



# Tampereen yliopiston johtamisjärjestelmän arviointi

**Sisäinen tarkastus**  
**Tarkastusraportti**  
**11.8.2022**

LUOTTAMUKSELLINEN - ainoastaan Tampereen yliopiston sisäiseen käyttöön

# Sisällysluettelo

	sivu
<b>1. Toimeksiannon tausta, tavoitteet ja kohdentaminen</b>	<b>3</b>
<b>2. Toimeksiannon toteutus</b>	<b>5</b>
<b>3. Taustaa ja positiivisia havaintoja</b>	<b>6</b>
<b>4. Johdon yhteenveto</b>	<b>9</b>
<b>5. Keskeiset tarkastushavainnot</b>	<b>11</b>
<b>Liitteet:</b>	<b>21</b>
Liite I: Yksityiskohtaiset havainnot sisäisen tarkastuksen valitsemista ja läpikäymistä muutosesityksistä	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Johtamisjärjestelmän kehittäminen</li><li>• Kampuskehitys</li></ul>	
Liite II: Tarkastuksen yhteydessä haastatellut henkilöt	
Liite III: Havaintojen arviointiasteikko	

# 1. Toimeksiannon tausta, tavoite ja kohdentaminen (1/2)

## Toimeksiannon tausta

- Tampereen korkeakoulusäätiö on solminut sisäisen tarkastuksen puitesopimuksen KPMG Oy Ab:n kanssa.
- Tampereen yliopiston hallituksen ja johdon toimintaa koskeva arviointi on osa Tampereen yliopiston hallituksen päättämää sisäisen tarkastuksen vuoden 2022 vuosiohjelmaa.

## Toimeksiannon tavoitteet

- Tarkastuksen tavoitteena oli kartoittaa ja arvioida Tampereen yliopiston johtamisjärjestelmän menettelytapoja ja toimintaperiaatteita suhteessa yliopiston hyvän hallintotavan periaatteisiin ja yleisiin hyviin käytänteisiin.
- Lisäksi tavoitteena oli arvioida päätöksentekoprosessia suhteessa yliopiston johto- ja taloussääntöön.
- Antaa konkreettisia toiminnan kehittämissuosituksia Tampereen yliopistolle toiminnan kehittämiseksi.

Sisäinen tarkastus on riippumatonta ja objektiivista arviointi- ja varmistus- sekä konsultointitoimintaa, jonka tarkoituksena on tuottaa lisäarvoa Tampereen yliopistolle ja parantaa sen toimintaa.

Sisäinen tarkastus arvioi organisaation valvonta-, johtamis- ja hallintoprosessien sekä riskienhallinnan tarkoituksenmukaisuutta ja tuloksellisuutta ja pyrkii siten edistämään organisaation tavoitteiden saavuttamista sekä hyvän hallintotavan toteutumista.

# 1. Toimeksiannon tausta, tavoite ja kohdentaminen (2/2)

**Tarkastuksessa kartoitettiin ja arvioitiin Tampereen yliopiston johtamisjärjestelmän menettelytapoja ja toimintaperiaatteita suhteessa yliopiston hyvän hallintotavan periaatteisiin ja yleisiin hyviin käytänteisiin. Tarkastelujaksona olivat lähtökohtaisesti vuodet 2019-2021.**

**Lisäksi tarkastuksessa kartoitettiin ja arvioitiin päätöksentekoprosessia suhteessa yliopiston johto- ja taloussääntöön.**

Tarkastus kohdentui arvioimaan menettelytapoja ja toimintaperiaatteita johtosäännön mukaisten johtamisjärjestelmän toimijoiden osalta, jotka ovat;

- Hallitus,
- Hallituksen nimityskomitea
- Konsistori,
  - konsistoria valmistelevat neuvostot (tiedeneuvosto, koulutusneuvosto ja yhteiskunnallisen vuorovaikuttamisen neuvosto)
- Rehtori,
- Provosti,
- Vararehtorit ja
- Tiedekuntaneuvostot

Johtamisjärjestelmän menettelytapoja ja toimintaperiaatteita kartoitettiin ja arvioitiin seuraavista näkökulmista:

Päätöksenteko ja esittelymenettely

- Päätösten valmistelun laadukkuus ja kehittyminen
- Päätösten esittelyn ja dokumentoinnin selkeys ja johdonmukaisuus
- Päätösprosessin läpinäkyvyys

Strateginen, operatiivinen ja akateeminen johtaminen

- Ohjauksen ja seurannan selkeys ja systemaattisuus
- Edelleen kehittäminen
- Hyvän hallinnon käytänteiden toteutuminen (ml. viestintä ja raportointi)
- Riskienhallinnan ja sisäisen valvonnan toteutuminen
- Toimielinten toiminnan mahdolliset päällekkäisyydet ja/tai epäselvyydet

## 2. Toimeksiannon toteutus

### Toteutus

Tarkastuksen kenttätyö koostui aloituspalaverista 7.2.2022, olemassa olevan dokumentaation läpikäynnistä ja tunnistettujen avainhenkilöiden haastatteluista.

- Johtamisjärjestelmän toimivuuden arvioimiseksi valittiin sisäisen tarkastuksen toimesta tarkasteluun kaksi merkittävää toteutettua muutoskokonaisuutta. Tarkastuksessa käytiin läpi ja analysoitiin em. muutosprojektien eri vaiheita hallituksen, yliopiston johtoryhmän ja konsistorin pöytäkirjoista sekä niiden liitteistä. Dokumentaation läpikäynti mahdollisti havaintojen tekemisen, tiedon tarkemman kohdistamisen haastatteluissa ja toisaalta myös haastatteluissa kerätyn tiedon verifiointiin.
- Haastatteluiden tavoitteena oli saada näkemys yliopiston johtamisjärjestelmän menettelytavoista ja toimintaperiaatteista suhteessa yliopiston hyvän hallintotavan periaatteisiin ja yleisiin hyviin käytänteisiin.

Kenttätyön pohjalta laadittiin tarkastusraportti, jossa esitetään toimeksiannossa tehdyt keskeiset havainnot ja niihin liittyvät suositukset. Lopulliseen tarkastusraporttiin sisällytettiin tarkastuskohteen 10.8.2022 mennessä KPMG:lle toimittamat, sisäisen tarkastuksen antamien kehittämissuosituksen pohjalta laaditut toimenpidesuunnitelmat.

Tarkastus toteutettiin noudattaen KPMG:n sisäisen tarkastuksen metodologiaa sekä sisäisen tarkastuksen kansainvälisiä ammattistandardeja (The IIA). Tarkastustyössä ja havaintojen analysoinnissa hyödynnettiin KPMG:n ammatillisen näkemyksen ja omien viitekehysten sekä metodologioiden lisäksi sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan kansainvälisiä viitekehyksiä.



**Tarkastuksessa arvioitiin yksityiskohtaisella tasolla johtamisjärjestelmän ja johtosäännön kehittämisprosessia (2020-2021) ja kampuskehityshanketta (2019-2021).**

**Tarkastuksessa käytiin läpi ja analysoitiin em. muutosprojektien eri vaiheita hallituksen, yliopiston johtoryhmän ja konsistorin pöytäkirjoista sekä niiden liitteistä.**

# 3. Taustaa ja positiivisia havaintoja (1/3)

## Yliopistolaki ja säätiölaki

- Tampereen korkeakoulusäätiön toimintaa säätelee yliopistolaki (558/2009), säätiölaki (487/2015), säätiön säännöt ja perustamiskirja.

## Johtosääntö ja korkeakoulusäätiön säännöt

- Tampereen yliopistolla on johtosääntö, jota on tarkistettu vuonna 2020 alkaneen johtamisjärjestelmän kehittämisprosessin aikana ja säännöt, joita on tarkistettu konsistorin esityksistä vuoden 2021 aikana.
- Sekä johtosääntö (22.6.2021) että yliopiston säännöt (22.6.2021) on todettu olevan sekä yliopistolain että säätiölain hengen mukaisia sekä johtamisjärjestelmän kehittämisprojektin aikaisen työryhmäraportin (Tampereen yliopiston johtamisjärjestelmää ja johtosääntöä tarkastelevan työryhmän raportti, 23.11.2020 ) ja sen pohjalta toteutettujen yliopiston juridisten selvitysten nojalla (Koontitaulukko ja juridinen pohdinta työryhmäraportin ehdotuksista, 4.12.2020).

## Tampereen yliopiston strategia 2030

- Toimintakulttuurin perustana on yhdessä tekeminen ja yliopiston tulee rakentaa arvojensa mukaista toimintakulttuuria.
- Yhdeksi strategiaa tukevaksi toimenpiteeksi on määritelty korkeakoulukonsernin synergiaetujen rakentuminen. Toimenpiteen mukaan yliopiston tulee hyödyntää uuden korkeakouluuyhteisön ja konsernin synergiaedut kattavasti tutkimuksessa, koulutuksessa, yhteiskunnallisessa vuorovaikuttamisessa sekä tukipalveluissa ja kampuskehityksessä. (Tampereen yliopiston strategia 2030, hallituksen vahvistama 10.2.2020)

## Arvot

- Tampereen yliopiston arvoihin kuuluvat vastuullisuus, avoimuus, kriittisyys, moninaisuus, oppijälähtöisyys, rohkeus ja sivistys.
- Arvojen mukaan lähtökohtana on mm. ajattelun ja ilmaisun vapaus, luottamuksen ilmapiiri sekä toisten arvostaminen. Avoimuus tulee näkyä mm. viestinnässä ja päätöksenteossa. (Tampereen yliopiston strategia 2030, hallituksen vahvistama 10.2.2020)

## 3. Taustaa ja positiivisia havaintoja (2/3)

### Hyvän hallintotavan periaatteet

- Hyvän hallintotavan periaatteet on valmisteltu yhdessä yliopistoyhteisön kanssa ja materiaalia on ollut laatimassa noin 30 hyvän hallinnon eri näkökulmien asiantuntijaa.
- Periaatteiden mukaisesti yliopisto ottaa tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusperiaatteet huomioon päätöksenteossa, päätösten valmistelussa ja niiden toimeenpanossa.
- Periaatteiden mukaisesti yliopistoa johdetaan ja päätökset tehdään analysoituun sekä luotettavaan tietoon perustuen.
- Yliopistossa on linjattu esittelymenettely osaksi päätöksentekoa sillä se kytkeytyy oikeusturvan takeeseen ja hyvän hallinnon varmistamiseen. Esittelymenettelyllä varmistetaan lisäksi asioiden huolellinen valmistelu. (Tampereen yliopiston hyvän hallinnon periaatteet, 6.4.2022)

### Riskienhallinta ja sisäinen valvonta

- Tampereen yliopiston strategisiksi riskeiksi on vuonna 2022 tunnistettu; yliopisto ei onnistu houkuttelemaan parhaita osaajia, yliopiston rahoituspohja ei ole riittävän monipuolinen, yliopistoa ei nähdä potentiaalisena kumppanina, yhteisö ei onnistu rakentamaan yliopiston toimintakulttuuria. (Yliopiston strategisten riskien hallinta, Materiaalit johtoryhmälle ja palveluyksiköiden koordinaatioryhmälle, 11.3.2022)

### Hallitustyöskentelyn periaatteet

- Helmikuun 2022 kokouksessa yliopiston hallitus on päättänyt hallitustyöskentelyn periaatteista, jotka täydentävät Tampereen korkeakoulusäätiön hallituksen esittely- ja kokousmenettelyohjetta. (hyväksytty hallituksen kokouksessa 14.12.2018)
- Tampereen yliopiston hallituksen jäsenistä 3/7 on vaihtunut vuoden 2022 alussa, yhden vaihtuneista jäsenistä ollessa puheenjohtaja.

### Hallituksen vuosikello

- Hallituksen vuosikellossa 2021 on määritetty aiheita, joita on tarkoitus käsitellä kalenterivuoden aikana eri kokouksissa. Aiheet ovat jakautuneet viiden kokouksen alle kevät- ja syyslukukauden aikana. Vuosikello tuo ennakoitavuutta asioiden käsittelyyn.

### Rehtorin johtoryhmän viestintä ja kokoonpano

- Rehtorin johtoryhmä koostuu 15 jäsenestä ja se kokoontuu pääsääntöisesti kerran kuukaudessa. Rehtorin laajennettuun johtoryhmään kuuluvat johtoryhmän jäsenien lisäksi palveluyksiköiden johtajat. Laajennettu johtoryhmä kokoontuu kerran kuukaudessa ja ylioppilaskunta TREY kutsutaan laajennetun johtoryhmän kokouksiin myös säännöllisesti. Johtoryhmän ja laajennetun johtoryhmän pöytäkirjat julkaistaan yliopiston intranetissä. (Tunin intra, Rehtorin johtoryhmä, julkaistu: 9.10.2019 ja päivitetty: 23.3.2022)

# 3. Taustaa ja positiivisia havaintoja (3/3)

## Konsistoria valmistelevat neuvostot

- Johtosäännön 12 § on määritetty konsistoria valmistelevien neuvostojen tehtävät ja puheenjohtajuus. Konsistoria valmistelevia neuvostoja on kolme; tiede-neuvosto, koulutusneuvosto ja yhteiskunnallisen vuorovaikuttamisen neuvosto. Neuvostot valmistelevat konsistorille tutkimukseen, koulutukseen ja yhteiskunnalliseen vuorovaikuttamiseen liittyviä asioita. Neuvostojen puheenjohtajina toimivat yliopiston vararehtorit sekä rehtorin nimittämänä rakennetun ympäristön tiedekunnan dekaani.

## Nimityskomitea

- Johtosäännön 11 § on määritetty hallituksen valinnasta. Tampereen yliopiston johtosäännön mukaan konsistori asettaa hallituksen nimittämistä valmistelemaan nimityskomitean. Nimityskomitealla on kuusi jäsentä, joista kolme edustaa säätiöyliopiston perustajia ja kolme yliopiston professorikuntaa, muuta opetus- ja tutkimushenkilökuntaa ja opiskelijoita.
- Konsistori nimittää hallituksen jäsenet nimityskomitean tekemästä esityksestä. Konsistorin on hyväksyttävä tai hylättävä nimityskomitean esitys kokonaisuudessaan ottaen huomioon se, mitä ehdokasasettelusta on säätiön säännöissä sanottu. Jos konsistori ei hyväksy nimityskomitean tekemää esitystä, se palauttaa esityksen nimityskomitealle uudelleen valmisteltavaksi.
- Johtosääntöuudistuksessa (22.6.2021) nimityskomitean toimikausi pidennettiin neljään vuoteen.

## Tiedekuntaneuvostot

- Tiedekunnissa on tiedekuntaneuvosto. Johtosäännön 15 § on määritetty tiedekuntaneuvostojen toimikaudesta, kokoonpanosta, puheenjohtajuudesta sekä tehtävistä. Johtosääntöuudistuksessa (22.6.2021) tiedekuntaneuvostojen kokoja muutettiin paremmin vastaamaan tiedekuntien kokoa. Ennen uudistusta yliopiston kaikissa seitsemässä tiedekuntaneuvostossa oli yhtä monta jäsentä. Uudistuksen myötä tiedekuntaneuvostoihin voi kuulua yhdeksän, 12 tai 15 jäsentä sen mukaan, kuin rehtori myöhemmin erikseen päättää.
- Tiedekuntaneuvostot koostuvat tasakolmikannan mukaisista jäsenistä (professorijäsenet, muun opetus- ja tutkimushenkilökunnan ja muun henkilökunnan edustajat sekä opiskelijajäsenet).
- Tiedekuntaneuvostojen puheenjohtajana toimivat tiedekuntien dekaanit.



## 4. Johdon yhteenveto (1/2)

### Tarkastuksen tavoite

Tarkastuksen tavoitteena oli kartoittaa ja arvioida Tampereen yliopiston johtamisjärjestelmän menettelytapoja ja toimintaperiaatteita suhteessa yliopiston hyvän hallintotavan periaatteisiin ja yleisiin hyviin käytänteisiin. Lisäksi tarkastuksessa kartoitettiin ja arvioitiin päätöksentekoprosessia suhteessa yliopiston johto- ja taloussääntöön.

### Keskeisimmät havainnot ja kehittämissuosituks

Tarkastuksessa tehtiin merkittäviä havaintoja, jotka kohdistuivat Tampereen yliopiston toimintakulttuuriin, hyvän hallinnon periaatteisiin päätöksenteossa, strategian toimeenpanoon ja seurantaan hallituksessa sekä konsistorin, hallituksen ja rehtorin väliseen yhteistyöhön.

- **Tampereen yliopiston toimintakulttuurin muodostaminen:** Yliopistoyhteisön sisällä ei ole yhtenäistä Tampereen yliopiston toimintakulttuuria. Yliopistoyhteisön epäonnistuminen yhtenäisen toimintakulttuurin rakentamisessa on myös tunnistettu yhdeksi yliopiston strategiseksi riskiksi, jolle on määritetty hallintatoimenpiteitä. Yliopistossa on strategia ja arvot, jotka antavat toimintakulttuurin muodostumiselle viitekehyksen ja määrittelevät yhteiset periaatteet toimia.

*Suosittelaa, että hallitus, konsistori ja rehtori päättävät miten päätöksenteon rakenteista viestitään yliopistossa ja miten yliopiston arvojen mukaista yhteisöllisyyttä ja yhdessä toimimista edelleen edistetään. Lisäksi suositellaan, että hallitus, konsistori ja rehtori yhteistyössä sopivat yliopistoyhteisön strategisen viestinnän periaatteista ja valituista yhteisistä yhteisöviestinnän toimintatavoista.*

- **Hyvän hallinnon periaatteet päätöksenteon valmistelussa ja esittelyssä:** Tarkastuksen havaintojen mukaan yliopistoyhteisöä on laajasti kuultu varhaisissa vaiheissa johtosääntöuudistuksen ja kampuskehityksen valmisteluja ja valmistelujen aikana, mutta selkeää yhteyttä yhteisön kuulemisten vaikutuksesta päätöksiin ei ole dokumentaation perusteella todennettavissa. Hallitus on palauttanut päätösesityksiä uudelleenvalmisteluun, ja tämän jälkeen on yhteisö esittänyt asioita, joita olisi pitänyt jo valmistelun aikaisessa kuulemisessa tulla esiin. Näin ollen on mahdollista, ettei valmistelua ole toteutettu riittävän huolellisesti vuorovaikutuksessa yliopistoyhteisön kanssa.

*Suosittelaa, että yliopistossa kuvataan, miten merkittävien asioiden valmistelu hallituksen päätöksentekoa varten lähtökohtaisesti toteutetaan. Suositellaan, että yliopiston hallitus jatkossakin palauttaa valmisteluun sellaiset päätösaasiat, joiden osalta hallituksen ei ole valmisteluaineiston pohjalta mahdollista tehdä asianmukaisesti perusteltavissa olevaa ja yliopistoyhteisölle viestittävää päätöstä. Lisäksi suositellaan, että merkittävien päätösaasioiden valmistelun aikaisen osallistamisen ja kuulemisen ohella myös päätösesitykset viestitään ja perustellaan yliopistoyhteisölle. Päätösesitysten viestinnässä on suositeltavaa kuvata esitykseen keskeisesti vaikuttaneet asiat mahdollisimman avoimesti, jotta yhteisölle välittyy konkreettinen viesti päätösesityksen taustasta ja sisällöstä.*

## 4. Johdon yhteenveto (2/2)

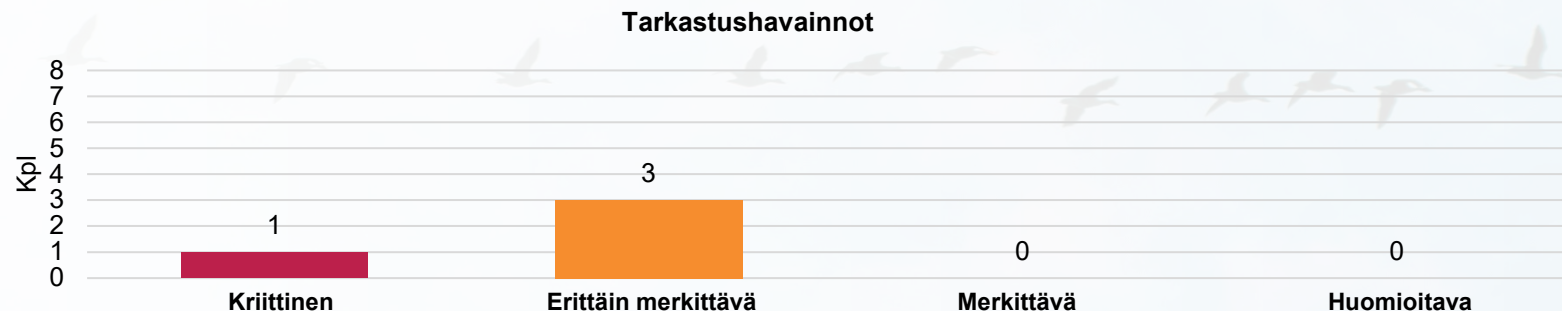
- **Strategian toimeenpano ja seuranta hallituksessa:** Yliopiston strategisia tavoitteita ja niihin liittyvää tilannekuvaa on käyty läpi kahdessa hallituksen kokouksessa vuoden 2021 aikana. Koska hallituksen esitysaineistosta ei kaikilta osin käy ilmi, mitä konkreettisia toimenpiteitä on toteutettu yliopiston valitun strategian toimeenpanemiseksi ja miten päätösesitys muuttaa tilannetta, on mahdollista, ettei hallitukselle ole välittynyt riittävää tilannekuvaa strategisen päätöksenteon tueksi (erityisesti koskien yliopiston strategian toimeenpanoa ja siihen liittyviä päätöksenteon mahdollisuuksia ja uhkia).

*Suosittelaa, että hallitukselle esitettävä strategista tilannekuvaa todentava esitysaineisto sisältää yhteenvedon konkreettisista toimenpiteistä strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja myös mahdollisen arvion jo tehtyjen toimenpiteiden vaikuttavuudesta. Suositellaan, että hallitus pyrkii toteuttamaan yliopiston strategian tarkastelutoimenpiteet hallituskäsittelylle määritellyn vuosikellon mukaisesti. Lisäksi suositellaan, että hallitukselle valmisteltavissa päätösesityksissä tarkoituksenmukaisella tavalla arvioidaan käsiteltävän asian linkittymisestä yliopiston päätettyyn strategiaan ja mahdollisiin päätösesityksen vaikutuksiin strategian toimeenpanoon ja tavoitteiden saavuttamiseen.*

- **Konsistorin, hallituksen ja rehtorin välinen yhteistyö:** Yliopistoyhteisössä merkittävää päätösvaltaa käyttävien toimielinten välillä tulee olla menettelytapoja, jotka rakentavat ja kasvattavat luottamuspääomaa toisiaan kohtaan, sekä edelleen kehittävät kommunikaatiota. Mikäli näin ei ole, on mahdollista, ettei olemassa olevan johtamisjärjestelmän toimivuuden varmentamiseksi ole suunniteltu ja toimeenpantu riittäviä toimenpiteitä.

*Suosittelaa, että rehtori, hallitus ja konsistori järjestävät säännöllisesti ja aina tarvittaessa yhteisiä kokoontumisia, joilla mahdollistetaan toimijoiden välisen yhteisen luottamuspääoman kasvu, sekä varmistetaan riittävä vuorovaikutus kaikissa olosuhteissa ja päätöstilanteissa.*


Alla on kuvattu keskeisten tarkastushavaintojen jakauma. Tarkastushavaintojen arviointiasteikko on esitetty liitteessä III.



# 5. Keskeiset tarkastushavainnot



# 5.1 Tampereen yliopiston toimintakulttuurin muodostaminen (1/2)

Luokitus	Havainto	Suositus	Johdon toimenpidesuunnitelmat ja aikataulu
	<p>Johtamisjärjestelmän toimivuuden arvioimiseksi valittiin sisäisen tarkastuksen toimesta yksityiskohtaiseen tarkasteluun kaksi merkittävää toteutettua muutospakettia. Tarkastuksessa käytiin läpi ja analysoitiin a.o. muutosprojektien eri vaiheita hallituksen, yliopiston johtoryhmän ja konsistorin pöytäkirjoista sekä niiden liitteistä. Dokumentaation läpikäynti mahdollisti havaintojen tekemisen, tiedon tarkemman kohdistamisen tarkastushaastatteluissa ja toisaalta myös haastatteluissa kerätyn suullisen tiedon verifiointiin.</p> <p>Toinen tarkasteltu esimerkki oli johtamisjärjestelmän kehittämisprojekti, joka päätettiin käynnistää yliopiston hallituksen päätöksellä elokuussa 2020 (3.8.2020). Päätös johtamisjärjestelmän kehittämiseksi tehtiin yhteisökuulemisen (26.6.2020) johtopäätöksenä. Johtamisjärjestelmää tarkastelemaan perustettiin työryhmä, jonka tavoitteena oli johtamisjärjestelmän ja johtosäännön toimivuuden ja kehittämistarpeiden tarkastelu yliopiston strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Työryhmän tekemän tarkastelun ohella rehtori on tunnistanut johtamisjärjestelmän kehittämistarpeita ja esittänyt nämä hallitukselle 25.6.2020 kokouksessa (rehtorin esitys Tampereen yliopiston johtamisjärjestelmästä). Rehtori on tunnistanut, että johtamisjärjestelmän toimivuuden varmistaminen vaatii toimenpiteitä, jotka rakentavat luottamusta eri yliopistoyhteisön tasoilla. Luottamuksen rakentamisessa korostuu yhteisön osallistaminen ja päätöksenteon avoimuus.</p> <p>Työryhmän raportti viestitettiin koko yliopistoyhteisölle ja sen sisältöön sai esittää kommentteja. Raporttiin annettiin kommentteja yliopistoyhteisöstä yhteensä 185 ja 18 eri ryhmän nimissä. Konsistorin jäsenistä 15/19 esitti kommentteja ja perustajajäsenistä 13 esitti kommentteja raporttiin. Yliopistoyhteisöä on osallistettu johtamisjärjestelmän kehittämiseen ja tältä osin luottamusta on pyritty yliopistoyhteisön eri tasoilla rakentamaan.</p> <p>Työryhmäraportin merkittävin päätöksenteon vastuisiin kohdistunut suositus koski konsistorin yliopistolain 24 § mukaista hallituksen jäsenten nimittämistä säätiöyliopiston perustajia kuultuaan. Tampereen yliopiston säännöissä 6 § on yliopistolakiin nähden lisäys, jossa hallituksen kokoonpanon valmistelu tapahtuu konsistorin asettaman nimityskomitean toimesta. Työryhmä päätyi toteamaan, ettei konsistorin päätösvaltaa tulisi sijoittaa nimityskomitean ehdotukseen ja että konsistorin tulisi itse päättää menettelystä, jossa hallituksen kokoonpanoa valmistellaan yliopistolain ja säätiön sääntöjen mukaisesti.</p> <p>Yliopistoyhteisön kommentit jakaantuvat joko työryhmäraportin ehdotusten puolesta tai vastaan. Konsistorin kommentteista 10 oli työryhmäraportin ehdotusten puolesta ja viisi vastaan. Viisi ehdotuksia vastaan kommentoinutta konsistorin edustajaa olivat joko ITC tai ENS tiedekunnista. Yksi vastaan kommentoijista kommentoi nimettömänä. Työryhmän ehdotusten puolesta kommentoineet olivat joko MAB, SOC tai MET tiedekunnista, hallinnosta sekä opiskelijoiden edustajia.</p>	<p><i>Ks. seuraava sivu</i></p>	

# 5.1 Tampereen yliopiston toimintakulttuurin muodostaminen (2/2)

Luokitus	Havainto	Suositus	Johdon toimenpidesuunnitelmat ja aikataulu
	<p>Työryhmäraportin ehdotusten puolesta kommentoijat edustivat pääsääntöisesti näkemystä, että konsistori edustaa yliopistoyhteisöä ja sen tehtävien rajoittaminen vaarantaa yliopiston itsehallinnon ja autonomian toteutumisen, jonka vuoksi johtosääntöön pitäisi tehdä työryhmän ehdottamat muutokset. Työryhmäraportin ehdotuksia vastaan kommentoijat olivat vallitsevilta osin sitä mieltä, että nykyistä johtosääntöä ei pidä muuttaa, eli toisin sanoen johtamisjärjestelmän toimivuuden varmistaminen ei vaadi johtosääntöön uudistuksia. Sekä yliopistoyhteisön että konsistorin kommenteista heijastuu niiden esittäjien tausta ja aiempi kokemus yliopiston toimintakulttuurista. Kommenteista heijastuu myös selkeästi se, että Tampereen yliopiston sisällä on kaksi erilaista kokemukseen perustuvaa näkemystä yliopistoyhteisön johtamisesta.</p> <p>Yliopiston vuoden 2022 johdon riskikartoituksessa yhdeksi strategiseksi riskiksi on tunnistettu, että yhteisö ei onnistu rakentamaan yliopiston toimintakulttuuria.</p> <p>Riskikohtaiseksi hallintatoimenpiteeksi luottamusta rakentavan toimintakulttuurin edistämiseksi on päätetty yhteisöllisyys ja yhdessä toimiminen, uuden palveluorganisaation rakentaminen, päätöksenteon madaltaminen osana organisaatiouudistusta. Riskien läpileikkaavaksi hallintatoimeksi on yksilöity mm. päätöksenteon rakenteiden viestiminen osana toimintakulttuurin edistämistä. (Yliopiston strategisten riskien hallinta, Materiaalit johtoryhmälle ja palveluyksiköiden koordinaatioryhmälle, 11.3.2022).</p> <p>Reunaehoja ja viitekehystä toiminnalle on määritetty muun muassa yliopiston strategiassa, arvoissa ja hyvän hallinnon periaatteissa. Toimenpiteet on määritetty yliopiston strategiassa (vahvistettu hallituksessa 10.2.2020) ja strategisten riskien hallinta - dokumentissa (11.3.2022). Muita yleisiä toimintaperiaatteita on määritetty hyvän hallinnon periaatteissa (rehtorin päätös 20.4.2022). Myös sisäisen valvonnan viitekehys on yliopistolla olemassa.</p> <p><b>Johtopäätös</b></p> <p>Yliopistoyhteisön sisällä Tampereen yliopiston toimintakulttuuri on tarkastushetkellä edelleen rakentumassa ja muotoutumassa. Yliopistoyhteisön mahdollinen epäonnistuminen yhtenäisen toimintakulttuurin rakentamisessa on myös tunnistettu yliopiston johdon toimesta yhdeksi yliopiston strategiseksi riskiksi, jolle on määritetty hallintatoimenpiteitä. Yliopistossa on strategia ja arvot, jotka antavat toimintakulttuurin muodostumiselle viitekehyksen ja määrittelevät yhteiset periaatteet toimia.</p>	<p><b>5.1.1</b> Suositellaan, että hallitus, konsistori ja rehtori päättävät miten päätöksenteon rakenteista viestitään yliopistossa ja miten yliopiston arvojen mukaista yhteisöllisyyttä ja yhdessä toimimista edelleen edistetään.</p> <p><b>5.1.2</b> Suositellaan, että hallitus, konsistori ja rehtori yhteistyössä sopivat yliopistoyhteisön strategisen viestinnän periaatteista ja valituista yhteisistä yhteisöviestinnän toimintatavoista.</p>	<p><b>5.1.1</b> Järjestetään yhteinen työpaja hallituksen, konsistorin ja toimivan johdon kesken ja keskustellaan Tampereen yliopiston toimintakulttuurin edistämisestä. Viestitään työpajasta.</p> <p><b>Vastuuhenkilö:</b> Rehtori</p> <p><b>Aikataulu:</b> Syksy 2022</p> <p><b>5.1.2</b> Otetaan osaksi ao. työpajan keskustelua ja edetään tunnistettujen kokonaisuuksien osalta.</p> <p><b>Vastuuhenkilöt:</b> Rehtori ja viestintäjohtaja</p> <p><b>Aikataulu:</b> Syksy 2022</p>


# 5.2 Hyvän hallinnon periaatteet päätöksenteon valmistelussa ja esittelyssä (1/2)

Luokitus	Havainto	Suositus	Johdon toimenpidesuunnitelmat ja aikataulu
<p><b>E</b></p>	<p>Tampereen yliopistolla on 6.4.2022 rehtorin hyväksymät hyvän hallinnon periaatteet. Hyvän hallinnon periaatteet sisältävät esittelymenettelyn periaatteet. Esittelymenettelystä on säännelty myös yliopiston johtosäännössä 18 §. Päätökset tehdään yliopistossa esittelystä. Esittelymenettelyn periaatteena on, että sillä varmistetaan oikeusturvanäkökohtien lisäksi asioiden huolellinen valmistelu.</p> <p>Yliopiston hyvän hallinnon periaatteet sisältävät myös yhteisön osallistumisen ja vuorovaikutuksen valmistelussa ja päätöksenteossa ja niitä tukevien menettelyiden huomioimisen toiminnassa. Lähtökohtana on vuorovaikutteinen päätöksenteko ja tavoitteena on yhteisön näkemysten tuominen osaksi päätöksentekoprosessia riittävän varhaisessa vaiheessa.</p> <p>Johtamisjärjestelmän toimivuuden varmistamiseksi rehtori on tunnistanut, että luottamusta on rakennettava erilaisilla toimenpiteillä, joissa korostuu yhteisön osallistaminen ja päätöksenteon avoimuus. Hallituksen lähetekeskustelun 15.6.2020 tuloksena johtamisjärjestelmän kehittämistarpeita lähdettiin kartoittamaan yliopistoyhteisöltä. Yhteisökuulemisen seurauksena johtamisjärjestelmän ja johtosäännön toimivuutta ja kehittämistarpeita päädyttiin tarkastelemaan työryhmän selvittämänä.</p> <p>Kampuskehitykselle oli tarvetta, koska korkeakoulu yhteisöllä tunnistettiin olevan paljon käyttöasteeltaan alhaista tilaa. Kampuskehitystä lähdettiin valmistelemaan nykytila-analyysin pohjalta, jonka laatimiseksi osallistettiin yliopistoyhteisöä. Nykytila-analyysin pohjalta laadittiin kampuskehitysstrategia, joka viestittiin yhteisölle, ja annettiin yhteisölle mahdollisuus kommentoida sitä. Sekä johtamisjärjestelmän kehittämisessä että kampuskehityksessä on yhteisön näkemyksiä kartoitettu varhaisessa vaiheessa.</p> <p>Johtamisjärjestelmän ja johtosäännön kehittämisessä työryhmäraportti viestittiin yliopistoyhteisölle eri vuorovaikutuksen kanavia hyödyntäen. Yhteisöllä oli mahdollisuus kommentoida työryhmän ehdottamia kehittämistoimia. Kommentteja saatiin runsaasti eli lähes 200 kappaletta ja ne olivat joko työryhmäehdotusten puolesta tai vastaan (kts. myös havainto 5.1.). Kampuskehityksessä toimenpideohjelman laadinnassa toteutettiin tiedekuntakerroksia, osallistuttiin johtoryhmiin ja henkilöstötilaisuuksiin, opiskelijatilaaisuuksiin tiedekunnissa, ylioppilaskunnan tapaamiseen ja pidettiin työryhmiä sekä yliopiston hallituksen, konsistorin ja johdon työpaja. Sekä johtamisjärjestelmän ja johtosäännön kehittämisessä että kampuskehityksessä yhteisöä osallistettiin päätöksentekoon valmistelun aikana.</p> <p><i>Jatkuu seuraavalla sivulla</i></p>	<p><b>5.2.1</b> Suositellaan, että yliopistossa kuvataan miten merkittävien asioiden valmistelu hallituksen päätöksentekoa varten lähtökohtaisesti toteutetaan. Valmistelun kuvauksessa on suositeltavaa huomioida mm. seuraavat näkökulmat:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valmistelun, tarkemman suunnittelun ja toteutuksen arvioitu toteutusaikataulu</li> <li>• Millä perustein valmisteluun osallistetaan yliopiston sisäisiä ja ulkoisia asiantuntijoita</li> <li>• Missä vaiheessa ja millä menettelyillä yliopistoyhteisöä kuullaan asiassa</li> <li>• Missä vaiheessa asia viedään konsistorille, tiedekuntaneuvostoille ja hallitukselle</li> </ul> <p><i>Jatkuu seuraavalla sivulla</i></p>	<p><b>5.2.1</b> Kuvataan helposti ja selkeästi viestittävästi yliopistossa ja korkeakoulukonsernissa tapahtuva säätiön sääntöjen, johtosääntöjen ja hyvän hallinnon mukainen päätöksenteon valmistelu ja päätöksenteko.</p> <p><b>Vastuuhenkilöt:</b> Rehtori, toiminnanohjauksen ja hallintopalveluiden johtaja, viestintäjohtaja</p> <p><b>Aikataulu:</b> Syksy 2022</p>

## 5.2 Hyvän hallinnon periaatteet päätöksenteon valmistelussa ja esittelyssä (2/2)

Luokitus	Havainto	Suositus	Johdon toimenpidesuunnitelmat ja aikataulu
	<p>Johtamisjärjestelmän ja johtosääntöä tarkastelevan työryhmäraportin kehittämisehdotuksiin tehtiin yliopistolla juridiset selvitykset ja järjestettiin kolme hallituksen lähetekeskustelua (13.11.2020, 27.11.2020, 4.12.2020). Työryhmän 18 ehdotuksesta 12 olivat johtosääntömuutoksiin kohdistuvia kehittämisehdotuksia. Yksi näistä 12 ehdotuksesta muutettiin työryhmän ehdotuksen mukaisesti. Kolmen ehdotuksen osalta johtosääntöä muutettiin osittain. Viisi ehdotusta olivat luonteeltaan johtamisjärjestelmään kohdistuvia operatiivista kehittämistä vaativia toimenpiteitä. Näitä ehdotuksia on soveltuvin osin otettu huomioon toiminnan kehittämisessä, esimerkiksi hyvän hallinnon periaatteisiin (6.4.2022) on sisällytetty vuorovaikutuksen huomioiminen päätösten valmisteluissa. Johtamisjärjestelmän ja johtosäännön kehittämistarve tunnustettiin yhteisökuulemisten tuloksena, työryhmäraportin ehdotukset saivat laajaa kannatusta, mutta myös niiden tarpeellisuus kyseenalaistettiin yliopistoyhteisön keskuudessa. Työryhmäraportin kehittämisehdotuksista yksi toteutettiin. Merkittävimpiä muutoksia, jotka vaikuttivat konsistorin tehtäviin, ei muutettu. Kirjallisia perusteluita merkittävimpien ehdotusten toteuttamatta jättämisestä ei hallituksen liiteaineistossa ole todennettavissa.</p> <p>Kampuskehityksessä työryhmä päätyi esittämään toimenpideohjelman 12 vaihtoehdon joukosta valitut kolme toimenpidevaihtoehtoa. Näistä kolmesta vaihtoehdosta työryhmä esitti toteutettavan ja priorisoidun toimenpideohjelman. Hallitus palautti (12.11.2021) esittelijän päätösesityksen vastaisesti työryhmän laatiman toimenpideohjelman jatkovalmisteluun, ja korosti jatkovalmistelussa yhteisön kuulemisen tärkeyttä. Lisäksi hallitus hahmotteli uuden vaihtoehdon. Siitäkin huolimatta, että yliopistoyhteisö on ollut mukana kampuskehityksessä alusta asti, hallitus palautti esityksen valmisteluun ja korosti yhteisön edelleen kuulemista. Yhteisön näkemysten kartoittamista on jatkovalmistelussa jatkettu laajasti eri vuorovaikutuksen menetelmin. Tiedekuntien kirjallisissa lausunnoissa esitetään asioita, joiden olisi tullut olla selvillä yhteisökuulemisten pohjalta jo kampuskehitykseen lähdeettäessä; tällaisia asioita olivat mm. kampuskehitystavoitteen epäselvyys ja tiedekuntien tarpeiden esittäminen. Viimeisellä lausuntokierroksella, jota ei olisi järjestetty ilman kampuskehityksen palauttamista valmisteluun, esiintyi kriittisiä lausuntoja ehdotettuja vaihtoehtoja kohtaan. Kommenttien perusteella on havaittavissa, että kampuskehityshankkeen tavoitteet ja viestintä yliopistoyhteisölle eivät ole olleet riittäviä ja tai oikein kohdistettuja.</p> <p><b>Johtopäätös</b></p> <p>Vaikka havaintojen mukaan yliopistoyhteisöä on laajasti kuultu varhaisessa vaiheessa asioiden valmistelua ja valmistelun aikana, selkeää yhteyttä yhteisön kuulemisten vaikutuksesta päätöksiin ei ole dokumentaation perusteella todennettavissa. Hallitus on palauttanut päätösesityksiä uudelleenvalmisteluun, ja tämän jälkeen on yhteisö esittänyt asioita, joita olisi pitänyt jo valmistelun aikaisessa kuulemisessa tulla esiin. Näin ollen on mahdollista, ettei valmistelua ole toteutettu riittävän huolellisesti vuorovaikutuksessa yliopistoyhteisön kanssa.</p>	<p><b>5.2.2</b> Suositellaan, että yliopiston hallitus jatkossakin palauttaa valmisteluun sellaiset päätösesiat, joiden osalta hallituksen ei ole valmisteluaineiston pohjalta mahdollista tehdä asianmukaisesti perusteltavissa olevaa ja yliopistoyhteisölle viestittävää päätöstä.</p> <p><b>5.2.3</b> Suositellaan, että merkittävien päätösesioiden valmistelun aikaisen osallistamisen ja kuulemisen ohella myös päätösesitykset viestitään ja perustellaan yliopistoyhteisölle. Päätösesitysten viestinnässä on suositeltavaa kuvata esitykseen keskeisesti vaikuttaneet asiat mahdollisimman avoimesti, jotta yhteisölle välittyy konkreettinen viesti päätösesityksen taustasta ja sisällöstä.</p>	<p><b>5.2.2</b> Jatketaan yliopiston hyvän hallinnon ja lain mukaista toimintatapaa ja edellytetään hyvän esittelykäytännön mukaista valmistelua ja päätöksentekoa.</p> <p><b>Vastuuhenkilöt:</b> Esittelijät ja hallitus</p> <p><b>Aikataulu:</b> Syksy 2022</p> <p><b>5.2.3</b> Panostetaan sisäiseen viestintään ja vuorovaikutukseen hallituksen kokousten asialistojen sisältämien asioiden osalta.</p> <p><b>Vastuuhenkilöt:</b> Rehtori ja viestintäjohtaja, rehtorin pyöreä pöytä</p> <p><b>Aikataulu:</b> Syksy 2022</p>

## 5.3 Strategian toimeenpano ja seuranta hallituksessa (1/2)


Luokitus	Havainto	Suositus	Johdon toimenpidesuunnitelmat ja aikataulu
	<p>Yliopiston johtosäännön 4 § mukaan hallituksen tehtävänä on mm. päättää yliopiston strategiasta, yliopiston toimintaa ja taloutta koskevista asioista sekä muista laajakantoisista suunnitelmista. (Tampereen yliopistona toimivan Tampereen korkeakoulusäätiön johtosääntö. Hyväksytty Tampereen yliopiston hallituksessa 16.12.2020 ja 11 §:n muutokset 22.6.2021.) Hallituksen vuosisuunnitelman 2021 mukaan toukokuun kokouksessa (kokous 3/2021) oli tarkoitus toteuttaa toimintasuunnitelman välitarkastelu ja strategisten tavoitteiden tarkastelu. Syyskuun kokouksessa (kokous 4/2021) oli tarkoitus myös toteuttaa strategian tarkastelu, joka sisältäisi toimintaympäristön muutokset ja strategian päivitystarpeet. Lisäksi marraskuun kokouksessa (kokous 5/2021) oli tarkoitus käsitellä toiminta- ja taloussuunnitelma sekä talousarvioesitystä vuodelle 2022. Vuonna 2021 hallituksen kokouksissa strategiaa ja toiminta- ja taloussuunnitelmia on kuitenkin käsitelty ainoastaan 21.5.2021 ja 12.11.2021 järjestetyissä kokouksissa.</p> <p>Hallituksen kokouksessa 21.5.2021 on käsitelty yliopiston strategista tilannekuvaa ja keskipitkän aikavälin näkymää (asia 5). Hallitukselle on toimitettu 40 sivun mittainen alustus aiheeseen. Koulutuksen osalta esitysaineistossa viestitään toimenpiteistä, joita tulee sisällyttää toimintaan, jotta Suomen hallitusohjelman keskeiset tavoitteet huomioidaan Tampereen yliopiston toiminnassa ja yliopiston strategiaa saadaan toteutettua. Toimenpiteet ovat koulutusvolyymin kasvattaminen, digitalisaation hyödyntäminen opetuksessa ja oppimisessa, koulutustarjonnan uudistaminen myös työikäiselle väestölle ja kansainvälisten opiskelijoiden palveluiden rakentaminen ja työllistymisen tukeminen. Esitysaineistossa on kuvattu rahoitusindikaattoreita, joiden avulla Tampereen yliopiston asemointia muihin yliopistoihin voidaan tunnistaa. Lisäksi on verrattu Tampereen yliopiston valmistumis- ja opiskelijamääräennusteita verrattuna muihin yliopistoihin. Esitysaineiston perusteella hallitukselle on viestitty tarvittavista toimenpiteistä, joita hallitusohjelman tavoitteet ja yliopiston strategian toteuttaminen vaativat sekä Tampereen yliopiston nykytila, minkä pohjalta toimintaa lähdetään kehittämään. Koulutuksen osalta esitysaineistosta ei selviä, miten tarvittavia toimenpiteitä on lähdetty toteuttamaan operatiivisessa toiminnassa ja mitä tuloksia on kahden yliopiston toimintavuoden aikana saavutettu.</p> <p>Tutkimuksen osalta esitysaineistossa viestitään toimintaympäristön muutoksista, jotka vaikuttavat yliopiston tutkimusrahoitukseen ja olemassa olevia tutkimushankkeita, jotka edistävät yliopiston kolmea valittua tieteenalan tutkimustoimintaa. Esityksessä kerrotaan koulutuksen osiosta selkeämmin toimenpiteistä, joita on ryhdytty kehittämään tutkimuksessa, jotta strategiset tavoitteet saadaan toteutettua tutkimuksen osalta.</p> <p>Hallitus on strategista tilannekuvaa käsittelevässä päätöksessään todennut, että yliopiston tulee lisätä koulutusmääriä nykyisen perusrahoitustason säilyttämiseksi ja, että muuttuneessa toimintaympäristössä EU-rahoituksen määrä sekä muun ulkoisen rahoituksen laadun merkitys kasvavat. Hallitus on päätöksellään vahvistanut tilannekuvan antamaa tietoa.</p> <p><i>Jatkuu seuraavalla sivulla</i></p>	<p><i>Ks. seuraava sivu</i></p>	



## 5.3 Strategian toimeenpano ja seuranta hallituksessa (2/2)

Luokitus	Havainto	Suositus	Johdon toimenpidesuunnitelmat ja aikataulu
	<p>Hallituksen kokouksessa 12.11.2021 on käsitelty toiminta- ja taloussuunnitelmaa vuosille 2022-2025 ja talousarviota vuodelle 2022. Esitysaineistona hallitukselle on toimitettu Tampereen yliopiston toiminta- ja taloussuunnitelma vuosille 2022–2025 ja talousarvio vuodelle 2022-dokumentti. Päätöksessään hallitus korosti, että panostukset opetuksen ja tutkimuksen vahvistamiseen tulee jatkossa esittää selkeästi toiminta- ja taloussuunnitelmassa. Lisäksi päätöksessä todettiin, että varainhankinnan toteuma on heikko suhteessa tavoitteisiin ja, että varainhankinta vaatii panostuksia.</p> <p>Hallituksen pöytäkirjojen (21.5.2021 ja 22.6.2021) mukaan, 13.8.2021 on järjestetty yliopiston strategista tilannekuvaa koskeva hallituksen ja rehtoraatin työpaja.</p> <p>Hallituksen kokouksessa 17.9.2021 on käsitelty kampuskehitystä ja tältä osin viitattu strategian kehittämiseen, mutta ei hallituksen vuosikellossa määritetysti. Päätöksessään hallitus piti tärkeänä, että toimitilakehitys tukee yliopiston strategiaa ja huomioi toiminnallisuuden ja toiminnan tarpeet, sekä talouden tasapainottamisen vaateet.</p> <p>Päätösesityksissä ja päätöksissä, joissa hallitus on käsitellyt yliopiston strategiaa (kokous 21.5.2021), yliopiston toiminta- ja taloussuunnitelmaa vuosille 2022-2025 (kokous 12.11.2021) ja yliopiston kampuskehitysstrategiaa (17.9.2021), on viitattu yliopiston strategiaan päätöksenteossa. Muissa päätöksissä tai päätösesityksissä ei ole suoraan dokumentoidusti viitattu yliopiston strategiaan. Vuoden 2021 aikana hallituksen kokouksissa on tarkastushavaintojen mukaan käsitelty muita strategisesti merkittäviä aiheita kuten kaupallisten rokotetutkimuspalveluiden yhtiöittäminen (kokouksissa 22.6.2021 asia 4 ja 13.8.2021 asia 3), Suomen Akatemian kuudennen profilaatiokierroksen (profi6) tulokset ja yliopiston strategiaan perustuvat profilaatioalueet (rehtorin katsaus asia 5, kokous 5.2.2021) ja Digivisio 2030 -hankkeen osallistumissopimuksen hyväksymistä (kokous 5.2.2021, asia 10).</p> <p><b>Johtopäätös</b></p> <p>Yliopiston strategisia tavoitteita ja niihin liittyvää tilannekuvaa on käyty läpi kahdessa hallituksen kokouksessa vuoden 2021 aikana. Koska hallituksen esitysaineistosta ei kaikilta osin käy ilmi, mitä konkreettisia toimenpiteitä on toteutettu yliopiston valitun strategian toimeenpanemiseksi ja miten päätösesitys muuttaa tilannetta, on mahdollista, ettei hallitukselle ole välittynyt riittävää tilannekuvaa strategisen päätöksenteon tueksi (erityisesti koskien yliopiston strategian toimeenpanoa ja siihen liittyviä päätöksenteon mahdollisuuksia ja uhkia).</p>	<p><b>5.3.1</b> Suositellaan, että hallitukselle esitettävä strategista tilannekuvaa todentava esitysaineisto sisältää yhteenvedon konkreettisista toimenpiteistä strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja myös mahdollisen arvion jo tehtyjen toimenpiteiden vaikuttavuudesta.</p> <p><b>5.3.2</b> Suositellaan, että hallitus pyrkii toteuttamaan yliopiston strategian tarkastelutoimenpiteet hallituskäsittelylle määritellyn vuosikellon mukaisesti.</p> <p><b>5.3.3</b> Suositellaan, että hallitukselle valmisteltavissa päätösesityksissä tarkoituksenmukaisella tavalla arvioidaan käsiteltävän asian linkittymisestä yliopiston päätettyyn strategiaan ja mahdollisiin päätösesityksen vaikutuksiin strategian toimeenpanoon ja tavoitteiden saavuttamiseen.</p>	<p><b>5.3.1</b> Päivitetyn strategian pohjalta luodaan selkeä, vaiheistettu toimeenpanosuunnitelma, joka jalostaa strategian konkreettisiksi tavoitteiksi ja seurattaviksi käytännöiksi.</p> <p><b>Vastuuhenkilöt:</b> Rehtori ja toiminnanohjauksen ja hallintopalveluiden johtaja</p> <p><b>Aikataulu:</b> Syksy 2022</p> <p><b>5.3.2</b> Panostetaan vuosikellon mukaiseen etenemiseen hallituskäsittelyssä osana raportoinnin kehittämistä.</p> <p><b>Vastuuhenkilöt:</b> Hallitus ja rehtori</p> <p><b>Aikataulu:</b> Syksy 2022</p> <p><b>5.3.3</b> Varmistetaan hallituksen päätösesittelyteksteissä strategiakytkentä.</p> <p><b>Vastuuhenkilöt:</b> Rehtori, toiminnanohjaus- ja hallintopalveluiden johtaja, talousjohtaja</p> <p><b>Aikataulu:</b> Syksy 2022</p>

## 5.4 Konsistorin, hallituksen ja rehtorin välinen yhteistyö (1/2)

Luokitus	Havainto	Suositus	Johdon toimenpidesuunnitelmat ja aikataulu
	<p>Tampereen yliopistoa johtaa ja keskeistä ja merkittävää päätösvaltaa käyttävät yliopistolain 23 § 1 momentin mukaiset toimielimet hallitus, rehtori ja yliopiston yhteinen monijäseninen hallintoelin konsistori. Jokaisen toimielimen tehtävät on kuvattu yliopiston johtosäännössä. Johtamisjärjestelmän kehittämisen suunnittelun käynnistyessä rehtori on laatinut hallitukselle esityksen (Tampereen yliopiston johtamisjärjestelmä, hallitus 25.6.2020), jossa yliopiston johtamisjärjestelmä on kuvattu. Kuvauksessa hallituksen, rehtorin ja konsistorin tehtävät on jaettu strategiseen johtamiseen (hallitus), yliopiston johtamiseen (rehtori) ja akateemiseen johtamiseen (konsistori).</p> <p>Vaikka strateginen, operatiivinen ja akateeminen johtaminen on yliopiston johtamisjärjestelmässä selkeästi osoitettu toimielimille myös johtosäännön mukaan, ohjaa näiden kaikkien toimielinten toimintaa yliopiston strategia sekä arvot. Toimielinten yhteisenä tehtävänä on tukea strategisten tavoitteiden saavuttamista ja toimia arvojen mukaisesti. Myös yliopiston strategiaan riskiä kohdistuvat hallintatoimenpiteet sisältyvät kaikkien näiden toimielinten tehtäviin.</p> <p>Yliopiston johtamisjärjestelmän toimivuus edellyttää luottamusta ja keskeisimmät toimenpiteet johtamisjärjestelmän toimivuuden varmistamiseksi liittyvät luottamuksen rakentamiseen. Toimenpiteissä korostuu operatiivisen johdon ja yhteisön välisen luottamuksen rakentaminen eri vuorovaikutuksen menetelmin. Yliopistoyhteisön luottamuspääoman rakentuminen syntyy myös esimerkiksi, jota näyttävät yliopiston merkittävää päätösvaltaa käyttävät toimielimet. Näiden kolmen toimijan välinen luottamus toistensa tekemisiä kohtaan osoittaa esimerkkiä yliopistoyhteisölle luottamuspääoman rakentamisessa.</p> <p><i>Jatkuu seuraavalla sivulla</i></p>	<p><i>Ks. seuraava sivu</i></p>	

## 5.4 Konsistorin, hallituksen ja rehtorin välinen yhteistyö (2/2)

Luokitus	Havainto	Suositus	Johdon toimenpidesuunnitelmat ja aikataulu
	<p>Hallituksen ja konsistorin kokousten pöytäkirjat ovat nähtävillä yliopiston intranetin Wiki-sivustolla ja johtoryhmän pöytäkirjat yliopiston intranetissä. Toimielimet näkevät kokouksissaan käsitellyt asiat pöytäkirjoista. Rehtorin ja konsistorin välinen yhteistyö johtamisjärjestelmässä on rakentunut provostin tehtävien kautta. Provosti on toiminut hallituksessa 16.12.2020 hyväksytyn johtosäännön mukaisesti konsistorin esittelijänä ja on rehtorin johtoryhmän tutkimuksen ja koulutuksen akateeminen rehtori (johtosääntö 7 §). Rehtori ei ole saanut kutsua konsistorin iltakouluihin. Rehtori sekä konsistorin puheenjohtaja ja varapuheenjohtaja ovat kokoontuneet päätösten valmistelun aikana esimerkiksi johtosääntöuudistusta työstettäessä (hallituksen kokousaineisto 21.5.2021). Rehtorin ja konsistorin sekä hallituksen välisiä yhteisiä kokoontumisia ei ole tarkastushavaintojen mukaan organisoitu systemaattisesti.</p> <p><b>Johtopäätös</b></p> <p>Yliopistoyhteisössä merkittävää päätösvaltaa käyttävien toimielinten välillä tulee olla menettelytapoja, jotka rakentavat ja kasvattavat luottamuspääomaa toisiaan kohtaan, sekä edelleen kehittävät kommunikaatiota. Mikäli näin ei ole, on mahdollista, ettei olemassa olevan johtamisjärjestelmän toimivuuden varmentamiseksi ole suunniteltu ja toimeenpantu riittäviä toimenpiteitä.</p>	<p><b>5.4.1</b> Suositellaan, että rehtori, hallitus ja konsistori järjestävät säännöllisesti ja aina tarvittaessa yhteisiä kokoontumisia, joilla mahdollistetaan toimijoiden välisen yhteisen luottamuspääoman kasvu, sekä varmistetaan riittävä vuorovaikutus kaikissa olosuhteissa ja päätöstilanteissa.</p>	<p><b>5.4.1</b> Otetaan vuosittainen tapaaminen hallituksen vuosikelloon ottaen huomioon hallituksen ja konsistorin työn painopisteet. Otetaan käyttöön lisäksi tapaamiset konsistorin ja hallituksen puheenjohtajien, rehtorin ja provostin kanssa.</p> <p><b>Vastuuhenkilö:</b> Rehtori</p> <p><b>Aikataulu:</b> Syksy 2022</p>



# Liitteet



# Liite 1:

Yksityiskohtaiset havainnot läpikäydyistä  
muutosesityksistä



# 1. Johtamisjärjestelmän kehittäminen (1/9)

## Kuvaus valmistelun etenemisestä

### Kehittämisen tavoite

- **Tarve:** Arjen käytäntöjen ja toiminnan selkiyttäminen, tiedekuntien erilaisten tilanteiden tunnistaminen, yhteisön osaaminen ja palaute toiminnan kehittämiseksi
- **Tavoite:** Yliopiston johtamisjärjestelmän toimivuuden varmistaminen
- **Toimenpiteet:** luottamuksen rakentaminen eri tasoilla fuusioituneessa yliopistossa
- Luottamuksen rakentamiseksi on esitetty kuusi toimenpidettä, joissa korostuu yhteisön osallistaminen ja päätöksenteon avoimuus

### Esittely hallitukselle

- **Hallituksen kokous 25.6.2020**
  - Liitteenä olevat aineistot:
    1. rehtorin esitys Tampereen yliopiston johtamisjärjestelmästä
    2. Koonti Aalto-yliopiston, Helsingin yliopiston, Itä-Suomen yliopiston, Oulun yliopiston ja Tampereen yliopiston johtamisjärjestelmistä
  - **Päätösesitys rehtori Walls 15.6.2020:** Hallitus käy lähetekeskustelun Tampereen yliopiston johtamisjärjestelmän kehittämiseksi.
  - **Päätös:** Hallitus kävi lähetekeskustelun Tampereen yliopiston johtamisjärjestelmän kehittämiseksi. Hallitus jatkaa johtamisjärjestelmän kehittämistä yhteisökuulemisten pohjalta.

### Valmistelun eteneminen

- **Yhteisökuuleminen 26.6.2020** (osallistujia 250, etäyhteydellä)
- Tallenne katsottavissa yliopiston intrasivuilla.
- **Hallituksen sähköpostikokous 3.8.2020**
- **Päätösesitys rehtori Walls 31.7.2020:** Tampereen yliopiston hallitus päättää perustaa työryhmän tarkastelemaan Tampereen yliopiston johtamisjärjestelmän ja johtosäännön toimivuutta ja kehittämistarpeita yliopiston strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. Rehtori asettaa työryhmän elokuussa saatuaan suostumuksen työryhmän ehdotetulta puheenjohtajalta, jäseniltä sekä varajäseniltä.
- Työryhmä raportoi toimeksiannosta hallitukselle marraskuussa 2020. Työryhmäraportista kuullaan perustajia ja konsistoria.
- Työryhmä nimetään yliopistolain 27 §:n mukaisten, yliopiston seitsemän tiedekunnan varsinaisista jäsenistä. Työryhmään nimetään ulkopuolinen puheenjohtaja, hallinnollinen asiantuntijasihteeri sekä kolmikantaisesti professorikuntaa, keskiryhmää ja opiskelijakuntaa edustavat jäsenet, kaksi kutakin. Lisäksi työryhmään nimetään hallinnon edustus (kaksi jäsentä).
- **Päätös:** Hyväksyttiin esityksen mukaisesti.

### Johtoryhmäkäsittely

- Yliopiston johtoryhmälle 19.8.2020 kokouksessa on viestitty hallituksen päätöksestä järjestää yhteisökuuleminen johtamisjärjestelmän kehittämisestä ja työryhmän perustamisesta.
- Hallituksen 26.6.2020 kokouksen lopputulemana yhtenä luottamuksen rakentamisen toimenä on henkilöstön edustuksen läsnäolo rehtorin laajennetussa johtoryhmässä ja tiedekuntien laajennetussa johtoryhmässä.
- Yliopiston johtoryhmässä 2.9.2020 on tiedotettu hallituksen nimeämän työryhmän edustajien valinnasta. Keskusteluja on käyty TREY:n, Professoriliiton Tampereen yliopiston osaston ja Tampereen yliopiston tieteenkijät ry:n edustajien kanssa.
- *Jatkuu seuraavalla sivulla*

# 1. Johtamisjärjestelmän kehittäminen (2/9)

## Kuvaus valmistelun etenemisestä

### Johtoryhmäkäsittely

- Yliopiston johtoryhmässä on 11.11.2020 on tiedotettu johtamisjärjestelmää tarkastelleen työryhmän raportin käsittelystä hallituksessa.  
10.11.2020 on järjestetty työryhmäraportin esittelytilaisuus yliopistoyhteisölle ja säätiön perustajille. Yliopistoyhteisöltä, konsistorin jäseniltä ja perustajilta on pyydetty raportista kommentteja 19.11.2020 mennessä.

### Työryhmän raportin vastaanottaminen hallituksessa

- **Hallituksen kokous 13.11.2020**
- Asia 9: Tampereen yliopiston johtamisjärjestelmän ja johtosäännön toimivuuden sekä kehittämistarpeiden tarkastelu yliopiston strategisten tavoitteiden saavuttamisessa, työryhmän raportti
- Liitteenä olevat aineistot:
  1. Työryhmän raportti Tampereen yliopiston johtamisjärjestelmän ja johtosäännön toimivuudesta
  2. Työryhmän raportti ja kuulemiset
- **Päätösesitys rehtori Walls 3.11.2020:** Hallitus vastaanottaa yliopiston johtamisjärjestelmän ja johtosäännön toimivuutta sekä kehittämistarpeita yliopiston strategisten tavoitteiden saavuttamisessa arvioineen työryhmän raportin sekä keskustelee mahdollisista työryhmäraportista johtuvista toimenpiteistä.  
**Päätös:** Hyväksyttiin esityksen mukaisesti.

- **Työryhmän raportin keskeiset suositukset**
- Työryhmä esitti yhteensä 18 suositusta, joista 12 kohdistui johtosäännön sisällön uudistuksiin. Viisi suositusta kohdistui kokouskäytäntöjen sekä viestinnän ja päätöksenteon läpinäkyvyyden lisäämiseen.
- *Havainto: Työryhmäraportin merkittävin päätöksenteon vastuisiin kohdistuva suositus koski konsistorin yliopistolain 24 § mukaista hallituksen jäsenten nimittämistä säätiöyliopiston perustajia kuultuaan.*
- Tampereen yliopiston säännöissä 6 § on yliopistolakiin nähden lisäys, jossa hallituksen kokoonpanon valmistelu tapahtuu konsistorin asettaman nimityskomitean toimesta. Nimityskomitea koostuu yliopistoyhteisön edustajista ja perustajien asettamista henkilöistä.

### Työryhmän raportti

- Nimityskomiteaan kuuluu johtosäännössä 11 § määritellyn mukaisesti kuusi jäsentä, joista kolme on säätiöyliopiston perustajia ja kolme yliopistoyhteisön jäseniä.
- Yliopiston johtosäännön 11 § mukaan konsistorin on hyväksyttävä tai hylättävä nimityskomitean esitys kokonaisuudessaan.
- Työryhmän näkemys ja 1) suosituksen perusteluna oli, että Tampereen yliopiston nimitysprosessi rajoittaa käytännössä konsistorin päätösvaltaa. Tämän lisäksi työryhmän raportissa todettiin, että hyvän hallinnon näkökulmasta ongelmallinen on menettely, jossa hallitus itse päättäessään johtosäännöstä päättää samalla oman valintansa tarkemmasta prosessista.
- Työryhmä on viitannut raportissaan apulaisoikeusasiamiehen ratkaisuun, joka päättyy toteamaan, että yllä kuvatut johtopäätökset ovat tulkinnanvaraisia.
- Työryhmä päätyi toteamaan, ettei konsistorin päätösvaltaa tule sitoa nimityskomitean ehdotukseen johtosäännön 11 § tarkoittamalla tavalla.
- Toinen suositus, jonka työryhmä hallituksen valintaan liittyen antoi oli se, että konsistorin tulee itse päättää menettelystä, jossa hallituksen kokoonpanoa valmistellaan yliopistolain ja säätiön sääntöjen mukaisesti. Nimityskomitean kokoonpanosta päättää ja yliopistoyhteisön edustajat valitsee konsistori.
- Molempien ehdotusten toimeenpano edellyttää sääntöihin ja johtosääntöön muutoksia.

# 1. Johtamisjärjestelmän kehittäminen (3/9)

## Kuvaus valmistelun etenemisestä

### Työryhmän raportin esittely yliopistoyhteisölle

- Työryhmäraportti on toimitettu kuulemiskierrokselle yliopistoyhteisölle, konsistorille ja perustajille 2.11.2020 alkaneella viikolla.
- Työryhmän puheenjohtaja on esittänyt raporttia yliopistoyhteisölle 9.11.2020 alkaneella viikolla Zoom-tilaisuudessa.
- Perustajajäsenille järjestettiin tilaisuus 9.11.2020 alkaneella viikolla.
- Työryhmäraporttiin esitetyt kommentit ja lausunnot pyydettiin sähköisellä lomakkeella 19.11.2020 mennessä.
- Koosteet kuulemisista toimitettiin hallitukselle.

### Työryhmäraportin kommenttien käsittely hallituksessa

- **Hallituksen kokous 27.11.2020**
- Asia 4: Tampereen yliopiston johtamisjärjestelmän ja johtosäännön toimivuuden sekä kehittämistarpeiden tarkastelu yliopiston strategisten tavoitteiden saavuttamisessa, työryhmän raportista saadut kommentit ja lähetekeskustelu
- Liitteenä olevat aineistot:
  1. Yliopistoyhteisön kommentit työryhmän raportista
  2. Konsistorin jäsenten kommentit työryhmän raportista
  3. Säätiön perustajien kommentit työryhmän raportista
  4. Koontitaulukko ja juridinen pohdinta työryhmäraportin ehdotuksista

- **Päätösesitys** rehtori Walls 23.11.2020: Hallitus merkitsee tiedokseen yliopistoyhteisön, konsistorin ja Tampereen korkeakoulusäätiön perustajien kommentit johtamisjärjestelmää ja johtosäännön toimivuutta sekä kehittämistarpeita tarkastelleen työryhmän raportista. Hallitus jatkaa lähetekeskustelua työryhmäraportin ja saatujen kommenttien perusteella johtuvista toimenpiteistä.
- **Päätös**: Hyväksyttiin esityksen mukaisesti.
- Hallitus käsitteli työryhmäraportin ehdotuksia liitteenä 4 olevan koontitaulukon perusteella siten, että ehdotusten kohtien 13-18 osalta käytiin lähetekeskustelu valmistelun jatkamiseksi. Lisäksi hallitus päätti jatkaa keskustelua ehdotusten kohtien 1-12 osalta seuraavassa kokouksessa.

### Työryhmäraportista annetut kommentit

- Yliopistoyhteisön edustajista kommentin jätti arviolta 185 kommentoijaa.
- *Havainto: Yliopistoyhteisön kommentit jakaantuvat sekä työryhmäraportin ehdotusten puolesta tai vastaan. Kommenteista heijastuu kommentoijan tausta ja kokemus yliopistoyhteisön kulttuurista joko Tampereen yliopiston tai Tampereen teknillisen yliopiston aikana.*
- Konsistorin 19 jäsenestä 15 antoi kommenttinsa.
- *Havainto: Konsistorin kommenteista 10 oli työryhmäraportin ehdotusten puolesta ja viisi vastaan. Kommentoijien tiedekuntatausta heijastuu kommentoijien vastauksissa. Viisi ehdotuksia vastaan kommentoinutta konsistorin edustajaa olivat joko ITC tai ENS tiedekunnista. Yksi näistä kommentoijista kommentoi nimettömänä. Työryhmän ehdotusten puolesta kommentoineet olivat joko MAB, SOC tai MET tiedekunnista, hallinnosta sekä opiskelijoiden edustajia.*
- Perustajajäsenistä 9 antoi kommenttinsa (kommenteja edusti 13 perustajajäsentä)
- *Havainto: Perustajajäsenien kommentit ovat yksimielisiä erityisesti siitä, että Tampereen yliopiston johtavana strategisena tavoitteena on olla kansainvälisesti tunnistettu yliopisto.*
- *Perustajajäsenistä kuusi oli selkeästi vastaan työryhmän ehdotuksia 1) ja 2), jotka käsittelevät konsistorin päätösvallan rajoittamista hallituksen jäseniä valittaessa nimityskomitean ehdotuksesta.*
- *Muut kommentoijat eivät suoranaisesti puoltaneet muutoksia johtosääntöön eikä yliopiston sääntöihin. Yksimielisyys nykyisen johtosäännön asianmukaisuudesta oli olemassa kommenteista.*



# 1. Johtamisjärjestelmän kehittäminen (4/9)

## Kuvaus valmistelun etenemisestä

### Lähetekeskustelu työryhmän raportista hallituksessa

### Johtosääntöuudistuksen päättäminen hallituksen kokouksessa

#### • Hallituksen kokous 4.12.2020

- Asia 5: Tampereen yliopiston johtamisjärjestelmän ja johtosäännön toimivuuden sekä kehittämistarpeiden tarkastelu yliopiston strategisten tavoitteiden saavuttamisessa, neljäs lähetekeskustelu
- Liitteenä olevat aineistot
  1. Koontitaulukko ja juridinen pohdinta työryhmäraportin ehdotuksista
  2. Johtosäännön tarkasteluun vaikuttavia seikkoja raportista saatujen kommenttien perusteella johtuvista toimenpiteistä.

- Päätösesitys rehtori Walls 2.12.2020: Hallitus jatkaa lähetekeskustelua johtamisjärjestelmää ja johtosäännön toimivuutta sekä kehittämistarpeita yliopiston strategisten tavoitteiden saavuttamisessa tarkastelleen työryhmän raportin ja raportista saatujen kommenttien perusteella johtuvista toimenpiteistä.
- Päätös: Hyväksyttiin esityksen mukaisesti.
- Neljännessä lähetekeskustelussaan hallitus käsitteli työryhmäraportin ehdotuksia liitteenä 1 olevan koontitaulukon mukaisesti kohtien 1-12 osalta ja antoi saatesanat jatkovalmistelua varten. Työryhmäraportista johdetuista toimenpiteistä sekä johtamisjärjestelmän kehittämisestä ja johtosäännön tarkistuksista päätetään hallituksen ylimääräisessä kokouksessa 16.12.2020.

- Hallituksessa käytiin läpi yliopiston lakimiesten laatimaa koontitaulukkoa työryhmän ehdotuksista.
- *Havainto: Yliopiston juridisen pohdinnan osalta Tampereen yliopiston johtamisjärjestelmää määrittävät säännöt eivät ole lainvastaisia eikä näin työryhmän raportissa myöskään todettu. Työryhmän ehdotuksista 13 vaatii muutoksia johtosääntöön ja kaksi ehdotuksista vaatisi johtosääntömuutosten ohella myös muutoksia säätiön sääntöihin. Nämä ehdotukset (1 ja 2) koskevat nimityskomitean roolia ja konsistorin päätösvaltaa hallituksen nimittämisessä. Yksi muutosehdotus vaatisi muutoksia johtosäännön ohella myös vaalisääntöön. Tämä ehdotus (12) koskee tiedekuntaneuvostojen kokoa sopimaan paremmin tiedekunnan kokoon nähden.*

#### • Hallituksen kokous 16.12.2020

- Asia 3: Yliopiston johtamisjärjestelmä ja johtosääntötarkastelu; hallituksen lähetekeskusteluista johdetut toimenpiteet ja johtosäännön tarkistukset
- Liitteenä olevat aineistot:
  - 1. Hallituksen lähetekeskusteluista johdetut toimenpiteet
  - 2. Hallituksen hyväksymä tarkistettu johtosääntö
- Edellisessä kokouksessa 4.12.2020 hallitus käsitteli työryhmän raporttia ja raportista saatujen kommenttien perusteella johtuvia toimenpiteitä. Hallitus piti tärkeänä johtamisjärjestelmän selkeyttämistä, hyvää hallintoa, toiminnan läpinäkyvyyden lisäämistä sekä läheisyysperiaatteen mahdollisimman laajaa soveltamista huomioiden samalla yliopistona toimivan Tampereen korkeakoulusäätiön perustamisvaiheen asiakirjat ja säännöt sekä sen toimintaa säätelevät lait.

- Päätösesitys rehtori Walls 9.12.2020: Hallitus päättää lähetekeskusteluista johdetuista toimenpiteistä liitteen 1 mukaisesti sekä Tampereen yliopiston johtosäännön tarkistuksista liitteen 2 mukaisesti. Johtosäännön muutokset tulevat voimaan 1.1.2021.
- Päätös: Hallitus päätti käsitellä ensin esityslistan liitteenä 2 olevan johtosääntöluonnoksen muutoskohdittain ja suoritti tarvittavat äänestykset kannatettujen muutosehdotusten johdosta.
- *Havainto: rehtori hallituksen esittelijänä toi muutetun johtosääntöluonnoksen hallituksen käsiteltäväksi.*
- *Jatkuu seuraavalla sivulla.*

# 1. Johtamisjärjestelmän kehittäminen (5/9)

## Kuvaus valmistelun etenemisestä

### Johtosäätöuudistuksesta päättäminen hallituksen kokouksessa

- **Havainto:** Hallitus äänesti esittelijän esittämän johtosäätöuudistuksen seitsemässä kohdassa. Äänestämiseen päädyttiin, koska kolme samaa jäsentä tekivät vastaehdotukset esittelijän esityksiin. Joka kerta äänestyksen tulos ja äänestäjien yksimielisyys oli sama 4-3. Esittelijän pohjaehdotus hyväksyttiin.
- **Havainto:** Esittelijä muutti pohjaesitystään hallituksen kokouksen aikana kolmessa kohtaa. Pohjaesityksen muutokset käsittivät konsistorin tehtäviä johtosäännön 10 § ja tiedekuntaneuvostojen roolien vahvistamista dekaanien nimittämisessä ja toiminta- ja talousarvion päättämisessä.
- **Päätös:** Muilta osin liite 2 hyväksyttiin esittelijän esityksen mukaisesti.
- **Havainto:** Hallitus hyväksyi johtosäätömuutokset esittelijän ehdotusten mukaisesti. Vastaehdotukset eivät menneet läpi.
- **Päätös:** Seuraavaksi hallitus päätti käsitellä esityslistan liitteenä 1 olevan yhteenvedon ”Hallituksen lähetekeskusteluista johdetut toimenpiteet”.
- Hallituksen lähetekeskustelusta on koottu esitys, jossa on esitetty työryhmän ehdotuksiin johdetut toimenpiteet. Esitys on hallituksen aineiston liitteenä 1.
- **Havainto:** Työryhmän ehdotuksista yksi muutettiin työryhmän ehdotuksen mukaisesti. Tämä koski ehdotusta siitä, että konsistorin jäsen ei voi olla valmistelevan elimen jäsen, mutta se ei tarkoita konsistorin itse asettamia yksittäistä asiaa valmistelevia ryhmiä. Kolmen ehdotuksen osalta johtosääntöä muutettiin osittain. Nämä muutokset koskivat provostin roolia konsistorissa puheenjohtajasta esittelijäksi, konsistori valitsee puheenjohtajan keskuudestaan, konsistorin kokousvalmistelijaa koskeva määräys poistettiin ja tiedekuntaneuvostojen kokoa koskevaa määräystä muokattiin. Muilta osin työryhmän ehdotukset otettiin huomioon operatiivisen toiminnan kehittämisessä.
- Kokousaineiston liitteessä 1 on kohdissa 1 ja 2 hallituksen lähetekeskustelusta johdettuina toimenpiteinä esitetty, että hallitus pyytää konsistoria tarkastelemaan hallituksen valintaan liittyviä käytäntöjä toiminnallisuuden, avoimuuden ja läpinäkyvyyden lisäämiseksi vahvistaen hyvää hallintoa. Hallituksen kokouksessa tehtiin vastaehdotus tähän esittelijän ehdotukseen. Vastaehdotuksessa Konsistoria pyydetään tarkastelemaan hallituksen valinnan prosessia yliopistolain ja säätiön sääntöjen pohjalta. Esittelijän pohjaesitys hyväksyttiin äänin 4-3.
- **Havainto:** Vastaehdotuksen esittivät samat hallituksen jäsenet, jotka esittivät esittelijän esittämiin johtosäätömuutoksiin vastaehdotuksia. Äänestyksen tulos ei poikennut aiemmista äänestyksistä eikä äänten antajista.
- **Päätös:** Muilta osin liite 1 hyväksyttiin esittelijän esityksen mukaisesti. Hallituksen hyväksymä ”Hallituksen lähetekeskustelusta johdetut toimenpiteet” -niminen yhteenvedo on pöytäkirjan liitteenä 1.
- **Havainto:** Hallitus on päätöksellään pyytänyt konsistoria tarkastelemaan, hallituksen valintamenettelyjen käytäntöjä.

# 1. Johtamisjärjestelmän kehittäminen (6/9)

## Kuvaus valmistelun etenemisestä

### Hallituksen lähetekeskustelu konsistorin tekemistä tarkasteluista hallituksen valintamenettelyyn

#### • Hallituksen kokous 26.3.2021

- Asia 11: Lähetekeskustelu: Konsistorin esitys hallituksen valintaa koskevien johtosääntömääräysten tarkistamiseksi
- Hallitus päätti 16.12.2020 kokouksessaan pyytää konsistoria tarkastelemaan hallituksen valintaan liittyviä käytäntöjä toiminnallisuuden, avoimuuden ja läpinäkyvyyden lisäämiseksi vahvistaen hyvää hallintoa.
- Konsistori on käsitellyt asiaa iltakoulussa 9.3.2021 ja päättänyt esittää hallitukselle muutoksia johtosääntöön hallituksen valinnan sujuvoittamiseksi ja hallituksen jäsenten valintamenettelyissä havaittujen ongelmien ratkaisemiseksi.

- Konsistori on esittänyt kolme muutosehdotusta, joista kaksi kohdistuu johtosäännön 11 §:n kolmanteen ja neljänteen momenttiin ja yksi on hallituksen jäsenten kolmen vuoden toimikauden pidentäminen yhdellä vuodella.
- 11 § kolmannen momentin viimeinen lause muutetaan muotoon: "Nimityskomitean toimikausi on sama kuin konsistorin toimikausi (neljä vuotta) ja opiskelijoiden osalta kaksi vuotta."
- Johtosäännöstä poistetaan 16.12.2020 johtosääntömuutoksen myötä tarpeettomaksi tulleet kirjaus konsistorin varapuheenjohtajan roolista hallituksen valintaprosessissa, koskettaa johtosäännön 11 § neljättä momenttia.

- *Havainto: konsistorin esitys hallituksen toimikauden pidentämisestä vaatii muutoksia johtosääntöön ja sääntöihin. Kaksi muuta muutosehdotusta ovat pienempiä lähinnä tarkennuksia hallituksen valintaan liittyen johtosäännön pykälässä 11 §.*
- Päätösesitys rehtori Walls 16.3.2021: Hallitus käy lähetekeskustelun johtosäännön päivittämiseksi konsistorin esityksen perusteella. Asia tuodaan päätettäväksi hallituksen toukokuun kokoukseen.
- **Päätös:** hyväksyttiin esityksen mukaisesti.

### Konsistorin muutosesitysten käsittely hallituksen kokouksessa

#### • Hallituksen kokous 21.5.2021

- Asia 10 Konsistorin esitys hallituksen valintaa koskevien johtosääntömääräysten tarkistamiseksi.
- Liitteenä olevat aineistot:
  1. Tampereen korkeakoulusäätiön perustajien kannanotto 5.5.2021
- Rehtori Mari Walls ja konsistorin puheenjohtaja, professori Eeva Moilanen sekä varapuheenjohtaja, professori Arto Laitinen ovat tavanneet Tampereen korkeakoulusäätiön perustajia 15.4.2021. Tapaamisen aiheena oli Tampereen yliopiston johtamisjärjestelmä ja sen kehittämistä koskevat toimet sekä suunnitelmat. Tilaisuudessa on käsitelty myös edellä mainittua konsistorin esitystä johtosäännön muuttamiseksi.

- Tampereen korkeakoulusäätiön perustajat (18 kpl) ovat lähettäneet kannanottonsa johtosäännön tarkistamista koskevaan esitykseen 5.5.2021.
- *Havainto: Perustajajäsenillä ei ollut johtosäännön 11 § kolmanteen ja neljänteen momenttiin kohdistuneisiin muutosehdotuksiin huomautettavaa. Sen sijaan hallituksen toimikauden pidentäminen neljään vuoteen ja jäsenten vaihtuminen porrastetusti kahden vuoden välein huolestutti perustajajäseniä siitä syystä, että nopea vaihtuvuus voisi vaarantaa strategisen hallituksen kokoonpanon riittävän jatkuvuuden. Perustajajäsenet siirsivät mahdollisesta muutoksesta aiheutuvan jatkuvuuden vaarantumisen arvion hallituksen arvioitavaksi.*
- *Jatkuu seuraavalla sivulla*

# 1. Johtamisjärjestelmän kehittäminen (7/9)

## Kuvaus valmistelun etenemisestä

### Konsistorin muutosesitysten käsittely hallituksen kokouksessa

- *Havainto: perustajajäsenillä on selkeä näkemys siitä, että yliopistolla tulee olla yliopistoyhteisöstä riippumaton strateginen hallitus. Konsistorin näkemys on, että hallituksen tulisi sisältää kokemusta suomalaisesta yliopistojärjestelmästä ja yliopistojohtamisesta. Perustajajäsenet ovat erimielisiä konsistorin esittämään muutokseen, koska yksimielisyyttä hallituksen kokoonpanosta perustajajäsenten ja konsistorin välillä ei ole.*
- Päätösesitys rehtori Walls 11.5.2021: Hallitus päättää tehdä tarvittavat muutokset Tampereen korkeakoulusäätiön johtosääntöön ja sääntöihin konsistorin esityksen mukaisesti sekä lähettää asian yliopiston lakimiehille valmisteltavaksi. Johtosääntö ja säätiön säännöt tuodaan päätettäväksi hallituksen ylimääräiseen kokoukseen kesäkuussa 2021.
- *Havainto: Hallitus hyväksyessään konsistorin muutosesityksen hallituksen toimikauden pituudesta, arvioi samalla ettei se vaaranna hallituksen riittävää jatkuvuutta.*
- **Päätös:** hyväksyttiin esityksen mukaisesti.

### Johtosääntö- ja säätiön sääntöjen muutosten hyväksyminen hallituksen kokouksessa

#### • Hallituksen kokous 22.6.2021

- Asia 5: Tampereen korkeakoulusäätiön johtosäännön ja sääntöjen tarkistaminen konsistorin 12.3.2021 tekemän esityksen perusteella
- Liitteenä olevat aineistot:
  1. Konsistorin päätös 12.3.2021 § 3
  2. Konsistorin päätös 4.5.2021 § 4
  3. Tampereen korkeakoulusäätiön johtosääntö 22.6.2021
  4. Tampereen korkeakoulusäätiön säännöt 22.6.2021
- Hallitus on päättänyt tehdä tarvittavat muutokset Tampereen korkeakoulusäätiön johtosääntöön sekä säätiön sääntöihin konsistorin esitysten mukaisesti ja lähettänyt asian lakimiehille valmisteltavaksi 21.5.2021. Tampereen korkeakoulusäätiön perustajat ovat 5.5.2021 ilmoittaneet hyväksyvänsä muutosehdotukset.
- Yliopistolain 26 §:n mukaisesti konsistori päättää hallituksen ja sen jäsenten toimikauden pituudesta. Tampereen yliopiston johtosäännön 3 §:n mukaan hallituksen jäsenten nimittämisestä ja toimikauden pituudesta päättää konsistori.

- Tampereen korkeakoulusäätiön johtosäännön muuttamisesta päättää hallitus äänten enemmistöllä johtosäännön 20 §:n mukaisesti. Tampereen korkeakoulusäätiön sääntöjen 15 §:n mukaan sääntöjen muuttamisesta päättää hallitus 2/3:lla annetuista äänistä.
- *Havainto: Hallitus hyväksyessään konsistorin muutosesityksen hallituksen jäsenten toimikauden pituuden muuttamisesta, toimi yliopistolain ja Tampereen yliopiston johtosäännön mukaisesti.*
- Päätösesitys rehtori Walls 11.6.2021: Hallitus hyväksyy Tampereen korkeakoulusäätiön johtosäännön ja sääntöjen muutokset esityslistan liitteenä olevien luonnosten mukaisesti. Johtosäännön muutokset tulevat voimaan välittömästi ja säätiön sääntöjen muutos, kun säännöt on rekisteröity Patentti ja rekisterihallituksen säätiörekisteriin.
- **Päätös:** Hyväksyttiin esityksen mukaisesti tarkennettuna siten, että johtosääntöluonnos hyväksyttiin kokouksessa esitetyn, 22.6.2021 päivitetyn version mukaisesti ja säätiön sääntöluonnoksen 16 §:n 3 momenttiin lisätään selvennykseksi sana "toimikautta".

# 1. Johtamisjärjestelmän kehittäminen (8/9)

## Kuvaus valmistelun etenemisestä

### Konsistorin toisen muutosesityksen käsittely hallituksen kokouksessa

#### • Hallituksen kokous 22.6.2021

- Asia 6: Tampereen korkeakoulusäätiön johtosäännön tarkistaminen konsistorin 20.4.2021 tekemän esityksen perusteella
- Liitteenä olevat aineistot:
  1. Konsistorin päätös 20.4.2021 § 10
  2. Perustajien kannanotto 7.6.2021
- Konsistori on pöytäkirjassaan (TAU/667/012/2021) 12.3.2021 kirjannut, että konsistori keskusteli johtosäännön 11 §:n muuttamista momenttien 3 ja 5 osalta koskien nimityskomitean kokoonpanoa sekä konsistorin ja nimityskomitean yhteistyötä. Näiden osalta konsistori jatkaa keskustelua iltakouluissa ja ehdotukset tuodaan konsistorin päätettäväksi kevään 2021 aikana.
- Konsistori on jatkanut hallituksen valinnan 2021 valmistelua ja päättänyt äänestyksen jälkeen (TAU/667/012/2021) 20.4.2021 esittää hallitukselle kahta muuta johtosäännön 11 §:n tarkistusta.

- Konsistorin uudet muutosehdotukset koskevat johtosäännön 11 § 3 momenttia ja 5 momenttia.
- Kolmanteen momenttiin konsistori ehdottaa muutosta siltä osin, että nimityskomiteaan kuuluisi nykyisestä kuudesta jäsenestä seitsemän jäsentä. Näistä seitsemästä jäsenestä kolme olisi perustajien edustajia ja 4 yliopistoyhteisön jäseniä. Voimassa olevassa johtosäännössä edustajia on molemmista tahoista tasasuuruinen määrä. Lisäksi konsistori ehdottaa voimassa olevaan johtosääntöön muutosta siltä osin, että nimityskomitean puheenjohtaja valitaan yliopistoyhteisön edustajien keskuudesta ja nimityskomitean ja sen jäsenten tulee nauttia konsistorin luottamusta.
- *Havainto: Konsistorin muutosehdotukset lisäisivät entisestään hallituksen valinnassa yliopistoyhteisön näkemystä.*
- 11 § viidennen momenttiin konsistori ehdottaa muutoksia siltä osin, että se poistaisi lauseen - Konsistorin on hyväksyttävä tai hylättävä nimityskomitean esitys kokonaisuudessaan. – voimassa olevasta johtosäännöstä.
- *Havainto: Muutos aiheuttaisi sen, että konsistori voisi nimittää jäsenet yksitellen hallitukseen sen sijaan, että se nimittää kerralla koko hallituksen nimityskomitean ehdotuksesta.*

- Konsistorin iltakoulussa 13.4.2021 on käyty johtosäännön 11 § 3 ja 5 momentin muutosehdotuksia ja läpi. Muutosehdotusten läpivienti on vaatinut konsistorissa äänestämistä. Kolmannen momentin muutosehdotuksen osalta kuusi konsistorin jäsentä äänesti, ettei muutoksia tarvitse tehdä ja 12 äänesti muutosten puolesta. Yksi jäsenistä jätti erivän mielipiteen äänestyksen tuloksena syntyneeseen päätökseen. Eriävä mielipide jätettiin siitä syystä, ettei mielipiteen jättäjän mielestä hyväksyty esitys tue yliopiston strategista toimintaa. Kaksi konsistorin jäsentä yhtyivät erivään mielipiteeseen.
- Viidennen momentin muutosehdotuksen osalta seitsemän konsistorin jäsentä äänesti, ettei muutoksia tehdä ja 11 äänesti muutosten puolesta. Yksi jäsenistä jätti muutosesitykseen erivän mielipiteen siitä syystä, ettei muutos tue yliopiston strategiaa. Tähän erivään mielipiteeseen on yhtynyt neljä konsistorin edustajaa.
- *Havainto: Eriävän mielipiteen jättäjät ovat ITC tai ENS tiedekunnista. Konsistorin toiminnassa heijastuu vanhan Tampereen yliopiston ja Teknillisen yliopiston toimintakulttuurissa esiintyneet erot ja kokemukset toimintakulttuurista.*
- *Jatkuu seuraavalla sivulla*

# 1. Johtamisjärjestelmän kehittäminen (9/9)

## Kuvaus valmistelun etenemisestä

### Konsistorin toisen muutosesityksen käsittely hallituksen kokouksessa

- Konsistorin uusia muutosehdotuksia on esitelty Tampereen korkeakoulusäätiön perustajille 3.6.2021. Perustajien kutsumina yliopiston edustajina tilaisuudessa ovat toimineet konsistorin puheenjohtaja ja varapuheenjohtaja sekä rehtori ja provosti. Perustajat ovat lähettäneet kannanottonsa konsistorin muutosehdotuksiin 8.6.2021. Perustajien yhteinen näkemys on, että johtosääntöä ei tule näiltä osin muuttaa.
- Päätösesitys rehtori Walls, 11.6.2021: Hallitus merkitsee asian tietoonsa saatetuksi ja päättää mahdollisista toimenpiteistä.
- **Päätös:** Hallituksen puheenjohtaja esitti jäsenen Jalkala kannattamana, että asia palautetaan valmisteltavaksi ja konsistori sekä perustajat keskustelevat johtosäännön tarkistuksista yhteisen näkemyksen muodostamiseksi, minkä jälkeen hallituksen päätettäväksi voidaan tuoda perusteltu päätösehdotus.
- Jäsen Kantola ehdotti jäsenen Raudaskoski kannattamana, että johtosääntöä tarkistetaan konsistorin ehdotuksen mukaisesti.
- Suoritetussa äänestyksessä puheenjohtajan ehdotuksen (JAA) puolesta äänestivät Herlin, Jalkala ja Kinaret. Jäsen Kantolan ehdotuksen (EI) puolesta äänestivät Kantola, Raudaskoski ja Tynkkynen. Äänten mentyä tasan 3-3 puheenjohtajan kanta ratkaisi ja hallituksen päätökseksi tuli puheenjohtajan ehdotus.
- *Havainto: Hallituksessa ei oltu yksimielisiä konsistorin muutosehdotuksista ja äännet jakautuivat samalla tavoin kuin aiemmissä äänestyksissäkin puolesta ja vastaan. Yliopistoyhteisön sisällä hallitus mukaan lukien ei ole yhteistä käsitystä yliopiston toimintakulttuurista.*



**Johtamisjärjestelmän kehittämisen eri vaiheiden aikana on tullut selkeästi ilmi yliopistoyhteisön eri näkemykset Tampereen yliopiston toimintakulttuurista. Yliopistoyhteisön epäonnistuminen yhtenäisen toimintakulttuurin rakentamisessa on yliopiston johdon toimesta myös tunnistettu yhdeksi yliopiston strategiseksi riskiksi, jolle on määritetty hallintatoimenpiteitä.**

**Yliopistossa on strategia ja arvot, jotka antavat toimintakulttuurin muodostumiselle viitekehyksen ja määrittelevät yhteiset periaatteet toimia.**

## 2. Kampuskehitys (1/6)

### Kuvaus valmistelun etenemisestä

#### Uudistuksen tavoite

- **Tarve:** Korkeakoulu yhteisöllä on paljon käyttöasteeltaan alhaista tilaa. Luopumalla joistakin tiloista luodaan mahdollisuuksia uudennaisille avauksille ja yhteistyölle.
- **Tavoite:** Tavoitteena on toimitilasaästöt, toimivan kampusarjen tukeminen sekä vastuullisuuden toteuttaminen tiloissa ja niiden käytössä (tilakustannusten vähentäminen, hiilineutraaliustavoitteen saavuttaminen, monialayliopiston toimintaa tukevat tilat, yhteiskäyttöisyys ja korkeakoulu yhteisön synergiahyödyt).
- **Toimenpiteet:** Toimenpideratkaisu, joka täyttää parhaiten kampuskehityksen strategiset tavoitteet.

#### Hallituksen kokous 25.9.2020

- Asia 6: Kampuskehitysstrategian vahvistaminen.
- Liitteenä olevat aineisto:
  1. Kampuskehityshankkeen johtaja Satu Hyökin esitys Kampuskehitysstrategista 2020-2030.
- Kampusstrategia pohjautuu vuonna 2019 tehtyyn nykytila-analyysiin ja sen pohjalta läpivietyyn skenaariotyöskentelyyn, hallituksen 15.11.2019 kampuskehitystyölle antamat saatesanat huomioiden.
- Päätösesitys rehtori Walls 15.9.2020: Hallitus vahvistaa kampuskehitysstrategian.
- Päätös: Hyväksyttiin esityksen mukaisesti.

#### Kampuskehitysstrategian vahvistaminen hallituksen kokouksessa

- *Havainto: Kampuskehityksen reunaehtona on vahvistaa korkeakoulu yhteisön elinvoimaisuutta.*
- *Kampuskehityksellä on tavoiteltu saavutettavan käyttäjien tarpeen ja työtavan mukaan muuntuvat, saavutettavat yhteiskäyttötilat, yhteisön tilojen vähentäminen 25 % vuoden 2019 tasosta vuoteen 2030 mennessä sekä ajanmukaisia toimintatapoja tukevat kampusympäristöt.*
- *Kampuskehitystä on suunniteltu toteutettavan yhdessä opiskelijoiden ja koko henkilöstön kanssa. Kampuskehitystyötä toteutetaan Hervannan kampuksen, Keskustakampuksen ja Kaupin kampuksen osalta*

#### Hallituksen kokous 17.9.2021

- Yliopiston toimitiloja koskeva toimenpideohjelma.
- Liitteenä oleva aineisto:
  1. Talousjohtaja Patrik Marjamaa, kampuskehityshankkeen johtaja Satu Hyökki ja johtava asiantuntija Heikki Käkösen esitys yliopiston toimitiloja koskevan toimenpideohjelman lähtökohdista ja valmistelusta.
- Päätösesitys rehtori Walls 7.9.2021: Hallitus antaa saatesanat yliopiston toimitiloja koskevan toimenpideohjelman tavoitteisiin ja jatkovalmisteluun liittyen.
- Päätös: Hallitus antoi saatesanat yliopiston toimitiloja koskevan toimenpideohjelman tavoitteisiin ja jatkovalmisteluun liittyen. Hallitus piti tärkeänä monialaisen yliopiston eri osa-alueiden tasapuolista tarkastelua.

- Hallitus piti tärkeänä, että toimitilakehitys tukee yliopiston strategiaa ja huomioi toiminnallisuuden ja toiminnan tarpeet sekä talouden tasapainottamisen vaateet. Lisäksi hallitus korosti kaupunkikehitysnäkökulmaa ja yhteistyötä Tampereen kaupungin kanssa. Hallitus painotti avointa keskustelua ja yhteisön laajaa osallistumista toimenpideohjelman jatkovalmisteluun sekä tiedekuntaneuvostojen ja konsistorin kuulemista jatkovalmistelua koskien. Toimenpideohjelma valmistellaan hallituksen päätettäväksi marraskuun kokoukseen.
- *Havainto: Hallitus antoi reunaehdot kampuskehitykselle, jotka olivat tasapuolisuus, strategian huomiointi, talouden tasapainottaminen ja toiminnallisuus sekä yhteisön äänen huomioon ottaminen. Hallituksen antamat reunaehdot ovat moninaiset ja laajat, eikä niitä ole priorisoitu.*

## 2. Kampuskehitys (2/6)

### Kuvaus valmistelun etenemisestä

#### Kampuskehitysstrategian valmistelu (Yliopiston toimitiloja koskevan toimenpideohjelman lähtökohdat ja valmistelu, hallitusmateriaali 17.9.2021)

##### 2019 Nykytila-analyysi:

- Yhteisö osallistui tiedontuotantoon (n. 50 avainhenkilöhaastattelua, opiskelijoille ja henkilöstölle suunnatuilla työpajoilla sekä verkkoalustalla, jossa annettiin lähes 6 000 kommenttia kampus-kehityksen suuntaviivoihin)
- Järjestettiin yhteisiä tapaamisia, joissa kerättiin tiedekuntien ja palveluyksiköiden näkökulmia kampuskehityksen toimenpiteisiin
- Järjestettiin jokaisella kampuksella Meet, Greet & Share- tilaisuudet, joissa jaettiin tietoa kampuskehityksestä ja haettiin korkeakoulu yhteisöltä ajatuksia kampusympäristöjen kehittämiseen

- *Havainto: Yliopistoyhteisöä on laajasti osallistettu kampuskehityksen suunnitteluun. Suunnittelua on toteutettu useamman eri menettelyn avulla (yhteiset tapaamiset tiedekuntien kanssa, Meet, Greet & Share, työpajat, ja verkkoalustat). Yhteisöllä on ollut mahdollisuus osallistua suunnitteluun useamman kerran.*

##### 2020 Strategiatyö:

- Tampereen korkeakoulu yhteisö jakoi näkemyksiään kampuskehitysstrategiasta, yhteensä lähes 140 näkemystä, 27 eri foorumilta. Näitä ajatuksia ja kysymyksiä hyödynnettiin edelleen kampuskehitysstrategian työstämisessä ja hyödynnettiin toimenpideohjelman työstämisessä.

- *Havainto: Yliopistoyhteisölle on annettu mahdollisuus kommentoida kampuskehitysstrategiaa.*

##### 2021 Toimenpideohjelma:

- Toimenpideohjelma alkoi tiedekuntakerroksella (21 tapaamista eri kokoonpanoilla)
- Syksyllä 2021 valmistelu jatkui yhdessä yhteisöjen kanssa: tiedekuntien ja palvelualueiden johtoryhmät ja henkilöstötilaisuudet, opiskelijatilaisuudet tiedekunnissa, Ylioppilaskunnan tapaamiset, työryhmä-työskentelyt.
- Toimenpideohjelmassa 2022–2030 täsmennetään toimitiloja koskevat tavoitteet ja tarpeet käyttäjänäkökulmasta. Tunnistetaan toimenpiteet, joita tulisi toteuttaa tulevana vuosina tavoitteiden saavuttamiseksi, sekä toimenpiteiden alustava aikataulu.

- Esitysaineistossa on esitetty myös kampuskehittämisen kustannusvaikutukset. Ilman kehitystoimenpiteitä vuotuiset tilakustannukset nousevat.
- *Havainto: Toimenpideohjelman laadinnassa on kuultu yliopistoyhteisöä eri tilaisuuksissa.*



## 2. Kampuskehitys (3/6)

### Kuvaus valmistelun etenemisestä

#### Johtoryhmäkäsittely

- Yliopiston johtoryhmälle on 20.4.2021 kokouksessa viestitty kampuskehitys-kehittämishankkeen ajankohtaisista asioista. Keskustelussa todettiin tarve saada määriteltyksi tavoitteiden saavuttamiseen tarvittavat toimenpiteet sekä lukita etenemisjärjestys.
- Yliopiston johtoryhmälle 8.9.2021 kokouksessa johtaja Satu Hyökki esitteli kampuskehityksen toimenpidesuunnitelmatyön etenemistä. Keskustelujen perusteella kampuskehitys puhuttaa runsaasti. Työtilojen tiivistämiseen on tiedekunnissa valmiutta ja halua. Monipistetyöskentelyn mahdollisuudet kiinnostavat.
- Tutkijoiden tarpeet ovat moninaiset. Tutkijat ovat toivoneet työhuoneiden säilymistä ja maantieteellistä läheisyyttä oman arjen tärkeisiin tiloihin. Johtoryhmä totesi, että taloudellinen näkökulma on tärkeä. Pitkät vuokrasopimukset vaikeuttavat suunnittelua ja toteuttamista. Tiedekuntien tiloista tarvitaan tarkat pohjatiedot nykytilasta. Johtoryhmä korosti, että viestintään ja tiedontuottamiseen on panostettava.
- Yliopiston johtoryhmän 2.12.2021 kokouksessa johtaja Satu Hyökki antoi johtoryhmälle tilannekatsauksen toimitiloja koskevan toimenpideohjelman jatkovalmistelusta ja lausuntopyyntöjen aikataulusta.
- *Havainto: Tuleva kampuskehitys on laajasti yliopiston tiedossa. Yksiselitteistä kehitystarvetta ei ole havaittavissa tässä vaiheessa valmistelua.*

#### Hallituksen kokous 12.11.2021

- Aikaisemmin kerättyä tietopohjaa on täydennetty mm. tiedekunta-tapaamisissa käytyjen keskustelujen, lausuntojen sekä yliopiston hallituksen, konsistorin ja johdon työpajatyöskentelyllä.
- Toimenpideohjelma sisältää kolme tilallisen kehittämisen toimenpidevaihtoehtoa, jotka on valittu arviointikriteerien perusteella alustavista 12 vaihtoehdosta. Työryhmä esitti näistä toteutettavan ja priorisoidun toimenpidevaihtoehdon.
- Ehdotetut vaihtoehdot olivat VE6, VE7 ja VE9, jotka täyttävät parhaiten kampuskehityksen strategiset tavoitteet. Toimenpideohjelmassa esitetyt tilamuutokset ovat suuruusluokaltaan sellaisia, että toiminta yliopiston tiloissa edellyttää toimintakulttuurin, toimintamallien, palveluiden ja arkea tukevien digitaalisten järjestelmien kehittämistä tukemaan toimintaedellytyksiä.

#### Kampuskehityksen toimenpiteiden käsittely hallituksessa

- Liitteenä oleva aineisto:
  1. Talusjohtaja Patrik Marjamaa, kampuskehityshankkeen johtaja Satu Hyökki ja johtava asiantuntija Heikki Käkösen esitys yliopiston toimitiloja koskevan toimenpideohjelmasta.
- Yliopiston toimitiloja koskevan toimenpideohjelman valmisteluun on saatu lausunnot tiedekuntaneuvostoilta, yhteistoimintaneuvostolta ja Tampereen ylioppilaskunta TREYltä.
- Näkemyksiä tuotiin lausuntopyyntöön mukaisesti taloudelliseen ja vastuulliseen tilankäyttöön, toiminnan erityistarpeisiin, muutosvalmiuksiin toimitilakehitykseen sekä toimintakulttuurin kehittymiseen liittyviin tilallisiin kysymyksiin.
- Päätösesitys rehtori Wall 2.11.2021: Hallitus päättää yliopiston toimitiloja koskevasta toimenpideohjelmasta työryhmän esityksen mukaisesti (liite 1).

**Päätös:** Hallitus palautti yliopiston toimitiloja koskevan toimenpideohjelman jatkovalmisteluun. Hallitus ohjeisti jatkovalmistelua korostaen yhteisön kuulemisen tärkeyttä ja jakoi toimenpideohjelman kahteen vaiheeseen. Ensimmäinen vaihe kattaisi toimenpideohjelman vuoteen 2025. Toinen vaihe olisi vuosille 2026-2030. Hallitus keskusteli esitetyistä kolmesta toimitilatarkastelun vaihtoehdosta, mutta ei tunnistanut niistä valmista ratkaisua. Hallitus hahmotteli uuden mahdollisen vaihtoehdon. Hallitus hahmotteli uuden mahdollisen vaihtoehdon, jossa luovuttaisiin Pinni A - ja Festia-rakennuksista sekä osittain Arvo 1-rakennuksesta. Tämän vaihtoehdon osalta kampusten tasapuolisuus ja yliopiston taloudelliset tavoitteet voitaisiin saavuttaa toimenpideohjelman ensimmäisessä vaiheessa vuoteen 2025 mennessä.

*Jatkuu seuraavalla sivulla*

## 2. Kampuskehitys (4/6)

### Kuvaus valmistelun etenemisestä

#### Kampuskehityksen toimenpiteiden käsittely hallituksessa

- Tiedekuntaneuvostoja, konsistoria ja yliopistoyhteisöä tullaan kuulemaan laajasti koskien jo esitettyjen vaihtoehtojen sekä hallituksen tunnistaman uuden vaihtoehdon näkymää vuoteen 2025. Yhteisöstä voi kuulemisessa nousta myös jokin muu vaihtoehto. [Lyhennetty]
- *Havainto: Hallitus palautti toimenpideohjelman jatkovalmisteluun ja korosti yliopistoyhteisön kuulemisen tärkeyttä. Siitäkin huolimatta, että yliopistoyhteisö on ollut mukana kampuskehityksessä alusta asti. On mahdollista, että valittujen toimenpideohjelmien taustalla ei kuitenkaan ole kuultu riittävästi yliopistoyhteisöä.*
- Toimenpideohjelman vaihtoehtojen tunnistamisessa huomioon otettavia kriteereitä ovat olleet tilojen toiminnallisuus ja yliopiston ydintoiminnan tukeminen, rakennusten tilankäytön tehokkuus ja muuntokyky, tarkoituksenmukainen ja resurssiviisas toimintojen sijoittelu sekä rakennusten kunto ja tekninen muuntojoustavuus. Lisäksi vaihtoehtoja tarkasteltaessa on tunnistettu ja huomioitu aiemmat kampuskehitystoimenpiteet esimerkiksi tilankäytön tehostamisessa ja tilojen kehittämisessä. Myös yliopiston hiilineutraalisuustavoitteet, kokonaistaloudelliset tavoitteet ja vuokrasopimussitoumukset on otettu huomioon.

- Muita tärkeiksi tunnistettuja reunaehtoja ovat olleet kaupunkikehitykselliset näkökulmat, kiinteistön omistajien tavoitteet ja kulttuurillinen vastuullisuus.
- Toimenpideohjelmassa esitetyt tilamuutokset ovat suuruusluokaltaan sellaisia, että toiminta yliopiston tiloissa edellyttää toimintakulttuurin, toimintamallien, palveluiden ja arkea tukevien digitaalisten järjestelmien kehittämistä tukemaan toimintaedellytyksiä.
- *Havainto: Toimenpideohjelman kriteerit ovat ottaneet huomioon hallituksen tärkeänä pitävän toiminnallisuuden ja talouden tasapainottamisen vaateet. Toimenpideohjelman kriteereissä vahvasti heijastuu olemassa olevien tilojen asettamat reunaehdot kampuskehitykselle.*

#### Hallituksen päätös kampuskehityksestä

##### Hallituksen kokous 20.12.2021

- Liitteenä oleva aineisto

1. Liite 1 Kuvaus toisen vaiheen valmistelun prosessista,
2. Liite 2 Toimenpideohjelman ensimmäisen vaiheen vaihtoehdot ja toimenpideohjelmajärjestelmän prosessin kuvaus,
3. Lausuntopyyntö ja saadut lausunnot,
4. Yhteisökyselyn tulokset
5. Toimenpideohjelman Q&A-kysymykset ja vastaukset.

- Tietopohjaa täydennettiin järjestämällä marras-joulukuussa rehtorin tiedekuntakerros. Tiedekuntakohtaisiin tilaisuuksiin osallistui tiedekuntaneuvosto ja tiedekunnan johtoryhmä. Tiedekuntaneuvostoja, pyydettiin myös lausumaan toimenpideohjelmasta. Lisäksi yhteisöltä pyydettiin kymmenen muuta lausuntoa, intrassa toteutettiin avoin kysely ja ylläpidettiin kysymyksiä ja vastauksia -palstaa (Q&A) sekä järjestettiin yhteisölle suunnattu avoin keskustelutilaisuus Zoomissa.
- *Jatkuu seuraavalla sivulla*

## 2. Kampuskehitys (5/6)

### Kuvaus valmistelun etenemisestä

### Hallituksen päätös kampuskehityksestä

- Yhteisön kuulemisessa hallituksen tunnistama uusi vaihtoehto ja vaihtoehto VE7 saivat tasaväkisen kannatuksen. Pyydettyjen lausuntojen perusteella kaikilla seitsemällä tiedekunnalla on valmius edetä toimenpideohjelman ensimmäiseen vaiheeseen. Myös TREYn, Tampereen yliopiston tieteenekijät ry:n sekä yhteiskunnallisen vuorovaikuttamisen neuvoston lausunnoissa tuodaan esille valmius etenemiseen.
- *Havainto: Yhteisön näkemysten kartoittamista on jatkovalmistelussa jatkettu laajasti eri vuorovaikutuksen menetelmin. Lisäksi on pohjustettu hallitukselle esitettävien vaihtoehtojen kannatusta tiedekunnissa.*
- Konsistorin lausunnossa esitetään valmisteluun palauttamista. Selkeitä varauksia etenemiseen esittivät professorineuvosto, Professoriliiton Tampereen yliopiston osasto, tiedeneuvosto, koulutusneuvosto sekä yhteistoimintaneuvoston henkilöstön edustajat. Yhteisön kuulemisesta ei noussut varteenotettavaa omaa vaihtoehtoa, joka tuottaisi toimitilakehitykselle asetettuja tavoitteita vuoteen 2025.
- *Havainto: EDU, BEN, ITC tiedekuntien lausunnoista ilmeni selkeästi se, että hallituksen esittämä vaihtoehto kohtelee tasapuolisimmin tiedekuntia.*
- *MAB ja MET tiedekuntien lausunnoissa esitetään, millä reunaehdoilla kampuskehitystä tulisi tiedekuntien osalta tehdä sen sijaan, että lausunnot kommentoisivat jo valittuja vaihtoehtoja. Kyseiset kommentit ovat luonteeltaan sellaisia, joita olisi tarvittu jo aikaisemmassa vaiheessa valmistelua.*
- *ENS tiedekunnan lausunnossa korostuu tiedekunnan tarpeet sekä se, miten tiedekunta näkee toimintonsa uusissa tiloissa.*
- *SOC tiedekunnan lausunnossa nostetaan esiin, että yliopistoyhteisön näkemykset eivät näy riittävästi kampuskehityksen linjauksissa.*
- *Konsistori peräänkuuluttaa lausunnossaan, mitä kustannuksia syntyy ehdotetuista tilauudistuksista ja ratkaisujen tasapuolista vaikutusta eri tiedekunnissa. Ehdotuksista hallituksen vaihtoehto ja VE7 ovat tasapuolisimmat kampuksella. Konsistori pyytää, että hallitus erittelee pöytäkirjassaan, miten yhteisöltä kerätyt lausunnot ja muut kuulemiset ovat vaikuttaneet päätöksentekoon ja päätöksen sisältöön.*
- Päätösesitys rehtori Walls 16.12.2021: Hallitus päättää yliopiston toimitiloja koskevasta toimenpideohjelmasta hallituksen kokouksessaan 12.11.2021 tunnistaman uuden vaihtoehdon mukaisesti. Toimenpiteet voivat tarkentua vähennysten tai kehitystoimenpiteiden osalta seuraavan suunnitteluvaiheen seurauksena. Lisäksi hallitus valtuuttaa rehtorin käynnistämään keväällä 2022 laajapohjaisesti tiedekuntien ja yliopistoyhteisön kanssa toimenpideohjelman toisen vaiheen valmistelun vuosille 2026–2030. Toimitiloja koskevan toimenpideohjelman vaikutukset huomioidaan yliopiston vuosien 2023–2026 talous- ja toimintasuunnitelmassa.
- Kokouksen aikana esittelijä teki seuraavan muutetun päätösesityksen: Hallitus päättää yliopiston toimitiloja koskevasta toimenpideohjelmasta hallituksen kokouksessaan 12.11.2021 tunnistaman uuden vaihtoehdon mukaisesti. Vaihtoehto muodostaa kehityksen, jonka toimenpiteet voivat tilankäyttösuunnittelun seurauksena tarkentua vähennysten tai kehitystoimenpiteiden osalta. Lisäksi hallitus valtuuttaa rehtorin käynnistämään keväällä 2022 laajapohjaisesti tiedekuntien ja yliopistoyhteisön kanssa toimenpideohjelman toisen vaiheen valmistelun vuosille 2026–2030. Valmistelussa kiinnitetään huomiota osallistumiseen ja osallistumisen vaikuttavuuteen. Toimitiloja koskevan toimenpideohjelman vaikutukset huomioidaan yliopiston vuosien 2023–2026 talous- ja toimintasuunnitelmassa.
- *Jatkuu seuraavalla sivulla*

## 2. Kampuskehitys (6/6)

### Kuvaus valmistelun etenemisestä

#### Hallituksen päätös kampuskehityksestä

- **Päätös:** Hyväksyttiin muutetun päätösesityksen mukaisesti.
- **Havainto:** Lausuntopyyntö on päivätty 19.11.2021 ja 16.12.2021 rehtori Walls on tehnyt päätösesityksen. Yhteisöllä on ollut n. 3 viikkoa aikaa kommentoida valittuja vaihtoehtoja.
- Viimeisessä lausuntokierroksessa ilmenee selkeää kriittisyyttä valittavia kampuskehitys-vaihtoehtoja kohtaan.
- Tiedekuntien lausunnoissa ilmenee, että kampuskehityksen tavoite on ollut epäselvä. Tavoitteen olisi kuitenkin pitänyt olla selkeä yhteisölle jo tässä vaiheessa päätöksen valmistelutyötä. Kommenteissa peräänkuulutetaan myös asioista, jotka on sisällytetty kampuskehitysstrategiaan ja tulisi olla esitettyihin vaihtoehtoihin sisällytettynä.
- Mikäli hallitus olisi marraskuun 2021 kokouksessa päättänyt kampuskehityksen toimenpideohjelmasta, viimeistä lausuntokierrosta ei olisi organisoitu. Koska viimeisessä lausuntokierroksessa esiintyi mm. kampuskehitystavoitteen epäselvyyteen liittyviä kommentteja sekä kriittisyyttä, havaittavissa on, että valmistelua ei ole toteutettu riittävän huolellisesti vuorovaikutuksessa yliopistoyhteisön kanssa.



**Kampuskehityksessä on yliopistoyhteisön näkemyksiä kartoitettu päätöksenteon valmistelussa laajasti ja eri vaiheissa. Hallitus kuitenkin palautti (12.11.2021) työryhmän laatiman toimenpideohjelman jatkovalmisteluun ja hahmotteli oman vaihtoehdon. Jatkovalmistelun kirjallisissa lausunnoissa esitetään asioita, joiden olisi tullut olla selvillä yhteisökuulemisten pohjalta jo kampuskehityksen valmistelun aikana.**

**Vaikka havaintojen mukaan yliopistoyhteisöä on laajasti kuultu varhaisessa vaiheessa asioiden valmistelua ja valmistelun aikana, selkeää yhteyttä yhteisön kuulemisten vaikutuksesta päätöksiin ei ole dokumentaation perusteella todennettavissa. Näin ollen on mahdollista, ettei valmistelua ole toteutettu riittävän huolellisesti vuorovaikutuksessa yliopistoyhteisön kanssa.**



# Liite 2:

Tarkastuksen yhteydessä haastatellut henkilöt



# Liite 2: Tarkastuksen yhteydessä haastatellut henkilöt

## Hallitus

- Ilkka Herlin, hallituksen puheenjohtaja (31.12.2021 asti)
- Jorma Eloranta, hallituksen puheenjohtaja
- Jussi Välimaa, hallituksen varapuheenjohtaja
- Anne Jalkala, hallituksen jäsen (hallituksen varapuheenjohtaja 31.12.2021 asti)
- Jari Kinaret, hallituksen jäsen (31.12.2021 asti)
- Pirkko-Liisa Raudaskoski, hallituksen jäsen (31.12.2021 asti)

## Rehtoraatti

- Mari Walls, rehtori
- Jarmo Takala, provosti
- Marja Sutela, koulutuksen vararehtori (myös koulutusneuvoston pj)
- Tapio Visakorpi, tutkimuksen vararehtori (myös tiedeneuvoston pj)

## Konsistori

- Eeva Moilanen, puheenjohtaja, professori, Lääketieteen ja terveysteknologian tiedekunta (MET)
- Arto Laitinen, jäsen, professori, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta (SOC)

## Yhteiskunnallisen vuorovaikuttamisen neuvosto

- Antti Lönnqvist, puheenjohtaja, dekaani, Rakennetun ympäristön tiedekunta (BEN)

## Tiedekuntaneuvostot (puheenjohtajat)

- Juho Saari, dekaani, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta (SOC)
- Matti Sommarberg, dekaani, Johtamisen ja talouden tiedekunta (MAB)
- Jyrki Vuorinen, dekaani, Informaatioteknologian ja viestinnän tiedekunta (ITC)

## Nimityskomitea

- Ilkka Pörsti, puheenjohtaja, professori, Lääketieteen ja terveysteknologian tiedekunta (MET)
- Jaakko Hirvola, nimityskomitean perustajajäsen, toimitusjohtaja, Teknologiateollisuus

## Opiskelijoiden edustaja

- Iiris Taubert, ylioppilaskunnan puheenjohtaja vuonna 2021



# Liite 3:

Havaintojen arviointiasteikko



# Liite 3: Havaintojen arviointiasteikko

Tarkastusraportilla esitettävät havainnot luokitellaan raportin sisällä seuraavasti:

<b>K</b>	<b>Kriittinen:</b>	Havainto sisältää kriittisen riskin / puutteen nykyiselle toiminnalle ja turvallisuudelle ja korjaaviin toimenpiteisiin tulisi ryhtyä viipymättä.
<b>E</b>	<b>Erittäin merkittävä:</b>	Havainto on merkittävä ja vaikutukset voivat olla olennaisia. Havainto edellyttää valvottuja toimenpiteitä mahdollisimman pikaisesti.
<b>M</b>	<b>Merkittävä:</b>	Havainto edellyttää aikataulutettua ja vastuutettua toimenpidesuunnitelmaa.
<b>H</b>	<b>Huomioitava:</b>	Vastuuyksikkö voi harkintansa mukaan huomioida havainnon esimerkiksi kehittämissuunnitelmissaan. Vaikka havainnon kiireellisyys on vähäisempi, tulisi siitä kuitenkin huolehtia tehokkaan ja kontrolloidun toiminnan varmistamiseksi.





© 2022 KPMG Oy Ab, a Finnish limited liability company and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.