Tampereen yliopisto

# Tampereen yliopiston johtamisjärjestelmää ja johtosääntöä tarkastelevan työryhmän raportti

# Sisällys

Työryhmän toimeksianto ... 3
Työryhmän kokoonpano ... 3
Työryhmän toiminta ... 3
1. Työryhmän määrittelemät lähtökohdat työskentelylle ... 5
2. Ylimmän johdon valinta ja asema ... 7
Hallituksen valinta ... 7
Konsistorin tehtävät ja toiminta ... 11
Provostin ja vararehtoreiden asema ... 13
Dekaanien valinta ... 13
3. Tiedekuntaneuvostojen ja muiden päätöksentekoelinten kokoustoiminta ... 15
Tiedekuntaneuvostojen toiminta ... 15
Kokousohjeet ... 16
4. Viestinnän ja päätöksenteon läpinäkyvyys ... 17

# Työryhmän toimeksianto

Tampereen yliopiston hallituksen päätöksen 4.8.2020 ja yliopistolain 25 §:n mukaisesti rehtori asetti 11.9.2020 työryhmän tarkastelemaan yliopiston johtamisjärjestelmän ja johtosäännön toimivuutta sekä kehittämistarpeita yliopiston strategisten tavoitteiden saavuttamisessa.

## Työryhmän kokoonpano

Puheenjohtaja: Thomas Wilhelmsson

Työryhmän jäsenet:

Mari Hatavara, Nina Helander, Heli Huhtala, Ismo Isopoussu, Pekka Isotalus, Katariina Kojo, Jyri Lindén, Tiina Mikkonen, Esko Nieminen, Juho Saari, Kati Valtonen.

Työryhmän varajäsenet:

Piia Jallinoja, Eemeli Lahtinen, Jukka Mäkinen, Päivi Pahta, Suvi Parhankangas, Seppo Parkkila, Jenni Poutanen, Tuomas Tervasmäki

Asiantuntijasihteeri: Emilia Katajajuuri

## Työryhmän toiminta

Työryhmän tultua rehtorin päätöksellä perustetuksi, on työryhmä pitänyt viisi työpajatyyppistä kokousta. Yksi kokoontumisista pidettiin jäsenten ja varajäsenten yhteistapaamisena. Muutoin työryhmän kokousaineistot sekä puheenjohtajan työstämät pohjaversiot ovat olleet avoimina työryhmälle varajäsenineen Teams- alustalla. Työryhmän jäsenet ja varajäsenet ovat tuottaneet kirjallisia muutosehdotuksia puheenjohtajan pohjaversioihin ja laajasti on käyty keskustelua pohjaversioiden tiimoilta.

Työryhmän kokouksista on tiedotettu lyhyesti kokousten jälkeen yhteisölle intrassa.

Työryhmä näkee tärkeänä kattavan yliopistoyhteisön, konsistorin ja perustajien kuulemisen raportin ehdotuksista.

Työryhmälle asetetun tehtävän mukaisesti työryhmä luovuttaa kunnioittaen työryhmäraportin Tampereen yliopiston hallitukselle.

Tampereella 30. päivänä lokakuuta 2020

Thomas Wilhelmsson

| | | | |
|---|---|---|---|
| Mari Hatavara | Nina Helander | Heli Huhtala | Ismo Isopoussu |
| Pekka Isotalus | Katariina Kojo | Jyri Lindén | Tiina Mikkonen |
| Esko Nieminen | Juho Saari | Kati Valtonen | |
| Emilia Katajajuuri | | | |

# 1. Työryhmän määrittelemät lähtökohdat työskentelylle

Tampereen yliopiston toimintaa sääntelee yliopistolaki. Yliopistolain 1 §:n 2 momentin mukaisesti Tampereen yliopisto on säätiöyliopisto. Saman lainkohdan mukaisesti Tampereen yliopiston toimintaan sovelletaan myös säätiölakia. Siltä osin kuin yliopistolain soveltaminen Tampereen yliopiston osalta on rajattu, tulee vain säätiölaki sovellettavaksi merkityksellisiltä osin. Tampereen yliopistossa sovelletaan lisäksi yliopistolain mukaisesti hallintolakia yliopiston hoitaessa julkista hallintotehtävää. *Yliopiston johtamisjärjestelmän tulee olla yliopistolain ja säätiölain mukainen. Siinä on noudatettava hyvän hallinnon periaatteita.*

Johtamisjärjestelmän tehtävänä on tukea strategisten tavoitteiden saavuttamista. Johtamisjärjestelmän tulee tukea yliopiston kansainvälistymistä sekä strategian muita painopisteitä. Tällä tavoin tuetaan parhaiten Tampereen yliopiston kehittymistä vahvaksi ja laadukkaaksi yliopistoksi, jossa yhdessä viedään asioita eteenpäin. Merkittäviä askeleita on jo otettu tällä tiellä.

Johtamisjärjestelmä ei sellaisenaan ole itseisarvo, vaan väline, joka auttaa yliopistoa ja yliopistolaisia toteuttamaan yliopiston perustehtäviä. Mahdollisten johtamisjärjestelmään tehtävien säätöjen tulee lisätä mahdollisuuksia pikemminkin kuin rajoittaa niitä.

Yliopistossa tulee hyväksyä ja kunnioittaa sitä, että yliopiston piirissä on erilaisia näkemyksiä yliopiston ja tieteen roolista yhteiskunnassa. Yliopiston piirissä on laaja kirjo tieteenaloja, joiden traditiot luonnollisesti poikkeavat toisistaan. Kahden fuusioituneen yliopiston kulttuurit ovat olleet erilaisia. Yliopistossa helposti syntyvää siiloutumista on pyrittävä hillitsemään. Tämä koskee sekä tieteenalojen ja koulukuntien välisten raja-aitojen mataloittamista, mutta myös akateemisen toiminnan ja yliopistopalvelujen välistä suhdetta. Yliopisto on kokonaisuus, jossa kaikki toimivat yhdessä. *Eri tieteenalojen ja traditioiden variaatio edellyttää joustavuutta, mutta samalla on huolehdittava kokonaisuuden edellyttämästä suhteellisen yhtenäisestä johtamisjärjestelmästä ja yksiköiden välisestä yhdenvertaisuudesta.*

Yhtenä keskeisenä tavoitteena on rakentaa vahvempaa luottamusta yliopistossa, sekä pystysuoraan johtajien ja muiden yliopistolaisten välillä, että vaakasuoraan eri kampusten, yhteisöjen ja toimijoiden välille. Myös toimintaympäristön, sidosryhmien ja perustajajäsenten luottamus yliopistoon on tärkeä. *Luottamuksen rakentuminen on pitkä prosessi, joka liittyy*

*yliopiston toimintakulttuurin kehittymiseen, mutta lyhyemmän välin toimenpiteillä on pyrittävä rakentamaan edellytyksiä kehittää vahvempaa luottamuspääomaa yliopistossa.*

Päätöksentekoa on pyrittävä rakentamaan läheisyysperiaatteen pohjalta, eli päätöksiä tulee valmistella tasolla, millä on paras käytännön asiantuntemus. Toimivan kokonaisuuden puitteissa on saatava yhteisön osaaminen parhaalla mahdollisella tavalla käyttöön sekä huolehdittava siitä, että yhteisö kokee osallistuvansa, eikä vain joutuvansa osallistetuksi. *Läheisyysperiaatteen toteuttamisen ohella on kuitenkin huolehdittava kokonaisuuden edun huomioimisesta strategisessa päätöksenteossa sekä vallan ja vastuun linjakkaasta soveltamisessa johtamisjärjestelmää kehitettäessä.*

On olennaista, että valta ja vastuu kohtaavat riittävästi yliopiston johtamisjärjestelmässä. Koska uudistuminen on menestymisen avain, järjestelmällä on myös oltava riittävä uudistumiskyky. *Sujuva johtamisjärjestelmä jakaa valtaa, selkeyttää vastuuta ja vahvistaa uudistuskykyä.*

# 2. Ylimmän johdon valinta ja asema

Yliopistolain 23 §:n 1 momentin mukaisesti säätiöyliopiston lakisääteisiä toimielimiä ovat hallitus, rehtori ja yliopiston yhteinen monijäseninen hallintoelin. Lainkohdan 2 momentin mukaisesti säätiöyliopistolla voi olla myös muita toimielimiä, mutta nämä muut toimielimet eivät voi käyttää merkittävää päätösvaltaa. Näin ollen 1 momentissa tarkoitetut toimielimet käyttävät Tampereen yliopistossa keskeistä (merkittävää) päätösvaltaa ja näiden lakisääteisten toimielinten päätöksenteko muodostaa Tampereen yliopiston toiminnan keskeisimmät oikeudelliset reunaehdot.

Työryhmä on tunnistanut johtamisjärjestelemässä haasteita ylimmän johdon valintaan ja asemaan liittyen.

## Hallituksen valinta

Yliopistolain 24§:n mukaisesti säätiöyliopiston hallituksen tehtävänä on päättää yliopiston strategiasta, yliopiston toimintaa ja taloutta koskevista asioista sekä muista laajakantoisista suunnitelmista. Lisäksi hallitus valitsee rehtorin johtamaan yliopiston toimintaa.

Säätiölain 3 luvun 1 §:n mukaisesti säätiöllä on oltava hallitus. Säätiölain 3 luvun 2 §:n mukaisesti hallitus huolehtii säätiön hallinnosta ja siitä, että säätiön toiminta järjestetään asianmukaisesti tarkoituksen toteutumiseksi. Säätiölain 1 luvun 4 §:ssä säädetään säätiön johdon huolellisuusvelvoitteesta. Lainkohdan mukaisesti säätiön johdon on huolellisesti toimien edistettävä säätiön tarkoituksen toteutumista ja säätiön etua.

Tampereen yliopiston osalta on erityisesti huomattava, että säätiöyliopiston hallinnosta määrätään säätiölain mukaisesti sen säännöissä. Säännöillä tarkoitetaan tässä tapauksessa Tampereen korkeakoulusäätiön sääntöjä (”säännöt”). Sääntöjen 5 §:n 2 momentissa säädetään puolestaan, että säätiön (Tampereen yliopiston) hallinnosta ja organisaatiosta määrätään yksityiskohtaisemmin johtosäännössä.

Yliopistolain 24 §:n mukaan säätiöyliopiston hallituksessa on seitsemän jäsentä. Konsistori nimittää jäsenet säätiöyliopiston perustajia kuultuaan. Kolme jäsentä nimitetään henkilöistä, jotka perustajat, Suomen valtiota lukuun ottamatta, ovat asettaneet ehdolle siten kuin säätiön säännöissä määrätään. Näitä ehdokkaita tulee olla vähintään kaksinkertainen määrä täytettäviin paikkoihin nähden. Hallitus valitsee keskuudestaan puheenjohtajan ja varapuheenjohtajan.

Tämä säännös lisättiin yliopistolakiin perustuslakivaliokunnan arvioinnin pohjalta. Se on myös suurin piirtein samanmuotoisena otettu Tampereen korkeakoulusäätiön sääntöjen 6 §:ään. Lisäyksenä on kuitenkin mainittu hallituksen kokoonpanon valmistelun tapahtuvan konsistorin asettaman nimityskomitean toimesta. Nimityskomitea koostuu yliopistoyhteisön edustajista ja perustajien asettamista henkilöistä.

6 § Säätiön hallitus

Säätiön asioita hoitaa ja sitä edustaa hallitus, johon puheenjohtaja mukaan lukien kuuluu seitsemän (7) jäsentä.

Hallituksen jäsenten on monipuolisesti edustettava säätiön toimialaan kuuluvien tieteiden ja taiteiden sekä yhteiskuntaelämän ja elinkeinoelämän kotimaista ja kansainvälistä korkeimman tason asiantuntemusta.

Hallituksen jäsen ei voi olla säätiön rehtori, vararehtori, tiedekunnan tai muun välittömästi hallituksen alaisuudessa olevan yksikön johtaja eikä monijäsenisen hallintoelimen jäsen. Hallituksen jäsen ei saa olla opetus- ja kulttuuriministeriön virkamies. Hallituksen jäsenen, joka edellä mainitusta syystä on menettänyt kelpoisuutensa, on erottava.

Konsistori nimittää säätiön hallituksen jäsenet nimityskomitean esityksen pohjalta perustajia kuultuaan. Kolme (3) hallituksen jäsentä nimitetään henkilöistä, jotka perustajat Suomen valtiota lukuun ottamatta ovat asettaneet ehdolle. Näitä ehdokkaita tulee olla vähintään kaksinkertainen määrä täytettäviin paikkoihin nähden.

Kun valittavaksi tulee perustajien ehdolle asettama hallituksen jäsen, on konsistorin puheenjohtajan ilmoitettava siitä vähintään neljää (4) kuukautta ennen hallituksen jäsenen toimikauden alkamista perustajille Suomen valtiota lukuun ottamatta. Näiden perustajien tulee ilmoittaa asettamansa ehdokkaat konsistorin puheenjohtajalle vähintään kahta (2) kuukautta ennen hallituksen jäsenen toimikauden alkamista. Mikäli perustajat eivät ilmoita ehdokkaitansa, heidät asettaa ja nimittää konsistori.

Hallituksen jäsenen nimittämisen valmistelee johtosäännössä tarkemmin määritellyllä tavalla konsistorin asettama hallituksen nimityskomitea, joka koostuu yliopistoyhteisön edustajista ja perustajien asettamista henkilöistä.

Hallituksen jäsenen toimikausi on kolme (3) kalenterivuotta. Mikäli hallituksen jäsen eroaa tehtävästään, valitaan hänen tilalleen uusi jäsen jäljellä olevaksi toimikaudeksi. Säätiön hallituksen jäsenyys voi yhtenä tai useampana jaksona jatkua enintään yhdeksän (9) kalenterivuotta.

Hallitus valitsee keskuudestaan puheenjohtajan, jonka toimikausi on kaksi (2) vuotta. Entinen puheenjohtaja voidaan valita tehtävään uudelleen. Puheenjohtajana ei voi toimia yliopiston professorit muuhun opetus- ja tutkimushenkilöstöön sekä muuhun henkilöstöön kuuluvat eivätkä opiskelijat.

Hallitus voi johtosäännöllä tai erillispäätöksillä siirtää toimeenpanovaltaansa rehtorille, muille toimielimille tai säätiön palveluksessa oleville henkilöille.

Hallituksen jäsenelle voidaan maksaa tavanomainen palkkio ja korvaus säätiön hyväksi tehdystä työstä.

Yliopiston johtosäännön 11 §:ssä on tarkennettu hallituksen valintaprosessia. Pykälään sisältyy muun muassa määräys siitä, että konsistorin on hyväksyttävä tai hylättävä nimityskomitean esitys kokonaisuudessaan.

Vaikka konsistori valitseekin hallituksen yliopistolain ja säätiön sääntöjen mukaisesti, Tampereen yliopiston tarkasti muotoiltu nimitysprosessi rajoittaa käytännössä konsistorin päätösvaltaa. Siksi työryhmässä on tuotu esille yhteisön osallistumista ja konsistorin roolin vahvistamista hallitusta valittaessa. On myös pidetty periaatteessa hyvän hallinnon osalta ongelmallisena menettelyä, jossa hallitus itse päättäessään johtosäännöstä päättää oman valintansa tarkemmasta prosessista. Tätä kokonaisuutta on myös käsitelty EOAK/1327/2018/ apulaisoikeusasiamies Pasi Pölösen ratkaisussa https://www.oikeusasiamies.fi/r/fi/ratkaisut/-/eoar/1327/2018 . Ratkaisussa Pölönen arvioi mm. yliopiston itsehallinnon laajuutta ja hallituksen nimitysasiaa Tampereen yliopiston asiassa, ja päätyy toteamaan, että kysymys on tulkinnanvarainen:

> *”Edellä todetun perusteella johtosäännön määräykset eittämättä yhtäältä rajoittavat konsistorin täysin vapaata harkintavaltaa päättää siitä, miten hallituksen nimitysasia valmistellaan ja miten asian käsittelyssä edetään. Toisaalta johtosääntö ei kuitenkaan rajoita konsistorin lopullista päätösvaltaa valita hallitus.*
>
> *Yliopistojen autonominen asema ja asiaan liittyvä oikeudellinen tulkinnanvaraisuus huomioon ottaen minulla ei ole toimivaltuuksieni puitteissa riittäviä oikeudellisia perusteita tältä osin puuttua yliopiston hallituksen menettelyyn, kun se oli päättänyt asianomaisesta johtosäännön määräyksestä.”*

Eri näkemyksiä on esitetty siitä, onko kaikkien hallituksen jäsenten oltava ns. ulkopuolisia jäseniä, vai olisiko myös yliopistolaisten oltava kelpoisia osallistua hallitukseen. Yliopistolain mukaan puheenjohtajan ja varapuheenjohtajan tulee olla yliopistolain tarkoittamia ns. ulkopuolisia jäseniä. Muutoin ei ole määrätty, voiko ja missä määrin hallituksessa olla yliopistolaisia, vaan se on jätetty konsistorin harkintaan. Yliopistolaisten mukanaolon perusteiksi on esitetty yliopiston käytännön toiminnan asiantuntemusta ja legitimiteettiä. Yliopistolaisten valitseminen hallitukseen edellyttää valittavalta henkilöltä selkeää käsitystä siitä, että yliopiston hallituksessa huolehditaan yliopistokokonaisuuden edusta. Hallituksen jäsenen vastuu määräytyy paitsi yliopistolain myös säätiölain mukaisesti ja hallituksen jäsen voi joutua vahingonkorvausvastuuseen.

Yliopistolain 24 §:ssä todetaan nimenomaisesti, ettei hallituksen jäsenenä voi olla yliopiston rehtori, vararehtori, tiedekunnan tai muun välittömästi hallituksen alaisuudessa olevan yksikön johtaja eikä monijäsenisen hallintoelimen (konsistorin) jäsen.

Korkeakoulusäätiön sääntöjen 6 §:ssä on myös määräyksiä hallituksen jäsenten ja puheenjohtajan toimikausien pituudesta. Yliopistolain 26 §:n mukaan konsistori päättää hallituksen ja sen jäsenten toimikauden pituudesta. Yliopiston johtosääntö on lain mukainen, koska sen 10 §:n mukaan konsistori päättää hallituksen jäsenten toimikauden pituudesta.

Koska yliopiston yhteinen monijäseninen hallintoelin nimittää säätiöyliopiston hallituksen jäsenet säätiöyliopiston perustajia kuultuaan, sen päätösvaltaa ei tule sitoa nimityskomitean ehdotukseen johtosäännön 11 §:n tarkoittamalla tavalla. Työryhmä ehdottaa näin ollen:

> *(1) Konsistori on vapaa valitsemaan hallituksen jäsenet ilman muita rajoituksia kuin mitä laista seuraa. Kolme hallituksen jäsenistä valitaan sen mukaan perustajien asettamista vähintään kuudesta ehdokkaasta, muilta osin rajoituksena on lähinnä se, ettei operatiiviseen johtoon kuuluva voida valita hallitukseen. Yliopiston johtosäännön 11 §:n 5 momenttia tulisi tarkastella uudelleen tämän valossa.*

Työryhmässä määrämuotoisen nimityskomitean roolia ja asemaa on pidetty yliopistolain valossa kiistanalaisena, vaikka apulaisoikeusasiamies yllä mainitulla päätöksellään on jättänyt puuttumatta siihen. Jos nimityskomitealla ei ole yllä kuvattua varsinaista päätösvaltaa, vaan konsistori on vapaa poikkeamaan sen ehdotuksesta, tätä ongelmaa ei synny. Aalto-yliopiston säännöissä on myös määräys nimityskomiteasta. Päätöksentekijänä konsistori tarvitsee joka tapauksessa valintaa valmistelevan elimen.

Hallituksen jäsenten rekrytoinnin tavoitteena on luonnollisesti koota mahdollisimman hyvä hallitus, jolla olisi riittävä ja monipuolinen osaaminen sekä akateemisesta toiminnasta että taloudesta ja yhteiskuntasuhteista. Myös säätiön sääntöjen 6§:n 2 momentissa on otettu kantaa hallituksen jäsenten edustavuudesta. Tampereen korkeakoulusäätiön perustamiskirjan mukaan:

> Teknologiateollisuus ry ja Teknologiateollisuuden 100-vuotissäätiö yhdessä sekä Tampereen kaupunki sitoutuvat koordinoimaan perustajatahojen kesken ehdokkaiden nimeämisen yliopiston hallitukseen sekä hallituksen nimityskomiteaan.

Konsistorin valitessa nimityskomiteaan yhteisön edustajat, joihin konsistori luottaa, voidaan olettaa, että konsistori yleensä ei muuta nimityskomitean punnittua esitystä. Nimityskomitea puolestaan hoitaa tehtäväänsä parhaiten siten, että se luottamuksen hengessä pyrkii yksimieliseen esitykseen.

> *(2) Konsistorin tulee päättää menettelystä, jossa hallituksen kokoonpanoa valmistellaan yliopistolain ja säätiön sääntöjen mukaisesti. Nimityskomitean kokoonpanosta päättää ja yliopistoyhteisön edustajat valitsee konsistori.*

# Konsistorin tehtävät ja toiminta

Yliopistolain 26 §:ssä on säädetty yhteisen monijäsenisen hallintoelimen tehtävistä. Sen lakisääteisiä tehtäviä ovat päättää opetussuunnitelmista ja tutkintovaatimuksista, päättää opiskelijoiden valintaperusteista, päättää opetukseen ja tutkimukseen liittyvistä muista yleisistä säännöistä, asettaa tarvittavat tutkinto-, arvostelu- ja oikaisuasioita käsittelevät lautakunnat tai muut toimielimet sekä määrätä niiden puheenjohtajat, jäsenet ja varajäsenet sekä päättää hallituksen ja sen jäsenten toimikauden pituudesta. Edellä luetellut tehtävät ovat tyypillisesti yliopistoyhteisön itsehallinnon piiriin kuuluvia akateemisia asioita. Yhteisen monijäsenisen toimielimen toimivalta kattaa akateemisia asioita ja vastaavasti säätiöyliopiston strategiaan ja talouteen liittyvät päätökset ja linjaukset on uskottu hallituksen ja/tai rehtorin toimivaltaan siten kuin on tarkemmin säännelty.

Säätiölaissa ei ole yhteistä monijäsenistä hallintoelintä koskevia määräyksiä, koska kysymys on yliopistolaissa säädetystä erityisestä säätiöyliopiston toimielimestä.

Säätiöyliopiston konsistorilla, yliopistolain mukaisella monijäsenisellä hallintoelimellä, on merkittävä valta ja vastuu akateemisissa asioissa, laajempi kun niin sanottujen julkisoikeudellisten yliopistojen vastaavilla elimillä. Kuitenkin jotkut ovat kokeneet, ettei konsistorin kautta pystytä vaikuttamaan riittävällä tavalla. Haasteet ovat erityisesti liittyneet konsistorin puheenjohtajan valintaan, konsistorin asioiden valmisteluun sekä konsistorin kokousten asialistoihin.

Nykytilanteessa provosti toimii konsistorin puheenjohtajana. Tämä on katsottu sisältävän riskin, että konsistorin päätöksentekoa sidotaan liikaa operatiivisen johdon tahtoon, vaikka onkin hyvä, että näillä tahoilla on hyvä ja läheinen yhteistyö. Yliopistolaki ei määrittele tällaista järjestelyä. Vaikka säätiöyliopiston kohdalla ei todeta nimenomaisesti, että konsistori valitsee puheenjohtajan keskuudestaan, laki ei myöskään säätiöyliopistojen kohdalla nimenomaisesti avaa mahdollisuutta ottaa konsistoriin äänivaltaisia jäseniä laissa mainittujen ryhmien ulkopuolelta. Näin ollen provostin rooli konsistorin puheenjohtajana on joidenkin mielestä lain valossa kiistanalainen, joskin hänet saatetaan pitää professorikiintiöön kuuluvana. Apulaisoikeusasiamies ei ole omassa ratkaisussaan puuttunut järjestelyyn.

Työryhmän enemmistön mukaan provostin luonteva rooli konsistorissa olisi esittelijän. Näin rehtori toimisi hallituksen esittelijänä ja provosti, akateemisena rehtorina, akateemisia asioita käsittelevän konsistorin esittelijänä. Näin linkki toimivan johdon ja konsistorin välillä säilyy:

> (3) *Konsistori valitsee jatkossa puheenjohtajansa keskuudestaan. Provosti toimii konsistorin pääesittelijänä.*

Esittelijänä provosti johtaa valmistelua. Luonnollisesti tämän on tapahduttava konsistorin puheenjohtajan kanssa sopien, ja ottaen huomioon konsistorin mahdollisia toivomuksia konsistorille säädettyjen asioiden käsittelystä. Viime kädessä konsistorin puheenjohtaja, kuten kaikkien muidenkin elinten puheenjohtajat, päättää konsistorin agendasta. Hyvin toimivassa johtamisjärjestelmässä konsistorin puheenjohtaja ja provosti keskustelevat agendasta ja sopivat siitä hyvässä yhteistyössä. Hyvä yhteistyö kaikkien elinten välillä on yliopiston kokonaisedun mukaista.

Mitään keinotekoista rajoitusta sen suhteen, etteikö konsistorin jäsen tarvittaessa voisi olla sellaisen valmistelevan ryhmän jäsen, joka ad hoc valmistelee asiaa konsistorin toimeksiannosta, ei silloin tarvita. Sen sijaan on luontevaa, ettei konsistorin jäsen toimi pysyvässä valmistelevassa elimessä:

> *(4) Sääntöjen rajoituksella, jonka mukaan konsistorin jäsen ei voi olla valmistelevan elimen jäsen, ei tarkoiteta konsistorin itse asettamia yksittäistä asiaa valmistelevia ryhmiä.*

Konsistori tarvitsee sihteerin ja valmisteluavustajan. Sen tulisi periaatteessa kuitenkin itse valita tällaisen henkilön:

> *(5) Konsistori nimeää kokousvalmistelijansa. Asiasta on sovittava rehtorin kanssa, joka tuntee käytössä olevat henkilöresurssit.*

Konsistorin kokoonpanosta on työryhmässä käyty keskustelua. Valtaosa jäsenistä kannattaa nykyisen paikkajaon (8 professoria, 6 keskiryhmän edustajaa ja 5 opiskelijaa) tasapuolistamista. Suurin osa työryhmästä kannattaa tasakolmikantaa (5-5-5, 6-6-6 tai 7-7-7). Lisäksi on esitetty professorikunnan lievää yliedustusta (esimerkiksi 7-6-6). Tasakolmikanta on käytössä useimmissa yliopistoissa, mutta esimerkiksi Helsingin yliopistossa, Aalto-yliopistossa ja Oulun yliopistossa professorikunnalla on laajempi osuus. Professorien ”yliedustusta” on perusteltu sillä, että professorien ajatellaan edustavan korkeinta akateemista osaamista ja ovat kaikkein syvällisimmin sitoutuneita yliopistoon. Professorien rooli on ikään kuin yliopiston ytimessä. Opiskelijoiden ja keskiryhmien lisäedustusta on perusteltu muun muassa määrällisin perustein. Opiskelijat voivat myös tuoda uusia ajatuksia yliopiston päätöksentekoon.

> *(6) Kasvatetaan keskiryhmien ja opiskelijoiden osuutta konsistorin kokoonpanossa.*

On myös esitetty, että konsistorin jäsenille valittaisiin joko henkilökohtaiset tai ryhmäkohtaiset varajäsenet.

Operatiivisen johdon ja konsistorin välinen työnjako ei kaikkien mielestä ole vielä aivan selvä. Rajapintaa on selkeytettävä lainsäädännön pohjalta, jotta päätöksentekoon ei tulisi turhia hidasteita.

Työryhmän mielestä on tarpeellista tarkastella vaaliohjesääntöä. On tärkeää, että se mahdollistaa mahdollisimman monipuolisen ja tasapuolisen edustuksen toimielimissä.

# Provostin ja vararehtoreiden asema

Provostin asema suhteessa konsistoriin käsitellään yllä. Muutoinkin provostin asema on epäselvä. Yliopistolaki ei tunne provosti-instituutiota, mutta sellainen on käytössä myös esimerkiksi Aalto-yliopistossa. Provostin asema on vielä tuntunut jäävän epäselväksi Tampereen yliopistolla. Yliopistoyhteisö ei täysin miellä provostin roolia ja sen suhdetta rehtoriin, vararehtoreihin, dekaaneihin ja hallintoon. Sinänsä provostia on pidetty hyvänä lisänä johtoon ja hän on pystynyt pitämään yllä aktiivisia suhteita dekaaneihin, mutta on myös epäilty, tarvitaanko tällainen lisäelementti johtamisrakennelmaan. Joka tapauksessa provostin roolin selventäminen on johtamisjärjestelmän läpinäkyvyyden kannalta tärkeää.

Työryhmässä esitettiin kanta, jonka mukaan provostin asemaa tulisi kehittää kohti ns. akateemista rehtoria. Tällöin rehtori toimisi ”toimitusjohtajana” ja konsernin johtajana, kun taas vararehtorit ja dekaanit raportoisivat akateemisista asioista provostille.

> *(7) Selkeytetään johtosäännössä provostin roolia ja suhdetta rehtoriin ja vararehtoreihin. Erityisesti on toivottu, että provostin ja vararehtoreitten työnjakoa ja vastuita mm. strategian ytimessä olevissa kansainvälistymistä tukevissa prosesseissa selkeytettäisiin.*

Provostin ja vararehtoreiden suhde hallintoon on myös epäselvä. Akateemisille johtajille vahva hallinnollinen rooli ei ole luonteva. Työryhmän enemmistö näki tärkeäksi kustannustehokkuuden, arjen toimivuuden ja koordinaation kannalta, että vastuu hallinnon kokonaisuudesta ja yhteensovittamisesta vastuutettaisiin yhdelle hallintojohtajan tapaiselle taholle.

# Dekaanien valinta

Työryhmässä dekaanien valintatavasta on esitetty kritiikkiä. Dekaanin toimessa menestyminen edellyttää, että dekaanilla on yhteisön vahva tuki. Koska dekaanin tehtävä ei pelkästään ole oman yksikön puolustaminen, vaan hän on olennainen osa koko yliopiston johtamisjärjestelmää, jonka puitteissa toteutetaan yliopiston strategiaa sekä vastataan tiedekunnan henkilöstöstä ja taloudesta, on myös tärkeää, että dekaani nauttii rehtorinsa (ja provostin) luottamusta.

Rehtorin kantaessa viime kädessä talousvastuun ja työnantajavastuun hänen on voitava luottaa lähialaisinaan toimiviin dekaaneihin vastuun toteuttamisessa. Rehtori toimii säätiölain 3 luvun 1

§:n mukaisesti myös säätiön toimitusjohtajana ja säätiölain toimitusjohtajaa koskevat säännökset vastuusta koskevat myös rehtoria. Rehtorin pitää myös voida huolehtia siitä, että dekanaatti kokonaisuudessaan on kokoonpanoltaan tasapainoinen. Varsinaisen päätöksen dekaanien valinnasta tekee yliopiston hallitus rehtorin esityksestä.

Prosessin tulee joka tapauksessa perustua avoimeen hakuprosessiin, joka varmistaa myös ulkopuolisten kandidaattien mukaan saamisen. Rekrytointiprosessin tulee olla hyvän hallinnon mukaisesti avoin, tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta tukeva ja ammattimainen ja sen tulee perustua kandidaattien ansioiden arviointiin eikä perustua sisäpiirin sopimiin järjestelyihin. Jotta tämä olisi mahdollista, yliopistolla tulee joka tiedekunnan osalta olla dekaanin rekrytoinnista vastaava ryhmä. Tiedekuntaneuvoston roolin vahvistamiseksi on tärkeää, että se voisi valita osan ryhmän jäsenistä, mutta sitä tulisi johtaa rehtorin tai vararehtorin, koska rehtori vastaa esittelystä hallitukselle.

Työryhmä esittää, että tiedekuntaneuvostot kytketään paremmin mukaan dekaanien rekrytointiprosesseihin:

> *(8) Asetetetaan dekaaninvalintaa varten rekrytointiryhmä, johon sekä tiedekuntaneuvosto että rehtoraatti nimeävät edustajia.*
>
> (*9) Tiedekuntaneuvosto tulisi kytkeä mukaan päätöksentekoon myös rekrytointityöryhmän tehtyä ehdotuksensa. Tähän löytyy erilaisia malleja.*

Työryhmä on keskustellut erilaisista malleista. Yksi vaihtoehto on se, että tiedekuntaneuvoston tulee lausua kantansa asiasta ja jos rehtori esityksessään hallitukselle poikkeaa tiedekuntaneuvoston kannasta, hänen olisi perusteluissaan mainittava se erityisen painava syy (kriteeri asettaa kynnyksen poikkeamiselle korkealle), jonka perusteella hän on tähän päätynyt. Toisen työryhmässä esitetyn vaihtoehdon mukaan tiedekuntaneuvosto esittää haun perusteella vähintään kaksi ehdokasta, joista rehtori valitsee dekaanin, tai palauttaa asian tiedekuntaneuvostoon, jos kumpikaan ei tyydytä. Kyseeseen voisi tulla muitakin samanhenkisiä malleja.

# 3. Tiedekuntaneuvostojen ja muiden päätöksentekoelinten kokoustoiminta

Yliopistolain mukaan tiedekunnassa tai siihen rinnastettavassa yksikössä on monijäseninen hallintoelin, jonka puheenjohtajana toimii yksikön johtaja. Hallintoelimessä tulee olla edustettuina 15 §:n 2 momentissa tarkoitetut yliopistoyhteisön ryhmät. Kustakin ryhmästä tulee olla jäseniä vähemmän kuin puolet hallintoelimen koko jäsenmäärästä. Hallintoelimen jäsenten kokonaismäärästä ja hallintoelimen tehtävistä määrätään johtosäännössä. Hallintoelimen jäsenet valitsee asianomainen yliopistoyhteisön ryhmä siten kuin johtosäännössä määrätään.

Työryhmä toteaa, että tiedekuntaneuvostoissa tulee jatkossakin olla tasakolmikanta varsinaisten jäsenten osalta.

Työryhmässä on noussut esille myös päätöksentekoelinten kokoustoimintaan liittyviä parannusehdotuksia, joiden kautta avoimuus ja luottamus yliopistoyhteisössä paranisivat.

## Tiedekuntaneuvostojen toiminta

Tiedekuntaneuvostot ovat keskeisiä akateemisen tason päätöksentekoelimiä. On esitetty kritiikkiä siitä, etteivät neuvostot ole päässeet ottamaan kantaa tärkeisiin kysymyksiin, koska niiden toiminta on rajoittunutta. On syntynyt tunne, että tiedekuntaneuvosto toimii vain kumileimasimena. On myös kritisoitu valmistelun ja puutteellisen kommunikaation aiheuttamia päätöksentekohaasteita. Toisaalta tilanne on ilmeisesti eri tiedekunnissa varsin erilainen, eikä kritiikki kohdistu kaikkiin tiedekuntaneuvostoihin samalla tavalla.

Tiedekuntaneuvostoilla on johtosäännön 15 §:n mukaan varsin olennaisia tehtäviä. Kritiikkiä on esitetty siitä, että tiedekunta ei päätä toiminta- ja taloussuunnitelmasta, vaan seuraa ja arvioi sen toteutumista. Koska dekaani vastaa taloudesta on olennaista, että hän viime kädessä päättää suunnitelmasta. Hyvän hallinnon puitteissa olisi kuitenkin luontevaa, että suunnitelmaa käsitellään tiedekuntaneuvostossa ennen sen hyväksymistä. Jotta vältettäisiin tunnetta, että tiedekuntaneuvostoa kuullaan, mutta ei kuunnella, olisi luotava käytäntö, jonka mukaan dekaanin tulee erityisesti perustella niitä kohtia, joiden osalta hän mahdollisesti poikkeaa tiedekuntaneuvoston kannasta.

> (*10*) *Tiedekuntaneuvostoa on kuultava toiminta- ja taloussuunnitelmasta, ja dekaanin on perusteltava mahdolliset poikkeamat neuvoston kannasta päättäessään suunnitelmasta. Lopullinen päätösvalta on kuitenkin dekaanilla.*

Talouden ohessa rekrytoinnit ovat akateemisen toiminnan keskeisiä piirteitä. On tärkeää, että rehtori ja dekaanit voivat valvoa nimitysten lainmukaisuutta, johdonmukaisuutta, tasavertaisuutta ja strategianmukaisuutta, sekä ehkäistä ”kotiinpäinvetämistä” ja koulukuntaisuutta. Kuitenkin valmistelussa ja päätöksenteossa on tärkeää kuulla tiedeyhteisöä ja opiskelijoita, joilla on erityistä asiantuntemusta opetuksesta ja tutkimuksesta. Tiedekuntaneuvoston kuulemisen vakavuuden varmistamiseksi dekaanin on erikseen perusteltava, miksi hän esityksessään poikkeaa tiedekuntaneuvoston kannasta.

> *(11) Tiedekuntaneuvostoa on kuultava professorinimityksiä (ml. tenure track-positioita) tehtäessä, ja jos dekaani esityksessään rehtorille poikkeaa tiedekuntaneuvoston kannasta, hänen on erikseen perusteltava, miksi hän on päättänyt näin. Työryhmässä on myös esitetty kanta, jonka mukaan tiedekuntaneuvosto tekee esityksen rehtorille.*

Teknisenä parannuksena useasta tiedekunnasta on toivottu tiedekuntien erilaisuuden huomioonottamista tiedekuntaneuvoston kokoonpanossa. Koon osalta johtosäännön 15 §:n mukaan tämä on mahdollista (”enintään”), mutta ilmeisesti mahdollisuutta ei ole käytetty riittävästi. Joissakin tiedekunnissa kaivattaisiin myös mahdollisuutta ottaa ulkopuolinen jäsen/ulkopuolisia jäseniä tiedekunnan toimintaan.

> *(12) Tiedekuntaneuvostojen kokoja tulisi (lähinnä pienentämällä joitakin neuvostoja) sovittaa paremmin tiedekuntien kokoon ja tiedekunnille olisi niin halutessaan annettava mahdollisuus ottaa neuvostoon rehtorin hyväksymiä ulkopuolisia jäseniä.*

# Kokousohjeet

Kritiikkiä on esitetty yliopistolain ja johtosäännön mukaisten päätöksentekoelinten käytännön kokoustoimintaa ja sen valmistelua kohtaan. Jotkut ovat todenneet, ettei käytännössä ole ollut mahdollista osallistua täysipainoisesti päätöksentekoon. Aineisto on tullut myöhään, joskus vasta kokoukseen ja valmistelu on saattanut olla muutenkin läpinäkymätöntä*:*

> *(13) Olisi luotava kokousohje, jonka mukaan aineisto pääsääntöisesti, ellei ulkoisista olosuhteista muuta johdu, olisi yliopistolain mukaisen päätöksentekoelimen käytössä viimeistään 5 päivää ennen kokousta. Silloin elimen jäsen voisi myös tarvittaessa ennen kokousta kysyä valmistelijalta mahdollisesti tarvitsemaansa selvennystä.*

# 4. Viestinnän ja päätöksenteon läpinäkyvyys

Työryhmän työskentelyssä on noussut myös muita toimintakulttuuriin ja johtamiseen liittyviä parannusehdotuksia, joita on koostettu jaksoon 4. Näillä voitaneen nähdä olevan merkitystä strategian toimeenpanon osalta siten, että priorisoimalla, yhteisön laajalla osallistumisella ja yhdessä tekemällä, voidaan strategisia tavoitteita saavuttaa vaikuttavammin ja laajemmin. Näillä tekijöillä on myös selkeä vaikutus strategian ytimessä olevaan henkilöstön hyvinvointiin.

Luottamuksen rakentamiseksi toimijoiden välisen vuorovaikutuksen toimivuus on olennainen tekijä johtamisjärjestelmässä. Tältä osin monet kokevat puutteita. Avoin viestintä ja toimiva vuorovaikutus ovat olennainen osa hyvän yhteishengen rakentamista. Viestinnän, tietojenjaon, päätöksenteon ja valmistelun avoimuuteen on panostettava. Keskeisten yliopiston johtamiseen liittyvien dokumenttien (ml. vaalisääntö) helposti saatavilla oleminen on tärkeää. Parannukset ovat omiaan lisäämään yliopistossa vallitsevaa yhteishenkeä.

Viestintä ja vuorovaikutus ja toiminnan koordinoiminen tiedekuntien suuntaan ovat pitkälti toimintakulttuuriin liittyviä asioita. Koko johdon on panostettava tämän suuntaiseen kehitykseen. Konkreettisten toimenpide-ehdotusten tekeminen pitkäaikaisen toimintakulttuurin kehittämisprojektiin on vaikeaa. Tässä annetut esitykset koskevat lähinnä eräitä selvästi koettuja puutteita, eri tasoilla:

> *(14) Hallitus päättää rahanjaon periaatteista, taloussuunnitelmasta ja talousarviosta, jotka perustuvat voimassa olevaan strategiaan. On olennaista, että yliopistolaisilla on tieto siitä, millä perusteilla yliopiston resursseja jaetaan tiedekunnille ja miten tiedekuntien ja tukipalvelujen välinen resurssien jako määräytyy.*
>
> *(15) Olisi syytä varmistaa, että yliopistoyhteisölle on tarjolla vuorovaikutusmahdollisuuksia ja foorumeita keskustelun käymiseen keskeisistä valmisteltavista ja yliopistoyhteisön sisäisistä asioista.*
>
> *(16) Isoihin kehityshankkeisiin olisi alusta saakka pyrittävä ottamaan mukaan akateemista yhteisöä, sekä jakamalla tietoa että ottamalla akateemisia toimijoita mukaan valmisteluun.*
>
> *(17) Hallinnon koordinointia ja palveluiden keskinäistä vuorovaikutusta olisi parannettava, jotta tiedekuntiin ei tulisi koordinoimatta useita suuria hankkeita lähes samanaikaisesti. Parempi olisi priorisoida ja aikatauluttaa hankkeet siten, että ne*

*saadaan kunnolla vietyä läpi. Hyvällä vuosikellolla voidaan myös tasoittaa tiedekuntien ja muiden toimijoiden työn kuormitusta.*

*(18) Lausuntokierroksilla on tärkeä merkitys luottamuksen rakentamisen välineenä, jos niiden tuloksiin suhtaudutaan riittävän responsiivisesti. Pyydettäessä lausuntoja olisi annettava vastaajille realistinen aika arvioida esitystä. Hyvin lyhyet lausuntoajat herättävät kielteisiä reaktioita.*