

Ulkopuolisten määräysvalta hallinnossa kasvaa

Suomessa yliopistojen hallituksissa on nyt enimmillään vain kolme ulkopuolista jäsentä. Vauhdilla edistyvän yliopistolakiuudistuksen myötä ulkopuolisten määrä kasvaa – eräiden hahmotelmien mukaan jopa puoleen hallituksen jäsenten kokomäärästä. Kysyimme eri tahoilta, mitä mieltä ulkopuolista ollaan. “Kyllä niillä on ollut annettavaa, mutta nykyinen määrä riittää”, katsoivat hallituksissa toimivat henkilöstön edustajat. Nykyisin yliopistojen hallituksissa toimivat ulkopuoliset mieluusti taas lisäisivät määräänsä.

Maan hallitus linjasi iltakoulussaan marraskuun lopussa yliopistouudistuksen suuntaviivat. Sisäisestä hallinnosta todettiin seuraavaa:

- rehtorin toimivaltaa vahvistetaan. Samalla toimivalta rehtorin nimittämisessä siirtyy yliopiston hallitukselle
- julkisoikeudellisina laitoksina toimivissa yliopistoissa hallituksen jäsenet valitaan yliopiston sisäisellä valintamenettelyllä, kuten perustuslain 123 §:n mukainen itsehallinto edellyttää
- ulkopuolisten jäsenten lukumäärää lisätään kaikkien yliopistojen ylimpänä toimielimenä toimivissa hallituksissa. Myös julkisoikeudellisten laitosten hallitusten vastuu strategisesta päätöksenteosta ja taloushoidosta kasvaa
- opetusta ja tutkimusta koskeissa asioissa päätöksenteko toteutuu yliopiston sisällä akateemisen itsehallinnon mukaisesti

Maan hallitus ei siis ottanut iltakoulussaan kantaa selvitysmiesten Jääskinen & Rantanen -raportissa esitettyyn kaksipuortaiseen hallintomalliin eikä myöskään yliopistojen hallitusten kokoonpanoon.

Kaksipuortaisuus onneksi kuopattu?

Selvitysmiehet Niilo Jääskinen ja Jorma Rantanen esittivät reilu vuosi sitten julkistetussa raportissaan Yliopistojen taloudellisen ja hallinnollisen aseman uudistaminen, että yliopistojen hallinto eriytyisi “kahteen kerrokseen”: niillä olisi johtokunta ja konsistori. Johtokunta päättäisi strategisesta kehittämisestä ja konsistorille jäisi ns. akateemiset asiat.

Yliopistolakia, johon tulee myös pykälät hallintorakenteesta ja hallintoelinten kokoonpanosta, valmistellaan kuumeisesti. Nyttemmin onkin puhuttu siitä, ettei Jääskisen & Rantasen raportin kaksipuortainen hallintomalli ole mikään “kirkossa kuulutettu”.

Yliopistolakivalmistelua lähellä olevista piireistä sekä eräistä

“hallintomallihahmotelmista” on kiirinyt tietoja siitä, että yksiportaisuus olisi vahvoilla ja yliopiston ylin päättävä hallintoelin olisi hallitus.

Tämän lehden julkaisijatahot ovat suhtautuneet kielteisesti kaksiportaiseen hallintomalliin ja ovat jo pitkään vaikuttaneet yksiportaisuuden puolesta. Liitot pistävätkin nyt luonnosasteella ovat “harjoitelmat” tältä osin tyydytyksellä merkille. Liittojen mielestä strategisia ja akateemisia asioita olisi ollut erittäin vaikeaa erottaa toisistaan ja kaksiportaisuus olisi lisännyt vain byrokratiaa.

Yliopistolakia valmistelevan ohjausryhmän jäsenien piiristä on kantautunut tietoja myös siitä, että yksiportaisuuden myötä osa ns. akateemista asioista tulisi rehtorin päätettäväksi tai ne ratkaistaisiin tiedekuntatasolla.

Yliopistolakiluonnos tulee lausuntokierrokselle kesän kieppeillä ja lausuntoja pyydetään syyskuun loppuun mennessä.

Esimerkkiä kansainvälisiltä kentiltä

Suomessa yliopistojen hallitusten koko vaihtelee (ks. oheinen taulukko). Oulun yliopiston hallituksessa on peräti 20 jäsentä, kun esimerkiksi Joensuu on pärjännyt 11:llä. Kansainvälinen trendi on hallitusten koon pienentyminen.

Valtiosihteeri Raimo Sailas lähetti Ylioppilaslehden 1/08 kolumnissa terveisiä maan “äly”mystölle ja kehotti hakemaan argumentteja eurooppalaisesta yliopistolitiikasta tunkkaisten antikvariaattien sijaan. Ulkomaiset esimerkit ovatkin olleet vauhdilla etenevän yliopistojen taloudellisen ja hallinnollisen aseman muuttamisen moottorina. Suomenkaltainen yksiportainen hallintorakenne on Ruotsissa ja käytännössä myös Tanskassa. Sen sijaan Alankomaissa, Englannissa, Kanadassa, Saksassa ja Yhdysvalloissa hallinto on yleensä kaksiportainen: siihen kuuluu sekä hallitus että senaatti. Myös kolmiportaisuutta esiintyy. Englannin vanhoissa yliopistoissa on neuvosto (council), senaatti ja court.

Meillä yliopistolain muutos vuodelta 2005 velvoitti nimeämään hallitukseen vähintään yhden ulkopuolisen. Enintään heitä voi olla kolmannes, mutta käytännössä heitä on nyt 1-3. Varsinkin Elinkeinoelämän keskusliitto on lobbausvoimallaan ajanut ulkopuolisille enemmistöasemaa. Tähänkin vaateeseen on haettu pontta kansainvälisiltä kentiltä.

Ruotsissa, Tanskassa ja Englannissa ulkoisilla jäsenillä on enemmistö. Alankomaissa hallituneuvosto voi koostua ulkoisista tai sisäisistä jäsenistä yliopistosta riippuen. Itävallassa neuvostossa on pelkästään ulkopuolisia jäseniä. Saksassa on vasta vähitellen menty suuntaan, jossa yliopistohallitukseen yleensä hyväksytään ulkopuolisia jäseniä.

Meillä hallituskokoonpanon muutoksen ensisijainen syy on yliopiston itsenäisempi taloudellinen asema. Hallitus on se, joka on ensisijaisesti vastuussa yliopiston varallisuusasemasta.

Enemmistö ulkopuolisille, vai ei?

Yliopiston johtokunnan/hallituksen kokoonpanosta Jääskinen ja Rantanen eivät tunnetussa raportissaan päässeet yksimielisyyteen. Jääskinen katsoi, että johtokunta koostuisi 13 jäsenestä: kaksi professoria, yksi muun opetus- ja tutkimushenkilökunnan edustaja, yksi muun henkilöstön edustaja, kaksi opiskelijaedustajaa sekä seitsemän yliopistoon kuulumatonta. Ulkopuolisilla olisi siis enemmistö ja johtokunta valitsisi yhden ulkopuolisista jäsenistään puheenjohtajaksi.

Rantanen puolestaan nimeäisi johtokuntaan 11 jäsentä: kolme professoria, yksi muun opetus- ja tutkimushenkilöstön edustaja, yksi muun henkilöstön edustaja ja kaksi opiskelijaedustajaa. Johtokuntaan kuuluisi lisäksi kolme ulkopuolista jäsentä. Rantasen mallissa rehtori toimisi johtokunnan puheenjohtajana.

“Hallintomalliharjoitelmasta” kiirineiden tietojen mukaan hallitusten jäsenistä olisi peräti puolet ulkopuolisia. Hallituksen jäsenten lukumäärä vähenisi selvästi nykyisestä.

Tämän mallin mukaan ulkopuolisten asema vahvistuisi selkeästi sen vuoksi, että hallitus valitsisi yhden ulkopuolisista jäsenistä puheenjohtajaksi. Tämä merkinnee käytännössä sitä, että ulkopuolisille tulee enemmistö. Voisi kuvitella, että ulkopuolinen puheenjohtaja varmaan useimmiten äänestää ulkopuolisrintamassa ja äänestyksessä äänten mennessä tasan puheenjohtajan ääni ratkaisee. Tämä mallihahmotelma on siis lähempänä Jääskistä kuin Rantasta.

Säätiön hallitus on asia erikseen

Säätiöpohjaisen innovaatioyliopiston ja julkisoikeudellisina laitoksina toimivien yliopistojen hallinnot eriytyvät. Säätiön hallintoa koskee yliopistolain lisäksi ensisijaisesti säätiölaki. Hallituksen valinnasta ja toimikaudesta määrätään säätiön säännöissä, joiden tekemiseen osallistuvat säätiöön varallisuutta luovuttavat tahot. Innovaatioyliopiston hallituksen enemmistö koostunee näiden tahojen edustajista.

Huhujen mukaan hallituspaikka säätiöyliopiston hallituksessa tullee maksamaan kymmeniä miljoonia euroja.

Innovaatioyliopistoa valmisteleva johtoryhmä teki tammikuussa tutustumismatkan Cambridgen huippuyliopistoon. Siellä suomalaiset saivat kuulla, että päätösvalta halutaan säilyttää yliopistolaisten käsissä.

- Kukaan ulkopuolinen ei kerro meille, mitä meidän pitäisi tehdä. Yliopistoihmiset ymmärtävät itse paremmin kuin elinkeinoelämän edustajat, miten yliopistoa tulee johtaa, totesi suomalaisvierailleen tohtori Kate Pretty, joka toimii Cambridgen yliopiston kanslerin yhtenä apulaisena. (Suomen Kuvalehti 15.2.2008)

Tieteellinen asiantuntemus turvattava

Tieteentekijöiden liitto, Professoriliitto ja OAJ antoivat viime syksynä lausuntonsa yliopistolaitoksen uudistamisen suuntaviivat -muistiosta. Liittojen mielestä tieteellinen asiantuntemuksen tulee säilyä yliopistojen hallituksissa.

Professoriliitto lähtee siitä, että enemmistö hallituksen jäsenistä tulee yliopistosta. Vain tällä turvataan yliopistojen tehtävien kannalta välttämätön tieteellinen asiantuntemus. Käytännössä tämä merkitsee erityisesti professorien edustuksen turvaamista hallintoelimissä.

Tieteentekijöiden liitto pitää tärkeänä sitä, että hallintoa uudistettaessa yliopistoon kuuluvat, vaaleilla valitut jäsenet ovat hallintoelimissä enemmistönä ja että rehtori valitaan tiedeyhteisön sisältä. Henkilöstön edustus ja tieteellinen asiantuntemus on riittävästi turvattava yliopistojen hallinnon eri tasoilla. Kolmikanta on säilytettävä, mutta ulkopuolisten jäsenten asiantuntemusta hallintoelimissä voidaan hyödyntää nykyistä enemmän.

Myös OAJ katsoo, että ulkopuolisen edustuksen asiantuntemusta voidaan lisätä, mutta päättäntävallan tulee säilyä yliopistoasioita tuntevien käsissä. Hallinnon kehittämisen lähtökohtana tulee olla tutkimus- ja opetusyhteisön kollegiaalisen hallintotavan kunnioittaminen.

Kirsti Sintonen

Lähteinä käytetty mm. Niilo Jääskinen ja Jorma Rantanen: Yliopistojen taloudellisen ja hallinnollisen aseman uudistaminen, Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2007:2; Teknillisen korkeakoulun, Helsingin kauppakorkeakoulun ja Taideteollisen korkeakoulun yhdistyminen uudeksi yliopistoksi, Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2007:16; Marjukka Liiten: Elinkeinoelämän ja kuntien ääni kuuluu jo yliopistojen päätöksenteossa, Helsingin Sanomat 22.11.2007
Tuomo Lappalainen: Matkalla huipulle, Suomen Kuvalehti 15.2.2007

Yliopistolaisten kommentteja ulkopuolisista

“He tarkastelevat yliopiston asioita yleensä oman konserninsa näkökulmasta ja ovat tarjoamassa omaa toimintakulttuuriaan. Yksi yleisimpiä linjauksia on: tuottamatonta toimintaa tulee karsia.” “Meillä on ihan aktiivinen kannanottaja ja tärkeä myös yliopiston lobbarina.” “Ulkopuolinen tukee lähinnä rehtorin linjauksia ja muistuttaa maailman markkinoiden kovenevasta kilpailusta.” “He ovat tuoneet uusia ja rakentavia näkökulmia mm. strategiakeskusteluun, rakenteellisiin asioihin, ammattikorkeakoulujen ja yliopiston välisiin suhteisiin

sekä työllistymisnäkökulmiin.”

Acatiimi keräsi yliopistojen hallituksissa toimivilta liittojen aktiiveilta kommentteja ulkopuolista jäsenistä. Enemmistö palautteesta oli positiivista, mutta mahtui joukkoon myös toisenlaisia kommentteja. Niitä ei kuitenkaan haluttu esittää nimen kanssa.

Melko yleinen huomio oli se, että yleensä ulkopuoliset kannattavat hallinnon linjauksia. Henkilöstönäkökulman tukeminen on harvinaisempaa. Toki tällaistaikin tapahtuu. Muutama vuosi takaperin ison yliopiston hallituksen ulkopuolinen jäsen sai pyyhkeitä hallintojohtajalta siitä, että oli äänestänyt henkilöstön kannanmukaisesti. “Äänestit väärin”, hallintojohtaja oli tokaisut.

Monet yliopistolaiset ihmettelivät sitä, mistä kaikki uudet, asiantuntevat ulkopuoliset löytyvät, jos heidän määräänsä aiotaan lisätä paljonkin. Vinkkinä esitetään, että elinkeinoelämän ja kaupungin viskaalien lisäksi heitä voisi etsiä merkittävien järjestöjen tai vaikkapa valtion – vuoden 2010 jälkeenhän yliopistot eivät ole enää valtion tilivirastoja – tehtävistä.

Lisäksi toivottiin, että uudet ulkopuoliset toimisivat aktiivisesti työelämässä. Vaikka eläkeläisillä olisi aikaa istua kokouksissa, heidän työelämätietyksensä ohenee kuitenkin melko nopeasti.

Yliopistojen hallituksissa ulkopuolisia on ollut jäsenenä kovin eripituisia aikoja: Tampereen teknillisen yliopiston hallituksessa ulkopuolisia on ollut jo yhdeksän vuoden ajan, kun taas Turun yliopistossa vasta vuoden 2007 alusta.

Seuraavassa neljä kommenttia maan eri puolilta ja erityyppisistä yliopistoista.

- Professori Helge Lemmetyinen on istunut Tampereen teknillisen yliopiston hallituksessa kaikkiaan neljä kolmivuotiskautta. TTY:n hallituksessa on ollut yhdeksän vuoden ajan kaksi ulkopuolista jäsentä. Lemmetyinen luonnehtii heidän kokouksiin osallistumisestaan yleensä aktiiviseksi.
TTY:n johtosääntö määrittelee hallituksen tehtäväksi “kehittää yliopiston toimintaa, päättää opetuksen suuntaviivoista ja tutkimuksen painopisteistä sekä seurata ja arvioida tutkimuksen ja koulutuksen tuloksellisuutta, laatua ja yhteiskunnallista vaikuttavuutta”.
- Nämä voisivat olla myös ulkopuolisten jäsenten tärkeimpiä tehtäviä. Tällaisten laajakantoisten asioiden käsittelyyn ei kuitenkaan riitä hallitusten pöytäkirjojen ja kokousten esityslistoihin tutustuminen ennen hallituksen kokousta, vaan se edellyttää jatkuvaa yliopistomaailman ja -politiikan seuraamista sekä asioiden taustoihin paneutumista. Jos tämä puuttuu, niin ulkopuolisten jäsenten varsinaiseksi vaikutukseksi voi jäädä tehtyjen esitysten hyväksyminen tai kannattaminen – ei niihin vaikuttaminen.
- Mielestäni olennainen kysymys ei ole se, onko ulkopuoliset tahot edustettuina hallituksessa vai ei, vaan se, että kaikilla hallituksen jäsenillä

on edellytykset seurata yliopiston toimintaa siinä määrin, että he voivat perustaa päätöksensä asiantuntevaan tietoon yliopistosta.

- Yritysten, julkisten yhteisöjen sekä kuntien ja kaupunkien luottamus- ja virkaelimissä toimivien poliitikkojen osallistuminen yliopistojen hallintoon on myönteistä sen kaksisuuntaisen yhteiskunnallisen vaikuttamisen kannalta. Tuloksellisinta olisi kuitenkin rajoittaa päätöksenteko periaatteellisiin suuntaus- ja linjauskysymyksiin, missä yhteiskunnallisen vaikuttamisen asiantuntemus on korkeinta, ja jättää operatiivisessa hallinnossa opetus- ja tutkimushenkilökunnalle jatkossakin määräävä vaikutusvalta.

- Oulun yliopiston hallitus on kooltaan suurin: jäseniä on kaikkiaan 20. Ulkopuolisia on toiminut hallituksen varsinaisina jäseninä kahden kaksivuotiskauden ajan. Lehtori Juha Huikari on ollut Oulun yliopiston hallituksessa kaksi kolmivuotiskautta. Huikarin mielestä nykyiset kaksi ulkopuolista jäsentä, toinen edustaa julkista sektoria ja toinen elinkeinoelämää, ovat osallistuneet kokouksiin hyvin aktiivisesti ja kiinnostuksella.
 - He ovat nostaneet esiin yliopiston “lähiyhteiskunnan” näkemyksen käsiteltäviin asioihin. Itse yliopiston sisäisiä asioita he eivät ole kommentoineet, mikä osoittaa mielestäni sen, että he ovat oivaltaneet hyvin tehtävänsä ja “roolinsa”. Nyt ajettavassa ulkopuolisten jäsenten määrän kasvattamisessa Huikari näkee uhkatekijöitä.
 - Kaikki uudet ulkopuoliset eivät välttämättä tunne hyvin yliopiston sisäisiä asioita ja hallituksen roolin muuttuessa he joutuisivat ottamaan kantaa myös niihin. Tällöin on vaarana, että osin joutuisivat “toimivan johdon myötäilijän” rooliin.
 - Nykymuoto, jossa ulkopuoliset muodostavat selvän minoriteetin ja tuovat mukanaan tärkeän ulkopuolisen näkökulman, on mielestäni toimivampi ratkaisu kuin nyt suunniteltu suuri lisäys heidän määrässään.
- Koordinaattori Minna Jokela on toiminut Turun yliopiston hallituksen jäsenenä neljä vuotta. TY:n hallituksessa ulkopuolisia jäseniä on ollut vasta yhden vuoden ajan.
 - Kokemukset nykyisistä ulkopuolisista jäsenistä ovat hyviä. He ovat hallituksen kokouksissa paikalla melkein aina ja tuovat puheenvuoroissaan ennakkoluulottomasti esille ulkopuolista näkemystä kuitenkin arvostaen hallituksen yliopistolaisten tietämystä. Jokelan mielestä ulkopuolisten valinnassa kävi hyvin, koska asiaa puitiin hallituksen kokouksissa moneen kertaan ja sopivia ehdokkaita etsittiin.
 - En kuitenkaan usko, että ulkopuolisia tarvittaisiin lisää. Eli en ymmärrä, miten ulkopuolisista koostuvan hallitusten ja sisäisten hallitusten välinen työjako voitaisiin yksinkertaisesti hoitaa. Esimerkiksi yliopiston lausunnoissa opetusministeriölle on käytännössä aina kysymys akateemisista asioista.
 - Ulkopuolisten jäsenistön enemmistö hallituksessa myös lisäisi byrokraattien valtaa akateemisen yhteisön sijaan, koska ulkopuoliset

olisivat jokseenkin riippuvaisia esittelevistä virkamiehistä ja heidän valmistelustaan.

- Jos hallitusten enemmistö olisi ulkopuolisilla, eivät ne minun mielestäni voisi – tutkimuksen ja opetuksen autonomiaa loukkaamatta – tehdä päätöksiä kuin rahoituksen hankkimisesta yliopistolle.

- Professori Ilkka Virtanen on toiminut pitkään Vaasan yliopiston hallituksessa, yhteensä peräti 21 vuotta. Kaksi ulkopuolista jäsentä tuli hallituksen jäseniksi vuonna 2002.

Virtasella on ulkopuolista hyvin myönteisiä kokemuksia: he ovat sitoutuneita ja aktiivisia.

- Ulkopuoliset ovat tuoneet mukanaan tarvittavaa yleisempää näkökulmaa – dekaanit katsovat asioita joskus liikaakin oman tiedekuntansa vinkkelistä, muu henkilökunta ja opiskelijat vastaavasti omistaan.

Virantäyttöihin ulkopuoliset eivät ole puuttuneet. He ovat ottaneet kantaa strategioihin, visioihin ja missioihin sekä toiminta- ja taloussuunnitelmiin eli sellaisiin asioihin, joihin heillä on annettavaa.

Virtasen mielestä yliopiston hallituksen esittelijäkunta ryhdistäytyi ulkopuolisten myötä.

- Sen olen huomannut näiden monien vuosien aikana, että yliopiston sisältä valittu hallitus on äärimmäisen säilyttävä. Jos muutoksia halutaan, ulkopuolisia tulee lisätä. Asiantuntemuksen pitää kuitenkin olla tärkein peruste hallituksen jäsenyydelle.

Kun hallintomallia muutetaan, Virtanen säilyttäisi akateemisia asioita koskevan päätäntävällän sisäisellä hallituksella.

Viisi kysymystä yliopistojen hallitusten ulkopuolisille jäsenille

- 1. Kuinka pitkään olette olleet yliopiston hallituksen jäsen?**
- 2. Moneenko kokoukseen olette osallistunut?**
- 3. Millaiselta hallitustyöskentely vaikuttaa?**
- 4. Mikä on mielestänne suurin lisäarvo, minkä ulkopuolinen jäsen tuo yliopiston hallitukseen?**
- 5. Mikä on mielestänne sopiva määrä ulkopuolisia jäseniä yliopiston hallituksessa?**

Reima Kettula toimitusjohtaja, Metso-Paper Jyväskylän yliopiston hallituksen jäsen

1. Kolmivuotisesta hallitusjäsenyydestä on kulunut 2,5 vuotta.
2. Ensimmäisenä vuonna osallistuminen 95 %. Viimeisen vuoden aikana n. 80 %.
3. Kokoustiheys on kokous kerran kolmessa viikossa.
4. Erittäin muodollinen ja tiukasti normeja noudattava.
5. Ulkopuolinen näkemys toivottavasti on auttanut avartamaan

yliopistohenkilöstön näkökulmaa. Yritysmailman lähestyminen asioihin on huomattavasti nopeampoisempaa kuin jäykässä yliopistomaailmassa. Myös kokoukset ovat mielestäni nyt hieman rennompia kuin alkuvaiheessa.

5. Meidän hallituksessa on kaksi ulkopuolista jäsentä. Periaatteessa ulkopuolisia jäseniä voisi olla enemmänkin, mutta se edellyttää että rutiiniasiat ja nimitysasiat pitäisi hoitaa jollakin muulla tavalla. Kokouksia myös pitäisi olla maksimissaan yksi per kuukausi.

Päivi Kärkkäinen pääjohtaja, Suomen Kansallisooppera Tampereen yliopiston hallituksen jäsen

1. Ensimmäistä kautta (31.8.2007-31.7.2010) varsinainen jäsen, edellisen kauden ajan (1.10.2004-31.7.2007) olin pääjohtaja Kari Neilimon varajäsen
2. Kaikkiin, joihin suinkin olen päässyt. Tällä kaudella kokouksia ei ole vielä ollut kovin monta. Edellisellä kaudella olin hallituksen varajäsen ja osallistuin niihin kokouksiin, joihin Kari Neilimo varsinaisena jäsenenä ei päässyt. On huomattava, että tultuani valituksi hallituksen jäseneksi työelämässäni tapahtui iso muutos: aloitin uudessa tehtävässä Suomen Kansallisoopperan pääjohtajana joulukuun alussa 2007, joten koko syksy ja alkukevät on ollut omassa työelämässäni varsin hektistä aikaa.
3. Kiintoisalta – olen itse toiminut Tampereen yliopistossa sekä opiskelijana että lehtorina ja nyt myös opiskelijan äitinä - näkökulmia riittää myös omakohtaisesti! Hallituksen koko on varsin suuri – se varmaan haittaa elävää keskustelua.
4. Ulkopuolisen näkökulman, kyseenalaistuksia, bench markingia muuhun yhteiskuntaan
5. Yksi on liian vähän.

Päivi Laajala Oulun apulaiskaupunginjohtaja Oulun yliopiston hallituksen jäsen

1. Olen ollut hallituksen jäsen vuodesta 2006 alkaen.
2. Kokouksia on ollut keskimäärin kerran kuukaudessa, kesäkautta lukuun ottamatta. Tarkat läsnäolotiedot löytyvät yliopistolta pöytäkirjoista, mutta olen pyrkinyt olemaan läsnä mahdollisimman paljon. Olen ollut pois muutamasta kokouksesta oman työni aiheuttamien esteiden vuoksi.
3. Tehtäviä on paljon. Entistä enemmän hallituksen tulisi paneutua strategiaan kysymyksiin ja strategiseen johtamiseen; miten yliopistoa kehitetään pitkällä ja lyhyellä aikavälillä. Uskon, että uusi yliopistolaki ja sen myötä uusi hallintorakenne antaa hallitukselle tähän nykyistä paremmat edellytykset.
4. Ulkopuolisten jäsenten lisäarvo tulisi olla suurin strategisten linjausten määrittelyssä ja päätöksenteossa. Ulkopuolisten jäsenten tulisi viestittää ympäröivän yhteiskunnan muutostarpeet lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Miten maailma ympärillä muuttuu ja mihin suuntaan yliopistoa on kehitettävä. Ulkopuolisten jäsenten rooli tulisi näkyä myös tuloksellisuutta, taloudellisuutta ja vaikuttavuutta arvioitaessa ja arvioinnin perusteella tehtävien linjauksien tarkistamisessa. Nykyinen hallitus koostuu suurelta osin yliopiston sisältä

tulevista henkilöistä. Heillä on hyviä näkemystä siitä, mihin suuntaan yliopistoa on kehitettävä, mutta nykyinen hallituskokoonpano helposti ylläpitää yliopiston nykyisiä rakenteita.

5. Vähintäänkin puolet hallituksen jäsenistä tulisi olla yliopiston ulkopuolisia jäseniä. Oulun yliopisto on valmistautunut lainsäädäntömuutoksen myötä tuleviin mahdollisuuksiin ja hallituksen kokoonpano tulee muuttumaan. Muutosesitys hallituksen osalta on hyvä.

Matti Niiranen Kuopion kauppakamarin toimitusjohtaja Kuopion yliopiston hallituksen jäsen

1. Olen ollut hallituksessa vuodesta 2005 lähtien.
2. Kauteni aikana on yksi kokous jäänyt väliin, kaikkiin muihin olen osallistunut.
3. Hallitustyöskentelyä ovat leimanneet luonnollisesti Itä-Suomen yliopiston valmisteluun liittyvät keskustelut ja päätökset. Tilanne siis poikkeaa varmasti normaalista ajasta, jos sellaista yliopistokentässä koskaan on ollutkaan. Olen ollut aiemmin pitkään yliopiston neuvottelukunnan jäsen ja seurannut muutenkin yliopiston ja Suomen korkeakoululaitoksen tilannetta, joten suurta yllätystä hallitustyöskentely yliopiston ulkopuolisena jäsenenä ei ole tuonut. Asioiden moninkertainen käsittely yliopiston eri työryhmissä ja toimielimissä ei tietenkään ole nykyaikaa eikä henkilöstön järkevää ajankäyttöä, mutta tämä toimintamalli tulee valtakunnallisista ratkaisuksista, joihin yksittäisen yliopiston ulkopuolinen hallitusjäsen ei voi juuri vaikuttaa muuta kuin pitämällä asiaa esillä.
4. Yliopiston ulkopuolinen jäsen vaikuttaa kahdella tavalla. Ensiksi hän voi tuoda hallituksen kokouksessa esille näkökulmia, joita yliopiston sisältä valitut jäsenet eivät välttämättä tule ajatelleeksi tai eivät jostakin syystä voi tuoda esille. Ulkopuolinen jäsen voi tehdä ns. tyhmiä kysymyksiä, jotka avartavat näkökulmia. Toiseksi ulkopuolinen jäsen voi toimia linkkinä yliopiston ja muiden tahojen välillä ja tukea näin monin tavoin yliopiston toimintaa.
5. Yliopiston ulkopuolisten hallitusjäsenten sopiva määrä riippuu hallituksen tehtävistä. Nykyisen yliopistolain ja muiden säännösten mukaisessa hallintomallissa sopiva määrä olisi enemmän kuin yksi, siis vähintään kaksi. Jos yliopistoista tehdään yksityisoikeudellisia säätiöitä tai julkisoikeudellisia laitoksia ja irrotetaan valtion budjettitaloudesta, ja jos yliopiston strateginen hallinto erotetaan selkeästi opetukseen ja tutkimukseen liittyvästä hallinnosta, on strategisen hallituksen enemmistö valittava ulkopuolisista asiantuntijoista ja tiedehallinto yliopiston sisältä.