtopäätös ulkoisista ja sisäisistä arvioinneista, palautteista ja tilinpäätöskannanotoista on se, että Luke on saavuttanut tavoitteensa ilman merkittäviä poikkeamia, eikä merkittävää huolta herättäviä seikkoja laitoksen toiminnassa ole ilmennyt. Saatu palaute on osaltaan tukenut toiminnan suuntaamista ja kehittämistä.

Työhyvinvointi on keskimäärin hyvällä tasolla, ja sisäinen luottamus on Luken organisaatiokulttuurin vahvuus. Hyvän tilanteen eteen on työskenneltävä jatkuvasti, ja vastuu on työyhteisön jokaisella jäsenellä.

Luke toimii pääosin julkisilla varoilla, ja päättäjillä ja kansalaisilla on lupa odottaa tutkijoilta asiantuntijankemeyksiä, ratkaisuja, vaikuttavuutta sekä helposti käytettäviä ja laadukkaita palveluita. Tutkimukselta odotetaan ennakoitua ja synteesejä. Tutkijoilta odotetaan ratkaisuja, miten Suomen taloutta uudistetaan niin, että samalla pienennetään hiilijalanjälkeä, turvataan turvallinen ja laadukas ruoka sekä luonnon monimuotoi-



**Kuva 120.** Johtava tutkija Antti Kause esittelee AqualMPACT-hankkeen politiikkasuosituksia europarlamentaarikko Nils Torvaldsille Brysselissä lokakuussa 2023. Kuva: Luken arkisto.

suus ja puhdas ympäristö, parannetaan työllisyyttä, kasvatetaan vientituloja ja tullaan riippumattomaksi fossiilisista polttoaineista. Valtaosa tiedossa olevista fossiilisen polttoaineen varannoista on jätettävä käyttämättä, jotta ilmaston lämpeneminen ei ylitä siedettävänä pidettävää rajaa. Maapallo ei riitä nykyisellä kulutustahdilla. Siksi raaka-aineita on pakko käyttää aiempaa viisaammin, mikä edellyttää, että raaka-aineet kiertävät ja kaikki sivuvirrat hyödynnetään. Rajallisista raaka-aineista pitää tuottaa lisäarvotuotteita ja -palveluja.

Luonnonvara- ja ympäristökysymysten painoarvo ja sen myötä odotukset alan tutkimukselle ovat kasvaneet viime vuosikymmeninä. Yhteiskunnan arvot ovat muuttamassa, ja luonnonvara-alan murros vaikuttaa Luken toimintaan yhä enemmän. Perinteiset tavat hyödyntää luonnonvaroja kyseenalaistetaan yhä laajemmin, ja tutkijoiden on tärkeää tuoda keskusteluun tutkimukseen perustuvia faktoja ja vaikutusanalyyskejä siitä, mihin vaihtoehtoiset politiikat johtavat. Odotukset toiminnan vastuullisuudesta ovat kasvussa. Toimintaa tästä näkökulmasta on kuvattu vastuullisuusraporteissa keväästä 2021 alkaen.

”

*EU-rahoituksen moninkertaistaminen on yksi Luken hienoimmista menestystarinoista.*

*- Mikko Peltonen*

”

Meillä on aika vanhanaikainen käsitys luonnonvaroista, että se on yksittäisiä asioita kuten metallimalmit, puu, hiili, turve yms. Tietyllä tavalla hyvin simppele ajatus luonnonvaroista. Tulevaisuudessa varmasti voidaan ajatella, että esimerkiksi biodiversiteetti itsessään on luonnonvara, jolloin sitä täytyy kohdella ja käsitellä eri tavalla. Ja tulevaisuudessa toivottavasti uudistuu ajattelu luonnonvaroista myös Luonnonvarakeskuksen sisällä. On tärkeää uudistaa tällaista ajattelua jo ihan määritelmillä ja tekemisellä, että mitä luonnonvarat ovatkaan tämän päivän ja tulevaisuuden maailmassa. Ja sehän on paitsi ihmisen ja luonnon myös elinkeinojen etu

- Saara Kankaanrinta



**Kuva 121.** Luken johtokunta Maaningalla kesäkuussa 2024. Kuva: Johanna Buchert.

Tutkimusorganisaatiot törmäävät yhä useammin tilanteeseen, jossa tutkijayhteisön ulkopuolelta otetaan kantaa tutkimuksen toteutustapaan. Toimintatapaohje (code of conduct) linjaa osaltaan toimintaperiaatteita. Luke on sitoutunut tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) eettiseen ohjeistukseen, ja se toimii hyvän tieteellisen käytännön sekä tilastojen käytännesääntöjen mukaisesti. Käytössä on ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi (ostopalveluna). Kokeellisessa tutkimuksessa varmistetaan eläinten hyvinvointi (eläinten hyvinvointiryhmät), ja valtakunnallisesta hankelupalautakunnasta hankitaan tarvittavat luvat.

Vuonna 2024 ensimmäisenä Suomessa Luken toimintamalliin lisättiin kokeellisen tutkimuksen tutkimushankkeiden ennakoarvioinnin prosessi, jossa systemaattisesti arvioidaan tutkimuksen toteuttamisen vaikutuksia luontoon, esimerkiksi biodiversiteettiin, vesistökuormitukseen ja ilmastoon. Eettinen ennakoarviointi tehdään sellaisiin tutkimusasetelmiin, jotka voivat aiheuttaa merkittävän riskin ja haitan ympäristölle ja eliöille.

Kymmenvuotiaalla Lukella on vahva rooli yhteiskunnassa, vaikuttavuutta syntyy, ja myös rooli EU-tutkijayhteisössä on vahva. Luken kilpailuetuja ovat vahva osaaminen, kokeellinen toiminta, tietovarannot, yhteistyöverkostot ja organisaatiokulttuuri.

Tutkimusorganisaatioiden joukossa Luke on ainutlaatuinen siinä, että se on sijoittunut laajasti maan eri osiin. Näkymä on, että Luken osaamiselle on suomalaisessa yhteiskunnassa ja globaalisti entistä enemmän tilausta. Suomen luontaiset vahvuudet, runsaat uusiutuvat luonnonvarat ja makea vesi sekä puhdas luonto, ovat maailmassa niukkuustekijöitä. Raaka-aineiden käytön tehokkuuteen ja kestävyYTEEN on kiinnitetty huomiota, ja raaka-ainemarkkinat toimivat. Biotalous on Suomelle luontainen kasvualue, joka synnyttää uutta teollista pohjaa, yritystoimintaa, työllisyyttä, vientiä ja hyvinvointia. Yhteiskunta arvostaa ja panostaa osaamiseen ja hyödyntää sitä päätöksenteossa kaikilla tasoilla.

Pitkällä aikajänteellä maine ja sidosryhmätuki ovat varsinkin asiantuntijaorganisaatiolle menestyksen kulmakiviä. Ne vaikuttavat houkuttelevuuteen työpaikkana, työmotivaatioon, mahdollisuuksiin tukea yhteiskunnan kehitystä sekä rahoitukseen – jopa siihen, mille alalle nuoret hakeutuvat opiskelemaan ja näyttäytykö tutkimus houkuttelevana ammattina. Maineen vahvistumisen tahdissa myös Luken sidosryhmiltään saama tuki on vahvistunut, ja se on hyvällä tasolla. Käsitukset organisaatiosta ovat monen tekijän summa. Käsitukset syntyvät myös jokaisesta kohtaamisesta. Epäilemättä lukelaiset ovat kohtaamisissaan hyviä käyntikortteja.



**Kuva 122.** Pikku-Finlandiassa pidetyssä sidosryhmätilaisuudessa maaliskuussa 2022 sukeltettiin maaperän uumeniin, pohdittiin tuulivoiman hyötyjä ja haittoja sekä tutustuttiin ruuantuotannon uusiin ratkaisuihin. Kuva: Juuso Merta

”

Lukella on erittäin vahva asema suomalaisessa luonnonvarojen käyttöä koskevassa keskustelussa. Minusta Luken rooli itsenäisenä tutkimuslaitoksena on koko ajan vahvistunut. Tutkijat tuovat rohkeasti esiin tutkimukseen perustuvia näkökulmia, vaikka ne eivät aina miellyttäisikään päätöksentekijöitä. Tästä suuri ansio lankeaa myös Luken johdolle, joka määrittää periaatteet.

- Lea Kauppi

Kuinkapa moni olisi reilut kymmenen vuotta sitten tiennyt, miten hieno virasto Luke on nyt. Onneksi meitä siihen vahvasti uskovia oli. Suomi ei yksinkertaisesti pärjäisi ilman Lukea, osana EU:ta tai omien haasteidensa kanssa.

- Jaana Husu-Kallio

## Luken seuraava vuosikymmen

Johanna Buchert & Antti Asikainen

Luonnonvarojen merkitys suurten globaalien haasteiden ratkaisemisessa lisääntyy entisestään haastaen Luken tutkimusta. Samaan aikaan Suomen taloudellinen kilpailukyky on heikentynyt ja tutkimuksen tulisi osaltaan vahvistaa kotimaisen elinkeinojen kilpailukykyä, parantaa alkutuotannon kriinsietokykyä ja luoda kustannusvaikuttavia ratkaisuja luonnon monimuotoisuuden lisäämiseen sekä ilmastonmuutoksen hillintään. Ratkaisujen tuottaminen edellyttää haasteiden systemisen luonteen ymmärrystä, innovatiivisuutta, tieteidenvälisyyttä sekä monisektorista yhteistyötä. Myös EU:n poliittinen agenda on muutoksessa: Green Dealista on siirrytty Clean Industrial Dealiin, jossa korostuvat EU:n turvallisuus, taloudellinen kilpailukyky sekä vakauden palauttaminen. EU:n painopistemuutos voi johtaa muutoksiin myös Horisontti Eurooppa-tutkimusrahoituksessa ja tulevan puiteohjelman sisällössä.

Luken strategisena tahtotilana on olla yksi Euroopan johtavista tutkimuslaitoksista uusiutuvien luonnonvarojen tutkimuksessa. Ensimmäisen kymmenen vuoden aikana on rakennettu askelmerkit tätä tavoitetta kohti: Luke on pystynyt

vahvistamaan merkittävästi ulkopuolista rahoitusta ja on yhä halutumpi EU-hankekumppani. Luken seuraava strategiakausi alkaa vuonna 2026, ja uuden strategian myötä myös tutkimusohjelmarakenne uudistuu. Alustavissa strategiakeskusteluissa tärkeiksi tulevaisuuden aihealueiksi ovat nousseet muun muassa uusiutuvaan energiaan liittyvien maankäytön, energiaratkaisujen ja yhteiskunnallisten näkökulmien integrointi sekä jalostuksen ja teknologian avulla kehitetyt uudet ja paremmat raaka-aineet. Tulevaisuudessa Luke tähtää EU-rahoituksen kaksinkertaistamiseen ja strategisten kärkialojen vahvistamiseen myös huippututkimusta tukevalla ERC-rahoituksella.

Tutkimuksellisten tavoitteiden saavuttaminen edellyttää kansallisen roolin ohella kansainvälisen ja Suomessa alueellisen roolin vahvistamista edelleen. Tutkimushuipukkuuteen tähtääminen edellyttää myös tieteellisen ajatusjohtajuuden ottamista erityisesti kokonaiskestävän maa- ja metsätalouden osalta. Luottamuksen vahvistaminen Luken tutkimuslähtöisyyteen ja integriteettiin on perusedellytys näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. On tärkeää onnistua ennakoimaan luonnon-



**Kuva 123.** Erityisasiantuntija Mika Mustonen, tutkimusprofessori Rai-sa Mäkipää, tutkimusylijohtaja Antti Asikainen, pääjohtaja Johanna Buchert, yksikönjohtaja Sirpa Thessler, ohjelmajohtaja Johanna Kohl ja tutkimusprofessori Eeva Vainio Brysselissä syyskuussa 2023. Matkalla tavattiin Suomen pysyvän edustuston ja DG AGRIn henkilöitä. Kuva: Luken arkisto.

vara-alan ja biotalouden kehittymistä ja luoda alan toimijoille kestäviä liiketoimintamahdollisuuksia. On odotettavissa, että taloutta uudistaviin T&K-ohjelmiin ohjataan nykyistä merkittävästi enemmän rahoitusta, minkä lisäksi myös uusiutuvat luonnonvarat sekä niihin perustuvien innovaatioiden ja elinkei-

notoiminnan vahvistaminen muokkaavat sekä EU:n että kansallista rahoitusta.

Haluamme myös tulevaisuudessa kehittää kestäväää, uusiutuviin luonnonvaroihin pohjautuvaa liiketoimintaa siirtämällä tutkimuksen ja teknisen kehittämisen pohjalta syntyneitä keksintöjä sekä palveluinnovaatioita yrityksille. Tätä tukee Luken laaja kokeellisen tutkimuksen infrastruktuuri, joka mahdollistaa kokeiden toteuttamisen tuotantomittakaavassa, jolloin saadaan luotettavaa tietoa todellisista sovellusmahdollisuuksista. Tämä antaa kilpailuetua varsinkin pienille ja keskisuurille yrityksille. Haluamme myös tukea startup-yritysten perustamista Suomeen. Startup-yritysten avulla voimme viedä luonnonvara-alan teknologioita käytäntöön eri puolille maailmaa.

Luken visio eurooppalaisesta johtoasemasta edellyttää entistä terävämpää fokuoimista pohjoisen alueen maa-, metsä-, riista- ja kalatalouteen sekä huippuosaamisen varmistamista näissä. Yhteistyötä vahvistetaan sekä tutkimuksen että viranomaistyön osalta erityisesti pohjoismaisten, mutta myös globaalisti parhaiden tutkimuskumppanien kanssa.

Tekoälyn merkitys tutkijoidemme työssä tulee kasvamaan. Tekoäly tehostaa tieteellistä tiedon tuotantoprosessia valtavasti alkaen nykytiedon kartoituksesta ja ymmärtämisestä aina tulosten analyysiin ja tulkintaan saakka. Erilaiset tekoälysovellukset auttavat jo nyt tutkijoitamme suoriutumaan monimutkaisista tehtävistä aiempaa nopeammin ja tehokkaammin. Moni Lukessa tällä hetkellä tehtävä työ luultavasti muuttuu jollain tapaa muotoaan tekoälyn myötä seuraavalla vuosikymmenellä.

Luke haluaa olla innostava työpaikka kaikille lukelaisille heidän uravaiheestaan riippumatta. Tulevaisuudessa Luke tarvitsee monipuolisesti eri alojen nuoria osaajia. Z-sukupolvi arvostaa työnantajassa ja työkuulttuurissa avoimuutta, yhdenvertaisuutta, joustavuutta ja erilaisuuden vaalimista sekä painottaa työpaikan valinnassa vahvasti arvojaan. Lukeen haakeutuvia yhdistävät halu tehdä työtä, jolla on merkitys, sekä yhteisesti jaetut arvot. Luken arvoja ovat kestävyys ja vastuullisuus, tutkittu tieto, rohkeus, yhteistyö ja avoimuus. Työmme perustuu myös jatkossa vahvaan yhteistyöhön. Yhteisöllisyys ja luottamus ovat työyhteisömme kulmakiviä nyt ja tulevaisuudessa.

## Kiitokset

Kirjan tekemiseen osallistui laaja joukko. Kiitos kyselyyn vastanneille ja haastatteluun osallistuneille. Kysely toteutettiin ajalla 18.9.–8.10.2024 ja haastattelut tehtiin 9.10.–15.11.2024. Yksilöhaastattelujen lisäksi 3.10.–21.10.2024 järjestettiin neljä ryhmäkeskustelua, joissa perustajalaitoskohtaisesti muisteltiin Luken perustamisaikaa ja arvioitiin ensimmäistä vuosikymmentä. Lisäksi kolmen pitkäaikaisen päluottamusmiehen kanssa käytiin keskustelu, jossa summattiin henkilöstön näkökulmaa yhteistoimintaneuvottelujen toteutukseen ja muuhun yhteistyöhön perustamisvaiheessa ja Lukessa.

Seuraavassa kunkin vastaajan ja haastatellun osalta esitellään lyhyesti mahdollinen rooli Luken edeltävässä laitoksessa fuusioitumisvaiheessa ja Luken perustamishankkeessa sekä mahdollinen rooli Lukessa tai suhde Lukeen.

*Jyrki Aakkula:* MTT:ssä ohjelmajohtaja. Perustamishankkeessa 2013–2014 ”Tietohallintopalvelut” -projektiryhmän puheenjohtaja. Lukessa tutkimus- ja kehittämisspäällikkö, tutkimuspäällikkö, ryhmäpäällikkö ja kehittämisspäällikkö.

*Virpi Alenius:* Metlassa asiakaspäällikkö Rovaniemen tutkimusasemalla. Lukessa tutkija, tiimiesihenkilö, alueellinen asiakasvastaava, kehittämisspäällikkö ja yksikönjohtajan sijainen.

*Arja Anttila:* Tikessä suunnittelija. Lukessa tilastopalveluiden suunnittelija ja erityisasiantuntija.

*Janne Artell:* MTT:ssä erikoistutkija. Lukessa erikoistutkija, ryhmäpäällikkö ja 2021 alkaen tutkimuspäällikkö.

*Kirsi Arvelo:* Luken viestintä- ja markkinointijohtaja ja johtoryhmän jäsen elokuusta 2017 alkaen.

*Antti Asikainen:* Metlassa tutkimusprofessori ja ohjelmajohtaja. Lukessa tutkimusprofessori, ryhmäpäällikkö sekä ohjelmapäällikkö ja tammikuusta 2019 alkaen tutkimusylijohtaja ja johtoryhmän jäsen.

*Johanna Buchert:* Luken tutkimusylijohtaja ja johtoryhmän jäsen 2015–2018 ja pääjohtaja syyskuusta 2018 alkaen.

*Jaakko Erkinaro:* RKTL:ssä ja Lukessa tutkimusprofessori.

*Topi Hanhela:* Luken digijohtaja ja johtoryhmän jäsen toukokuusta 2019 alkaen.

*Anu Harkki:* MTT:n tutkimusjohtaja. Perustamishankkeessa ”Viestintä ja markkinointi” -projektiryhmän puheenjohtaja ja ”Tutkimus- ja asiantuntijatehtävät” -projektiryhmän jäsen. Lukessa johtaja, yritysratkaisut syyskuuhun 2016 saakka.

*Juha Heikkilä:* Fuusiovalmistelun tehneen projektiryhmän viestijä 2012. Perustamishankkeen viestijä ja fuusioitoimiston jäsen 2013–2014. Lukessa erityisasiantuntija viestintä- ja markkinointiryhmässä.

*Katja Holmala:* RKTL:ssä erikoistutkija. Lukessa erikoistutkija ja VOAS-ohjelmajohtaja tammikuusta 2021 alkaen sekä Luken johtoryhmän jäsen tammikuusta 2022 alkaen.

*Asmo Honkanen:* RKTL:n asiakkuusjohtaja. Perustamishankkeessa ”Asiakkuus ja palvelut” -projektiryhmän puheenjohtaja ja ”Tutkimus- ja asiantuntijatehtävät” -projektiryhmän jäsen. Lukessa tutkimus- ja kehittämisspäällikkö, ohjelmapäällikkö, ryhmäpäällikkö, yksikönjohtajan sijainen, kehittämisspäällikkö sekä vt. yksikönjohtaja ja johtoryhmän jäsen syyskuusta 2019 tammikuuhun 2020.

*Esa Huhta:* Metlassa tutkimusaseman johtaja. Lukessa erikoistutkija.

*Timo Hurme:* MTT:ssä biometriikko. Lukessa biometriikko, erityisasiantuntija, johtava asiantuntija sekä tiimiesihenkilö ja 2016 alkaen ryhmäpäällikkö.

*Jaana Husu-Kallio:* Eviran pääjohtaja 2006–2012, maa- ja metsätalousministeriön kansliapäällikkö 2012–2024, Luke-fusion käynnistäjä ja perustamishankkeen ohjausryhmän puheenjohtaja.

*Anna-Kaisa Jaakkonen:* Tikessä ja Lukessa yliaktuaari (puutarhatilastot). Luken käynnistysvaiheessa Tipan tilasuunnittelu- ja muuttovastaava.

*Lauri Juntti:* Tikessä ja Lukessa tutkija.

*Markku Järvenpää:* MTT:ssä yksikönjohtaja. Lukessa yksikönjohtaja ja johtoryhmän jäsen 2015–2017, kansainvälisten asioiden johtaja 2018 ja senior advisor joulukuuhun 2019 saakka.

*Saara Kankaanrinta:* Luken johtokunnan varapuheenjohtaja 2021 alkaen.

*Raija Karppinen:* Metlassa henkilöstöpäällikkö. Perustamishankkeessa ”Palkkausjärjestelmä” ja ”Sisäiset palvelut” -projektiryhmien jäsen. Lukessa henkilöstöpäällikkö tammikuuhun 2019 saakka (ml. henkilökierto Sykessä ja MMM:ssä).

*Esa Katajamäki:* Tikessä toimialueen päällikön ja tilastojohtajan sijainen sekä tilastopäällikkö. Luken perustamishankkeen rinnalla toimineen LUHTI2015-hankkeen jäsen, ja perustamishankkeessa ”Tietohallintopalvelut”-

projektiryhmän jäsen. Lukessa kehittämispäällikkö, ryhmäpäällikkö ja tilastopäällikkö.

*Anu Kaukovirta:* Lukessa yksikönjohtaja ja johtoryhmän jäsen helmikuusta 2020 alkaen.

*Lea Kauppi:* Suomen ympäristökeskuksen pääjohtaja 1995–2020.

*Erkki Kemppainen:* MTT:n ylijohtaja. Fuusiovalmistelun tehneen projektiryhmän jäsen 2012. Perustamishankkeessa johtoryhmän jäsen ja ”Organisaatorakenne, johtamisjärjestelmä ja toimipaikkarakenne” -projektiryhmän puheenjohtaja.

*Johanna Kohl:* Lukeen 2018 strategia- ja ennakkointipäälliköksi, ohjelmajohtaja tammikuusta 2021 alkaen.

*Taneli Kolström:* Metlassa tutkimusjohtaja. Perustamishankkeessa ”Tutkimus- ja asiantuntijatehtävät” ja ”Viestintä ja markkinointi” -projektiryhmien jäsen. Lukessa johtaja, luonnonvarasuunnittelu joulukuuhun 2018 ja senior advisor huhtikuuhun 2022 saakka.

*Petri Korpinen:* Tiken ylijohtaja. Perustamishankkeessa johtoryhmän ja ”Organisaatorakenne, johtamisjärjestelmä ja toimipaikkarakenne” -projektiryhmän jäsen.

*Kimmo Kukkavuori:* RKTL:n kehitysjohtaja. Perustamishankkeessa fuusioitoimiston jäsen sekä ”Organisaatorakenne, johtamisjärjestelmä ja toimipaikkarakenne” ja ”Henkilöstön vuorovaikutus ja kehittäminen” -projektiryhmien jäsen. Lukessa kehityspäällikkö, ryhmäpäällikkö ja johtava asiantuntija (ml. henkilökierto 2018 Maanmittauslaitoksessa).

*Jouko Kumpula:* RKTL:ssä ja Lukessa erikoistutkija.

Mikko Kurttila: Metlassa erikoistutkija ja ohjelmajohtaja. Lukessa erikoistutkija, johtava tutkija, tiimiesihenkilö, ryhmäpäällikkö ja kesäkuusta 2020 alkaen ohjelmajohtaja.

*Jaana Kyyrä:* Tikessä aktuaari (maataloustilastot). Perustamishankkeen johtoryhmän jäsen (henkilöstön edustaja, Tike). Lukessa yliaktuaari.

*Taru Könkö:* MTT:ssä taloussihteeri. Perustamishankkeen johtoryhmän jäsen (henkilöstön edustaja, MTT) ja ”Palkkausjärjestelmä” -projektiryhmässä jäsen pääluottamusmiesroolissa (Pardia). Palkkausjärjestelmäneuvotteluissa henkilöstön edustaja (Pardia). Lukessa taloussihteeri ja HR-asiantuntija, johtoryhmässä 2015–2017 (henkilöstön edustaja) ja johtokunnassa 2021 alkaen (henkilöstön edustaja), yhteistoimintaryhmän jäsen, pääluottamusmies ja MMM:n hallinnonalan yhteistoimintaelimien jäsen (Pardia/ Ammattiliitto Pro).

*Johanna Laiho-Kauranne:* Luken perustamishankkeen rinnalla toimineen LUHTI2015-hankkeen johtaja. Luken perustamishankkeen johtoryhmän pysyvä asiantuntija. Luke-valmistelun loppuvaiheessa LUHTI2015-hanke päättyi erillisenä hankkeena, ja Laiho-Kauranne toimi puheenjohtajana siinä yhteydessä muodostetussa perustamishankkeen yhdeksännessä projektissa (LUHTI2015). Lukessa tilastojohtaja ja johtoryhmän jäsen tammikuuhun 2020 saakka.

*Jani Lehto:* Lukessa yksikönjohtaja ja johtoryhmän jäsen tammikuusta 2021 alkaen.

*Fredrik von Limburg Stirum:* Luken johtokunnan jäsen 2015–2020 ja varapuheenjohtaja 2017–2020.

*Anna Louhivaara:* Tikessä tuotantoyksikön vetäjä. Fuusiovalmistelun työryhmissä jäsen. Lukessa ryhmäpäällikkö ja tiimiesihenkilö.

*Hannu Maliniemi:* Tilastokeskuksessa yliaktuaari.

*Tiina Mellas:* Lukessa yksikönjohtaja ja johtoryhmän jäsen helmikuusta 2016 joulukuuhun 2018 ja senior advisor elokuuhun 2019 saakka.

*Kimmo Murto:* RKTL:ssä pääsuunnittelija. Perustamishankkeessa ”Tietohallintopalvelut” -projektiryhmän jäsen ja perustietotekniikkakokonaisuutta valmistelleen alatyöryhmän puheenjohtaja. Lukessa pääsuunnittelija, tiimiesihenkilö ja tietojärjestelmäpäällikkö.

*Timo Myllylä:* RKTL:ssä suunnittelija. Lukessa suunnittelija, erityisasiantuntija, johtava asiantuntija ja ryhmäpäällikkö 2021 alkaen. Kalatalouden EU-tiedonkeruuhjelman koordinaattori 2003–2018.

*Juha Mäntylä:* Luken johtokunnan puheenjohtaja 2015–2020.

*Juha S. Niemelä:* MMM:n luonnonvaraosaston osastopäällikkö 2015–2019, Metsähallituksen toimitusjohtaja 2020 alkaen. Luken Sopeutumis- ja palautumiskykyinen biotalous -ohjelman neuvottelukunnan (StAB) jäsen.

*Anita Ojala:* MTT:ssä tutkimussihteeri. Lukessa assistentti ja asianhallinnan asiantuntija.

*Susanna Paakkola:* MMM:ssä lainsäädäntöneuvos. Perustamishankkeessa johtoryhmän jäsen sekä ”Tutkimus- ja asiantuntijatehtävät” ja ”Organisaatorakenne, johtamisjärjestelmä ja toimipaikkarakenne” -projektiryhmien jäsen.

*Leena Paavilainen:* Metlan tutkimusjohtaja ja ylijohtajan sijainen. Perustamishankkeessa johtoryhmän jäsen, ”Tutkimus- ja asiantuntijatehtävät” -projektiryhmän puheenjohtaja ja ”Organisaatorakenne, johtamisjärjestelmä ja toimipaikkarakenne” -projektiryhmän jäsen. Lukessa yksikönjohtaja ja johtoryhmän jäsen elokuuhun 2019 saakka.

*Mikko Peltonen:* MMM:n tutkimusjohtaja. Fuusiovalmistelun tehneen projektiryhmän jäsen 2012. Perustamishankkeen johtoryhmän jäsen, ohjausryhmän sihteeri sekä ”Tutkimus- ja asiantuntijatehtävät” ja ”Organisaatorakenne, johtamisjärjestelmä ja toimipaikkarakenne” -projektiryhmien jäsen.

*Jutta Petäjä:* Luken talousjohtaja ja johtoryhmän jäsen toukokuusta 2015 alkaen.

*Heidi Pokki:* RKTL:ssä tutkija ja tiimiesihenkilö. Lukessa tutkija, erikoistutkija ja ryhmäpäällikkö.

*Hannu Raitio:* Metlan ylijohtaja. Fuusiovalmistelun tehneen projektiryhmän puheenjohtaja 2012. Perustamishankkeen projektinjohtaja, johtoryhmän ja yhteistoimintaryhmän puheenjohtaja, ohjausryhmän jäsen, fuusioitoimiston

vetäjä ja ”Organisaatorakenne, johtamisjärjestelmä ja toimipaikkarakenne” -projektiryhmän jäsen. Lukessa ylijohtaja heinäkuuhun 2015 saakka.

*Markku Remes:* Suomen metsäkeskuksessa johtava asiantuntija. Luken Ilmastoviisas hiilenkierto -ohjelman neuvottelukunnan (StAB) jäsen.

*Mari Rusanen:* Metlassa vanhempi tutkija, ja perustamishankkeen ohjausryhmän jäsen (henkilöstön edustaja, Metla). Lukessa johtokunnan jäsen 2015–2017 (henkilöstön edustaja) ja erityisasiantuntija.

*Vesa Ruusila:* RKTL:n strateginen tutkimusjohtaja. Perustamishankkeessa ”Tutkimus- ja asiantuntijatehtävät” ja ”Viestintä ja markkinointi” -projektiryhmien jäsen. Lukessa johtaja, viranomais- ja asiantuntijapalvelut helmikuuhun 2017 saakka.

*Eeva-Liisa Ryhänen:* MTT:ssä yksikönjohtaja. Perustamishankkeessa ”Henkilöstön vuorovaikutus ja kehittäminen” -projektiryhmän jäsen. Lukessa yksikönjohtaja ja johtoryhmän jäsen joulukuuhun 2020 saakka ja senior advisor toukokuuhun 2021 saakka.

*Kajja Saarni:* RKTL:ssä ja Lukessa tutkija.

*Tuomas Salusjärvi:* Luken Innovatiivinen ruokajärjestelmä -ohjelman neuvottelukunnan (StAB) jäsen. Luken johtokunnan puheenjohtaja vuodesta 2021 alkaen.

*Ari Savikko:* RKTL:ssä tutkimusmestari. Perustamishankkeen palkkausjärjestelmäneuvotteluissa henkilöstön edustaja (JHL). Lukessa asiantuntija ja yhteistoimintaryhmän jäsen sekä luottamusmies ja pääluottamusmies (JHL).

*Nina Schulman:* MTT:ssä erikoistutkija ja ryhmäpäällikkö. Lukessa ryhmäpäällikkö.

*Johan Selenius:* Eurostatissa teamleader (maataloustilastot) 2024 saakka.

*Lauri Sikanen:* Metlassa vanhempi tutkija. Lukessa ryhmäpäällikkö ja unit sales coordinator sekä Pohjois-Karjalan aluevastaava.



*Sirpa Suonpää:* MTT:ssä informaattikko.

Perustamishankkeessa valmistelemassa tietopalvelujen yhdistämistä. Lukessa johtava asiantuntija. Henkilöstön edustajana Tutkimuksen tukipalvelut -yksikön johtoryhmässä ja koordinaatioryhmissä 2018–2023, luottamusmies 2021 alkaen ja pääluottamusmies 2024 alkaen (Juko).

*Pirkko Söderkultalahti:* RKTL:ssä tutkija (kalatalouden tilastot). Lukessa yliaktuaari.

*Elina Tamminen:* Tikessä yliaktuaari. Lukessa ryhmäpäällikkö sekä vt. tilastojohtaja ja johtoryhmän jäsen helmikuusta joulukuuhun 2020 ja lokakuusta joulukuuhun 2022.

*Anne Tolvanen:* Metlassa professori ja ohjelmajohtaja. Lukessa professori ja tiimiesihenkilö, ohjelmajohtaja tammikuusta 2021 alkaen.

*Johanna Torkkel:* RKTL:ssä ja MTT:ssä viestintäpäällikkö (yhteistehtävä). Perustamishankkeessa ”Viestintä ja markkinointi” -projektiryhmän jäsen. Lukessa viestintäjohtaja ja viestintäpäällikkö.

*Kimmo Tiilikainen:* Maatalous- ja ympäristöministeri 2015–2017, asunto-, energia- ja ympäristöministeri 2017–2019, Geologian tutkimuskeskuksen pääjohtaja 2021 alkaen.

*Esa Uotila:* Metlassa tutkija ja pääluottamusmies (Juko). Palkkausjärjestelmäneuvotteluissa henkilöstön edustaja (Juko). Lukessa tutkija, yhteistoimintaryhmän jäsen ja pääluottamusmies (Juko) toukokuuhun 2024 saakka. Luken johtoryhmän jäsen 2018–2023 (henkilöstön edustaja).

*Jari Varjo:* Metlassa aluejohtaja. Perustamishankkeessa ”Tietohallintopalvelut”-projektiryhmän jäsen. Lukessa tutkimus- ja asiakkuusjohtaja ja johtoryhmän jäsen tammikuuhun 2016 saakka. Luken Sopeutumis- ja palautumiskykyinen biotalous -ohjelman neuvottelukunnan (StAB) jäsen.

*Teppo Vehanen:* RKTL:ssä erikoistutkija. Perustamishankkeen johtoryhmän jäsen (henkilöstön edustaja, RKTL). Lukessa erikoistutkija, varapääluottamusmies ja pääluottamusmies (Juko).

*Sami Vesala:* RKTL:ssä suunnittelija. Lukessa suunnittelija ja asiantuntija.

*Mari Walls:* Luken pääjohtaja tammikuusta 2015 elokuuhun 2018. Toiminut edeltävien laitosten johtokunnissa (Metla ja RKTL) sekä ohjelmajohtajana ja tutkimusjohtajana (MTT).

Kirjan tekemistä on tukenut ohjausryhmä, johon kuuluivat *Johanna Buchert (pj.), Kirsi Arvelo, Asmo Honkanen, Esa Katajamäki, Taneli Kolström ja Mikko Peltonen.* Käytännön työssä oli mukana tukiryhmä, johon kuuluivat *Jyrki Aakkula, Terttu Eronen, Juha Heikkilä, Kimmo Kukkavuori, Saara Pönkkö ja Johanna Torkkel.* Kiitos kaikille sparrauksesta ja ideoinnista sekä käytännön työhön osallistumisesta. *Unto Eskelinen, Erkki Kauhanen ja Erkki Oksanen,* kiitos kun jaoitte kokemuksia aiemmista kirjaprojekteista. Kiitos teille, jotka tuotitte aineistoa: *Maria Erkkilä, Topi Hanhela, Mari Holm, Laura Kitti, Minna Kuusisto, Hanna Lindqvist, Kimmo Murto, Mika Mustonen, Henri Mäkinen, Petra Nevalainen, Juhani Turpeinen, Mari Työranta ja Mirja Vuopio.*

Kiitos kaikille lukelaisille, että olette luoneet kiehtovan, arvokkaan ja kertomisen arvoisen tarinan, jolla on tärkeä sija T&K-historiassa. Kiitos *Jaana Husu-Kalliolle* tämän tarinan käynnistämisestä ja keskeisestä roolista myös myöhemmissä vaiheissa. Ja kiitos Lukelle, että tarinan kuvaus haluttiin resursoida ja sisällyttää julkaisuohjelmaan.



## Jälkisanat

Ilkka P. Laurila



Kuva: Veikko Somerpuro.

Tulin ensimmäisen kerran Luken edeltävään organisaatioon kahden opiskeluvuoden jälkeen 42 vuotta sitten. Kesätyöni työnantaja oli maatilahallitus, yksikkönä tilastotoimisto. Nämä toiminnot ovat nykyisin osa Luken Tilastopalvelut-yksikköä. Pääjohtaja Kaarlo Muuramon määräys 16.5.1983 alkaen oli ”tilapäinen toimistoapulainen”. Seuraavien kesien aikana sain ylennyksen: ensin nimike oli ”tilapäinen toimistovirkailija”, sitten ”väliaikainen ylimääräinen toimistovirkailija”. Yhteistä määräyksissä oli ”palkkaluokka A1 –20 % puuttuvasta tutkinnosta”. Tilastotoimistossa koodasin silloisen reilun 200 000 maatalan lähettämiä maatilarekisterilomakkeita. Seuraavassa vaiheessa siirryin Helsingin Kruununhaassa Mariankadun ja Liisankadun risteyksessä sijainneen kiinteistön ensimmäisestä kerroksesta toiseen, suunnittelutoimistoon.

Maatilahallituksesta työura vei vuosiksi 1988–1995 Helsingin yliopistoon, Suomen Akatemiaan, Alankomaihin Wageningen Agricultural Universityyn sekä Pellervon taloustutkimukseen. Maatalous- ja metsätieteiden tohtorin tutkinnon

elintarvikkeiden kysynnästä suoritin vuonna 1994. Toisen kerran Luken edeltävään organisaatioon tulin 1.5.1995. Työnantaja oli Maatalouden taloudellinen tutkimuslaitos (MTTL), joka 1.3.2001 yhdistettiin Maatalouden tutkimuskeskuksen kanssa (MTT). MTTL:ssä toimin erikoistutkijana ja tutkimusjohtajana, ja olin valmistelemaan fuusiota, josta syntyi Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus (MTT) ja jossa toimin tutkimusjohtajana ja kehitysjohtajana.

Lukelainen minusta tuli jo 28.3.2012. Sain soiton hotelli Presidentistä sen jälkeen, kun kansliapäällikkö Jaana Husu-Kallio oli kertonut kolmen tutkimuslaitoksen ylijohtajille fuusiovalmistelun käynnistämisestä. Sain kuulla, että minut on nimetty perustamishanketta valmistelevan projektiryhmän sihteeriksi.

Puhelimessa kuulemani uudistus ei sinänsä yllättänyt. Se oli luonteva toimenpide pitkään jatkuneelle valmistelulle, jossa useat selvityshenkilöt ja selvitysryhmät olivat tehneet esityksiä, miten julkisen tutkimusjärjestelmän tulisi rakentua. Myös tutkimusrahoituksen osalta ilmassa oli muutoksen merkke-

jä. Tutkimuslaitosten keskinäinen verkottuminen oli edennyt Lynetin ansiosta, mutta se ei selvästikään riittänyt. Painetta tuli niin poliitikkojen kuin virkamiesten suunnasta. Tuosta maaliskuun 2012 puhelinsoitosta eteenpäin valtaosa työajastani kohdistui fuusion valmisteluun.

Varsinainen perustamishanke asetettiin tammikuussa 2013. Siinä olin fuusiota koordinoivan fuusiotoimiston jäsen, johtoryhmän ja yhteistoimintaryhmän sihteeri sekä ”Organisaatorakenne, johtamisjärjestelmä ja toimipaikkarakenne” -projektiryhmän jäsen. Vastuullani oli mm. talous- ja rakenneohjelman valmistelu sekä uuden laitoksen perustamiseen liittyvien riskien tunnistaminen ja hallinta.

Koko tutkimuslaitosurani ajan olen ollut tekemisissä ministeriön tulosohtauksen sekä organisaatio- ja rakennejärjestelyjen kanssa. Siksi MMM:ötä johtaneet kymmenen ministeriä tulivat tutuiksi: Kalevi Hemilä (1995–2002), Raimo Tammilehto (2002), Jari Koskinen (2002–2003 & 2011–2014), Juha Korkeaoja (2003–2007), Sirkka-Liisa Anttila (2007–2011), Petteri Orpo (2014–2015), Kimmo Tiilikainen (2015–2017), Jari Leppä (2017–2022), Antti Kurvinen (2022–2023) ja Sari Essayah (2023–).

Luken perustamisen kannalta ratkaisevassa roolissa oli ministeri Koskinen, joka päätti fuusiosta ja takasi fuusioratkaisulle välttämättömän poliittisen tuen. Toinen perustamisen avainhenkilöistä on kansliapäällikkö Jaana Husu-Kallio, jonka keskeinen rooli jatkui vuoden 2024 alkuun saakka. Muut Luken perustamisen ja ensimmäisen vuosikymmenen kannalta ratkaisevassa roolissa olleet ministerit ovat olleet ministeri Anttila, joka patisti yhteistyön lisäämiseen ja oli perustamassa Lynetiä, sekä ministerit Tiilikainen, Leppä ja Essayah, jotka antoivat tukensa kolmessa vaiheessa toteutetuille – välttämättömille, mutta poliittisesti vaikeille – toimipaikkaverkoston uudistuksille. Avainhenkilöitä ovat olleet myös tutkimusjohtaja Mikko Peltonen, joka on ollut Luken ja yleisesti tutkimuspolitiikan kannalta monissa keskeisissä rooleissa, ministereiden esikunnat ja monet virkamiehet, sittemmin myös Husu-Kalliota kansliapäällikkönä seurannut Pekka Pesonen. Summaten: Luken perustaminen ja ensimmäinen vuosikymmen sai kaiken tarvitsemansa tuen MMM:stä, mikä mahdollisti sen, että syntyi ja kehittyi kansainvälisesti kilpailukykyinen, yhteiskuntaa laajasti palveleva tutkimusorganisaatio.

Työuraa aloittaessani maailma näytti monessa mielessä kovin ennustettavalta. Mitä tulee työkaluihin, ensimmäisenä aamuna maatilahallituksessa virastomestari ohjasi minut varustekaapin kautta: sain kaksi lyijykynää, kumin ja siniruu-tuisen repäisylehdiön. Teroitin osoitettiin käytävältä. Kohta oli alkava informaatio- ja kommunikaatioteknologian mullistus. Kohdallani se alkoi jo loppukesällä 1983. Maatilahallitukseen hankittiin ensimmäinen PC, juuri markkinoille tullut IBM XT. Sitä käyttämään palkattiin tietenkin ATK-suunnittelija. Maatilahallituksen muusta tietotekniikasta vastasi tuohon aikaan keskustietokone, ja osastosihteeireillä oli tekstinkäsittelykooneet. Satumainen onneni oli, että sain luvan käyttää IBM XT:tä virka-ajan ulkopuolella. Järkeilimme ATK-suunnittelijan kanssa heti alkuun, että kun on kaksi käyttäjää, tiedostojen nimeämisen ja tallennuksessa käytettävien ”lerppujen” järjestämisen pitää olla hyvin systemaattista. Niinpä järjestimme kaikki lerput samaan koteloon, ja sen viereiseen vihkoon kirjoitimme kunkin lerpun ja tiedoston nimen sekä sisällön. Muutaman viikon jälkeen systeemi osoittautui liian työlääksi, eikä tiedostojen hyvän hallinnan tunne ole sen koommin palannut.

Jos valitsisin työurani varrelta vain kolme muuta mieleen erityisesti painunutta asiaa, ne olisivat seuraavat: Kesäkuussa 2023 tasavallan presidentti Sauli Niinistö vieraili Luken Haapas-tensyrjässä ja istutti nimikkopuunsa, kuusen, joka oli tuotettu alkiomonistusmenetelmällä. Presidentin luonteva ja rento tyyli sai aikaan sen, että tilaisuudesta jäi vain hyviä muistoja. Hän oli kiinnostunut paikasta ja metsänjalostuksesta, ja työnäytöksen antajat saivat vastata osuviin kysymyksiin. Rotupuistoon on koottu kotimaisten metsäpuiden luonnosta löytyneitä harvinaisia erikoismuotoja, jotka havainnollistavat runsasta perinnöllistä muuntelua. Kannattaa käydä tutustumassa puistoon ja presidenttien istuttamiin puihin!

Toinen unohtumaton kokemus on USA:n entisen varapresidentin Al Goren esitelmä Helsingin yliopistolla vuonna 2006. Epämiellyttävä totuus -teeman puitteissa Gore korosti, että maapallon pelastamisen aika on nyt. Puhujana Gore on ylittämätön – uskoakseni hänen kykynsä saada yleisö vakuutuneeksi jätti lähtemättömän vaikutuksen lisäksi moneen meistä kuulijoista. Gore sai työstään Nobelin rauhanpalkinnon vuonna 2007. Kolmas nosto työuran varrelta onkin sitten Lu-

ke-aika. On ollut etuoikeus saada työskennellä Luken joukkueessa! Työhyvinvointi on sitä, että aamulla on kiva tulla töihin, ja illalla töistä lähtee hyvällä mielellä niin, että on saanut jotain aikaiseksi. Toivon, että kaikki lukelaiset voisivat tämän kriteerin mukaisesti hyvin. Minulle se ainakin on toteutunut.

ICT-tekniikan mullistuksen ohella tutkimusmaailmaan ovat viime vuosikymmeninä vaikuttaneet erityisesti kansainvälistyminen, verkottuminen sekä organisaatio- ja rahoitusrakenteiden muutokset. Olen kiitollinen siitä, että olen saanut olla – yhdessä upeitten kollegoiden kanssa – eri organisaatioissa mukana näissä historiallisissa muutoksissa. Tämän kirjan valmistuttua jään eläkkeelle. Tiedän jo nyt, että vaikeinta tulee

olemaan luopuminen työyhteisöstä. Mutta yhden oven sulkeutuminen avaa tien uuteen. Tähän asti jokainen vuoteni on ollut edellistä parempi, ja luotan siihen, että näin tulee jatkumaan tästä eteenkin päin.

Mitä haluaisin sanoa 20-vuotiaalle itselleni? Ensinnäkin: älä nouse vuorelle ennen kuin olet sen juurella. Toiseksi: edesmenneen presidentin Mauno Koiviston ajattelussa on paljon opiksi otettavaa. Moneen käyttöön sopii: *”Ellemme varmuudella tiedä, kuinka tulee käymään, olettakaamme että kaikki käy hyvin.”* Saman ajatuksen Koivisto sanoitti myös: *”Yleensä elämässä on viisasta luottaa siihen, että kaikki menee hyvin. Yleensä se kannattaa siinäkin tapauksessa, ettei itse siihen edes uskoisi.”*



## Kirjallisuus

*Aalto, J. 2007.* Luonnonvara–alan bioteknologinen tutkimus ja sen kehittäminen. Selvitysmies Jouni Aallon arviot ja ehdotukset. Työryhmämuistio MMM 2007:14. Helsinki: Maa- ja metsätalousministeriö. 57 s. Saatavissa: [https://mmm.fi/documents/1410837/1790809/trm2007\\_14.pdf/4894fe45-3902-459f-a213-6bbe634a7ece/trm2007\\_14.pdf?t=1443771419000](https://mmm.fi/documents/1410837/1790809/trm2007_14.pdf/4894fe45-3902-459f-a213-6bbe634a7ece/trm2007_14.pdf?t=1443771419000)

*Blåfield, A. 2007.* Näkymätön uutinen. Helsingin Sanomat 21.2.2007.

*Buchert, J. 2019.* Luken tutkimus kehittää alkutuotantoa koko maassa. Maaseudun Tulevaisuus 25.9.2019.

*Haila, K., Aarrevaara, T., Hjelt, M., Paavola, H., Palomäki, S., Pulkkinen, K., Raivio, T., Rannikko, H., Sepponen, S. & Valtakari, M. 2018.* Valtion tutkimuslaitosten ja -rahoituksen kokonaisuudistuksen (TULA-uudistuksen) arviointi. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 74/2018. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia. 106 s.

*Hallitusohjelma 2015.* Ratkaisujen Suomi. Pääministeri Juha Sipilän hallituksen strateginen ohjelma. Hallituksen julkaisusarja 10/2015. 29.5.2015. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia. 74 s.

*Harrinvirta, M. 2010.* Sektoritutkimuksen neuvottelukunnan ja jaostojen arviointi. Loppuraportti. Net Effect Oy. Helsinki: Sektoritutkimuksen neuvottelukunta 7/2010. 37 s.

*Heikkilä, M. 2006.* Sektoritutkimukseen liittyviä eettisiä pulmia. s. 67–78 teoksessa: Hallamaa, J., Launis, V., Lötjönen, S. & Sorvali, I. (toim.). Etiikkaa ihmistieteille. Helsinki: Suomalaisen kirjallisuuden seura.

*Heikkilä, M. 2007.* Tutkimuksen poliittista ohjausta halutaan lisätä. Yhteiskuntapolitiikka 72(2007): 2.

*Heinäsmäki, M. & Asikainen, H.* Valtiovarainministeriön tilaama selvitys eräiden valtion laboratoriotointojen järjestämisestä. Bearing Point, Management and Technology Consultants, 30.6.2008.

*Hirvi, T. 2007.* Kemiallisen analytiikan tuottamisen tehostaminen. Selvitysmiesraportti 30.11.2007. Valtiovarainministeriö.

*Hjelt, M., Sepponen, S., Larvus, L., Palomäki, S. & Raivio, T. 2017.* Korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten yhteistyön syventämisen tiekartta: Arvio toimenpiteiden toteuttamisesta. Arvioinnin loppuraportti. Opetus- ja kulttuuriministeriö ja Gaia Consulting. OKM:n julkaisuja 14/2017. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö. 58 s.

*HS 2013.* Himas-kohu vei huomion EK:n silmäkääntötempulta. Elina Grunström. Helsingin Sanomat 5.3.2013.

*HS 2016:* Filosofi Pekka Himanen avautuu kolmen vuoden takaisesta pilkasta: ”Se oli kivuliasta, sielun pimeä yö”. Helsingin Sanomat 18.12.2016.

*Huttunen, J. 2004.* Valtion sektoritutkimusjärjestelmän rakenteellinen ja toiminnallinen kehittäminen. Selvitysmiesraportti. Opetusministeriö, Helsinki. 88 s.

*Hyytinen, K., Loikkanen, T., Konttinen, J. & Nieminen, M. 2009.* Valtion tutkimuslaitosten muutokset ja muutosten haasteet. Helsinki: Sektoritutkimuksen neuvottelukunta 3:2009.

*Inkeröinen, J. 2019.* Evolutionäärinen tulkinta sektoritutkimuksen rakenteellisesta kehittämisestä ympäristö- ja luonnonvara-alalla. Hallinnon Tutkimus 38(3): 207–225.

*Inkeröinen, J. 2022.* Towards Complexity Competence in Public Research Administration – A Case from the Environmental Sector in Finland. Public Administration Research 11(1).

*Inkeröinen, J. 2023.* Towards complexity competence in environmental research governance. Acta Universitatis Ouluensis C Technica 908. University of Oulu. 93 s.

*Järvenpää, M. 2007.* Luonnonvara–alan teknologisen tutkimuksen kehittäminen. Selvitysmies Markku Järvenpään arviot ja ehdotukset. Työryhmämuistio MMM 2007:9. Helsinki: Maa- ja metsätalousministeriö. 32 s.

*Karjalainen, S. 2005.* Julkisen tutkimusjärjestelmän rakenteellinen kehittäminen. Muistio 1.4.2005 Helsinki: Opetusministeriö. 18 s.

*Karhinen, R. 2019.* Uusi alkua – maatalous on myös tulevaisuuden elinkeino. Maa- ja metsätalousministeriön julkaisuja 2019:3. Saatavissa: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/161359>

*Kemppainen, J. 2019.* Luke ohjattava takaisin kartalle. Maaseudun Tulevaisuus 20.9.2019.

*Kilpeläinen, T. 2015.* Hankoniemeltä Utsjoelle. Kenttäasemaverkosto–selvitys. OKM:n julkaisuja 2015:17. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Helsinki. 52 s.

*Kirsilä, J. 2016a.* Eurooppa tekee tiedettä yhä pirstaleisemmalla julkisella rahalla – Aldo Geunan haastattelu. Yhteiskuntapolitiikka 81:2.

*Kirsilä, J. 2016b.* Kilpaillun tutkimusrahoituksen odottamattomia seurauksia. Yhteiskuntapolitiikka 81:3.

*Kirsilä, J. 2017.* Tanskan tieteen ihme sai uskottavan selityksen. Yhteiskuntapolitiikka 82:2

*Korpinen, P. & Ikäheimo, H. 2017.* Tike – Uuden ajan virasto (Maa- ja metsätalousministeriön tietopalvelukeskus). Maanmittauslaitos. Helsinki. 127 s.

*Laine, J. 2017.* Metsästä yhteiskuntaan, Metsäntutkimuslaitos 1917-2012. Metsäkustannus. Helsinki. 319 s.

*Lankinen, T., Hagström-Näsi, C. & Korkman, S. 2012.* Valtion tutkimuslaitokset ja tutkimusrahoitus: esitys kokonaisuudistukseksi. Helsinki: Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 3/2012. 20.9.2012. 105 s.

*Laurila, I.P. 2007.* Luonnonvarojen ja elintarviketalouden talous- ja yhteiskuntatieteellisen tutkimuksen kehittäminen. Selvitysmies Ilkka P. Laurilan arviot ja ehdotukset. Työryhmämuistio MMM 2007:8. 33 s.

Saatavissa: [https://mmm.fi/documents/1410837/1790809/trm2007\\_8\\_KOKONAINEN.pdf/a8820224-9528-4262-8bc4-5f60583e51c2/trm2007\\_8\\_KOKONAINEN.pdf?t=1443771415000](https://mmm.fi/documents/1410837/1790809/trm2007_8_KOKONAINEN.pdf/a8820224-9528-4262-8bc4-5f60583e51c2/trm2007_8_KOKONAINEN.pdf?t=1443771415000)

*Lemola, T. 2001.* Tiedettä, teknologiaa ja innovaatioita kansakunnan parhaaksi. Katsaus Suomen tiede- ja teknologiapolitiikan lähihistoriaan. Työpapereita 57/01. Espoo: VTT. Saatavissa: <https://publications.vtt.fi/julkaisut/muut/2001/tp57.pdf> 71 s.

*Lemola, T. 2002.* Convergence of national science and technology policies: the case of Finland. Research Policy 31(8–9): 1481–1490. Saatavissa: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S004873330200077X>

*Lemola, T. 2009.* Sektoritutkimuksen asema Suomen tutkimusjärjestelmässä. Sektoritutkimuksen neuvottelukunta 19:2009. Helsinki.

*Lento, K. (toim.) 2010.* Sata vuotta maatalouslaskentaa. Maa- ja metsätalousministeriön tietopalvelukeskus. Helsinki. 128 s.

*Luonnonvarakeskuksen perustamishanke 2013a.* Projektisuunnitelma Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskuksen, Metsäntutkimuslaitoksen sekä Riista- ja kalatalouden tutkimuslaitoksen yhdistämiseksi. Projektiryhmä: Raitio, H. (pj.), Helle, E., Kemppainen, E., Peltonen, M. & Laurila, I.P. (siht.). Raportti 11.1.2013.

*Luonnonvarakeskuksen perustamishanke 2013b.* Analyysi MTT:n, Metlan ja RKTL:n rahoitusrakenteiden nykyisistä eroista sekä vaikutuksista uuden Luonnonvarakeskuksen rahoituksen suunnitteluun. Raportti 11.10.2013.

*Michelsen, K.-E. 2014.* Tiedettä politiikan ohjailussa. Tieteessä tapahtuu 4/2014. Tieteellisten seurain valtuuskunta. Helsinki.

*MMM 2007.* Maa- ja metsätalousministeriön hallinnonalan virastojen ja laitosten laboratoripalvelujen rationalisointi. Työryhmä, pj. Matti Aho. Maa- ja metsätalousministeriö. Helsinki. 85 s. Saatavissa:[https://mmm.fi/documents/1410837/1790809/trm2007\\_6\\_kokonainen.pdf/de67b76d-dbac-4bd1-abaf-77c6703db780/trm2007\\_6\\_kokonainen.pdf?t=1443771413000](https://mmm.fi/documents/1410837/1790809/trm2007_6_kokonainen.pdf/de67b76d-dbac-4bd1-abaf-77c6703db780/trm2007_6_kokonainen.pdf?t=1443771413000)

MMM 2011. MMM:n sektoritutkimuslaitosten arviointi - Tutkimuksen ja asiantuntijapalvelujen yhteiskunnallinen vaikuttavuus. Maa- ja metsätalousministeriö ja HMV PublicPartner. Helsinki. 63 s.

MMM 2013. Luonnonvarakeskuksen johto Helsinkiin. Maa- ja metsätalousministeriön tiedote 28.5.2013. Maa- ja metsätalousministeriö. Helsinki.

MMM 2016–2024. Maa- ja metsätalousministeriön kannanotto Luonnonvarakeskuksen vuoden 20XX tilinpäätökseen (vuodet 2015–2023). Maa- ja metsätalousministeriö. Helsinki.

MT 2021. Suden kannanhoidollinen metsästys aiotaan aloittaa tänä talvena – metsästyskiintiöksi esitetään 20 sutta neljästä eri laumasta. Maaseudun Tulevaisuus Metsä 1.11.2021.

Oddershede, J. 2009. Danish universities — a sector in change. Danske universiteter. Universities Denmark. Saatavissa: <https://dkuni.dk/wp-content/uploads/2017/10/a-sector-in-change.pdf>

OKM 2013. Tutkimuslaitosuudistus ja korkeakoulut. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Helsinki. Saatavissa: <https://tutkimuslaitosuudistus.wordpress.com/>

OKM 2015a. Korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten yhteistyön syventäminen. Tiekartta 2015–2017 (KOTUMO-tiekartta). OKM:n julkaisusarja 2015:16. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Helsinki.

OKM 2015b. Selvitys korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten tutkimusinfrastruktuurien strategisesta kehittämisestä. OKM:n työryhmämuistioita ja selvityksiä 2015:22. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Helsinki.

OKM 2024. Korkeakoulujen ja valtion tutkimuslaitosten tutkimusrahoitus. Tiedejatutkimus.fi. 25.11.2024. Viitattu 16.12.2024. Saatavissa: [https://tiedejatutkimus.fi/fi/science-innovation-policy/science-research-figures/s1\\_6](https://tiedejatutkimus.fi/fi/science-innovation-policy/science-research-figures/s1_6)

OPM 2006. Tutkimus- ja koeasemaverkoston kehittäminen. Maa- ja metsätalousministeriön ja opetusministeriön tutkimusasematyöryhmän raportti. OPM: n työryhmämuistioita ja selvityksiä 2006:23. Opetusministeriö. Helsinki.

OPM 2008. Valtiontalouden kehyspäätöksen (13.3.2008) mukainen opetusministeriön laatima ehdotus sektoritutkimuksen rakenteelliseksi uudistamiseksi. Opetusministeriön muistio 21.11.2008. Opetusministeriö. Helsinki.

Partanen, P., Eskelinen, U., Lindén, H. & Parmanne, R. 2014. Mitä haaveista tuli: Riista- ja kalatalouden tutkimuslaitos 1971–2014. RKTL. Helsinki. 249 s.

Pelkonen, A., Nieminen, M. & Lehenkari, J. 2014. Tutkimus- ja innovaationeuvoston toiminnan ja vaikuttavuuden arviointi. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2014:6. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Helsinki. 88 s. Saatavissa: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75230/OKM6.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Pelkonen, A. & Nieminen, M. 2015. Korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten yhteistyö ja yhteistyön esteet. OKM:n julkaisuja 2015:7. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Helsinki.

Poutanen, E.-L., Leppänen, J.-M. & Suomen Merentutkijat - Havsforskarna i Finland ry. 2021. Nautiluksesta Arandaan. Suomalaisen merentutkimuksen tarina. John Nurmisen Säätiö. Helsinki. 384 s.

Raitio, H., Heikkilä, J., Kukkavuori, K. & Laurila, I.P. 2015. Luonnonvarakeskuksen perustaminen. Raportti. Luonnonvarakeskus. Helsinki. 46 s.

Raivio, K. 2014. Näyttöön perustuva päätöksenteko — suomalainen neuvonantojärjestelmä. Valtioneuvoston kanslian raporttisarja 3/2014. 27.10.2014. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia. Helsinki. 56 s. Saatavissa: [https://vm.fi/documents/10616/1098657/R0314\\_N%C3%A4ytt%C3%B6%C3%B6n\\_net.pdf/28914a71-9c64-4c30-a78a-bdd7b863e359?version=1.0](https://vm.fi/documents/10616/1098657/R0314_N%C3%A4ytt%C3%B6%C3%B6n_net.pdf/28914a71-9c64-4c30-a78a-bdd7b863e359?version=1.0)

Rantanen, J. 2008. Sektoritutkimuksen selvitysraportti. Valtion sektoritutkimuksen neuvottelukunta. Helsinki. 156 s.

Rytsä, E. 1978. Maatalouden tutkimuskeskuksen kahdeksan vuosikymmentä 1898–1978. Maatalouden tutkimuskeskus. Jokioinen. 293 s.

SA 2014. Suomen tutkimusinfrastruktuurien strategia ja tiekartta 2014–2020. Suomen Akatemia. Helsinki.

SA 2020. Kansallisten tutkimusinfrastruktuurien strategia 2020–2030. Luovuutta, uudistumista ja osaamista kestäväällä pohjalla. Suomen Akatemia. Helsinki. Saatavissa: <https://www.aka.fi/globalassets/2-suomen-akatemia-toiminta/4-julkaisut/julkaisut/kansallisten-tutkimusinfrastruktuurien-strategia-2020-2030.pdf> 8 s.

SA 2024. Tieteen tila -tilastot 2024. Tutkimuksen rahoitus, henkilöstö ja julkaisutoiminta. Suomen Akatemia. Helsinki. 6.8.2024. Viitattu 16.12.2024. Saatavissa: <https://www.aka.fi/globalassets/2-suomen-akatemia-toiminta/2-tietoaaineistot/tutkimuksen-rahoitus-henkilosto-ja-julkaisutoiminta-2024.pdf>

Sektoritutkimuksen neuvottelukunta 2011. Katsaus sektoritutkimuksen neuvottelukunnan toimintaan 2007–2011. 14 s. Viitattu 4.2.2025. Saatavissa: <http://docplayer.fi/31784809-Katsaus-sektoritutkimuksen-neuvottelukunnan-toimintaan.html>

Sitra 2009. Kansallinen luonnonvarastrategia: Älykkäästi luonnon voimin. Sitra. Helsinki.

Sitra 2010. Biotalousyöryhmän loppuraportti. Sitra. Helsinki.

Sulkunen, P. 2007. Avoin kilpailu selkeyttäisi sektoritutkimusta. Helsingin Sanomat, mielipide 3.3.2007.

Talouselämä 2004. Talouselämä-lehti nro 42/2004 (3.12.2004).

Taloustieto 2009a. Evaluation of the Finnish National Innovation System — Full Report. Taloustieto, opetusministeriö ja työ- ja elinkeinoministeriö. Helsinki. 302 s.

Taloustieto 2009b. Evaluation of the Finnish National Innovation System — Policy Report. Taloustieto, opetusministeriö ja työ- ja elinkeinoministeriö. Helsinki. 96 s.

TEM 2010. Älykäs ja vastuullinen luonnonvaratalous. Valtioneuvoston luonnonvaraselonteko eduskunnalle. Työ- ja elinkeinoministeriö. Helsinki.

TEM, MMM & YM 2014. Kestävää kasvua biotaloudesta. Suomen biotalousstrategia. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö, maa- ja metsätalousministeriö & ympäristöministeriö. Helsinki. Saatavissa: [https://biotalous.fi/wp-content/uploads/2014/07/Julkaisu\\_Biotalous-web\\_080514.pdf](https://biotalous.fi/wp-content/uploads/2014/07/Julkaisu_Biotalous-web_080514.pdf)

Tilastokeskus 2024. Tutkimus- ja kehittämismenot sekä menojen osuus bruttokansantuotteesta 2023 (vuodet 2006–2023). Viitattu 5.2.2025. Saatavissa: <https://stat.fi/julkaisu/clmyhpabwjb5h0aunugh0htp5>. Vuodet 1971–2009: [https://stat.fi/artikkelit/2010/art\\_2010-09-07\\_004.html?s=0](https://stat.fi/artikkelit/2010/art_2010-09-07_004.html?s=0)

T&K-rahoituslaki 2022. Laki valtion tutkimus- ja kehittämistoiminnan rahoituksesta vuosina 2024–2030. 20.12.2022/1092. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2022/20221092>, [https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/HallituksenEsitys/Sivut/HE\\_211+2022.aspx](https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/HallituksenEsitys/Sivut/HE_211+2022.aspx)

TTN 2006. Tiede, teknologia, innovaatiot. Tiede- ja teknologianeuvosto. Helsinki. 54 s.

Tutkimuslaitosten johtajat 2007. Sektoritutkimusta kehitettävä vahvuuksia vaalien. Allekirjoittajana 18 laitoksen johtajat. Helsingin Sanomat, mielipide 7.3.2007.

Tyystjärvi, P. 1998. Ei kirveellä vaan geeneillä. Metsänjalostussäätiö 1947–97. Metsänjalostussäätiö. 100 s.

Vihriälä, V. 2007a. Sektoritutkimusta yritetään kehittää. Helsingin Sanomat, mielipide 25.2.2007.

Vihriälä, V. 2007b. Sektoritutkimuksen kehittämisestä. Valtioneuvoston kanslia (19.4.2007). Helsinki.

VM 2009. Tilastotoimen toimintojen tehostamista ja alueellistamista selvittävän valmisteluryhmän alatyöryhmä: Ympäristö-, luonnonvara- ja energiatilastotyöryhmä. Muistio VM200:02/2008 Kehittäminen. Valtiovarainministeriö. Helsinki. Saatavissa: <https://valtioneuvosto.fi/hanke?tunnus=VM200:02/2008>

VM 2021. Virastoarviointi – Luonnonvarakeskus: Loppuraportti. Kleemola, J., Honkavaara, J. & Kallio, J. Valtiovarainministeriö. Helsinki. 15.6.2021. Saatavissa: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/163232>

VNK 2006. Sektoritutkimustyöryhmän mietintö. Professori Yrjö Neuvon johtaman työryhmän mietintö sektoritutkimuksen kehittämisestä. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 21/2006. Valtioneuvoston kanslia. Helsinki. 56 s.

VNK 2014. Valtion tutkimuslaitos- ja rahoitusuudistuksen toimeenpanon tilannekatsaus, kesäkuu 2014. Muistio 19.6.2014. Valtioneuvoston kanslia. Helsinki. 10 s.

VNK 2022. Suomen biotalousstrategia 2022–2035 – kestävästi kohti korkeampaa arvonlisää. Työ- ja elinkeinoministeriö, maa- ja metsätalousministeriö, ympäristöministeriö, opetus- ja kulttuuriministeriö, sosiaali- ja terveysministeriö, liikenne- ja viestintäministeriö & valtiovarainministeriö. Valtioneuvoston julkaisuja 2022:3. Valtioneuvoston kanslia. Helsinki. Saatavissa: <https://www.biotalous.fi/biotalousstrategia-2022-2035-kestavasti-kohti-korkeampaa-arvonlisaa/>

VNp 2005. Valtioneuvoston periaatepäätös julkisen tutkimusjärjestelmän rakenteellisesta kehittämisestä. Valtioneuvoston kanslia. Helsinki. 5 s.

VNp 2013. Valtioneuvoston periaatepäätös valtion tutkimuslaitosten ja tutkimusrahoituksen kokonaisuudistukseksi. Valtioneuvoston kanslia. Helsinki. 5.9.2013. 16 s. Saatavissa: <https://valtioneuvosto.fi/documents/10616/1034423/vnp-valtion-tutkimuslaitosten-ja-tutkimusrahoituksen-kokonaisuudistukseksi-05092013.pdf/ae74f7b4-1150-4d45-a6c9-009d33426f93>

VNp 2014. Valtion vesiviljelystrategia. Valtioneuvoston periaatepäätös 4.12.2014 ja ”Valtion vesiviljelyn ja siihen liittyvän tutkimusinfraan järjestäminen: Toimintayksiköitä koskeva päätösehdotus ja sen vaikutusarvio” 30.4.2015. Saatavissa: <https://www.epressi.com/media/userfiles/14778/1418305115/rktl.pdf>

Vähä-Savo, V. 2016. Sektoritutkimuksen genealogia – Komissioista ja toimistoista valtiolliseen tutkimusjärjestelmään, Acta Universitatis Tamperensis 2138. 505 s.



## Liite 1.

Luken juuret<sup>1</sup>

Luonnonvarakeskukseksi vuonna 2015 yhdistyneet virastot oli perustettu vuosina 1898 (MTT), 1917 (Metla), 1971 (RKTL) ja 1993 (Tike, josta Lukeen liittyi tilastopalvelut), mutta kaikkien niiden juuret ulottuvat 1800-luvulle. Luke-fuusio oli jatkoa vuosikymmenten aikana toteutetuille luonnonvara-alan tutkimuksen ja asiantuntijatehtävien fuusioille. Neljän sijaan Lukeen olisi yhdistynyt laskutavasta riippuen 25–40 organisaatiota, jos aiempia fuusioita ei olisi tehty. Luken polveutuminen kuvataan seuraavassa.

## MTT

- 1861 Suomen Talousseuran anomana valtion rahoituksella koekentät pelto- ja puutarhakasvikokeiden tekemiseen Turun Ruissaloon. Koeasema toimi vuoteen 1874.
- 1869 Tammelan Mustialan peltokokeet senaatin maanviljelystoimikunnan (MMM:n edeltäjä) toimeksiannosta. Koetoimintaa oli harjoitettu Mustialassa miltei 1840 tapahtuneesta maanviljelysopiston perustamisesta lähtien.
- 1874 perustettiin Inarin Muddusniemeen mallitila, jossa valtion rahoituksella viljelykokeita ja kasvinjalostusta. Tila toimi vuoteen 1887.
- 1874 senaatilta rahoitus maanviljelyskemialliselle koe-laitokselle. Toiminta vakiintui 1881 ja 1882 Helsinkiin ja Turkuun perustettujen maanviljelyskemiallisten laboratoriodien ja siementarkastuslaboratorioiden myötä.
- 1883 senaatti perusti Mustialaan koeaseman, joka jatkautui maanviljelykemialliseen osastoon, meijeriosastoon ja metsäosastoon. Vuonna 1893 Mustialassa alettiin tehdä myös maidontuotanto- ja puutarhakokeita.

Maanviljelyshallitus ohjasi toimintaa karjanjalostukseen vuodesta 1896 alkaen.

- 1889 valtion rahoituksella ensimmäinen nurmiviljelykoe-asema Hattulaan. Toimi vuoteen 1905.
- 1890 keskuskoelaitoksen perustamisesta käytiin vään-töä Mustialan ja pääkaupunkiseudun kesken – samalla kun pohdittiin agronomiopintojen oikeaa sijoituspaikkaa. Valmisteluun yhdistyi myös tarve perustaa hallava-hinkojen torjuntaan keskittyvä tutkimusasema. Vuonna 1893 maanviljelyshallitus esitti keskuskoelaitoksen perustamista Helsinkiin.
- 1898 (11.8.) perustettiin Keisarillisen Majesteetti Nikolai II:n julistuksella myöhemmin MTT:nä tunnettu Maanviljelys-taloudellinen koelaitos. Välittömänä pontimena olivat maatalouden kohtaamat hyönteistuhot ja kasvi-taudit. Jo aiemmin Suomessa käynnistetyin koetoiminnan mallina käytettiin Länsi-Euroopan maissa 1830-luvulta alkaen ja Yhdysvalloissa 1860-luvulla perustettuja koeasemia ja -laitoksia. Myös Ruotsissa toiminta oli alkanut ennen Suomea, ja sieltä saatiin asiantuntijatukea perustamiselle. Laitos oli hallinnollisesti maanviljelyshallituksen alainen, mutta toiminnallisesti se oli osa yliopistoa, jossa 1800-luvun lopussa oli alettu panostaa maataloustutkimukseen ja -opetukseen – yhtenä perusteenä myös tarve kouluttaa tutkijoita perusteilla olleeseen Maanviljelys-taloudelliseen koelaitokseen. Toiminnan käynnistäminen kesti muutaman vuoden yhtäältä siksi, että yliopistolla kesti täyttää prosessorin- ja apulaisen-virat, joiden yhdeksi tehtäväksi tuli ohjata koetoimintaa, ja toisaalta siksi, että etsittiin sopivaa koetilaa Keisarillisen Aleksanterin-Yliopiston läheisyydestä. Myös tutkijankoulutus kesti. Vuonna 1904 ostettiin Änäsin tila Helsingin maalaiskunnan (nyk. Vantaa) Jokiniemestä, ja toiminta pääsi pian sen jälkeen käyntiin.
- 1902 perustettiin Maatalousseurojen Väliaikainen Kone-tarkastuslaitos. Toimi vuoteen 1912 asti, jolloin toiminnot siirtyivät Valtion maatalouskoneiden koetuslaitokselle.
- 1910 Valtion juustokoeasema perustettiin Mustialaan juustonvalmistuksen kehittämiseksi. Toimi vuoteen 1930, jolloin perustettiin Valtion maitotalouskoelaitos Jokioisille.
- 1912 perustettiin Valtion maatalouskoneiden koetuslai-

tos. Se aloitti Jokiniemessä Maatalouden koetoiminnan keskusvaliokunnan yhteydessä ja siirtyi myöhemmin itsenäisenä laitoksena Järvenpäähän Maatalousnor-maalikoulun yhteyteen. Vuonna 1946 Valtion maatalouskoneiden tutkimuslaitoksen (Vakola, Finnish Research Institute of Engineering in Agriculture and Forestry) nimellä perustettu laitos toimi 1946–1979 Helsingin Malminkartanossa, josta se siirtyi Vihdin Olkkalaan. Vuonna 1985 perustettiin Valtion maatalousteknologian tutkimuslaitos (Vakola, State Research Institute of Engineering in Agriculture and Forestry) laajentamalla Valtion maatalouskoneiden tutkimuslaitoksen tehtäviä ja siirtämällä se maatilahallituksen alaisuudesta suoraan MM-M:n alaisuuteen.

- 1912 Maatalouden neuvontajärjestöjen keskusjärjestö Suomen Maatalousseurojen Keskusliitto (nyk. ProAgria Keskusten Liitto) käynnisti maatalouden kannattavuus-tutkimuksen (maatilojen liiketaloudellisen kehityksen seuranta). Vuonna 1915 tehtävä siirtyi valtion vastuulle maanviljelyshallituksen taloustilastolliselle osastolle. Maanviljelyshallituksen muututtua maataloushallitukseksi 1917 kannattavuustutkimus eriytettiin maanviljelystaloudelliseksi tutkimustoimistoksi. Vuonna 1962 tehtävä siirrettiin maataloushallituksesta Maatalouden taloudelliseen tutkimuslaitokseen (MTTL). Suomen liittyttyä EU:iin 1995 toiminto jatkui osana EU:n FADN-verkostoa (Farm Accountancy Data Network). Vuoden 2001 MTTL-MTT-fusion ja vuoden 2015 Luke-fusion kautta toiminto on nykyisin osa Luken VOAS-ohjelmaa. Vuonna 2025 seuranta laajeni kattamaan talouden lisäksi ympäristöulottuvuuden ja sosiaalisen ulottuvuuden, ja verkoston uusi nimi on FSDN (Farm Sustainable Data Network).
- 1923 Maanviljelys-taloudellinen koelaitos irrotettiin yliopistosta ja sen nimeksi tuli Maatalouskoelaitos. Eri koealojen tutkimusyksiköt toimivat Maatalouden koetoiminnan keskusvaliokunnan alaisuudessa, joka puolestaan toimi maatalousministeriön alaisuudessa.
- 1920- ja 1930-luvuilla perustettiin koeasemia maan eri osiin.

- 1925 perustettu Maantutkimuslaitos liitettiin Maatalouskoelaitokseen 1930-luvulla.
- 1928 Maatalouskoelaitoksen kasvinjalostusosasto perustettiin Jokioisille.
- 1930 perustettiin maataloushallituksen alainen Valtion maitotalouskoelaitos Jokioisille. Samana vuonna valmistui sittemmin Alimentumina tunnettu rakennus. Nimi muuttui Valtion maitotalouden tutkimuslaitokseksi 1980.
- 1937 perustettiin Valtion hevossiittola 1934 perustetun Puolustuslaitoksen Hevoshuoltokoulun rinnalle Kartanonkylän kartanon maille, jotka ovat nykyistä Ypääjää. Vuonna 1955 Hevossiittolan nimeksi tuli Valtion hevosjalostuslaitos.
- 1952 perustettiin Maatalouden taloudellinen tutkimuslaitos (MTTL) Helsingin Malminkartanoon, jossa se toimi samoissa tiloissa Vakolan kanssa. MTTL perustettiin maatalousministeriön alaisuuteen. Toimipaikkaa kutsuttiin ”kummisetänsä” professori Rurik Pihkalan mukaan Rukkilaksi (postiosoitekin Rukkila, 00001 Helsinki 100). Vakolan muutettua pois MTTL täytti koko rakennuksen. Laitos siirtyi Malminkartanosta Helsingin Viikkiin vuonna 2010. Vuonna 1962 tehtäväksi annettu maatalouden kannattavuustutkimus toimi 1983 saakka fyysisesti erillään Helsingin keskustassa, jolloin se muutti Rukkilaan.
- 1957 tuli voimaan laki Maatalouden tutkimuskeskuksesta (MTTK). Siitä tuli yhtenäinen virasto, johon Maatalouden koetoiminnan keskusvaliokunnan alaiset laitokset yhdistettiin. Sitä ennen organisaatio oli löyhä, yhteisen keskusvaliokunnan alaisuudessa toiminut usean osaston ja tutkimusaseman muodostama kokonaisuus.
- 1978–1983 MTTK:n keskuspaikka siirrettiin Vantaan Jokiniemestä Jokioisille Jokioisten kartanoiden alueelle.
- 1980-luvun alussa MTTK alkoi tehdä tutkimusta Martensin tutkimussätiön vihannestutkimusasemalla Närpiössä, mutta luopui toiminnasta vuonna 2000.
- 1985 Kannuksessa sijainnut turkistalouden tutkimusasema liitettiin MTTK:hon. RKTL rakensi aseman 1982–83.

<sup>1</sup> Päälähteet: Korpinen & Ikäheimo 2017, Laine 2017, Partanen ym. 2014, Rytsä 1978, Tyystjärvi 1998 ja Vähä-Savo 2016. Kansallisen tiede- ja teknologiapolitiikan taustaa, esim. Lemola 2001 ja Vähä-Savo 2016.

- 1989 Valtion maitotalouden tutkimuslaitos sekä Valtion hevosjalostuslaitos liitettiin MTTK:hon.
- 1990 MTTK perusti ekologisen tuotannon tutkimusyksikön Maaseudun kehittämiskeskus Partala ry:n yhteyteen, joka oli perustettu 1985 Juvan Partalan kartanon maille luonnonmukaisen viljelyn tutkimusta varten. 1991 Partala ry liitettiin MTTK:hon. Yksikkö toimi vuoteen 2006 saakka.
- 1993 Vakola liitettiin MTTK:hon. Lyhenne MTT käyttöön.
- 2001 MTT ja MTTL yhdistyivät Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskukseksi (MTT).
- 2013 MTT:n ja Helsingin yliopiston (HY) yhteinen Luomuinstituutti aloitti luomualan tutkimusta koordinoivana ja kehittävänä verkostona.

## Metla

- 1859 Metsähallituksen ohjesäännön mukaan valtion metsissä tulee tehdä tutkimuksia ja kokeita, joita kuitenkin tehtiin Metsähallituksessa verrattain vähän. Vastuu tutkimuksesta annettiin Lammille vuonna 1858 perustetulle Evon metsäopistolle. Metsäntutkimusta tehtiin muissakin metsäkouluissa sekä Mustialan maanviljelysopistossa Tammelassa. Metsähallituksen tutkimustoiminta vilkastui vasta ylitirehtööri Hannikaisen kaudella 1902–1918.
- 1879 Suomen Metsänhoitoyhdistys alkoi edistää tutkimusta ja julkaista tutkimustuloksia.
- 1917 Myöhemmin Metlana tunnettu Metsätieteellinen koelaitos perustettiin lokakuussa, jolla nimellä se toimi vuoteen 1928 saakka. Perustamisen ja jo aiemmin tehdyn koetoiminnan taustalla oli metsien taloudellisen arvon maailmanlaajuinen kohoaminen 1800-luvun aikana, jolloin metsää ja metsänhoitoa koskevan tiedon merkitys kasvoi. Kansainvälinen kysyntä kasvatti teollisuuden puuntarvetta tilanteessa, jossa maatalous ja asutus supistivat metsäalaa. Tutkittua tietoa tarvittiin, jotta metsävaroja hoidettaisiin järkipäisesti ja Suomi onnistuisi hyödyntämään luontaista resurssiaan. Metsänhoidollisen koelaitoksen perustamista oli ehdotettu jo Suomen Metsänhoitoyhdistyksen ensimmäisessä

kokouksessa 1877. Tavoitteena oli valtakunnallisesti toimiva koetuslaitos, joka tekisi myös vertailevaa tutkimusta eri alueiden välillä. Laitoksen perustamista perusteltiin toistuvasti sillä, että maataloudenkin alalle oli perustettu vastaava laitos, ja metsätalous oli kansantaloudellisesti vähintään yhtä merkittävä elinkeino. Toiminta käynnistyi kesällä 1918 Metsähallituksen alaisuudessa ja tiloissa. Jatkuvat muutot rasittivat toimintaa, kunnes Metsätalo valmistui Helsinkiin vuonna 1939. Sodan takia olot eivät silti vielä vakiintuneet, ja sodan jälkeen 1960-luvun alkuun asti tiloihin oli sijoitettu myös muita valtion virastoja.

- 1928 nimeksi Metsätieteellinen tutkimuslaitos, jolla nimellä laitos toimi vuoteen 1953 saakka. Vuonna 1930 laitos siirtyi pois Metsähallituksen alaisuudesta suoraan maatalousministeriön alaisuuteen, ja se alkoi hallita myös tutkimusmetsiään (kokeilualueet), joiden hallinta palasi 2008 Metsähallitukselle.
- 1947 perustettiin metsänjalostusta tekevä Metsänjalostussäätiö. Se toimi aluksi Metsätieteellisen tutkimuslaitoksen koeasemalla Tuusulan Ruotsinkylässä. 1955 perustettiin Vanajan metsänjalostusasema Miemalan kylään nykyiseen Hämeenlinnaan. Tilantarpeiden kasvun myötä toiminta siirtyi vuodesta 1961 alkaen Lopen Haapastensyrjään, ja Vanajan metsänjalostusaseman toiminta ajettiin alas 1970-luvun alussa.
- 1953 nimeksi Metsäntutkimuslaitos. Metla-lyhenne vakiintui 1990-luvulla.
- 1960-luvulla perustettiin useita tutkimusasemia eri puolille maata.
- 1981–82 Metsäntutkimuslaitoksen käyttöön Vantaan Jokiniemestä toimitilaa, joka vapautui MTTK:n siirtyessä Jokioisille. Vuonna 2008 Metla siirsi Metsätalolla olleet toiminnot Jokiniemeen. Vuonna 2016 Jokiniemestä siirryttiin Viikkiin ja Espoon Otaniemeen.
- 2000 Metsänjalostussäätiön koko jalostus- ja tuotanto-toiminta, ml. Haapastensyrjän jalostusasema yhdistettiin Metlaan.
- 2014 Metlan johto ja esikuntatehtävät Joensuuhun (päättös 2011). Luken perustamisen takia uudistus jäi vaikutuksiltaan pieneksi.

## RKTL

- 1892 perustettiin Evon kalastuskoeasema sisävesien kalataloutta edistämään.
- 1903 kalastushallinto sai käyttöönsä tutkimusaluksen.
- 1918 kalastushallinto järjestettiin kalastushallitukseksi, jolla oli myös tutkimustehtäviä. Vuonna 1924 kalastushallitus yhdistettiin maataloushallitukseen, jossa oli kalataloudellinen tutkimustoimisto.
- 1948 valtion tutkimuksen rinnalle perustettiin valtioneupua saava Kalataloussäätiö.
- 1925 perustettiin Riistabiologinen komitea, josta alkoi riistantutkimuksen historia.
- 1942 Riistabiologisen komitean rinnalle perustettiin Suomen Riistanhoito-Säätiö ja säätiön riistantutkimuslaitos vuonna 1943. Suomen Riistanhoito-Säätiö ja säätiön riistantutkimuslaitoksen toiminta päättyi vuonna 1964, ja sen tilalle perustettiin Valtion riistantutkimuslaitos.
- 1932 porontutkimuksen käynnistänyt poronhoitolaki säädettiin, ja 1958 Lapin koeasemalla Rovaniemen maalaiskunnan Apukassa alettiin selvittää poron aiheuttamia viljelyvahinkoja ja tehdä ruokintakokeita.
- 1971 Riista- ja kalatalouden tutkimuslaitos (RKTL) perustettiin yhdistämällä Valtion riistantutkimuslaitos ja maataloushallituksen kalataloudellinen tutkimustoimisto. Mukaan liitettiin MMM:n vastuulla olleet valtion kalanviljelylaitokset. Toiminta alkoi kolmessa osoitteessa Helsingin keskustassa ja lisäksi muualla Suomessa. Helsingin osoitteet muuttuivat tiheään. Yhteen muutettiin vaihteittain 1980-luvun lopulla, Merikortteliin. Vuonna 1997 siirryttiin Pukinmäkeen ja vuonna 2005 Viikkiin tiloihin, jotka vapautuivat yllättäen Euroopan elintarviketurvallisuusviranomaisen (EFSA) Suomeen sijoittumisen kariuduttua. (Mediatietojen mukaan pääministerit Lipponen ja Berlusconi olivat sopineet esittävänsä EU:n huippukokoukselle, että virasto perustetaan Helsinkiin, ja Italia saa ruokakulttuuriviraston. Lopulta EFSA perustettiin kuitenkin Italian Parmaan).

## Tiken tilastoryhmä

- Luken tilastopalvelujen historia on vuosina 1993–2014 toimineessa maa- ja metsätalousministeriön tietopalvelukeskuksessa (Tike), vuosina 1971–1992 toimineessa maatilahallituksessa, vuosina 1918–1970 toimineessa maataloushallituksessa ja vuosina 1892–1917 toimineessa maanviljelyshallituksessa. Luken tilastopalvelujen historia on osaltaan myös vanhoissa tutkimuslaitoksissa.
- Tiken tilastoryhmä toimi vuoteen 2006 saakka entisen maatilahallituksen tiloissa Helsingin Kruununhaassa. Sieltä muutettiin Kamppiin ja sieltä Vallilaan 2011. Viikkiin muun Luken yhteyteen siirryttiin vuoden 2016 lopussa.

Vuonna 2017 Eläinten hyvinvointikeskuksen (EHK) toiminta siirrettiin osaksi Lukea. EHK oli perustettu vuonna 2009 MMM:n, Elintarviketurvallisuusvirasto Eviran ja HY:n sopimuksella.



## Liite 2.

## Polku kohti fuusiota

Luke-fusion taustalla on monta tutkimusjärjestelmän rakennetta ja rahoitusta koskevaa selvitystä, ehdotusta, linjausta ja päätöstä. Jälkeenpäin arvioituna oleelliset asiat todettiin jo syyskuussa 2004, jolloin professori Jussi Huttunen jätti raporttinsa valtion tutkimuslaitosrakenteen kehittämiseksi. Kun Lankisen ryhmä luovutti syyskuussa 2012 raporttinsa, Luke-valmistelu oli ollut käynnissä jo melkein puoli vuotta. Polku kohti fuusiota kuvataan seuraavassa kronologisesti.

## Huttusen raportti 2004

Valtion tiede- ja teknologianeuvosto (TTN), jonka työtä vuodesta 2009 jatkoi Tutkimus- ja innovaationeuvosto (TIN), teetti selvityksiä ja arviointeja tutkimusorganisaatioista (yliopistot ja tutkimuslaitokset), rahoittajaorganisaatioista (Suomen Akatemia, Tekes ja Sitra) ja ministeriöiden sitomattomista tutkimusvaroista. TTN – kuten seuraajansakin – oli pääministerin johtama ylin tiedepolitiikan linjanvetäjä, jonka sihteeristö oli opetusministeriössä (OPM) (2010 alkaen opetus- ja kulttuuriministeriö, OKM).

TTN halusi muodostaa kokonaisnäkömyksen siitä, miten julkista tutkimusjärjestelmää tulee kehittää. Tätä varten selvityshenkilöillä teetettiin selvitykset, joista yksi oli professori Jussi Huttusen 3.9.2004 valmistunut raportti ”Valtion sektoritutkimusjärjestelmän rakenteellinen ja toiminnallinen kehittäminen” (Huttunen 2004). Erilliset raportit laadittiin VTT:stä, korkeakouluista ja teknologiakeskuksista.

Vuonna 2004 tutkimusvastuu yhteiskunnassa jakautui yrityksissä tehtävään tutkimukseen (70 %) ja julkisella rahoituksella tehtävään tutkimukseen (30 %). Vuoden 2004 valtion budjetista T&K-toimintaan ohjattiin menoista 4,1 % (vastasi 1,1 % BKT:stä, vrt. T&K-rahoituslain mukainen 1,2 % tavoite vuonna 2030). Valtion tutkimuslaitoksia oli tuolloin 20 (nyt 12). Huttusen tehtävänä oli arvioida ja tehdä ehdotuksia siitä, mitä rakenteellista kehittämistä tarvitaan, jotta tutkimuslaitokset suoriutuisivat tehtävistään tulevaisuudessa sekä kokonaisuutena että erikseen.

Huttusen johtopäätökset Luken taustan näkökulmasta:

- Sektoritutkimuksen (so. valtion tutkimuslaitoksissa tehtävä tutkimus) merkitys poliittisessa päätöksenteossa ja yhteiskunnan eri lohkojen kehittämisessä kasvaa.
- Poliittikkatoimenpiteiden taloudellisuuden ja vaikuttavuuden tutkimuksen lisääminen ja voimavarojen oikea kohdentaminen on sektoritutkimuksen yksi tärkeimpiä kehittämistarpeita.
- Sektoritutkimuksen suurin haaste on koordinaatio, sillä yhteiskunnan muutokset eivät riittävästi heijastu järjestelmän rakenteisiin ja voimavaroihin. Sektoritutkimuksen voimavarojen jakautuminen ei vastaa yhteiskunnan tarpeita.
- Ministeriöiden tulisi sitoutua tietovaltaisen hallintokulttuurin toteuttamiseen, ja ministeriöiden johdon tulisi asettaa T&K-toiminnan johtaminen korkealle prioriteetille.
- Tutkimuslaitosten ja yliopistojen yhteistyötä tulee kehittää.
- MMM:n hallinnonalan tutkimusvarojen suuntaamiseen sektorin elinkeinojen kilpailukyyn ja koko yhteiskunnan kannalta relevanttiin T&K-toimintaan on kiinnitettävä entistä enemmän huomiota.
- Ministeriön tulosohejauksen ja laitosten johtokuntien työn yhteensovittamisessa on ongelmia.
- Kullakin MMM:n osastolla on oma T&K-strategiansa, jota sovitetaan yhteen kansliapäällikön johtamassa seurantaryhmässä. Järjestelmän toimimisessa on toimomisen varaa.
- ”Useat tutkimuslaitokset ovat viime vuosina pyrkineet rationalisoimaan alueverkostoaan [...], mutta suunnitelmat ovat kariutuneet poliittisista ja aluepoliittisista syistä. Seurauksena on koko yhteiskunnan ja aluepolitiikan kannalta huonoja tai erittäin huonoja ratkaisuja.” OPM:n ja MMM:n tulisi ensi tilassa asettaa selvitysmies tekemään suunnitelma tutkimus- ja koeasemanverkoston järjeistämiseksi.

TTN:n tilaamat selvitykset saivat aikaan vilkkaan keskustelun (esim. Talouselämä 2004). Yhtäältä korostettiin tutkimuksen merkitystä yhteiskunnan kehityksen mahdollistajana. Toisaalta laskettiin sijoitetun euron vastinetta ja vertailtiin tutkimuksen suuntautumista eri sektoreille. Tutkimuslaitosten merkitystä poliittisessa päätöksenteossa ja yhteiskunnan kehittämisessä korostettiin, mutta järjestelmän koordinaatiossa nähtiin puutteita: yhteiskunnan muutokset eivät riittävästi heijastuneet järjestelmän rakenteisiin ja voimavaroihin. Niin Huttusen raportin kuin seuraavienkin, tutkimusjärjestelmän kehittämistä käsitelleiden raporttien virittämässä keskustelussa tutkimuksen suuntautumiseen ja resursointiin liittyvä keskustelu linkittyi alueellistamispolitiikkaan, valtion tuottavuus- ja säästötavoitteisiin sekä kansallisiin kilpailukyky- ja kansainvälistymistavoitteisiin.

Tutkimuslaitoksissa ymmärrettiin tarve tuoda esiin tutkimuksen vaikuttavuutta. Tässä osana oli tarve osoittaa sektoritutkimuksen sijaan yleishyödyllinen ”julkinen palvelu”. Rahoitusrakenne oli joissakin laitoksissa jo muuttunut selvästi kilpailuttavan rahoituksen suuntaan. Suuntana oli eri rahoituslähteiden – kansallisten ja kansainvälisten, varsinkin EU:n – joustava hyödyntäminen ja yritysrahoituksen kasvattaminen. Tunnistettiin tarve verkottumiselle ja strategisille kumppanuuksille toisten tutkimuslaitosten – varsinkin kansainvälisten – kanssa. Tarvittiin kykyä suunnata ketterästi toimintaa uusille, yhteiskunnan tarpeista lähteville tutkimusalueille ja myös kykyä ohjata elinkeinoelämän uudistumista. Haasteeksi ymmärrettiin samanaikainen kansainvälistyminen ja aluekehityksen tukeminen. Osaamisen kehittämisen sekä työtyytyväisyyden ja työnantajakilpailukyyn merkitys ymmärrettiin aiempaa selkeämmin.

## Valtioneuvoston periaatepäätös 2005

Kevään 2005 valtioneuvoston periaatepäätös julkisen tutkimusjärjestelmän rakenteellisesta kehittämisestä veti yhteen siihenastisen työn, tutkimuslaitosten osalta Huttusen raportin huomioidut ehdotukset (VNp 2005). Ministeriöt saivat tehtäväkseen laatia tutkimuksen kehittämissuunnitelmat 30.9.2005 mennessä (valtioneuvoston periaatepäätöksen taustan ja muiden

jatkotoimien kuvaus, ks. TTN 2006). Niiden valmistuttua hallitus valmistautui asettamaan työryhmän laatimaan suunnitelman sektoritutkimuksen ja sen resurssien kohdentamiseksi toimintaympäristön muutosten ja yhteiskunnan muuttuneiden tarpeiden mukaisesti. Periaatepäätöksen mukaan työssä tuli tarkastella mm. sektoritutkimuksen kokonaisorganisaatiota, perusrahoituksen kehittämistä kilpailun rahoituksen suuntaan, yhteistyön tiivistämistä korkeakoulujen kanssa, ministeriöiden sitomattomien tutkimusvarojen kehittämistä, yksittäisiä elinkeinoja palvelevan sektoritutkimuksen ja Suomen elinkeinorakenteen keskinäistä vastaavuutta sekä tutkimuslaitosten organisointimalleja.

## MMM:n ja OPM:n tutkimusasematyöryhmä 2006

Työryhmän tehtävänä oli tehdä ehdotuksia MMM:n ja OPM:n hallinnonalojen toimijoiden yhteistyöstä ja laatia suunnitelma tutkimus- ja koeasemaverkoston järjeistämiseksi, työnjaosta ja synergiaetujen saamisesta.

Raportti julkaistiin heinäkuussa 2006 (OPM 2006). Työryhmän mielestä tutkimusasemia oli liikaa, niiden koko oli tutkimuksen kriittisen massan kannalta liian pieni ja yhteistyössä oli kehittämistarvetta. Työryhmä suositti eri hallinnonalojen asemien yhteistyön tiivistämistä ja yhdistämistä. Työryhmä esitti, että tutkimuslaitokset laativat tavoitteelliset, keskinäisen yhteistyön ja yliopistoyhteistyön kehittämistä koskevat suunnitelmat. Erikseen mainittiin luonnonvarojen taloustieteellinen tutkimus (ja sen sijoittaminen fyysisesti yhteen Viikkiin), teknologiatutkimus, kotieläintutkimus (yhteisen eläinpoolin), laboratoriotoinnot (yhteistyön tiivistäminen ja mahdollinen yhdistäminen) sekä toimitilayhteistyö.

Liittyen työryhmän ehdotuksiin – ja ottaen huomioon valtion tuottavuusohjelman tavoitteet – MMM teetti neljä selvitystä:

- MMM:n hallinnonalan virastojen ja laitosten laboratoriaalisten palvelujen rationalisointi (MMM 2007)
- Luonnonvara-alan bioteknologisen tutkimuksen kehittäminen (Aalto 2007)
- Luonnonvara-alan teknologisen tutkimuksen kehittä-

minen (Järvenpää 2007)

- Luonnonvarojen ja elintarviketalouden talous- ja yhteiskuntatieteellisen tutkimuksen kehittäminen (Laurila 2007)

### Neuvon työryhmä 2006

Talvella 2005/2006 tiedepoliittisessa keskustelussa korostettiin tutkimuslaitosten merkitystä poliittisessa päätöksenteossa ja yhteiskunnan kehittämisessä. Järjestelmän koordinaatiossa nähtiin puutteita, eikä yhteiskunnan muutosten koettu riittävästi heijastuvan järjestelmän rakenteisiin ja voimavaroihin. Yhä enemmän vertailtiin tutkimuksen suuntautumista eri sektoreille. Näkymä oli, että tutkimuksen resursseja yleisesti ottaen vahvistetaan, mutta Luken taustaorganisaatioissa pantiin merkille, että keskustelussa kommentoitiin tavan takaa MMM:n hallinnonalalla olevan ”liikaa” tutkimusrahaa. Tällöin tutkimuspanostusta verrattiin MMM:n hallinnonalan toimialaan kuuluvien kansantalouden sektoreiden kokoon.

Kehittämisen perusteeksi oli syntynyt materiaalia Huttusen ja TTN:n raporteissa, valtioneuvoston periaatepäätöksessä sekä ministeriöiden kehittämissuunnitelmissa. Vuoden 2006 alussa pääministeri Vanhanen antoi yhteenvedon ja johtopäätösten teon Yrjö Neuvon, Nokiasta eläkkeelle jääneen teknologiajohtajan johtamalle työryhmälle. Tehtävänä oli laatia TTN:lle suunnitelma valtion sektoritutkimuksen kehittämiseksi ja resurssien kohdentamiseksi ”yhteiskunnan muuttuneiden tarpeiden mukaisesti”.

Neuvon työryhmä luovutti raporttinsa pääministerille 16.1.2007 (VNK 2006). Työryhmä näki tutkimuslaitosjärjestelmän ongelmaksi puutteet yhteistyössä ja työnjaossa, siiloutumisen, päällekkäisyydet, katvealueet ja tutkimusaukot, yhteydenpidon muihin ministeriöihin ja tutkimuksen tekijöihin (ml. yliopistot) sekä koulutukseen, tutkijanuriin ja tutkijoiden liikkuvuuteen liittyvät kysymykset. Järjestelmän dynamiikka nähtiin riittämättömäksi, mistä syystä tutkimuksen resursointi ei välttämättä ollut kussakin ajan hetkessä optimaalinen, eikä uusiin tutkimustarpeisiin aina kyetty vastaamaan.

Neuvon työryhmä keskeiset ehdotukset:

- Tutkimuksen ohjaaminen valtioneuvoston tasolle (eli tutkimuslaitoksia eivät ohjaisi enää vain sektoriministeriöt).
- Tutkimuslinjaukset kirjataan hallitusohjelmaan (seuraava keväällä 2007).
- Perustetaan neljä tilaajakonsortiota (joista MMM:n hallinnonalan laitoksille lähin ’kestävä kehitys’).
- Tutkimusohjelmat kilpailutetaan; tarjouksia voivat tehdä yliopistot ja tutkimuslaitokset.
- Tilaajakonsortiot synnyttävät luontaisesti tuottajakonsortioita (eli tutkimusorganisaatiot laativat esityksiä yhdessä).
- Rahoitus tutkimuslaitosten perusrahoituksesta ja ministeriöiden sitomattomista (tavoite 150 M€ eli noin puolet laitosten tuolloisesta tutkimukseen suunnatusta perusrahoituksesta).
- Hallitus päättää resurssien kohdentamisesta budjetitiriihessä. Työryhmän käsityksen mukaan resurssien tuolloinen jakautuminen tarjosi mahdollisuuksia uudelleenkohdentamiseen.

Neuvon ryhmän keskeinen uudistusesitys oli, että siirrytään ns. tilaaja—tuottaja-malliin. Siinä ministeriöt muodostaisivat aihepiireittäin yhteenliittyviä, jotka määrittelevät tutkimustarpeet ja tutkimusohjelmat. Ne toteutettaisiin kilpailutettuna. Sen myötä kilpaillun rahoituksen osuus julkisesta tutkimusrahoituksesta kasvaisi merkittävästi. Tutkimuslaitokset ja yliopistot (mieluummin yhdessä) alkaisivat laatia hanke-esityksiä (=tarjouksia) myös tutkimuksesta, jota on siihen saakka tehty tutkimuslaitoksissa niiden perusrahoituksella. Tarjoukset jätettäisiin valtioneuvoston nimittämille tilaajakonsortioille. Esityksestä henki ajatus, että sektoritutkimuksen ongelmana on relevanssi: Tehdäänkö oikeita asioita? Neuvon ryhmän vastaus oli: Ei välttämättä.

Lisää rahaa ei ollut jaossa, vaan tutkimuksen neljä tilaajakonsortiota jakaisivat rahoitusta, joka siirtymäkauden jälkeen vastaisi puolta tutkimuslaitosten budjettirahoituksesta. Tutkimuslaitosten näkökulmasta ongelmana esityksessä oli erityisesti epäsymmetrisyys rahan kokoamisessa ja käytössä: Rahaa jakamassa olisi moninkertaisesti suurempi joukko

kuin se, jonka käytössä aiemmin ollutta rahaa jaetaan. Vielä kun tähän yhdistettäisiin valtiontalouden tuottavuusohjelman leikkaukset, pelkona oli, että uudistukset tuomat henkilöstövähennykset rampauttaisivat laitokset moniksi vuosiksi, ja paljon arvokasta osaamista menetettäisiin. MMM:n hallinnonalan laitokset kokivat lisäksi ongelmaksi niiden laajan, maantieteellisesti hajautetun ja kalliin infrastruktuurin rahoittamisen esityksessä mallissa.

Neuvon esitysten taustalla oli ajatus, että elinkeinoelämän ja yhteiskunnan tarpeiden on ohjattava tutkimusta silloista enemmän, koska tutkimukselta edellytetään kykyä sopeutua maailman nopeisiin muutoksiin. Keskustelussa jäi vähemmälle huomiolle tutkimuksen tehtävä ohjata yhteiskunnan muutosta, olla ennakoijana ja etuvartiona.

Neuvon esitys iski suoraan valtion tutkimuslaitosten asemaan tutkimusjärjestelmässä, joka tuolloin koostui yrityksissä tehtävästä tutkimuksesta, yliopistoista (20 kpl), valtion tutkimuslaitoksista (20 kpl) ja ammattikorkeakouluista (28 kpl).

Ottaen huomioon ehdotusten mittavuuden oli yllättävää, että työryhmän mietinnön ympärillä oli pitkään aivan hiljais-ta. Sitten kävi ilmi, että TTN valmistautui käsittelemään tutkimusjärjestelmän uudistusta 14.2.2007. Esitys sai ristiriitaisen vastaanoton kokouksessa, johon jotkut ministeriöt olivat jo toimittaneet — pyytämättä ja yllättäen — lausunnon. Kokouksessa päätettiin pyytää kaikilta ministeriöiltä ehdotus, miten suunnitelma pannaan toimeen.

Hiljaisuuden rikkoi toimittaja Antti Blåfieldin kirjoitus Helsingin Sanomissa 21.2.2007 (Blåfield 2007). Kirjoituksen otsikko ”Näkymätön uutinen” kertoo paljon. Alivaltiosihtööri Vesa Vihriälä valtioneuvoston kansliasta vastasi Blåfieldin kritiikkiin samassa lehdessä 25.2.2007 (Vihriälä 2007a). Tutkimuslaitosten johtajat esittivät Helsingin Sanomissa 7.3.2007 varauksellisen suhtautumisensa Neuvon työryhmän esityksiin (Tutkimuslaitosten johtajat 2007).

Heikkilä (2007) kiinnitti huomiota siihen, että keskustelua sektoritutkimuksen tilasta ja kehittämistarpeista leimasivat hallinnon ja politiikan logiikka ja kieli: ”Hyvin vähän tai ei lainkaan tilaa uhrataan sen pohtimiselle, millainen on tieteellisen tutkimuksen todellinen hyödynnettävyys eri politiikkasektoreilla. Edelleen voisi odottaa, että politiikan tai hallinnon ongel-

mien tutkittavuudesta ja — mikä vielä tärkeämpää — poliitikkojen edellytyksistä määritellä tutkimuskysymyksiä käytäisiin vakavaa keskustelua.”

Neuvon ryhmän uudistusesityksen saama kritiikki kohdistui erityisesti seuraaviin kohtiin:

- Lyhytjänteisen ja poliittisen ohjauksen riski.
- Rahoitusmalli ja siihen liittyvä asteittain kasvava paine rakennemuutoksiin vaikeuttaa tutkimuslaitosten pitkäjänteistä kehittämistä.
- Kilpailutus ei sovi yleisperiaatteeksi, vaan aiheuttaa tarpeetonta työtä ja lisää lyhytjänteisyyttä. Miksi kilpailutetaan, jos vain yhdessä laitoksessa alan osaamista?
- Konsortiomalli on keskeneräinen ja hallinnollisesti raskas. Esitettiin epäilyjä siitä, johtaako esitetty malli tarpeellisiin rakenteellisiin uudistuksiin.

Neuvon työryhmän esitysten toimeenpano jätettiin kevään 2007 vaalien jälkeen nimitettävälle hallitukselle.

Neuvon ryhmän ehdotukset olivat tutkimuslaitoksille vahva kannuste jatkaa verkottumista muihin tutkimusorganisaatioihin, vahvistaa tutkimuksen laatua ja relevanssia, laajentaa rahoituspohjaa, erottaa asiantuntijatehtävien ja politiikkatuen resursointi tutkimusbudjetista, tehostaa toimintaa sekä tarjota syötteitä hallitusohjelman laatijoille ja valtion budjetin valmistelijoille.

Myöhemmistä vaiheista tiedämme, että Neuvon ryhmän esitys tutkimuksen ohjausjärjestelmästä jalostui syksyllä 2007 toimintansa käynnistäneeksi ohjausmalliksi ja sittemmin vuonna 2013 ns. TULA-uudistuksen myötä syntyneeksi malliksi. Tuolloin toteutui myös epäsymmetrisyys rahoituksen kokoamisessa ja käytössä, vaikkakin vain puolella siitä rajuudesta, mitä Neuvon ryhmä esitti.

### Vihriälän suunnitelma 2007

Keväällä 2007 valtioneuvoston kanslia, valtiovarainministeriö (VM) ja TTN:n sihteeristö valmistelivat alivaltiosihtööri Vesa Vihriälän johdolla uuden hallituksen linjattavaksi päivitetyn suunnitelman tutkimuksen ohjausjärjestelmästä (Vihriälä

2007b). Tilaajakonsortio oli muuttunut jaostoksi, jossa ministeriöiden tulosoajajat suunnittelevat tutkimusohjelmat, jotka esitellään lähinnä kansliapäälliköistä kostuvalle neuvottelukunnalle, joka esittelee suunnitelmat valtioneuvoston kanslialle, joka TTN:n avustamana raportoi valtioneuvostolle.

Käytännössä tutkimuksen ohjaus olisi entistä kiinteämmin osa budjettiprosessia. Siten VM ja ministeriöt sopisivat viimeistään budjettiriihessä elokuun lopussa tutkimusrahoituksen käytöstä, mikä muuntuisi toiminnaksi ministeriön normaalissa tulosoajausprosessissa. Neuvon ryhmän esityksessä tilaajakonsortioiden käytössä olisi ollut siirtymäkauden jälkeen puolet tutkimuslaitosten perusrahoituksesta. Vihriälän suunnitelmassa ohjauksessa olisi koko rahoitus, mutta ohjaus ei olisi yhtä tiukkaa, eli resurssit ja tulosoajaus säilyisivät ministeriöissä.

Vaalien alla keväällä 2007 oli selvää, että poliitikot olivat ottaneet tutkimusjärjestelmän rakenteet ja rahoituksen aiempaa tarkempaan tarkasteluun, ja hallitusohjelmaan todennäköisesti kirjattaisiin paitsi rakenteita ja rahoitusta koskevia asioita myös linjauksia yhteiskunnan tarpeista lähteviksi tutkimusteemoiksi.

### Matti Vanhasen II hallituksen ohjelma 2007

Kevään 2007 vaalikeskusteluissa viitattiin usein siihen, että suomalainen peruskoulu on maailman paras, minkä osoitti ykkössija usean vuoden ajan OECD:n Pisa-tutkimuksessa (Programme for International Student Assessment). Odotus oli, että hyvä koulujärjestelmä loisi innovaatioita generoivan yhteiskunnan. Tähän oltiin kuitenkin tyytymättömiä. Suomen panostus tutkimukseen ja tuotekehitykseen oli maailmanärkeä. Kansainvälisissä vertailuissa Suomen innovaatiojärjestelmää pidettiin kuitenkin tehottomana. Rahaa paloi, mutta uusia maailmaa valloittavia nokiaita ei syntynyt. Keskeisenä kritiikin kohteena oli tasajako kaikilla tasoilla. Nähtiin, että Tekes jakaa pääomasijoituksia liian monelle kasvuyritykselle, jolloin mikään ei saa todella tuntuva panostusta. Yliopistoja ja tutkimuslaitoksia on liikaa, ja kaikki yhtä kurjassa rahoitustilanteessa. Yli 40 tieteellistä huippuyksikköä on liikaa, jne. Huippujen nimeen vannottiin yhä enemmän. Yksi väline oli strategisen

huippuosaamisen keskittymät (SHOK), joista Metsäklusteri Oy oli ensimmäinen.

Matti Vanhasen II hallituksen hallitusohjelman (15.4.2007) mukaan:

- T&K-rahoituksen kansantuoteosuus nostetaan vaalikauden kuluessa 4 %:iin (tuolloin osuus oli 3,3 %, josta yritysten osuus oli 71 % ja julkisen sektorin osuus 29 %; Nokia vastasi noin puolta yritysten rahoituksesta).
- Valtion tuottavuusohjelmaa tarkistetaan siten, ettei se heikennä yliopistokoulutuksen laatua eikä tieteen ja tutkimuksen vaikuttavuutta.
- Luonnonvara- ja elintarvikealan tutkimustoiminta on tärkeä osa-alue osaamiseen ja innovaatioihin perustavassa suomalaisen yhteiskunnan kehittämisstrategiasa. Myös luonnonvara-alalla vahvistetaan T&K-toimintaa.
- Sektoritutkimuksen ohjausjärjestelmä uudistetaan nopealla aikataululla valtioneuvoston määrittämiin aihepiireihin perustuvaksi.
- Tutkimuslaitoskentän rakenneuudistukset päätetään vuoden 2008 loppuun mennessä.

Viimeistä edellinen linjaus tarkoitti sitä, että Neuvon työryhmän ehdottama uudistus tutkimuksen ohjausjärjestelmästä toteutetaan muutettuna. Kritiikki vaikutti suunnitelmaan, jolloin syntyi Vihriälän suunnitelma. Hallitusohjelman kirjaus oli käsky mennä eteenpäin.

Viimeisin linjaus tarkoitti sitä, että Vihriälän suunnitelman mukaisesti valtioneuvoston kanslia käynnistää arvioinnin, joka saattaa johtaa laitosrakenteen muutoksiin. Laitosrakenteen uudistus oli esillä Neuvon työryhmässä sen alkutaipaleella keväällä 2006. Siitä kuitenkin luovuttiin. Arvioitiin, että tiukka tilaajakonsortio-ohjaus johtaa uuteen tutkimuslaitosrakenteeseen evoluution kautta. Kun tilaajakonsortiota lievennettiin, kysymys oli taas myös tutkimuslaitosrakenteesta.

Tarkoitus oli siis vuoden 2008 aikana arvioida, onko tarve yhdistellä laitoksia tai rajata valtion 20 tutkimuslaitoksen tehtäviä uudelleen. Vaikka suoraan ei sanottukaan, muusta keskustelusta päätellen arvioitavaksi tuli myös yliopistojen ja

tutkimuslaitosten keskinäinen työnjako. Tutkimuslaitosuudistuksen arkkitehtien (TTN ja sen sihteeristö) yhtenä mallina toimi Tanska.

Samalla kun pohdittiin tutkimuksen ohjausmallia ja laitosrakennetta, haettiin tapoja joustavoittaa taloudenpitoa ja toiminnan suunnittelua. Yliopistot menivät hallintomallin muuttamisessa kärjessä yhdessä suurimman tutkimuslaitoksen, VTT:n kanssa, ja malleihin tutustuttiin muissakin tutkimusorganisaatioissa. Vuoden 2010 alusta yliopistot saivat hallinnollisen aseman muutoksen (säätö tai julkisoikeudellinen yksikkö) myötä laajemman taloudellisen ja oikeudellisen itsenäisyyden. Samalla tapahtui fuusioita (Aalto-yliopisto ja Itä-Suomen yliopisto). VTT:stä tuli osakeyhtiö vuonna 2015.

Vanhasen II hallituksen ohjelmaan kirjatus uudistuksen haluttiin tuovan lisää dynamiikkaa tutkimukseen. Selvää oli, että kilpailtavan rahoituksen osuutta tutkimuksessa haluttiin edelleen nostaa. Mahdolliset päällekkäisyydet karsiutuisivat ja järjestelmä kannustaisi tutkimusyhteistyöhön. Koska kilpailuttavat tutkimusohjelmat avautuisivat myös ulkomaisille hakijoille, uusi järjestelmä edistäisi myös tutkimuksen kansainvälistymistä. Tutkimuslaitoksissa arvioitiin, että kansainväliset konsortiot, joissa suomalaiset ovat mukana, olisivat vahvoilla kilpailutuksessa.

Hallitusohjelman linjaus oli ymmärrettävissä siten, että kuten julkisen rahoituksen käyttö muutenkin, T&K-rahoituksen käyttö haluttiin entistä tiukemmin yhteiskunnalliseen kokonaisuuteen. Kun hallitus linjaa yhteiskunnallisia tavoitteita, on ymmärrettävää, että tutkimus halutaan tukemaan politiikkaohjausta. Tutkimusongelmat eivät noudata hallinnonrajoja, ja siksi tutkimuksen ohjauksen pitäisi ylittää hallinnonrajat. Uudistuksen taustalla oli nähtävissä myös näkemys, että Huttusen vuonna 2004 esittämät uudistukset olivat edenneet hitaasti ja että ministeriökohtaiset resurssit olivat historiallisen kehityksen tulosta, eivätkä ne enää välttämättä vastanneet tarpeita.

Kehittämisen suunta oli tutkimuslaitoksille selvä. Talous tulee perustumaan yhä enemmän kilpailtavaan rahoitukseen, josta kasvava osuus EU-rahoitusta. Tutkimusrahoitusta on saatavilla, kunhan on kilpailukykyä ja kumppaneita sen hankkimiseen. Tarvitaan verkottumista ja kansainvälistymistä.

Tuotoksia ja tehokkuutta mitataan jatkuvasti. Tutkimuslaitosten taloustilanne ei ollut hyvä – toki paljon parempi kuin tuli olemaan vuoden 2013 TULA-uudistuksen jälkeen, mutta sitä ei tuolloin vielä tiedetty. Vuoden 2007 taloustilanteen taustalla olivat Matti Vanhasen I hallituksen (2003–2007) aikaan päätetyt budjettirahoituksen yhteensä 14 % leikkaukset vuosina 2007 – 2011 osana valtion tuottavuusohjelman nimellä kulkeutua säästöohjelmaa.

### Tutkimuksen uusi ohjausjärjestelmä 2007

Valtioneuvosto teki 28.6.2007 periaatepäätöksen sektoritutkimuksen kehittämislinjoista. OPM:n yhteyteen perustettiin sektoritutkimuksen neuvottelukunta, ja sen jaostot laativat yhteiskunnan tutkimustarpeen arvioinnin ja ministeriöiden esittämien tutkimustehtävien pohjalta aihealueittaisia tutkimusagendoja. Julkisen tutkimuksen ohjauksessa oltiin siirtymässä malliin, jossa valtioneuvoston tasolla ohjataan laajoja tutkimuskokonaisuuksia, jotka jakautuvat aihealueisiin, joille kullekin valmisteltiin joukko horisontaalisia tutkimusohjelmia, joiden toteutusta sektoritutkimuksen neuvottelukunta koordinoi (Sektoritutkimuksen neuvottelukunta 2011).

Elokuussa 2007 nimettiin sektoritutkimuksen neuvottelukunta elokuussa 2013 päättyvälle kaudelle. Puheenjohtajaksi nimitettiin valtiotieteen tohtori Pentti Vartia; MMM:stä jäsenenä oli kansliapäällikkö Jarmo Vaittinen (varalla maatalousneuvos Leena Vestala). Tehtävänä ollut sektoritutkimusjärjestelmän uudistaminen jakautui tutkimuksen tilausprosessiin ja rakenneuudistukseen. Tavoitteena oli myös edistää tutkimustietoon perustuvaa päätöksentekoa.

Sektoritutkimuksen neuvottelukunta hyväksyi vuoden 2007 lopussa neljän jaoston (joista Kestävä kehitys -jaostoa johti MMM) valmistelemat aihealueet: 1) Kestävä kehitys -aihepiiri, 2) Alue- ja yhdyskuntarakenteet ja infrastruktuurit -aihepiiri, 3) Osaaminen, työ ja hyvinvointi -aihepiiri ja 4) Turvallisuus -aihepiiri. Lisäksi oli kaksi läpäisevää teemaa: Lainsäädännön ja politiikkatoimenpiteiden vaikuttavuuden arviointi sekä Ennakkoinnin kehittäminen.

Kullekin aihealueelle valmisteltaisiin joukko horisontaalisia tutkimusohjelmia. Horisontaalisuus tarkoitti sitä, että niillä

oli pääsääntöisesti useita rahoittajia ja toteuttajia. Tutkimusohjelmat olisivat laajuudeltaan ja kestoaltaan ”merkittäviä”. Esiselvityksiä odotettiin syyskuksi 2008. Ohjausmallin mukaan sektoritutkimuksen neuvottelukunta päättää ohjelmista, ehdottaa rahoitusvastuut ja koordinoi toteutusta. Ohjelmat toteutettaisiin tulosohejauksen kautta tai niiden toteuttaminen kilpailutettaisiin.

Tutkimuslaitosrakennetta ja tutkimusrahoitusta koskeneiden selvitysten ja linjausten rinnalla 2000-luvun ensimmäisen vuosikymmenen aikana selvitettiin monessa hankkeessa valtion laboratoriotointojen järjestämistä. Hallinnonalakoh- taisten selvitysten lisäksi vuosina 2007 ja 2008 VM:n toimek- siantona tuotettiin kaksi selvitystä (Hirvi 2007, Heinäsmäki & Asikainen 2008), joissa ehdotettiin, että tutkimuslaitosten la- boratoriot kootaan toimialoittain laboratoriokeskuksiksi.

### STM ja LVM lähtivät liikkeelle 2008

Yliopistorakennetta koskevien uudistusten otettua suuntansa vaimeni keskustelu yliopistojen ja tutkimuslaitosten fuusioista, mutta kaikki viittasi siihen, että tutkimuslaitosrakenteeseen oli tulossa muutoksia. Askelmerkit olivat, että rakenneuudistuksia koskevat päätökset tehdään vuodenvaihteessa 2008/2009, ja uuteen organisoitumiseen siirrytään vuonna 2010.

Kaksi ministeriötä eivät jääneet odottamaan, millaisia ra- kenteellisia uudistuksia nimettävä työryhmä tai selvityshen- kilö päätyy ehdottamaan: Sosiaali- ja terveysministeriö (STM) sekä liikenne- ja viestintäministeriö (LVM) ottivat aktiivisen roolin päättäen järjestellä omat laitoksensa. LVM:n asettaman selvityshenkilön ja STM:n asettamien kahden selvityshenkilön raportit valmistuivat vuoden 2007 lopussa. Ehdotusten mu- kaisesti LVM:n toimialalla yhdistettäisiin Ilmatieteen laitos ja Merentutkimuslaitos, ja STM:n toimialalla yhdistettäisiin Kan- santerveyslaitos (KTL) ja Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus (Stakes). Samalla KTL:stä siirtyisi jonkin ver- ran perustutkimusta Helsingin yliopistoon.

Merentutkimuslaitoksen osalta suunnitelma muuttui siten, että vuoden 2009 alussa se jakautui Ilmatieteen laitoksen (fy- siikka) ja Syken (kemia ja biologia) kesken. KTL ja Stakes yhdis- tyivät vuoden 2009 alussa Terveiden ja hyvinvoinninlaitokseksi

(THL), ja osa perustutkimuksesta siirtyi yliopistoon (järjestely- jen vaiheista ja niiden herättämistä tunteista, ks. Poutanen ym. 2021, s. 351–370 ja Vähä-Savo 2016, s. 17–18, 333–334).

### Rantasen raportti 2008

Tutkimuksen uuden ohjausmallin ohella sektoritutkimus- järjestelmän uudistamisessa valmistauduttiin vuoden 2007 hallitusohjelman mukaisesti ratkaisemaan, miten valtion 20 tutkimuslaitoksen rakennetta kehitettäisiin. Valtioneuvoston 28.6.2007 sektoritutkimuspäätöksessä OPM:n alaisuuteen asetetun sektoritutkimuksen neuvottelukunnan yhtenä tehtä- vänä oli arvioida sektoritutkimuksen tuottajakentän tarkoituk- senmukaisuutta yhteiskunnan tutkimustarpeen ja laadittavien tutkimusagendojen toteutumisen näkökulmasta. Neuvottelu- kunnan tehtäväksi annettiin valmistella rakenneuudistus siten, että valtioneuvosto voisi tehdä tarvittavat päätökset vuoden 2008 loppuun mennessä. Ehdotuksen valmistelu annettiin 11.3.2008 professori Jorma Rantaselle, jonka tehtävänä oli tar- kastella sektoreidenvälisen tutkimuksen kehittämismahdol- lisuuksia ja mekanismeja valtioneuvoston periaatepäätösten, tuottavuusohjelman ja hallitusohjelman määrittelemien linja- usten puitteissa.

Työn vaikeuserrointa lisäsi se, että valtioneuvosto päätti 13.3.2008 valtionalouden tulevien vuosien kehyspäätöksessä antaa sektoritutkimuksen neuvottelukunnalle – ja siten myös professori Rantaselle – resurssien kiristystavoitteen. Hallitus oli jo 9.11.2007 antanut henkilötyövuosien vähentämistavoit- teen<sup>2</sup>. Nyt tutkimuslaitoksille asetettiin 500 henkilötyövuoden (htv) lisävähennystavoite vuosille 2012–2015, joka toteutettaisi- siin rakenteita uudistamalla. Laskennallisesti MMM:n hallinno- nalan osuus tästä oli 138 htv.

Rantanen (2008) päätyi toisenlaiseen lopputulokseen kuin yleisestä tiedepoliittisesta keskustelusta saattoi päätellä. Hä- nen mukaansa tutkimusjärjestelmä toimii hyvin, ja sektoritut-

<sup>2</sup> Henkilötyövuosivähennyksiin johtanut valtion tuottavuusohjelma käynnistyi jo vuonna 2005 Vanhasen I hallituksen aikana, ja se jatkui Vanhasen II hallituksen ajan siten, että toimenpiteiden vaikutus ulottui vuoteen 2015 asti.

kimuksella on siinä merkittävä rooli. Hän näki, että sektoritut- kimuksen tehtävä politiikkatuen antajana on keskeisen tärkeä. Rantanen totesi myös, että laitokset eivät ole poteroissaan: ”Sektoreidenvälinen yhteistyö on laajempaa kuin on ehkä luul- tu.” Ja: ”Yliopisto- ja korkeakoulu yhteistyö on kohtalaisen laa- jaa niin opetuksen kuin tutkimuksenkin alueilla.”

Luonnonvaratutkimuksen näkökulmasta oli ilahduttavaa, että Rantanen totesi, että MMM:n hallinnonalan tutkimuksen ”merkitys on viime aikoina nopeasti korostunut maailman ruo- katilanteen ja energiatilanteen nopean muuttumisen ja siitä seuraavan omavaraisuustarpeiden kasvun vuoksi.” Rantanen kuvasi toimintaympäristön muutoksia, joista monet kasvatta- vat luonnonvara-alan tutkimustarvetta, kuten ilmastonmuu- tos, energiahuolto, raaka-aineiden riittävyys, maailman ruo- kakriisi ja elintarvikkeiden laadun varmistaminen, biologiset riskit sekä uudet turvallisuusuhat.

Rantanen korosti MMM:n hallinnonalan olleen aktiivinen tutkimuksen kehittämisessä. Hän totesi suunnitelman Pro- Luonnonvarat-yhtymän organisoimiseksi. Tällä hän viittasi hä- nelle laitosten kuulemisissa kesällä 2008 esiteltyyn konseptiin, joka pian realisoitui Lynet-verkostona.

Rantasen keskeiset ehdotukset:

- Laaditaan sektoritutkimuspolitiikka.
- Sektoritutkimuksen neuvottelukunta sijoitetaan valtio- neuvoston kansliaan (OPM:n sijaan).
- Luodaan kansallinen sektoritutkimuksen tietojärjestel- mä.
- Hallinnonalan tutkimustarpeet ja asiantuntijatehtävät tulosohejataan jatkossakin hallinnonalan sisällä, ja tilaa- ja-tuottajamallia sovelletaan vain sektoreidenvälisen tutkimuksen rahoituksessa ja sektoritutkimuksen neu- vottelukunnan jaostojen tutkimusagendojen toimeen- panossa.
- Yliopistoyhteistyötä tulee kehittää, mutta tutkimus- laitosten tehtäviä ei ole perusteltua siirtää yliopistoille lukuun ottamatta laitoksissa mahdollisesti tehtävää pe- rustutkimusta.
- Kansainvälistä yhteistyötä tulee kehittää, erityisesti osallistumista EU:n tutkimusohjelmiin.

- Sektoritutkimuslaitokset muutetaan virastoista julkis- oikeudellisiksi laitoksiksi (siis sama kehitys, joka tuol- loin oli käynnissä yliopistoissa; Rantasen aiemmin joh- tama Työterveyslaitos oli tässä hallintomallissa).
- Tutkimuslaitokset muodostavat alakohtaisia tai alueel- lisiä yhteistyökonortioita.
- Rantanen esitti tutkimusorganisaatioiden yhteistyö- malliksi ”funktionaalisia alliansseja” (välimuotoa vaih- toehdoista ”ei tehdä rakennemuutoksia” ja ”fuusiot”). Funktionaaliseen allianssiin viitaten Rantanen ehdotti käynnistettäväksi nopealla aikataululla pilottihanketta ProLuonnonvarat-yhtymän soveltuvuuden kokeilemi- seksi ja arvioimiseksi. Kokemusten perusteella selvi- tetään mahdollisuus toteuttaa yhtymäratkaisu myös muilla tutkimusalueilla, esim. terveystutkimuksen, ta- loudellisen tutkimuksen ja turvallisuustutkimuksen aloilla.

Tavoitteena oli edelleen, että valtioneuvosto tekee tutkimus- laitoskentän rakenneuudistuksia koskevat päätökset vuoden 2008 loppuun mennessä. Raportissaan 15.8.2008 Rantanen ei kuitenkaan esittänyt isoja rakennejärjestelyjä (paitsi että Geo- deettisen laitoksen ja Kuluttajatutkimuskeskuksen asemaa ja sijaintia tulisi selvittää) eikä valtion tuottavuusohjelman edel- lyttämää leikkausohjelmaa. Käytännössä Rantanen esitti, että tuottavuusohjelma ja siihen lisätyt leikkaukset tutkimuslaitok- sille perutaan. Rantanen näytti luottavan tutkimuslaitosjärjes- telmän evolutiiviseen kehitykseen, mistä yhtenä esimerkkinä hän halusi pilotin ProLuonnonvarat-yhtymän konseptista.

Sektoritutkimuksen neuvottelukunta esitti OPM:lle 15.9.2008 suosituksensa, jotka perustuivat Rantasen raporttiin.

Päätöksiä tutkimuslaitoskentän rakenneuudistuksista ei tavoitteen mukaisesti vuoden 2008 loppuun mennessä tehty, mutta sektoritutkimuksen neuvottelukunta oli aiheen parissa aktiivinen teettäen esimerkiksi kuvauksia tutkimuslaitosken- tän uudistamistarpeista ja kehittämis ehdotuksista (Hyytinen ym. 2009, Lemola 2009).

## OPM:n radikaali ehdotus 2008

Samaan aikaan, kun professori Rantanen teki selvitystään sektoritutkimuksen neuvottelukunnalle, OPM:ssä oli rinnakkaista valmistelua, joka valmistui noin 3 kk Rantasen raportin jälkeen. OPM:n valmistelun taustalla näyttää olleen näkemys, että tarvitaan rohkeampia uudistuksia kuin mitä käynnissä olleessa selvityksessä tulaisiin esittämään ja mitä sektoritutkimuksen neuvottelukunta oli valmis esittämään.

OPM:n muistiossa punnittiin kolmea eri rakennemallia ja esitettiin myös se, miten tuottavuusohjelman edellyttämä 500 htv:n lisäleikkaus kohdennetaan (OPM 2008):

- **Malli 1.** Sektoritutkimuksen nykyrakenteet säilyttävä malli ("nykymalli")
  - Nykyinen sektoritutkimuslaitoskenttä säilyy, kuitenkin siten, että toteutetaan jo käynnissä olevat KTL:n ja Stakesin yhdistäminen sekä Merentutkimuslaitoksen jakaminen Sykeen ja Ilmatieteen laitokseen.
  - Tutkimuslaitokset hakeutuvat funktionaalsiin aliansseihin/tuottajakonsortioihin; esimerkiksi annettiin Lynet.
  - Tuottavuusohjelman leikkaukset juustohöylällä.
  - Muistion arvion mukaan malli ei vastaa sektoritutkimuksen rakenteellisen kehittämisen tarpeita ja pääperiaatteita.
- **Malli 2.** Sektoritutkimuksen neuvottelukunnan esittämä rakenteellisen kehittämisen malli ("Rantasen malli")
  - Rakenne lähellä mallia 1 (Rantanen esittämästä Geodeettisen laitoksen ja Kuluttajatutkimuskeskuksen aseman ja sijainnin selvittämisestä sektoritutkimuksen neuvottelukunta ei päässyt yksimielisyyteen).
  - Sektoritutkimuksen neuvottelukunta koordinoi tutkimusohjelmia, sektoreiden välisiä laajoja tutkimushankkeita sekä hallituksen politiikkaohjelmien tutkimustarpeisiin vastaamista. Neuvottelukunnan käyttöön varataan asteittain kasvava rahoitus tutki-

musagendojen toteuttamiseksi.

- Perustutkimus siirretään yliopistoille.
  - Tuottavuusohjelman leikkaukset juustohöylällä.
  - Muistion arvion mukaan malli ei vastaa sektoritutkimuksen rakenteellisen kehittämisen tarpeita ja pääperiaatteita.
- **Malli 3.** Rakenteellisen kehittämisen malli ("uusi malli")
    - Tutkimuslaitokset kootaan neljäksi suureksi tutkimuslaitokseksi.
    - Perustutkimus siirretään yliopistoon.
    - Tuottavuusohjelman säästöt tutkimuksen tukipalveluja rationalisoimalla.
    - Sektoritutkimuksen resurssit kootaan OPM:n alaiselle sektoritutkimusmomentille. Sektoriministeriöille osoitetaan sitomattomia määrärahoja tutkimuksen tilausta varten.
    - Tutkimuslaitosten tulosohjausmalli uudistuu siten, että OPM:lle koordinoiva rooli tutkimuslaitosten tulosopimusten, talousarvioesitysten ja TTS:n (monivuotinen toiminta- ja taloussuunnitelma) valmistelussa. Sektoriministeriöt tulosohjaavat suoraan toimialaansa liittyviä tutkimuslaitosten viranomaistehtäviä ja sektorinsa tarvitsemia vaativia asiantuntijatehtäviä.
    - Muistion mukaan malli vastaa sektoritutkimuksen rakenteellisen kehittämisen tarpeisiin ja pääperiaatteisiin, ja OPM:n vahvistuva rooli koko tiedekentän koordinoijana antaa uusia mahdollisuuksia korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten yhteistyön lisäämiselle.
    - Tutkimuslaitokset:
      1. Luonnonvarojen tutkimusta tekevä tutkimuslaitos (Luken muodostavista laitoksista tässä osa MTT:stä, Metlasta ja RKTL:sta)
      2. Terveiden ja hyvinvoinnin tutkimusta tekevä tutkimuslaitos (Luken muodostavista laitoksista tässä osa MTT:stä)
      3. Elinkeinoelämää palvelevaa strategista tutkimusta tekevä tutkimuslaitos (Luken muodostavista laitoksista tässä osa MTT:stä ja Metlasta)

4. Yhteiskunnallista, taloudellista ja oikeudellista tutkimusta tekevä tutkimuslaitos (Luken muodostavista laitoksista tässä osa MTT:stä, Metlasta ja RKTL:stä)

## MMM ja YM käynnistivät verkottumisen evoluution 2008

Yksi Luken taustalla olevista merkkipaaluista kirjattiin 23.10.2008, kun Matti Vanhasen II hallituksessa ja Mari Kiviniemen hallituksessa vuosina 2007–2011 toimineet maa- ja metsätalousministeri Sirkka-Liisa Anttila ja ympäristöministeri Paula Lehtomäki allekirjoittivat yhteistyösopimuksen, jolla koottiin ympäristö- ja luonnonvaratutkimusta tiiviimmin yhteen perustamalla Ympäristö- ja luonnonvarat -konsortio. Anttila ja Lehtomäki esittelivät uutta mallia tiedostusvälineille 14.2.2009. Heidän sanoillaan yhteenliittymä vahvistaa kilpailukykyä ja osaamista, parantaa tuottavuutta sekä lisää tutkimuksen yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Kesään 2009 mennessä yhteenliittymän nimeksi vaihtui Luonnonvara- ja ympäristötutkimuksen yhteenliittymä (Lynet). Asetus valmistui marraskuussa 2009, ja toiminta alkoi vuonna 2010.

MMM:n ja YM:n yhteistyösopimus 23.10.2008 tehtiin halusta toimia proaktiivisesti. Sen voi nähdä MMM:n ja YM:n vastauksena julkilausuttuun tarpeeseen uudistaa tutkimuslaitosrakennetta. Samalla sen voi tulkita olleen väistöliike hillitsemään painetta laitosfuusioille (esim. Inkeröinen 2019). Tiedossa oli, että vuoden 2008 loppuun mennessä valtioneuvoston oli määrä päättää OPM:n esityksestä tutkimuslaitosrakenteen kehittämisestä. STM ja LVM olivat lähteneet liikkeelle jo kohta kevään 2007 hallitusohjelman laatimisen jälkeen. Viime metreille saakka tarkoitus oli, että MMM ja YM lähettävät konsortiomallin ehdotuksena OPM:lle, mutta ministerien johdolla asia muotoiltiinkin yhteistyösopimukseksi eli astetta konkreettisemmaksi.

MMM ja YM halusivat osoittaa, että mittakaavaetuja voidaan saavuttaa myös ilman fuusiota. Ministeri Anttila sekä MMM:n kansliapäällikkö Jarmo Vaittinen ja maatalousneuvos Leena Vestala olivat osaltaan jo jonkin aikaa patistaneet MMM:n hallinnonalan laitoksia yhteistyön tiivistämiseen. Yhteistyötä vauhdittivat myös MMM:n toimeksiannosta vuoden

2007 alussa valmistuneet hallinnonalan tutkimuslaitosten laboratoriotointoja, taloustutkimusta, teknologiatutkimusta sekä bioteknologian tutkimusta koskeneet selvitykset. Laitoksissa ymmärrettiin, että on tärkeää, että yhteenliittymä onnistuu pikaisesti tavoitteissaan eli osoittaa toimivuutensa ja yhteiskunnallisen lisäarvonsa.

## Kansainvälinen arviointipaneeli 2009

Vuoden 2009 alussa hallitusohjelman mukaisen tutkimuslaitos-uudistuksen valmistelu oli edelleen kesken. Tiedossa oli, että vuoden 2008 lopussa ministerit käsittelivät OPM:n valmistelemia kolmea vaihtoehtoista etenemismallia (ks. OPM:n radikaali ehdotus 2008). Alkoi näyttää siltä, että radikaaleimmasta kolmosmallista, jossa tutkimuslaitokset koottaisiin neljäksi suureksi laitokseksi ja joihin Luken taustalla olleet laitokset olisi pilkottu, oli luovuttu, ja valmistelu jatkui lähinnä Rantasen mallin pohjalta.

Siinä kansallisella sektoritutkimuspolitiikalla määritettäisiin tutkimuksen painoalueet ja rahoitustarpeet sekä ministeriöiden tutkimusrahoituksen ja tutkimuslaitosten oman rahoituksen oikea tasapaino. Sektoritutkimuspolitiikka toimisi tulevien rakenneuudistusten pohjana. Tulosohjausmenetelyjä kehitettäisiin siten, että ministeriöt kiinnittävä huomiota hallinnonalojen omien tarpeiden ja ohjauksen kehittämisen rinnalla myös yhteisen hanketoiminnan tarpeisiin. Sektoritutkimuksen neuvottelukunta koordinoisi tutkimusohjelmia, sektoreiden välisiä laajoja tutkimushankkeita sekä hallituksen politiikkaohjelmien tutkimustarpeisiin vastaamista. Neuvottelukunnan käyttöön varattaisiin asteittain kasvava rahoitus tutkimusagendojen toteuttamiseen. Tutkimuslaitoskenttä säilyisi ennallaan – kuitenkin siten, että jo suunnitellut rakenteelliset muutokset toteutettaisiin (THL-fuusio ja Merentutkimuslaitoksen pilkkominen).

Tutkimuslaitosten ja yliopistojen välisen työnjaon selkeyttämiseksi perustutkimus siirrettäisiin yliopistoille. Tutkimuslaitoksissa ymmärrettiin, että kyse oli paljolti perustutkimuksen määrittelystä. Tutkimuslaitosten ja yliopistojen toimipaikkojen sekä kenttä- ja havaintoasemien lukumäärää arvioitaisiin kriittisesti, ja selvitettäisiin yhteistyömahdollisuudet. Poikkihallin-

nollista hankevalmistelua jatkettaisiin ja kehitettäisiin neuvottelukunnan käyttöön ottaman tilaaja–tuottajamallin mukaisesti.

Päätösten tueksi haluttiin nyt kansainvälinen arvio Suomen innovaatiojärjestelmän toimivuudesta. Tilaajina olivat OPM ja TEM, ja arvioinnin koordinoi ETLA. Lokakuussa 2009 valmistuneessa raportissa paneeli näki tutkimusjärjestelmässä hyvääkin, mutta varsinkin joukon isoja ongelmia. Paneeli ehdotti innovaatiojärjestelmään rohkeaa remonttia (Taloustieto 2009a, Taloustieto 2009b):

- Lähellä perustutkimusta oleva osa sektoritutkimuslaitosten työstä siirretään yliopistoihin, ja silloisten 18 laitoksen sijaan muodostetaan 4–5 tutkimuslaitosta, joihin jäljelle jäävä tutkimus keskittyy. Kullekin tulisi laaja yhteiskunnallinen tehtäväkenttä. Jaon perusteena ei saisi olla sektorin vaan yhteiskunnan tarve. Samalla tulisi korjata resurssivääristymä. Paneeli ei usko, että rakenneuudistus onnistuisi ilman suoraa valtioneuvoston tason ohjausta.
- Tarvitaan voimakkaita kannusteita tutkijanliikkuvuuden lisäämiseksi sekä yliopistojen ja tutkimuslaitosten kansainvälistymiseksi.
- Vaikka Suomessa tutkimus- ja kehitysinvestointien suhde bruttokansantuotteeseen on maailman korkeimpia, maan osuus tuotetusta tiedosta on vain puoli prosenttia. Suomen tulee entistä paremmin hyödyntää globaalisti tuotettua tietoa.
- Yliopistouudistuksessa tulee nopeasti siirtyä seuraavaan vaiheeseen eli korkeakoulusektorin rakenteiden uudistamiseen.
- TIN:n ohjausroolia kasvatetaan.
- Innovaatiojärjestelmän alueellinen ulottuvuus kytketään paremmin kansalliseen politiikkaan.

Paneelin mukaan arvioita Suomen tutkimusjärjestelmän kehittämisestä oli koossa runsaasti, mutta ne oli hyödynnetty huonosti – paneeli oli huolissaan, jääkö senkin raportti hyllyyn pölyttymään. Paneeli tosin pani merkille, miten isossa muutoksessa yliopistolaitos oli.

Paneelin työn jälkeen odotettiin, että hallitus linjaa lähiai-

koina tutkimuslaitosten rakenteellista uudistamista. MMM:n ja YM:n hallinnonalan vastaus oli ollut yhteistyön lisääminen eli Lynet-yhteenliittymän valmistelu.

### MMM:n tutkimuslaitosten arviointi 2011

MMM käynnisti kesäkuussa 2010 arvioinnin hallinnonalansa tutkimuslaitosten tutkimuksen ja asiantuntijapalvelujen yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta. Toukokuussa 2011 julkistettu, HVM PublicPartner Oy:llä teetetty arviointi toteaa yhteiskunnan odotusten MMM:n ohjaamia tutkimuslaitoksia kohtaan olevan kasvussa (MMM 2011). Arvioinnin mukaan tutkimuslaitokset selviytyvät hyvin lakisääteisistä tehtävistään, mutta yhteiskunnallisen vaikuttavuuden lisääminen edellyttäisi myös rakenteellista kehittämistä ja keskitetympää ohjausta. Tietoa ja teknologiaa pitäisi siirtää käyttäjille nopeammin, esimerkiksi tutkimuslaitosten ja yritysten yhteisten projektien avulla. Erillisten laitosten korkeatasoista osaamista olisi yhdisteltävä monipuolisemmin yritysten ja muiden asiakasryhmien laajentuneisiin tarpeisiin vastaamiseksi. Laitosten tulisi panostaa ennakoivaan päätöksentekoon, oman kärkeosaamisensa vahvistamiseen ja verkostoitumiseen sekä kansallisella että kansainvälisellä tasolla. Arvioinnin mukaan erityisesti MTT:n, Metlan ja RKT:n ohjaus hajoaa liiaksi ministeriön organisaatiossa.

Suosituksissa tutkimuksen yhteiskunnallisen vaikuttavuuden parantamiseksi ei ehdoteta välittömänä muutoksena laitosten yhdistämisiä tai sulauttamisia muihin organisaatioihin, mutta nähtiin, että kehitystä on vietävä suuntaan, jossa laitoksilla on enenevästi yhteistä ohjausta ja tavoiteasetantaa. Arvioinnin mukaan Lynet on ”ensimmäinen askel” kohti keskitettyä ohjausta ja organisoitua yhteistoimintaa laitosten kesken. Suositusten mukaan ensiksi on uudistettava Lynetin ohjausta, ja toimintamallia tulee kehittää löyhästä yhteenliittymästä myös tutkimusrakenteen uudistajaksi.

### Jyrki Kataisen hallituksen ohjelma 2011

Vanhasen II hallituksen ohjelmaan 15.4.2007 (ja sittemmin Kiviniemen hallituksen ohjelmaan) oli kirjattu, että sektoritutkimuksen ohjausjärjestelmä uudistetaan nopealla aikataululla

valtioneuvoston määrittämiin aihepiireihin perustuvaksi ja että tutkimuslaitoskentän rakenneuudistuksia koskevat päätökset tehdään vuoden 2008 loppuun mennessä.

Miten kirjaus toteutui? Kirjausta toteutti se, että nimitettiin sektoritutkimuksen neuvottelukunta, jonka johdolla käynnistettiin poikkisektoraalisia tutkimusohjelmia. Hallitusohjelman laatimisen aikoihin keväällä 2007 keskusteltiin, onko tarve yhdistellä laitoksia tai rajata valtion 20 tutkimuslaitoksen tehtäviä uudelleen. Arvioitavana oli myös yliopistojen ja tutkimuslaitosten keskinäinen työnjako. Puhuttiin myös yliopistot ja tutkimuslaitokset yhdistävästä Tanskan mallista. Vuonna 2009 KTL ja Stakes yhdistyivät THL:ksi, ja hallitusohjelman tavoite ”Ilmatieteen laitoksen ja Merentutkimuslaitoksen yhteistyön syventämistä selvitetään” toteutui muodossa, jossa Merentutkimuslaitos jakautui Syken ja Ilmatieteen laitoksen kesken. Muilta osin hallitus siirsi rakenteelliset uudistukset seuraavalle hallitukselle.

Vanhasen II hallituksen ohjelmaan sisältynyt yliopistojen hallintomallin uudistus sekä tutkimuksen ja koulutuksen huipuyliopiston (Aalto) perustaminen toteutuivat. Tavoitteena oli myös, että T&K-rahoituksen osuus nousee vaalikauden kuluessa 4 %:iin bruttokansantuotteesta. Tämä ei toteutunut, sillä vuonna 2011 osuus oli 3,6 %. Kasvua silti oli, sillä vuonna 2006 BKT-osuus oli ollut 3,3 % (Tilastokeskus 2024). Talouden taantuma tosin ”auttoi” tavoitteen saavuttamisessa.

Tutkimuslaitosrakenteen uudistus odotti lisää ratkaisuja. Kataisen hallituksen ohjelmassa oli tavoitteista selkeät kirjaukset. Edellisen hallituksen linjaus 28.5.2009 uudisti sektoritutkimuksen neuvottelukunnan kokoonpanon<sup>3</sup>.

TIN:n joulukuussa 2010 hyväksymä koulutus-, tutkimus- ja innovaatiopoliittinen linjaus kattoi vuodet 2011–2015. Pitkään näytti siltä, että TIN esittäisi sektoritutkimuksen neuvottelukunnan lakkauttamista, mutta sitä se ei kuitenkaan tehnyt. Tämä saattoi johtua neuvottelukunnasta teetetyn, Net Effect

<sup>3</sup> Ensimmäinen toimikausi 15.8.2007 – 31.8.2009. Jäseninä kansliapäälliköt ja 5 ministeriöiden ulkopuolista jäsentä, joista yksi pj.: Pentti Vartia, Elinkeinoelämän tutkimuslaitos ETLA. Toinen toimikausi 10.9.2009 – 14.12.2011. Jäseninä ministeriöiden tutkimusjohtajat tai muut tutkimuksen ohjauksesta vastaavat henkilöt; pj. Leena Vestala, OPM.

Oy:n toteuttaman arvioinnin suosituksista, jotka puolsivat toiminnan jatkamista, mutta niin että neuvottelukunta keskittyy tutkimusohjelmien edistämiseen ja jättää rakennekysymysten valmistelun, joka ei arvioinnin mukaan ollut ratkaistavissa neuvottelukunnan voimin (Harrinvirta 2010). Neuvottelukunnan puheenjohtajuus esitettiin siirrettäväksi OPM:stä valtioneuvoston kansliaan. Arviointi kiitti Lynet-mallia ja esitti sen laajaa käyttöönottoa.

TIN linjasi joulukuussa 2010 myös, että tutkimuslaitoksia tulee olla huomattavasti silloista vähemmän, ja että hajanaista ja päällekkäistä toimintaa karsitaan ja tutkimusta kootaan aihepiireittäin. TIN kertasi edellisinä vuosina jo esillä olleita tavoitteita tutkimuskentän rakenteen uudistamisesta. Rakenteellista kehittämistä esitettiin jatkettavaksi, mutta samalla todettiin, että konkreettisia päätöksiä vanha hallitus ei enää tee. Siksi kiinnostus kohdistui huhtikuun 2011 eduskuntavaaleihin ja sen jälkeen käytäviin hallitusneuvotteluihin. Lynet mainittiin TIN:n raportissa, kun kuvattiin tutkimuslaitoskentän viime vuosien rakenteen uudistamista.

Kataisen hallituksen ohjelman (17.6.2011) tutkimuspoliittinen linja oli ennakoitun mukainen:

- Laitosrakenteen uudistaminen jatkuu.
- Sektoritutkimuslaitokset kootaan suuremmiksi kokonaisuuksiksi.
- Perustutkimuksen työnjako yliopistojen ja sektoritutkimuslaitosten välillä selkeytetään mahdollistaen sektoritutkimuslaitosten tehtävien siirtämisen yliopistojen yhteyteen.
- MMM:n hallinnonalan tutkimus-, koulutus- ja neuvontaorganisaatioiden toiminnan tehostamisesta tehdään ulkopuolinen selvitys toimenpiteiden pohjaksi.
- Innovaatioiden kaupallistamista nopeutetaan.
- Julkisten tietovarantojen hyödyntämistä edistetään.
- Yliopistoyhteistyötä, tutkimusinfrahyödyntämistä sekä valtion konserniohjausta lisätään.

Rahoituslinjauksissa on ristiriitaisuuksia. Toisaalta T&K-toiminnan osuus haluttiin nostaa 4 %:iin BKT:stä, mutta toisaalta budjettileikkaukset kohdistettiin myös tutkimukseen. Halli-

tusohjelmaan ei kirjattu julkisen T&K-panostuksen tavoitetta, mutta TIN linjasi joulukuussa 2010 tavoitteeksi pitää BKT-osuus 2010-luvulla 1,2 %:ssa (sama kuin T&K-rahoituslain mukainen osuus vuonna 2030).

4 %:n tavoitetta vaikeutti se, että Nokia, jonka osuus Suomen T&K-rahoituksesta oli tuolloin vielä kolmannes, oli pienentämässä panostustaan Suomessa. Toisaalta saattoi päätellä, että osaamista ja voimavaroja vapautuu muualle. Yhteiskunnan agendassa oli neljässä vuodessa tapahtunut sellaista, joka korosti luonnonvarasektorin merkitystä: tiedostettiin aiempaa selvemmin, että ilmastonmuutos, väestönkasvu, köyhyys, ruoan ja puhtaan juomaveden riittävyys, fossiilisten raaka-aineiden riittävyys, elämäntavan kestävyys, markkinoiden globaalius sekä kaupungistuminen edellyttivät ratkaisuja. Hallitusohjelman mukaan Suomi nostetaan johtavaksi luonnonvarojen ja materiaalien kestävä, taloudellisen sekä innovatiivisen hyödyntämisen maaksi nojautuen alueiden erilaisiin luonnonrikkauksiin. Tavoitteena oli Suomi, joka on eturintamassa ympäristöystävällisessä ja resurssi- ja materiaalitehokkaassa taloudessa sekä kestävien kulutus- ja tuotantotapojen kehittäjänä.

Hallitusohjelma antoi tutkimuslaitoksille pohdittavaa. Luonnonvara-alan teemat olivat ohjelmassa hyvin esillä, myös tutkimuksen näkökulmasta. Mutta tutkimuslaitosrakenteen ja rahoituksen suhteen oli paljon kysymysmerkkejä. Tunnistettiin tarve muistuttaa Lynet-mallin saamasta kiitoksesta, mutta samalla esittää, miten malli kehittyy evolutionäärisesti tulevina vuosina.

### MMM lähti liikkeelle 2012

Samaan aikaan, kun seuraavaksi esiteltävä Lankisen työryhmä valmisteli Kataisen hallituksen ohjelmaan kirjattua uudistusta, jossa tavoitteena oli valtion tutkimuslaitosten kokoaminen suuremmiksi kokonaisuuksiksi, MMM käynnisti maaliskuussa 2012 valmistelun Luonnonvarakeskuksen perustamiseksi — eikä siten jäänyt odottamaan Lankisen työryhmän esitystä (kuvaus alkaen s. 20).

### Lankisen työryhmä 2012

Vuodenvaihteessa 2011/2012 Suomen tutkimusmaailman(kin) kehitystä tahdittivat yleinen taloustilanne, jossa mietittiin, miten talous saadaan kasvuun, sekä Kataisen hallituksen ohjelman toimeenpano. Oli tiedossa, että vuonna 2012 keskustellaan — edelleen — tutkimuslaitosrakenteen järjestelyistä. Hallituksen kärkihankkeiden joukkoon kuuluvaa tutkimuslaitosrakenteen uudistamista varten TIN asetti vuoden 2011 lopussa työryhmän laatimaan huhtikuun 2012 loppuun mennessä ehdotusta siitä, miten ”tutkimuslaitosten ohjausta vahvistetaan, rahoitusta ja sen rakenteita kehitetään ja parannetaan voimavarojen kohdentumista yhteiskunnan tarpeiden mukaisesti”. Ryhmän tehtävänä oli esittää, miten päätöksentekoa tukevat mittavat, hallinnonrajat ylittävät tutkimushankkeet on tarkoituksenmukaista toteuttaa ja miten järjestetään ministeriöille niiden tarvitsemat sitomattomat tutkimusmäärärahat. Ryhmään kuuluivat alivaltiosihteeri Timo Lankinen (valtioneuvoston kanslia), toimitusjohtaja Christine Hagström-Näsi (Metsäklusteri Oy) ja toimitusjohtaja Sixten Korkman (ETLA).

Kyse oli superryhmästä, jonka tehtävänä oli vetää yhteen runsaan selvittelyn tulokset (alkaen Jussi Huttusen vuoden 2004 raportista) ja esittää konkreettinen malli TIN:lle ja sen myötä hallitukselle. Yliopistojen hallintomalli oli uudistunut, yliopistoja oli yhdistetty ja tiederahoitusta — Tekes ja Suomen Akatemia suurimpina — oli uudistettu, mutta valtion tutkimuslaitoksia oli edelleen 18.

Ryhmän nimittäminen heijasteli valtasuhteen muutosta. Samalla nimittäin lakkautettiin sektoritutkimuksen neuvottelukunta, jonka tehtävänä aiemmin oli esitellä paitsi kansalliset tutkimusagendat myös rakenneuudistusasiat TIN:lle. Sektoritutkimuksen neuvottelukunnassa olivat edustettuina kaikki ministeriöt. Logiikan mukaan — jota ei tietenkään kirjattu minnekään — tämä esti riittävän radikaalit rakenneuudistusehdotukset. Nyt tämä mandaatti annettiin kolmen ryhmälle.

Sektoritutkimuksen neuvottelukunta toimi OPM/OKM:ssä. Samalla kun neuvottelukunta joulukuussa 2011 lakkautettiin, perustettiin uusi elin, jonka tehtävänä oli keskittyä poikkihallinnollisten tutkimusohjelmien edistämiseen. Tämän TEA-työryhmän (valtioneuvoston tutkimus-, ennakointi- ja arviointitoimin-

taa koordinoiva työryhmä) puheenjohtajuus ja sihteeristö olivat valtioneuvoston kansliassa. TEA-työryhmä keskittyi hallitusohjelman strategisiin hankkeisiin ja koordinoi tutkimusagendoja, mutta aluksi ilman rahoitusta. Puheenjohtajana toimi 29.2.2012 saakka VM:n ylijohtaja Jukka Pekkarinen ja sen jälkeen valtioneuvoston kanslian alivaltiosihteeri Vesa Vihriälä. Kuten sektoritutkimuksen neuvottelukunnassa, TEA-työryhmässä ovat edustettuna kaikki ministeriöt<sup>4</sup>, ja sen toimikauden oli määrä päättyä hallituskauden päättyessä. TEA-työryhmän tehtävänä oli 27.4.2012 mennessä laatia hallitusohjelman toimeenpanoa tukeva strateginen tutkimus- ja arviointisuunnitelma.

Hallitusohjelman toimeenpanoon liittyneessä keskustelussa Lynet-laitokset muistuttivat, että tarve luonnonvara-alan tutkimukselle on kasvussa. Muistutettiin myös Lynet-mallin saamasta kiitoksesta ja siitä, että toimintamallia ollaan kehittämässä mm. koko tutkimusjärjestelmän kattavaan tutkimusinfrastruktuuriyhteistyöhön, jota tutkimuspoliittisessa keskustelussa peräänkuulutettiin. Tuotiin esille alueellisen toiminnan tavoitteita ja muistutettiin, että Lynet-laitokset palvelevat yhteiskuntaa laajemmin kuin vain MMM:n ja YM:n hallinnonaloja. Tieto- ja seuranta-aineistojen avoimuutta edistettiin, joka sekin oli usein peräänkuulutettu kansallinen tavoite.

Lankisen työryhmän raportin valmistumista lykättiin muutama otteeseen. Kun raportti 20.9.2012 julkaistiin, siinä esitettiin MMM:n tuolloin jo käynnistämä laitosfuusio sellaisenaan (Lankinen ym. 2012). Järisyttävää raportissa oli esitys tutkimusrahoituksen perinpohjaisesta mullistuksesta vuodesta 2014 lukien. Yliopistojen perusrahoitukseen ei esitetty muutoksia, mutta ryhmä esitti tutkimuslaitosten toimintamomenttien eli perusrahoituksen puolittamista ja rahan siirtämistä uusiin rahoitusinstrumentteihin Suomen Akatemiaan ja valtioneuvoston kansliaan.

Esityksen toteutuessa tutkimuslaitosten rahoitusrakenne kokisi siis perusteellisen muutoksen, ja painopiste siirtyisi entistä enemmän kilpailtavaan rahoitukseen. Tuolloin yliopistojen ja tutkimuslaitosten haettavana oli kolmenlaista valtion bud-

jetista peräisin olevaa tutkimusrahoitusta: Suomen Akatemian tieteellisen tutkimuksen rahoitusta, Tekesin innovaatiotoiminnan rahoitusta sekä ministeriöiden sitomatonta tutkimusrahoitusta, joka painottui päätöksentekoa tukeviin selvityksiin, ennakointeihin ja seurantoihin.

Työryhmä esitti kahden uuden rahoitusinstrumentin perustamista: strategisesti suunnatun tutkimuksen rahoitusta sekä valtioneuvoston päätöksentekoa tukevaa rahoitusinstrumenttia. Uudistusta perusteltiin yhteiskunnallisen vaikuttavuuden kasvattamisella. Painopisteet ja teema-alueet määritettäisiin valtioneuvoston kanslian johdolla. Rahoitus näihin kahteen uuteen instrumenttiin koottaisiin osin Tekesin ja Suomen Akatemian budjeteista, mutta ennen kaikkea tutkimuslaitosten perusrahoituksesta. Työryhmän visiossa valtion tutkimuslaitosten määrä alenisi 18 laitoksesta kymmeneen vuonna 2014.

Mikäli tämän työryhmän esityksestä olisi riippunut, maaliskuussa 2012 käynnistynyt Luonnonvarakeskuksen valmistelu saattoi siis jatkua käynnistetyssä muodossa. Työryhmä esitti kuitenkin, että tämäkin uudistus toteutuisi jo vuonna 2014. Työryhmä totesi, että uusiutuvien luonnonvarojen tutkimuksessa tarvitaan moniin muihin tutkimusaloihin verrattuna raskaampaa ja kalliimpaa infrastruktuuria.

Lankisen ryhmän raportin tullessa julki pohdittiin, onko kyseessä ehdotus muiden joukossa, ja käykö sille samoin kuin monelle aiemmalle raportille, joiden ehdotukset olivat jääneet pääosin hyllyyn pölyttymään. Luke-fuusion valmistelijat arvioivat, että tuoreen raportin ehdotuksilla oli suurempi todennäköisyys toteutua kuin aikaisemmilla. Ryhmän ehdotukset istuivat hyvin hallitusohjelman tavoitteisiin. Pääteltiin, että kynnyksellä vielä uuden selvitystyön käynnistämiseksi oli korkea.

Lankisen ryhmän esityksessä kirjattu Luonnonvarakeskus-fuusio sisällytettiin syyskuussa 2013 valtioneuvoston periaatepäätökseen valtion tutkimuslaitosten ja tutkimusrahoituksen kokonaisuudistukseksi (ns. TULA-uudistus, VNp 2013). Lopullisesti uuden laitoksen synty päätettiin eduskunnan hyväksyessä Luke-lain kesäkuussa 2014.

<sup>4</sup> MMM:ötä edusti tutkimusjohtaja Mikko Peltonen ja YM:ötä tutkimusjohtaja Laura Höijer. Sektoritutkimuksen neuvottelukunnan pääsihteeri Sari Löytökörpi jatkoi TEA-työryhmässä.

Kirjassa kuvataan Luonnonvarakeskuksen (Luke) perustamisen taustat, perustamisvaihe ja laitoksen ensimmäinen vuosikymmen. Miksi ja miten Luke syntyi, miten fuusioon suhtauduttiin niin laitosten sisällä kuin sidosryhmissä, miten fuusiolle asetetut tavoitteet saavutettiin ja missä asennossa Luke on jatkamassa seuraavalle vuosikymmenelle?

Tarkasteltavan ajanjakson eli runsaan 20 vuoden aikana odotukset luonnonvaratalouden sekä ympäristömuutosten hillinnän ja hallinnan tutkimukselle ja asiantuntijatehtäville – mukaan lukien tilastotehtävät – ovat kasvaneet. Monimutkaiset globaalit ongelmat vaativat ratkaisuja, ja geopolitiikan viimeaikainen kehitys on nostanut huoltovarmuuden kysymykset yhteiskunnan prioriteettilistalle.

Suomen luontaiset vahvuudet, runsaat uusiutuvat luonnonvarat ja makea vesi sekä puhdas luonto, ovat maailmassa niukkuustekijöitä. Biotalous on Suomelle luontainen kasvualue, joka synnyttää uutta teollista pohjaa, yritystoimintaa, työllisyyttä, vientiä ja hyvinvointia. Yhteiskunta panostaa osaamiseen ja hyödyntää sitä päätöksenteossa kaikilla tasoilla. Kymmenvuotiaalla Lukella on vahva rooli sekä suomalaisessa yhteiskunnassa että EU-tutkijayhteisössä, ja Luken osaamiselle on jatkossa entistä enemmän tilausta.

*Kuinkapa moni olisi reilut kymmenen vuotta sitten tiennyt, miten hieno virasto Luke on nyt. Onneksi meitä siihen vahvasti uskovia oli. Suomi ei yksinkertaisesti pärjäisi ilman Lukea, osana EU:ta tai omien haasteidensa kanssa.*

*- Jaana Husu-Kallio*