



Ilari Kriikkula

AMMATTIKORKEAKOULU-UUDISTUS OSAKEYHTIÖITYMISEN NÄKÖKULMASTA

Onko esitys ammattikorkeakoulu-uudistuksesta perusteltu osakeyhtiöhallituksen muodostamisen näkökulmasta?

AMMATTIKORKEAKOULU-UUDISTUS OSAKEYHTIÖITYMISEN NÄKÖKULMASTA

Onko esitys ammattikorkeakoulu-uudistuksesta perusteltu osakeyhtiöhallituksen muodostamisen näkökulmasta?

Ilari Kriikkula
Opinnäytetyö
Kevät 2013
Liiketalouden koulutusohjelma
Oulun seudun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun seudun ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma, oikeuden ja hallinnon suuntautumisvaihtoehto

Tekijä: Ilari Kriikkula

Opinnäytetyön nimi: Ammattikorkeakoulu-uudistus osakeyhtiöitymisen näkökulmasta

Työn ohjaaja: Lea Isopoussu-Koponen

Työn valmistumislukukausi ja –vuosi: Kevät 2013

Sivumäärä: 77 + 2 liitettä

Ammattikorkeakouluverkosto on hyvin hajanainen ja sirpaloitunut, koulutustarjontaa on liikaa sekä koulutukseen että työmarkkinoiden tarpeeseen nähden. Koulutusajat ovat pitkiä ja keskeyttämisasteet ovat korkeita ja kasvavia. Keskeisin heikon kustannustehokkuuden syy on kustannuspohjainen rahoitusjärjestelmä, joka kannustaa heikosti tehokkuuden lisäämiseen. Vuonna 2010 opetus- ja kulttuuriministeriö teetti selvityksen siitä, miten järjestelmää voitaisiin parantaa niin, että uudistukset takaisivat korkeakouluille vakaat toimintapuitteet pitkällä aikavälillä. Selvityksen mukaan yksi parannuksista olisi hallintomallin selkeyttäminen sellaiseksi, että korkeakouluilla olisi vain yksi hallitus kahden sijaan. Esimerkiksi nykyisissä osakeyhtiöpohjaisissa korkeakouluissa on erikseen osakeyhtiön hallitus, jossa ovat omistajat ja ammattikorkeakoulun hallitus, johon kuuluvat korkeakoulun johto, henkilöstön ja opiskelijoiden edustajat sekä elinkeino- ja muun työelämän edustajat. Ammattikorkeakoululain muutokset tulevat voimaan 1.1.2014.

Työn toimeksiantaja on Sivistystyönantajat ry, joka on korkeakoulutuksen ja opetuksen alan työnantajien edunvalvontajärjestö ja yksi Elinkeinoelämän keskusliiton, EK:n, jäsenliitto. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, kumpi vaihtoehto toimisi ammattikorkeakouluorganisaatioissa paremmin, yhden hallituksen malli, vai kahden eri hallituksen malli. Tutkimusmenetelmä on lainopillinen ja kvalitatiivinen. Keskeistä lähdeaineistoa raportissa ovat lainsäädäntö ja lakien esityöt sekä oikeuskirjallisuus.

Tutkimuskysymykseen, jossa pohditaan tulisiko ammattikorkeakouluhallitusten erota muista osakeyhtiöhallituksista ja jos tulee, niin miten, on pyritty vastaamaan haastatteleamalla eri ammattikorkeakoulujen ja niiden ylläpitäjien hallitusten tai valtuustojen jäseniä. Edustettuina ovat niin henkilöstön, omistajien, opiskelijoiden, kuin työelämänkin edustajat. Haastattelut on toteutettu teemahaastatteluina puhelimitse. Tutkimuksen perusteella yhden hallituksen malli on parempi kuin kahden hallituksen malli, sillä sitä puoltaa edustajia kaikista haastatelluista tahoista. Sen etuja ovat muun muassa hallinnon keveys, tiedonkulun parantuminen korkeakoulun sisällä sekä korkeakoulupoliittisten tavoitteiden varmempi noudattaminen. Haasteina tällä mallilla taas ovat hallituksen mahdollinen kuormittuminen ja työelämälähtöisyyden säilyttäminen korkeakoulussa.

Asiasanat: ammattikorkeakoulu, ammattikorkeakouluhallitus, ammattikorkeakoulu-uudistus, osakeyhtiö, osakeyhtiöhallitus,

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree programme in Business Economics, option of Law and Administration

Author: Ilari Kriikkula

Title of thesis: Polytechnic reform from the Viewpoint of Corporatization

Supervisor: Lea Isopoussu-Koponen

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2013 Number of pages: 77 + 2 appendices

The network of polytechnics is very unequally divided and fragmented. Too much education is offered compared to the needs of education and job market. Studying periods are long and drop-out rates are high and increasing. The primary reason for the low cost-efficiency is the cost related financing system that does not really encourage improving efficiency. In 2010, the Ministry of Education and Culture commissioned a report on how the system could be improved so that the reforms would guarantee a stable setting for the operation in the long term. According to the report, one of the improvements would be to clarify the administration in such a way that instead of having two separate boards, there would be only one board in the administration. In the current polytechnics maintained by limited companies, there are a separate board of directors and a board of the polytechnics that includes the management of the school, representatives of personnel and students, as well as representatives of business and working life. The Polytechnics Act is to take force in the beginning of 2014.

The commissioner for this research is the Association of Finnish Independent Education Employers, a trusteeship organization for employers of higher education and teaching. It is also one of the member associations of the EK, Confederation of Finnish Industries. The purpose of the research is to examine which option would work better in the organization of the polytechnics: the model of one board or the model of two separate boards. The research method is juridical and qualitative. The essential source material consists of legislation and juridical literature.

The research question is whether the boards of polytechnics should differ from typical boards of directors and if so, how they should differ. The answer to the research question is sought by interviewing different kind of members from all three types of polytechnics according to their ownership. Two members of the boards of owners and councils were also interviewed. The interviewees included owners, personnel, students and representatives of working life. In practice, the interviews were conducted by calling the interviewees. According to the results, the model of one board is better than the traditional model of two separate boards. The most important fact to support this is that from each type of interviewee groups, there were supporters of the possible new model. Advantages are for example that it lightens the administration, improves the inner flow of information, and it also secures the compliance of the politics of the tertiary level education. Challenges are to possibly overload the board with duties and to potentially lose the working life orientation in the polytechnics.

Keywords: board of limited company, board of polytechnic, limited company, polytechnic, the polytechnic reform,

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	8
1.1	Taustaa	8
1.2	Tutkimuskysymys, tutkimusmenetelmät ja rajaukset	9
1.3	Työn rakenne	11
2	AMMATTIKORKEAKOULUJEN TALOUDEN JA HALLINNON UUDISTAMINEN.....	12
2.1	Ammattikorkeakouluverkosto	12
2.2	Selvitys ammattikorkeakoulujärjestelmästä	16
2.3	Uudistusehdotukset ja jatkotoimet.....	20
2.4	Ammattikorkeakoulua koskevan lainsäädännön muuttaminen	23
3	AMMATTIKORKEAKOULUT OSANA KOULUTUSJÄRJESTELMÄÄ.....	25
3.1	Toimilupa ja kehittämissuunnitelma.....	26
3.2	Ammattikorkeakoulujen sisäinen hallinto ja rahoitus	27
3.3	Ammattikorkeakouluhallitus.....	30
4	OSAKEYHTIÖ AMMATTIKORKEAKOULUN YLLÄPITÄJÄNÄ.....	32
4.1	Osakeyhtiölain keskeiset periaatteet	32
4.2	Perustaminen ja osakkeet	34
4.3	Yhtiökokous ylimpänä päättävänä elimenä	36
4.4	Osakeyhtiöhallitus	39
4.4.1	Yhtiön johtoa ohjaavat periaatteet.....	41
4.4.2	Hallituksen tehtävät.....	42
4.4.3	Hallituksen jäsenen esteellisyys ja hallituksen päätöksenteko	43
4.5	Muut toimielimet	45
5	HENKILÖSTÖN VAIKUTUSMAHDOLLISUUDET YRITYKSESSÄ	46
5.1	Yhteistoimintalaki vaikuttamisen muotona	46
5.1.1	Henkilöstöryhmien edustajat	47
5.1.2	Neuvottelukunta	49
5.2	Henkilöstön edustus	50
6	TULOSTEN RAPORTOINTI	52
6.1	Haastattelumenetelmä	52
6.2	Haastateltavat	55
6.3	Yhden hallituksen malli.....	56

6.4	Kahden hallituksen malli.....	60
6.5	Ei osaa sanoa.....	62
6.6	Yhteistä	62
6.7	Henkilöstön ja opiskelijoiden rooli hallituksessa tulevaisuudessa.....	62
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	64
8	POHDINTA.....	69
	LÄHTEET.....	72
	LIITTEET	78

LYHENTEET

AMKL	Ammattikorkeakoululaki 9.5.2003/351
HE	Hallituksen esitys eduskunnalle
OYL	Osakeyhtiölaki 21.7.2006/624
Rahoituslaki	Laki opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta 29.12.2009/1705
TVL	Tuloverolaki 30.12.1992/1535
VNA	Valtioneuvoston asetus
Hallintoedustuslaki	Laki henkilöstön edustuksesta yritysten hallinnossa 24.8.1990/725

1 JOHDANTO

Sain toimeksiannon opinnäytetyölleni Sivistystyönantajat ry:ltä, joka on korkeakoulutuksen ja opetuksen alan työnantajien edunvalvontajärjestö ja yksi Elinkeinoelämän keskusliiton, EK:n jäsenliitoista. Jäsenenä sillä on 16 yliopistoa ja 290 yksityistä koulutuksen ja opetuksen järjestäjää, joidenka palveluksessa yhteensä noin 53 000 työntekijää. (Sivistystyönantajat ry 2012, hakupäivä 18.10.2012.)

1.1 Taustaa

Suomessa on 25 ammattikorkeakoulua ja niillä noin 160 toimipistettä, jotka toimivat noin 60 paikkakunnalla. Opiskelijoita korkeakouluissa oli vuonna 2010 yhteensä noin 147 000. Ammattikorkeakouluverkosto on viime vuosina tiivistynyt niin yhdistymisten, kuin myös toimipisteiden ja koulutusohjelmien lakkauttamisten myötä. Verkosto on kuitenkin yhä hyvin hajanainen ja sirpaloitunut, koulutustarjontaa on liikaa sekä koulutukseen että työmarkkinoiden tarpeisiin nähden. Koulutusajat ovat tavoitteisiin nähden pitkiä ja keskeyttämisasteet ovat korkeita ja kasvavia. Keskeisin heikon kustannustehokkuuden syy on kustannuspohjainen rahoitusjärjestelmä, joka kannustaa heikosti tehokkuuden lisäämiseen. (HE eduskunnalle laeiksi ammattikorkeakoululain sekä opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta annetun lain 26 ja 48 §:n muuttamisesta 2012, 3; Opetus- ja kulttuuriministeriö 2012, hakupäivä 15.11.2012; Salminen & Ylä-Anttila 2010, 3.)

Vuonna 2010 Opetus- ja kulttuuriministeriö teetti selvityksen siitä, miten järjestelmää voitaisiin parantaa niin, että uudistukset takaisivat ammattikorkeakouluille vakaat toimintapuitteet pitkällä aikavälillä. Selvityshenkilöiden mukaan kolme organisaatiomuutosta takaisivat tämän tulevaisuudessa. Näistä perustelluin muutos olisi uusi rahoitus-, ohjaus-, ja hallintojärjestelmämalli, jossa vastuu perusrahoituksesta siirrettäisiin kokonaan valtiolle, korkeakoulut ja niiden ylläpitäjäorganisaatiot yhdistyisivät yhdeksi oikeushenkilöksi ja kaikkien korkeakoulujen oikeudelliseksi muodoksi tulisi osakeyhtiö. Samalla siirryttäisiin nykyistä selkeämmin enemmän tuloksellisuutta painottavaan rahoitusjärjestelmään sekä selkeytettäisiin hallintomallia niin, että korkeakouluilla olisi vain yksi hallitus. Tällä hetkellä osakeyhtiöpohjaisissa korkeakouluissa on erikseen osakeyhtiön hallitus, jossa ovat omistajat ja niin sanottu

ammattikorkeakouluhallitus, johon kuuluvat henkilöstön ja opiskelijoiden edustajat. (Salminen & Ylä-Anttila 2010, 3.)

Tällä hetkellä osa ammattikorkeakouluista on yksityisiä, osa muuttumassa sellaiseksi, osa on kuntayhtymän ja osa taas kaupungin omistuksessa. Mitä omistussuhteisiin tulee, eri variaatioita on useita. 25:stä maamme korkeakoulusta 3 on kunnallisessa ja 7 kuntayhtymän omistuksessa. Loput 15 ovat yksityisiä ja osakeyhtiötaustaisia. Tämän lisäksi Ahvenanmaalla toimii Högskolan på Åland ja sisäasiainministeriön alaisuudessa toimiva Poliisiammattikorkeakoulu. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2012, hakupäivä 17.10.2012.) Osakeyhtiöitymisten lisäksi korkeakoulujen määrää ollaan edelleen pudottamassa yhdistymisten avulla. Esimerkiksi Kemi-Tornion ja Rovaniemen ammattikorkeakoulut yhdistettäneen ja yhtiötettäneen yhdeksi, Lapin ammattikorkeakouluksi ja Oulun seudun ammattikorkeakoulu muutetaan osakeyhtiöksi vuonna 2013. (Lapin korkeakoulukonserni 2012, hakupäivä 17.10.2012; Oulun seudun ammattikorkeakoulu 2012a, hakupäivä 15.9.2012.) Lisäksi joitakin yksiköitä tullaan edelleen myös lakkauttamaan ja aloituspaikkojen määrää alentamaan. (Centria ammattikorkeakoulu 2012a, hakupäivä 17.10.2012; Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu 2012b, hakupäivä 17.10.2012). Tämän opinnäytetyön tavoitteena on keskittyä ennen kaikkea yhden hallituksen muodostamisen seurauksiin osakeyhtiömallisessa korkeakoulussa. Aihe on äärimmäisen ajankohtainen opetus- ja kulttuuriministeriön mittavan korkeakoulurakennemuutostushankkeen vuoksi. Ilmassa on vielä paljon kysymyksiä muun muassa rahoituksen lopullisesta määräytymisestä ja hallinnon järjestämisestä korkeakouluissa.

1.2 Tutkimuskysymys, tutkimusmenetelmät ja rajaukset

Tarkoitukseni on selvittää, kumpi vaihtoehto toimii ammattikorkeakouluorganisaatiossa paremmin, yhden hallituksen malli, vai kahden eri hallituksen malli, tutkimuskysymyksen ollessa: ”Miten ammattikorkeakouluhallitusten tulisi erota muista osakeyhtiöhallituksista ja tuleeko niiden erota ensinkään?”. Eli mitkä ovat siis perusteet eroavaisuuksille? Lähtökohtaisesti, toimeksiantajani näkökulmasta katsoen kahden eri hallituksen malli sopisi paremmin ammattikorkeakouluille, kun taas opetus- ja kulttuuriministeriön selvityshenkilöiden mielestä yhden hallituksen malli olisi tarkoituksenmukaisempi. Toinen tarkastelunäkökohta tutkimisessa on, mitä lisäarvoa opiskelijat ja henkilöstö toisivat osakeyhtiöhallitukseen suhteessa perinteiseen osakeyhtiöhallitukseen. Edelliseen liittyen, on myös syytä tutkia ja pohtia olisivatko opiskelijat ja

henkilöstö liian usein jäävejä, eli esteellisiä osallistumaan päätöksentekoon tällaisessa osakeyhtiöhallituksessa. Tavoitteenani on tutkia mahdollisimman puolueettomasti, kumpi malli toimisi parhaiten kaikista oleellisista näkökulmista katsoen, ja että onko opetus- ja kulttuuriministeriön uudistushankkeelle todellisia perusteita käytännön tasolla hallitusten osalta. Näin ollen työssäni ei niinkään käsitellä muita henkilöstön ja opiskelijoiden vaikutusmahdollisuuksien toteuttamistapoja kuin niiden turvaamisen hallitusten muodostamisen avulla.

Tutkimusmenetelmäni on lainopillinen ja kvalitatiivinen. Keskeistä lähdeaineistoa raportissa ovat lainsäädäntö ja lakien esityöt sekä oikeuskirjallisuus. Tutkimuskysymykseen vastaaminen ei olisi mahdollista ilman käytännön näkökulmaa. Sen esille tuomiseksi olen haastatellut eri tahoja eri ammattikorkeakoulujen ja niiden ylläpitäjien hallituksista. Keskeisiä käsitteitä raportissa ovat muun muassa ammattikorkeakoulu, ammattikorkeakouluhallitus, ammattikorkeakoulu-uudistus, osakeyhtiöhallitus ja osakeyhtiö.

Keskeisiä lakeja ovat ammattikorkeakoululaki 9.5.2003/351 ja osakeyhtiölaki 21.7.2006/624. Keskeistä lähdeaineistoa on myös osakeyhtiötä koskeva kirjallisuus. Lisäksi opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisu (2010:23), Ammattikorkeakoulujen taloudellisen ja hallinnollisen aseman uudistaminen on erittäin tärkeä raporttini kannalta. Muita lähteitä ovat muun muassa Valtioneuvoston asetus ammattikorkeakouluista 15.5.2003/352 sekä hallituksen esitykset koskien ammattikorkeakoululakia ja osakeyhtiölakia. Lähteinä on käytetty myös opetus- ja kulttuuriministeriön sekä ammattikorkeakoulujen kotisivuja. Tarkoitukseni ei ole luetella ja selvittää, millaisia yhdistymisiä tulee olemaan korkeakoulusaralla ja mitä yksiköitä lakkautetaan lähitulevaisuudessa, vaan keskittyä lähinnä osakeyhtiöhallitusten toimivuuden tarkasteluun ammattikorkeakouluissa. Tulen kuitenkin sivuamaan yhdistymisiä ja lakkauttamisia jossain määrin. En myöskään keskity juuri muihin osakeyhtiön toimielimiin kuin hallitukseen, sillä muussa tapauksessa työ olisi liian laaja. Kuten aiemmin todettiin, henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien toteuttaminen muuten kuin yhden tai kahden hallituksen muodostamisen avulla, jätetään myös tutkimuksen ulkopuolelle.

1.3 Työn rakenne

Toisessa pääluvussa käsitellään ammattikorkeakouluverkostoa, nykytilaa sekä uudistusehdotuksia. Siinä tarkastellaan myös kuinka nykyiseen tilaan on tultu, mitkä tavoitteet on jo saavutettu, ja missä asioissa olisi vielä kehitettävää. Kolmannessa pääluvussa selvitetään korkeakoulujen rakennetta yleisesti ja perehdytään tarkemmin korkeakoulujen ylläpitämiseen, hallintoon ja rahoitukseen. Tässä luvussa ammattikorkeakoululaki on keskeinen lähde. Neljännessä pääluvussa taas käsitellään itse osakeyhtiötä ja etenkin sen olennaisimpia piirteitä ammattikorkeakoulun ylläpitämisen kannalta. Viidennessä pääluvussa selvitetään, minkälaisia vaikutusmahdollisuuksia henkilöstöllä on yrityksessä.

Luettavuuden parantamiseksi, sana ammattikorkeakoulu esiintyy lähinnä vain silloin, kun se ensimmäisen kerran mainitaan kussakin kappaleessa, tai jos käsite esiintyy useamman kerran samassa virkkeessä, ellei kyseessä ole sitten jokin muu termi, johon kyseinen sana olennaisena osana liittyy. Muulloin ammattikorkeakoulu-sanan korvaa sana korkeakoulu, joten tällä ei tarkoiteta missään vaiheessa yliopistosektorin korkeakouluja. Kyseisestä tavasta saatetaan kuitenkin myös poiketa tilanteesta ja asiayhteydestä riippuen, jolloin käytetään koko nimeä. Lisäksi erottaakseni osakeyhtiön hallituksen selkeämmin ammattikorkeakoulun hallituksesta, käytän termejä ammattikorkeakouluhallitus ja osakeyhtiöhallitus.

2 AMMATTIKORKEAKOULUJEN TALOUDEN JA HALLINNON UUDISTAMINEN

Tässä pääluvussa esitellään opetus- ja kulttuuriministeriön kaavailemaa ammattikorkeakoulujen talouden ja hallinnon uudistusta. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisema selvityshenkilöiden raportti (2010:23), Ammattikorkeakoulujen taloudellisen ja hallinnollisen aseman uudistaminen on tärkein lähde, mutta myös opetus- ja kulttuuriministeriön kotisivut ovat keskeistä lähdeaineistoa.

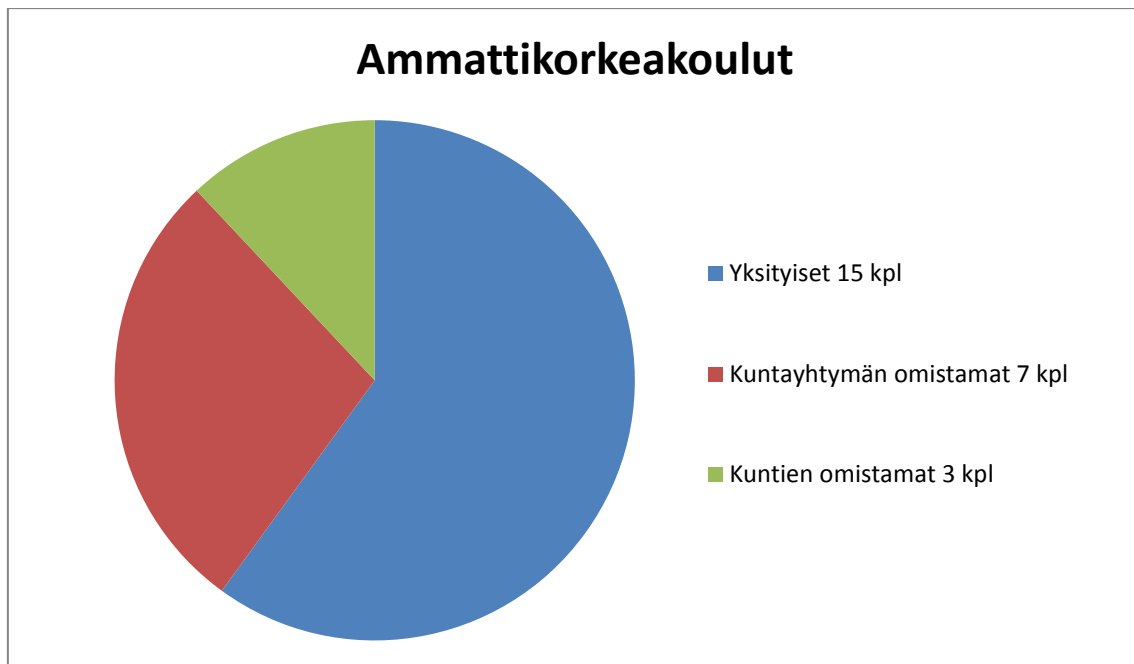
2.1 Ammattikorkeakouluverkosto

Kuten johdannossa todettiin, Suomessa on 25 ammattikorkeakoulua ja niillä noin 160 toimipistettä. Opiskelijoita korkeakouluissa oli vuonna 2010 yhteensä noin 147 000. Korkeakoulujen perustana olivat aiemmin opistoasteen ja ammatillisen korkea-asteen koulutusta antaneet oppilaitokset, joista kehitettiin ammattikorkeakouluja koulutuksen tasoa nostamalla. Ensimmäisessä vaiheessa yhtenä kokeilulupien myöntämiskriteerinä oli, ettei kokeiluluvan hakijan toimintapaikkakunnalla sijainnut yliopistoa. Korkeakoulujen vakinaistaminen tapahtui vuosien 1996 - 2000 välillä, jolloin väliaikaisina toimiville korkeakouluille myönnettiin vakinaiset toimiluvat. Kaikki korkeakoulut ovatkin toimineet vakinaisina elokusta 2000 alkaen, jolloin korkeakouluja oli vielä 29. (HE 206/2002, vp 9; HE eduskunnalle laeiksi ammattikorkeakoululain sekä opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta annetun lain 26 ja 48 §:n muuttamisesta 2012, 3; Opetus- ja kulttuuriministeriö 2012, hakupäivä 15.11.2012.)

Ammattikorkeakouluverkosto on viime vuosina tiivistynyt niin yhdistymisten kuin myös toimipisteiden sekä koulutusohjelmien lakkauttamisten myötä. Opiskelija- ja suoritettujen tutkintojen määrällä mitattuna ammattikorkeakoulut ovat jo kasvaneet yliopistosektorin suuruiseksi. Verkosto on kuitenkin edelleen hyvin hajanainen ja sirpaloitunut, sillä koulustarjontaa on liikaa sekä koulutuksen kysyntään että työmarkkinoiden tarpeeseen nähden. Sirpaloituneisuus johtuu siitä, että korkeakoulujen perustana oli alun perin noin 210 ammatillista oppilaitosta yli 80 paikkakunnalla. Koulutusajat sen sijaan ovat tavoitteisiin nähden pitkiä ja keskeyttämisasteet korkeita ja kasvavia. Keskeisin heikon kustannustehokkuuden syy on kustannuspohjainen rahoitusjärjestelmä, joka kannustaa heikosti tehokkuuden lisäämiseen. (HE

206/2002, vp 9; Salminen & Ylä-Anttila 2010, 3.) Rahoitusjärjestelmää kuvataan tarkemmin pääluvussa 3.

Maamme ammattikorkeakouluista kolme on kunnallisessa omistuksessa ja ne ovat Kajaanin, Pohjois-Karjalan ja Turun ammattikorkeakoulut. (Kajaanin ammattikorkeakoulu 2012; Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu 2012; Turun ammattikorkeakoulu 2012, hakupäivä 17.10.2012). Kuntayhtymien omistuksessa taas ovat Hämeen, Kemi-Tornion, Lahden, Oulun seudun, Rovaniemen ja Seinäjoen ammattikorkeakoulut sekä Savonia ammattikorkeakoulu. (Hämeen ammattikorkeakoulu 2012; Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu 2012a; Lahden ammattikorkeakoulu 2012; Oulun seudun ammattikorkeakoulu 2012b; Rovaniemen koulutuskuntayhtymä 2012; Savonia-ammattikorkeakoulu 2012; Seinäjoen ammattikorkeakoulu 2012, hakupäivä 17.10.2012). Loput 15 taas ovat yksityisiä ammattikorkeakouluja, eli Arcada, Centria, Diakonia, HAAGA-HELIA, Humanistinen ammattikorkeakoulu, Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Kymenlaakson ammattikorkeakoulu, Laurea, Metropolia, Mikkelin ammattikorkeakoulu, Saimaan ammattikorkeakoulu, Satakunnan ammattikorkeakoulu, Tampereen ammattikorkeakoulu, Vaasan ammattikorkeakoulu sekä Yrkeshögskolan Novia. (Arcada 2012; Centria ammattikorkeakoulu 2012b; Diakonia-ammattikorkeakoulu 2012; HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu 2012; Humanistinen ammattikorkeakoulu 2012; Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2012; Kymenlaakson ammattikorkeakoulu 2012; Laurea-ammattikorkeakoulu 2012; Metropolia 2012; Mikkelin ammattikorkeakoulu 2012; Saimaan ammattikorkeakoulu 2012; Satakunnan ammattikorkeakoulu 2012; Tampereen ammattikorkeakoulu 2012; Vaasan ammattikorkeakoulu 2012; Yrkeshögskolan Novia 2012, hakupäivä 17.10.2012). Kuviossa 1, sivulla 14, on kuvattu ammattikorkeakoulujen omistussuhteita.



KUVIO 1. Ammattikorkeakoulujen omistussuhteet. Tilanne 26.2.2013

Ammattikorkeakoulujen omia kotisivuja tutkiessa huomaa, että korkeakoulujen taustavoimina on monenlaisia järjestelyjä. Sikäli mikäli kotisivuja on uskominen, taustaorganisaatiot voivat joko omistaa kouluja tai hallinnoida niitä, mutta useimmiten taustaorganisaatiot ylläpitävät kouluja. Korkeakoulut voivat toimia myös ilman taustaorganisaatioita, jolloin koulut ovat itsessään osakeyhtiöitä. Osakeyhtiö-muotoisuus on kuitenkin ainoa tapa toimia ilman taustaorganisaatiota tällä hetkellä. Tällaisia ammattikorkeakouluosakeyhtiöitä on yhteensä neljä ja ne ovat HAAGA-HELIA Oy Ab, Laurea-ammattikorkeakoulu Oy, Metropolia Ammattikorkeakoulu Oy ja Oy Vaasan ammattikorkeakoulu-Vasa yrkeshögskola Ab, eli VAMK Oy. (HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu 2012; Laurea-ammattikorkeakoulu 2012; Metropolia 2012; Vaasan ammattikorkeakoulu 2012, hakupäivä 17.10.2012.)

Lahden ammattikorkeakoulu kuuluu itsenäisenä osana Päijät-Hämeen koulutus konserniin, mutta tällöinkin koulutus konserni, joka on useamman päijäthämäläisen kunnan omistama kuntayhtymä, toimii ylläpitäjänä. Tampereen ammattikorkeakoulu on ainoa koulu, jota hallinnoi jokin taustaorganisaatio. Tässä tapauksessa se on Pirkanmaan ammattikorkeakoulu Oy. Osakeyhtiön suurimpana osakkaana on tosin Tampereen kaupunki, jonka omistuksessa on 87 % osakkeista. Muita erityisiä järjestelyjä on muun muassa Yrkeshögskolan Noviassa, joka toimii Åbo Akademin

alaisuudessa ja siten osakeyhtiön nimi onkin Ab Yrkeshögskolan vid Åbo Akademi. (Lahden ammattikorkeakoulu 2012; Tampereen ammattikorkeakoulu 2012; Yrkeshögskolan Novia 2012, hakupäivä 17.10.2012.)

Ammattikorkeakouluja, jotka ilmoittavat olevansa ylläpidettyjä jonkin taustaorganisaation toimesta on yhteensä 14. Kaikista korkeakouluista ainoastaan Arcadan taustalla on säätiö, eli Stiftelsen Arcada-säätiö, joka ylläpitää Arcadaa. (Arcada 2012, hakupäivä 17.10.2012). Kaikki seitsemän korkeakoulua, jotka ovat kuntayhtymien omistuksessa, ovat myös ylläpidettyjä koulutuskuntayhtymiensä toimesta. (Hämeen ammattikorkeakoulu 2012; Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu 2012a; Lahden ammattikorkeakoulu 2012; Oulun seudun ammattikorkeakoulu 2012b; Rovaniemen ammattikorkeakoulu 2012; Savonia-ammattikorkeakoulu 2012; Seinäjoen ammattikorkeakoulu 2012, hakupäivä 17.10.2012).

Näin ollen kuusi muuta ylläpitäjäorganisaatiota ovat osakeyhtiöitä. Diakonia-ammattikorkeakoulua ylläpitää Diakonia-ammattikorkeakoulu Oy, jonka lyhenne on DAK Oy. Humanistista ammattikorkeakoulua taas ylläpitää Suomen Humanistinen Ammattikorkeakoulu Oy, eli SHAK Oy, kun taas vastaavasti Satakunnan ammattikorkeakoulua ylläpitää Satakunnan ammattikorkeakoulu Oy, lyhyemmin SAMK Oy. (Diakonia-ammattikorkeakoulu 2012; Humanistinen ammattikorkeakoulu 2012; Satakunnan ammattikorkeakoulu 2012, hakupäivä 17.10.2012.)

Kymenlaakson ja Mikkelin ammattikorkeakoulut muodostavat yhdessä korkeakoulukonsernin, jonka emoyhtiönä on Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu Oy. Kymenlaakson ammattikorkeakoulun ylläpitäjäorganisaationa on kuitenkin Kymenlaakson Ammattikorkeakoulu Oy, kun vastaavasti Mikkelin ammattikorkeakoulua ylläpitää Mikkelin Ammattikorkeakoulu Oy. Saimaan ammattikorkeakoulua taas ylläpitää Saimaan ammattikorkeakoulu Oy. Mikkelin Ammattikorkeakoulu Oy ja Saimaan ammattikorkeakoulu Oy ovat lisäksi siitä vielä erikoisia, että molemmissa osakeyhtiöissä on vain yksi omistaja taustalla. Mikkelin Ammattikorkeakoulu Osakeyhtiön omistaa kokonaisuudessaan Mikkelin ammattikorkeakouluyhtymä, jonka jäseniä ovat Mikkelä, Pieksämäki ja Savonlinna. Saimaan ammattikorkeakoulu osakeyhtiön ainoa osakas taas on Etelä-Karjalan koulutuskuntayhtymä, joka muodostuu yhdeksästä kaakkois-suomalaisesta kunnasta. (Kymenlaakson ammattikorkeakoulu 2012; Mikkelin ammattikorkeakoulu 2012; Saimaan ammattikorkeakoulu 2012, hakupäivä 17.10.2012.)

Kaksi ammattikorkeakoulua on osakeyhtiön omistuksessa ja ne ovat Centria ammattikorkeakoulu, jonka omistaa Centria ammattikorkeakoulu Oy sekä Jyväskylän ammattikorkeakoulu omistajanaan Jyväskylän Ammattikorkeakoulu Oy. (Centria ammattikorkeakoulu 2012b; Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2012, hakupäivä 17.10.2012). Jäljelle jäävät kolme kuntien omistamaa korkeakoulua ovat joko liikelaitoksia tai toimivat liikelaitosten tavoin. Kuten aiemmin tuli mainittua, nämä korkeakoulut ovat Kajaanin, Pohjois-Karjalan ja Turun ammattikorkeakoulut. Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu on Joensuun kaupungin liikelaitos, mitä ei korkeakoulun nimestä voi päätellä. (Kajaanin ammattikorkeakoulu 2012; Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu 2012; Turun ammattikorkeakoulu 2012, hakupäivä 17.10.2012.)

2.2 Selvitys ammattikorkeakoulujärjestelmästä

Vuonna 2010 Opetus- ja kulttuuriministeriö teetti selvityksen, miten järjestelmää voitaisiin parantaa siten, että uudistukset takaisivat ammattikorkeakouluille vakaat toimintapuitteet pitkällä aikavälillä. Selvityshenkilöiksi valittiin KT Hannele Salminen ja KTL Pekka Ylä-Anttila opetusministeri Henna Virkkusen toimesta. Toimeksiannosta ilmenee, että korkeakoulujen ja koko ammattikorkeakoulusektorin toiminnan ohjauksen, hallinnon, johtamisen ja rahoituksen parantamiseen kohdistuu runsaasti kehittämistarpeita. Viime vuosina huomio on kohdistunut erityisesti siihen, että ammattikorkeakoululaitoksen hajanaisuus ja vähäinen erikoistuminen ja erilaistuminen ovat esteitä laadun parantamiselle. Korkeakoulujen hallintomalli ja päätöksentekorakenteet tuottavat ajoittain vaikeasti yhteen sovitettavia näkökulmia korkeakoulun strategisessa kehittämisessä ja rakenteiden uudistamisessa. (Salminen & Ylä-Anttila 2010, 9.)

Ammattikorkeakoulukenttä on ollut muutoksen tilassa lähes koko ammattikorkeakoulujärjestelmän olemassaolon ajan. Järjestelmällä on alusta lähtien ollut sekä koulutuspoliittisia että aluepoliittisia tavoitteita ja jännite näiden välillä on säilynyt koko ajan ja aika ajoin jopa kasvanut. Osa hallintoon ja ohjaukseen liittyvistä käytännöistä periytyy ammattikorkeakoulujen alkuajoilta, jolloin ne perustettiin kunnallisen, opistotasaisen ammatillisen koulutusjärjestelmän pohjalle. Ammattikorkeakouluverkosto on viime vuosina tiivistynyt niin yhdistymisten, kuin myös toimipisteiden ja koulutusohjelmien lakkauttamisten myötä. Verkosto on kuitenkin edelleen hyvin hajanainen ja sirpaloitunut, koulutustarjontaa on liikaa sekä koulutuksen kysyntään, että työmarkkinoiden tarpeisiin nähden. Liikatarjonta keskittyy eritoten muutamiin koulutusaloihin ja tietyille maantieteellisille alueille. Koulutusajat ovat tavoitteisiin nähden pitkiä ja

keskeyttämisasteet ovat sekä korkeita että kasvavia. Kokonaisuudessaan, järjestelmässä on paljon tehottomuutta, mutta erot eri koulujen välillä ovat suuria. (Salminen & Ylä-Anttila 2010, 10-11.)

Nykyinen rahoitus-, ohjaus- ja hallintojärjestelmä ei ole kyennyt ratkaisemaan näitä perusongelmia, vaikka ammattikorkeakoulukentässä on tehty paljon muutoksia viime aikoina ja etenkin viimeisen kymmenen vuoden aikana. Tämä on pikemminkin vienyt koulujen resursseja perustehtävien hoitamiselta, jolloin työrauha on vähentynyt, eikä pitkän tähtäimen muutoksia ole saatu aikaiseksi. Etenkin jännitteen alueellisen tai kunnallisen ja korkeakoulupoliittisen näkökulman välillä on katsottu estävän vakautta luovat periaatteelliset uudistukset. (Salminen & Ylä-Anttila 2010, 11.)

Salminen ja Ylä-Anttila (2010, 13) ovat ryhmitelleet ammattikorkeakoulujärjestelmään liittyvät uudistamis- ja kehittämistarpeet seitsemän teeman alle. Nämä ovat:

1. Ammattikorkeakoulujen asema ja rooli osana koulutus- ja innovaatiojärjestelmää
2. Hallinto- ja ohjausjärjestelmä
3. Suomen AMK-järjestelmä kansainvälisessä vertailussa
4. Koulutuksen tarjonta ja kysyntä –ammattikorkeakouluverkosto ja sen rakenne
5. Ammattikorkeakoulujen suoriutuminen opetus- ja tutkimustehtävästään, työmarkkinatulemat
6. Yhteistyö ja yhteistyörakenteiden luominen
7. Aluekehitystehtävä.

Tässä raportissa käsittelen kuitenkin vain hallinto- ja ohjausjärjestelmä-teemaa ja ymmärtääkseen kuinka se toimii, on tiedettävä myös kuinka rahoitus järjestetään. Sillä sen mukaan toimitaan keneltä rahoitus saadaan. Ammattikorkeakouluilla on niin sanottu perusrahoitus, toiselta nimeltään yksikköhintarahoitus, joka on osa kuntien valtionosuusjärjestelmää. Tämä toimii siten, että jokainen kunta osallistuu korkeakoulujen kustannuksiin asukasta kohden lasketulla rahoitusosuudella. Valtionosuudet vaihtelevat vuodesta toiseen, riippuen miten kulloinkin päätetään. Kuntien osuus korkeakoulujen kokonaisrahoituksesta on kuitenkin noussut asteittain koko 2000-luvun ajan. (Salminen & Ylä-Anttila 2010, 18.)

Perusrahoitus määräytyy kustannusperusteisesti. Rahoitus annetaan ylläpitäjille tai omistajille opiskelijamäärän ja opiskelijaa kohden määrätyn yksikköhinnan perusteella. Rahoituksen suuruus määräytyy laskennallisten opiskelijamäärien ja suoritettujen tutkintojen mukaan niin, että opiskelijamäärien painoarvo on 70 % ja suoritettujen tutkintojen 30 %. Tämä rahoitusjärjestelmä ei siten kannusta kustannustehokkuuteen, vaan pikemminkin kustannusten kasvattamiseen, kun rahoitus tulee kaikkien ammattikorkeakoulujen yhteisten keskimääräisten menojen mukaan. Korkeakoulun omat kustannukset eivät myöskään suoraan vaikuta sen saamaan rahoitukseen. (Salminen & Ylä-Anttila 2010, 19.)

Nykyinen rahoitusmalli ei myöskään kannusta ammattikorkeakouluja panostamaan aluetta palvelevaan tutkimus- ja kehitystyöhön, sillä perusrahoituksesta puuttuu kokonaan tätä toimintaa koskeva elementti. Perusrahoituksen lisäksi myönnettävällä hanke- ja tuloksellisuusrahoituksella ei juurikaan ole ohjaavaa vaikutusta, sillä kyseiset valtionavustukset ovat volyymiltään pieniä ja niiden merkitys on koettu vähäiseksi. Kaikesta tästä johtuen esimerkiksi koulutustarjonnan sopeuttaminen työvoimatarpeeseen on nykyisessä järjestelmässä vaikeaa. (HE eduskunnalle laeiksi ammattikorkeakoululain sekä opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta annetun lain 26 ja 48 §:n muuttamisesta 2012, 15; Salminen & Ylä-Anttila 2010, 19.)

Laskennalliset kustannukset eivät aina heijastele toteutuneita kustannuksia ja todellisten kustannusten vertailu ammattikorkeakoulujen välillä on hankalaa, sillä taloushallinnon käytänteet ja talouden seuranta vaihtelevat korkeakouluittain ja ylläpitomuodoittain. Nykyisen rahoitusjärjestelmän haasteita ovat järjestelmän kustannuspohjaisuus ja siitä johtuva heikko kannustavuus sekä kuntien osallistuminen korkeakoulujen rahoitukseen. Korkeakoulut ovatkin selkeä poikkeus valtion ja kuntien välisen kustannusjaon palveluissa, sillä niiden rahoitus on liitetty suoraan valtionohjaukseen ilman, että kunnat voivat siihen paljoo vaikuttaa. Kunnallisten korkeakoulujen yhtiöittäminen on osaltaan loitontanut niitä kuntaohjauksesta. (Salminen & Ylä-Anttila 2010, 19-20.)

Kysymys kuuluukin, onko ammattikorkeakoulupalveluiden rahoittaminen kuntien tehtävä? Kysymyksen aiheellisuutta lisää vielä se, että yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen hallinto- ja ohjausjärjestelmät ovat lähentyneet toisiaan ja niiden yhteistyötä on kasvatettu. Tällöin rahoituksessa olevat erot ovat ilmenneet yhteistyörakenteita luotaessa ja osaltaan vaikeuttaneet yhteistyön tekemistä käytännön tasolla. Korkeakoulut ja niiden sidosryhmät ovat suurelta osin sitä

mieltä, että korkeakoulujen rahoitus ei kuulu kuntien tehtäviin, joten rahoitusvastuu olisi siten siirrettävä valtiolle. (Salminen & Ylä-Anttila 2010, 20-21.)

Ammattikorkeakoulujen hallintoa koskeva säädösympäristö koostuu ammattikorkeakoululain lisäksi joko kuntalaista, osakeyhtiölaista tai säätiölaista, riippuen korkeakoulun ylläpitomallista. Tämä onkin usein aiheuttanut hämmennystä, kun on ollut epäselvyyttä, minkä lain mukaan toimitaan. Osakeyhtiömuoto on nopeasti yleistynyt korkeakoulujen ylläpitomuotona. Viimeisin osakeyhtiöitynyt korkeakoulu on Satakunnan ammattikorkeakoulu (Satakunnan ammattikorkeakoulu 2012, hakupäivä 29.10.2012). Opetus- ja kulttuuriministeriön ja korkeakoulujen ylläpitäjien sekä korkeakoulujen välisillä tavoite- ja tulossopimuksilla ohjataan ammattikorkeakouluja. Sopimuksissa sovitaan korkeakoulujen toiminnalle asetettavista keskeisistä tavoitteista ja niiden seurannasta sekä toiminnan kehittämisestä. (Salminen & Ylä-Anttila 2010, 21-22.)

Kunnallishallintoa ja korkeakoulupolitiikkaa on monesti vaikea sovittaa yhteen, sillä kuntien näkökulmasta ammattikorkeakoulu on poikkeuksellinen hallinnoltaan ja ohjaukseltaan. Silloin, kun korkeakoulu on osa kunnallista hallintoa, kunnan itsehallintoon kuuluu sen hallinnosta päättäminen. Valtion ohjaus on kuitenkin vahva ja ylläpitäjäkunnat ovatkin kokeneet nykyisen ohjausjärjestelmän olevan ristiriidassa kunnallisen itsehallinnon kanssa turhan usein. (Salminen & Ylä-Anttila 2010, 22.)

Ammattikorkeakouluissa on ulkoinen ja sisäinen hallitus. Ulkoisen hallituksen tehtävänä on päättää korkeakoulun strategisesta kehittämisestä sekä toiminta- ja tulossuunnitelmasta ja talousarviosta. Sisäinen hallitus taas vastaa sisäisestä hallinnosta ja operatiivisesta johtamisesta. Selvityshenkilöiden tekemien haastatteluiden mukaan osassa korkeakouluja tehtävänjako on selvä eikä ongelmia ole, mutta joissakin näiden kahden hallituksen roolit ja tehtävät ovat sekoittuneet ja päätöksenteko on vaikeaa. Haastatteluissa tuotiin esiin kahdenlaisia haasteita ja toiveita. Ensinnäkin ulkoisessa hallituksessa saattaa olla liian vähän ulkopuolista, työelämää edustavaa asiantuntemusta ja toisaalta taas sisäisessä hallituksessa korkeakoulun ulkopuoliset edustajat saattavat ottaa esille asioita, jotka selkeästi kuuluisivat ulkoiselle, strategiselle hallitukselle. Etenkin kuntayhtymien ylläpitämissä korkeakouluissa on helposti syntynyt monikerroksinen hallintojärjestelmä, jossa päätöksenteko on hidasta ja monimutkaista. (Salminen & Ylä-Anttila 2010, 22.)

2.3 Uudistusehdotukset ja jatkotoimet

Selvityksestä voidaan päätellä, että nykyiseen rahoitusjärjestelmään liittyy selkeitä kannustinongelmia, jotka on ratkaistava muuttamalla järjestelmää niin, että se palkitsee tehokkuudesta ja laadullisten tavoitteiden saavuttamisesta enemmän kuin määrällisten tavoitteiden saavuttamisesta. Ammattikorkeakoulujen määrälliset tavoitteet on pitkälti jo saavutettu. Niin valtion ja kuntien jaettu rahoitusvastuu kuin nykyinen ylläpitojärjestelmä, jossa korkeakouluja ohjaavat useat eri lait ja valtionosuusjärjestelmän säännökset, vaatii yksinkertaistamista ja selkeyttämistä, sillä muun muassa kuntien rahoitus osana valtionosuusjärjestelmää koetaan epäoikeudenmukaiseksi. Valtion voimakkaan ohjauksen ja kuntien vaikutusmahdollisuuksien välillä nähdään jännite, jota tulisi purkaa. Jännitettä aiheuttaa eritoten kuntien pienet vaikutusmahdollisuudet rahoitusosuuteensa nähden. (Salminen & Ylä-Anttila 2010, 18, 38.)

Selvityshenkilöt ovatkin esittäneet kolme vaihtoehtoa nykyisten ongelmien ratkaisemiseksi:

1. Koko perusrahoitus tulisi valtiolta. Ammattikorkeakoulut ja niiden ylläpitäjät muutettaisiin yhdeksi oikeushenkilöksi, ensisijaisesti osakeyhtiöksi.
2. Koko perusrahoitus valtiolle, mutta nykyinen ylläpitojärjestelmä säilyisi.
3. Rahoitusvastuu säilyisi kunnilla ja valtiolla, mutta ohjausta ja hallintoa uudistettaisiin.

Kaikille malleille yhteistä olisi tällöin kustannuspohjaisesta rahoitusmallista luopuminen ja siirtyminen tuloksellisuuteen pohjautuvaan rahoitusjärjestelmään. Lisäksi hallintoa uudistettaisiin siirtymällä yhden strategisen hallituksen järjestelmään. Korkeakouluissa olisi kuitenkin myös monijäseninen hallintoelin sisäisten asioiden hoitamiseen. Selvityshenkilöt ehdottavat ensimmäistä vaihtoehtoa toteutettavaksi, sillä se on heidän mielestään kaikista selkein ja virtaviivaisin malli. Myös hallitusohjelman kirjaus perustuu tähän vaihtoehtoon. (HE eduskunnalle laeiksi ammattikorkeakoululain sekä opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta annetun lain 26 ja 48 §:n muuttamisesta 2012, 16; Salminen & Ylä-Anttila 2010, 40-41.)

Lokakuussa 2012 hallitus sai valmiiksi luonnosversion esityksestä eduskunnalle koskien laeiksi ammattikorkeakoululain sekä opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta annetun lain 26 ja 48 §:n muuttamisesta. Ammattikorkeakoululainsäädännön uudistaminen on siinä mainittu keskeisenä osana käynnissä olevaa korkeakoulureformia. Tavoitteena on vahvistaa ammattikorkeakoulujen opetuksen ja tutkimus- ja kehitystoiminnan sekä näihin liittyvän aluekehitystoiminnan laatua sekä kehittää korkeakoulujen kansainvälistymisen edellytyksiä ja turvata korkeakoulujen opiskelija- ja

muiden palveluiden taso ja toiminnan tuloksellisuus. Tavoitteisiin pyritään uudistamalla ylläpitäjille myönnettävät toimiluvat, luopumalla ministeriön tekemistä koulutusohjelmapäätöksistä sekä uudistamalla korkeakoulujen rahoituksen määräytymisperusteita. (HE eduskunnalle laeiksi ammattikorkeakoululain sekä opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta annetun lain 26 ja 48 §:n muuttamisesta 2012, 15.)

Toimilupien uudistamisella pyritään kokoamaan ammattikorkeakoulujen nykyinen toimipisteverkko riittävän laajoiksi, laadukkaiksi ja innovatiivisiksi osaamisympäristöiksi. Tavoitteen saavuttaminen vaatii riittävien taloudellisten voimavarojen lisäksi korkeakoulujen vahvempaa strategista osaamista, profiloitumista, painoalavalintoja, johtajuutta sekä priorisointi- ja päätöksentekokykyä. Hallituksen sivistyspoliittinen ministeriryhmä on määritellyt toimilupauudistuksen periaatteet helmikuussa 2012. Korkeakoulujen koulutusohjelmapäätöksistä luopumisen tavoitteena taas on vahvistaa korkeakoulujen edellytyksiä suunnata koulutustarjontaansa nykyistä joustavammin työelämän tarpeiden mukaisesti. Vuorovaikutuksen vahvistaminen korkeakoulun toimintaympäristöön ja erityisesti työelämään tukee tätä osaltaan. Tavoiteltavaa olisikin siten työ- ja elinkeinoelämän edustajien lisääminen korkeakoulujen keskeisissä hallintoelimissä. (HE eduskunnalle laeiksi ammattikorkeakoululain sekä opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta annetun lain 26 ja 48 §:n muuttamisesta 2012, 15.)

Jyrki Kataisen hallituksen ohjelman mukaan ammattikorkeakoulujen rahoitusta ja hallintoa koskeva lainsäädäntö uudistetaan. Uudistus on tarkoitus toteuttaa vaiheittain. Ensimmäisessä vaiheessa vauhditetaan korkeakoulujen rakenteellista uudistamista ja toiminnan laadun sekä vaikuttavuuden parantamista. Täten toimiluvan myöntämisperusteita ehdotetaan uudistettaviksi ja nykyisten toimilupien voimassaolo ehdotetaan päättymään tammikuuhun 2014 mennessä. Opetus- ja kulttuuriministeriön tekemistä koulutusohjelmapäätöksistä ehdotetaan luovuttavaksi ja jatkossa toimiluvissa määrättäisiin siitä, mitä tutkintoja ja tutkintonimikkeitä kukin korkeakoulu antaa. Ylläpitäjille myönnettävän perusrahoituksen määräytymisperusteet ehdotetaan myös uudistettavaksi. Korkeakoulukohtainen rahoitus määräytyisi pääasiassa suoritettujen tutkintojen ja opintoprosessien laadun, tehokkuuden, työllistymisen sekä tutkimus- ja kehittämistoiminnan perusteella. Rahoitusmalli tukisi uudistuvien korkeakoulujen johtamista korostaen korkeakoulujen omia mahdollisuuksia toiminnan tuloksellisuuteen ja toimintaedellytyksiin. Uudistuksen toisessa vaiheessa on tarkoitus siirtää vastuu korkeakoulujen perusrahoituksesta kokonaan valtiolle ja tehdä korkeakouluista itsenäisiä oikeushenkilöitä. Toinen vaihe toteutetaan valtionosuusjärjestelmän kokonaisuudistuksen aikataulussa. (HE eduskunnalle laeiksi

ammattikorkeakoululain sekä opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta annetun lain 26 ja 48 §:n muuttamisesta 2012, 17.)

Valtioneuvosto on joulukuussa 2011 hyväksynyt koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelman vuosille 2011 - 2016. Sen mukaan korkeakoulujen rahoitus- ja säädösohjausta uudistetaan vuoden 2014 alusta vauhdittamaan korkeakoulujen rakenteellista uudistamista ja toiminnan laadun sekä vaikuttavuuden parantamista. Kehityssuunnitelmassa todetaan myös, että ammattikorkeakoulujen toimiluvat uudistetaan vuoden 2014 alusta. Lisäksi suunnitelmassa ehdotetaan, että toimilupa olisi valtioneuvoston asetus, jossa säädettäisiin koulutusvastuista ja muista toiminnan edellytyksistä, jolloin koulutustarjontaa voitaisiin suunnata työelämän tarpeisiin paremmin vastaavaksi. Suunnitelman hyväksymisen jälkeen oikeusministeriöstä saadun kannan mukaan toimilupaa ei myönnetä säädöksellä, kuten valtioneuvoston asetuksella, vaan toimilupa tulee vastaisuudessa myöntää hallintopäätöksellä, jossa määritellään myös koulutusvastuu. Ammattikorkeakoulujen ja sidosryhmätahojen edustajat ovat korkeakoulujen uudistuksen valmistelutyön ohjausryhmässä vahvasti kannattaneet toimilupien kattavaa uudelleenarviointia. Ammattikorkeakoulu-uudistusta on käsitelty valmistelun aikana hallituksen iltakoulussa, sivistyspoliittisessa ministerityöryhmässä ja talouspoliittisessa ministerivaliokunnassa. (HE eduskunnalle laeiksi ammattikorkeakoululain sekä opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta annetun lain 26 ja 48 §:n muuttamisesta 2012, 21-22.)

Talouspoliittisen ministerivaliokunnan linjausten mukaan tuloverolain 21 a § ulotetaan koskemaan uudistuksen toisen vaiheen jälkeen itsenäisenä oikeushenkilönä toimiva ammattikorkeakouluosakeyhtiöt, jolle valtioneuvosto on myöntänyt korkeakoulun toimiluvan. Seuraavassa luvussa käsitellään kyseistä lainkohtaa tarkemmin. Ammattikorkeakoululainsäädännössä puolestaan varmistetaan, että uudistuksen toisen vaiheen mukaiset ammattikorkeakouluosakeyhtiöt vastaavat luonteeltaan yleishyödyllisiin yhteisöihin rinnastettavia yhtiöitä toimintansa suhteen. Uudistuksen toisessa vaiheessa pyritään myös muun muassa edistämään yliopisto- ja ammattikorkeakoulusektoreiden välistä yhteistyötä sekä tehostamaan voimavarojen käyttöä. (HE eduskunnalle laeiksi ammattikorkeakoululain sekä opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta annetun lain 26 ja 48 §:n muuttamisesta 2012, 22-23.)

Ammattikorkeakoulu-uudistukseen liittyvä lausuntokierros päättyi 26.10.2012 ja parhaillaan lakia ollaan viimeistelemässä. Lakiesitys on annettu eduskunnalle helmikuussa 14.2.2013. Hankkeen etenemistä ohjaa ja tukee ohjausryhmä, jossa on laaja edustus korkeakouluista,

työelämäjärjestöistä, kunnista ja opiskelijajärjestöstä. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2013, hakupäivä 30.4.2013.)

2.4 Ammattikorkeakoulua koskevan lainsäädännön muuttaminen

Hallituksen esitys vastaa pääpiirteissään luonnosta hallituksen esityksestä eduskunnalle laeiksi ammattikorkeakoululain sekä opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta annetun lain 26 ja 48 §:n muuttamisesta. Olennaisin ero on kenties määräaikaisen toimiluvan mahdollisuus. Esityksessä ehdotetaan, että ammattikorkeakoululain muuttamista koskevan lain voimaantulosäännöksen toisen momentin mukaan valtioneuvosto voisi tietyin perustein myöntää enintään kahden vuoden määräaikaisen toimiluvan. Toimilupia voitaisiin myöntää esimerkiksi useammalle ylläpitäjälle, joiden ylläpitämien ammattikorkeakoulujen toivotaan yhdistyvän ja joiden edellytettäisiin kahden vuoden kuluessa hakevan yhtä toimilupaa. Lisäksi määräaikaisten toimilupien myöntäminen vauhdittaisi korkeakoulusektorin rakenteellista kehittämistä. (HE 9/2013, vp 17.)

Uutta esityksessä on myös hyvin merkittävä ehdotus, jonka mukaan ammattikorkeakoulut voivat jatkossa päättää itsenäisesti hakukohteista ja kehittää opiskelijavalintoja esimerkiksi siten, että opiskelijat otetaan koulutusohjelman sijasta laajempiin kokonaisuuksiin, jolloin tarkempi suuntautuminen valittaisiin vasta opintojen aikana. Toisaalta muutoksen pelätään johtavan hakukohteiden määrän kasvamiseen nykyisestä, mikä voisi hakijan kannalta vaikeuttaa ammattikorkeakoulun koulutustarjonnan kokonaisuuden hahmottamista, mutta tällä hetkellä näyttäisi kuitenkin siltä, että korkeakoulut olisivat vähentämässä hakukohteidensa määrää. Merkittävää ehdotuksessa on myös, että kunnallisille ylläpitäjille ei vielä nyt ehdotettavassa uudistuksen ensimmäisessä vaiheessa asetettaisi yhtiöittämisvelvoitetta. (HE 9/2013, vp 18-19.)

Ammattikorkeakoululain ja rahoituslain muuttamista koskevasta esitysluonnoksesta annettiin 62 lausuntoa. Lausunnoissa ammattikorkeakoulu-uudistusta pidettiin yleisesti ottaen tarpeellisena. Monissa lausunnoissa ilmaistiin kuitenkin pettymystä uudistuksen toteutuksen kaksivaiheisuudesta ja kannettiin huolta siitä, pystytäänkö myös uudistuksen toinen vaihe toteuttamaan tämän hallituskauden aikana. Myös ensimmäisen vaiheen tiukka aikataulu koettiin haasteelliseksi. Toimilupien myöntämiskriteereitä pidettiin tulkinnanvaraisina ja perusteluihin kaivattiin tarkempaa kuvausta muun muassa toimiluvan edellytyksenä olevasta koulutustarpeen vaatimuksen täyttämisestä. Lausunnoissa esitettiin, että toimilupaharkinnassa tulisi myös ottaa

huomioon muun muassa tutkimus- ja kehitystyö, toiminnan alueellinen vaikuttavuus ja koulutuksen alueellinen saatavuus. Useat lausunnonantajat pitivät tärkeänä, että hallituksen esitystä täydennetään toimilupahakemusten arviointiprosessin osalta ja erityisesti monet ammattikorkeakoulut pitivät tärkeänä, että vakinaisen toimiluvan saajat kirjattaisiin lakiin. Lausuntokierroksen perusteella hallituksen esityksen yksityiskohtaisia perusteluja on monin osin täydennetty. (HE 9/2013, vp 20-21.) Tällä hetkellä esitys on eduskunnan valiokuntakäsittelyssä ja lakimuutosten on tarkoitus tulla voimaan 1.1.2014 alkaen (Eduskunta 2013, hakupäivä 30.4.2013; Liite 1).

3 AMMATTIKORKEAKOULUT OSANA KOULUTUSJÄRJESTELMÄÄ

Ammattikorkeakoulut ovat osa koulutusjärjestelmää ja yhdessä yliopistojen kanssa ne muodostavat korkeakoululaitoksen. Ammattikorkeakouluihin kuuluvat päätoimiset opettajat, muu päätoiminen henkilöstö ja tutkintoon johtavassa koulutuksessa olevat opiskelijat. (AMKL 1:2 §; AMKL 1:3.2 §). Korkeakoulujen tehtävänä on muun muassa antaa työelämän ja sen kehittämisen vaatimuksiin sekä tutkimukseen, taiteellisiin ja sivistyksellisiin lähtökohtiin perustuvaa korkeakouluopetusta ammatillisia asiantuntijatehtäviä silmällä pitäen. Niiden tulee eritoten tukea yksilön ammatillista kasvua. Lisäksi korkeakoulujen tulee harjoittaa ammattikorkeakouluopetusta palvelevaa sekä työelämää ja aluekehitystä tukevaa ja alueen elinkeinorakenteen huomioon ottavaa soveltavaa tutkimus- ja kehitystyötä että taiteellista toimintaa. Kaikissa tehtävissään korkeakoulujen tulee edistää elinikäistä oppimista. Myös aikuiskoulutuksen antaminen ja kehittäminen työelämäosaamisen vahvistamiseksi kuuluvat ammattikorkeakoulujen tehtäviin ja niitä suorittaessaan koulujen tulee olla erityisesti omalla alueellaan yhteistyössä elinkeino- ja muun sekä suomalaisten että ulkomaisten korkeakoulujen samoin kuin mahdollisesti myös muiden oppilaitosten kanssa. (AMKL 1:4 §; AMKL 1:5 §).

Ammattikorkeakouluosakeyhtiöt on rinnastettava yleishyödyllisiin yhteisöihin niiden voittoa tavoittelemattoman luonteensa vuoksi. Näin jo verotuksenkin tähden, kuten jo edellisessä luvussa ilmenee. Tuloverolain 21 §:ssä säädetään yhteisön olevan yleishyödyllinen, jos se toimii yksinomaan ja välittömästi yleiseksi hyväksi aineellisessa, henkisessä, sivistyksellisessä, tai yhteiskunnallisessa mielessä, eikä sen toiminta kohdistu vain rajoitettuihin henkilöpiireihin. Yhteisö on myös yleishyödyllinen silloin, kun se ei tuota toiminnallaan siihen osalliselle taloudellista etua osinkona, voitto-osuutena taikka kohtuullista suurempana palkkana tai muuna hyvityksenä. Tämä ei tietenkään tarkoita sitä, etteikö toiminnan tarvitsisi olla taloudellisesti kannattavaa, sillä kaikissa tilanteissa yhtiön toiminnan on tavoiteltava laissa ja yhtiöjärjestyksessä määritellyn tarkoituksen toteuttamista sekä pyrittävä toiminnan jatkuvuuteen, mikä turvaa myös velkojien oikeuksia. Toisaalta, mikä tahansa osakeyhtiö voidaan muotoilla yleishyödylliseksi osakeyhtiöksi yhtiöjärjestykseen otettavien määräysten perusteella. (HE eduskunnalle laeiksi ammattikorkeakoululain sekä opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta annetun lain 26 ja 48 §:n muuttamisesta 2012, 22; HE 109/2005 vp, 39; OYL 1:5 §.)

3.1 Toimilupa ja kehittämissuunnitelma

Voimassa olevan ammattikorkeakoululain mukaan ammattikorkeakoulun ylläpitämiseen vaaditaan toimilupa, jonka myöntää valtioneuvosto. Se voidaan myöntää kunnalle tai kuntayhtymälle, mutta yhtä lailla myös rekisteröidylle suomalaiselle yhteisölle tai säätiölle. Edellytyksenä on, että korkeakoulu vastaa koulutustarpeeseen, ja että se täyttää sille asetetut laatu- ja muut vaatimukset. Luvan saajalla on oikeus ylläpitää ammattikorkeakouluopetusta toimiluvassa määrätyn koulutustehtävän mukaisesti. Toimiluvassa voidaan määrätä myös tehtäviin kohdistuvia kehittämis- ja muita velvoitteita. Valtioneuvosto voi myös peruuttaa toimiluvan kokonaan tai osin, jos koulutustarpeen olennaiset muutokset tai muut korkeakoulun ylläpitämiseen liittyvät syyt sitä edellyttävät, taikka jos edellä mainitut vaatimukset ja velvoitteet jäävät täyttämättä. (AMKL 2:6 §.) Koulutustehtävässä määrätään kunkin korkeakoulun toimiala, opetuskieli ja sijaintipaikat. Luvan sijaintipaikkojen muutokseen antaa opetus- ja kulttuuriministeriö. (AMKL 2:7 §.)

Valtioneuvosto hyväksyy määrävuosiksi kerrallaan koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelman, joka sisältää ammattikorkeakoulujen yleiset kehittämistavoitteet. Opetus- ja kulttuuriministeriö sopii yhdessä ammattikorkeakoulun ja sen ylläpitäjän kanssa määrävuosiksi kerrallaan korkeakoulun toiminnalle asetettavista kansallisen korkeakoulupolitiikan kannalta olennaisista tavoitteista ja niiden seurannasta sekä keskeisistä kehittämishankkeista. Mikäli ammattikorkeakoulukohtaisia määrällisiä tavoitteita ei saada muutoin valtakunnallisesti tai alueellisesti yhteen sovitetuksi, opetus- ja kulttuuriministeriö voi päättää korkeakouluissa opintonsa aloittavien määrästä aloituspaikkojen kokonaismääränä, ja tarvittaessa kokonaan tai osittain tutkinnoittain. (AMKL 3:8 §.)

Ammattikorkeakoulujen voimassa olevat toimiluvat muodostavat kokonaisuuden, joka on syntynyt korkeakoulujärjestelmän kehittymisen myötä. Niihin on tehty joitakin korkeakoulukohtaisia muutoksia tarpeen niin vaatiessa, esimerkiksi korkeakoulujen yhdistyessä. Toimilupia ei kuitenkaan ole arvioitu tai päivitetty vastaamaan nykyisiä yhteiskunnan ja työelämän koulutustarpeita, eikä korkeakoulujen toimintaympäristön muutoksia. Koulutusohjelmiin perustuva tapa järjestää tutkintoon johtavaa koulutusta perustuu siihen olettamukseen, että tulevaisuuden työtehtävät ovat siinä määrin tarkasti tiedossa, että niihin valmentava opintopolku voidaan suunnitella koulutusohjelmakokonaisuudeksi. (HE eduskunnalle laeiksi ammattikorkeakoululain sekä opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta annetun lain 26 ja 48 §:n muuttamisesta 2012, 13.)

Opetus- ja kulttuuriministeriön vahvistamalla ammattikorkeakoulujen koulutusohjelmilla on tavoiteltu valtakunnallista koulutusohjelmarakennetta, joka jäsentäisi korkeakoulujen koulustarjonnan ymmärrettäväksi kokonaisuudeksi. Täten työelämän muuttuviin ja alueiden erilaisiin tarpeisiin on vastattu uusien koulutusohjelmien perustamisella, mikä on johtanut siihen, että erinimisten koulutusohjelmien kirjo on kasvanut nopeasti. Korkeakoulujen tutkintoon johtavan koulutuksen organisointi opetus- ja kulttuuriministeriön koulutusohjelmapäätösten mukaisesti ei edistä korkeakoulujen kykyä vastata joustavasti työelämän ja yhteiskunnan muutoksiin. Onkin johdonmukaista, että korkeakoulujen itsenäinen rooli vahvistuisi koulutustehtävän suunnittelussa ja toteutuksessa. (HE eduskunnalle laeiksi ammattikorkeakoululain sekä opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta annetun lain 26 ja 48 §:n muuttamisesta 2012, 13-14.)

3.2 Ammattikorkeakoulujen sisäinen hallinto ja rahoitus

Ammattikorkeakoulun toimintaa johtaa rehtori, jonka tehtäviin kuuluu myös käsitellä ja ratkaista sisäistä hallintoa koskevat asiat, jollei laissa, valtioneuvoston tai opetus- ja kulttuuriministeriön asetuksessa taikka korkeakoulun säännöissä toisin sanota. Rehtorin nimityksestä vastaa korkeakoulun ylläpitäjä ja se voi nimittää myös niin monta vararehtoria kuin parhaakseen näkee. (AMKL 4:13 §.) Rehtorilla on oltava jatkotutkintona suoritettu lisensiaatin tai tohtorin tutkinto sekä perehtyneisyyttä korkeakoulun toimialaan ja hallinnollista kokemusta. Virkaan voidaan nimittää myös ylemmän korkeakoulututkinnon suorittanut henkilö, jos hänet vain muutoin katsotaan erityisen ansioituneeksi tehtävään. Hänen on myös hallittava kyseisen koulun opetuskielet. (VNA ammattikorkeakouluista 6:21 §.) Ylläpitäjä nimittää myös muun korkeakoulun ylimmän johdon. Muita tehtäviä ylläpitäjällä on muun muassa päättää korkeakoulun strategisesta kehittämisestä, sen toiminta- ja taloussuunnitelmasta sekä talousarviosta. Ylläpitäjän on myös tehtävä valtioneuvostolle esitys ammattikorkeakoulun koulutustehtävän muuttamisesta hallituksen esityksen pohjalta ja tarvittaessa nimitettävä korkeakoululle valtuuskunta. (AMKL 4:13.4 §; AMKL 4:14 §.)

Ammattikorkeakouluissa on sekä yliopettajan että lehtorin toimia ja virkoja tuntiopettajien sekä luennoitsijoiden lisäksi. Yliopettajien ja lehtorien edellytetään hallitsevan työpaikkansa opetuskieli tai ainakin se kieli jota opettavat. (AMKL 7:29 §; VNA ammattikorkeakouluista 6:22 §). Tämän lisäksi yliopettajalta vaaditaan soveltuva, jatkotutkintona suoritettu lisensiaatin tai tohtorin tutkinto

ja lehtorilta soveltuva ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Tosin erityisestä syystä voidaan yliopettajan virkaan tai toimeen nimittää ylempään korkeakoulututkinnon suorittanut henkilö ja vastaavasti lehtorin virkaan henkilö, joka ei ole suorittanut ylempää korkeakoulututkintoa kunhan vain tällainen henkilö on hyvin perehtynyt viran tai toimen tehtäväalaan. Heiltä myös edellytetään joka tapauksessa vähintään kolmen vuoden käytännön kokemus tutkintoa vastaavissa tehtävissä. Joissakin kulttuurialan koulutusohjelmissa korkeakoulu voi päättää edellä mainittujen ansioiden sijaan haettavalta opettajalta vaadittavan tehtävän hoitamisen kannalta oleelliset taiteelliset ansiot. Tuntiopettajilta vaaditaan, mahdollisuuksien mukaan vastaava kelpoisuus kuin viran ja toimen haltijalta. (VNA ammattikorkeakouluista 6:23 §; VNA ammattikorkeakouluista 1:1.3 §.)

Päätoimisen opettajan tehtävinä on opetus- ja ohjaustyönsä sekä niihin liittyvien muiden tehtäviensä ohella kehittää alansa opetusta ottamalla työelämän kehitys silmällä pitäen ja osallistua opetussuunnitelmien laatimiseen ja opiskelijavalinnan hoitamiseen. Lisäksi hänen tulee hoitaa tutkimus- ja kehitystyöhön liittyviä tehtäviä, kuten myös osallistua ammattitaitoa ylläpitävään ja kehittävään koulutukseen sekä perehtyä työelämään sen mukaan kuin ammattikorkeakoulu määrää. Mahdolliset hallintoelinten jäsenyydestä ja muista määrätyistä, tai henkilölle kuuluvista tehtävistä koituvat velvollisuudet on myös luonnollisesti hoidettava edellä mainittujen tehtävien lisäksi. (VNA ammattikorkeakouluista 6:24 §.)

Henkilöstön päätoimiseksi jäseneksi katsotaan sellainen henkilö, joka on määrätty hoitamaan enemmän kuin puolet viran tai toimen edellyttämistä tehtävistä. Korkeakoulu nimittää itse oman henkilöstönsä lukuun ottamatta rehtoria, vararehtoria sekä muuta ylintä johtoa. Kunnallisen ammattikorkeakoulun virkoihin ja viranhaltijoihin sekä virkasuhteiden irtisanomisiin ja purkamisiin, taikka niiden muutoshakuun sovelletaan pääasiassa kunnan työntekijöille tarkoitettua lainsäädäntöä kuten kuntalakiä 17.3.1995/365 ja lakia kunnallisesta viranhaltijasta 11.4.2003/304. Yksityisen ammattikorkeakoulun työntekijöihin vastaavasti noudatetaan lähinnä mitä työsopimuslaissa 26.1.2001/55 säädetään. Molemmissa tapauksissa vain ammattikorkeakoululakia sovelletaan ensisijaisesti. (VNA ammattikorkeakouluista 2:2 §; AMKL 7:29.3 §; AMKL 7:31.)

Ylläpitäjille myönnetään perusrahoitusta ammattikorkeakoulun opiskelijamäärän ja opiskelijaa kohden määrätyn yksikköhinnan perusteella siten kuin laissa opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta 29.12.2009/1705 säädetään. Opetus- ja kulttuuriministeriö voi myöntää korkeakoulun ylläpitäjälle hankerahoitusta toiminnan kehittämiseen ja tukemiseen valtion

talousarvioon otetun määrärahan rajoissa. Tuloksellisuusrahoitusta on mahdollista saada tuloksellisen toiminnan perusteella samoissa puitteissa kuten myös kaikille ammattikorkeakouluille yhteistä, toimintaa tukevia toimintoja ja hankkeita varten varattua rahoitusta. (AMKL 8:32 §; AMKL 8:33 §.) Myös kunnat ja kuntayhtymät joutuvat osallistumaan rahoitukseen valtionosuuksien myötä. Ylläpitäjät voivat tosin myös ottaa vastaan korkeakoulun toimintaa ja sen kehittämistä varten tarjottavia avustuksia ja lahjoituksia. (AMKL 8:35 §; AMKL 8:36 §).

Nykyinen valtionosuusjärjestelmä on ollut käytössä vuodesta 2010 alkaen. Hallinnollisesti valtionosuusjärjestelmä muodostuu kahdesta osasta: valtiovarainministeriön hallinnoimasta kunnan peruspalvelujen valtionosuudesta sekä rahoituslain mukaisesta valtionosuusrahoituksesta, jota hallinnoi opetus- ja kulttuuriministeriö. Valtionosuudet ovat laskennallisia perustuen asukas- tai suoritemäärien lisäksi kunnan palvelutarvetta ja palvelutoiminnan kustannuksia kuvaaviin olosuhdetekijöihin. Kunnan omarahoitusosuus lukiokoulutuksen, ammatillisen peruskoulutuksen ja ammattikorkeakoulun käyttökustannuksiin on 58,11 prosenttia. (HE eduskunnalle laeiksi ammattikorkeakoululain sekä opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta annetun lain 26 ja 48 §:n muuttamisesta 2012, 5; Rahoituslaki 2:8.1 §.)

Yksikköhintaan taas vaikuttavat eri koulutusaloilla oleva laskennallinen opiskelijamäärä ja ammattikorkeakoulussa kahden vuoden aikana suoritettujen tutkintojen määrä. Opetus- ja kulttuuriministeriö voi kuitenkin korottaa yksikköhintaa erityisestä syystä ja viime vuosina tätä korotusta on myönnetty erityisesti yhdistymisistä ja osakeyhtiöitymisestä johtuvien lisäkustannusten korvaamiseen. Yksikköhinnan korotuksia varten ei ole varattu erillistä rahoitusta, vaan korotuksia vastaava euromäärä vähennetään kaikkien korkeakoulujen yksikköhintarahoituksesta. Kunnan ja valtion kustannustenjako otetaan huomioon joka neljäs vuosi toteutettavalla kustannustenjaon tarkistuksella, jossa yksikköhinnat tarkistetaan vastaamaan valtakunnallisia todellisia kokonaiskustannuksia koko maan tasolla. (HE eduskunnalle laeiksi ammattikorkeakoululain sekä opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta annetun lain 26 ja 48 §:n muuttamisesta 2012, 6-7.)

3.3 Ammattikorkeakouluhallitus

Kuten edellä aluvuossa 3.2. todettiin, ylläpitäjällä ja sen toimielimillä on useita keskeisiä tehtäviä. Ammattikorkeakouluilla on kuitenkin sisäisissä asioissaan itsehallinto. Hallintoelinten toimivallasta, tehtävistä ja toimikaudesta, sekä asioiden esittelystä, käsittelystä ja ratkaisemisesta että muusta korkeakoulun hallinnosta määrätään ammattikorkeakoulun säännöissä. Säännöt ovatkin ikään kuin ammattikorkeakoulun yhtiöjärjestys. Korkeakoulujen itsehallinnolla tavoitellaan kahta asiaa. Ensinnäkin korkeakoulu yhteisön jäsenet ovat korkeakouluopetusta koskevissa asioissa oikea taho tekemään niitä koskevat päätökset ja toiseksi korkeakoulujen keskeisenä tehtävänä on vaikuttaa alueensa sekä sen yritysten ja muun työelämän kehitykseen. Jälkimmäisen tähden on tärkeää, että korkeakoulu kykenee nopeasti omilla päätöksillään muun muassa sopimaan tarvittavista yhteistyöhankkeista. (AMKL 1:3.1 §; AMKL 4:13a §; HE 206/2002, vp, 19-20.)

Ammattikorkeakoulun sisäistä hallintoa hoitavat rehtori ja hallitus, jonka puheenjohtajana rehtori toimii. Se on ylin päättävä hallintoelin korkeakoulun sisäisissä asioissa. Hallituksessa ovat rehtorin lisäksi edustettuina korkeakoulun muu johto, päätoimiset opettajat, muu päätoiminen henkilöstö ja tutkintoon johtavassa koulutuksessa olevat opiskelijat sekä elinkeino- ja muun työelämän edustajat. Kustakin edellä mainitusta ryhmästä tulee jäseniä olla vähemmän kuin puolet hallituksen koko jäsenmäärästä, mutta kuitenkin niin, että elinkeino- ja muuta työelämää edustavia jäseniä saa olla enintään kolmannes hallituksen koko jäsenmäärästä. Jäsenillä voi olla varajäseniä. Hallituksen koosta, sen nimittämisestä ja kunkin ryhmän jäsenmäärästä päättää ammattikorkeakoulun ylläpitäjä. Kukin korkeakoulu saa itse päättää kuinka hallituksen jäsenet valitaan. Korkeakoulujen kokoerojen vuoksi lakiin on otettu vain perussäännökset koskien hallitusta. (AMKL 4:10 §; AMKL 4:11 §; HE 206/2002, vp 27.)

Ammattikorkeakouluhallituksen tehtävänä on ennen kaikkea kehittää koulun toimintaa. Sen tulee tehdä ylläpitäjälle ehdotus toiminta- ja taloussuunnitelmaksi sekä talousarvioksi. Ammattikorkeakoululle myönnettyjen määrärahojen jakamisperusteiden päättäminen kuuluu myös hallituksen tehtäviin, kuten myös ylläpitäjälle tehtävä ehdotus koulutustehtävän muuttamista koskevasta esityksestä. Sen lisäksi hallituksen on asetettava muut monijäseniset hallintoelimet ja hyväksyttävä sekä korkeakoulun tutkintosääntö että sisäistä hallintoa koskevat ammattikorkeakoulun säännöt. Lisäksi hallituksen tehtävänä on käsitellä ja ratkaista muut sen tehtäväksi säädetyt tai määrätyt, taikka asian laadun mukaan sille kuuluvat asiat. Hallituksella ja

rehtorilla on tietojensaantioikeus valtion ja kuntien viranomaisia kohtaan tehtäviä hoitaessaan. Tämä tulee kyseeseen muun muassa silloin, kun tarvitaan esimerkiksi tarpeellisia tilastotietoja koulutuksen suunnittelun ja järjestämisen kannalta. (AMKL 4:12 §; AMKL 9:40 §; HE 206/2002, vp, 31-32.)

Käytännössä eri ammattikorkeakoulujen hallituksilla on valtaa eri tavalla riippuen siitä, onko korkeakoulu yksityinen, kunnan omistama vai kuntayhtymän omistama. Jo edellisen ammattikorkeakoululain laadinnan aikaan oli tiedossa, että tehtävänjako ylläpitäjäorganisaation hallinnon ja korkeakoulun hallinnon välillä ei ollut aina selvä. Tämä koettiin ongelmaksi lähinnä kuntien ja kuntayhtymien omistamissa korkeakouluissa. Yksityisissä korkeakouluissa tehtävänjako oli selvempi, eikä tyytymättömyyttä esiintynyt yhtä paljon. Tämä johtui joko yksinkertaisemmasta hallinnosta, tai hyvästä yhteistyöstä ylläpitäjähallinnon ja korkeakouluhallinnon välillä. Sen sijaan kunnallisten korkeakoulujen hallinto erityisesti oli käytännössä toteutettu siten, että ylläpitäjähallinnon ja korkeakoulun sisäisen hallinnon toimivallan jako ei ollut selvillä. Tavallista oli jopa se, että kunnallisen korkeakoulun hallituksen tehtäviä hoiti kuntayhtymän hallitus tai johtokunta. Kunnallisten korkeakoulujen autonomiaan liittyvät käytännön ongelmat koskivat muun muassa henkilöstöpolitiikkaa. Kuntayhtymissä ongelmat liittyivät sitä vastoin päätöksentekoon, asioiden valmisteluun sekä suhtautumiseen tutkimus- ja kehitystyön rahoittamiseen. (HE 206/2002, vp 19.)

Nykyiseen ammattikorkeakoululakiin otettiin selkeä määräys ammattikorkeakoulun sisäisestä hallinnosta. Tehtävänjako ylläpitäjäorganisaation kanssa säädettiin muun muassa, että ylläpitäjähallinnossa päätettäisiin keskeisimmistä toiminnallisista ja taloudellisista asioista. Sen sijaan opetuksen järjestämistä ja koulutuksen kehittämistä koskevat asiat kuuluisivat korkeakoulun sisäisen hallinnon päätettäväksi ylläpitäjän hyväksymän talousarvion rajoissa. Ylläpitäjähallinnolle kuuluvia keskeisiä asioita ovat siten niiden luonteen vuoksi korkeakoulun toiminnan keskeisten tavoitteiden ja suuntaviivojen sekä hallinnon ja organisaation järjestämisen perusteiden määrittäminen. (HE 206/2002, vp 20.) Valitettavasti tehtävänjako ei kuitenkaan ole monissa tapauksissa ollut niin helppoa kuin on ajateltu, kuten edellä aluvuossa 2.2. todetaan.

4 OSAKEYHTIÖ AMMATTIKORKEAKOULUN YLLÄPITÄJÄNÄ

Tässä pääluvussa esitellään ja kuvataan osakeyhtiö ja sen toimielimet kantavine periaatteineen siltä osin kuin ne opinnäytetyön tavoitteen kannalta ovat tarkoituksenmukaisia. Osakeyhtiön toimintaa säätelee osakeyhtiölaki 21.7.2006/624.

4.1 Osakeyhtiölain keskeiset periaatteet

Nykyinen osakeyhtiölaki on hyvin joustava ja se mahdollistaa varsin laajan sopimusvapauden perustajille ja osakkeenomistajille. Tahdonvaltaisuus onkin yksi uuden osakeyhtiölain kantavista periaatteista, joista on säädetty osakeyhtiölain ensimmäisessä luvussa. Osakkeenomistajat voivat sopia mistä vain yhtiön toimintaan liittyen, mutta kuitenkin hyvän tavan ja osakeyhtiölain asettamissa rajoissa. Tästä syystä hyvin erilaiset yhtiöjärjestykset ovat mahdollisia. Osakeyhtiölain pakottavilla säännöksillä on säännelty lähinnä velkojien suojaa, osakkeenomistajien vähemmistön suojaa ja viranomaisiin suuntautuvia toimia. Osakeyhtiölaista on tarkoituksella tehty luonteeltaan mahdollisimman tahdonvaltaista kilpailukyvyyn lisäämiseksi. (OYL 1:9 §; Airaksinen, Pulkkinen & Rasinaho 2010, 51-52.)

Muita osakeyhtiön kantavia periaatteita ovat:

1. Osakeyhtiön oikeushenkilöllisyys ja osakkeenomistajan rajoitettu vastuu (OYL 1:2 §).
2. Pääoma ja sen pysyvyys (OYL 1:3 §).
3. Osakkeen luovutettavuus (OYL 1:4 §).
4. Toiminnan tarkoitus (OYL 1:5 §).
5. Enemmistöperiaate (OYL 1:6 §).
6. Yhdenvertaisuus (OYL 1:7 §).
7. Johdon huolellisuusvelvoite tehtäviä toimittaessaan (OYL 1:8 §).

Näistä ensimmäinen koskee siis itse yhtiötä ja osakkaan vastuuta. Tämän lisäksi toinen kohta koskee lähinnä yhtiötä itseään. Kolmas kohta taas koskee osakkeita. Yhtiöjärjestystä ja sen laatimista koskevat neljäs kohta sekä edellisessä kappaleessa mainittu tahdonvaltaisuuden periaate. Muut kohdat koskevat siten päätöksentekoa yhtiössä ja johdon toimia. (Airaksinen, Pulkkinen & Rasinaho 2010, 15-54.)

Osakeyhtiö on osakkeenomistajiin nähden erillinen oikeushenkilö. Toisin sanoen osakeyhtiön oikeudet ja velvollisuudet ovat erillään osakkeenomistajan vastaavista, eikä osakkeenomistaja vastaa henkilökohtaisesti yhtiön velvoitteista. Osakeyhtiön oikeuskelpoisuus käsittää sekä oikeuskelpoisuuden että oikeustoimikelpoisuuden. Ensiksi mainitulla tarkoitetaan, että osakeyhtiöllä on oikeuksia ja velvollisuuksia, jälkimmäisellä termillä taas yhtiön itsenäistä kykyä määrätä oikeuksistaan ja velvollisuuksistaan. Yhtiö voi siten itsenäisesti vastata ja olla kantajana tuomioistuimessa sekä omistaa ja hallita omaisuutta. (OYL 1:2 §; Villa 2006, 193.)

Osakkeenomistajilla on osakeyhtiön velvoitteiden suhteen rajoitettu vastuu. Tämä tarkoittaa sitä, että he eivät ole vastuussa henkilökohtaisesti yhtiön velvoitteista, vaan ainoastaan sijoittamansa pääoman verran. (OYL 1:2 §.) Tämä on hyvin keskeinen periaate osakeyhtiöissä, joka erottaa sen henkilöyhtiöistä, joissa yhtiömiehet ovat vastuussa yhtiönsä velvoitteista henkilökohtaisesti. Tämä mahdollistaa ennen kaikkea tehokkaan päätöksenteon yhtiön hallinnossa, kun päätöksiä voidaan tehdä enemmistöperiaatteella. (OYL 1:6 §). Täten päätösvaltaa on sitä enemmän, mitä enemmän yhtiöön on sijoittanut rahaa. Toki osakeyhtiöissäkin voi osakas vastata henkilökohtaisesti yhtiön sitoumuksista, mutta se tapahtuu sopimusoikeudellisilla perusteilla, kuten esimerkiksi takauksella tai pantilla osakeyhtiön veloista. Osakkaan vastuu voi perustua tosin myös erityislainsäädäntöön. (Villa 2006, 194-196.)

Osakeyhtiöitä on kahdenlaisia, julkisia ja yksityisiä. Molemmilla osakeyhtiöillä on oltava vähimmäisosakepääoma ja julkisella osakeyhtiöllä se on 80 000 euroa kun taas yksityisellä 2 500 euroa. (OYL 1.1 §; OYL 1:3 §). Lisäksi julkinen osakeyhtiö voi listautua pörssiin toisin kuin yksityinen. Nykyinen osakeyhtiölaki sallii yhtiöiden toimimisen myös alle näiden summien, mutta yhtiötä rekisteröitäessä tämä ehto on täytettävä. Tähän liittyen keskeinen periaate osakeyhtiöissä on pääoman pysyvyys, jolla halutaan suojata osakeyhtiön velkojia. Käytännössä tämä ilmenee siten, että osakkaat eivät saa yhtiön toiminnan aikana palauttaa osakepääomaa ilman velkojilta hankittua lupaa. Täten myöskään yhtiön osakkaille ei saa maksaa osinkoa jollei yhtiö ole toiminut voitollisesti. (Villa 2006, 202.) Muut osakeyhtiön kantavat periaatteet käsitellään jäljempänä.

4.2 Perustaminen ja osakkeet

Osakeyhtiötä perustettaessa on kaikkien osakkeenomistajien ensinnäkin hyväksyttävä ja allekirjoitettava perustamissopimus. Täten varmistetaan että kaikki osapuolet ovat yksimielisiä osakeyhtiön perustamisesta ja sen ehtoista. (Villa 2006, 207). Sopimus on aina laadittava kirjallisena ja sen allekirjoittamisella osakas merkitsee sopimuksesta ilmenevän osakemäärän. Perustamissopimus sisältää sopimuksen päivämäärän, kaikki osakkeenomistajat merkittyine osakkeineen, osakkeesta yhtiölle maksettava määrä, osakkeen maksuaika sekä yhtiön hallituksen jäsenet. Lisäksi perustamissopimuksessa on tarvittaessa mainittava yhtiön toimitusjohtaja ja hallintoneuvoston jäsenet sekä tilintarkastajat. Siinä voidaan myös nimetä hallituksen ja hallintoneuvoston puheenjohtaja. Johdon jäsenten ja tilintarkastajien toimikaudet alkavat perustamissopimuksen allekirjoittamisesta. (OYL 2:1 §; OYL 2:2 §; Villa 2006, 208.)

Yhtiöjärjestys on toinen asiakirja, joka on allekirjoitettava osakeyhtiötä perustettaessa. Siinä on vähintään mainittava toiminimi ja kotipaikkana oleva Suomen kunta sekä yhtiön toimiala. (OYL 2:3 §.) Se on liitettävä perustamissopimukseen joko liitteeksi omana asiakirjanaan tai osaksi perustamissopimusta. Tilikaudesta voidaan päättää joko perustamissopimuksessa tai yhtiöjärjestyksessä, mutta se kannattaa päättää perustamissopimuksessa, sillä jos sitä joudutaan myöhemmin muuttamaan, on laadittava uusi yhtiöjärjestys, jos se on aikoinaan päätetty yhtiöjärjestyksessä. Mutta mikäli se on päätetty perustamissopimuksessa, muuttamiseen riittää yhtiökokous. (OYL 2:2 §; OYL 8:4 §; Villa 2006, 208.)

Perustamissopimuksessa yksilöidään osakkeenomistajat ja osakkeiden merkintä tapahtuu sopimuksen allekirjoittamisella. Sopimuksessa on mainittava kuinka monta osaketta kukin osakkeenomistaja merkitsee ja mikä on osakkeesta yhtiölle maksettava määrä sekä tietenkin merkintämaksun maksuaika. Osakeyhtiölain sopimusluonne mahdollistaa osakkeiden muuttamisen vielä perustamissopimuksen allekirjoittamisen jälkeenkin, mikäli osapuolet ovat tälle myötämielisiä, mutta tämä tietenkin vain siinä tapauksessa, että yhtiötä ei ole vielä rekisteröity. (Villa 2006, 209.) Osakeyhtiölain olettaemasäännöksen mukaan osakkeen merkintämaksu kirjataan lähtökohtaisesti osakepääoman eräksi (OYL 2:4 §). Osakkeen ja osakepääoman erottaminen toisistaan ja nimellisarvoton pääomajärjestelmä kuitenkin mahdollistavat sen, että osa osakkeiden merkintämaksusta voidaan maksaa sijoitetun vapaan oman pääoman rahastoon. (Villa 2006, 209.)

Lähtökohtaisesti kaikki osakkeet tuottavat yhtäläiset oikeudet yhtiössä. Osakeoikeudet jaetaan tavallisesti hallinnoimis- ja varallisuuspitoisiin oikeuksiin. Keskeisimpiä hallinnoimisoikeuksia ovat ääni-, puhe-, ja läsnäolo-oikeus, oikeus moittia yhtiökokouksien päätöksiä, aloiteoikeus yhtiökokouksessa sekä oikeus käyttää niin sanottuja vähemmistöoikeuksia. Sen sijaan oikeus jako-osuuteen, osinkoon ja etuoikeus merkitä yhtiön uusia osakkeita ovat vastaavasti varallisuusoikeuksia. Osakas ei ole kuitenkaan velvollinen käyttämään osakeoikeuksiaan eikä käyttämättä jättämisellä menetä osakkuutta. Joidenkin oikeuksien käyttäminen on tosin sidottu määräaikaan, kuten osakkeiden merkitseminen osakeannissa ja osingon nostaminen. Määräajan umpeutumisen myötä osakkeenomistaja menettää kyseiset oikeudet. Merkittävimpiä velvollisuuksia, joita osakkeenomistajuus aiheuttaa, on velvollisuus maksaa osakkeen merkintähinta merkintäehtojen mukaisesti. Sen lisäksi yhtiöjärjestyksessä voidaan määrätä lisämaksuista yhtiön hyväksi, mutta tällaisen lisämaksun perusteet tulee aina yksilöidä yhtiöjärjestyksessä. Muutoin osakkeenomistaja ei ole missään tapauksessa velvoitettu suorittamaan lisämaksuja yhtiölle. (Villa 2006, 219-220.)

Osakkeet ovat lähtökohtaisesti vapaasti luovutettavissa ja hankittavissa, mikä on yksi osakeyhtiön kantavista periaatteista. Tämä, niin kuin moni muukin osakeyhtiölain olettamassäänös, voidaan muuttaa yhtiöjärjestyksessä. (OYL 1:4 §.) Tämä tapahtuu sisällyttämällä yhtiöjärjestykseen vaihdannanrajoituslausekkeita (OYL 3:6 §). Näitä ovat lunastuslauseke ja suostumuslauseke. Lausekkeet eivät sinänsä estä osakkeen myymistä ja ostamista, mutta käytännössä ne rajoittavat osakekauppaa. (OYL 3:7 §; OYL 3:8 §; Villa 2006, 225.)

Yhtiöjärjestyksessä voidaan sopia eriarvoisista osakkeista oikeuksiltaan ja velvollisuuksiltaan. Osakkeet voivat poiketa toisistaan joko osakkeen tuottaman äänimäärän tai yhtiön varoja jaettaessa tuottaman oikeuden suhteen, taikka jollain muulla tavalla. Yhtiöjärjestykseen voidaan lisätä muuntolauseke, joka oikeuttaa osakkeiden muuntamisen toisenlajiseksi. Muuntaminen on välittömästi ilmoitettava rekisteröitäväksi, jolloin se tulee myös voimaan välittömästi. (OYL 3:1 §.) Osakkeen saajalla ei ole oikeutta käyttää hänelle kuuluvia oikeuksia ennen kuin hänet on merkitty osakeluetteloon tai hän on ilmoittanut saantonsa yhtiölle ja esittänyt sen tueksi luotettavan selvityksen. Mikäli osakkeen omistavat useat tahot yhdessä, he voivat käyttää osakkeenomistajalle kuuluvia oikeuksia vain yhteisen edustajan kautta. Sen sijaan osake, joka kuuluu yhtiölle itselleen, ei tuota oikeuksia yhtiössä. (OYL 3:2 §.)

Osaketta ei voi jakaa, eikä siihen liittyviä hallinnoimisoikeuksia voida erottaa itse osakkeesta. Osaketta ei siis voi pilkkoa tai jakaa pienempiin osiin. Tämä ei kuitenkaan estä osakkeen yhteisomistajuutta, eli osake voidaan omistaa kahden tai useamman henkilön toimesta. Osakkeenomistaja voi sopimuksella luopua osakkeen oikeuttamista oikeuksista, mikä onkin varsin yleistä osakeyhtiöissä. Osake voidaan antaa pantiksi velkojalle ja myös osakkeen äänioikeus voidaan luovuttaa jollekin toiselle osakkeenomistajan toimesta. Tällaiset sopimukset ovat äänestys- tai osakassopimuksia. (Villa 2006, 220-221.)

Osakeyhtiölaki sallii yhtiöjärjestykseen lisättävän määräyksen osakkeiden nimellisarvosta, mutta tällöin kaikilla yhtiön osakkeilla on oltava sama nimellisarvo. Kuitenkin osakeyhtiölain mukainen pääomajärjestelmä perustuu oletamaan osakkeen nimellisarvottomuudesta. Tällaisessa pääomajärjestelmässä osakkeet ovat ilman nimellisarvoa eikä osake edusta osuutta osakepääomasta. Jos osakkeilla taas on nimellisarvo, on yhtiötä perustettaessa osakepääomaan merkittävä kunkin osakkeen osalta vähintään nimellisarvon määrä. Vastaavasti annettaessa uusia osakkeita osakeannilla tai optio-oikeuksien nojalla, osakepääomaa on samalla korotettava vähintään annettavien osakkeiden nimellisarvon määrällä. Osakepääomaa ei kuitenkaan saa alentaa niin että se olisi vähemmän kuin osakkeiden yhteenlaskettu nimellisarvo. (OYL 3:5 §; (Villa 2006, 214-215.)

Nimellisarvoisessa pääomajärjestelmässä on lisäksi alikurssikielto, mikä tarkoittaa että osakkeen merkintähinta ei voi olla lähtökohtaisesti nimellisarvoa alhaisempi. Vastaavasti nimellisarvottomassa pääomajärjestelmässä ei ole alikurssikieltoa ja lisäksi järjestelmässä osakkeen kirjanpidollisella vasta-arvolla tarkoitetaan yhtiötä perustettaessa tai uusia osakkeita annettaessa osakepääomaan merkittävää määrää. (Villa, Ossa & Saarnilehto 2007, 65.) Se voi olla eri osakkeiden kohdalla erisuuruinen ja jopa nolla, sillä yhtiö voi antaa myös mm. maksuttomia osakkeita. (OYL 3:5.1 §). Erisuuruinen kirjanpidollinen vasta-arvo ei kuitenkaan tarkoita vielä sitä että osakkeet sinänsä olisivat erilaisia, vaan vasta-arvo on ymmärrettävä pääomadirektiivin edellyttämäksi tekniseksi apuvälineeksi. (HE 109/2005 vp, 53).

4.3 Yhtiökokous ylimpänä päättävänä elimenä

Osakkeenomistajat käyttävät päätösvaltaansa yhtiön asioiden suhteen yhtiökokouksessa. Täten yhtiökokous muodostuu kokouksessa läsnä olevista osakkeenomistajista tai niiden laillisista

edustajista. Poissaolevat osakkaat joutuvat siten tyytymään siihen mitä yhtiökokouksessa on päätetty ilman heitä, edellyttäen tietenkin että yhtiökokous ja sen päätökset ovat lainvoimaisia ja yhtiöjärjestyksen mukaisia. (OYL 5:1 §.) Yhtiökokouksella on toimivalta päättää sille osakeyhtiölain mukaan kuuluvista asioista, kun yhtiötä koskeva yleinen toimivalta kuuluu hallitukselle. Yhtiöjärjestyksessä voidaan kuitenkin määrätä että yhtiökokous voi päättää tietyistä toimitusjohtajan tai hallituksen yleistoimivaltaan kuuluvista asioista. Toisaalta myös hallitus voi saattaa sen ja toimitusjohtajan yleistoimivaltaan kuuluvan asian yhtiökokouksen päätettäväksi ilman asian siirtämistä koskevaa yhtiöjärjestyksen määräystä. (OYL 6:7.2 §). Tällöin yhtiökokouksella ei ole kuitenkaan osakeyhtiölaista ilmenevää velvollisuutta tehdä päätöstä asiasta. Yksittäistapauksissa osakkeenomistajat voivat tehdä yksimielisinä päätöksen hallituksen tai toimitusjohtajan yleistoimivaltaan kuuluvassa asiassa, jota hallitus ei ole tuonut yhtiökokouksen päätettäväksi. (OYL 5:2 §; Villa 2006, 240; Villa, Ossa & Saarnilehto 2007, 73.)

Varsinainen ja ylimääräinen yhtiökokous eroavat toisistaan lähinnä siten, että varsinaisen yhtiökokouksen pitoaika on ennalta määrätty, mutta ylimääräisiä yhtiökokouksia voidaan pitää aina kun se katsotaan tarpeelliseksi. Yhtiöjärjestyksessä ei tarvitse erikseen määrätä yhtiökokouksesta, sillä sen pitäminen perustuu osakeyhtiölain olettasäännöksiin. (Villa, Ossa & Saarnilehto 2007, 74.) Yhtiökokouksessa saadaan päättää vain asiasta, joka on mainittu kokouskutsussa tai joka on yhtiöjärjestyksen mukaan käsiteltävä kokouksessa. Osakkeenomistaja saa äänestää kokouksessa osakkeidensa tuottamalla äänimäärällä, jollei yhtiöjärjestyksessä toisin määrätä. Osakkeenomistaja tai hänen asiamiehensä ei saa kuitenkaan äänestää asiassa, joka koskee kannetta osakkeenomistajaa itseään vastaan taikka tämän vapauttamista vahingonkorvausvelvollisuudesta tai muusta velvoitteesta yhtiötä vastaan. He eivät saa myöskään äänestää asiassa, joka koskee kannetta muuta henkilöä vastaan tai tämän vapauttamista velvoitteesta, jos osakkeenomistajalla on asiassa odotettavana olennaista etua, joka saattaisi olla ristiriidassa yhtiön edun kanssa. (OYL 5:11 §; OYL 5:12 §; OYL 5:14 §.)

Varsinainen yhtiökokous on pidettävä aina kolmen kuukauden kuluessa tilikauden päättymisestä ja siinä on päätettävä 1) tilinpäätöksen vahvistamisesta (emoyhtiön kohdalla myös konsernitilinpäätöstä), 2) taseen osoittaman voiton käyttämisestä, 3) vastuuvapaudesta hallituksen ja hallintoneuvoston jäsenille sekä toimitusjohtajalle, 4) hallituksen ja hallintoneuvoston jäsenten ja tilintarkastajan valinnasta, jollei osakeyhtiölaissa säädetä tai yhtiöjärjestyksessä toisin määrätä näiden toimikaudesta tai valinnasta, sekä 5) muista yhtiöjärjestyksen perusteella varsinaisessa yhtiökokouksessa käsiteltävistä asioista. (OYL 5:3 §).

Ylimääräinen yhtiökokous sen sijaan on pidettävä, jos siitä on määräys yhtiöjärjestyksessä, hallitus katsoo siihen olevan aihetta, osakkeenomistaja tai yhtiön tilintarkastaja sitä vaatii tai hallintoneuvosto katsoo siihen olevan aihetta ja sillä on yhtiöjärjestyksen mukaan oikeus päättää ylimääräisen yhtiökokouksen pitämisestä. (OYL 5:3 §). Lisäksi ylimääräinen yhtiökokous on pidettävä mikäli tilintarkastaja tai osakkeenomistajat, joilla on yhteensä kymmenesosa tai yhtiöjärjestyksessä määrätty pienempi osa kaikista osakkeista, sitä kirjallisesti vaativat tietyn asian käsittelyä varten. Yksityisessä osakeyhtiössä kokouskutsu on toimitettava kahden viikon ja julkisessa kuukauden kuluessa vaatimuksen saapumisesta. Kullakin osakkeenomistajalla on oikeus saada osakeyhtiölain mukaan yhtiökokoukselle kuuluva asia joko varsinaisen tai ylimääräisen yhtiökokouksen käsiteltäväksi. Tämä edellyttää kuitenkin että osakkeenomistaja vaatii asiaansa käsiteltäväksi kirjallisesti hallitukselta niin hyvissä ajoin, että asia voidaan sisällyttää kokouskutsuun. (OYL 5:4 §; OYL 5:5 §; Villa 2006, 243.)

Kaikilla osakkeenomistajilla on oikeus osallistua yhtiökokoukseen. Oikeus koskee myös kokonaan tai osittain äänivallattomien osakkeiden omistajia, ellei yhtiöjärjestyksessä toisin määrätä. Edellytyksenä on että osakkeenomistaja on merkittynä osakeluetteloon tai että hän on ilmoittanut saantonsa yhtiölle ja esittänyt sen tueksi luotettavan selvityksen. (OYL 5:6 §.) Osakkeenomistaja voi osallistua kokoukseen ja käyttää siellä oikeuksiaan asiamiehensä välityksellä. Tällöin asiamiehellä on oltava päivätty valtakirja tai hänen on muutoin luotettavalla tavalla osoitettava olevansa oikeutettu edustamaan osakkeenomistajaa. Valtuutus koskee yhtä kokousta, jollei siitä muuta ilmene. (OYL 5:8 §.) Yhtiökokouksessa voi olla läsnä niin hallituksen kuin hallintoneuvostonkin jäseniä, sekä tietenkin toimitusjohtaja, jollei yhtiökokous yksittäistapauksessa toisin päättä. Yhtiökokouksessa onkin oltava yhtiön johtoa sen verran läsnä että osakkeenomistajien mahdollisiin kysymyksiin pystytään vastaamaan. (OYL 5:25 §). Yhtiökokouksessa voi olla läsnä myös muita henkilöitä jos yhtiökokous niin sallii (OYL 5:10 §; Villa 2006, 244.)

Yhtiölle tai sen tytäryhtiölle kuuluvalla osakkeella ei voi osallistua kokoukseen. Tällaista osaketta ei myöskään oteta lukuun, kun pätevän päätöksen syntymiseen tai tietyn oikeuden käyttämiseen vaaditaan kunkin osakkeenomistajan suostumus tai suostumus osakkeenomistajilta joilla on määräosa yhtiön osakkeista. Yhtiöjärjestykseen voidaan sisällyttää viimeinen ilmoittautumispäivä kokoukseen ja sen on oltava aikaisintaan kymmenen päivää ennen kokousta. Viimeinen ilmoittautumispäivä on luonnollisesti mainittava kokouskutsussa. (OYL 5:9 §; OYL 5:7 §; OYL 5:10 §.)

Yhtiökokouksessa voidaan päättää siirtää minkä asian käsittely tahansa jatkokokoukseen ja eritoten varsinaisen yhtiökokouksen tilinpäätöksen hyväksyminen ja voiton käyttämistä koskeva asia on siirrettävä jatkokokoukseen, mikäli osakkeenomistajat joilla on vähintään yksi kymmenesosa kaikista osakkeista, sitä vaativat. Tällainen jatkokokous on pidettävä aikaisintaan kuukauden ja viimeistään kolmen kuukauden kuluttua varsinaisesta yhtiökokouksesta. Päätöstä ei tarvitse vähemmistön vaatimuksesta siirtää uudestaan. Jatkokokoukseen on myös toimitettava uusi kutsu, jos se pidetään yli neljän viikon kuluttua varsinaisesta yhtiökokouksesta. Se voidaan toimittaa osakkeenomistajille aina viimeistään neljä viikkoa ennen kokousta. (OYL 5:24 §.)

4.4 Osakeyhtiöhallitus

Hallitus on osakeyhtiön välttämätön toimielin, joka huolehtii yhtiön hallinnosta, toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä sekä edustamisesta. (OYL 6:1.1 §; OYL 6:2.1 §; OYL 6:25 §). Se koostuu vähintään yhdestä taikka useammasta luonnollisesta henkilöstä. Lähtökohtaisesti jäseniä voi enintään olla kuitenkin viisi, mutta luonnollisesti tätäkin voidaan muuttaa yhtiöjärjestykseen otettavalla määräyksellä. Jäsenenä ei voi olla oikeushenkilö eikä alaikäinen tai sellainen henkilö, jolle on määrätty edunvalvoja ja jonka toimintakelpoisuutta on rajoitettu tai joka on konkurssissa. Lisäksi vähintään yhdellä hallituksen jäsenellä on oltava asuinpaikka Euroopan talousalueella, jollei rekisteriviranomainen myönnä lupaa poiketa tästä. Jos hallitukseen kuuluu vähemmän kuin kolme jäsentä, on hallituksessa oltava vähintään yksi varajäsen. Varajäsenen sovelletaan samoja säädöksiä kuin varsinaiseenkin. (OYL 6:8.1 §; OYL 6: 10 §.)

Mikäli hallituksessa on useita jäseniä, on sille valittava puheenjohtaja, jonka valitsee lähtökohtaisesti hallitus. Puheenjohtaja on valittava hallituksen jäsenten keskuudesta. Yhtiökokous valitsee hallituksen jäsenet, jollei yhtiöjärjestyksessä sitä ole määrätty hallintoneuvoston tehtäväksi. Yhtiöjärjestyksessä voidaan muutenkin määrätä, että vähemmän kuin puolet hallituksen jäsenistä valitaan muussa järjestyksessä. Mikäli jäsentä ei kuitenkaan ole valittu muussa järjestyksessä, yhtiökokous voi valita jäsenen, ellei taas yhtiöjärjestyksestä muuta johdu. (HE 109/2005 vp, 83; OYL 6:8.2 §; OYL 6:9 §.)

Yksityisessä osakeyhtiössä hallituksen jäsenen toimikausi jatkuu toistaiseksi. Julkisessa, toimikausi päättyy valintaa seuraavan varsinaisen yhtiökokouksen päättyessä.

Yhtiöjärjestyksessä voidaan sopia toisin tästäkin. Lähtökohtaisesti toimikausi päättyy ja uuden jäsenen toimikausi alkaa uuden jäsenen valinnasta päättävän yhtiökokouksen päättyessä. Hallituksen jäsen voi erota tehtävästään toki ennen toimikauden päättymistä ja ero tulee voimaan aikaisintaan, kun siitä on ilmoitettu hallitukselle. Mikäli jäsenen on valinnut muu kuin yhtiökokous, tulee eroamisesta ilmoittaa myös valitsijalle. Jos hallituksen jäsenellä on erotessaan aihetta epäillä, että yhtiöllä ei ole enää muita hallituksen jäseniä, on hänen huolehdittava, että yhtiökokous kutsutaan koolle valitsemaan uutta hallitusta. Hallituksen jäsen voidaan erottaa kesken toimikauden sen toimesta, joka hänet on valinnut. Muun kuin yhtiökokouksen valitseman jäsenen voi kuitenkin erottaa yhtiökokous, kunhan yhtiöjärjestys on muutettu sellaiseksi, ettei valintaoikeutta enää ole. Erotetun jäsenen toimikausi päättyy erottamisesta päättävän yhtiökokouksen päättyessä, jollei yhtiökokous pääte tälle muuta ajankohtaa. Vastaavasti muun kuin yhtiökokouksen erottaman jäsenen toimikausi päättyy välittömästi, jollei erottamisen yhteydestä muuta käy ilmi. (OYL 6:11 §; OYL 6:12 §; OYL 6:13 §.)

Mikäli hallituksen jäsenen tehtävä tulee avoimeksi kesken toimikauden tai jos jäsen menettää kelpoisuutensa jäseneksi, hänen tilalleen tulee varajäsen sen mukaan kuin yhtiöjärjestyksessä määrätään tai varajäsentä valittaessa on päätetty. Jos varajäsentä ei ole, hallituksen muiden jäsenten on huolehdittava siitä, että uusi jäsen valitaan toimikauden loppuajaksi. Jos kuitenkin valinta kuuluu yhtiökokoukselle ja hallitus varajäsenineen on päätösvaltainen, voi valinta tapahtua vasta seuraavassa yhtiökokouksessa. (OYL 6:14 §.)

Hallituksen puheenjohtajan vastuulla on, että hallitus kokoontuu tarvittaessa. Kokous on kutsuttava koolle, kun hallituksen jäsen tai toimitusjohtaja sitä vaatii. Jollei puheenjohtaja vaatimuksesta huolimatta kutsu kokousta koolle, voi kutsun toimittaa hallituksen jäsen, jos joko toimitusjohtaja tai vähintään puolet hallituksen jäsenistä hyväksyy sen. Kokouksessa voi olla läsnä muitakin kuin hallituksen jäseniä, jos hallitus niin vain päättää. Esimerkiksi toimitusjohtajalla on oikeus olla läsnä kokouksessa ja käyttää siellä puhevaltaa, vaikkei olekaan hallituksen jäsen, jollei hallitus toisin pääte. Kokouksesta on laadittava pöytäkirja, jonka allekirjoittaa kokouksen puheenjohtaja ja, jos hallitukseen kuuluu useita jäseniä, vähintään yksi hallituksen siihen valitsema jäsen. Hallituksen jäsenellä ja toimitusjohtajalla on oikeus saada eriävä mielipiteensä merkityksi pöytäkirjaan. Lisäksi pöytäkirjat on numeroitava juoksevasti ja säilytettävä luotettavalla tavalla (OYL 6:5 §; OYL 6:18 §; OYL 6:6 §.)

4.4.1 Yhtiön johtoa ohjaavat periaatteet

Hallitus tai yleensäkin yhtiön johto on sidottu toimimaan tiettyjen periaatteiden mukaisesti. Näitä periaatteita ovat huolellisuus- ja yhdenvertaisuusperiaate. Yhtiön johdon on ensinnäkin huolellisesti toimien edistettävä yhtiön etua. Johdon huolellisuusvelvoitteeseen sisältyy vaatimus huolellisesti toimimisesta, mutta myös velvollisuus edistää yhtiön, eikä vain esimerkiksi keskeisten omistajatahojen etua. Velvollisuus suojaa vähemmistöosakkeenomistajia sekä velkojia ja on tärkeä esimerkiksi johdon vahingonkorvausvastuun kannalta. (HE 109/2005 vp, 18; OYL 1:7 §; OYL 1:8 §.) Hallituksella ei siten ole oikeutta, niin kuin ei muillakaan toimielimillä yhtiössä, tehdä päätöksiä tai toimenpiteitä, joilla saatettaisiin tuottaa osakkeenomistajille tai muille tahoille epäoikeutettua etua yhtiön tai toisen osakkeenomistajan kustannuksella. Lisäksi yhdenvertaisuusperiaatteen noudattaminen merkitsee sitä, että yhtiön varat jaetaan osakkeenomistuksen mukaisesti, eikä niitä pyritä eri tavoin siirtämään osakkeenomistajien enemmistölle. (HE 109/2005 vp, 18; OYL 1:7 §; Villa 2006, 256-258.)

Airaksinen, Pulkkinen & Rasinaho (2010, 49) mainitsevat tässä yhteydessä myös johdon lojaliteettivelvollisuudesta liittyen yhtiön edun edistämiseen. Oikeuskirjallisuudessa katsotaan, että yhtiön etu samastuu osakkeenomistajien etuun, eli toisin sanoen, jos on toimittu yhtiön tarkoituksen mukaisesti, on yleensä toimittu myös lojaalisti suhteessa yhtiöön ja osakkeenomistajiin. Luonnollisesti lojaliteettivelvollisuus liittyy läheisesti myös yhtiön toiminnan tarkoituksen edistämiseen, joka yleensä on voiton tuottaminen osakkeenomistajille. Tässä vaiheessa on hyvä muistaa, että yhtiön pitkäjänteinen kehittäminen nopean voiton kustannuksella ei ole tämän tarkoituksen vastaista. Ensinnäkin se, että osakkeenomistajat saavat voittonsa viimeisenä, merkitsee sitä, että myös velkojien edut tulevat otetuiksi huomioon. (HE 109/2005 vp, 18; OYL 1:5 §.)

Yhtiön johtoon kuuluva henkilö voi olla velvoitettu korvaamaan vahinko, jonka on aiheuttanut tahallisuudellaan tai huolimattomuudellaan, eli on tuottamuksellisesti tuottanut vahinkoa yhtiölle. Korvausvastuun aiheuttavasta tuottamuksellisesta menettelystä ei kuitenkaan ole kysymys esimerkiksi silloin, kun yhtiön johdon tekemät olosuhteisiin nähden asianmukaiseen harkintaan ja selvitykseen perustuvat liiketoimintapäätökset osoittautuvat jälkikäteen yhtiön kannalta liiketaloudellisesti epäonnistuneiksi. Hänen on luonnollisesti myös korvattava vahinko, jonka on aiheuttanut yhtiölle, osakkeenomistajalle tai muulle henkilölle toimiessaan osakeyhtiölain tai yhtiöjärjestyksen vastaisesti joko tahallaan tai huolimattomuuttaan. Johdon korvausvastuu muuta

tahoa kuin yhtiötä itseään kohtaan edellyttää siis, että on rikottu muitakin osakeyhtiölain säädöksiä kuin huolellisuusvelvoitetta. Osakeyhtiölain rikkomisesta on kyse myös silloin, kun toimitaan sellaisen muun säädöksen vastaisesti, jota osakeyhtiölain mukaan on noudatettava. (HE 109/2005 vp, 195; OYL 1:8 §; OYL 22:1 §.)

4.4.2 Hallituksen tehtävät

Lähtökohtaisesti hallituksen tehtäviin kuuluvat kaikki ne tehtävät, joita ei ole erikseen osakeyhtiölaissa taikka yhtiöjärjestyksessä määrätty muiden yhtiöoikeudellisten elinten suoritettavaksi, tai jotka tehtävien luonteen vuoksi eivät muuten voi kuulua jonkun toisen elimen toimivallan piiriin. (Villa 2006, 257.) Hallituksen toimivallan sisältöä voidaan kuvata yleistoimivallaksi. Hallitus vastaa muun muassa siitä, että yhtiön kirjanpidon ja varainhoidon valvonta on asianmukaisesti järjestetty. Tärkeimpänä tehtävänä hallituksella on kuitenkin voiton tuottaminen osakkaille eli osakkeen arvon lisääminen, ellei sitten yhtiöjärjestyksessä toisin määrätä yhtiön toiminnan tarkoitukseksi. (OYL 6:2.1 §; OYL 1:5 §.) Tässä vaiheessa on kuitenkin muistettava, etteivät kaikki osakeyhtiöt suinkaan ole voittoa tavoittelevia organisaatioita, kuten esimerkiksi ammattikorkeakoulut, jotka rinnastetaan yleishyödyllisiin yhteisöihin (HE eduskunnalle laeiksi ammattikorkeakoululain sekä opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta annetun lain 26 ja 48 §:n muuttamisesta 2012, 22; TVL 3:22 §). Lisäksi on selvää, että hallitus tai hallituksen jäsen ei saa noudattaa yhtiökokouksen, hallintoneuvoston tai hallituksen päätöstä, joka on osakeyhtiölain tai yhtiöjärjestyksen vastaisena pätemätön (OYL 6:2.2 §).

Hallituksen tehtäviin kuuluu myös yhtiön johtaminen ja yhtiökokouksen päätösten toimeenpano. Hallitus vastaa toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä ja eritoten siitä, että kirjanpito sekä varainhoidon valvonta on asianmukaisesti järjestetty. Mikäli yhtiössä ei ole erikseen toimitusjohtajaa, tulee hallituksen vastuulle niin sanottu juokseva hallinto, joka yleensä kuuluisi toimitusjohtajan toimenkuvaan. (OYL 6:2.1 §). Yksittäistapauksissa, tai jos yhtiöjärjestyksessä on näin määrätty, voi hallitus tehdä päätöksen toimitusjohtajan yleistoimivaltaan kuuluvassa asiassa vaikka yhtiöllä olisikin toimitusjohtaja. Yhtä lailla voi hallitus saattaa sen tai toimitusjohtajan yleistoimivaltaan kuuluvan asian yhtiökokouksen päätettäväksi. (OYL 6:7 §.) Unohtaa ei sovi muutenkaan yhtiöjärjestyksen merkitystä hallituksen tehtävien suhteen, sillä osakeyhtiölaki sallii varsin vapaat kädet yhtiöjärjestyksen muovaamisen normaalikäytäntöjen vastaiseksi sallien näin varsin erilaisten yhtiöjärjestyksien olemassaolon. Toisin sanoen yhtiöjärjestyksessä voidaan sekä

lisätä hallituksen vastuuta yhtiön johtamisessa että vähentää sitä verrattain vapaasti. Hallituksen vastuulle kuuluu luonnollisesti myös kaikki yhtiöjärjestyksessä sille määrätty tehtävät. (OYL 1:9 §; Villa 2006, 256.)

Hallituksen tehtävänä on kutsua yhtiökokous koolle. Hallintoneuvosto voidaan kuitenkin velvoittaa tehtävään yhtiöjärjestyksen määräyksellä. Kokouspaikkana on lähtökohtaisesti yhtiön kotipaikka. Erittäin painavista syistä se voidaan pitää muulla paikkakunnalla kuin mitä yhtiöjärjestyksessä on määrätty. Kokoukseen voidaan osallistua teknisen apuvälineen avulla. Hallituskin voi tehdä tästä päätöksen, jollei yhtiöjärjestyksessä toisin määrätä. Jos yhtiökokousta ei ole kutsuttu koolle, vaikka kutsu olisi tullut lain, yhtiöjärjestyksen tai yhtiökokouksen mukaan toimittaa, tai jos kokouskutsusta voimassa olevia määräyksiä on olennaisesti rikottu, aluehallintoviraston tulee hallituksen tai hallintoneuvoston jäsenen, toimitusjohtajan, tilintarkastajan tai osakkeenomistajan hakemuksesta oikeuttaa hakija kutsumaan kokous koolle yhtiön kustannuksella. Päätös voidaan panna toimeen lainvoimaa vailla olevana. (OYL 5:16-17 §.)

SVH PricewaterhouseCoopers Oy:n tekemän tutkimuksen mukaan hallituksen tärkeimpiin tehtäviin kuuluu yhtiön perusstrategian valitseminen ja hyväksyminen, toimitusjohtajan valitseminen ja hyväksyminen, hänen tukemisensa, liiketoiminnan seuranta ja valvonta, ylimmän johdon valitseminen, potentiaalisten johtohenkilöiden etsiminen, investoinneista päättäminen, riskien hallinta, sekä yrityksen arvon lisääminen, ja kaikki tämä tietenkin lakia noudattaen. Tässä on oikeastaan luettelo siitä, mitä hallituksen tehtävät käytännön tasolla ovat. (Hirvonen, Niskakangas, Wahlroos 1998, 82.)

4.4.3 Hallituksen jäsenen esteellisyys ja hallituksen päätöksenteko

Hallituksen jäsen ei ensinnäkään saa osallistua hänen ja yhtiön välistä sopimusta koskevan asian käsittelyyn. Hän ei myöskään saa osallistua yhtiön ja kolmannen osapuolen välistä sopimusta koskevan asian käsittelyyn, mikäli hänellä on odotettavissa siitä olennaista etua, joka saattaa olla ristiriidassa yhtiön edun kanssa. Tätä käytäntöä sovelletaan myös muuhun oikeustoimeen kuin sopimukseen kuten myös oikeudenkäyntiin ja muuhun puhevallan käyttämiseen. Esteellisyyttä ei sovelleta muuhun kuin yhtiön johtoon kuuluvaan yhtiön edustajaan. Tyypillinen esimerkki hallituksen jäsenen esteellisyydestä on kyseessä silloin kun päätetään muun muassa hänen optio-oikeuden myöntämisestä jäsenelle itselleen. (HE 109/2005 vp, 81; OYL 6:4 §.)

Säännökset esteellisyydestä, eli jääviydestä, osakeyhtiölaissa ovat tarkoituksella verrattain suppeita. Toisaalta taas osakeyhtiölaki ja esityöt ovat joiltakin osin epätyydyttäviä ja kotimaisten kirjoittajien kannat poikkeavia. Liian tarkkaa määrittelyä esteellisyydestä on kuitenkin haluttu välttää, jotta sellaisia tilanteita ei syntyisi, joissa päätöksiä ei saataisi lainkaan tehtyä tai joissa yhtiön omistajien vähemmistöä edustavat jäsenet voisivat sanella päätöksen sisällön. Mikäli taas kaikki hallituksen jäsenet olisivat esteellisiä, ei esteellisyys tulisi kysymykseen yhtiökäytännön mukaan. Tällöin hallituksen olisi tosin syytä siirtää asia yhtiökokouksen päätettäväksi. On kuitenkin muistettava, että esteellisyyssäännökset ovat vain osa hallituksen päätöksentekoa koskevista säännöksistä ja periaatteista, ja esimerkiksi päätöksenteon yhtiön edun mukaisuutta koskevat periaatteet on aina otettava huomioon. (Airaksinen, Pulkkinen & Rasinaho 2010, 436-440.)

Lähtökohtaisesti yhtiön ja muun välisiin tilanteisiin liittyvä esteellisyys edellyttää kahta asiaa: että hallituksen jäsenellä on odotettavissa olennaista etua ja että tämä etu saattaa olla ristiriidassa yhtiön edun kanssa. Tämä siis tarkoittaa sitä, että esteellisyyden toteamiseksi ei tarvitse todeta ristiriitaa yhtiön ja hallituksen edustajan välillä, vaan riittää että etujen välillä saattaisi olla ristiriitaa. (Airaksinen, Pulkkinen & Rasinaho 2010, 436-437.) Ammattikorkeakoulun johtamisen näkökulmasta olisikin syytä miettiä millaisia eturistiriitoja voisi olla hallitusten jäsenillä suhteessa ammattikorkeakouluosakeyhtiöön, ja tällöin eritoten henkilöstön ja opiskelijoiden osalta.

Esteellisyyssäännösten sivuuttamisesta koituvat seuraamukset ovat jossakin määrin epäselviä, sillä yleisesti hallitusten päätöksiä ei voida moittia. Esteellisen jäsenen osallistuminen päätöksentekoon saattaa johtaa siihen, että yhtiö voi vedota päätöksen virheellisyyteen tästä tiennyttä sopimuskomppania kohtaan, varsinkin, mikäli esteellisyys on vaikuttanut päätöksen sisältöön. Tällöin tästä aiheutuvat mahdolliset vahingot voinevat tulla yksittäisen, esteellisenä päätöksentekoon osallistuneen hallituksen jäsenen korvattavaksi. (Airaksinen, Pulkkinen & Rasinaho 2010, 441-442.)

Hallituksen päätökseksi muodostuu enemmistön mielipide, jollei määräenemmistöä edellytetä yhtiöjärjestyksessä. Mikäli äännet menevät tasan, puheenjohtajan ääni ratkaisee. Jos taas äännet menevät puheenjohtajan vaalissa tasan, eikä hallitusta valittaessa tai yhtiöjärjestyksessä ole muuta määrätty, ratkaistaan vaali arvalla. Hallitus on päätösvaltainen silloin, kun paikalla on yli puolet jäsenistä, jollei taas yhtiöjärjestyksestä muuta johdu. Luonnollisestikaan hallitus ei

kuitenkaan ole päätösvaltainen missään tapauksessa, mikäli paikalla on alle puolet jäsenistä. Määrä lasketaan valituista hallituksen jäsenistä ja sitä laskettaessa esteellisten jäsenten ei katsota olevan paikalla. Lisäksi päätöstä ei saa tehdä, ellei kaikille hallituksen jäsenille ole mahdollisuuksien mukaan varattu tilaisuutta osallistua asian käsittelyyn. Mikäli hallituksen jäsen on jostain syystä estynyt, on tilaisuus varattava varajäsenelle. Jos päätös tehdään kokousta pitämättä, on päätös kirjattava, allekirjoitettava, numeroitava ja säilytettävä kuten hallituksen kokouksen pöytäkirjasta säädetään osakeyhtiölaissa. (OYL 6:3 §.)

4.5 Muut toimitelimet

Ainoastaan hallitus ja yhtiökokous ovat pakollisia toimitelmiä osakeyhtiössä. Yhtiön koosta riippuen osakeyhtiössä voi näiden lisäksi olla myös muitakin toimitelmiä. Yhtiöjärjestyksessä voidaan määrätä, että yhtiössä voi siten olla toimitusjohtaja ja hallintoneuvosto. Yhtiössä on kuitenkin oltava toimitelinten lisäksi yksi tai useampi tilintarkastaja. (OYL 6:1.1; OYL 7:1-2 §.) Kaikkein yksinkertaisimmillaan yhtiö johto käsittää yhtiökokouksen ja hallituksen, jossa on yksi varsinainen jäsen ja hänellä varajäsen. Yhtiöjärjestyksen määräyksillä tai hallituksen toimivallan rajoissa voidaan perustaa yhtiön johdon apuna toimivia elimiä, kuten toimi- ja valiokuntia. Yhtiökokous on lähtökohtaisesti ylin elin yhtiössä. (Villa 2006, 239-240.) Toisaalta osakkeenomistajat ovat oikeutettuja päättämään yhtiökokoukselle kuuluvista asioista ilman yhtiökokousta, kunhan vain ovat yksimielisiä päätettävästä asiasta. Päätös on tällöin laadittava kirjallisena asiakirjana tai yhtiökokouksen pöytäkirjan muotoon päiväyksen ja allekirjoitusten kera. Vähintään kahden osakkeenomistajan on se allekirjoitettava, jos osakkeenomistajia on enemmän kuin yksi. (OYL 5:1.2 §.) Yhtiökokouksen muotovaatimuksista voidaan poiketa myös muulla tavalla, mutta tällöin poikkeamiseen pitää saada niiden osakkeenomistajien suostumus, joita muotovaatimuksesta poikkeaminen koskee (OYL 5:15 §).

5 HENKILÖSTÖN VAIKUTUSMAHDOLLISUUDET YRITYKSESSÄ

Kuten edellä on todettu, ammattikorkeakoululain 4:10 §:n mukaan ammattikorkeakoulun hallituksessa tulee olla henkilöstön edustus. Tässä pääluvussa käsitellään muita henkilöstön edustuksen toteuttamisen vaihtoehtoja yrityksissä. Tärkeimpiä lähteitä ovat laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334, laki henkilöstön edustuksesta yritysten hallinnossa 24.8.1990/725, sekä työsopimuslaki 26.1.2001/55. Myös hallituksen esitys (HE 254/2006 vp) eduskunnalle laiksi yhteistoiminnasta yrityksissä ja eräksi siihen liittyviksi laeiksi on tärkeä lähde tässä pääluvussa.

5.1 Yhteistoimintalaki vaikuttamisen muotona

Mikäli yrityksen työsuhteessa olevien työntekijöiden määrä on säännöllisesti vähintään 20, sovelletaan lakia yhteistoiminnasta yrityksessä 30.3.2007/334. Lailla pyritään edistämään yrityksen ja sen henkilöstön välisiä vuorovaikutuksellisia yhteistoimintamenettelyjä, jotka perustuvat henkilöstölle oikeaan aikaan annettuihin riittäviin tietoihin yrityksen tilasta ja sen suunnitelmista. Tavoitteena on yhteisymmärryksessä kehittää yrityksen toimintaa ja työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa yrityksessä tehtäviin päätöksiin koskien heidän työtään, työolojaan ja asemaansa yrityksessä. Lain tarkoituksena on myös tiivistää työnantajan, henkilöstön ja työvoimaviranomaisten yhteistoimintaa työntekijöiden aseman parantamiseksi ja heidän työllistymisensä tukemiseksi yrityksessä tapahtuvien muutosten yhteydessä, kuten myös edistää henkilöstöryhmien keskinäistä yhteistoimintaa työpaikoilla. (Yhteistoimintalaki 1:1 §; Yhteistoimintalaki 1:2 §; HE 254/2006 vp, 40.)

Yhteistoimintalaissa mainitulla yrityksellä tarkoitetaan yhteisöä, säätiötä ja luonnollista henkilöä, joka harjoittaa taloudellista toimintaa riippumatta siitä, onko toiminta tarkoitettu voittoa tuottavaksi vai ei. Lakia sovelletaan muun muassa kulttuuripalveluja ja muita palveluja tarjoaviin laitoksiin ja muihin vastaaviin laitoksiin niiden oikeudellisesta muodosta tai rahoituksellisesta tavasta riippumatta. Sitä sovelletaan myös muihin yhteisöihin, joilla on taloudellista toimintaa. Tällaisia palveluja tuottavia ja taloudellista toimintaa harjoittavia tahoja ovat muun muassa työmarkkinajärjestöt, hoiva-, sosiaali- ja koulutuspalveluja tarjoavat yhdistykset, säätiöt tai muut yksityisoikeudelliset ja itsenäiset julkisoikeudelliset yhteisöt. (Yhteistoimintalaki 1:3 §; HE

254/2006 vp, 41.) Näin ollen myös osakeyhtiöiden ylläpitämät ammattikorkeakoulut kuuluvat lain soveltamisalan piiriin.

5.1.1 Henkilöstöryhmien edustajat

Yrityksen henkilöstö koostuu henkilöstöryhmistä. Henkilöstöryhmä ei kuitenkaan ole oikeushenkilö. Yleisesti katsotaan, että henkilöstöryhmiä on kolme ja että ne ovat työntekijät, toimihenkilöt sekä ylemmät toimihenkilöt. Työntekijät muodostavat henkilöstöryhmän yleensä siitäkin huolimatta, että työnantaja on sidottu useampaan kuin yhteen työntekijöiden työsuhteen ehdoista tehtyyn työehtosopimukseen. Siitä, ketkä edustavat yritystä eri yhteistoimintaneuvotteluissa ja -menettelyissä päättää työnantaja. Koska yhteistoimintamenettelyt käydään yrityksen toimintaorganisaation mukaisesti, työnantajan edustajana voi olla myös toimihenkilö, kuten esimerkiksi työnjohtaja. Siitä huolimatta esimiesasemassa oleva toimihenkilö on myös henkilöstöryhmäänsä kuuluva työntekijä. Yhtä lailla esimiesasemassa oleva ylempi toimihenkilö kuuluu työsuhteisena työntekijänä ylempien toimihenkilöiden muodostamaan henkilöstöryhmään. Näin ei kuitenkaan ole, jos hänen työsuhteensa mukaisia pääasiallisia tehtäviä pidetään yrityksen tai sen itsenäisen osan johtamistehtävinä. (HE 254/2006 vp, 43-44)

Yhteistoimintalain mukaan henkilöstöryhmien edustajina ovat joko työehtosopimuksen perusteella valittu luottamusmies tai luottamusvaltuutettu. Näistä luottamusmies katsotaan ensisijaiseksi vaihtoehdoksi, sillä vain ne työntekijät, joilla ei ole työehtosopimuslain nojalla sitovassa työehtosopimuksessa tarkoitettua luottamusmiestä, voivat valita keskuudestaan luottamusvaltuutetun. Yhteistoimintamenettelyissä luottamusmies edustaa yleensä kaikkia niitä työntekijöitä, joiden työsuhteissa työnantaja on veloitettu soveltamaan sen työehtosopimuksen määräyksiä, jonka perusteella hänet on valittu. (Työsopimuslaki 13:3.1 §; Yhteistoimintalaki 2:8.1 §; HE 254/2006 vp, 43-44.)

Työntekijät, joita luottamusvaltuutettu edustaa, voivat erikseen enemmistöpäätöksin valtuuttaa luottamusvaltuutetun edustamaan heitä valtuutuksessa määrätyissä työsuhteita ja työoloja koskeissa asioissa. Hänellä on oikeus saada laissa tarkoitettujen tehtävien hoitamiseksi tarpeelliset tiedot sekä riittävästi vapautusta työstään. Työnantajan on korvattava tästä aiheutuva ansion menetys. Muiden tehtävien hoitamiseksi luottamusvaltuutetulle annettavasta

vapautuksesta työstä ja ansion menetyksen korvaamisesta on sovittava työnantajan kanssa. (Työsopimuslaki 13:3 §.)

Jos yhteistoimintaneuvotteluissa käsiteltävä asia koskee myös työntekijöiden turvallisuutta, eikä asiaa ole käsitelty tai ei käsitellä työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta annetun lain mukaisesti, henkilöstöryhmää edustaa myös työsuojeluvaltuutettu. Työsuojeluvaltuutettu voi tulla kyseeseen esimerkiksi työtilojen muutosten käsittelyn yhteydessä. Sekä työntekijät, että toimihenkilöt voivat valita työpaikoilleen omat työsuojeluvaltuutettunsa. (Yhteistoimintalaki 2:8.1 §; HE 254/2006 vp, 43-44.)

Mikäli yrityksen jonkin henkilöstöryhmän enemmistöllä ei ole oikeutta osallistua luottamusmiehen valintaan, tähän enemmistöön kuuluvat työntekijät voivat valita keskuudestaan enintään kahdeksi vuodeksi kerrallaan yhteistoimintaedustajan, jos heidän enemmistönsä näin päättää. Tällainen tilanne voi syntyä esimerkiksi silloin, kun edellä mainitun henkilöstöryhmän enemmistö ei kuulu heihin sovellettavan työehtosopimuksen tehneeseen ammattiliittoon eivätkä siten ole oikeutettuja osallistumaan luottamusmiehen valintaan. Vaalin tai muun valintamenettelyn järjestävät edellä mainittuun enemmistöön kuuluvat työntekijät siten, että kaikilla tähän enemmistöön kuuluvilla tulee olla tilaisuus osallistua yhteistoimintaedustajan valintaan. (Yhteistoimintalaki 2:8.2 §; HE 254/2006 vp, 44.)

Henkilöstöryhmän työntekijöillä on oikeus valita keskuudestaan yhteistoimintaedustaja kahden vuoden mittaiseksi toimikaudeksi myös, jos he eivät ole valinneet aiemmin mainittua luottamusmiestä tai luottamusvaltuutettua, vaikka heillä olisi siihen oikeus. Vaali tai muu valintamenettely on järjestettävä siten, että kaikilla henkilöstöryhmään kuuluvilla työntekijöillä on mahdollisuus osallistua yhteistoimintaedustajan valintaan. Yksittäistapauksissa edustaja voidaan siis valita myös pelkästään yksittäiseen neuvottelutapahtumaan ja jo tällä työnantaja voi toteuttaa velvoitteensa. Tällainen edustaja ei kuitenkaan muutoin olisi aiemmin mainittu yhteistoimintaedustaja. Jos jonkin henkilöstöryhmän jäsenet eivät ole valinneet tai yksittäistapauksessa valitse keskuudestaan edellä mainittua edustajaa, voi työnantaja täyttää yhteistoimintavelvoitteensa kaikkien tähän henkilöstöryhmään kuuluvien työntekijöiden kanssa yhdessä. (Yhteistoimintalaki 2:8 §; HE 254/2006 vp, 44.)

Yhteistoimintaneuvotteluissa käsiteltävän asian koskiessa yhtä useampaan henkilöstöryhmään kuuluvia työntekijöitä, käsitellään se työnantajan ja asianomaisten henkilöstöryhmien edustajien

yhteisessä kokouksessa. Tällainen menettely voi olla paikallaan yrityksen koon tai suuren henkilöstömäärän vuoksi. Näin myös sen takia, että yhteistoimintamenettelyssä käsiteltävät asiat koskevat usein useampaa kuin yhtä henkilöstöryhmää. Tällöin ei välttämättä ole tiedonkulun ja käytännön järjestelyjen kannalta tarkoituksenmukaista toteuttaa yhteistoimintaa jokaisen henkilöstöryhmän edustajan kanssa erikseen. Asia voidaan yhtä lailla sopia käsiteltäväksi myös työnantajan ja kaikkien henkilöstöryhmien asianomaisten edustajien yhteisessä kokouksessa. Yhteistoimintaneuvottelut voidaan toteuttaa myös yhteisessä kokouksessa silloinkin, kun kaikkien henkilöstöryhmien edustajat ovat läsnä, mutta käsiteltävät asiat eivät koski kaikkia henkilöstöryhmiä. Näin voidaan kuitenkin toimia vain silloin, kun siitä on erikseen sovittu asianomaisten henkilöstöryhmien edustajien ja työnantajan kesken. (Yhteistoimintalaki 2:9.1 §; HE 254/2006 vp, 45.)

5.1.2 Neuvottelukunta

Työnantaja ja henkilöstöryhmien edustajat voivat myös sopia, että yrityksessä tai sen eri osissa käsitellään yhteistoiminnan piiriin kuuluvat asiat työnantajan ja henkilöstöryhmien edustajien yhteisessä neuvottelukunnassa. Neuvottelukunnan perustamisesta on kuitenkin aina erikseen sovittava ja siitä tehtävästä sopimuksesta tulee käydä ilmi ainakin siellä käsiteltävät asiat, sen kokoonpano ja toimikauden pituus. Lähtökohtaisesti henkilöstöjäsenien toimikausi on kaksi vuotta. Neuvottelukunnan tehtäviksi voidaan sopia muun muassa sellaiset asiat, jotka koskevat kaikkia henkilöstöryhmiä. Jollei muusta toimikaudesta sovita, on henkilöstöjäsenien toimikausi neuvottelukunnassa kaksi vuotta. Neuvottelukunnan kokoonpano riippuu sovittavista asioista, mutta kuitenkin siellä on oltava edustajat kaikista niistä henkilöstöryhmistä, joiden asioita siellä käsitellään. Kokoonpano tulee muodostaa kuitenkin niin, että mitä suurempi henkilöstöryhmä, sitä enemmän edustajia neuvottelukunnassa ja vastaavasti päinvastoin. (Yhteistoimintalaki 2:9 §; HE 254/2006 vp, 45.)

Sopimus neuvottelukunnasta voidaan tehdä joko määräajaksi tai toistaiseksi voimassa olevaksi, jolloin sopimuksen irtisanomisaika on kuusi kuukautta, jollei muuta sovita. Sopimuksen voi sanoa irti kukin sen osapuolena oleva taho. Jos jollakin henkilöstöryhmällä on useampia edustajia, tulee heidän olla yksimielisiä sopimuksen irtisanomisesta, sillä sopimusosapuolena on koko henkilöstöryhmä sen edustajien lukumäärästä riippumatta. (Yhteistoimintalaki 2:9.4 §; HE 254/2006 vp, 45-46.)

5.2 Henkilöstön edustus

Mikäli suomalaisessa osakeyhtiössä on vähintään 150 henkilöstön jäsentä, niiden edustajiin yhtiön hallituksessa sovelletaan osakeyhtiölain ja yhteistoimintalain lisäksi lakia henkilöstön edustuksesta yritysten hallinnossa (24.8.1990/725). Hallintoedustuslain 9.2 §:n mukaan henkilöstön edustajalla ei ole kuitenkaan oikeutta ottaa osaa yrityksen johdon valintaa, erottamista, johdon sopimusehtoja, henkilöstön työsuhteen ehtoja taikka työtaistelutoimenpiteitä koskevien asioiden käsittelyyn. Edustajan oikeutta osallistua päätöksentekoon voidaan rajoittaa myös lain 4 §:n nojalla tehtävässä sopimuksessa erittäin vapaasti. Muuten henkilöstön edustajan oikeudet ja velvollisuudet ovat samoja kuin muiden hallitusten jäsenten. Edustajat ja heidän varaedustajansa voivat muun muassa tutustua käsiteltävänä olevaa asiaa koskevaan aineistoon samassa laajuudessa kuin toimielimen muutkin jäsenet. Kyseistä lakia sovelletaan myös osuuskuntaan ja muuhun taloudelliseen yhdistykseen, vakuutusyhtiöön, liikepankkiin, osuuspankkiin sekä säästöpankkiin. (HallintoedustusL 2 § ja 9 §.)

Sopimuksella voidaan järjestää henkilöstön edustus, aivan kuten sillä voidaan rajoittaa edustajien äänioikeuttakin. Jos edustuksesta ei voida sopia, on henkilöstöllä oikeus vaatia edustuksen toteuttaminen seuraavanlaisesti. Henkilöstön edustajat nimetään hallitukseen ja kaikkiin muihinkin toimielimiin yrityksen valitsemien jäsenten lisäksi. Edustajia voi olla neljäsosa asianomaisen toimielimen muiden jäsenten määrästä, mutta kuitenkin niin, että edustajia on aina vähintään yksi ja enintään neljä. Heillä on sama toimikausi kuin toimielimen muilla jäsenillä, jollei toisin sovita. Mikäli toimikauden enimmäispituutta ei ole määrätty tai sovittu, kestää se kolme vuotta. Jollei muuta ole sovittu, henkilöstön edustus on toteutettava vuoden kuluessa siitä, kun hallintoedustuslain 2 §:n mukaiset edellytykset ovat täyttyneet ja vaatimus edustuksesta esitetty. Kun hallinnon rakennetta muutetaan yrityksessä, jossa henkilöstön edustus on toteutettu siihen asti, on edustus muutettava vastaamaan myös uutta rakennetta. Jos muutos johtuu liikkeen luovutuksesta taikka yrityksen sulautumisesta tai jakautumisesta, voidaan henkilöstön muutos edustuksessa toteuttaa myöhemminkin. Tämä on tehtävä kuitenkin viimeistään vuoden kuluessa siitä, kun henkilöstön edustuksen muuttamista koskeva vaatimus on esitetty. (HallintoedustusL 3 § ja 5 §.)

Edustajan tulee olla yritykseen työsuhteessa oleva täysivaltainen henkilö, joka ei ole konkurssissa tai liiketoimintakiellossa. Jollei edustajien valinnasta voida sopia henkilöstöryhmien kesken, on edustajat valittava noudattaen soveltuvin osin, mitä työsuojelun valvonnasta ja

muutoksenhausta työsuojeluasioissa annetussa laissa (131/73) ja työsuojelun valvonnasta annetussa asetuksessa (954/73) säädetään menettelystä työsuojeluvaltuutetun vaalissa. Mikäli henkilöstön edustaja ei ole enää täysivaltainen, joutuu konkurssiin tai liiketoimintakieltoon, eroaa tehtävästään tai on estynyt hoitamaan tehtäväänsä, on hänen tilalleen tultava varaedustaja siihen saakka kunnes uusi varsinainen edustaja on valittu, tai kun nykyisen esteellisyys lakkaa. Mikäli yrityksen hallitukseen nimetään vain yksi henkilöstön edustaja, on tällöin myös varaedustajalla oikeus osallistua kokouksiin ja käyttää niissä puhevaltaa. (HallintoedustusL 6-9 §.)

Hallintoedustuslain tarkoituksena on yritysten ja sen henkilöstön yhteistoiminnan tehostaminen sekä henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien lisääminen. Tämän lain nojalla henkilöstöllä on tietty oikeus osallistua yrityksen liiketoimintaa, taloutta ja henkilöstön asemaa koskevien tärkeiden kysymysten käsittelyyn yrityksen päättävissä, toimeenpaneissa, valvovissa tai neuvoa-antavissa hallintoelimissä. (HallintoedustusL 1 §.) Hallintoedustuslakia sovelletaan kaikissa osakeyhtiömuotoisesti toimivissa ammattikorkeakouluissa jo tällä hetkellä, koska kaikissa näissä on vähintään 150 työntekijää (Saimaan ammattikorkeakoulu 2012, hakupäivä 19.10.2012; Tampereen ammattikorkeakoulu 2012, hakupäivä 25.10.2012; HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu 2013; Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2013; Laurea-ammattikorkeakoulu 2013; Metropolia 2013; Mikkelin ammattikorkeakoulu 2013; Satakunnan ammattikorkeakoulu 2013; Vaasan ammattikorkeakoulu 2013; Yrkeshögskolan Novia 2013, hakupäivä 25.2.2013; Karelia ammattikorkeakoulu 2013, hakupäivä 27.2.2013; Leskinen 19.2.2013, sähköpostiviesti; Bång 20.2.2013, sähköpostiviesti; Viitanen 20.2.2013, sähköpostiviesti; Kymenlaakson ammattikorkeakoulu 2013).

6 TULOSTEN RAPORTOINTI

Teemahaastattelujen toteuttamismenetelmä ja tulokset on raportoitu tässä pääluvussa. Tutkimusta varten haastateltiin yhteensä kahdeksaa eri ammattikorkeakoulun hallituksen tai niiden ylläpitäjän hallituksen taikka valtuuston jäsentä. Raportissa ei tuoda esille yhdenkään haastateltavan tai ammattikorkeakoulun nimeä, vaan ne eritellään seuraavassa alaluvussa kuvatulla tavalla. Haastattelut raportoidaan anonyymisti haastateltavien pyynnöstä.

6.1 Haastattelumenetelmä

Haastateltavat on valittu alla olevan taulukon mukaisesti. Taulukossa kunta 1 ja kunta 2 ovat ammattikorkeakouluja joiden ylläpitäjänä on yksi kunta tai kaupunki. Kuntayhtymä 1, kuntayhtymä 2 ja kuntayhtymä 3 taas ovat ammattikorkeakouluja joiden ylläpitäjänä toimii kuntayhtymä. Yksityinen 1, yksityinen 2 ja yksityinen 3 ovat vastaavasti sellaisia ammattikorkeakouluja joiden taustalla on yksityinen taho, eli osakeyhtiö tai säätiö. Tässä tapauksessa kaikkien edellä mainittujen yksityisten korkeakoulujen taustalla toimii osakeyhtiö.

TAULUKKO 1. Haastateltavat

Ammattikorkeakoulut	Haastateltavat
Kunta 1	Henkilöstön edustaja A
Kunta 2	Opiskelija A
Kuntayhtymä 1	Opiskelija B
Kuntayhtymä 2	Työelämän edustaja A
Kuntayhtymä 3	Kuntayhtymän valtuuston edustaja
Yksityinen 1	Henkilöstön edustaja B
Yksityinen 2	Työelämän edustaja
Yksityinen 3	Yhtiöhallituksen edustaja

Lähtökohtana haastateltavien valitsemiselle oli, että kaikista kolmesta ryhmittymästä oli saatava haastateltavia, eli kunta-, ja kuntayhtymätaustaisista sekä yksityisistä ammattikorkeakouluista.

Lisäksi oli tärkeää saada edustaja kustakin henkilöryhmästä, kuten opettajat, opiskelijat, työelämän edustajat sekä omistajat. Kustakin tahosta haastateltiin kaksi jäsentä siten, että jäsenet tulivat erityyppisistä korkeakouluista. Kunkin tyyppisestä korkeakoulusta haastateltavaksi valittu taho valittiin sattumanvaraisesti. Korkeakoulut eri korkeakoulutyypin sisällä valittiin myös sattumanvaraisesti. Lisäksi henkilöt itsessään valittiin pääasiassa sattumanvaraisesti, mutta kuitenkin niin, että henkilöstön edustajat ovat kaikki opettajaedustajia. Tämä siksi, että ammattikorkeakouluhallituksessa päätettävät asiat liittyvät hyvin usein opetukseen ja opettajien toimintaan. Haastateltavista omistajatahon edustajat ovat yhtiöhallituksesta ja kuntayhtymän valtuustosta ammattikorkeakouluhallituksen sijaan. Siten kaikki edellä mainitut seikat huomioon ottaen päädyttiin yhteensä kahdeksaan haastateltavaan, joista kuusi on ammattikorkeakoulujen sisäisten hallitusten jäseniä, mitä myös pidän vähimmäismääränä uskottavan tutkimuksen suorittamiselle tällaisesta aiheesta.

Ennen haastatteluja haastateltaville lähetettiin kysymykset etukäteen sähköpostilla, jotta he saivat muutaman päivän aikaa pohtia kysymyksiä kaikessa rauhassa. Samalla sovittiin aika jolloin haastateltaville soitettiin teemahaastattelun suorittamiseksi. Haastattelut kestivät puolesta tunnista tuntiin riippuen siitä, millainen käsitys haastateltavilla oli haastattelun teemoista. Kaikille haastateltaville kerrottiin puhelimesta etukäteen, että työn tarkoituksena on selvittää millainen hallinto-organisaatio olisi ammattikorkeakouluille paras tulevaisuutta ja ammattikorkeakoulu-uudistusta silmällä pitäen. Haastattelukysymykset ovat liitteenä (Liite 2).

Teemahaastattelut toteutettiin puolistrukturoidusti siten, että haastateltavilta kysyttiin avoimia kysymyksiä ja haastattelujen edetessä esitettiin tarkentavia kysymyksiä, jotka muotoutuivat haastattelun aikana ilmenneiden tietojen mukaan. Näin haastattelut etenivät ikään kuin keskusteluna haastateltavan ja haastattelijan välillä, mikä oli myös haastattelujen yksi tavoite niiden toteuttamisen suhteen. Tällainen vuoropuhelu vähentää jännitystä osapuolten välillä ja toisaalta lisää avoimuutta, mikä on ehdottoman tärkeää tällaisen tutkimuksen toteuttamiseksi. Haastateltaville kerrottiin myös jonkin verran mitä muut haastateltavat olivat mieltä kulloisestakin asiasta, mutta näin vain silloin, jos näkemykset selkeästi erosivat toisistaan. Tällä pyrittiin ikään kuin haastamaan haastateltavan kanta ja saamaan haastateltava perustelemaan kantansa. Haastateltaville kerrottiin kuitenkin muiden haastateltavien mielipiteitä täysin anonymisti ja harkitusti riippuen aina tilanteesta ja asiayhteydestä. Taktiikka oli varsin toimiva ja tällä saatiin paljon vuoropuhelua aikaiseksi. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin.

Haastattelun teemat olivat seuraavat:

1. Haastateltavan tausta
2. Hallintorakenne
3. Ylläpitäjän ja ammattikorkeakoulun välinen yhteistyö
4. Ammattikorkeakouluosakeyhtiö

Tarkentavina kysymyksinä teemoittain kysyttiin muun muassa seuraavaa:

1. Keitä edustatte hallituksessa ja kuinka pitkä kokemus teillä on ammattikorkeakoulun tai sen ylläpitäjän hallitustyöskentelystä? Millaiseksi koette omat vaikutusmahdollisuutenne hallituksessa nyt ja tulevaisuudessa? Mitä kehitettävää niissä olisi?
2. Toimiiko ammattikorkeakoulunne hallintorakenne käytännössä? Miksi se toimii tai miksi se ei toimi? Mitä muuttaisitte hallintorakenteessanne, jos voisitte?
3. Miten ylläpitäjän ja ammattikorkeakoulunne välinen yhteistyö toimii mielestänne? Miksi se toimii tai miksi se ei toimi?
4. Tulisiko ammattikorkeakouluosakeyhtiöiden hallitusten erota muiden, kuten yrity maailman osakeyhtiöiden hallituksista ammattikorkeakoulu-uudistuksen myötä? Mikä olisi henkilöstön ja opiskelijoiden rooli tulevassa, ammattikorkeakouluosakeyhtiön hallituksessa? Olisivatko henkilöstö ja opiskelijat liian usein jäävejä osallistumaan päätöksentekoon osakeyhtiön hallituksessa?

Haastattelujen materiaali jaettiin viiteen luokkaan, joita kuvaavat seuraavat alaluvut. Näin oli järkevintä tehdä haastateltavien ollessa useampi. Seuraavassa alaluvussa on kuitenkin esitelty haastateltavat lyhyesti sekä millaisista toimintaympäristöistä he tulevat. Kaksi seuraavaa alalukua jakaa haastateltavat karkeasti kahteen eri ryhmään, eli niihin jotka kannattavat yhden hallituksen mallia ja niihin jotka kannattavat taas kahden hallituksen mallia. Sitten on eritelty ne, jotka eivät ole osanneet ottaa kantaa asiaan, tai eivät ole osanneet päättää kumpi malli olisi parempi, minkä jälkeen arvioidaan mitä yhteisiä näkemyksiä haastateltavat jakoivat. Viimeisessä alaluvussa taas käsitellään henkilöstön ja opiskelijoiden roolia tulevassa, yhden hallituksen mallissa.

6.2 Haastateltavat

Kunta 1 on ammattikorkeakoulu, jonka ylläpitäjänä on kaupunki. Täältä haasteltavaksi valittiin henkilöstön edustaja A, joka toimii opettajien edustajana korkeakoulun sisäisessä hallituksessa, mutta on aikaisemmin toiminut myös muun henkilökunnan edustajana hallituksessa. Kyseisessä ammattikorkeakoulussa on osakeyhtiöityminen hyvässä vauhdissa ja tarkoituksena on siirtyä osakeyhtiöksi vuoden 2014 alussa ammattikorkeakoulu-uudistuksen myötä. Tämä korkeakoulu on myös varsin iso valtakunnallisessa mittakaavassa ajateltuna.

Kunta 2 on myös ammattikorkeakoulu, jonka ylläpitäjänä on kaupunki. Täältä haastateltavaksi valittiin vastaavasti sisäisen hallituksen opiskelijaedustaja, joka toimii tällä hetkellä varajäsenenä hallituksessa, mutta on toiminut aikaisemmin varsinaisena jäsenenä yhteensä kolme vuotta. Kyseisessä korkeakoulussa ei vielä ole suunniteltu osakeyhtiöittämistä, vaan se toimii toistaiseksi liikelaitoksena. Korkeakoulu on myös varsin pieni.

Kuntayhtymä 1 taas on ammattikorkeakoulu, jota ylläpitää kuntayhtymä. Tästä korkeakoulusta valittiin haastateltavaksi opiskelijaedustaja, joka on toiminut hallituksessa varsinaisena jäsenenä yhteensä kaksi vuotta, eli yhden opiskelijaedustajan toimikauden verran. Tämä korkeakoulu on valtakunnallisessa mittakaavassa varsin suuri ja se on aloittanut jo osakeyhtiöitymisprosessin. Muun muassa osakeyhtiöitymissuunnitelma on tehty tässä korkeakoulussa.

Kuntayhtymä 2 on myös ammattikorkeakoulu, jota ylläpitää kuntayhtymä. Tästä korkeakoulusta valittiin haastateltavaksi taas suuryritystä edustava henkilö. Haastateltava on toiminut kaksi vuotta työelämän edustajana sisäisessä hallituksessa ja toimii edustajana edelleen. Kyseinen korkeakoulu on varsin pieni ja suunnittelee yhdistymistä alueensa toisen ammattikorkeakoulun kanssa.

Kuntayhtymä 3 on myös kuntayhtymän ylläpitämä korkeakoulu ja kooltaan sitä voisi kutsua keskisuureksi. Tästä korkeakoulusta valittiin haastateltavaksi poikkeuksellisesti kuntayhtymän valtuuston jäsen. Haastateltava edustaa siten omistajatahoa. Korkeakoulun taustalla on useita omistajia, jotka ovat lähinnä alueen kuntia. Lisäksi joitakin toimia yhtiöittämisen suhteen on jo tehty.

Yksityinen 1 on ammattikorkeakoulu, jota on jo pitkään ylläpitänyt osakeyhtiö. Huomionarvoista on, että osakeyhtiössä on monta osakasta, mutta itse korkeakoulu on varsin pieni. Tästä korkeakoulusta valittiin henkilöstön edustaja haastateltavaksi, ja jälleen opettajien edustaja. Haastateltavalla on varsin pitkä kokemus ammattikorkeakoulun hallitustyöskentelystä.

Yksityinen 2 on myös osakeyhtiön ylläpitämä ammattikorkeakoulu. Ylläpitäjä ei ole pitkään toiminut korkeakouluna, joten kokemuksia osakeyhtiön ja ammattikorkeakoulun välisestä yhteistyöstä ei ole niin paljoa kuin aiemmin mainitulla yksityisellä korkeakoululla. Osakkaita osakeyhtiöllä on useampi. Täältä valittiin haastateltavaksi työelämän edustaja sosiaali- ja terveysalalta vastapainona aiemmin mainitulle työelämän edustajalle yritysmaailmasta. Haastateltavalla on useamman vuoden kokemus sisäisessä hallituksessa työskentelemisestä.

Yksityinen 3 on myös ammattikorkeakoulu, jota on jo jonkin aikaa pitänyt yllä osakeyhtiö. Muista aiemmin mainituista osakeyhtiötaustaisista korkeakouluissa se eroaa siinä, että sillä on vain yksi osakas. Tosin omistajana toimii koulutus kuntayhtymä, mikä ei siis käytännössä tuo kovin paljoa eroa muihin osakeyhtiötaustaisiin korkeakouluihin. Tästä korkeakoulusta valittiin haastateltavaksi poikkeuksellisesti osakeyhtiöhallituksen edustaja, jolla on kokemusta yhtiöhallituksessa työskentelystä toimikauden verran, ja joka on mukana hallituksessa tälläkin hetkellä.

6.3 Yhden hallituksen malli

Ehkä vahvimmin yhden hallituksen muodostamisen kannalla oli henkilöstön edustaja B ammattikorkeakoulusta yksityinen 1. Kuten aiemmin edellisessä alaluvussa mainittiin, korkeakoulun taustalla on jo pitkään toiminut osakeyhtiö, joten on syytä olettaa että käytännöt ovat ehtineet vakiintua ja siten korkeakoulu käy hyvänä esimerkkinä osakeyhtiötaustaisesta ammattikorkeakoulusta. Henkilöstön edustaja B näki omassa korkeakoulussaan haasteelliseksi eritoten omistajien erilaiset intressit suhteessa toisiinsa sekä itse ammattikorkeakoulun ja sitä kautta sisäisen hallituksen pienet vaikuttamismahdollisuudet. Osakeyhtiön laaja ja suhteellisesti tasainen omistajapohja on lisännyt ristiriitoja yhtiöhallituksessa, ja on siten vaikeuttanut päätöksentekoa. Tämä on heijastunut jopa päivittäiseen työskentelyyn korkeakoulussa. Sisäinen hallitus onkin usein toiminut vain muodollisena päätöksentekoelimenä. Henkilöstön edustaja B painottaa, että ylläpitäjän hallituksen jäsenten keskinäinen sopuisuus on perusedellytys selkeälle ja hyvälle hallintotavalle.

Haastateltava kokee, että sisäistä hallitusta ei kuulla tarpeeksi ammattikorkeakoulun asioista päätettäessä ja näkee sen vuoksi yhden hallituksen mallin henkilöstö- ja opiskelijaedustajineen lähes välttämättömänä. Jo pelkästään tiedonkulussa on ollut ongelmia tässä korkeakoulussa, sillä yhtiöhallituksen tekemistä päätöksistä ei ole aina edes ilmoitettu korkeakoululle puhumattakaan, että päätöksentekoon olisi päässyt osallistumaan. Hänen näkemyksensä mukaan yhden hallituksen malli parantaisi jo tiedonkulkua korkeakoulussa. Lisäksi nykyinen lainsäädäntö on liian väljä ja mahdollistaa hyvin erilaiset tulkinnat ylläpitäjän ja sisäisen hallituksen roolien määrittämiselle.

Ongelmana nykyisessä hallintomuodossa on myös muun muassa se, että päätöksentekoa ohjaa herkästi esimerkiksi raha- ja kiinteistöpoliittiset syyt korkeakoulupoliittisten sijaan, sillä osakeyhtiön osakkaat omistavat monessa tapauksessa myös korkeakoulun kiinteistöt. Tähän vahvasti liittyen, varsinkin henkilöstöä katkeroittaa se, että säästöjä pyritään tekemään poikkeuksetta henkilöstömenoista, mutta ei niinkään esimerkiksi kiinteistövuokrista. Tällöin korkeakoulutuksen alkuperäiset tavoitteet hämärtyvät ja syntyy ristiriitoja korkeakoulun sisällä.

Haastatelluista myös molemmat opiskelijaedustajat ovat sitä mieltä, että yhden hallituksen malli toimisi paremmin kuin kahden hallituksen malli. Näistä opiskelijaedustaja A ammattikorkeakoulusta Kunta 2 oli huomattavasti tyytyväisempi tämän hetkiseen tilanteeseen kuin opiskelija B Kuntayhtymä 1:stä. Hän ei varsinaisesti kokenut voimakasta muutostarvetta tämän hetkiseen tilanteeseen, sillä hallinto toimii varsin hyvin tässä korkeakoulussa. Tähän vaikuttaa muun muassa se, että koko korkeakoulu toimii samassa yksikössä. Myös yhteistyö ylläpitäjän ja ammattikorkeakoulun välillä toimii moitteettomasti. Korkeakoulu toimii ylläpitäjän, eli tässä tapauksessa kaupungin liikelaitoksena, eikä toimia osakeyhtiöitymiseksi ole juurikaan tehty. Osakeyhtiöitymisestä on lähinnä vain keskusteltu. Opiskelijaedustaja A kuitenkin myöntää, että opiskelijaedustajat eivät aina välttämättä ole pystyneet perehtymään etukäteen hallituksessa käsiteltäviin asioihin samassa mittakaavassa kuin muut, mutta kiittää samalla sitä, miten muut jäsenet ovat avanneet käsiteltäviä asioita myös heille. Kuitenkin ajatuksena yhden hallituksen malli kuulostaa järkevämmältä vaihtoehdolta hänelle kuin nykyinen kahden hallituksen malli.

Sen sijaan opiskelija B ammattikorkeakoulusta kuntayhtymä 1 näkee enemmän perusteita yhden hallituksen muodostamiselle. Ongelmina korkeakoulussa opiskelija näkee muun muassa erilaisten hallinnollisten käytänteiden kirjavuuden eri yksiköiden välillä ammattikorkeakoulun

sisällä, jotka väistämättä heijastuvat myös päätöksentekoon koko korkeakoulun tasolla. Lisäksi vaikutusmahdollisuudet yksittäisellä jäsenellä hallituksessa yleensäkin ovat aika vaihtelevat. Monesti muun muassa aikataulullisista syistä johtuen hallituksen päätöksentekoon kuuluvat asiat tuodaan hallitukselle vain tiedoksi ja ne ovat esimerkiksi rehtorin hyväksyminä jo päätetty. Lisäksi kuntayhtymän hallituksen linjaukset poikkeavat monesti korkeakoulun hallituksen näkemyksistä. Opetus- ja kulttuuriministeriön tavoitteet ovat toisinaan olleet ristiriidassa kuntayhtymän asettamien tavoitteiden kanssa, mikä on asettanut sisäinen hallituksen ongelmallisiin tilanteisiin. Tämän vuoksi ammattikorkeakouluhallitus on toisinaan joutunut pidättäytymään opetus- ja kulttuuriministeriön lausuntopyyntöihin vastaamisesta. Opiskelija B näkee ongelmaksi myös rahoituksen järjestämisen, kun kaikki ylijäämä mitä koulutustoiminnasta jää menee suoraan kuntayhtymälle, eikä ammattikorkeakoululle. Näin ollen ammattikorkeakoululle ei jää varoja kehittää toimintaansa.

Opiskelija B katsoo, että sisäiselle hallitukselle yleensäkin olisi suotava enemmän valtaa tehdä päätöksiä. Tällä hetkellä jokainen korkeakoulun yksikkö tekee omia päätöksiä ja linjauksia omien käytäntöidensä mukaisesti, mikä on omiaan vaikeuttamaan hallituksen työskentelyä. Korkeakoulun ylin johto on varsin erillään yksiköistä ja koko ammattikorkeakoulu on hallinnollisesti hajanainen. Eritoten yksiköiden järjestämiä palveluja voisi yhdistää. Työryhmiä ja muita pieniä toimielimiä olisi syytä karsia sekä selkeyttää työnjakoa hallinnossa. Hän katsoo, että yhden hallituksen malli yhtenäistäisi käytäntöjä paremmin kuin kahden hallituksen malli ja painottaa sitä, että kysymyksessä on niin sanottu julkisoikeudellinen osakeyhtiö, eli rahoitus tulee valtion taholta ja näin ollen ammattikorkeakouluosakeyhtiöiden hallitusten ei tarvitsisi olla yhteneväinen voittoa tuottavien osakeyhtiöiden hallitusten kanssa. Tosin hänen mielestään tällainen malli ei automaattisesti paranna tilannetta ainakaan hänen korkeakoulussaan, mutta se antaa kyseisen korkeakoulun tarvitsemille muutoksille paremmat mahdollisuudet kuin kahden hallituksen malli. Keskeistä olisi hallintorakenteen keventäminen ja työnjaon selkeyttäminen varsinkin kyseisessä korkeakoulussa ja juuri tähän yhden hallituksen mallilla pyritään.

Pitkällä tähtäimellä, yhden hallituksen kannalla on myös Työelämän edustaja B ammattikorkeakoulusta Yksityinen 2. Tosin selkeää vahvaa kantaa asiaan on vielä vaikea ottaa, sillä kyseinen korkeakoulu on toiminut osakeyhtiötaustaisena vasta vähän aikaa, joten kokemuksia hallitusten välisestä yhteistyöstä ei vielä kovin paljoa ole. Hän toteaa, että molemmissa malleissa on tosin omat puolensa. Kaikkein tärkeintä on kuitenkin se, että se hallitus, joka viime kädessä asioista päättää, on kykeneväinen tekemään tarvittaessa isojakin

päätöksiä. Toisin sanoen olennaista ei ole niinkään hallintomalli, kuin se, että hallinnossa on oikeat ihmiset. Haastateltava näkee heikkoutena kyseisen ammattikorkeakoulun ylläpitäjän yhtiöhallituksen koostumisen pelkästään maallikkojäsenistä, joilla on poliittinen tausta. Haittana tässä on nimenomaan se, että erityisesti aluepolitiikka ajaa monesti korkeakoulupolitiikan edelle, eikä yhtiöhallitus ole monestikaan kykeneväinen tekemään päätöksiä liiketoiminnallisesta näkökulmasta katsoen. Itse asiassa sisäinen hallitus on jopa tehnyt pätevämpiä esityksiä siltä kannalta katsoen kuin yhtiöhallitus.

Monesti yhtiöhallituksen jäsenillä ei ole riittävää asiantuntemusta käsiteltävistä asioista, jolloin toimitusjohtajalla on suuri rooli hallituksessa. Hallituksen tehtävänä on nimenomaan valvoa toimitusjohtajaa, mutta valvominen on vaikeaa, jos ei tarpeeksi hyvin tunneta hallituksessa käsiteltäviä asioita. Siten myös toimitusjohtajan toiminnan arvioiminen on haasteellista. Työelämän edustaja B on sitä mieltä, että päättävässä, eli tässä tapauksessa yhtiöhallituksessa tulisi olla mahdollisimman laaja edustuksellisuus asiantuntemuksen takaamiseksi. Kaikki tahot pitäisi olla edustettuina. Hän painottaa eritoten työelämän edustajien merkitystä hallituksessa johtuen luonnollisesti ammattikorkeakoulun roolista tuottaa asiantuntevaa väkeä työelämän tarpeisiin. Mutta koska henkilöstöllä ja opiskelijoilla on paras käsitys korkeakoulun sisäisestä toiminnasta, myös heidän paikkansa olisi hallituksessa.

Näin ollen myös kahden hallituksen malli toimisi, kunhan yhtiöhallituksen jäsenet eivät olisi poliittisesti riippuvaisia mistään. Mutta mikäli yhtiöhallitus on valittu poliittisin perustein, se on käytännössä tehoton. Tosin pitkällä tähtäimellä ajateltuna, kahden hallituksen malli voisi käydä turhaksi, koska kehitys veisi väijäämättä yhden hallituksen malliin. Sisäinen hallitus on ammattikorkeakoulussa sinänsä turha, koska sillä ei ole päätöksentekovaltaa isommissa korkeakoulua koskevissa asioissa.

Yhden hallituksen kannalla on yllättäen myös yhtiöhallituksen edustaja ammattikorkeakoulussa yksityinen 3. Kyseinen korkeakoulu on jo jonkun vuoden toiminut osakeyhtiö taustallaan, joten kokemuksia osakeyhtiön ja korkeakoulun välisestä yhteistyöstä on kertynyt. Hän kuitenkin painottaa, että ei täysin varauksetta kannata yhden hallituksen mallia, sillä ilmassa on vielä paljon kysymyksiä, näistä ehkä suurimpana työelämäyhteyden säilyttäminen. Hänen mielestään kuitenkin yhtiöhallituksen ei välttämättä tarvitse olla ainoa keino työelämäyhteyden säilyttämiselle, sillä muitakin keinoja on. Selvää on kuitenkin se, että yksittäisten tahojen edustus vähenee yhden hallituksen muodostamisen myötä.

Kaiken kaikkiaan hän näkee hallintorakenteen ja yhteistyön toimivan oikein hyvin omassa korkeakoulussaan, eikä ristiriitoja ole juurikaan ollut. Yhdeksi syyksi asioiden sujuvuuteen hän näkee sen, että rehtori toimii esittelijänä molemmissa hallituksissa. Yhden hallituksen malli vähentäisi kustannuksia ja keventäisi hallintorakennetta. Molemmat seikat olisivat tervetulleita. Lisäksi ainakin heidän korkeakoulussaan molemmat hallitukset käsittelevät varsin samantyyppisiä asioita, joten yhden hallituksen muodostaminen ei olisi ongelmallista.

6.4 Kahden hallituksen malli

Perinteisen kahden erillisen hallituksen mallin kannalla on pitkän harkinnan jälkeen Henkilöstön edustaja A ammattikorkeakoulussa Kunta 1. Kyseinen ammattikorkeakoulu muuttuu osakeyhtiömuotoiseksi ensi vuoden alussa. Hän perustelee kantansa sillä, että ainakin hänen korkeakoulussaan on kaikki edellytykset selkeälle työnjaolle hallitusten välillä. Yhden hallituksen muodostamisen kannalta haasteena saattaisi olla hallituksen liika kuormittuminen päätettävien asioiden suuren määrän johdosta. Täten hallitus tarvitsisi myös paljon jäseniä. Ongelmana olisi myös se, että omistajat eivät välttämättä olisi niin hyvin perillä korkeakoulun sisäisistä asioista kuin henkilöstö ja opiskelijat, ja taas päinvastoin. Henkilöstön ja opiskelijoiden olisi vaikea osallistua muun muassa budjetointiin.

Omassa korkeakoulussaan hän näkee haasteina olevan sekavat tulosalueet, jotka ovat ongelmallisia eritoten opiskelijoille ja yhteistyökumppaneille. Esimerkiksi kaupan alan koulutusta annetaan kolmessa eri toimipisteessä samassa kaupungissa. Tosin tulosaluejaottelua ei ole pelkästään tehty toimipisteiden mukaan. Haasteina ovat myös vallan liiallinen henkilöityminen ja ylemmän johdon sisäiset näkemyserot. Täten tärkeää olisi, että tulisi minkälainen hallintomalli käyttöön tahansa, hallituksen tai hallitusten puheenjohtajan rooli olisi erotettava muista vastuullisista tehtävistä. Tällä henkilöstön edustaja A tarkoittaa esimerkiksi sitä, että hallituksen puheenjohtaja ei voisi toimia samalla virastopäällikkönä ja johtoryhmän puheenjohtajana.

Henkilöstön edustaja A toivoo myös vuoropuhelun lisäämistä hallituksen ja henkilöstön välillä sekä tulevaisuutta ajatellen seminaarityyppistä työskentelyä hallituksen ja organisaation välillä. Tällä hetkellä hallituksen kokoukset ovat hyvin muodollisia, eikä hallituksen jäsenillä aina välttämättä ole selkeää käsitystä hallituksessa käsiteltävistä asioista. Tähän toisi parannusta jo

vuoropuhelun lisääminen hallitusten jäsenten välillä. Näitä kysymyksiä ei sinänsä ratkaista hallituksia yhdistämällä tai muuten muodostamalla, mutta ne on hyvä ottaa huomioon hallintorakennetta suunnitellessa.

Selkeämmin kahden hallituksen kannalla on sen sijaan Työelämän edustaja A ammattikorkeakoulusta Kuntayhtymä 2. Hän painottaa korkeakoulujen työelämälähtöisyyden merkitystä. Kritiikkiä vastaavasti saa vaikutusmahdollisuudet ammattikorkeakoulun sisäisessä hallituksessa. Kuten Kuntayhtymä 1:ssä, monet hallitukselle kuuluvat asiat ovat joko kiireellisiä tai ne on jo valmisteltu niin pitkälle, että hallituksella ei ole niihin enää paljoa sanottavaa. Monet asiat tulevat siis lähinnä tiedoksi tai ne on käytännössä päätetty jo ennen hallituksen kokouksia, jolloin yksittäisen jäsenen vaikuttamismahdollisuudet päätöksentekoon ovat varsin pienet. Tosin asiat sinänsä on hoidettu erittäin hyvin tässä korkeakoulussa ja esimerkiksi talous on erittäin vakaalla pohjalla. Hän kokee kuitenkin työelämän edustajien käyttämisen tässä hallituksen kokoonpanossa ja hallintomuodossa turhaksi, sillä he ovat täysin altavastajaan asemassa hallituksessa. Haasteita tuo myös työelämän edustajien suuri vaihtuvuus. Sitä paitsi sisäisessä hallituksessa käytävä keskustelu on paljolti korkeakoulun sisäisiin asioihin liittyvää, johon työelämän edustajien on vaikea puuttua ja ottaa kantaa.

Haastateltava näkee, että ammattikorkeakouluilla on kaikki edellytykset toimia enenevässä määrin liiketoimintalähtöisesti ja näin palvella paremmin vahvemmin työelämän tarpeita. ”Jos mennään osakeyhtiöksi, niin ollaan sitten osakeyhtiö.” Miksi siis julkisosakeyhtiön tulisi olla erilainen kuin tavallinen osakeyhtiö? Esiin nousee myös kysymys, miksi henkilöstön ja opiskelijoiden, jotka ovat riippuvuussuhteessa, ja jotka eivät joudu ottamaan osakeyhtiön johtamiseen liittyviä riskejä, tulisi olla mukana yhtiöhallituksessa? Tällaisia riskejä ovat muun muassa koulutusaloitteet ratkaisut aloituspaikkoihin liittyen. Niistä sovittaessa henkilöstö ja opiskelijat olisivat usein jäävejä. Korkeakoulujen tärkeimpänä tehtävänä yleensäkin on oppimisprosessin ohjaaminen ja kehittyminen vahvasti työelämälähtöiseksi instituutioksi. Paljon olisi kuitenkin tehtävä ennen kuin ammattikorkeakouluista voidaan sanoa, että ne olisivat vahvasti työelämälähtöisiä korkeakouluja, ja yleensäkin työelämäyhteyksiä olisi syytä kehittää.

6.5 Ei osaa sanoa

Yhtä ja oikeaa vastausta hallituskysymykseen ei osannut sanoa Kuntayhtymän valtuuston edustaja ammattikorkeakoulusta Kuntayhtymä 3. Kyseinen korkeakoulu aloittaa vasta tämän vuoden aikana yhtiöitymisprosessinsa. Hän toteaa, että yksittäisen ihmisen vaikutusmahdollisuudet ovat varsin pienet kuntayhtymän valtuustossa, eikä sitä paitsi kosketusta ammattikorkeakoulun toimintaan juurikaan ole. Tietoa korkeakoulun hallintorakenteesta ei näin ollen yksinkertaisesti hänellä vain ole. Valtuusto toki on ylin päättävä elin kuntayhtymässä, mutta asiat valmistellaan jo hallituksessa niin hyvin, että niihin on valtuustossa aika vaikea enää puuttua. Päätettävistä asioista toki tiedotetaan asianmukaisesti, mutta yksittäisenä valtuuston jäsenenä on siitä huolimatta aika vaikeaa perehtyä syvällisemmin käsiteltäviin asioihin. Täten hänen on mahdotonta kommentoida hallituskysymystä, saatikka henkilöstön ja opiskelijoiden roolia yhtiöhallituksessa.

6.6 Yhteistä

Kaikki osapuolet ovat kuitenkin yhtä mieltä siitä, että henkilöstön ja opiskelijoiden edustus on saatava joko yhtiöhallitukseen tai pidettävä ammattikorkeakoulun sisäisessä hallituksessa. Toisin sanoen edes jossain hallintoelimestä olisi säilytettävä edustus etenkin päätettäessä korkeakoulun sisäisistä asioista. Lisäksi lähes kaikki ovat myös sitä mieltä, että toimivaltaisen hallituksen olisi otettava huomioon ensisijaisesti korkeakoulupoliittiset tavoitteet päätöksenteossa. Haastattelujen edetessä kävi ilmi, että muun muassa alue-, kiinteistö-, ja talouspolitiikka menevät monta kertaa korkeakoulupolitiikan edelle, mikä haittaa erityisesti sisäisen hallituksen toimintaa. Varsin moni haastateltava on myös sitä mieltä, että työelämäyhteys yhtiöhallitusta muodostettaessa olisi säilytettävä. Kaikki haastateltavat eivät myöskään tyrmää sitä, että kahden hallituksen malli ei voisi toimia ammattikorkeakouluissa tulevaisuudessa, mutta osa haastateltavista on pessimistisiä sen suhteen, että se toisi todellisia parannuksia toimintakulttuureihin ja päätöksentekokäytäntöihin.

6.7 Henkilöstön ja opiskelijoiden rooli hallituksessa tulevaisuudessa

Kysyttäessä haastateltavilta, mikä tulisi olemaan henkilöstön ja opiskelijoiden rooli tulevassa yhden hallituksen mallissa, esiin nousi kaksi seikkaa. Monet haastateltavat ovat sitä mieltä, että

oli hallituksessa kuka tahansa, jokainen ajaa silti omia etujaan. Täten yhtiöhallituksessa olisi oltava mahdollisimman laaja edustuksellisuus, kuten Työelämän edustaja B ehdottaa. Henkilöstön edustaja B sen sijaan kysyy, osaavatko omistajat aina jäädä itsensä ulos esimerkiksi silloin kun päätetään toimipaikoista. Tällä hän viittaa nimenomaan siihen, kuinka alue- tai kiinteistöpolitiikka ajaa monesti korkeakoulupolitiikan edelle. Hän uskoo, että mikäli omistajat osaisivat jäädä itsensä tällaisissa tilanteissa, niin varmasti myös henkilöstö ja opiskelijatkin osaisivat jäädä itsensä.

Yhtiöhallituksen edustaja sen sijaan katsoo, että molemmilla hallituksilla on jo nyt, ainakin hänen korkeakoulussaan, varsin samanlaisia tehtäviä. Näin ollen, jos jääviys ei ole tähän asti ollut ongelmana, se tuskin tulee sitä olemaan jatkossakaan. Hän lisää, että käytännössä esteellisyytilanteita tulee joka luottamustehtävässä. Olennaista on, että henkilö itse ymmärtää oman esteellisyytensä, mihin esteellisyyssäännökset perustuvatkin. Molemmat työelämän edustajat ovat kuitenkin sitä mieltä, että yhden hallituksen muodostamisen seurauksena voi mennä niin sanotusti puurot ja vellit sekaisin mitä tulee esteellisyyksymykseen. Työelämän edustaja B kuitenkin ehdottaa, että yksi vaihtoehto voisi olla, että tietyissä asioissa henkilöstöllä ja opiskelijoilla voisi olla vain läsnäolo- ja puheoikeus, mutta ei päätöksenteko-oikeutta.

Kaikki haastateltavat ovat luonnollisesti sitä mieltä, että esteellisyytilanteita tulisi varmasti kyllä eteen henkilöstön ja opiskelijoiden kohdalla. Näin tapahtuisi esimerkiksi budjetista päätettäessä. Mutta esimerkiksi Henkilöstön edustaja A ja Opiskelija B näkevät, että kokonaisuudessaan se voisi olla jopa osakeyhtiön kannalta vahvuus, että henkilöstö ja opiskelijat olisivat edustettuina yhtiöhallituksessa. He muistuttavat, että kysymyksessä on kuitenkin osakeyhtiö, joka saa rahoituksensa valtiolta ja jonka tarkoitus on yleishyödyllinen. Täten yhtiön ei tarvitse ainakaan miettiä sitä, mistä rahoitus saadaan milloinkin, jolloin henkilöstö ja opiskelijat eivät joutuisi myöskään jääväämään itseään ulos tällaisesta päätöksenteosta. Varsinkin opiskelija B kokee kohtuuttomana sen, että koko edustuspaikka evättäisiin vedoten liialliseen jääviyteen. Haastateltava ei usko, että käsiteltäväksi tulisi useinkaan sellaisia asioita, joissa henkilöstön ja opiskelijoiden olisi katsottava itsensä esteellisiksi päätöksentekoon.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyö lähti liikkeelle tutkimuskysymyksen ”Miten ammattikorkeakouluhallitusten tulisi erota muista osakeyhtiöhallituksista ja tuleeko niiden erota ensinkään?” siivittämänä. Tarkoituksena oli siis selvittää, mitkä ovat perusteet mahdollisille eroavaisuuksille. Teoriaosuudessa on ensimmäiseksi avattu ammattikorkeakouluverkostoa, eli sitä paljonko Suomessa on ammattikorkeakouluja, millaiset ylläpitäjät niillä on ja kuinka korkeakoulujen taloudellista asemaa ja hallintoa aiotaan uudistaa. Tästä on siirrytty ammattikorkeakoulujen esittelyyn yleisesti toisessa luvussa, minkä jälkeen esitellään osakeyhtiön toiminnot siltä osin kuin ne voisivat liittyä suoranaisesti ammattikorkeakoulujen toimintaan. Viidennessä luvussa vastaavasti käsitellään henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia yrityksissä, tässä tapauksessa ammattikorkeakouluissa.

Varsinaista tutkimusta varten haastateltiin yhteensä kahdeksaa eri ammattikorkeakoulun hallituksen tai niiden ylläpitäjän hallituksen tai valtuuston jäsentä. Haastateltavista kuusi toimii korkeakoulujen sisäisissä hallituksissa. Loput kaksi haastateltavaa toimivat osakeyhtiöhallituksessa ja kuntayhtymän valtuustossa. Selkeä enemmistö haastateltavista on yhden hallituksen mallin kannalla. Haastateltavista viisi kannattaa yhden ja yhteisen yhtiöhallituksen perustamista, kaksi haluaisi säilyttää erillään sisäisen hallituksen ja yhtiöhallituksen, ja yksi ei osaa ottaa asiaan kantaa.

Merkille pantavaa on, että kaikki ne haastateltavat, jotka tulivat osakeyhtiötaustaisista ammattikorkeakouluista, ovat sitä mieltä, että yhden hallituksen malli tulee olemaan parempi ainakin ennen pitkää. Tämän tutkimuksen puitteissa on vedettävissä sellainen johtopäätös, että yhden hallituksen malli voittaa kahden hallituksen mallin, sillä osakeyhtiöistä haastattelemani henkilöt edustavat niin henkilöstöä, omistajia, kuin työelämän edustajiakin. Näiden lisäksi kaikki haastatellut opiskelijaedustajat ovat yhden hallituksen mallin kannalla. Kahden hallituksen kannalla ovat vain toinen henkilöstön edustajista ja suuryritysten työelämäedustaja.

Omaksi yllätyksekseni huomasin tutkimusta tehdessäni, että hallitusten jäsenten näkemyksiä ei niinkään ohjaa heidän oma asemansa, kuin toimintaympäristö jossa he työskentelevät. Oli yllättävää huomata, että tahojen sisällä saattoi olla eri näkemyksiä eri ammattikorkeakoulujen välillä. Ennakkokäsitykseni oli esimerkiksi se, että kaikki työelämän edustajat ovat automaattisesti kahden hallituksen ja henkilöstön edustajat taas yhden hallituksen kannalla. Näin ei kuitenkaan

ollut. Vastaukset riippuivat enemmänkin siitä, minkälaisissa olosuhteissa hallituksen jäsenet työskentelevät omissa korkeakouluissaan.

Toinen yllätys on se, että ei niinkään ammattikorkeakoulun koko vaikuta näkemyksiin, kuin sen hajanaisuus. Tässä yhteydessä hajanaisuudella viitataan nimenomaan korkeakoulujen moniin eri yksiköihin laajallakin alueella, mutta myös hallinnolliseen hajanaisuuteen. Yhtä lailla niin suuren kuin pienenkin ammattikorkeakoulun edustaja voi olla tyytymätön vallitsevaan tilanteeseen, jos korkeakoulu on hyvin hajanainen. Vastaavasti niin suurten kuin pienempien ammattikorkeakoulujen edustajat saattoivat olla tyytyväisiä vallitsevaan tilanteeseen, mikäli hallinto oli hyvin organisoitu, eikä aluepoliittisia haasteita ollut ja täten olivat haluttomampia muuttamaan hallintorakennetta yhden hallituksen muodostamisen suuntaan tai eivät kokeneet muutostarvetta niin voimakkaasti.

Karkeana yleistyksenä voisi sanoa, että mitä laajempi omistajapohja korkeakoulun taustalla on, sitä varmemmin edustajat ovat yhden hallituksen muodostamisen kannalla. Tässä yhteydessä täytyy kuitenkin muistaa, että lähinnä osakeyhtiön ylläpitämällä ammattikorkeakouluilla on laaja omistajapohja osakeyhtiön osakkaiden myötä, vaikka myös kuntayhtymien ylläpitämällä korkeakouluilla on monta omistajaa kuntayhtymien jäsenten myötä. Toisena karkeana yleistyksenä voidaan siis sanoa, että korkeakoulut, jotka ovat toimineet jo jonkin aikaa osakeyhtiön ylläpitäminä, ovat enemmän yhden hallituksen muodostamisen kannalla kuin sellaiset ammattikorkeakoulut, jotka eivät toimi osakeyhtiön ylläpitäminä, tai ovat toimineet vasta vähän aikaa sellaisen ylläpitämänä, eikä näin ollen omaa paljoa kokemusta osakeyhtiön ja korkeakoulun välisestä yhteistyöstä.

Hallituskysymystä mietittäessä tulee muistaa, että jo rahoituksen uudelleen järjestämisellä on mahdollisuus ratkaista monta ongelmaa ammattikorkeakouluissa. Kun rahoitus tulee suoraan valtiolta, niin sanottuja välistä vetäjiä ei ole, ja näin korkeakoulut pääsevät itse päättämään varojen käytöstä. Tämä mahdollistaisi valtakunnallisen korkeakoulupolitiikan varmemman noudattamisen, kun korkeakoulujen ei tarvitsisi taistella rahoituksesta ylläpitäjän kanssa, eikä näin ollen olisi sitä vaaraa, että korkeakouluille kuuluva rahoitus kohdentuisi muualle kuin korkeakoulun toimintaan. Tähän tuo muutosta myös korkeakoulujen oikeudellisen aseman muuttuminen, kun erillistä ylläpitäjää ei enää tarvita. Voisi olettaa, että nämä järjestelyt syrjäyttäisivät siten niin aluepolitiikan harjoittamisen kuin talous- tai kiinteistöpolitiikankin korkeakoulupolitiikan tieltä.

Hallituskysymys ei kuitenkaan ole niin helppo kuin mitä haastattelut äkkiseltään antavat ymmärtää. Kaikki haastateltavat sitä paitsi myöntävät, että kahden hallituksen malli voisi toimia tai että se toimii, kuten aiemmin luvussa 6.6 todetaan. Haastateltavat eivät kuitenkaan usko, että muutokset näkyisivät käytännön tasolla, mikäli pysytään kahden hallituksen mallissa. Näin ollen esimerkiksi toimintakulttuureihin ei tulisi juurikaan parannusta. Tuskin voidaan liikaa painottaa sitä, että molemmissa malleissa on omat hyvät ja huonot puolensa.

Itse mietin sitä, että olisiko kenties järkevää järjestää jonkinlaista, esimerkiksi viiden vuoden mittaista siirtymäaikaa alkaen osakeyhtiöitymisestä, yhden hallituksen muodostamiselle. Tämä siirtymäaika alkaisi kullakin korkeakoululla osakeyhtiöitymisestä. Tällöin korkeakouluilla ja kaikilla niiden sidosryhmillä olisi viisi vuotta aikaa arvioida kahden hallituksen toimivuutta ennen siirtymistä yhden hallituksen malliin. Näin kukaan ei voisi moittia, miksi ei tarpeeksi tehty selvitystä sen suhteen, millainen hallintorakenne olisi sopivin ammattikorkeakouluosakeyhtiöille. Toki tätä kahden hallituksen mallia on kokeiltu jo muutamissa ammattikorkeakouluissa, mutta koska jokaisella koululla on hyvin omanlaisensa toimintaympäristö, eri hallintomallit voivat toimia hyvin erilaisilla eri korkeakouluissa. Hieman liioitellen voidaankin todeta, että jokaisella ammattikorkeakoululla tulisi olla oma lakinsa.

Molempien hallintomallien hyvistä ja huonoista puolista voidaan vetää seuraavanlainen yhteenveto taulukoiden muodossa. Taulukot perustuvat haastatteluihin ja niissä on tuotu esiin olennaisimmat hyvät ja huonot puolet kummastakin hallintomallista. Kokonaisuudessaan haastattelujen perusteella voidaan todeta, että yhden hallituksen malli vie voiton kahden hallituksen mallista. Näin tulee tapahtumaan ainakin pitkällä tähtäimellä. Useimpiin, kahden hallituksen mallia puoltaviin seikkoihin pystytään vastaamaan myös yhden hallituksen mallia puolustavilla argumenteilla.

TAULUKKO 2. Yhden hallituksen mallin hyvät ja huonot puolet

+	-
<ul style="list-style-type: none"> -Keventää hallintorakennetta -Lisää hallituksen asiantuntemusta korkeakoulun sisäisiin asioihin -Hallituksilla jo ennestään samantyyppisiä asioita käsiteltävinä -Korkeakoulupoliittisten tavoitteiden varmempi noudattaminen -Ammattikorkeakoulut ovat rinnastettavissa voittoa tavoittelemattomiin yhtiöihin, joten henkilöstön ja opiskelijoiden edustus yhtiöhallituksessa tarkoituksenmukaista -Parantaa tiedonkulkua ammattikorkeakoulun sisällä 	<ul style="list-style-type: none"> -Hallituksen mahdollinen kuormittuminen -Vaatii suuren määrän edustajia, jotta kaikki tahot tulisivat edustetuiksi -Työelämälähtöisyyden säilyttäminen haasteena -Eri tahojen edustuksellisuuden vähentyminen (lähinnä silloin kun vähenemistä on suhteessa enemmän muihin tahoihin nähden)

TAULUKKO 3. Kahden hallituksen mallin hyvät ja huonot puolet

+	-
<ul style="list-style-type: none"> -Selkeän työnjaon ansiosta, kumpikaan hallitus ei kuormittuisi työmäärän johdosta -Mahdollistaa työnjaon hallitusten välillä -Mikäli yhtiöhallitus valittu liiketaloudellisiin perusteisiin, kykeneväisempi tekemään liiketoiminnallisesti päteviä päätöksiä 	<ul style="list-style-type: none"> -Mikäli yhtiöhallituksen jäsenet valittu poliittisiin perusteisiin, toiminta voi olla liiketaloudellisesti tehotonta -Hallintorakenteen raskaus -Kahden hallituksen välinen yhteistyö -Sisäisen hallituksen olemassaolon turhuus (yhtiöhallitus tekee kaikki päätökset) -Korkeakoulupoliittiset tavoitteet saattavat jäädä toissijaisiksi yhtiöhallituksessa -Tiedon kulku hallitusten välillä

Henkilöstön vaikutusmahdollisuudet korkeakoulujen hallinnossa on mahdollista turvata muutenkin kuin kiintiöpaikkojen järjestämisellä hallituksessa tai sisäisessä hallituksessa. Näitä

mahdollisuuksia on käsitelty pääluvussa viisi. Ammattikorkeakoulujen oman harkinnan varaan jää kuinka turvata opiskelijoiden ja työelämän edustus hallinnossa.

8 POHDINTA

Sain toimeksiannon opinnäytetyölleni Sivistystyönantajat ry:ltä keväällä 2012. Kesätöistäni johtuen sovimme kuitenkin, että aloitan opinnäytetyön tekemisen varsinaisesti vasta syksyllä 2012. Aloituseminaari pidettiin kesäkuun alussa, jotta työ jäisi pohdittavaksi kesän ajalle. Varsinaisesti työn makuun pääsin syyskuussa 2012, jolloin aloin keräämään lähdemateriaalia. Tutkimusmenetelmäni on lainopillinen ja kvalitatiivinen keskeisen lähdeaineiston muodostuessa lainsäädännöstä, lakien esitöistä sekä oikeuskirjallisuudesta. Etenkin teemahaastattelujen tulokset olivat ehdottoman tärkeitä johtopäätösten kannalta. Kirjalliset lähteet olivat tärkeitä teoriaperustan kirjoittamisessa. Olen omasta mielestäni käyttänyt relevantteja lähteitä ja pyrkinyt käyttämään niitä monipuolisesti. Luotettavuutta työlle tuo haastateltavien varsin suuri määrä ja heidän erilainen asemansa ja toimintaympäristönsä omissa korkeakouluissaan.

Tavoitteenani oli saada työ valmiiksi vuodenvaihteeseen mennessä, sillä tammikuun aikana käynnistyivät loput opintojaksoni liiketalouden koulutusohjelmassa ja sitä myötä ajan omistaminen opinnäytetyölle vaikeutui. Jouduin kuitenkin pyytämään jatkoaikaa toimeksiantajaltani helmikuun loppuun asti, johon mennessä sain kuin sainkin sellaisen version aikaiseksi, jotta sen toimeksiantajalle pystyi lähettämään. Näin ollen työn tekemiseen meni puoli vuotta. Aikaa vei etenkin haastattelujen suunnittelu, johon periaatteessa meni koko tammikuu. Itse teemahaastattelut tehtiin helmikuun aikana ja niitä oli kahdeksan. Aikaa meni myös teoriaperustan muokkaamiseen suunniteltua enemmän, sillä pystyin pitämään ohjausseminaarin vasta joulukuussa.

Nauhoitin haastattelut puhelimeeni, josta oli todella paljon apua myöhemmin, kun raportoin tuloksia. Oli mahdotonta yrittää muistaa kahdeksan haastattelun pääpiirteitä ulkoa. Tällöin kuunnellessani nauhat ja kirjoittaessani pääasiat ylös, sain muodostettua kokonaiskuvan haastatteluiden kulusta ja haastateltavien käsityksistä aiheeseen. Alun perin tarkoitukseni oli haastatella yhdeksää henkilöä, mutta koska erään yhtymähallituksen jäsenten kanssa oli niin vaikeaa sovittaa aikatauluja yhteen, päätin luopua ajatuksesta haastatella ketään tämän yhtymähallituksen kohdalla.

Tärkeitä lähteitä työlleni ovat olleet myös ammattikorkeakoulujen omat kotisivut. Nämä lähteet ovat venyttäneet lähdeluetteloa varsin paljon, koska kukin yksittäinen tieto on pitänyt tarkistaa

jokaisen ammattikorkeakoulun kotisivuilta erikseen. Näin kävi esimerkiksi etsiessäni tietoa henkilöstön määrästä kussakin korkeakoulussa. Erittäin tärkeitä lähteitä ovat olleet myös hallituksen esitykset kuten HE 206/2002 vp ja HE 109/2005 vp sekä lait, kuten ammattikorkeakoululaki ja osakeyhtiölaki. Valitettavasti valtiopäiväversio hallituksen esityksestä eduskunnalle laiksi ammattikorkeakoululain muuttamisesta ja eräksi siihen liittyviksi laeiksi ilmestyi vasta siinä vaiheessa, kun työ oli käytännössä jo valmis, joten jouduin käyttämään lähteenä tämän sijasta luonnosversiota hallituksen esityksestä eduskunnalle laeiksi ammattikorkeakoululain sekä opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta annetun lain 26 ja 48 §:n muuttamisesta. Lopullista eduskunnalle annettua hallituksen esitystä on käsitelty omassa alaluvussa 2.4 pääluvussa kaksi.

Kokonaisuudessaan opinnäytetyön tekeminen oli varsin pitkä prosessi. Tätä tehdessäni olen oppinut ainakin pitkäjänteisyyttä ja tarkkuutta. Lisäksi lähdeviittaustekniikoiden käyttö on suorastaan iskostunut selkärankaan tämän myötä. Haastatteluja aloittaessani tuntui siltä, että on mahdotonta päästä yhteen vastaukseen, mutta niitä arvioidessani tulin siihen tulokseen, että yhden hallituksen malli vie voiton kahden hallituksen mallista ainakin pitkällä tähtäimellä. Toki pitää muistaa, että henkilöstön vaikutusmahdollisuudet yrityksessä voidaan turvata muullakin tavalla kuin edustuksella osakeyhtiöhallituksessa.

Opinnäytetyöprosessiin itsessään olen tyytyväinen. Aihe oli mielenkiintoinen ja äärimmäisen ajankohtainen. Voisi sanoa, että aihe oli oikeastaan jopa liian ajankohtainen, sillä ammattikorkeakoululain muutosta valmisteltiin samanaikaisesti kun eri ammattikorkeakoulut olivat varautumassa muutoksiin. Täten pieniä muutoksia ilmaantui koko ajan ja oli varsin haastavaa pysyä ajan tasalla aiheesta. Tästä kuitenkin kiitos ohjaavalle opettajalleni, joka auttoi suuresti tiedon hankinnassa. Haasteellisena pidin myös suuren tietomäärän hallitsemisen ja etenkin sen jäsentämisen. Lisäksi asiayhteyksien havaitsemisessa on omalla kohdallani parantamisen varaa. Oman haasteensa toi myös aikataulussa pysyminen. Aikataulu yleensäkin olisi pitänyt suunnitella väljemmäksi kokonaisajan suhteen ja antaa työlle aikaa jo heti alussa puolen vuoden verran. Missään välissä ei kuitenkaan tullut pidempiä taukoja, joiden takia olisi tuntuma työhön kärsinyt, vaan tein työtä tasaiseen tahtiin koko prosessin ajan aina siihen asti, kun lähetin raportin toimeksiantajalle.

Jatkotutkimusaiheena muille opiskelijoille voisi olla esimerkiksi se, miten ammattikorkeakoulut ovat toimineet osakeyhtiöinä ja etenkin, mikäli yhden hallituksen malli toteutetaan, niin kuinka

tämä järjestely on toiminut. Mielestäni tämä sama tutkimus yleisestikin voitaisiin tehdä esimerkiksi viiden vuoden päästä, jolloin tulokset, tai ainakin niiden perustelut, saattaisivat näyttää hyvinkin erilaisilta. Lisäksi voitaisiin tutkia, olisiko muita tapoja turvata henkilöstön ja opiskelijoiden vaikutusmahdollisuuksia ammattikorkeakoulun toiminnassa kuin tässä työssä käsitellyt vaihtoehdot.

LÄHTEET

Airaksinen, M., Pulkkinen, P. & Rasinaho, V. 2010. Osakeyhtiölaki I. Helsinki: Talentum.

Ammattikorkeakoululaki 9.5.2003/351.

Arcada. 2012. Ajankohtaista. Uusia jäseniä Arcadan hallitukseen ja hallintoneuvostoon 26.3.2010. Hakupäivä 17.10.2012 <http://publikweb.arcada.fi/fi/node/650>

Bång, K., johdon sihteeri, Centria ammattikorkeakoulu. Re: Henkilöstönne jäsenmäärästä. Sähköpostiviesti k8kri100@students.oamk.fi 20.2.2013.

Centria ammattikorkeakoulu. 2012a. Ajankohtaista. Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulu on tyytyväinen esitettyä pienempiin leikkauksiin 30.3.2012. Hakupäivä 17.10.2012 <http://web.centria.fi/Item.aspx?news=1338>

Centria ammattikorkeakoulu. 2012b. Tietoa ammattikorkeakoulusta. Organisaatio. Hakupäivä 17.10.2012 <http://web.centria.fi/Page.aspx?id=663&p1=44&p2=663>

Diakonia-ammattikorkeakoulu. 2012. Mikä Diak? Organisaatio. Diakin hallinto. Hakupäivä 17.10.2012 <http://www.diak.fi/mikadiak/Organisaatio/hallinto/Sivut/default.aspx>

Eduskunta. 2013. Eduskuntatyö. Lainsäädäntö. Hallituksen esitykset HE 2013. Hakupäivä 30.4.2013

[http://www.eduskunta.fi/triphome/bin/vex4000.sh?\\${APPL}=veps7099&\\${BASE}=veps7099&\\${THWIDS}=35.9/1367325729_321905&\\${TRIPSHOW}=html=vex/vex5000+form=vex5000&\\${THWURLSAVE}=9/1367325729_321905&\\${savehtml}=/thwfakta/vpasia/vex/vex.htm](http://www.eduskunta.fi/triphome/bin/vex4000.sh?${APPL}=veps7099&${BASE}=veps7099&${THWIDS}=35.9/1367325729_321905&${TRIPSHOW}=html=vex/vex5000+form=vex5000&${THWURLSAVE}=9/1367325729_321905&${savehtml}=/thwfakta/vpasia/vex/vex.htm)

HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. 2012. Tietoa HAAGA-HELIASTA. Organisaatio. Hakupäivä 17.10.2012 <http://www.haaga-helia.fi/fi/tietoa-haaga-heliasta/organisaatio>

HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. 2013. Tietoa HAAGA-HELIASTA. HAAGA-HELIA lyhyesti. Hakupäivä 25.2.2013 <http://www.haaga-helia.fi/fi/tietoa-haaga-heliasta/haaga-helia-lyhyesti>

Hallituksen esitys eduskunnalle ammattikorkeakoululaiksi ja laiksi ammatillisesta opettajankoulutuksesta HE 206/2002 vp.

Hallituksen esitys eduskunnalle laeiksi ammattikorkeakoululain sekä opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta annetun lain 26 ja 48 §:n muuttamisesta (Luonnos 1.10.2012).

Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi ammattikorkeakoululain muuttamisesta sekä eräksi siihen liittyviksi laeiksi HE 9/2013 vp.

Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi yhteistoiminnasta yrityksissä ja eräksi siihen liittyviksi laeiksi HE 254/2006 vp.

Hallituksen esitys eduskunnalle uudeksi osakeyhtiölainsäädännöksi HE 109/2005 vp.

Hirvonen, A., Niskakangas, H. & Wahlroos, J. 1998. Hyvä hallitustyöskentely. Juva: WSOY.

Humanistinen ammattikorkeakoulu. 2012. HUMAK. Hallinto ja johtaminen. Ylläpitäjä. Hakupäivä 17.10.2012 <http://www.humak.fi/humak/hallinto-ja-johtaminen>

Hämeen ammattikorkeakoulu. 2012. Tietoa HAMKista. HAMK-yleisesittely 2012. Hakupäivä 17.10.2012

http://portal.hamk.fi/portal/page/portal/Yhteinen_Dokumenttikirjasto/organisaatio/oppilaitos/HAMK/tukipalvelut_ja_hallinto/viestintapalvelut/tietoa_hamkista/HAMK-esittely_2012.pdf

Jyväskylän ammattikorkeakoulu. 2012. Tutustu JAMKiin. Organisaatio 2.7.2010. Hakupäivä 17.10.2012 <http://www.jamk.fi/tutustu/organisaatio>

Jyväskylän ammattikorkeakoulu. 2013. Tutustu JAMKiin. Töihin JAMKiin. JAMK pähkinänkuoressa 4.3.2011. Hakupäivä 25.2.2013 <http://www.jamk.fi/tutustu/toihin/jamk>

Kajaanin ammattikorkeakoulu. 2012. Esittely. Toiminta. Hallinto 28.12.2009. Hakupäivä 17.10.2012 <http://www.kajak.fi/suomeksi/Esittely/Toiminta/Hallinto>

Karelia ammattikorkeakoulu. 2013. Tutustu Kareliaan. Hakupäivä 27.2.2013
<http://www.karelia.fi/tutustu-kareliaan>

Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu. 2012a. Esittely. Historia. Hakupäivä 17.10.2012
<http://www.tokem.fi/Suomeksi/Esittely/Historia.iw3>

Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu. 2012b. Etusivu. Uutisarkisto. Kemi-Torniossa ei masennuttu OKM:n päätöksestä 30.3.2012. Hakupäivä 17.10.2012
<http://www.tokem.fi/Suomeksi/Etusivu/Uutisia/Uutisarkisto.iw3?showlocation=51eec88c-0d2d-47e9-87f8-d55e399a2b20&newsID=a0616bb0-8d58-4d25-9c95-378e6076989a>

Kyminlaakson ammattikorkeakoulu. 2012. KyAMK. Organisaation esittely 19.9.2012. Hakupäivä 17.10.2012 <http://www.kyamk.fi/KyAMK/Organisaatio/>

Kyminlaakson ammattikorkeakoulu. 2013. Lukuvuosi 2012-2013. powerpoint.

Lahden ammattikorkeakoulu. 2012. Esittely. Organisaatio. Hakupäivä 17.10.2012
<http://www.lamk.fi/esittely/organisaatio/Sivut/default.aspx>

Laki henkilöstön edustuksesta yritysten hallinnossa 24.8.1990/725.

Laki opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta 29.12.2009/1705.

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334.

Lapin korkeakoulukonserni. 2012. Etusivu. Lapin ammattikorkeakoulujen yhdistymiselle ja yhtiöittämiselle opetus- ja kulttuuriministeriön vahva tuki 9.10.2012. Hakupäivä 17.10.2012
<http://www.luc.fi/Suomeksi/Etusivu.iw3?showmodul=149&interface=off&newsID=50811b4d-9425-4149-b1bf-f12e0b9410dd>

Lapin yliopisto. 2012. Uutiset 2012. Lapin ammattikorkeakoulu-uudistus etenee ripeästi 10.1.2012. Hakupäivä 15.9.2012

<http://www.ulapland.fi/Suomeksi/Ajankohtaista/Uutisarkisto/2012.iw3?showmodul=149&newsID=1612ec27-3fac-4366-9492-a4d075e6ad53>

Laurea-ammattikorkeakoulu. 2012. Tietoa Laureasta. Organisaatio 9.1.2012. Hakupäivä 17.10.2012 <http://www.laurea.fi/fi/tietoa-laureasta/organisaatio/Sivut/default.aspx>

Laurea-ammattikorkeakoulu. 2013. Tietoa Laureasta 8.1.2013. Hakupäivä 25.2.2013 <http://www.laurea.fi/fi/tietoa-laureasta/Sivut/default.aspx>

Leskinen, R., asiantuntija, Diakonia-ammattikorkeakoulu. Re: Henkilöstönne jäsenmäärästä. Sähköpostiviesti k8kri100@students.oamk.fi 19.2.2013.

Metropolia. 2012. Tietoa Metropoliaista. Organisaatio 17.10.2012. Hakupäivä 17.10.2012 <http://www.metropolia.fi/tietoa-metropoliaista/organisaatio/>

Metropolia. 2013. Tietoa Metropoliaista 13.2.2013. Hakupäivä 25.2.2013 <http://www.metropolia.fi/tietoa-metropoliaista/>

Mikkelin ammattikorkeakoulu. 2012. MAMK. Organisaatio. Hallinto. Hakupäivä 17.10.2012 http://www.mamk.fi/mamk_/organisaatio/hallinto

Mikkelin ammattikorkeakoulu. 2013. MAMK. Hakupäivä 25.2.2013 http://www.mamk.fi/mamk_

Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2012. Koulutus. Ammattikorkeakoulutus. Ammattikorkeakoulut. Hakupäivä 15.11.2012 <http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/ammattikorkeakoulut/?lang=fi>

Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2013. Koulutus. Ammattikorkeakoulutus. AMK-uudistus. Hakupäivä 30.4.2013 http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/ammattikorkeakoulu_uudistus/?lang=fi

Osakeyhtiölaki 21.7.2006/624.

Oulun seudun ammattikorkeakoulu. 2012a. Ajankohtaista. Ammattikorkeakoulu tiedottaa. Sisäinen lähde. Hakupäivä 15.9.2012
<https://oiva.oamk.fi/ajankohtaista/?kieli=fi&kid=68&id=23589>

Oulun seudun ammattikorkeakoulu. 2012b. Tietoa OAMKista. Hallinto 5.10.2011. Hakupäivä 17.10.2012 http://www.oamk.fi/tietoa_oamkista/hallinto/yllapitaja/

Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu. 2012. PKAMK info. Organisaatio ja johtamisjärjestelmä. Hakupäivä 17.10.2012
http://www.pkamk.fi/index.php?option=com_content&view=article&id=74&Itemid=100

Rovaniemen koulutuskuntayhtymä. 2012. Etusivu. Hakupäivä 17.10.2012
<http://www.redu.fi/Suomeksi/Etusivu.iw3>

Saimaan ammattikorkeakoulu. 2012. Tietoja Saimaan AMK:sta. Esittelymateriaali. Hakupäivä 17.10.2012 http://www.saimia.fi/fi-FI/images/docs/Saimaan_amk_2012_yleisesittely.pdf

Salminen, H. & Ylä-Anttila, P. V. 2010. Ammattikorkeakoulujen taloudellisen ja hallinnollisen aseman uudistaminen. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2010:23.

Satakunnan ammattikorkeakoulu. 2012. SAMK-esittely. SAMK Osakeyhtiö 22.11.2011. Hakupäivä 17.10.2012 <http://www.samk.fi/oy>

Satakunnan ammattikorkeakoulu. 2013. SAMK-esittely 19.2.2013. Hakupäivä 25.2.2013
<http://www.samk.fi/samk-esittely>

Savonia-ammattikorkeakoulu. 2012. Tutustu Savoniaan. Organisaatio ja johtaminen. Organisaatio. Kuntayhtymä. Hakupäivä 17.10.2012 <http://portal.savonia.fi/amk/tutustu-savoniaan/organisaatio-ja-johtaminen/organisaatio/kuntayhtyma>

Seinäjoen ammattikorkeakoulu. 2012. SeAMK Info. SeAMK toimii. Hallinto 17.6.2010. Hakupäivä 17.10.2012 http://www.seamk.fi/Suomeksi/SeAMK_Info/SeAMK_toimii/Hallinto.iw3

Sivistystyönantajat ry. 2012. Esittely. Hakupäivä 18.10.2012
<http://www.sivistystyonantajat.fi/fi/esittely/index.php>

Tampereen ammattikorkeakoulu. 2012. TAMK. Hallinto ja organisaatio 30.7.2012. Hakupäivä 17.10.2012
[http://www.tamk.fi/cms/tamk.nsf/\\$all/451FF2184A50B3F4C22575750033D132](http://www.tamk.fi/cms/tamk.nsf/$all/451FF2184A50B3F4C22575750033D132)

Tuloverolaki 30.12.1992/1535.

Turun ammattikorkeakoulu. 2012. Esittely. Organisaatio 20.8.2012. Hakupäivä 17.10.2012
<http://www.turkuamk.fi/public/default.aspx?nodeid=7569&culture=fi-FI&contentlan=1>

Työsopimuslaki 26.1.2001/55

Vaasan ammattikorkeakoulu. 2012. VAMK –Monialainen ja kansainvälinen. VAMK Oy. Hakupäivä 17.10.2012
http://www.puv.fi/fi/about/vamk_oy/

Vaasan ammattikorkeakoulu. 2013. VAMK –Monialainen ja kansainvälinen. VAMK Oy. VAMK pähkinänkuoressa. Hakupäivä 25.2.2013
http://www.puv.fi/fi/about/vamk_oy/vamk_pahkinankuoressa/

Valtioneuvoston asetus ammattikorkeakouluista 15.5.2003/352.

Villa, S. 2006. Henkilöyhtiöt ja Osakeyhtiö. Helsinki: Talentum.

Villa, S., Ossa, J. & Saarnilehto, A. 2007. Yritysmuodot –Toiminta, rahoitus ja verotus. Helsinki: WSOYpro.

Yrkeshögskolan Novia. 2012. Om Novia. Organisation. Hakupäivä 17.10.2012
<http://www.novia.fi/om-novia/organisation/ab-yrkeshogskolan-vid-abo-akademi/>

Yrkeshögskolan Novia. 2013. Tietoa Noviasta. Hakupäivä 25.2.2013
<http://www.novia.fi/tietoa-noviasta/>

LIITTEET

LIITE 1 Ammattikorkeakoulujen uudistus

LIITE 2 Teemahaastattelu



AMMATTIKORKEAKOULUJEN UUDISTUS, VUOSI 2011		06/2011-09/2011	10/2011	11/2011	12/2011
Lainsäädäntö	Hallitusohjelma ja kehyspäätös 06/2011 ja 10/2011 Ammattikorkeakoulu-uudistuksen valmisteluun työryhmän ja ohjausryhmän asettaminen 2.9.2011 Ammattikorkeakoululaitoksen uudistamisen suunnitelmien 6.9.2011	Ammattikorkeakoulujen ja sidosryhmien kommentit suunnitelmien muistioista 14.10.	Hallituksen esityksen valmistelu		
Ohjaus					
Rahoitus					
Henkilöstö ja opiskelijat	Korkeakoulujen ja tiedelaitosten johton seminaari 6.9.2011 Ohjausryhmä 30.9.2011				
Uudistuslinjat	Koulutustarjonnan ennakointiseminaari 30.9.2011	Ammattikorkeakoulujen ylläpitäjätapaaminen 7.10.2011	Ammattikorkeakoulujen viestintävaikuttamisen tapaaminen 9.11.2011	Ohjausryhmä 4.11.2011	Korkeakoulujen ja tiedelaitosten johton seminaari 21.-22.11.2011 Ohjausryhmä 13.12.2011



AMMATTIKORKEAKOULUJEN UUDISTUS, VUOSI 2012

	01/2012	02/2012	03/2012	04/2012	05/2012	06/2012	07/2012	08/2012	09/2012	10/2012	11/2012	12/2012
Lainsäädäntö			Hallituksen esitysten valmistelu - rahoitusmalli - toimilupaukset - koulutusvastuut					Muutettavan lainsäädännön lausuntokierros		Lausuntojen perusteella lainsäädännön tehtävät muutokset		Lain tarkastus 12/2012-01/2013
Ohjaus										OKM:n ja amkien neuvottelut sopimuskaudesta 2013-2016 24.9.-11.10.2012		
Rahoitus			Rahoitusmallityöpajat 22.3.2012		Rahoitusmallityöpajat jtko; kommentit							
Keskustelut uudistuksesta		Keskustelu uudistuksesta 19.1.2012 - ammattikorkeakoulut - ylläpitäjät - työmarkkinajärjestöt										
Viestintä ja viestintäohjelmat		Ohjausryhmä 20.1.2012	Ohjausryhmä 15.3.2012	Ohjausryhmä 10.2.2012	Ohjausryhmä 30.5.2012	Ohjausryhmä 14.6.2012	Henkilöstöryhmän asettaminen ja vuorovaikutus henkilöstöryhmien kanssa					
			Korkeakoulujen ja tiedealustien johdon seminaari 30.3.2012	Sivistyspoliittinen ministeriryhmä 24.2.2012						Sivistyspoliittinen ministeriryhmä		Korkeakoulujen ja tiedealustien johdon seminaari 26.-29.11.2012



AMMATTIKORKEAKOULUJEN UUDISTUS, VUOSI 2013

	01/2013	02/2013	03/2013	04/2013	05/2013	06/2013	07/2013	08/2013	09/2013	10/2013	11/2013	12/2013	01/2014
Lainsäädäntö	Lain- tarkastus	Hallituksen esitykset eduskunnalle		Esitysten käsitely eduskunnassa									Uusi lainsäädäntö voimaan tulon - rahoituslaki - toimiluvut - koulutusvastuu
Ohjaus													
Rahoitus													
Keskustelet uudistuksesta													
Viestintä ja uudistusjaukset													

I. HAASTATELTAVAN TAUSTA

Keitä edustatte hallintoelimesänne ja kuinka pitkä kokemus teillä on ammattikorkeakoulun tai sen ylläpitäjän hallitus-/valtuustotyöskentelystä?

Millaiseksi koette omat vaikutusmahdollisuutenne hallintoelimestä nyt ja tulevaisuudessa? Mitä kehitettävää niissä olisi?

II. HALLINTORAKENNE

Toimiiko ammattikorkeakoulunne hallintorakenne käytännössä? Miksi se toimii tai miksi ei toimi?

Mitä muuttaisitte hallintorakenteessanne, jos voisitte?

III. YLLÄPITÄJÄN JA AMMATTIKORKEAKOULUN VÄLINEN YHTEISTYÖ

Miten ylläpitäjän ja ammattikorkeakoulunne yhteistyö toimii mielestänne?

Miten ylläpitäjän ja ammattikorkeakouluosakeyhtiöiden välinen yhteistyö toimii mielestänne? Miksi toimii tai miksi ei toimi?

IV. AMMATTIKORKEAKOULUOSAKEYHTIÖ

Tulisiko ammattikorkeakouluosakeyhtiöiden hallitusten erota muiden osakeyhtiöiden hallituksista uudistuksen myötä?

Mikä olisi henkilöstön ja opiskelijoiden rooli tulevassa, ammattikorkeakouluosakeyhtiön hallituksessa?

Olisivatko opiskelijat ja henkilöstö liian usein jääneitä osallistumaan päätöksentekoon osakeyhtiön hallituksessa?