

POHJOIS-KARJALAN AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden koulutusohjelma

Vesa Sivula

OSAKEYHTIÖMUOTOISEN AMMATTIKORKEAKOULUN  
HALLINTOMALLIT

Opinnäytetyö  
Marraskuu 2012



POHJOIS-KARJALAN  
AMMATTIKORKEAKOULU

**OPINNÄYTETYÖ**  
**Marraskuu 2012**  
**Liiketalouden koulutusohjelma**  
Karjalankatu 3  
80200 JOENSUU  
p. (013) 260 6800 p. (013) 260 6906

Tekijä  
Vesa Sivula

Nimeke  
Osakeyhtiömuotoisen ammattikorkeakoulun hallintomallit

Toimeksiantaja  
Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu

Tiivistelmä

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää lainopillisen tutkimuksen avulla, mitä toimintamuotoja nykyinen lainsäädäntö ammattikorkeakouluille mahdollistaa sekä erityisesti mitä vaatimuksia lainsäädäntö asettaa osakeyhtiömuotoisten ammattikorkeakoulujen hallinnon järjestämiselle ja miten siinä on käytännön tasolla onnistuttu. Työn toimeksiantajana toiminut ammattikorkeakoulu on muuttamassa toimintansa osakeyhtiömuotoiseksi 1.1.2013, joten opinnäytteen tuloksista voi olla prosessin aikana hyötyä.

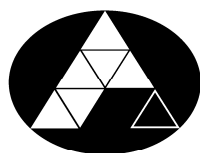
Opinnäytetyön tekeminen alkoi työharjoittelun aikana tutustumalla eri ammattikorkeakoulujen säännöstöihin osakeyhtiöittämisprosessiin liittyvien tehtävien yhteydessä. Opinnäytetyö toteutettiin lainopillisena kirjoituspöytätyönä, jossa tutkimusmateriaalina toimivat aiheeseen liittyvät lait, lakien esityöt, oikeuskirjallisuus ja osakeyhtiökäytäntöä kuvaavat viiden eri ammattikorkeakoulun säännöstit.

Opinnäytetyön tuloksena selvisi, että lainsäädäntö mahdollistaa ammattikorkeakoulun ylläpitämisen liikelaitoksena, kuntayhtymänä, säätiönä tai osakeyhtiönä. Osakeyhtiömuotoisten ammattikorkeakoulujen hallinnon järjestäminen vaatii sekä ammattikorkeakoululain että osakeyhtiölain säästösten noudattamista rinnakkain. Käytännön tasolla tutkituissa ammattikorkeakouluissa oli onnistuttu hallinnon järjestämisessä hyvin ja lainsäädännön edellyttämällä tavalla. Työn tuloksena syntyi myös toiminnallinen ohje, jota työn toimeksiantaja voi halutessaan hyödyntää.

Kieli  
suomi

Sivuja 46  
Liitteet 1  
Liitesivumäärä 12

Asiasanat  
Ammattikorkeakoulu, osakeyhtiö, hallinto, käytäntö, organisaatio, säännöt



NORTH KARELIA  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

**THESIS**  
**November 2012**  
**Degree Programme in Business Economics**  
Karjalankatu 3  
FIN 80200 JOENSUU  
FINLAND  
Tel. 358-13-260 6800

Author  
Vesa Sivula

Title  
Administration Models for a University of Applied Sciences with the Legal Status of a Limited Liability Company

Commissioned by  
North Karelia University of Applied Sciences

Abstract

This thesis aims at determining what kind of legal statuses are available for universities of applied sciences and what the demands for administrative structure are in a university of applied sciences functioning as a limited liability company. The major objective of this study was to investigate how administration of such companies has succeeded in practice. The Commissioner of this study is converting its legal status to a limited liability company in the beginning of 2013, and thus, the information collected in this study can be useful.

The study combined legal, desktop research with practice. It was started during my internship in North Karelia University of Applied Sciences. The thesis involved lots of practical tasks related to the conversion process. The research material of this study included laws and their preliminary work, judicial literature and different codes from five other universities of applied sciences.

As assumed, a university of applied sciences can, according to the law, be operated by a municipality, federation of municipalities, foundation or a limited liability company. However. The most important finding was that universities of applied sciences functioning as limited companies have succeeded well in meeting the legislative requirements. In addition, the study resulted in instructions on how to organize the management of a university of applied sciences that functions as a limited company.

Language  
Finnish

Pages 46  
Appendices 1  
Pages of Appendices 12

Keywords

University of applied sciences, limited liability company, administration, practice, organisation, regulations

## Sisältö

1	Johdanto .....	3
1.1	Opinnäytetyön tausta .....	3
1.2	Ammattikorkeakoulu lyhyesti .....	5
1.2.1	Ammattikorkeakoulujen kehitys .....	5
1.2.2	Ammattikorkeakoulut nykyään .....	6
1.2.3	Ammattikorkeakoulun itsehallinto .....	7
2	Ammattikorkeakoululain mahdollistamat toimintamuotomallit .....	10
2.1	Ylläpitomuodot .....	10
2.2	Ammattikorkeakoulun hallinto kunnallisessa liikelaitoksessa .....	11
2.3	Ammattikorkeakoulun hallinto kuntayhtymässä .....	16
3	Osakeyhtiölain mukaiset osakeyhtiön hallintomallit .....	19
3.1	Osakeyhtiö .....	19
3.2	Yhtiökokous .....	20
3.3	Hallitus .....	21
3.4	Toimitusjohtaja .....	22
3.5	Hallintoneuvosto .....	24
4	Osakeyhtiömuotoinen ammattikorkeakoulu .....	24
4.1	Hallinto ja säännöt .....	24
4.2	Organisaatio ja lainsäädännön mukaiset hallintoelimet .....	27
4.2.1	Ammattikorkeakoulun hallitus .....	28
4.2.2	Toimitusjohtaja ja rehtori .....	28
4.2.3	Lainsäädännön ulkopuoliset toimitelimet .....	30
4.3	Säännöt ja hierarkia .....	32
5	Mikkelin ammattikorkeakoulu .....	35
5.1	Hallinnon rakentuminen .....	35
5.2	Lainsäädännön ulkopuoliset toimitelimet .....	36
6	Tampereen ammattikorkeakoulu .....	38
6.1	Ylin johto .....	38
6.2	Johtoryhmäyöskentely .....	40
7	Pohdinta ja johtopäätökset .....	41
	Lähteet .....	45

### Liitteet

Liite 1 Toiminnallinen ohje ammattikorkeakoulun hallinnon järjestämiseen

# 1 Johdanto

## 1.1 Opinnäytetyön tausta

Opinnäytetyö käsittelee osakeyhtiönä toimivan ammattikorkeakoulun hallintomalleja. Ammattikorkeakoululaki (351/2003) ja osakeyhtiölaki (624/2006) asettavat kriteerit Osakeyhtiömuotoisen ammattikorkeakoulun hallinnolle. Osakeyhtiömuotoisiin ammattikorkeakouluihin sovelletaan edellisten lisäksi hallintolakia (434/2003) ja julkisuuslakia (621/1999) niiden hoitaessa julkista hallintotehtävää. Hallintomallista riippumatta ammattikorkeakoulun toimintaa ohjeistavat myös ammattikorkeakouluasetus (352/2003) sekä ministeriön kanssa solmittava tavoitesopimus. Vahvasta sääntelystä huolimatta lainsäädäntö jättää hallinnon järjestämiseen paljon liikkumavaraa, sillä ammattikorkeakouluilla on ammattikorkeakoululain (351/2003) 1:3 §:n mukaan sisäisissä asioissaan itsehallinto. Käytännössä osakeyhtiömuotoisten ammattikorkeakoulujen hallinto-organisaatiot eivät ole samanlaisia vaan poikkeavat toisistaan niin säännöstöjen kuin organisaation rakenteenkin osalta.

Valmisteluvaiheessa olevan, vuonna 2014 voimaan astuvan, uuden ammattikorkeakoululain lähestyessä yhä useamman ammattikorkeakoulun ylläpitomuodoksi vaihtuu osakeyhtiö. Harjoittelupaikassani Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun kehittämis- ja palvelukeskuksessa työskentelin enimmäkseen sellaisten asioiden parissa, jotka ovat osameneillään olevaa lainsäädännöllistä uudistusta. Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu muuttuu 1.1.2013 alkaen Karelia Ammattikorkeakoulu Oy:ksi. Sen vuoksi tuntui luonnolliselta valinnalta tehdä opinnäytetyö kyseisestä aiheesta toimeksiantona Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoululle. Aihe on paitsi ajankohtainen ja mielenkiintoinen myös hyödyllinen molemmille osapuolille. Opinnäytetyölle on lisäksi harjoittelun jälkeen erinomainen tiedollinen perusta, kun on ollut mukana toteuttamassa uudistukseen liittyviä käytännön työtehtäviä ammattikorkeakoulun hallinnossa.

Opinnäytetyössä tarkastellaan, mitä toimintamuotomalleja nykyinen lainsäädäntö ammattikorkeakoululle mahdollistaa ja erityisesti mitä vaatimuksia lainsäädäntö asettaa osakeyhtiömuotoisen ammattikorkeakoulun hallinnolle sekä miten lainsäädäntöä on

käytännön tasolla osakeyhtiömuotoisissa ammattikorkeakouluissa toteutettu. Opinnäytetyön tarkoituksena on lainopillisen kirjoituspöytä tutkimuksen avulla selvittää osakeyhtiömuotoisen ammattikorkeakoulun hallinnon järjestäminen käyttäen apuna keskeistä lainsäädäntöä ja osakeyhtiökäytäntöä. Työn tuloksena syntyy toiminnallinen ohje, jossa kerrotaan miten osakeyhtiömuotoisen ammattikorkeakoulun hallinto voidaan rakentaa.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä on lainoppi, joka rakentuu voimassa olevien oikeudellisten lähteiden varaan. Lainopilla tarkoitetaan yksinkertaisesti kulloinkin voimassa olevan lainsäädännön tutkimusta ja sen sisällön selvittämistä. Lainopin avulla pyritään vastaamaan kysymykseen, miten todellisessa tilanteessa pitäisi voimassa olevan lainsäädännön mukaan toimia. Tärkeä osa lainopillista tutkimusta on systematisointi, joka tarkoittaa tutkimuksen aiheeseen liittyvän lainsäädännön jäsentämistä siten, että muodostuu kokonaiskuva lainsäädännön järjestämisestä ja säädösten välisistä suhteista. (Husa, Mutanen & Pohjolainen 2008, 20 – 21.) Tärkeimpinä tietolähteinä toimivat siis oikeusdogmaattiset lähteet eli lait ja muut säädökset. Lakitekstin merkitysten tarkentamisessa käytetään lain esitöitä ja oikeuskirjallisuutta.

Opinnäytetyössä käsitellään aluksi laajasti ammattikorkeakouluja ja osakeyhtiötä koskevaa lainsäädäntöä, jonka jälkeen perehdytään osakeyhtiömuotoisten ammattikorkeakoulujen hallinto-organisaatioihin osakeyhtiökäytännön, eli osakeyhtiömuotoisten ammattikorkeakoulujen säännösten avulla. Tässä tutkimuksessa on käytetty yhteensä viiden osakeyhtiömuotoisen ammattikorkeakoulun säännöstöjä. Valitsin tutkimukseen mukaan Laurean, Mikkelin, Tampereen, Saimaan ja Satakunnan ammattikorkeakoulut. Satakunnan ja Laurean ajantasaiset säännöstit löytyivät internetistä, mutta muut säännöstit täytyi hankkia pyytämällä ne kunkin ammattikorkeakoulun toimistosta. Opinnäytetyön loppuosan tiedot perustuvat pääosin näiden viiden ammattikorkeakoulun säännösteihin ja niistä annettuihin esimerkkeihin.

## 1.2 Ammattikorkeakoulu lyhyesti

### 1.2.1 Ammattikorkeakoulujen kehitys

Ammattikorkeakoulut muodostettiin opintoasteen ja ammatillisen korkea-asteen oppilaitoksista 1990-luvun uudistusten ja korkea-asteen kasvun seurauksena. Kyseessä oli alun perin kokeilu, joka perustui lakiin nuorisoasteen koulutuksen ja ammattikorkeakoulujen kokeiluista (391/1991). Aikaisemmin alemman tason opetusta antaneiden oppilaitosten koulutus muutettiin korkeakoulutasoiseksi ja ne sulautettiin yhteen useamman koulutusalan sisältäviksi ammattikorkeakouluiksi. Tavoitteena oli luoda jo pitkään suunnitteilla ollut käytännönläheisempi ja ammatillisempi korkeakoulututkinto vaihtoehdoksi perinteisen yliopistotutkinnon rinnalle. Muita tavoitteita olivat alueellisen kehityksen ja paikallisen työelämäyhteistyön vahvistaminen sekä uusien, paremmin muuttuvan työelämän tarpeita palvelevien koulutusohjelmien muodostaminen. (HE 206/2002 vp, 4.)

Väliaikaisena kokeiluna aloitettu ammattikorkeakoulumalli havaittiin käyttökelpoiseksi. Niinpä kokeilun aikana vuonna 1995 säädettiin laki ammattikorkeakouluopinnoista (255/1995), jonka perusteella valtioneuvosto myönsi ammattikorkeakouluille pysyvät toimiluvat hakemuksesta. Ammattikorkeakoulujen määrä lisääntyi tasaisesti ja vuonna 2001 niitä oli jo 29 kappaletta ja niissä oli opetusministeriön vahvistamia koulutusohjelmia 85 kappaletta. Vuonna 2002 tehtiin esitys uudeksi ammattikorkeakoululaksi, jonka tavoitteena oli taata korkeakouluille ominainen itsehallinto myös ammattikorkeakouluille. Lisäksi tavoitteena oli perustaa ammattikorkeakoulujen opetus ensisijaisesti työelämään ja sen kehittämiseen. Ammattikorkeakoulujen tutkimus- ja kehitystyön päämääräksi haluttiin asettaa ammattikorkeakouluopintojen ja niiden tavoitteiden kehittäminen sekä alueellisen ja paikallisen elinkeinoelämän kehittäminen. Tarkemmin säädettäväksi esitettiin myös ammattikorkeakoulujen tehtävät, ylläpitäminen, toiminnan ohjaus, tutkinto-opetus, opettajien tehtävät, opiskelijoiden asema ja ammattikorkeakoulun päätöksiä koskeva muutoksenhaku. (HE 206/2002 vp, 20.)

Nykyinen ammattikorkeakoululaki astui lopulta voimaan 1.8.2003. Tällä hetkellä Suomessa toimii opetus- ja kulttuuriministeriön alaisena yhteensä 25 ammattikorkeakoulua, joista yhteensä 15 on yksityisiä, eli osakeyhtiöitä tai säätiöitä (Opetus- ja kulttuuriminis-

teriö 2012). Lainsäädännön kehitys on vähitellen kuitenkin sysäämässä muutkin ammattikorkeakoulut vaihtamaan ylläpitomuotonsa osakeyhtiöksi, koska ammattikorkeakouluista pyritään hallituksen esitysluonnoksen sivun 16 mukaan ammattikorkeakoululain uudistuksen myötä tekemään itsenäisiä oikeushenkilöitä (Hallituksen esitysluonnos 2012).

### **1.2.2 Ammattikorkeakoulut nykyään**

Ammattikorkeakoululain (351/2003) mukaan ammattikorkeakoulut yhdessä yliopistojen kanssa muodostavat suomalaisessa koulutusjärjestelmässä korkeakoululaitoksen (1:2 §). Ammattikorkeakoulujen tehtävänä on antaa työelämän tarpeisiin perustuvaa korkeakouluopetusta, joka valmistaa yksilön ammatillisiin asiantuntijatehtäviin. Ammattikorkeakouluissa annettavan opetuksen on edistettävä työelämän kehittymistä, tieteellistä tutkimusta ja kehitystyötä sekä taiteellista ja sivistyksellistä toimintaa. Työelämäosaamisen vahvistamiseksi ammattikorkeakouluilla on lisäksi velvollisuus aikuiskoulutuksen järjestämiseen. Ammattikorkeakoulujen tulee kaikin tavoin edistää opiskelijoidensa elinikäistä oppimista. (1:4 §.) Ammattikorkeakoulut pyrkivät lainmukaista koulutustehtäväänsä suorittaessaan tiiviiseen yhteistyöhön alueen elinkeinoelämän ja työelämän edustajien kanssa. Yhteistyövelvoite koskettaa myös yhteistyötä muiden korkeakoulujen ja oppilaitosten kanssa niin Suomessa kuin ulkomailla. (1:5 §.) Sisäisen itsehallinnon lisäksi ammattikorkeakouluilla on edellä tarkasteltuja ammattikorkeakoululain 4 §:n mukaisia tehtäviä suorittaessaan opetuksen ja tutkimuksen vapaus (5:16 §).

Ammattikorkeakoulu tarvitsee toimiakseen ammattikorkeakoululaissa (351/2003) määritellyn toimiluvan. Lupa myönnetään mikäli koulutukselle on todellinen tarve ja ammattikorkeakoulu täyttää sille asetettavat muut vaatimukset. (2:6 §.) Opetus- ja kulttuuriministeriöllä on oikeus muuttaa toimilupaa opiskelijapaikkamäärän ja sijaintipaikkojen osalta. Tämän vuoksi ammattikorkeakoulun toimilupa onkin koulutuspoliittisesti huomattava valtioneuvoston päätäntävallassa oleva ohjausinstrumentti. (Lahtinen & Lankinen 2009, 71.)

Ammattikorkeakouluilla on ammattikorkeakoululain mukaan koulutustehtävä, jossa määrätään ammattikorkeakoulun toimiala, opetuskieli ja sijaintipaikka (2:7 §). Toimiala



ei tietenkään voi olla mikä tahansa vaan se määritetään olemassa olevien koulutusalojen avulla. Valtioneuvoston asetuksessa ammattikorkeakouluista (352/2003) säädetään, että ammattikorkeakoulu voi antaa koulutusta seuraavilla koulutusaloilla: humanistinen ja kasvatusala; kulttuuriala; yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala; luonnontieteiden ala; tekniikan ja liikenteen ala; luonnonvara- ja ympäristöala; sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala; matkailu-, ravitsemis- ja talousala (1:1 §). Ammattikorkeakoulussa voi suorittaa ammattikorkeakoulututkinnon ja ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon (3:3 §). Koulutusalan ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon voi suorittaa ammattikorkeakoululain 20 §:n mukaan vasta perustutkinnon, eli ammattikorkeakoulututkinnon jälkeen.

Valtioneuvoston asetuksessa ammattikorkeakouluista (352/2003) säädetään opetuksen tavoitteeksi saada opiskelija oppimaan ja ymmärtämään oman alansa perustiedot ja -taidot sekä niiden teoreettinen tausta. Tavoitteena on myös tuoda opiskelijalle kiinnostus oman alan seurantaan ja sen kehittämiseen sekä itsensä kouluttamiseen. Edellisten lisäksi riittävällä viestintä- ja kielitaitojen koulutuksella pyritään varmistamaan opiskelijan valmius alan asiantuntijatehtäviin globaalissa toimintaympäristössä. Ammattikorkeakoulututkintoon johtavaan opetukseen kuuluvat perusopinnot, ammattiopinnot, vapaasti valittavat opinnot sekä opiskelijan ammattitaitoa edistävä harjoittelu. (3:7 §.) Opetus järjestetään ammattikorkeakoulun suunnitteleminen koulutusohjelmien muodossa. Koulutusohjelmat ovat opintokokonaisuuksia, jotka on kohdennettu jonkin ammatillisen tehtäväkokonaisuuden kouluttamiseen ja kehittämiseen. Koulutusohjelmat voivat sisältää erilaisia suuntautumisia, esimerkiksi Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulussa liiketalouden koulutuksessa suuntautumiseksi voi valita oikeusalan, yrityshallinnon, taloushallinnon tai markkinoinnin. Koulutusohjelmat vaativat kuitenkin aina Opetus- ja kulttuuriministeriön hyväksynnän. (3:6 §.) Edellä mainituista ammattikorkeakouluopinnot perusteista määrätään valtioneuvoston asetuksen nojalla myös ammattikorkeakoulun tutkintosäännössä (Lahtinen & Lankinen 2009, 73).

### **1.2.3 Ammattikorkeakoulun itsehallinto**

Johdannossa mainitun mukaisesti ammattikorkeakouluilla on sisäisissä asioissaan ammattikorkeakoululain 1:3 §:n takaama itsehallinto. Toisin kuin yliopistoissa, ammatti-

korkeakouluissa itsehallinto ei pohjautu perustuslakiin, vaan ammattikorkeakoululakiin (Lahtinen & Lankinen 2009, 72). Myöhemmässä esimerkissä tosin sivutaan asiaan liittyen myös perustuslakia. Ammattikorkeakoulun sisäiseen itsehallintoon kuuluu itsenäinen päätösvalta opetuksen järjestämisessä ja koulutuksen kehittämisessä. Opetus- ja kulttuuriministeriö tai ammattikorkeakoulun ylläpitäjä eivät saa näihin ammattikorkeakoulun sisäisen itsehallinnon piiriin kuuluviin asioihin puuttua. (Lahtinen & Lankinen 2009, 72.)

Ammattikorkeakoululain (351/2003) 10 §:n mukaan ammattikorkeakoulun sisäistä hallintoa hoitavat hallitus ja rehtori, joka toimii samalla hallituksen puheenjohtajana. Sisäisen itsehallinnon periaatteiden mukaisesti hallituksessa on oltava edustettuna ammattikorkeakoulun johto, opettajat, opiskelijat, muu henkilöstö sekä elinkeinoelämän edustajat. Mainittujen ryhmien jäsenten lukumäärästä hallituksessa päättää ammattikorkeakoulun ylläpitäjä, joka myös nimittää hallituksen ja rehtorin. (4:11 §.) Kunkin ryhmän jäseniä on kuitenkin oltava alle puolet hallituksen jäsenmäärästä. Elinkeino-elämän edustajien suurin sallittu määrä on kolmannes hallituksen jäsenistä. (4:11.2 §.)

Ammattikorkeakoululain mukaan ammattikorkeakoulun hallitus esittää ehdotukset talousarviosta sekä toiminta- ja taloussuunnitelmasta. Hallituksen tehtäviin kuuluu myös päättää määrärahojen jakautumisesta, tutkintosäännön sisällöstä ja sisäisen hallinnon säännöistä (ammattikorkeakoulun säännöt) sekä asettaa muut monijäseniset toimielimet. (12 §.) Rehtorin tehtävänä on johtaa ammattikorkeakoulun toimintaa ja käsitellä ammattikorkeakoulun sisäiset asiat lain, asetusten ja oppilaitoksen sääntöjen puitteissa. Rehtorin ollessa estynyt, hänen tehtäviään hoitaa vararehtori. Vararehtoreiden nimittämisestä päättää ammattikorkeakoulun ylläpitäjä. Vararehtoreita voi ylläpitäjän päätöksen mukaisesti olla yksi tai useampi. (13 §.)

Hallituksen esityksessä ammattikorkeakoululaiksi ja laiksi ammatillisesta opettajakoulutuksesta korkeakoulujen itsehallinnon yleiseksi sisällöksi mainitaan opetuksen ja tutkimuksen vapaus, oikeus nimittää opettajat sekä oikeus päättää itsenäisesti korkeakoulun sisäiseen hallinnon piiriin kuuluvista asioista. Tällä on haluttu taata ammattikorkeakouluille samanlainen itsehallinto kuin muillakin korkeakouluilla Suomessa ja maailmalla. Ammattikorkeakoulun itsehallinnon lähtökohtina pidetään hallituksen esityksessä erityisesti kahta asiaa. Ammattikorkeakoulu yhteisön kykyä tehdä itsenäisesti ammatti-

korkeakouluopetusta koskevat päätökset sekä kykyä toimia yhteistyössä alueensa yritysten ja muun työelämän kanssa. (HE 206/2002 vp, 19.) Ammattikorkeakoulujen kannalta tärkeänä kyseisessä hallituksen esityksessä nähtiin ammattikorkeakoulun itsehallinnon suhde valtioon ja ammattikorkeakoulun ylläpitäjään. Suhteet valtioon ja ylläpitäjään on ratkaistu ammattikorkeakoululain 8 §:ssä opetus- ja kulttuuriministeriön kanssa tehtävillä tavoitesopimuksilla, joiden tekemiseen osallistuu ministeriön lisäksi ammattikorkeakoulun ylläpitäjä ja ammattikorkeakoulun hallitus. Kuten hallituksen esityksessä on todettu, tavoitesopimukset toisaalta heikentävät ammattikorkeakoulujen itsehallintoa, mutta antavat toisaalta hallintosuhteille lainsäädännöllisen perustan (HE 206/2002 vp, 20).

Perustuslakivaliokunta arvioi vuonna 2002 lausunnossaan (PeVL 74/2002 vp) hallituksen esityksessä (HE 206/2002 vp) uuteen ammattikorkeakoululakiin ehdotettua ammattikorkeakoulujen itsehallintoa kunnallisen itsehallinnon kannalta, joka on turvattu perustuslaissa. Perustuslain (731/1999) 121 §:n mukaisesti kuntalaisilla on kunnassaan itsehallinto ja oikeus päättää kunnan taloudesta sekä itse valitsemistaan hallintoelimistä. Lakiehdotuksessa rehtori ja hallitus mainittiin nimenomaan ammattikorkeakoulun toimielimiksi, minkä perustuslakivaliokunta katsoi ongelmalliseksi, mikäli ylläpitäjänä toimii kunta tai kuntayhtymä. Ammattikorkeakoulun ylläpitäminen on kunnalle vapaaehtoista ja siihen vaaditaan valtioneuvostolta saatava toimilupa. Kunnan on toimittava ammattikorkeakoululain säädösten mukaan, mutta noudatettava samalla säädöksiä kunnallisesta itsehallinnosta. Ongelmalliseksi tilanteen tekee se, että perustuslain säännös on vahvemmanasteinen kuin ammattikorkeakoululain säännös ja se on ristiriidan sattuessa asetettava ammattikorkeakoululain säädöksen edelle jo pelkästään säädöshierarkian vuoksi. (PeVL 74/2002 vp, 2.)

Perustuslakivaliokunta näki kuitenkin positiivisena sen, että lakiehdotuksessa varattiin ylläpitäjälle oikeus päättää ammattikorkeakoulun toiminnan ja talouden suunnittelusta. Lisäksi hyvänä asiana nähtiin ylläpitäjälle ehdotettu oikeus päättää ammattikorkeakoulun hallituksen kokoonpanosta ja asettamisesta sekä oikeus rehtorin nimittämiseen. Ammattikorkeakoulun itsehallinnon katsottiin perustuslakivaliokunnassa olevan hyväksyttävää, koska se on kuitenkin pysyvä myös ylläpitäjänä mahdollisesti toimivan kunnan tai kuntayhtymän ulottuvilla. (PeVL 74/2002 vp, 2.) Perustuslakivaliokunnan toiveista huolimatta lakiin ei sisällytetty pykälää ylläpitäjän edustuksesta ammattikorke-

koulun hallituksessa. Päätös on kieltämättä heikentänyt ylläpitäjän mahdollisuuksia puuttua tarvittaessa sisäiseen hallintoon, mutta samalla ammattikorkeakouluille taattiin itsehallinnollinen asema.

Perustuslakivaliokunta nosti asiaan liittyen esille myös perustuslain 123 §:n mukaisen yliopistojen itsehallinnon, vaikka perustuslain esitöissä (HE 1/1998 vp, 177/I) olikin todettu, ettei kyseinen perustuslain pykälä koske ammattikorkeakouluja. Koska ammattikorkeakouluja oltiin tuomassa osaksi korkeakoulujärjestelmää, perustuslakivaliokunnan mielestä itsehallinnon turvaamista ei voitu hylätä. (PeVL 74/2002 vp, 2.) Ammattikorkeakoulut pyrittiin kuitenkin tuolloin saamaan osaksi nykyistä, niin sanottua kahden pilarin korkeakoulujärjestelmää, jota myös sivistysvaliokunta piti oikeana (SiVM 19/2002 vp, 3). Perustuslakivaliokunta piti edellä mainitun valossa hyväksyttävänä ammattikorkeakoulujen itsehallinnon takaamista tulevassa ammattikorkeakoululaissa (PeVL 74/2002 vp, 2).

## **2. Ammattikorkeakoululain mahdollistamat toimintamuotomallit**

### **2.1 Ylläpitomuodot**

Ammattikorkeakoulut ovat ammattikorkeakoululain (351/2003) mukaan ylläpitomuodoltaan joko kunnallisia tai yksityisiä oppilaitoksia. Aikaisemmin mainitun mukaisesti valtioneuvosto päättää ammattikorkeakoulun toimiluvasta, joka voidaan myöntää kunnalle, kuntayhtymälle, rekisteröidylle yhteisölle tai säätiölle. Valtioneuvosto myöntää luvan, mikäli ammattikorkeakoulu täyttää ammattikorkeakouluille asetetut vaatimukset ja sen tarjoamalle koulutukselle on todellinen tarve. (2:6 §.) Ammattikorkeakoululain 43 §:n mukaan ammattikorkeakoulun ylläpitäjän ratkaisovaltaan kuuluvissa asioissa noudatetaan kyseistä ylläpitäjää koskevaa lainsäädäntöä. Hallituksen esityksessä ammattikorkeakoululaiksi on esitetty, että ylläpitäjän käsiteltäviksi tarkoitettujen asioiden käsittelyssä ja ratkaisussa noudatettaisiin kulloistakin ylläpitäjää koskevia säännöksiä (HE 206/2002 vp, 32). Käytännössä siis ylläpitäjän ratkaisovaltaan kuuluvissa asioissa sovelletaan kuntalakia, osakeyhtiölakia tai säätiölakia riippuen siitä, onko kyseinen ylläpitäjä kunta, yksityinen osakeyhtiö vai säätiö.

Toimiluvan saanut ylläpitäjä on ammattikorkeakoululain mukaan oikeutettu pitämään yllä ammattikorkeakoulua, jossa annetaan koulutustehtävän mukaista ammattikorkeakouluopetusta. Koulutustehtävästä määrätään ammattikorkeakoululle myönnetyssä toimiluvassa, jossa voidaan antaa määräyksiä myös ammattikorkeakoulun tehtäviin kohdistuvista lisävelvoitteista, esimerkiksi tutkimus- ja kehittämistyöstä. (2:6.2 §.) Ammattikorkeakoulun ylläpitäjällä on velvollisuus päättää ammattikorkeakoulun toiminnasta ja taloudesta ammattikorkeakoulun hallituksen esittämien tietojen pohjalta. Ammattikorkeakoululain 14 §:n mukaan ammattikorkeakoulun ylläpitäjän tehtävät ovat seuraavat:

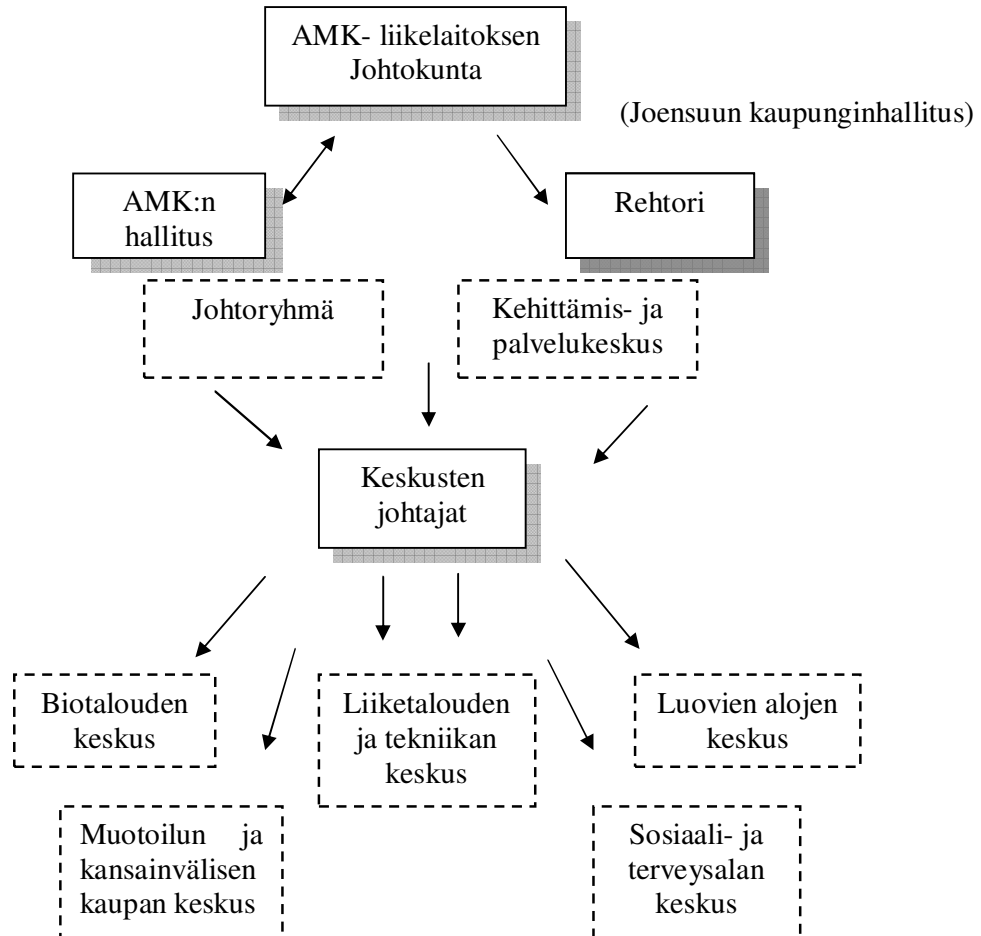
- 1) päättää ammattikorkeakoulun strategisesta kehittämisestä;*
- 2) päättää ammattikorkeakoulun toiminta- ja taloussuunnitelmasta sekä talousarviosta;*
- 3) tehdä valtioneuvostolle esitys ammattikorkeakoulun koulutustehtävän muuttamisesta; sekä*
- 4) nimittää tarvittaessa ammattikorkeakoululle valtuuskunta.*

## **2.2 Ammattikorkeakoulun hallinto kunnallisessa liikelaitoksessa**

Kuntalain (365/1995) mukaan kunta tai voi halutessaan erikseen tehtävällä päätöksellä perustaa liikelaitoksen hoitaakseen kunnan liiketoimia tai muuta liiketaloudellisin perustein tapahtuvaa toimintaa (10 a: 87 a §). Kuntalain kommentaarissa (Hannus, Hallberg & Niemi) sivulla 500 kerrotaan, että liikelaitokselle voidaan antaa tehtäviä, jotka eivät ole liiketoimintaa sanan varsinaisessa merkityksessä, koska liiketoiminnan tulojen ei ole pakko kattaa menoja. Tällä viitattaneen liikelaitoksen luonteeseen. Se on kuntalain (365/1995) 87 e §:n mukaan osa kunnan budjettia, eikä voi näin ollen voi tehdä konkurssia. Lienee turvallista siis olettaa, että liikelaitoksena toimivaa ammattikorkeakoulua pidetään tällaisena liikelaitoksena, koska sen pääasiallinen toiminta ei varsinaisesti ole liiketoimintaa.

Ammattikorkeakoulu-liikelaitoksessa sisäistä hallintoa määrittää ammattikorkeakoululain 43 §:n mukaisesti kuntalaki niissä asioissa, joissa ei löydy sääntelyä ammattikorkeakoululaista. Ammattikorkeakoulu-liikelaitoksen toimintaa ohjeistaa kunnan valtuuston hyväksymä johtosääntö, jossa määrätään ammattikorkeakoulun toiminnasta ja tehtä-

vistä (Kuntalaki 365/1995, 3:16 §). Kunnallisella liikelaitoksella on toiminnan ohjausta ja valvontaa varten johtokunta, jonka tehtäviin kuuluu muun muassa järjestää liikelaitokselle hallinto ja asianmukainen toimintasuunnitelma. Sisäisen valvonnan järjestäminen on niin ikään johtokunnan vastuulla. (Kuntalaki 365/1995, 10 a: 87 c §.)



Kuva 1. Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun organisaatio.

Esimerkiksi Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulussa johtokuntana toimii Joensuu kaupunginhallitus. Kuntalaissa 87 c §:ssä johtokunnan tehtävät on lueteltu kokonaisuudessaan seuraavasti:

*Johtokunnan tehtävänä on:*

*1) päättää liikelaitoksen toiminnan kehittämisestä valtuuston tai yhtymäkoko-  
uksen asettamien toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden rajoissa sekä  
seurata tavoitteiden saavuttamista ja raportoida niiden saavuttamisesta;*

*2) hyväksyä liikelaitoksen talousarvio ja -suunnitelma;*

*3) valita ja irtisanoa liikelaitoksen johtaja, jollei johtosäännössä toisin määrä-  
tä;*

*4) päättää liikelaitoksen investoinneista ja muista pitkävaikutteisista menoista,  
jollei johtosäännössä toisin määrätä;*

*5) päättää liikelaitoksen nimen kirjoittamiseen oikeutetuista; ja*

*6) valvoa liikelaitoksen etua ja, jollei johtosäännössä toisin määrätä, edustaa  
kuntaa ja käyttää sen puhevaltaa liikelaitoksen tehtäväalueella.*

*Johtokunnan muista tehtävistä määrätään johtosäännössä.*

Ammattikorkeakoulun ollessa kunnan ylläpitämä liikelaitos ja osa kunnan budjettia, se toimii kuntalain 87 e §:n mukaan kuntaorganisaation sisällä. Ammattikorkeakoulun toimilupa ja rahoitus on ammattikorkeakoululain 32 §:n mukaisesti myönnetty ylläpitäjänä toimivalle kunnalle. Ylläpitäjä tekee ammattikorkeakoululain 14 §:n mukaisesti niin sanotut suuret päätökset, mutta päätöksenteko tapahtuu ammattikorkeakoululain 12 §:n mukaisesti ammattikorkeakoulun hallituksen esityksestä. Lähemmin tarkasteltuna kuntalain 87 e §:ssä lukee, että liikelaitoksen talousarvio- ja suunnitelma ovat kunnan budjetin erillinen osa. Näin ollen liikelaitoksen käyttötalous ja investoinnit eivät sisälly niin tuloarvion kuin määrärahojenkaan osalta ylläpitäjänä toimivan kunnan talousarvioon. Ylläpitäjän tavoitelinjaukset kuitenkin ohjaavat liikelaitoksen johtokuntaa, kun se päättää talousarviosta ja käyttötalous-suunnitelmasta. Tavoitelinjauksiin voi sisältyä muun muassa liikelaitoksena toimivan ammattikorkeakoulun asemaa, toiminnan laajuutta, investointeja ja pääoman tuottotasoa koskevia vaatimuksia. (Hannus ym. 2009, 509–510.)

Kuntalain mukaan ylläpitäjä voi myös johtosäännössä delegoida toimivaltaansa ammattikorkeakoululle (2:14.1 §). Toimivallan siirtäminen ei kuitenkaan ole mahdollista ylläpitäjän tekemällä erillisellä päätöksellä vaan siitä on määrättävä kunnan johtosäännössä. Hallinnollisen pakon (uhkaus, voimakeinot, ulosotto) käyttämisestä koskevassa asiassa toimivalta voidaan siirtää vain monijäseniselle toimielimelle. Kyseinen 3 momentti on

lisätty kuntalain 14 §:ään hallintovaliokunnan esityksestä (HaVM 18/1994, 6). Perusteiksi mainittiin oikeusturvan ja hallinnon uskottavuuden vaatimukset. (Hannus ym. 2009, 132–135.)

Esimerkiksi Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulussa ylläpitäjä on johtosäännöllä delegoinut ammattikorkeakoululle toimivaltaa henkilöstö- ja taloushallinnon osalta. Toimivalta on johtosäännössä määrätyn mukaisesti jaoteltu edelleen ammattikorkeakoulun säännöissä ammattikorkeakoulun hallituksen ja rehtorin kesken. (Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu 2009.) Ammattikorkeakoulu-liikelaitoksen johtosäännön lisäksi sen toimintaa ohjaa ylläpitäjänä toimivan kunnan hallintosääntö ja sisäisen hallinnon sääntö sekä tutkintosääntö.

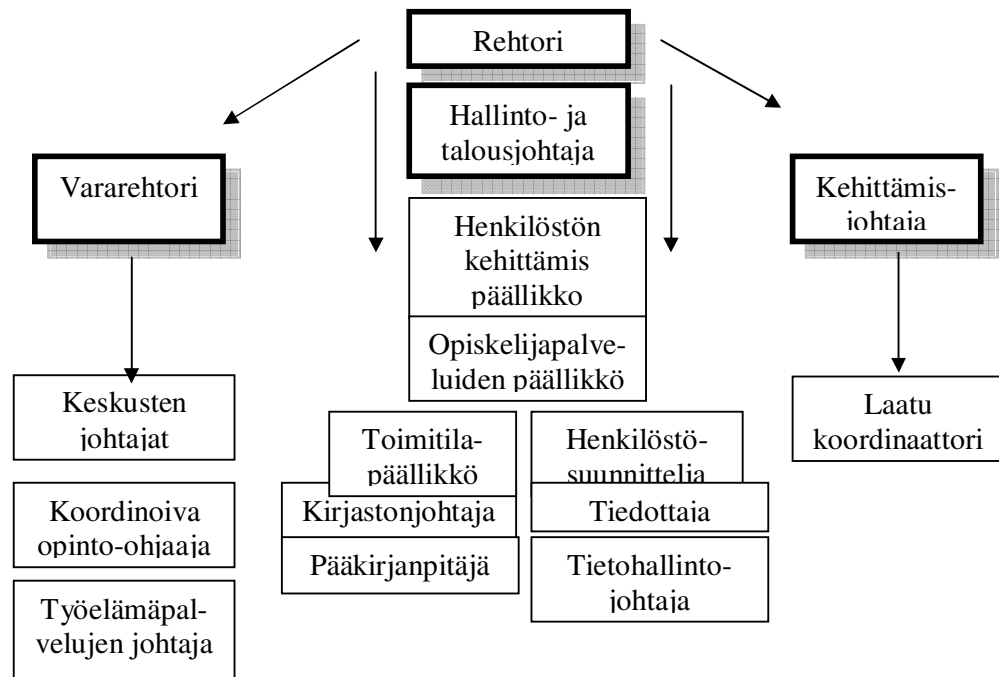
Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu-liikelaitoksessa johtokuntana toimii Joensuun kaupunginhallitus (kuva 1), joka huolehtii aiemmin mainituista, kuntalain 87 c §:ssä johtokunnalle määrätystä, lakisääteisistä tehtävistä. Kaupunginhallituksen toimiessa ylläpitäjän edustajana se huolehtii samalla ammattikorkeakoululain 14 §:n mukaisista, aikaisemmin luetelluista, ylläpitäjän tehtävistä. Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun toimintaa johtaa hallitus yhdessä rehtorin kanssa. Ylimpään johtoon kuuluu rehtorin ja vararehtorin lisäksi hallinto- ja talousjohtaja. (Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu 2009.)

Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun hallituksen nimittää Joensuun kaupunginhallitus ja sen puheenjohtajana toimii rehtori. Hallituksen tehtävät on kirjattu ammattikorkeakoulu-liikelaitoksen sääntöihin. Hallitus sopii koulutusohjelmista, toiminnan keskeisistä tavoitteista, kehittämishankkeista ja niiden seurannasta kaupunginhallituksen sekä opetus- ja kulttuuriministeriön kanssa. Hallitus määrittelee tavoitteet myös elinkeinoelämän ja aluekehityksen kannalta parhaaksi katsomallaan tavalla. Hallitus perustaa ja lakkauttaa ammattikorkeakoulun virat ja toimet sekä valitsee varsinaisen opetushenkilöstön ja muun johdon viranhaltijat. Hallitus päättää myös opiskelijavalinnan perusteista ja lukuvuoden ajoituksesta. Hallituksen vastuulla on ammattikorkeakoulun myymien tuotteiden ja palveluiden hinnoittelupolitiikka. Tilojen, laitteiden ja kalusteiden vuokraaminen sekä käyttötalous suunnitelman hyväksyminen ovat hallitukselle kuuluvia tehtäviä. (Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu 2008.)



Rehtori laatii Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoululle toimintasäännön, jossa päätetään niistä hallinnon asioista, joista ei ole säädetty laissa tai oppilaitoksen muissa säännöissä. Toimintasäännöllä määrätään ennen muuta johtamisesta, esimiessuhteista ja esimiesten tehtävistä. (Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu 2008.) Rehtorin ja ammattikorkeakoulun hallituksen avuksi rehtori nimittää johtoryhmän, jonka tehtävä on tukea hallitusta ja rehtoria. päätöksenteon valmistelussa sekä varmistaa johtamis-strategian toteutuminen ja johtamiseen liittyvän tiedon kulkeminen. Johtoryhmä on yksi niin sanotuista matriisiryhmistä, joilla on tärkeä rooli ammattikorkeakoulun toiminnan johtamisessa ja kehittämisessä. Muut matriisiryhmät ovat laaturyhmä, koulutuksen kehittämisryhmä, TKI-ryhmä, palvelujen kehittämisryhmä ja kansainvälistymisen ryhmä Matriisiryhmissä ovat jäseninä kustakin toimialueesta vastaavat kehittämis- ja palvelukeskuksen vastuhenkilöt sekä keskusten koulutus- ja kehittämispäälliköt. TKI-ryhmässä ja kansainvälistymisen ryhmässä on opiskelijaedustus. (Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu 2012.)

Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulussa tärkeässä roolissa hallinnon toteuttajana on kehittämis- ja palvelukeskus. Kehittämis- ja palvelukeskus käsittää rehtorin toimiston, hallintopalvelut sekä työelämä-palvelut. Rehtorin toimiston vastuulla on korkeakoulun kehittäminen ja sen johtamis-strategia. Päätöksenteon valmistelu ja esittely ammattikorkeakoulun hallitukselle ja johtokunnalle on rehtorin toimiston vastuualuetta. Esittelijänä johtokunnassa toimii rehtori. Hallinto- ja talousjohtajan vastuulla olevien hallintopalvelujen alaisuuteen kuuluvat henkilöstöhallinto, kirjasto- ja tietopalvelut, laskentapalvelut, opiskelijapalvelut sekä tietohallintopalvelut. Työelämäpalvelut koordinoivat koulutukseen kytkeytyviä työelämäpalveluita, tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaa sekä kansainvälistä toimintaa ja siihen liittyvää kielten ja viestinnän opetusta. Työelämäpalvelut vastaa resurssien riittävydestä kielten ja viestinnän opetuksessa. Työelämäpalveluissa korkeimpana esimiehenä toimii työelämäpalvelujen johtaja. (Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu 2012.) Hallinnon esimiessuhteet on määritelty kuvassa 2. Rehtorilla on alaisenaan vararehtori, hallinto- ja talousjohtaja sekä kehittämisjohtaja, joilla kaikilla on omat alaisensa.



Kuva 2. Hallinnon esimiessuhteet Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulussa

### 2.3 Ammattikorkeakoulun hallinto kuntayhtymässä

Kuntayhtymän perustamasta liikelaitoksesta käytetään nimitystä kuntayhtymän liikelaitos. Liikelaitoskuntayhtymän tehtävistä määrätään kuntalain (365/1995) mukaan kuntayhtymän perussopimuksessa. (87 a §.) Päättäntävaltaa käyttävät kuntayhtymän jäsenien edustajat yhtymäkokouksessa (87 b §). Myös kuntayhtymän liikelaitoksella on johtokunta, joka päättää niistä asioista, jotka eivät kuulu yhtymäkokoukselle, liikelaitoksen johtajalle tai muulle viranomaiselle (87 c §). Liikelaitoskuntayhtymää koskevat samat säädökset, kuin kuntalaissa tarkoitettua kuntayhtymää. Liikelaitoskuntayhtymä kuitenkin poikkeaa toimintaperiaatteiltaan muista kuntayhtymistä. Poikkeukset koskevat toimialaa, toimivaltaa, jäsenyyttä sekä johtokunnan muodostamista. Kuntayhtymässä yhtymäkokousedustajan valitseva viranomainen määrittää kuntayhtymän perussopimuksessa. Valinnan tekee mitä todennäköisimmin kuntayhtymän hallitus tai liikelaitoskuntayhtymän johtokunta. (Hannus ym. 2009, 502–504.)

Kuntalain 87 b §:n mukaan yhtymäkokouksen tehtävänä on:

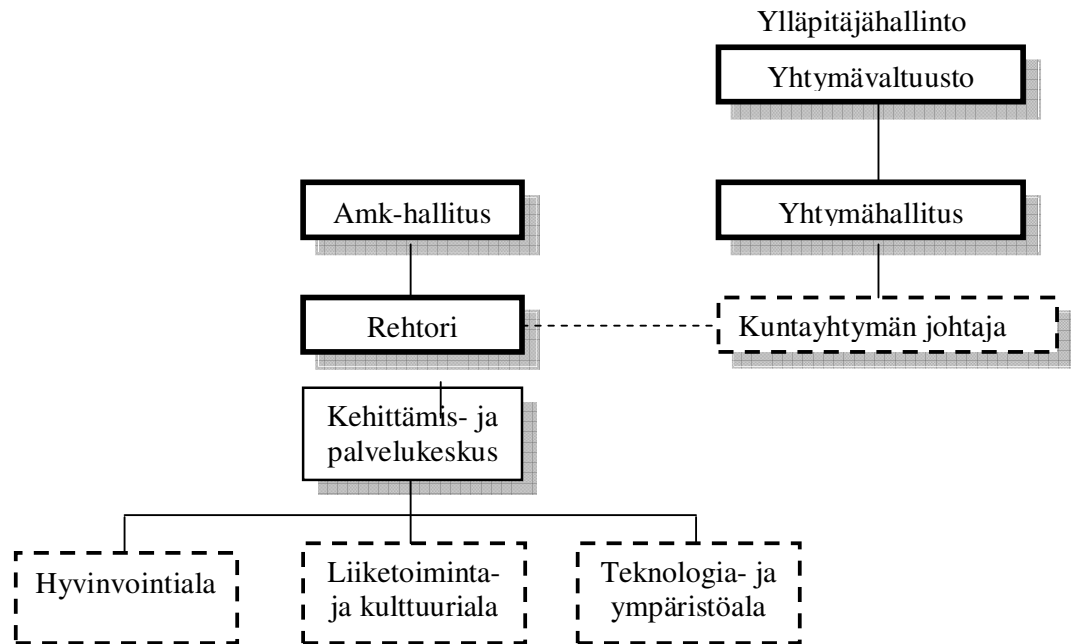
- 1) päättää liikelaitoskuntayhtymän keskeisistä toiminnallisista ja taloudellisista tavoitteista;*
- 2) hyväksyä liikelaitoskuntayhtymän johtosääntö;*
- 3) valita liikelaitoskuntayhtymän johtokunta, tarkastuslautakunta ja muut toimielimet, joiden valintaa ei ole johtosäännössä siirretty johtokunnalle;*
- 4) päättää luottamushenkilöiden taloudellisten etuuksien perusteista;*
- 5) valita tilintarkastajat; sekä*
- 6) hyväksyä tilinpäätös ja päättää vastuuvapaudesta.*

Edellä kuvailtujen yhtymäkokouksen tehtävien ensimmäinen kohta vastaa kuntalain 13 §:ssä säädettyjä kunnan valtuuston tehtäviä. Toisen kohdan mukaan yhtymäkokous hyväksyy johtosäännön. Hallinnon järjestäminen kuuluu siis muilta osin, kuten aiemminkin jo todettiin, johtokunnalle, mikä korostaa sen roolia liikelaitoksen hallinnossa. Johtosäännössä voidaan kuitenkin määrätä, että osa lähtökohtaisesti johtokunnalle kuuluvista tehtävistä kuuluvat yhtymäkokoukselle tai johtokunnan alaisena toimivalle viranomaiselle. (Hannus ym. 2009, 503–504.)

Savonia-ammattikorkeakoulussa ylläpitäjän tehtävistä huolehtii kuntayhtymän perussopimuksen mukaan yhtymävaltuusto yhteistyössä kuntayhtymän hallituksen kanssa (Savonia-ammattikorkeakoulun kuntayhtymä 2004). Lueteltujen yhtymäkokouksen tehtävien lisäksi Savonia-ammattikorkeakoulun kuntayhtymän yhtymävaltuusto hyväksyy oppilaitokselle muut toimintaa ohjaavat säännöt, valitsee jäsenet kuntayhtymän hallitukseen ja tarkastuslautakuntaan, hyväksyy taloussäännön sekä talous – ja toimintasuunnitelmat. Yhtymävaltuusto valitsee myös kuntayhtymän perussopimuksen 8 §:n mukaan kuntayhtymälle johtajan. (Savonia-ammattikorkeakoulu 2004.) Savonia-ammattikorkeakoulun hallintosäännön 16 §:n mukaan kuntayhtymän johtajana toimii ammattikorkeakoulun rehtori (Savonia-ammattikorkeakoulu 2010). Savonia-ammattikorkeakoulun organisaatio on kuvattu jäljempänä kuvassa 3.

Kuntayhtymän hallituksen vastuulla on kuntayhtymän perussopimuksen 13 §:n mukaisesti ammattikorkeakoulun ylläpitäjähallinto. Hallitus vastaa yhtymävaltuuston tekemi-

en päätösten valmistelusta ja täytäntöön panemisesta. Hallituksen tehtävänä on toimia ammattikorkeakoulu-kuntayhtymän edustajana sekä valvoa yhtymän etua ja tehtyjen päätösten lainmukaisuutta. (Savonia-ammattikorkeakoulu 2004.)



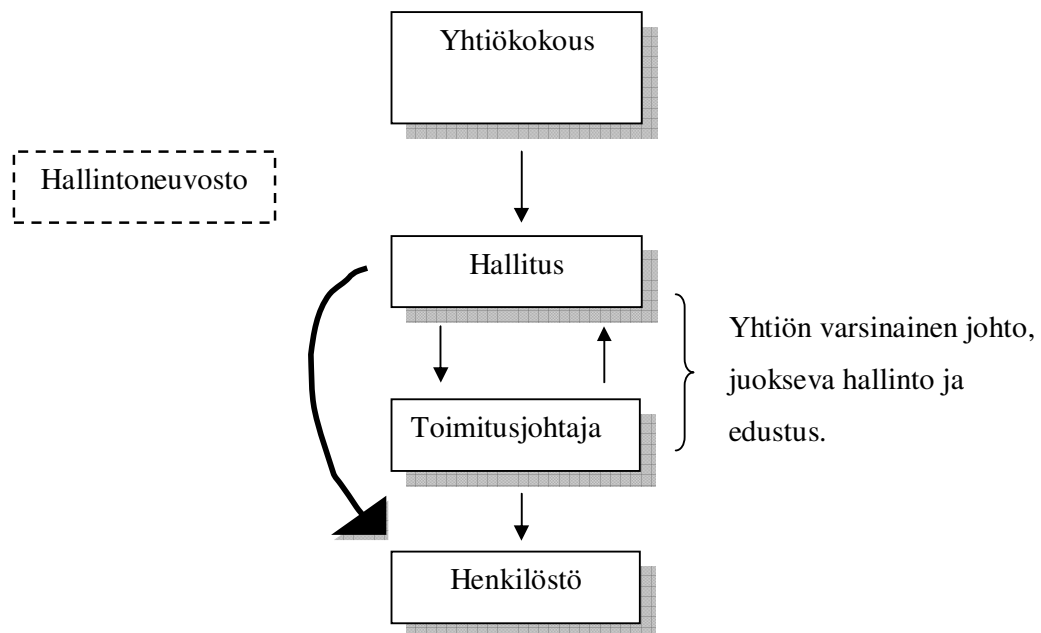
Kuva 3. Savonia-ammattikorkeakoulun organisaatio.

Sisäisen hallinnon osalta Savonia-ammattikorkeakoulun hallinto on järjestetty hyvin samalla lailla kuin Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulussa. Savonia-ammattikorkeakoulun hallintosäännön mukaan Savoniassa on yhden sijasta kaksi vararehtoria, joista toinen vastaa opetuksesta ja toinen tutkimus- ja kehitystyöstä. Myös Savonia-ammattikorkeakoululta löytyy toimintasäännön 2 §:n mukaan kehittämis- ja palvelukeskus, josta löytyy samat hallintoon liittyvät tukipalvelut, kuin Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulussa. (Savonia-ammattikorkeakoulu 2010.) Ylläpitäjähallintoa lukuun ottamatta liikelaitoksen ja liikelaitoskuntayhtymän ammattikorkeakoulut eivät lainsäädännön puolestakaan juuri eroa toisistaan. Liikelaitoksesta ja liikelaitoskuntayhtymästä molemmista säädetään kuntalain 10 a -luvussa samoissa pykälissä.

### 3 Osakeyhtiölain mukaiset osakeyhtiön hallintomallit

#### 3.1 Osakeyhtiö

Osakeyhtiömuotoisessa ammattikorkeakoulussa on ammattikorkeakoululain ja ammattikorkeakouluasetuksen lisäksi huomioitava myös osakeyhtiölain (624/2006) vaatimukset korkeakoulun toiminnalle. Ollaan siis tilanteessa, jossa ammattikorkeakoululaissa määrättyjen hallintoelinten lisäksi on valittava myös osakeyhtiölaissa määrätyt hallintoelimet. Osakeyhtiölain mukaan ainoat pakolliset hallintoelimet ovat yhtiökokous (5:1 §) ja hallitus (6:1 §). On varmaankin makuasia pitääkö yhtiökokousta todellisena hallintoelimenä, mutta sillä on kuitenkin osakeyhtiön päätöksenteossa ylin valta. Osakeyhtiölain mukaan voidaan tarvittaessa valita myös toimitusjohtaja (6:17 §) sekä hallintoneuvosto (6:21 §). Keskeisimmät hallintoelimet osakeyhtiömuotoiselle ammattikorkeakoululle lienevät kuitenkin hallitus ja toimitusjohtaja, sillä useimmissa osakeyhtiömuotoisissa ammattikorkeakouluissa rehtori toimii samalla toimitusjohtajana. Hallinnon järjestämistä helpottaa se seikka, että osakeyhtiölaki antaa mahdollisuuden määrätä monista asioista vaihtoehtoisella tavalla yhtiöjärjestyksessä.



Kuva 4. Osakeyhtiön hallinto-organisaatio.

### 3.2 Yhtiökokous

Osakeyhtiölain (624/2006) mukaan osakeyhtiössä korkein päätävävalta on osakkeenomistajilla, jotka käyttävät valtaansa yhtiökokouksessa (5:1 §). Yhtiökokous voi päättää myös hallituksen ja toimitusjohtajan yleistoimivaltaan kuuluvista asioista, jos yhtiöjärjestyksessä on niin määrätty (5:2 §). Varsinaisen yhtiökokouksen ajankohta voidaan valita vapaasti, mutta kuitenkin siten, että kokous pidetään kuuden kuukauden sisällä tilikauden päättymisestä. Varsinaisessa yhtiökokouksessa vahvistetaan tilinpäätös ja päätetään mahdollisen liikevoiton käyttämisestä. Lisäksi päätetään vastuuvapauden myöntämisestä hallituksen, hallintoneuvoston ja toimitusjohtajan osalta. Varsinaisessa yhtiökokouksessa valitaan tilintarkastaja sekä jäsenet hallitukseen ja hallintoneuvostoon yhtiöjärjestyksessä määrätyn puitteissa. Yhtiöjärjestyksessä voidaan määrätä myös muista asioista, jotka on käsiteltävä varsinaisessa yhtiökokouksessa. (5:3 §.) Yhtiökokouksen koollekutsujana toimii hallitus, ellei yhtiökokouksen koollekutsumista ole yhtiöjärjestyksessä määritelty hallintoneuvoston tehtäväksi (5:17 §). Yhtiökokous päättää yleensä vain edellä kuvatuista yhtiön kannalta perustavaa laatua olevista asioista. Vaikka liikevoiton ja muun vapaan oman pääoman jakaminen normaalisti kuuluukin yhtiökokouksen tehtäviin, voi se antaa asiassa päätösvalan myös osakeyhtiön hallitukselle. (Airaksinen, Pulkkinen & Rasinaho 2010, 231–232.)

Ylimääräinen yhtiökokous pidetään osakeyhtiölain mukaan aina silloin, kun siitä on määrätty yhtiöjärjestyksessä (5:3 §). Ylimääräinen yhtiökokous kutsutaan koolle mikäli hallitus, tilintarkastaja tai vähintään kymmenesosan osakkeista omistavat osakkeenomistajat vaativat sitä kirjallisesti. Yhtiöjärjestyksessä voidaan määrätä, että myös pienempi määrä osakkeenomistajia tai hallintoneuvosto voi vaatia kokouksen kutsumista koolle. (5:4 §.) Osakkeenomistaja voi saattaa yhtiökokouksen päätettäväksi asian, joka osakeyhtiölain mukaan kuuluu yhtiökokouksen päätösvaltaan. Asia täytyy kuitenkin saattaa yhtiön hallituksen tietoon niin, että se ehditään kirjata myös kokouskutsuun. (5:5 §.)

### 3.3 Hallitus

Osakeyhtiöllä on osakeyhtiölain mukaan oltava yleistoimivaltainen hallitus, joka vastaa yhtiön hallinnosta ja siitä, että yhtiön toiminnot, mukaan lukien kirjanpito ja varainhoidon valvonta, on asianmukaisesti järjestetty (6:1-2 §). Hallitus voi tarvittaessa siirtää yksittäistapauksessa itselleen päätösvalan asiassa, joka kuuluu toimitusjohtajan toimivaltaan. Hallitus voi tarpeen tullen myös luovuttaa toimitusjohtajan toimivaltaan tai omaan yleistoimivaltaansa kuuluvan tehtävän yhtiökokouksen päätettäväksi. (6:7 §.) Osakeyhtiön hallituksen päätösvaltaan kuuluvat kaikki ne asiat, jotka eivät kuulu millekään muulle toimielimelle eli käytännössä hallituksen toimivaltaa rajoittavat ainoastaan yhtiökokoukselle määrätty tehtävät. Hallituksen tärkeimpiin tehtäviin kuuluu toimitusjohtajan ottaminen ja erottaminen, toimintastrategian suunnittelu ja sen toteutumisen seuraaminen, kaikkein tärkeimmät liiketoimintaa koskevat päätökset sekä varainhoidon valvonta. (Airaksinen ym. 2010, 514–518.) Hallituksen tehtävänä varsinaisen johtamisen lisäksi on edustaa osakeyhtiötä ja tarvittaessa kirjoittaa yhtiön toiminimi (Toivianen 2006, 131).

Yleinen edustamisoikeus osakeyhtiössä ilman valtuutuksia tai yhtiöjärjestyksen määräyksiä on osakeyhtiölain mukaan ainoastaan hallituksella sekä toimitusjohtajalla asiassa, joka kuuluu hänen osakeyhtiölain 17 §:ssä määriteltyyn yleistoimivaltaansa (6:25 §). Hallitus käyttää edustamisoikeuttaan aina kokonaisuutena. Ollakseen päätösvaltainen hallituksen täytyy huolehtia, että yli puolet sen jäsenistä on paikalla päätöksiä tehdessä. Yhtiöjärjestyksessä voidaan kuitenkin määrätä, että paikalla täytyy olla suurempi määrä, esimerkiksi 2/3 hallituksen jäsenistä. (6:3 §.) Mikäli halutaan, että toiminimenkirjoitusoikeuksia on päätösvaltaisen hallituksen lisäksi yksittäisillä hallituksen jäsenillä tai toimitusjohtajalla, on siitä sisällytettävä määräys yhtiöjärjestykseen (6:26 §). Yhtiön edustajan täytyy olla lihaa ja verta oleva luonnollinen henkilö. Edustaminen itsessään tarkoittaa kykyä tehdä yhtiötä sitovia oikeustoimia (sopimuksia ja vastaavia) ja olla tarvittaessa asianosaisena tuomioistuimissa sekä muissa viranomaisissa yhtiön puolesta. (Airaksinen ym. 2010, 514–518.)

Osakeyhtiölaissa on määrätty, että yhtiökokous valitsee hallituksen jäsenet, ellei yhtiöjärjestyksessä ole määrätty kyseistä tehtävää hallintoneuvostolle (6:9 §). Osakeyhtiön hallituksen jäsenen toimikausi päättyy seuraavan varsinaisen yhtiökokouksen jälkeen,

ellei muuta ole määrätty yhtiöjärjestyksessä (6:11 §). Henkilö voidaan myös valita heti perään uudeksi toimikaudeksi, vaikka tehtävä onkin osakeyhtiölain mukaan määräaikainen. Yhtiöjärjestyksellä voidaan määrätä jäsenen toimikaudesta laista poikkeavalla tavalla. (Toiviainen 2006, 134.) Yhtiökokous tai hallituksen jäsenen valinnut toimielin voi tarvittaessa erottaa hallituksen jäsenen ennen tämän toimikauden päättymistä (6:13 §). Hallituksen jäsen voi myös itse koska tahansa erota tehtävästään, vaikka kesken toimikauden (6:12 §). Näitä pykäläitä voidaan perustella hallituksen jäsenyyden luonteella. Jäsenyys hallituksessa kun on aina luonteeltaan luottamustoimi. (Toiviainen 2006, 134.)

### **3.4 Toimitusjohtaja**

Osakeyhtiön hallitus valitsee osakeyhtiölain 6:20 §:n mukaisesti tarvittaessa yhtiölle toimitusjohtajan. Toimitusjohtajalla on yhtiön hallintoa koskien niin sanottu yleistoimivalta. Hallitus antaa ohjeistuksen ja määräykset, joiden puitteissa toimitusjohtaja hoitaa yhtiön hallinnon juoksevia asioita. Toimitusjohtaja raportoi ilman erillistä vaatimusta toimistaan hallitukselle, joka on oikeutettu saamaan kaikki toiminnassaan tarpeelliset tiedot. (6:17 §.) Hallitus voi myös erikseen määrittää, mitkä tiedot ovat sille tarpeellisia. Osakeyhtiölain mukaan toimitusjohtaja voi edustaa yhtiötä sellaisessa asiassa, joka kuuluu hänelle määrättyihin yleisiin tehtäviin (6:25§). Toimitusjohtajalla on yleensä oikeus kirjoittaa yhtiön toiminimi yksin tai yhdessä toisen henkilön kanssa. Siitä on kuitenkin oltava määräys yhtiöjärjestyksessä. Oikeus voidaan toki määrätä myös hallituksen jäsenelle tai muulle nimetylle henkilölle. (6:26 §.)

Ellei osakeyhtiön hallitus nimenomaisesti päättä toisin, on toimitusjohtajalla osakeyhtiölain mukainen oikeus olla läsnä hallituksen kokouksissa ja käyttää siellä puheenvuoroja (6:18 §). Toimitusjohtaja voi toimia hallituksessa jäsenenä tai jopa hallituksen puheenjohtajana (Airaksinen ym. 2010, 490). Toimitusjohtaja ei saa ryhtyä yhtiön toiminnan kannalta epätavallisiin tai riskialttiisiin toimiin, ellei hänellä ole siihen hallituksen valtuutusta. Toimitusjohtaja voi kuitenkin tehdä päätöksen myös tällaisessa tapauksessa, mikäli päätöksenteon viivästyminen olisi yhtiön kannalta kohtalokasta tai omiaan aiheuttamaan toiminnalle mittavaa haittaa. Tällöin tapahtumien kulku on pyrittävä pikaisesti saattamaan hallituksen tietoon. (6:17 §.)



Pertti J. Siikarla kirjoittaa, että osakeyhtiön toimitusjohtajasta voidaan määrätä myös yhtiöjärjestyksessä. Yhtiöjärjestykseen voidaan kirjata, että toimitusjohtajan valitsee nimenomaan hallitus. Silloin päätäntävalta valinnan suhteen on yksin hallituksella samalla tavoin, kuin se olisi lain mukaan ilman yhtiöjärjestykseen kirjattua määräystä. Joka tapauksessa on hyvä huomioida, että mikäli yhtiöjärjestykseen on otettu määräys toimitusjohtajan valinnasta, muuttuu toimitusjohtajan nimittäminen harkinnanvaraisesta pakolliseksi. (Siikarla 2006, 157.)

Toimitusjohtajan hoitamaa juoksevaa hallintoa voidaan pitää osana hallituksen yleistoimivaltaa. Voidaan siis ajatella, että toimitusjohtajan tehtävä on ikään kuin lohkaistu hallituksen yleistoimivallasta. (Airaksinen ym. 2010, 233.) Toimitusjohtajan tehtäviksi mainitaan laissa juoksevan hallinnon hoitamisen lisäksi huolehtiminen siitä, että yhtiön kirjanpito ja varainhoito on luotettavasti ja lainmukaisesti järjestetty (6:17 §). Tämä on kuitenkin melko yleisluontoinen määritelmä. Toimitusjohtajan vastuulla ovat käytännössä esimerkiksi yhtiön tekemät yrityskaupat, merkittävät investoinnit, ja tärkeiden sopimusten teko. Vanhan osakeyhtiölain esitöiden mukaan toimitusjohtajan juoksevaan hallintoon kuuluu yhtiön toiminnan johtaminen ja valvonta, sopimusten solmiminen hankkijoiden ja asiakkaiden kanssa sekä yhtiön ylempien toimielinten päätösten täytäntöönpanosta huolehtiminen. (Airaksinen ym. 2010, 492.) Toimitusjohtajaa on siis osakeyhtiössä usein keskeisessä asemassa ja toimii niin sanotusti yhtiön kasvoina. Tämän vuoksi toimitusjohtajan ottamista ja erottamista pidetään usein hallituksen tärkeimpänä tehtävänä. (Airaksinen ym. 2010, 490.)

Siikarla on maininnut kirjassaan sivulla 158 toimitusjohtajan yleisiin tehtäviin kuuluvaksi henkilökunnan rekrytoinnin. Tämä ei kuitenkaan ammattikorkeakouluosakeyhtiössä pidä paikkaansa, vaan ammattikorkeakouluosakeyhtiön henkilökunnan ottaa ja erottaa ammattikorkeakoulun rehtori. Tämä on ymmärrettävää siinä mielessä, että henkilöstön ottaminen ja erottaminen voidaan tulkita ammattikorkeakoulun sisäiseksi asiaksi. Sen vuoksi on luonnollista, että rehtori sisäisen hallinnon edustajana hoitaa rekrytoinnin ammattikorkeakoulujen sisäisen itsehallinnon periaatteen mukaisesti. Yleensä toimitusjohtaja ja rehtori ovat osakeyhtiömuotoisessa ammattikorkeakoulussa yksi ja sama henkilö, jolloin sama henkilö rekrytoi henkilökunnan joka tapauksessa. Mikäli rehtorin ja toimitusjohtajan toimet ovat toisistaan erilliset, asia vaatii suurempaa tarkkuutta, sillä toimitusjohtajallekin voidaan ammattikorkeakoulu-osakeyhtiössä antaa oi-

keus rekrytoida sellaiset henkilökunnan edustajat joiden rekrytointi ei kuulu ammattikorkeakoulun rehtorille. Sääntöihin on tällöin syytä kirjata tarkasti toimijakohtaisesti miltä osin rekrytointi kuuluu toimitusjohtajalle ja miltä osin rehtorille.

### **3.5 Hallintoneuvosto**

Osakeyhtiölain mukaan voidaan yhtiöjärjestyksen määräyksellä perustaa hallintoneuvosto valvomaan hallituksen ja toimitusjohtajan vastuulla olevia hallinnollisia tehtäviä (6:21 §). Hallitus ja toimitusjohtaja ovat tällöin velvollisia raportoimaan toimistaan oma-aloitteisesti hallintoneuvostolle (6:22 §). Hallinnon hierarkiassa hallintoneuvosto sijoittuu näin ollen yhtiökokouksen ja hallituksen väliin. Yhtiöjärjestykseen voidaan hallintoneuvoston tehtäväksi kirjata hallituksen valitseminen. Lisäksi yhtiöjärjestyksessä voidaan määrätä hallintoneuvoston muista tehtävistä. Niiden on kuitenkin oltava sellaisia, jotka kuuluvat hallituksen yleistoimivaltaan ja joita ei ole annettu muun toimielimen vastuulle. (6:21 §.) Hallintoneuvoston kokoonpanoon täytyy kuulua vähintään kolme jäsentä, joista yksikään ei voi olla toimitusjohtaja tai hallituksen jäsen (6:23 §). Hallintoneuvosto on tarkoitettu pääasiassa sujuvoittamaan hallintoa ja tehostamaan sen valvontaa eikä sille ole laissa annettu oikeutta edustaa yhtiötä. Hallintoneuvosto voi antaa hallitukselle ja toimitusjohtajalle ohjeita sellaisissa asioissa, jotka ovat laajakantoisia ja periaatteellisesti tärkeitä yhtiölle. Yhtiöjärjestyksen määräyksellä voidaan antaa hallintoneuvostolle valta päättää vaikka kaikista hallituksen yleistoimivaltaan kuuluvista asioista, mikä tarkoittaa sitä, että hallintoneuvosto voidaan kyseisellä yhtiöjärjestyksen määräyksellä muuttaa tosiasialliseksi hallitukseksi. (Norri 2006, 274.)

## **4 Osakeyhtiömuotoinen ammattikorkeakoulu**

### **4.1 Hallinto ja säännöt**

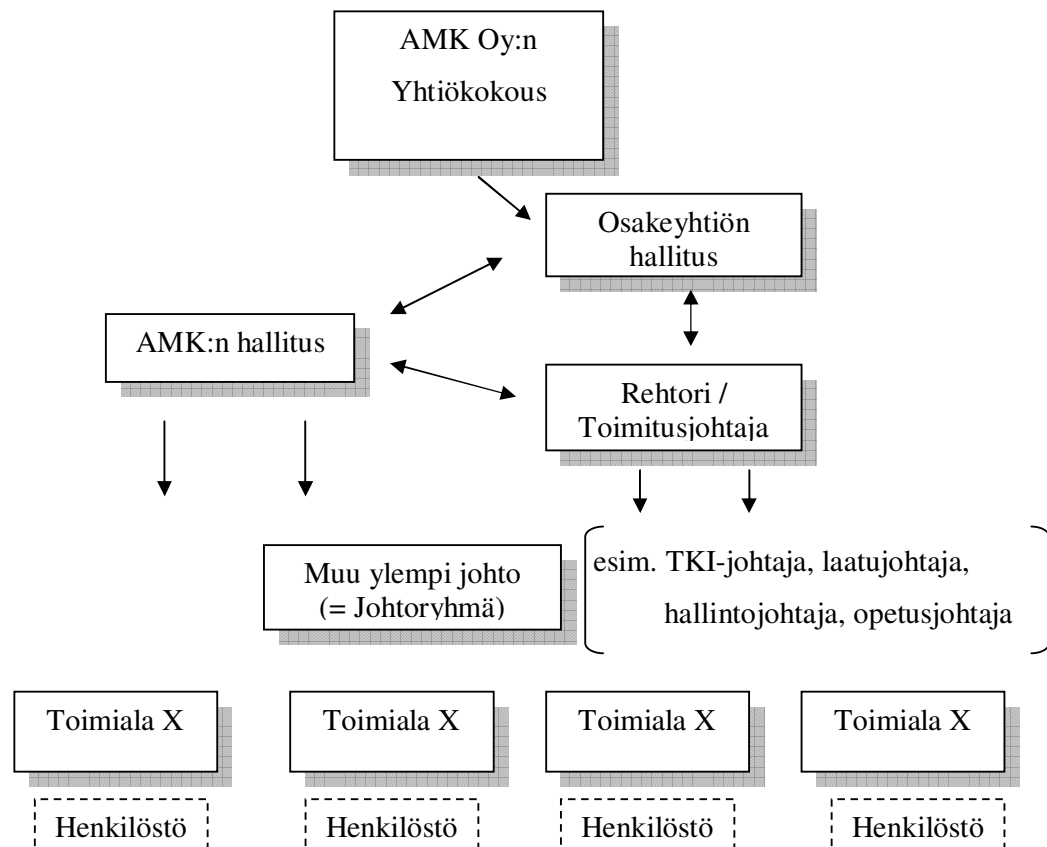
Osakeyhtiömuotoisen ammattikorkeakoulun hallinto voidaan ajatella kaksijakoisena. Ylläpitäjähallinnon toimielimet ovat osakeyhtiölain määrittämät yhtiökokous, osakeyhtiön hallitus ja toimitusjohtaja. Ammattikorkeakoululain määrittämää sisäistä hallintoa hoitavat ammattikorkeakoulun hallitus ja rehtori ja niiden avuksi rakennettu muu hallin-

to-organisaatio (kuva 5). Osakeyhtiömuotoisessa ammattikorkeakoulussa ammattikorkeakoulun ja osakeyhtiön hallintomallit yhdistetään. Tällöin ollaan tilanteessa, jossa ammattikorkeakoululla on oltava lainsäädännön mukaan kaksi hallitusta, ammattikorkeakoulun hallitus (Ammattikorkeakoululaki 351/2003 4:11 §) ja korkeakoulua ylläpitävän osakeyhtiön hallitus (Osakeyhtiölaki 624/2006, 6:1 §). Molemmilla toimielimillä on omat aikaisemmin esiteltyt lakisääteiset tehtävänsä. Osakeyhtiömuotoisessa ammattikorkeakoulussa toimitusjohtajana toimii useimmiten, joskaan ei aina, rehtori. Muiden, ei-lakisääteisten, toimijoiden ja toimielimien määrät ja roolit osakeyhtiömuotoisissa ammattikorkeakouluissa sen sijaan vaihtelevat.

Hallinnon toimielinten määrä riippuu organisaation rakenteesta ja onko toiminta jaettu esimerkiksi toimialoittain vai yksiköittäin. Osassa osakeyhtiömuotoisista ammattikorkeakouluista suuret kokonaisuudet, esimerkiksi sisäinen kehittäminen, koulutuspalvelut ja tutkimus- ja kehittämistoiminta ovat vararehtorien vastuulla. Osassa taas löytyy hallintojohtajia, kehitysjohtajia, opetusjohtajia ja laatujohtajia erilaisine vastuualueineen. Oppilaitosten hallinnossa on vaihtelevasti alueneuvottelukuntia ja kansainvälisistä asioista vastaavia hallintoelimiä. Osalla osakeyhtiömuotoisista ammattikorkeakouluista on toimielimiä myös yhteistyössä paikallisen elinkeinoelämän tai yritysten kanssa. Kaikille yhteistä kuitenkin lienee pyrkimys toiminnan tehokkaaseen järjestämiseen.

Se, miten osakeyhtiömuotoisten ammattikorkeakoulujen hallintoa käytännössä hoidetaan, selviää parhaiten tutkimalla niiden sääntökokoelmia. Ammattikorkeakoulun toimintaa ohjaavia säännöstöjä ovat johto-/ hallintosääntö, ammattikorkeakoulun säännöt, toimintasääntö ja tutkintosääntö. Hallintosäännössä määrätään ammattikorkeakoulun osakeyhtiölain alaisten toimielinten tehtävistä ja toimivallan jaosta. Ammattikorkeakoulun hallitus hyväksyy ammattikorkeakoululain (351/2003) mukaisesti sisäistä hallintoa koskevat ammattikorkeakoulun säännöt sekä tutkintosäännön (4:12 §). Rehtorin säätämällä toimintasäännöllä määrätään ammattikorkeakoululain alaisen sisäisen hallinnon asioista ammattikorkeakoulun sääntöjen puitteissa. Ammattikorkeakoulun säännöt ovat tärkeässä roolissa, koska juuri niissä määrätään ammattikorkeakoulun sisäisestä hallintoelimestä, niiden toimivallasta ja tehtävistä sekä oppilaitoksen muusta hallinnosta (4:13 a §).

Valtioneuvoston asetuksessa ammattikorkeakouluista (352/2003) on määrätty tutkintosäännön sisällöstä. Tutkintosäännön tulee sisältää tarkemmat määräykset koskien ammattikorkeakoulun opintoja, tutkintoja, koulutusohjelmia ja opetussuunnitelmia. Lisäksi tutkintosäännössä on oltava ohjeet ja määräykset liittyen opinto-ohjaukseen, aikaisempien opintojen hyväksilukemiseen, harjoitteluun ja opinnäytetyöhön. Opintosuoritusten arvioinnin perusteet ja todistusten antamista koskevat määräykset on niin ikään kirjattava tutkintosääntöön. (4:16 §.) Tutkintosääntö ei kuitenkaan ole osakeyhtiömuotoisen ammattikorkeakoulun hallinnon järjestämisessä olennainen sääntö, joten sitä ei käsitellä tässä opinnäytetyössä tämän enempää.



Kuva 5. Kuviteltu osakeyhtiömuotoisen ammattikorkeakoulun organisaatio.

## 4.2 Organisaatio ja lainsäädännön mukaiset hallintoelimet

Organisaatiossa ylimpänä päätösvaltaisena toimielimenä on osakeyhtiölain mukaisesti ammattikorkeakouluosakeyhtiön yhtiökokous. Yhtiökokous valitsee osakeyhtiölle hallituksen, johon on lain mukaan valittava yhdestä viiteen jäsentä. Tästä voidaan kuitenkin poiketa yhtiöjärjestyksen määräyksellä. (6:8 §.) Esimerkiksi Satakunnan ammattikorkeakoulussa hallitukseen valitaan hallintosäännön kohdan 3 mukaisesti kuudesta kymmeneen jäsentä (Satakunnan ammattikorkeakoulu 2012). Osakeyhtiölain mukaan osakeyhtiön hallitus valitsee itselleen puheenjohtajan, mutta tästäkin voidaan poiketa yhtiöjärjestyksen määräyksellä (6:8.2 §). Niin ikään Satakunnan ammattikorkeakoulussa hallintosäännön 3 kohdan mukaan osakeyhtiön hallituksen puheenjohtaja valitaan yhtiökokouksessa Porin kaupungin esityksestä ja varapuheenjohtaja Rauman kaupungin esityksestä (Satakunnan ammattikorkeakoulu 2012). Asiassa on selvästi tehty kompromissi, sillä Porin ja Rauman kaupungit ovat Satakunnan ammattikorkeakoulu Oy:n suurimmat osakkaat.

Ammattikorkeakoulu-osakeyhtiön hallitus päättää luonnollisesti sille osakeyhtiölain mukaan määräytyistä asioista, mutta samalla sen on pyrittävä hoitamaan myös ammattikorkeakoululaissa ylläpitäjälle määritellyt tehtävät. Aikaisemmin tarkasteltujen osakeyhtiön hallituksen ja ammattikorkeakoulun ylläpitäjän tehtävien lisäksi ammattikorkeakoulu-osakeyhtiön hallituksen tulee esimerkiksi Saimaan ammattikorkeakoulussa hallintosäännön mukaan huolehtia seuraavista tehtävistä:

*Osakeyhtiön hallitus:*

*1 Päättää Saimaan ammattikorkeakoulun strategisesta kehittämisestä ja hyväksyy Saimaan ammattikorkeakoulun strategian.*

*2 Päättää Saimaan ammattikorkeakoulun toiminta- ja taloussuunnitelmasta sekä talousarviosta.*

*3 Päättää Saimaan ammattikorkeakoulun hallintosäännöstä.*

*4 Hyväksyy osaltaan opetusministeriön kanssa tehtävät tavoitesopimukset.*

*5 Päättää Saimaan ammattikorkeakoulun hallituksen jäsenten kokonaismäärästä ja eri ryhmiin kuuluvien jäsenten lukumäärästä.*

*6 Nimittää Saimaan ammattikorkeakoulun hallituksen.*

*7 Ottaa ja erottaa Saimaan ammattikorkeakoulu Oy:n rehtori/ toimitusjohtajan ja varatoimitusjohtajan, vararehtorin sekä ammattikorkeakoulun muun johdon ja talousvastuulliset päälliköt.*

*8 Perustaa muun johdon eli ammattikorkeakoulun toimialajohtajien, täydennyskoulutusjohtajan, talous- ja hallintojohtajan, kehitysjohtajan, tutkimusjohtajan sekä kielikeskuksen johtajan toimet.*

*9 Hyväksyy taloudellisesti merkittävät sopimukset sekä investoinnit.*

*10 Päättää Saimaan ammattikorkeakoulun organisaation perusteista.*

*11 Päättää Saimaan ammattikorkeakoulussa noudatettavan taloudenpidon perusteista hyväksymällä Saimaan ammattikorkeakoulun taloussäännön.*

*12 Päättää Saimaan ammattikorkeakoulussa noudatettavan henkilöstöpolitiikan perusteista.*

*13 Hoitaa Saimaan ammattikorkeakoulu Oy:n hallitukselle kuuluvat osakeyhtiölain ja yhtiöjärjestyksen mukaiset tehtävät.*

#### **4.2.1 Ammattikorkeakoulun hallitus**

Ammattikorkeakoulun hallitus johtaa oppilaitoksen opetushallintoa, ja kehittää ammattikorkeakoulun toimintaa sekä hoitaa muita tehtäviä, jotka sille on määrätty ammattikorkeakoululaissa ja ammattikorkeakoulun säännöstöissä. Ammattikorkeakoulun hallituksen puheenjohtajana toimii ammattikorkeakoululain 13 §:n mukaan rehtori. Hallituksessa ovat rehtorin ohella edustettuna osakeyhtiön hallituksen valitsemana ammattikorkeakoulun muu johto, päätoimiset opettajat, muu päätoiminen henkilöstö, tutkinto-opiskelijat sekä elinkeinoelämän ja työelämän edustajat esimerkiksi siten, että jokaisesta ryhmästä osallistuu ammattikorkeakoulun hallituksen kokoukseen kaksi edustajaa. (4:11 §.) Hallituksen kullakin jäsenellä on yleensä henkilökohtainen varajäsen. Osakeyhtiön hallitukselle on useimmiten varattu oikeus lähettää kokouksiin oma edustajansa vähintään niissä asioissa, jotka katsotaan myös ylläpitäjän kannalta tärkeiksi.

#### **4.2.2 Toimitusjohtaja ja rehtori**

Useimmissa osakeyhtiömuotoisissa ammattikorkeakouluissa rehtori on toimitusjohtaja. Lainsäädäntö ei kuitenkaan pakota valitsemaan juuri rehtoria toimitusjohtajaksi, sillä

toimitusjohtajan nimeäminen on muutoinkin osakeyhtiölain mukaan vapaaehtoista (6:1 §). Esimerkiksi Satakunnan ammattikorkeakoulun hallintosäännössä on määrätty vain, että ammattikorkeakoululla on osakeyhtiön hallituksen valitsema toimitusjohtaja. Toimitusjohtaja ei siis automaattisesti toimi myös rehtorina. Tämä ei tietenkään tarkoita sitä, ettei rehtoria voitaisi valita toimitusjohtajaksi, mutta se antaa mahdollisuuden valita tehtävään, joku muu soveltuva henkilö. Se, että rehtori on useimmiten osakeyhtiömuotoisissa ammattikorkeakouluissa toimitusjohtaja, johtune siitä, että hän tuntee parhaiten oppilaitoksen hallinnollisen kokonaisuuden. Rehtorin tehtävät ovat muutoinkin varsin lähellä toimitusjohtajan tehtäviä, koska molemmissa tehtävissä hoidetaan jokapäiväisiä hallinnollisia asioita eli niin sanottua juoksevaa hallintoa. Luultavasti tämän vuoksi muissa tutkimukseen mukaan otetuissa ammattikorkeakouluissa rehtori on toimitusjohtaja.

Mikäli toimitusjohtajan ja rehtorin toimet ovat toisistaan erillään, se voi periaatteessa aiheuttaa ongelmia hallinnon hoitamisessa. Toimitusjohtajan ja rehtorin toimenkuvat ovat hyvin samankaltaiset ja hallinnon yhdenmukaisuuden kannalta se voisi muodostua ongelmalliseksi, koska tehtävien hoitamisessa saattaisi pahimmassa tapauksessa tulla päällekkäisyyksiä, joissa molemmat yrittävät hoitaa samaa asiaa omalla tavallaan. Toimitusjohtaja saattaisi esimerkiksi herkästi tietämättäänkin puuttua ammattikorkeakoulun sisäiseen johtamiseen, joka kuuluu rehtorille ja ammattikorkeakoulun hallitukselle. Tällöin ammattikorkeakoululaissa taattu ammattikorkeakoulun sisäisen itsehallinnon periaate vaarantuisi. Kyseisen kaltaisessa tilanteessa olisikin tärkeää kirjata sääntöihin erityisen suurta tarkkuutta noudattaen molempien toimijoiden tehtävät ja karsia päällekkäisyydet pois. Tällöin välttyttäisiin väärinkäytöksiltä ja hallinnon uskottavuus ja yhdenmukaisuus säilyisi.

Ammattikorkeakoululain mukaan ammattikorkeakoululla on yleensä ainakin yksi vararehtori, mutta vararehtoreita voi olla myös useampi (4:13 §). Esimerkiksi Tampereen ammattikorkeakoulussa on kolme ja Laurea-ammattikorkeakoulussa kaksi vararehtoria. Vararehtorit toimivat yleensä osakeyhtiömuotoisissa ammattikorkeakouluissa ylimmässä johdossa ja ovat vastuussa jostain hallintokokonaisuudesta, josta he raportoivat rehtorille. Vararehtori tai yksi vararehtoreista hoitaa rehtorin tehtäviä tämän ollessa estynyt. Esimerkiksi Laurea-ammattikorkeakoulun ”ammattikorkeakoulun sääntöjen” mukaan toinen vararehtoreista vastaa opetuksesta, TKI-palveluista, kirjastopalveluista ja kan-

sainvälisyys-toiminnoista. Toisen vastuulla on rakenteellinen kehittäminen, strategia-, laatu- ja tietopalvelut, sidosryhmäpalvelut ja korkeakoulupalvelut. (Laurea-ammattikorkeakoulu 2011.)

#### 4.2.3 Lainsäädännön ulkopuoliset toimielimet

Osakeyhtiöissä on nykyisin usein hallituksen jäsenistä muodostettuja **valiokuntia**, joista ei löydy säännöksiä osakeyhtiölaista. Valiokunnat ovat valmistelevia ja epävirallisia toimielimiä, jotka voivat olla joko pysyviä tai tilapäisiä. Vapaaehtoisten valiokuntien muodostamiseen löytyy suosituksia niin sanotusta Corporate Governance -ohjeesta, joka Suomessa tunnetaan nimellä **Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi**. Corporate Governance -ohjeesta löytyy suositukset palkitsemis-, nimittämis- ja tarkastusvaliokuntien valinnasta. (Airaksinen ym. 2010, 424.)

Hallituksen toimintaa voidaan ohjeen mukaan tehostaa perustamalla hallituksen valiokuntia. Corporate Governance -ohjeen suositukset tulevat noudatettaviksi mikäli yhtiö perustaa valiokunnan ja suosituksista poikkeamiselle on annettava selitys sekä perustelut. Laajaa liiketoimintaa harjoittavissa yhtiöissä valiokunnat lisäävät hallinnon tehokkuutta. Valiokunnat raportoivat työstään hallitukselle. Tarkastuslautakunnan tehtävänä on perehtyä yhtiön talouteen ja sen valvontaan sekä hoitaa yhteydenpitoa tilintarkastajien kanssa. Nimitysvaliokunta perustetaan yleensä tehostamaan hallitusten jäsenten nimitystä ja palkitsemisasioiden valmistelua. Palkitsemisvaliokunnan tehtävänä on yhtiön palkitsemisjärjestelmien kehittäminen. Kunkin valiokunnan jäsenten on omattava kyseiseen tehtäväalueeseen vaadittava pätevyys, että he voivat tehokkaasti toimia valiokuntien jäseninä. (Arvopaperimarkkinayhdistys 2010.)

Kaikissa tutkituissa osakeyhtiömuotoisissa ammattikorkeakouluissa on niin sanottu **johtoryhmä**, johon kuuluu rehtorin lisäksi ammattikorkeakoulun muu ylin johto, eli tavallisesti vararehtori, hallintojohtaja, TKI-johtaja ja yksiköiden johtajat. Johtoryhmä koostuu rehtorin johdolla ja sen tehtävänä on olla lähinnä rehtoria tukeva ja avustava toimielin. Johtoryhmän kokouksissa tehdään ammattikorkeakoulun strategiaa, kehittämistä ja toimintoja koskevia suunnitelmia, joilla pyritään edistämään ammattikorke-



koulun hallintoa. Johtoryhmän tehtävä on siis useimmiten strategisen johtamisen tukeminen koko ammattikorkeakoulun tasolla.

Johtoryhmien kokoonpanot voivat luonnollisesti vaihdella käsiteltävästä asiasta riippuen. Yleensä johtoryhmän kokouksiin voi rehtorin kutsusta osallistua normaalin kokoonpanon ulkopuolelta myös muu henkilöstön jäsen tai koulun ulkopuolinen asiantuntija. Asiantuntijat voivat olla esimerkiksi lakimiehiä tai työnantajajärjestön edustajia. Erityisen läheisesti opiskelijoiden oikeuksia koskevassa asiassa, voidaan kokouksiin ottaa myös opiskelijakunnan edustaja. Myös koulutusyksikköjen tai keskusten johtajilla voi olla omia johtoryhmiään, jotka auttavat ja tukevat yksikön johtajaa johtamistehtävissä samalla tavoin, kuin ylimmän johdon johtoryhmä tukee ammattikorkeakoulun rehtoria. Tutkituista ammattikorkeakouluista Tampereella käytetään kaikessa johtamisessa Tampereen ammattikorkeakoulun toimintasäännön 3 §:n mukaisesti johtoryhmätyypeistä työskentelytapaa, josta kerrotaan tarkemmin Tampereen ammattikorkeakoulua käsittelevässä luvussa (Tampereen ammattikorkeakoulu 2010).

Saimaan ammattikorkeakoulun toimintasäännön kohdan 3.7 mukaan ammattikorkeakoululla on erityisiä **neuvottelukuntia** sen mukaan kun ammattikorkeakoulun hallitus päättää. Neuvottelukunta valitaan neljäksi vuodeksi kerrallaan ja se voi toimia ammattikorkeakoulutasoisena, mutta myös toimiala-, tulosyksikkö- tai koulutusohjelmatasolla. Neuvottelukunta hoitaa kehityksen seurantaa esimerkiksi toimialojen tasolla ja tekee tarvittaessa kehitysehdotuksia ammattikorkeakoulun hallitukselle. Neuvottelukuntien tehtävänä on muutenkin tehdä esityksiä ja aloitteita sillä tasolla jolla se organisaatiossa toimii ja antaa toiminnasta lausuntoja. (Saimaan ammattikorkeakoulu 2010.)

Laurealta löytyy toimielin, jollaista ei löydy muiden tutkittujen ammattikorkeakoulujen hallinnosta, **International Advisory Board**. Kyseessä on toimintasäännön 8 §:n kansainvälisten asioiden neuvottelukunta, jossa on 6-10 asiantuntijajäsentä. (Laurea-ammattikorkeakoulu 2011.) Laurea-ammattikorkeakoulun internet-sivujen mukaan jäsenet ovat tunnettuja ulkomaalaisia ammattilaisia, jotka toimivat samalla jonkin ulkomaisen korkeakoulun edustajana. International Advisory Boardin tehtävänä on tukea Laurean strategista ja kansainvälistä kehitystä toimimalla neuvonantajana sekä tekemällä aloitteita ammattikorkeakoulun hallitukselle. (Laurea-ammattikorkeakoulu 2012.)

Laurea-ammattikorkeakoulussa on Laurean toimintasäännön 7 §:n mukaan osakeyhtiön hallituksen valitsema **alueneuvottelukuntia**, jotka pyrkivät parantamaan Laurean kilpailukykyä kytkeytymällä innovaatiojärjestelmiin ja yhteiskunnalliseen keskusteluun. Alueneuvottelukunta hoitaa laadun tarkkailua aluekehitystehtävän osalta ja osallistuu strategiseen valmisteluun. Alueneuvottelukunta voi tehdä TKI-toimintaan liittyviä ehdotuksia ja toimia ideariihenä uusien koulutustuotteiden kehittämisessä. Alueneuvottelukunnassa voi olla enintään 20 jäsentä, jotka edustavat osakaskuntien virkamiesjohtoa, elinkeinoelämää sekä aluekehitykseen ja innovaatiotoimintaan tai muuhun osaluueeseen liittyvää asiantuntemusta. (Laurea-ammattikorkeakoulu 2011.)

Satakunnan ammattikorkeakoulun toimintasäännön 7 §:n mukaan ammattikorkeakoulussa on yrittäjyyttä tukevaa koulutusta varten erityinen rehtorin neljäksi vuodeksi kerrallaan asettama **yrityskiihdyttämöneuvosto**, jonka puheenjohtajana toimii jonkin toimialan johtaja rehtorin päätöksen mukaisesti. Neuvoston tehtävänä on kiihdyttää koulutuksen pohjalta ponnistavien yritysten syntymistä ja olemassa olevien yritysten sukupolvenvaihdoksia. Neuvoston tehtäviin kuuluu myös hanketoiminta sekä alueellinen, valtakunnallinen ja kansainvälinen yhteistyö yrittäjyysasioissa. Neuvosto myös arvioi yrittäjyyden koulutusta ja sen onnistumista Satakunnan ammattikorkeakoulun sisällä ja alueellisella tasolla. Yrityskiihdyttämöneuvostoon kuuluu jokaiselta ammattikorkeakoulun toimialalta yksi johdon edustaja sekä erityinen yrityskiihdyttämömentori. Neuvostoon kuuluu myös täydennyskoulutuskeskuksen edustaja sekä tarpeellinen määrä erikseen kutsuttuja asiantuntijajäseniä. (Satakunnan ammattikorkeakoulu 2011.)

### 4.3 Säännöt ja hierarkia

Lainsäädännössä on määritelty osakeyhtiömuotoisen ammattikorkeakoulun hallinnolle tietyt aikaisemmin esille tulleet vaatimukset joiden puitteissa hallinto tulee järjestää. Käytännössä ei kuitenkaan riitä, että todetaan vain kullekin hallintoelimelle kuuluvan laissa määrätty tehtävä. Osakeyhtiömuotoisen ammattikorkeakoulun hallinnon järjestämiseen tarvitaan erilaisia säännöstöjä, että toiminnot voitaisiin järjestää tehokkaasti ja järjevästi. Säännöstöistä selviää kattavasti eri hallintoelinten vastualueet, ja erityisesti lainsäädännön ulkopuolisten hallintoelimien tehtävät.

Eri toimielinten tehtävien ja vastualueiden lisäksi on erittäin tärkeää, että säännöstoissa näkyy hierarkia, eli kuka on kenenkin esimies ja kelle kukin on toiminnastaan ensisijaisesti vastuussa. Päätösvallan delegoiminen alemmille hallintoelimille on hyvä kirjata osaksi toimintasääntöä eli kuka voi delegoida ja kenelle. Eri sääntöjen keskinäisen hierarkiajärjestyksen on oltava selkeä, koska se helpottaa sääntöjen käyttöä, kun tiedetään mikä säännöistä on se, jota ensisijaisesti sovelletaan ja mitkä on luotu täydentäviksi ja tukeviksi säännöstoiksi.

Tähän opinnäytetyöhön tutkittujen ammattikorkeakoulujen sääntökokonaisuudet ovat melko samanlaisia, mutta sisältävät kuitenkin poikkeuksiakin. Lähes kaikilla niillä korkein toimintaa määrittävä sääntö on hallintosääntö, jossa on määritelty säännöt koskien koko hallintokokonaisuutta. Hallintosääntöä täydentämässä on kaikilla tutkituilla ammattikorkeakouluilla toimintasääntö, jossa on tarkempia säädöksiä koskien ammattikorkeakoulun hallitusta, rehtoria ja muita sisäisen hallinnon toimielimiä.

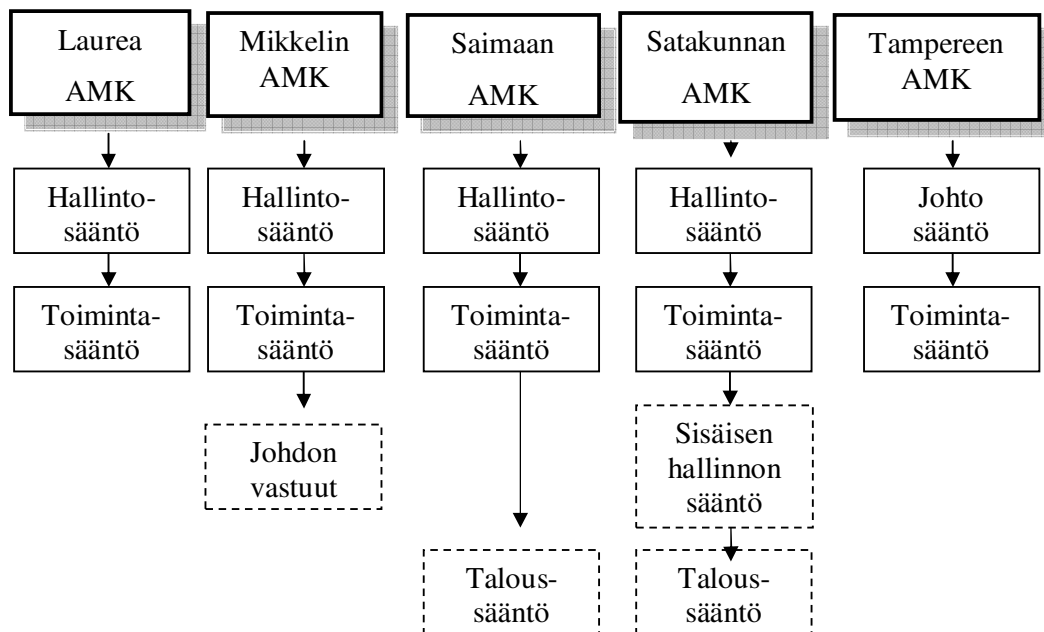
Poikkeuksena muista Satakunnan ammattikorkeakoulu Oy:lta ja Saimaan ammattikorkeakoulu Oy:lta löytyy molemmilta kattava taloussääntö. Taloussäännöissä on säädetty tuloista, menoista ja varojen hoidosta sekä kirjanpidosta ja tilinpäätöksestä. Taloussäännöissä on myös määrätty vastuuhenkilöt, joita ovat merkittävimmissä asioissa rehtori tai hallinto- ja talousjohtaja, ja vähäisemmissä hankinnoissa keskusten johtajat tai henkilö jolle budjettivaltaa on delegoitu. (Saimaan ammattikorkeakoulu 2009.) Taloussäännöt ovat erittäin samankaltaiset, joskin Satakunnalla ne ovat jonkin verran kattavimmat kuin Saimaalla (Satakunnan ammattikorkeakoulu 2012).

Muista ammattikorkeakouluista poiketen Mikkelin ammattikorkeakoulu on säätänyt erillisenä sääntönä toimintasääntöä täydentämään johdon vastuut. Johdon vastuissa säädetään ammattikorkeakoulun johdon työnjaosta ja vastuualueista. Johdon vastuissa on eritelty Mikkelin ammattikorkeakoulun ylin johto ja muu johto sekä kerrottu yksityiskohtaisesti niiden tehtävät ja erityisvastuut. (Mikkelin ammattikorkeakoulu 2011.)

Satakunnan ammattikorkeakoululta löytyy erilliset ”sisäisen hallinnon säännöt”, jotka vastaavat Laurean ”ammattikorkeakoulun sääntöjä”. Niistä löytyy tarkemmat säännökset ammattikorkeakoulun sisäisestä hallinnosta. ja sen valitsemisesta. Ammattikorkeakoulun hallituksen jäsenten valinta, sen tehtävät ja kokousmenettely on kirjattu tarkasti.

Rehtorin tehtävät, ja asiat, joista määrätään erikseen toimintasäännöllä, on myös kirjattu sisäisen hallinnon sääntöihin. (Satakunnan ammattikorkeakoulu 2011.)

Kaikilta viideltä ammattikorkeakoululta löytyy hallintosääntö (Tampereella johtosääntö) ja toimintasääntö. Kuten aikaisemmin on todettu, hallintosäännöllä määrätään ammattikorkeakoulu-osakeyhtiön hallinnosta ja ylläpitäjähallinnon toimijoista. Toimintasääntö määrittää sisäisen hallinnon toimielimiä. Tutkittaessa sääntöjen hierarkiajärjestystä on hallintosääntö ensisijainen ja toimintasääntö toissijainen. Mahdolliset muut säännöt ovat luonteeltaan näitä kahta sääntöä tukevia. Kuvassa 6 näkyy opinnäytetyössä tarkastellut ammattikorkeakoulujen säännöt hierarkiajärjestyksessä.



Kuva 6. Tutkimuksessa käytettyjen sääntöjen hierarkia.

Edellä on käsitelty osakeyhtiömuotoisen ammattikorkeakoulun hallintoa pääosin teoreettisella ja yleisellä tasolla. Asian selkeyttämiseksi lienee hyvä käydä läpi hallintokokonaisuus myös käytännön tasolla, eli käyttäen esimerkkejä kokonaisista ammattikorkeakoulujen hallintokokonaisuuksista. Tähän tarkoitukseen olen valinnut viidestä tutkittuista ammattikorkeakoulusta kaksi toisistaan poikkeavaa; Mikkelin ja Tampereen ammattikorkeakoulut. Esimerkit auttavat huomaamaan, että lainsäädännön vaatimuksista huolimatta osakeyhtiömuotoisten ammattikorkeakoulujen hallintokokonaisuudet voidaan järjestää hyvin erilaisilla tavoilla.

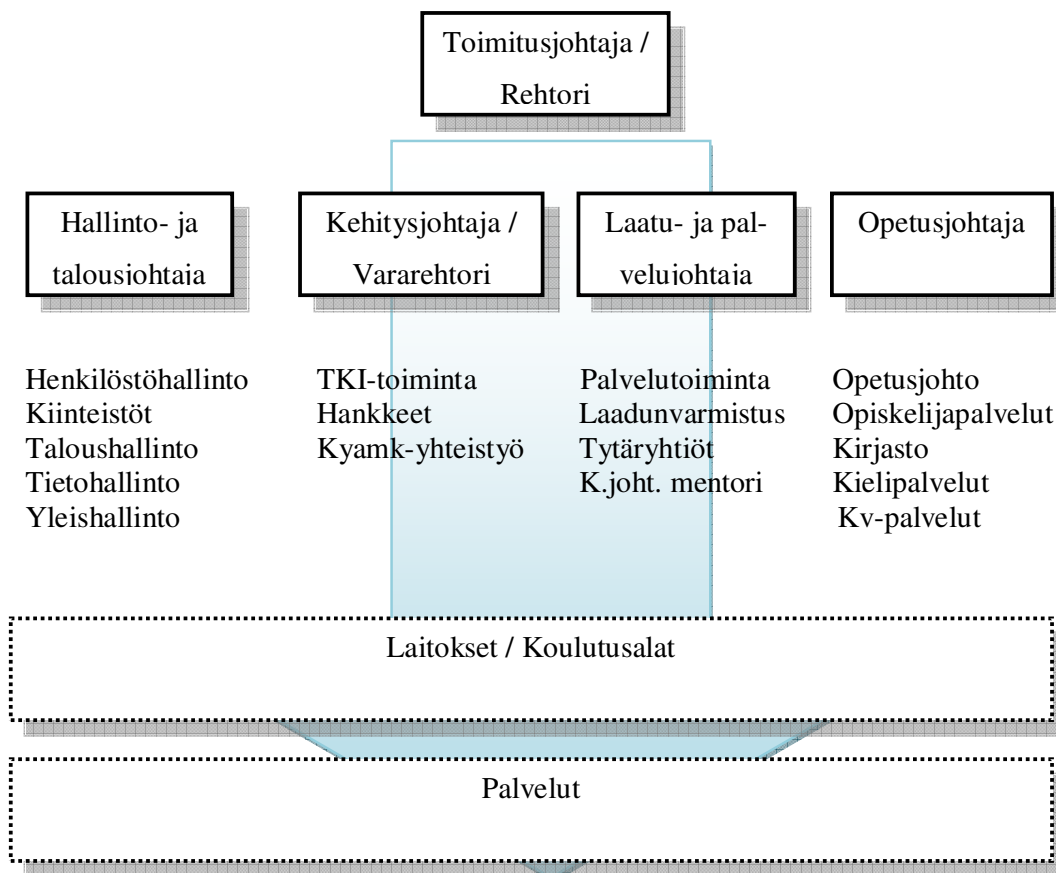
## 5 Mikkelin ammattikorkeakoulu

### 5.1 Hallinnon rakentuminen

Mikkelin ammattikorkeakoulua ylläpitää Mikkelin ammattikorkeakoulu Oy, jonka omistaa Mikkelin, Pieksämäen ja Savonlinnan yhteinen ammattikorkeakouluuyhtymä. Mikkelin ammattikorkeakoulun hallintoa määrittää kolme säännöstöä; hallintosääntö, toimintasääntö ja johdon vastuut. Sääntöhierarkkisesti hallintosääntö ja toimintasääntö ovat näistä ensisijaisia ja johdon vastuisiin kirjatun mukaisesti **johdon vastuut** on tarkoitettu täydentämään toimintasääntöä (Mikkelin ammattikorkeakoulu 2012).

Mikkelin ammattikorkeakoulun hallintosäännössä määrätään osakeyhtiölain alaisten toimielinten, eli yhtiökokouksen, osakeyhtiön hallituksen ja toimitusjohtajan tehtävistä. Yhtiökokous valitsee ammattikorkeakoulu-osakeyhtiölle hallituksen, joka puolestaan valitsee yhtiölle toimitusjohtajan. Toimitusjohtaja hoitaa samalla ammattikorkeakoulun rehtorin tehtäviä. Osakeyhtiön hallitus valitsee ammattikorkeakoululle vararehtorin, joi- ta voi tarvittaessa olla useampi. (Mikkelin ammattikorkeakoulu 2011.) Osakeyhtiölain alaisten toimielinten tehtävät ovat tässä työssä aikaisemmin esitellyt lakimääräiset tehtävät. Osakeyhtiön hallituksen tehtävät ovat niin ikään melkein samat, kuin aiemmin esitellyt Saimaan ammattikorkeakoulu-osakeyhtiön hallituksen säännöt. Saimaan ammattikorkeakoululla ja Mikkelin ammattikorkeakoululla on lähes identtinen hallintosääntö.

Toimintasäännössä on määrätty ammattikorkeakoulun sisäisen hallituksen vastuista ja tehtävistä, rehtorin ja vararehtorien tehtävistä sekä johtoryhmästä. Kuten muissakin osakeyhtiömuotoisissa ammattikorkeakouluissa, johtoryhmä suunnittelee, kehittää ja uudelleen järjestee korkeakoulun toimintoja. Johtoryhmän nimittää rehtori ja se myös kokoontuu rehtorin johdolla. (Mikkelin ammattikorkeakoulu 2010.)



Kuva 7. Mikkelin ammattikorkeakoulun sisäinen organisaatio.

## 5.2 Lainsäädännön ulkopuoliset toimielimet

Johdon vastuut on määritelty Mikkelin ammattikorkeakoulussa erillisellä säännöllä ja se onkin hallinnon järjestämisen kannalta säännöistä mielenkiintoisin, koska siinä on eritelty lainsäädännön ulkopuoliset toimielimet sekä niiden tehtävät. Kuvassa 7 näkyvässä Mikkelin ammattikorkeakoulun sisäisessä organisaatiossa on kuvattu johdon vastuissa määriteltyjen ylimmän johdon toimijoiden sijoittuminen ammattikorkeakoulun sisäiseen organisaatioon. Mikkelin ammattikorkeakoululla ylimmän johdon muodostavat on hallinto- ja talousjohtaja, kehitysjohtaja, laatu- ja palvelujohtaja sekä opetusjohtaja. Ylimmän johdon toimijat muodostavat toimitusjohtaja / rehtoria tukevan ja avustavan johtoryhmän. Johtoryhmä avustaa toimitusjohtaja / rehtoria ammattikorkeakoulun sisäisten

asioiden lisäksi myös ammattikorkeakoulu-osakeyhtiön johtamiseen liittyvissä tehtävissä. (Mikkelin ammattikorkeakoulu 2011.)

Johdon vastuisiin on kirjattu hallinto- ja talousjohtajan vastuualueisiin tietenkin talous- ja henkilöstöhallinto, mutta hänen tehtäväkenttäänsä on lisätty myös tietohallinto, kiinteistöistä huolehtiminen ja yleishallinnolliset asiat. Hallinto- ja talousjohtaja hoitaa toimitusjohtajan tehtäviä tämän ollessa poissa tai muutoin estyneenä. Kehitysjohtajan vastuulla on tutkimus-, kehitys-, ja innovaatiotoiminta sekä siihen liittyvät hankkeet. Lisäksi hän vastaa toiminnanohjausjärjestelmästä ja sopimusvalmisteluista toimien samalla ammattikorkeakoulun vararehtorina. Laatu- ja palvelujohtajan vastuulla on palvelutoiminnan ja laatu järjestelmien kehitys, joiden lisäksi hän huolehtii tytäryhtiöistä ja koulutusjohtajien mentoroimisesta. Opetusjohtaja johtaa opetustoimintaa yhteistyössä rehtorin kanssa. Opetusjohtajan vastuulla ovat opiskelijapalvelut, kirjasto- ja tietopalvelut sekä kansainvälisyys- ja kielipalvelut. Ylimmän johdon edustajat vastaavat toiminnastaan rehtorille ja ammattikorkeakoulun hallitukselle. (Mikkelin ammattikorkeakoulu 2011.)

Muun johdon toimijoita johdon vastuiden mukaan ovat kirjasto- ja tietopalveluiden johtaja sekä koulutusjohtajat. Koulutusjohtajat ovat oman laitoksensa päälliköitä ja muodostavat koulutustiimin yhdessä valikoitujen henkilöstön edustajien kanssa. Koulutustiimin tarkoituksena on avustaa rehtoria ja opetusjohtajaa ammattikorkeakoulun koulutustoiminnallisen kokonaisuuden johtamisessa. (Mikkelin ammattikorkeakoulu 2011.)

Ammattikorkeakoulun muita keskeisiä toimielimiä ovat johdon vastuisiin kirjatut TKI-tiimi, palvelutiimi sekä laatu- ja arviointitiimi (Mikkelin ammattikorkeakoulu 2011). Kehitysjohtajan alaisuudessa toimivan **TKI-tiimin** vastuulla on tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan ohjaaminen ja siihen liittyvän laatu järjestelmän kehittäminen, hankkeiden valmistelun ja -hallinnon prosessien työnjaon kehittäminen. TKI-tiimin vastuualueeseen kuuluu myös päätökset kansainvälisten hankkeiden valmistelusta. (Mikkelin ammattikorkeakoulu 2012.)

Laatu- ja palvelujohtaja toimii **palvelutiimin** puheenjohtajana. Ammattikorkeakoulun internet-sivujen mukaan palvelutiimi on toimielin, jonka tehtävänä on kehittää uusia käytäntöjä, joita voidaan toteuttaa asiantuntija- ja täydennyskoulutuspalveluiden tuotan-

nossa, myynnissä ja markkinoinnissa. Tavoitteena on ammattikorkeakoulun palveluliiketoiminnan kasvattaminen. (Mikkelin ammattikorkeakoulu 2012.)

**Laatu- ja arviointitiimi** toimii internet-sivujen mukaan laatu- ja palvelujohtajan tukena laatujärjestelmän ylläpitämisessä ja kehittämisessä. Tiimin on kehitettävä ja ylläpidettävä laadunhallintajärjestelmää sekä pyrittävä koordinoimaan laadunhallintaa yksiköiden tasolla. Laatu- ja arviointitiimi käynnistää, seuraa ja arvioi laadunkehittämistoimenpiteitä ammattikorkeakoulun tasolla ja hoitaa niihin liittyvän viestinnän. (Mikkelin ammattikorkeakoulu 2012.)

## **6 Tampereen ammattikorkeakoulu**

### **6.1 Ylin johto**

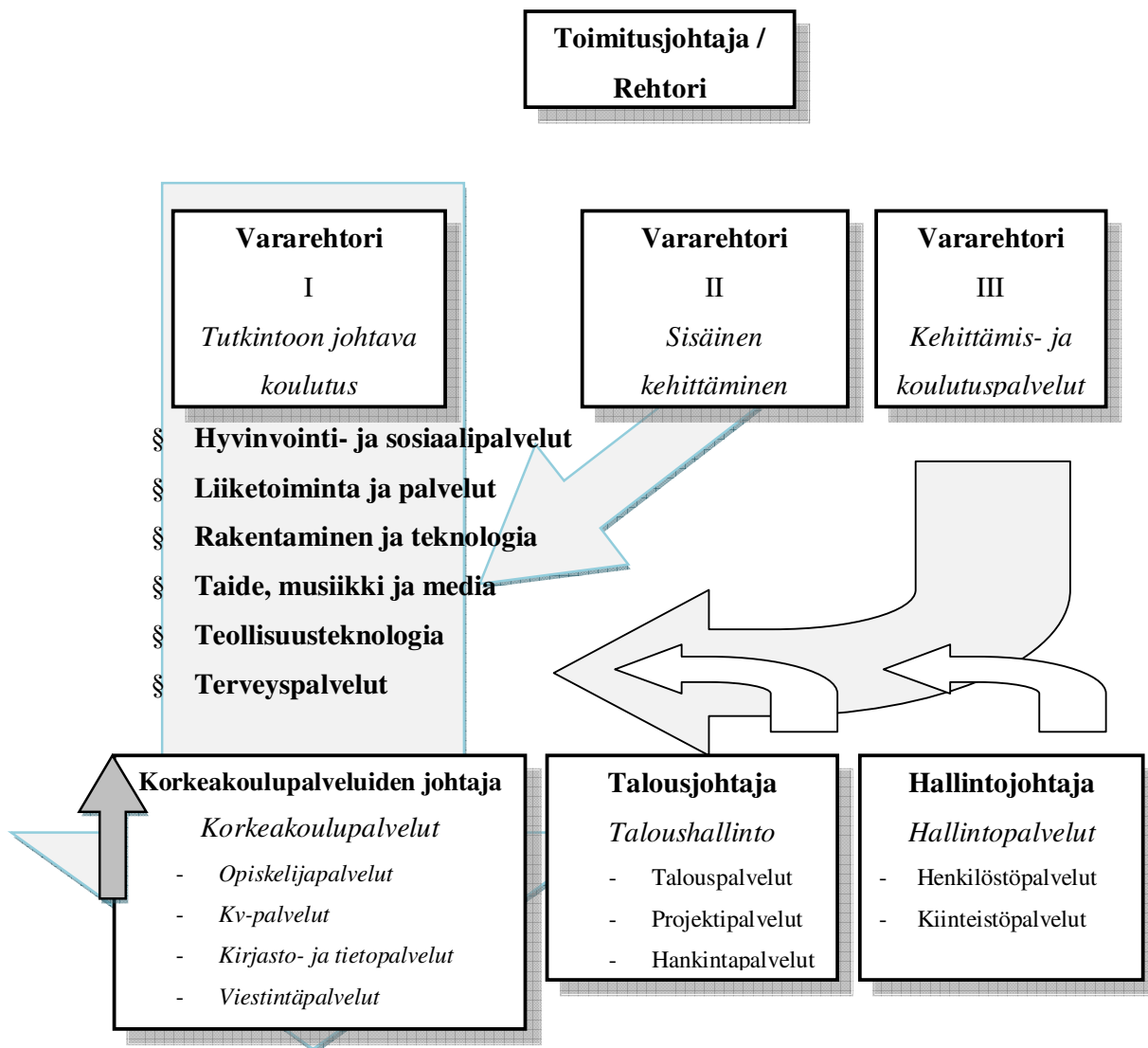
Tampereen ammattikorkeakoulun ylläpitäjänä toimii Pirkanmaan ammattikorkeakoulu Oy. Tampereen ammattikorkeakoulun osalta on keskitytty kahteen säännöstyön, johtosääntöön ja toimintasääntöön. Ylläpitäjähallinto on samanlainen kuin muissakin tutkituissa ammattikorkeakouluissa. Sen vuoksi keskityn tässä käsittelemään pääosin ammattikorkeakoulun sisäisen hallinnon järjestystä.

Pirkanmaan ammattikorkeakoulu Oy:n hallitus nimittää ammattikorkeakoulun toimitusjohtaja / rehtorin ja hallituksen hoitamaan ammattikorkeakoulun sisäistä hallintoa. Hallituksen kokoonpano on ammattikorkeakoululain mukainen. Ollakseen päätösvaltainen hallituksen kokouksessa täytyy olla paikalla vähintään puheenjohtaja tai varapuheenjohtaja sekä viisi jäsentä. Hallituksen toimikausi on kaksi kalenterivuotta ja se päättää ammattikorkeakoululaissa sille määrättyistä asioista.

Tampereen ammattikorkeakoulun toimintasäännössä on määrätty rehtorin tehtävistä muita ammattikorkeakouluja kattavammin ja lisätty mielenkiintoinen säännös päätösvalan delegoimisesta. Toimintasäännön mukaan rehtori päättää asioista, jotka yhtiön hallitus on ammattikorkeakoulun tehtäväksi siirtänyt. Rehtori voi delegoida päätösval-



lan alaiselleen henkilöstölle kaikissa muissa asioissa paitsi päättäessään ammattikorkeakoulun organisaatiosta. (Tampereen ammattikorkeakoulu 2010.)



Kuva 8. Tampereen ammattikorkeakoulun sisäinen organisaatio

Tampereen ammattikorkeakoulussa ylimpään johtoon kuuluu rehtorin lisäksi muista tutkituista ammattikorkeakouluista poiketen kolme vararehtoria, joista kullakin on oma hallinnon vastuualueensa. Ylimpään johtoon kuuluu lisäksi hallintojohtaja, joka on vastuussa hallintoon ja henkilöstöön ja kiinteistöihin liittyvistä asioista sekä talousjohtaja, jonka vastuulla on taloudellinen suunnittelu, talousarvion tekeminen sekä hankinta- ja projektipalvelut. Ylimmän johdon edustajat toimivat samalla ammattikorkeakoulun joh-

toryhmänä. (Tampereen ammattikorkeakoulu 2010.) Huomattavaa on, että Tampereen ammattikorkeakoulu on tutkituista kouluista ainut, jossa on hallintojohtajan ja talousjohtajan toimet ovat toisistaan erilliset.

## 6.2 Johtoryhmäyöskentely

Tampereen ammattikorkeakoulussa johtaminen on toimintasäännön 3 §:n mukaan ammattikorkeakoulun kulloisenkin strategian mukaista tulos- ja prosessijohtamista johtoryhmäyöskentelyn kautta. Johtamisessa on yhtiön oman ohjeistuksen lisäksi tärkeää yhtiön käytössä oleva johtamis- ja hallintotapa. Ylimmästä johdosta koostuvan johtoryhmän lisäksi Tampereen ammattikorkeakoulussa on kuusi pysyvää johtoryhmää, joista määrätään samoin toimintasäännön 3 §:ssä. (Tampereen ammattikorkeakoulu 2010.)

Toimintasäännön 3 §:ssä on määrätty, että ylläpitäjän ja ammattikorkeakoulun toimintaa käsittelevä niin sanottu **laajennettu johtoryhmä** kokoontuu neljä kertaa vuodessa käsittelemään ammattikorkeakoulun toiminnan kokonaisuutta. Laajennettuun johtoryhmään kuuluu puheenjohtajana toimivan rehtori / toimitusjohtajan ja ylimmän johdon edustajien lisäksi korkeakoulupalveluiden johtaja, koulutusjohtajat, tutkimus- ja kehitystoiminnan johtajat. ammatillisen opettajakorkeakoulun johtaja, tietohallintojohtaja, maakuntakorkeakoulun päällikkö, viestintäpäällikkö, henkilökuntajärjestöjen edustajat ja opiskelijoiden edustajat. **Korkeakoulupalveluiden johtoryhmän** puheenjohtajana toimii korkeakoulupalvelujen johtaja. Korkeakoulupalveluihin kuuluu opiskelijapalvelut, kansainvälisyyspalvelut, kirjasto- ja tietopalvelut, viestintäpalvelut sekä ura- ja rekrytointipalvelut. **Opettajakorkeakoulun johtoryhmän** puheenjohtajana toimii opettajakorkeakoulun johtaja. (Tampereen ammattikorkeakoulu 2010.)

Tampereen ammattikorkeakoulun erikoisuutena on kolme vararehtoria, kuten voi nähdä kuvassa 8. Vararehtoreiden tehtävät on eritelty toimintasäännön 2 §:ssä. Ensimmäinen vararehtori vastaa tutkintoon johtavasta koulutuksesta, ja on siis ylin ammattikorkeakoulun koulutusohjelmista vastaava esimies Hän toimii **tutkintokoulutuksesta vastaavan johtoryhmän** puheenjohtajana. Toisen vararehtorin vastuulla on tutkimus- ja kehitystoiminta erityisesti palvelutuotannon ja kansainvälisyysstrategian osalta, minkä lisäksi hän vastaa ammattikorkeakoulun tietohallinnosta. Hän toimii **täydennyskoulutus- ja**

**tutkimus-kehitystoiminnan johtoryhmässä** puheenjohtajana. Kolmas vararehtori vastaa lähinnä ammattikorkeakoulun sisäisestä kehittämisestä. Hänen vastuullaan on laadunhallinta, toiminnanohjaus ja ammatillinen opettajakorkeakoulu. Lisäksi hän vastaa maakuntakorkeakoulutoiminnasta ja toimii **sisäisen kehittämisen johtoryhmän** puheenjohtajana. (Tampereen ammattikorkeakoulu 2010.)

Mainitut johtoryhmät toimivat vararehtoreiden apuna niissä asioissa, jotka ovat kunkin vararehtorin vastuulla. Vararehtorit valitsevat toimintasäännön 3 §:n mukaisesti itse johtoryhmän jäsenet ja kokoontumisajankohdat ja toimivat omien johtoryhmiensä puheenjohtajina.. Toimintasäännön 5 §:n mukaan vararehtorien tehtävänä on laatia yhdessä johtoryhmien kanssa vastuualueensa vuosittaiset suunnitelmat ja toteuttaa ne sekä tehdä talousarvio ja taloussuunnitelma sekä osallistua toiminnan strategiseen kehittämiseen. Vararehtorille ja sitä kautta johtoryhmille kuuluu myös suunnitelmien toteutumisen seuranta, tulosten ja palautteen arviointi sekä yhteistyö ammattikorkeakoulun muiden toimielinten kanssa. (Tampereen ammattikorkeakoulu 2010.)

Johtoryhmät avustavat vararehtoreita näille kuuluvissa tehtävissä, jotka on lueteltu toimintasäännön 3 §:ssä. **Tutkintokoulutuksesta vastaava johtoryhmä** toteuttaa siis edellä kerrottuja asioita vararehtorin tukena tutkintoihin johtavaan koulutukseen liittyen. **Täydenniskoulutus ja tutkimus-kehitystoiminnan johtoryhmä** vastaa nimessään mainittujen asioiden lisäksi myytävästä palvelutuotannosta ja kansainvälisyysstrategian kehittämisestä sekä tietohallinnosta toisen vararehtorin kanssa. Kolmannen vararehtorin tukena oleva johtoryhmä, eli **sisäisen kehittämisen johtoryhmä**, on niin ikään vastuussa sisäisestä kehittämisestä, mutta sen lisäksi myös toiminnanohjauksesta, laadunhallinnasta, ammatillisesta opettajakorkeakoulusta ja maakuntakorkeakoulusta. (Tampereen ammattikorkeakoulu 2010.)

## 7 Pohdinta ja johtopäätökset

Työharjoittelu Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun hallinnossa antoi opinnäytetyön kirjoittamiseen erinomaiset lähtökohdat ja hyvän tiedollisen perustan. Ennen kuin ryhdyin kirjoittamaan tätä opinnäytettä, olin työskennellyt viisi kuukautta pääosin ammat-

tikorkeakoulun osakeyhtiöittämiseen liittyvien käytännön asioiden parissa. Aihe valikoitui vähän kuin itsestään ja ohjaajien kanssa keskustelemalla harjoittelun aikana. Osakeyhtiöittäminen aiheena oli liian laaja, joten opinnäytetyön aihe rajattiin koskemaan osakeyhtiömuotoisten ammattikorkeakoulujen hallinnon järjestämistä.

Kirjoittaminen oli siinä mielessä helppoa, että alusta asti oli selkeä suunnitelma, mitä kaikkea tulen työssä käsittelemään. Aiheeseen liittyviä lakeja täytyi tutkailla harjoittelussa päivittäin, joten ne olivat vielä hyvin muistissa, kun kirjoitustyö alkoi. Haasteeksi muodostui kuitenkin työn edetessä suunnitelman väljyys. Otsikkotasolla kaikki oli selvää mutta itse sisältö uhkasi osassa luvuista jäädä puutteelliseksi. Sain kuitenkin työn takaisin vauhtiin suunnittelemalla sisällysluettelon tarkemmin ja yhdistelemällä tiettyjä kokonaisuuksia, jolloin työstä tuli ainakin omissa silmissäni rakenteeltaan järkevämpi. Sisäisen hallinnon toimivallan jakautumista oli aluksi haasteellista tutkia, koska tutkittavana oli säännöstöjä viideltä eri osakeyhtiömuotoiselta ammattikorkeakoululta. On välillä vaikeaa pitää ajatus kasassa, kun tutkittavana on yli tusina eri säännöstöä. Säännöstöt olivat kuitenkin järkevin tapa selvittää, miten hallintoa on osakeyhtiömuotoisissa ammattikorkeakouluissa käytännön tasolla järjestetty.

Tutkimuksessa selvisi, että osakeyhtiömuotoisissa ammattikorkeakouluissa oli osattu huomioida hyvin opinnäytteen alkupuolella tarkastellut lainsäädännön vaatimukset. Tutkittujen ammattikorkeakoulujen hallinto-organisaatiot täyttivät lainsäädännön vaatimukset niin ammattikorkeakoululain ja ammattikorkeakouluasetuksen kuin osakeyhtiölainkin osalta. Osakeyhtiökäytännöstä löytyi kuitenkin isojakoin eroja, sillä ammattikorkeakouluilla oli hallinto-organisaatioissaan paljon lainsäädännön ulkopuolisia toimijoita ja toimielimiä, joita pyrin tässä opinnäytetyössä loppupuolen käytännön esimerkeissä kattavasti esittelemään. Tästä johtuu myös valmiin työn kaksijakoinen luonne. Alkupuolella on käsitelty lähes pelkästään teoriaa ja loppupuolella käytäntöä.

Osakeyhtiömuotoisten ammattikorkeakoulujen hallinto-organisaatioista ja säännöistä löytyi myös jonkun verran samanlaisia ratkaisuja. Esimerkiksi Mikkelin ja Saimaan ammattikorkeakouluilla on lähes identtiset hallinto- ja toimintasäännöt. Tästä voidaan päätellä, että ammattikorkeakoulut ovat osakeyhtiöittämisvaiheessa luultavasti konsultoineet toisiaan, mikä onkin tietysti viisasta ja myös ammattikorkeakoululaissa määrätyn yhteistyövelvoitteen toteuttamista.

Opinnäytetyötä kirjoittaessa käsitin, miten kaksijakoisessa asemassa osakeyhtiömuotoinen ammattikorkeakoulu lainsäädännöllisestä näkökulmasta on. Ylläpitäjähallinnon ja ammattikorkeakoulun sisäisen hallinnon toimintoja määrittävät eri lait. Ylläpitäjähallinto ei voi puuttua sellaisiin tehtäviin, jotka on nimenomaan ammattikorkeakoululaissa määrätty ammattikorkeakoulun hallitukselle tai rehtorille. Osakeyhtiön hallitus toki nimittää ammattikorkeakoulun hallituksen ja rehtorin, mutta sillä ei ole valtaa puuttua niiden tekemiin ammattikorkeakoulun sisäisiin päätöksiin ellei kyseessä ole päätös joka todellisuudessa kuuluu ylläpitäjähallinnolle. Todellisuudessa osakeyhtiön hallitus ja ammattikorkeakoulun hallitus tietenkin toimivat tiiviissä yhteistyössä. Turhan byrokraatian välttämiseksi ja hallinnon sujuvoittamiseksi olisikin parempi, että osakeyhtiömuotoisilla ammattikorkeakouluilla olisi kullakin vain yksi hallitus. Tämän mahdollistavaa muutosta on suunniteltu uuteen ammattikorkeakoululakiin, joka kuitenkin on vasta luonnosvaiheessa.

Lainsäädännöllisesti vaikein asema on kuitenkin henkilöllä, joka on samaan aikaan sekä rehtori että toimitusjohtaja eli niin sanottu toimitusjohtaja / rehtori. Hänhän on samaan aikaan sekä ylläpitäjähallinnon, että ammattikorkeakoulun sisäisen hallinnon edustaja. Toimitusjohtaja / rehtori joutuu tasapainoilemaan osakeyhtiölain ja ammattikorkeakoululain välillä sen mukaan, kumman lain alaisia tehtäviä hän kulloinkin hoitaa. Vaikka hänellä olisi toimitusjohtajana oikeus edustaa yhtiötä, hän ei välttämättä voi tehdä niin rehtorin toimivaltaan kuuluvassa asiassa. Ongelma tulee esille vaikkapa yhtiön toiminnimeä kirjoittaessa. Vaikka toimitusjohtaja / rehtorilla olisi yhtiöjärjestyksessä määrätty oikeus kirjoittaa osakeyhtiömuotoisen ammattikorkeakoulun toiminimi, hän ei voi tehdä sitä asiassa, joka kuuluu rehtorin tehtäviin. Hänellä ei siis ole oikeutta edustaa yhtiötä rehtorin toimivaltaan kuuluvissa asioissa, vaan ainoastaan toimitusjohtajan yleistoimivaltaan kuuluvissa asioissa. Varmasti tällaisessa tilanteessa henkilölle joka on toimitusjohtaja / rehtori, sattuu ihan huomaamatta tapauksia, jossa hän tietämättään toimii vastoin lakia. Ei siis mikään ihme, että ammattikorkeakoululakiin pyritään saamaan tarkempia säännöksiä koskien osakeyhtiömuotoisia ammattikorkeakouluja.

Työn liitteeksi syntynyt toiminnallinen ohje antaa oikeastaan parhaan kuvan siitä, mitä kaikkea ammattikorkeakoulu-osakeyhtiön hallinnon järjestämisessä pitää käytännössä huomioida. Siitä löytyy hallinnon organisoinnin kannalta keskeisimmät säännöt; hallin-

tosääntö, toimintasääntö ja sisäistä hallintoa määrittävät ammattikorkeakoulun säännöt. Pohjat säännöstoille syntyivät jo harjoittelun aikana ja sain niiden laatimiseen paljon apua esimieheltäni Susanna Rosellilta.

Opinnäytetyön sisältö ja tulokset vastaavat mielestäni hyvin asetettuja tavoitteita. Kaikkiin tutkimuskysymyksiin saatiin vastaus ja suurimpana tavoitteena ollut toiminnallisen ohjeen kirjoittaminen onnistui hyvin. Menetelmäksi valittu lainoppi soveltui työhön pääosin melko hyvin, joskin työn loppupuolella, jossa painottui osakeyhtiökäytäntö, oli lainopin mukana pitäminen välillä melko vaikeaa. Opinnäytetyön tulokset perustuvat lakeihin ja asetuksiin, lain esitöihin, oikeuskirjallisuuteen sekä virallisista lähteistä saattuihin ammattikorkeakoulujen säännöstöihin. Lähteitä työssä on käytetty muilta osin riittävästi, mutta aiheeseen liittyvää oikeuskirjallisuutta olisi tutkimuksessa voinut käyttää hieman enemmän. Työn luotettavuus on mielestäni kuitenkin hyvällä tasolla, koska kaikki tiedot perustuvat virallisiin ja luotettaviin lähteisiin, joita on käytetty lainopillisen tutkimuksen sääntöjen edellyttämällä tavalla.

Opinnäytetyön aikana tekemissäni ratkaisuisa pyrin huomioimaan luotettavuuden lisäksi myös eettisyyden. Noudatin työtä kirjoittaessani rehellisyyden ja avoimuuden periaatteita. Työn aihe ja työssä käytetyt tutkimusmenetelmät ovat eettisesti hyväksyttäviä eikä työn tuloksia ole vääristelty. Tutkimuksen pohjalta saadut tiedot ovat puolueettoman tutkimustyön tulosta ja tulokset on raportoitu sellaisinaan mahdollisimman suuren luotettavuuden ja eettisyyden varmistamiseksi.

Osakeyhtiöittämissä parhaillaan meneillään oppilaitoksessamme, toimeksiantaja (Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu) voi hyödyntää työn tuloksia oppilaitoksen omaa hallintoa järjestäessään. Toimeksiantaja voi lisäksi sopimuksen mukaisesti hyödyntää opinnäytetyötä omassa toiminnassaan esimerkiksi konsultoidessaan muita ammattikorkeakouluja, jotka tulevaisuudessa muuttavat ylläpitomuotonsa osakeyhtiöksi. Jatkokehitysmahdollisuus työlle voisi olla osakeyhtiöittämis-uudistuksen arviointi. Työssä tarkasteltaisiin onko ylläpitomuodon yleisellä muutoksella saatu aikaan toivottuja muutoksia ja vaikutuksia ammattikorkeakoulujen toimintaan vai ovatko suunnitellut hyödyt jääneet pelkiksi visioiksi.

## Lähteet

- Airaksinen M., Pulkkinen P. & Rasinaho V. 2010 Osakeyhtiö 1. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Ammattikorkeakoululaki 351/2003.
- Ammattikorkeakouluasetus 352/2003.
- Arvopaperimarkkinayhdistys ry. 2010. Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi – Corporate Governance.  
<http://cgfinland.fi/files/2012/01/suomen-listayhtioiden-hallinnointikoodi-cg2010.pdf>. 30.11.2012.
- Hannus A., Hallberg P. & Niemi A. 2009 Kuntalaki. Helsinki: WsoyPro Oy.
- Hallintovaliokunnan mietintö hallituksen esityksestä kuntalaiksi. HaVM 18/1994 - HE 192/1994.
- Hallituksen esitys 206/2002 Eduskunnalle ammattikorkeakoululaiksi ja laiksi ammatillisesta opettajankoulutuksesta.
- Hallituksen esitysluonnos eduskunnalle laeiksi ammattikorkeakoululain sekä opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta annetun lain 26 ja 48 §:n muuttamisesta.  
[http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/ammattikorkeakoulu\\_uudistus/aineistot/?lang=fi](http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/ammattikorkeakoulu_uudistus/aineistot/?lang=fi). 20.11.2012.
- Husa, J., Mutanen, A. & Pohjolainen, T. 2008. Kirjoitetaan juridiikkaa. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kuntalaki 365/1995.
- Laurea-ammattikorkeakoulu. 2011. International Advisory Board.  
<http://www.laurea.fi/fi/tietoa-laureasta/organisaatio/IAB/Sivut/default.aspx>. 20.11.2012.
- Laurea-ammattikorkeakoulun säännöt. 2011.  
[http://www.laurea.fi/fi/tietoa-laureasta/organisaatio/Documents/Ammattikorkeakoulun\\_saannot\\_0109\\_2011.pdf](http://www.laurea.fi/fi/tietoa-laureasta/organisaatio/Documents/Ammattikorkeakoulun_saannot_0109_2011.pdf). 13.10.2012.
- Laurea-ammattikorkeakoulun toimintasääntö. 2011.  
[http://www.laurea.fi/fi/tietoa-laureasta/organisaatio/Documents/Toimintasaanto\\_0109\\_2011.pdf](http://www.laurea.fi/fi/tietoa-laureasta/organisaatio/Documents/Toimintasaanto_0109_2011.pdf). 14.10.2012.
- Mikkelin ammattikorkeakoulun hallintosääntö. 10.11.2012.
- Mikkelin ammattikorkeakoulun johdon vastuut. 10.11.2012.
- Mikkelin ammattikorkeakoulu. 2012. Laatujärjestelmä osana johtamista.  
[http://www.mamk.fi/mamk/laadunhallinta/laatujaarjestelma/laatujaarjestelma\\_osana\\_johtamista](http://www.mamk.fi/mamk/laadunhallinta/laatujaarjestelma/laatujaarjestelma_osana_johtamista). 10.11.2012.
- Mikkelin ammattikorkeakoulun toimintasääntö. 10.11.2012.
- Norri, M. 2006 Osakeyhtiö: käytännön käsikirja. Helsinki: Rakennustieto Oy.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2012. Ammattikorkeakoulut.  
<http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/ammattikorkeakoulut/?lang=fi>. 20.11.2012.
- Osakeyhtiölaki 624/2006.
- Perustuslaki 731/1999.
- Perustuslakivaliokunnan lausunto hallituksen esityksestä ammattikorkeakoululaiksi ja laiksi ammatillisesta opettajankoulutuksesta. PeVL 74/2002 vp – HE 206/2002 vp.
- Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun johtosääntö. 2009.

- <http://www.pkamk.fi/images/files/johtosaanto.pdf>. 15.9.2012.
- Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun säännöt. 2008.  
<http://www.pkamk.fi/images/files/pkamk%20snnt%201.1.2009.pdf>.  
 20.9.2012.
- Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun toimintasääntö. 5.10.2012.
- Saimaan ammattikorkeakoulun hallintosääntö. 2012.  
[http://www.saimia.fi/fi-FI/images/docs/saimaan\\_amk\\_hallintosaanto.pdf](http://www.saimia.fi/fi-FI/images/docs/saimaan_amk_hallintosaanto.pdf).  
 29.10.2012.
- Saimaan ammattikorkeakoulun taloussääntö. 30.10.2012.
- Saimaan ammattikorkeakoulun toimintasääntö. 2012.  
[http://www.saimia.fi/fi-FI/images/docs/saimaan\\_amk\\_toimintasaanto.pdf](http://www.saimia.fi/fi-FI/images/docs/saimaan_amk_toimintasaanto.pdf).  
 30.10.2012.
- Satakunnan ammattikorkeakoulun hallintosääntö. 2012.  
<http://kesy01.cc.spt.fi/intra/versio2.nsf/ecfd6c2be34750e8c2257338004a958d/551c76bad38f9eaac22573fd00571544?OpenDocument>. 25.10.2012.
- Satakunnan ammattikorkeakoulun sisäisen hallinnon sääntö. 2012.  
<http://kesy01.cc.spt.fi/intra/versio2.nsf/bfc1886a1c6d7354c2257338004ba7e6/5586bbdcbe1d7a7ac22572ea004630de?OpenDocument>. 25.10.2012.
- Satakunnan ammattikorkeakoulun taloussääntö. 2012.  
<http://kesy01.cc.spt.fi/intra/versio2.nsf/ecfd6c2be34750e8c2257338004a958d/7656105985096087c22572ec0049dcd9?OpenDocument>. 25.10.2012.
- Satakunnan ammattikorkeakoulun toimintasääntö. 2012.  
<http://kesy01.cc.spt.fi/intra/versio2.nsf/bfc1886a1c6d7354c2257338004ba7e6/deffb570f3cd851bc22572ea004696e8?OpenDocument>. 25.10.2012.
- Savonia-ammattikorkeakoulun kuntayhtymän perussopimus. 2004.  
[http://portal.savonia.fi/img/amk/sisalto/\\_tutustu-savoniaan/organisaatio/SAVONIA-KY\\_perussopimus.pdf](http://portal.savonia.fi/img/amk/sisalto/_tutustu-savoniaan/organisaatio/SAVONIA-KY_perussopimus.pdf). 5.10.2012.
- Savonia-ammattikorkeakoulun kuntayhtymän hallintosääntö. 2010.  
[http://portal.savonia.fi/img/amk/sisalto/\\_tutustu-savoniaan/organisaatio/SAVONIA\\_KY-hallintosaanto.pdf](http://portal.savonia.fi/img/amk/sisalto/_tutustu-savoniaan/organisaatio/SAVONIA_KY-hallintosaanto.pdf). 5.10.2012.
- Savonia-ammattikorkeakoulun toimintasääntö. 2010.  
[http://portal.savonia.fi/img/amk/sisalto/\\_tutustu-savoniaan/organisaatio/SAVONIA\\_toimintasaanto.pdf](http://portal.savonia.fi/img/amk/sisalto/_tutustu-savoniaan/organisaatio/SAVONIA_toimintasaanto.pdf). 7.10.2012.
- Siikarla, P.J. 2006 Osakeyhtiölaki & käytäntö. Helsinki, Yrityskirjat Oy.
- Sivistysvaliokunnan mietintö hallituksen esityksestä ammattikorkeakoululaiksi ja laiksi ammatillisesta opettajankoulutuksesta SiVM 19/2002 vp – HE 206/2002 vp.
- Tampereen ammattikorkeakoulun johtosääntö. 10.11.2012.
- Tampereen ammattikorkeakoulun toimintasääntö. 10.11.2012.
- Toiviainen, H. 2006 Johdatus Suomen yksityisoikeudellisia yhtiöitä ja säätiöitä koskevaan oikeuteen. Helsinki, Forum Iuris: Helsingin yliopiston oikeustieteellinen tiedekunta.



**KARELIA AMMATTIKORKEAKOULU OY**

Esimerkki / Ohje osakeyhtiömuotoisen ammattikorkeakoulun hallinnon järjestämiseksi

1. Ammattikorkeakoulun hallinnon järjestäminen	2
2. Hallintosääntö	3
3. Sisäisen hallinnon säännöt	5
4. Toimintasääntö	8

## 1 Ammattikorkeakoulun hallinnon järjestäminen

Ammattikorkeakoulun osakeyhtiöittämisessä on hallinnon sujuvaksi järjestämiseksi tärkeintä määrittää toimintaa ohjaavat säännöt. Ylin toimintaa ohjaava sääntö on hallintosääntö, joka määrittää ammattikorkeakoulua ylläpitävän osakeyhtiön hallintoa. Siihen kuuluvat yhtiökokous, osakeyhtiön hallitus ja toimitusjohtaja.

Muita sääntöjä ovat sisäisen hallinnon säännöt ja toimintasääntö. Sisäisen hallinnon säännöissä määrätään oppilaitoksen sisäisen hallinnon valinnasta ja tehtävistä. Sen säännökset koskevat siis ammattikorkeakoulun hallitusta ja rehtoria. Toimintasääntö on rehtorin asettama ja sisäisen hallinnon sääntöjä tukeva sääntö. Sillä määrätään ammattikorkeakoulun sisäisestä organisaatiosta ja sen johtamisesta sisäisen hallinnon sääntöjen puitteissa.

Tutkintosäännössä annetaan ammattikorkeakouluopintoihin liittyviä, lainsäädäntöä tämentäviä määräyksiä ja ohjeita.

Karelia ammattikorkeakoulun toimintaa määrittävät seuraavat säännöt

Karelia Ammattikorkeakoulu Oy

- Hallintosääntö (Oy:n hallitus)

Karelia-ammattikorkeakoulun sisäiset säännöt

- Sisäisen hallinnon säännöt (Amk:n hallitus)
- Tutkintosääntö (Amk:n hallitus)
- Toimintasääntö (Rehtori)

Sääntöjen perustana ovat Ammattikorkeakoululaki (351/2003) ja valtioneuvoston asetus ammattikorkeakouluista (352/2003) sekä Osakeyhtiölaki (624/2006), Laki opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta (1705/2009), Karelia Ammattikorkeakoulu Osakeyhtiön yhtiöjärjestys, Joensuun kaupungin omistajapolitiikka sekä Joensuun kaupungin konserniohje.

Yhtiön toimialana on ylläpitää kulloinkin voimassa olevassa lainsäädännössä tarkoitettua ammattikorkeakoulua, joka järjestää ammattikorkeakouluopintoja sille toimiluvassa määrätyn koulutustehtävän mukaisesti. Lisäksi yhtiö järjestää ammattikorkeakoulutasoista aikuiskoulutusta sekä koulutustaan tukevaa palvelu-, tutkimus- ja kehittämistoimintaa. Toimintaansa varten yhtiö voi omistaa ja hallita kiinteää omaisuutta, arvopapereita ja osakkeita sekä vastaanottaa avustuksia ja lahjoituksia. Yhtiön toiminnan tarkoituksena ei ole voiton tuottaminen yhtiön osakkeenomistajille eikä yhtiö jaa osinkoa. (Karelia Ammattikorkeakoulu Oy:n yhtiöjärjestys 3 § ja 4 §.)

## **2 Hallintosääntö**

### **Karelia Ammattikorkeakoulu Oy:n hallinto**

Ylin päätösvalta on osakeyhtiölain mukaisella yhtiökokouksella. Yhtiökokous valitsee osakeyhtiön hallituksen, joka vastaa yhtiön hallinnosta ja toiminnan järjestämisestä. Yhtiöllä on osakeyhtiön hallituksen valitsema toimitusjohtaja, joka toimii myös ammattikorkeakoulun rehtorina.

Ammattikorkeakoululla on sisäisissä asioissa itsehallinto. Ammattikorkeakoulun sisäistä hallintoa hoitavat ammattikorkeakoulun hallitus ja rehtori siten kuin asiasta on erikseen säädetty ammattikorkeakoululaissa (AmkL 351/2003 1 luku).

### **Yhtiökokous**

Yhtiökokoukselle kuuluvat osakeyhtiölaissa sille määrittelyt tehtävät. Varsinainen yhtiökokous pidetään vuosittain osakeyhtiön hallituksen määräämänä päivänä kuuden kuukauden kuluessa tilikauden päättymisestä. Hallitus voi tarvittaessa kutsua koolle ylimääräisen yhtiökokouksen.

Varsinaisessa yhtiökokouksessa päätetään

1. tilinpäätöksen vahvistamisesta,
2. taseen osoittaman voiton käyttämisestä,
3. vastuuvapaudesta hallituksen jäsenille ja toimitusjohtajalle,
4. hallituksen ja tilintarkastajan valinnasta sekä
5. valtioneuvostolle tehtävästä esityksestä koulutustehtävän muuttamisesta.

### **Osakeyhtiön hallitus**

Yhtiön hallinnosta ja toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä vastaa yhtiökokouksen valitsema osakeyhtiön hallitus, johon kuuluu yhtiöjärjestyksen mukaan vähintään kolme ja enintään seitsemän jäsentä, joista yksi on hallituksen keskuudestaan valitsema puheenjohtaja. Hallituksen toimikausi päättyy valintaa seuraavan varsinaisen yhtiökokouksen päättyessä. Toimintaa jatkaa yhtiökokouksessa valittu uusi osakeyhtiön hallitus.

Osakeyhtiön hallitus hoitaa osakeyhtiölain mukaiset tehtävät, huolehtii yhtiön hallinnosta ja toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä sekä vastaa siitä, että yhtiö organisoidaan ja sitä johdetaan säännösten mukaisesti. Hallituksen esittelijänä toimii toimitusjohtaja tai hänen määräämänsä henkilö.

### Osakeyhtiön hallitus

1. päättää ammattikorkeakoulun strategiasta ja strategisesta kehittämisestä,
2. päättää ammattikorkeakoulun hallintosäännöstä,
3. päättää ammattikorkeakoulun hallituksen jäsenten kokonaismäärästä ja eri ryhmiin kuuluvien jäsenten lukumäärästä,
4. nimittää ammattikorkeakoulun hallituksen,
5. ottaa ja erottaa Karelia Ammattikorkeakoulu Oy:n toimitusjohtajan,
6. hyväksyy osaltaan opetus- ja kulttuuriministeriön kanssa tehtävät tavoitesopimukset,
7. päättää ammattikorkeakoulun toiminta- ja taloussuunnitelmasta sekä budjetista,
8. hyväksyy taloudellisesti merkittävät sopimukset sekä investoinnit,
9. käsittelee osavuositarkastukset, toimintakertomuksen ja tilinpäätöksen.
10. tekee valtioneuvostolle esityksen ammattikorkeakoulun koulutustehtävän muuttamisesta sekä
11. nimittää tarvittaessa ammattikorkeakoululle valtuuskunnan.

### Toimitusjohtaja

Toimitusjohtaja hoitaa yhtiön juoksevaa hallintoa yhtiön hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaisesti (yleistoimivalta). Toimitusjohtajan sijaisena toimii hallinto- ja talousjohtaja.

#### Toimitusjohtaja

1. suunnittelee, johtaa ja valvoo yhtiön toimintaa sekä toteuttaa osakeyhtiön hallituksen hyväksymää strategiaa,
2. antaa osakeyhtiön hallitukselle ja sen jäsenelle tai puheenjohtajalle tärkeitä yhtiön toimintaan liittyvät tiedot, jotka ovat tarpeen hallituksen tehtävien hoitamiseksi ja yhtiön tilanteen tarkkailemiseksi,
3. perustaa toimet, jotka eivät kuulu osakeyhtiön hallituksen perustettaviksi,
4. ottaa ja erottaa ammattikorkeakoulun ylimmän johdon eli rehtorin, vararehtorin sekä hallinto- ja talousjohtajan
5. päättää palkka- ja palvelussuhteen ehdoista ja myönnettävistä lisistä,
6. tekee osakeyhtiön hallitukselle ehdotuksen ammattikorkeakoulun toiminta- ja taloussuunnitelmaksi sekä budjetiksi,
7. huolehtii yhtiön tavanomaisten hankinta- ja asiakassopimusten tekemisestä,
8. vastaa yhtiön kirjanpidon ja varainhoidon järjestämisestä lainmukaisella ja luotettavalla tavalla,
9. päättää yhtiön vuokrasopimuksista sekä maksujen ja korvausten periaatteista,
10. päättää yhtiön vakuutuksista,
11. päättää osakeyhtiön hallituksen budjetissa tai erikseen hyväksymien perusteiden mukaisesti irtaimen omaisuuden hankkimisesta, myymisestä ja poistoista sekä myytävien palveluiden hinnoittelusta,
12. siirtää tarvittaessa päätöksellään kohdissa 1–10 mainittua ratkaisuvalltaa alaiselleen henkilöstölle,
13. edustaa yhtiötä tehtäviinsä kuuluvissa asioissa sekä
14. hoitaa osakeyhtiölain ja yhtiöjärjestyksen mukaiset tehtävät.

### **Hyväksyminen ja voimassaolo:**

*Tähän milloin hyväksyty, missä kokouksessa / yhteydessä, Onko voimassa toistaiseksi ja niin edelleen.*

## **3 Sisäisen hallinnon säännöt**

### **Karelia Ammattikorkeakoulu Oy:n sisäisen hallinnon säännöt**

#### **Sisäisen hallinnon sääntöjen soveltamisala**

Sisäisen hallinnon säännöissä määrätään yhtiön toiminnasta ja hallinnosta, ammattikorkeakoulun hallintoelinten toimivallasta sekä muusta ammattikorkeakoulun hallinnosta.

Rehtori päättää toimintasäännöllä ammattikorkeakoulun hallinnollisten asioiden järjestämisestä sisäisen hallinnon sääntöjen puitteissa.

Sisäisen hallinnon sääntöjen ja toimintasäännön lisäksi ammattikorkeakoulun toimintaan sovelletaan ammattikorkeakoululakia (351/2003), osakeyhtiölakia (624/2006), Lakiä opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta (1705/2009), valtioneuvoston asetusta ammattikorkeakouluista (352/2003), Karelia Ammattikorkeakoulun yhtiöjärjestyttä, Joensuun kaupungin omistajapolitiikkaa sekä Joensuun kaupungin konserniohjetta.

#### **Ammattikorkeakoulun hallitus**

Osakeyhtiön hallitus nimittää ammattikorkeakoulun hallituksen, jonka puheenjohtajana toimii lain mukaan rehtori. Hallituksessa ovat rehtorin ohella edustettuina ammattikorkeakoulun muu johto, päätoimiset opettajat, muu päätoiminen henkilöstö ja tutkintoon johtavassa koulutuksessa olevat opiskelijat sekä elinkeino- ja muun työelämän edustajat.

Hallituksen varsinaisilla jäsenillä on kullakin henkilökohtainen varajäsen. Lisäksi hallituksen kokouksiin osallistuu puheoikeudella **osakeyhtiön hallituksen** edustaja.

Hallituksen jäsenet valitaan seuraavasti:

1. Ammattikorkeakoulun **muun johdon** edustajat (lukumäärä siten kuin osakeyhtiön hallitus päättää) ja heidän henkilökohtaiset varajäsenensä valitsee rehtori ammattikorkeakoulun toimintasäännössä muuhun johtoon kuuluvista ammattikorkeakoulun palveluksessa olevista henkilöistä.

2. **Päätoimisten opettajien** (lukumäärä siten kuin osakeyhtiön hallitus päättää) ja **muun henkilöstön** (lukumäärä siten kuin osakeyhtiön hallitus päättää) edustajat ja heidän henkilökohtaiset varajäsenensä valitaan rehtorin vähintään kaksi viikkoa ennen

koolle kutsumassa yleisessä kokouksessa siten, että opettajia edustavien varsinaisten jäsenten samoin kuin varajäsenten tulee olla eri koulutusaloilta.

3. **Päätoimisten opiskelijoiden** edustajat (lukumäärä siten kuin osakeyhtiön hallitus päättää) ja heidän henkilökohtaiset varajäsenensä valitsee opiskelijakunta.

4. **Elinkeino- ja muun työelämän edustajat** (lukumäärä siten kuin osakeyhtiön hallitus päättää) ja heidän henkilökohtaiset varajäsenensä valitsee rehtori ammattikorkeakoulun henkilöstöä kuultuaan.

Mainituissa yleisissä kokouksissa puhe- ja äänivallan käyttäminen edellyttää henkilökohtaista läsnäoloa.

Sen lisäksi mitä ammattikorkeakoululaissa tai ammattikorkeakoulun hallintosäännössä taikka muutoin on säädetty tai määrätty, **hallituksen tehtävänä on:**

1. Sopia yhdessä ylläpitäjän ja opetusministeriön kanssa määrävuosiksi kerrallaan ammattikorkeakoulun toiminnalle asetettavista, kansallisen korkeakoulupolitiikan kannalta keskeisistä tavoitteista ja niiden seurannasta sekä keskeisistä valtakunnallisista kehittämishankkeista;

2. Päättää elinkeino- ja työelämän sekä aluekehityksen kannalta keskeisistä ammattikorkeakoulun tavoitteista;

3. Perustaa ja lakkauttaa ne ammattikorkeakoulun muun johdon toimet, joiden perustaminen ei kuulu osakeyhtiön hallituksen tehtäviin;

4. Valita vakinainen opetushenkilöstö;

5. Tehdä opetus- ja kulttuuriministeriölle esitys koulutusohjelmasta;

6. Päättää opetussuunnitelmista ja tutkintovaatimuksista sekä suuntautumisvaihtoehtoista;

7. Päättää opiskelijavalinnan perusteista;

8. Päättää lukuvuoden ajoituksesta;

9. Päättää myytävien tuotteiden ja palvelujen hinnoittelusta sekä tilojen, kalusteiden ja laitteiden luovuttamisesta ja vuokraamisesta;

10. Hyväksyä käyttötalousuunnitelma;

11. Päättää hallituksen pöytäkirjan pitäjistä;

12. Päättää rehtorin hankintavaltuuksista.

13. Tehdä osakeyhtiön hallitukselle ehdotus ammattikorkeakoulun toiminta- ja talousuunnitelmaksi sekä talousarvioksi.

Ammattikorkeakoulun hallitus voi päättää ratkaisuvaltansa siirtämisestä alaiselleen toimielimelle tai toimihenkilölle.

Ammattikorkeakoulun hallituksen valinnasta, kokousmenettelystä ja tehtävistä määrätään tarkemmin rehtorin antamalla toimintasäännöllä.

## **Rehtori**

Rehtori johtaa ammattikorkeakoulun toimintaa sekä käsittelee ja ratkaisee ammattikorkeakoulun sisäistä hallintoa koskevat asiat; jollei laissa, valtioneuvoston asetuksessa tai muissa ammattikorkeakoulun säännöissä toisin säädetä tai määrätä. Rehtorin nimittää osakeyhtiön hallitus.

Ammattikorkeakoululla on vararehtori, joka toimii rehtorin varamiehenä ja sijaisena.

Rehtorin tehtävänä on:

1. Päättää ammattikorkeakoulun toiminnasta ja sen kehittämisestä.
2. Päättää ammattikorkeakoulun hallinnosta sekä taloudenhoidon ja sisäisen valvonnan järjestämisestä.
3. Ratkaista sisäisen hallinnon asiat, jotka eivät kuulu ammattikorkeakoulun hallituksen toimivaltaan.
4. Vastata ammattikorkeakoulun hallitukselle esiteltävien asioiden valmistelusta ja huolehtia niiden käsiteltäväksi saattamisesta.
5. Vastata ammattikorkeakoulun hallituksen päätösten täytäntöönpanosta.
6. Päättää ammattikorkeakoululle myönnettyjen määrärahojen käytöstä osakeyhtiön hallituksen hyväksymän talousarvion rajoissa ja ammattikorkeakoulun hallituksen päättämien jakoperusteiden mukaisesti.
7. Päättää toimintasäännöllä ammattikorkeakoulun hallinnollisten asioiden järjestämisestä

## **Opiskelijakunta**

Opiskelijoita edustaa Karelia Ammattikorkeakoulun sisällä ammattikorkeakouluopiskelijoiden muodostama opiskelijakunta. Opiskelijakunta toimii itsenäisenä elimenä ammattikorkeakoulun sisällä ja sillä on itsemääräämisoikeus hallinnostaan ja taloudestaan.

## **Hyväksyminen ja voimassaolo**

*Tähän milloin hyväksyty, missä kokouksessa / yhteydessä, Onko voimassa toistaiseksi ja niin edelleen.*

## 4 Toimintasääntö

### Toimintasäännön soveltamisala

Toimintasäännössä määrätään Karelia Ammattikorkeakoulu Oy:n toiminnasta, hallinnosta ja taloudesta. Tämän toimintasäännön lisäksi noudatetaan voimassa olevan lainsäädännön ja Karelia Ammattikorkeakoulu Oy:n sääntöjen määräyksiä.

Sen lisäksi, mitä ammattikorkeakoululaissa, osakeyhtiölaissa, ammattikorkeakoulun säännöissä taikka muutoin on säädetty tai määrätty, rehtori päättää toimintasäännöllä ammattikorkeakoulun hallinnollisten asioiden järjestämisestä.

Toimintasäännöllä määrätään:

1. Ammattikorkeakoulun organisaatiosta ja johtamisesta sekä esimiessuhteista;
2. Esimiesten tehtävistä;
3. Asioiden valmistelusta ja täytäntöönpanosta;
4. Hankintavaltuuksista ja ostopalvelujen tilausoikeuksista;
5. Laskujen hyväksymisestä;
6. Todistusten sekä toimituskirjojen ja sitoumusten allekirjoittamisesta;
7. Muun henkilöstön sekä määräaikaisen opetushenkilöstön ottamisesta, irtisanomisesta ja eron myöntämisestä;
8. Palkka- ja palvelusuhteen ehdoista.

Rehtori voi siirtää edellä 2 – 8 kohdissa mainittua ratkaisuvaltaa muulle henkilöstön edustajalle.

Mainituista asioista ammattikorkeakoulussa määrätään tällä toimintasäännöllä seuraavasti:

### Ammattikorkeakoulun organisaatio

Ammattikorkeakoulua ylläpitää Karelia Ammattikorkeakoulu Oy, jossa ylintä päätösvaltaa käyttää yhtiökokous. Yhtiökokous valitsee osakeyhtiön hallituksen, joka vastaa yhtiön hallinnosta ja toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä. Hallitus ottaa ja erottaa toimitusjohtajan, jonka tehtävänä on hoitaa yhtiön juoksevaa hallintoa hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaisesti.

Karelia Ammattikorkeakoulun sisäistä hallintoa hoitavat ammattikorkeakoulun hallitus ja rehtori. Ammattikorkeakoulussa on yksi vararehtori, joka toimii tarvittaessa rehtorin sijaisena.

Karelia Ammattikorkeakoulun toiminta on organisoitunut kehittämis- ja palvelukeskukseen sekä neljään koulutus- ja tutkimuskeskukseen.



**Koulutus- ja tutkimuskeskukset**

- Biotalouden keskus
- Liiketalouden ja tekniikan keskus
- Luovan talouden keskus
- Sosiaali- ja terveystieteiden keskus

Kullakin keskuksella on keskuksen toiminnasta vastaava johtaja. Keskusten kehittämis- ja tulostavoitteet tarkennetaan vuosittaisessa tavoitesopimuksessa (taso).

Jokaisessa keskuksessa toimivat ainakin seuraavat tiimit tai niiden yhdistelmät:

**Aikuiskoulutus-**

**tiimi:** Aikuiskoulutuksen suunnittelu ja kehittäminen sekä aikuiskoulutuksen toteutuksen koordinointi.

**Johtotiimi:** Johtaminen, strateginen suunnittelu ja kehittäminen, laadunhallinta ja monialaisen yhteistyön koordinointi.

**Koulutustiimi:** Lukuvuosisuunnittelu ja lukujärjestyksen laadinnan koordinointi, koulutustoiminnan laadun seuranta ja kehittäminen sekä opintosuunnitelmaprosessin koordinointi.

**KV-tiimi:** Keskuksen kansainvälistymisen kehittäminen ja kansainvälisen toiminnan koordinointi.

**Palvelutiimi:** Keskuksen palvelutoiminnan kehittäminen ja suunnittelu.

**TKI-tiimi:** Tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan kehittäminen ja suunnittelu.

Nämä keskusten tiimit kytkeytyvät edustajansa välityksellä koko ammattikorkeakoulun vastaaviin matriisiryhmiin. Ammattikorkeakoulun matriisiryhmillä on tärkeä merkitys ammattikorkeakoulun keskeisten toimintojen johtamisessa, kehittämisessä ja päätöksenteon valmistelussa

Karelia Ammattikorkeakoulun matriisiryhmiä ovat **johtoryhmä, laaturyhmä, koulutuksen kehittämisryhmä, TKI-ryhmä, palvelujen kehittämisryhmä ja kansainvälisyysryhmä**. Kullakin matriisiryhmällä on rehtorin nimeämä puheenjohtaja, joka toimii myös kyseisen toiminnon johtamisesta, koordinoinnista ja kehittämisestä vastaavan Kehittämis- ja palvelukeskuksen yksikön vetäjänä.

## **Kehittämis- ja palvelukeskus**

Kehittämis- ja palvelukeskus koostuu rehtorin toimistosta, hallintopalveluista, kehittämispalveluista sekä työelämäpalveluista. Niiden tehtävät ja työnjako muiden ammattikorkeakoulun hallinnollisten yksiköiden kanssa tarkennetaan vuosittaisessa palvelusopimuksessa (paso).

### **Rehtorin toimisto**

Rehtorin toimisto vastaa ammattikorkeakoulun strategisesta johtamisesta ja kehittämisestä sekä tiedottamisesta. Rehtorin toimisto huolehtii päätöksenteon valmistelusta ja esittelystä ammattikorkeakoulun hallitukselle ja osakeyhtiön hallitukselle. Rehtori toimii osakeyhtiön hallituksessa esittelijänä.

Vararehtori, hallinto- ja talousjohtaja (talous- ja yleishallintoon liittyvät asiat ja muun kuin opetushenkilöstön henkilöstöhallinto), kehittämisjohtaja sekä suunnittelu- ja laatujohtaja (tehtävien mukaisesti määritellyt asiat) vastaavat pääsääntöisesti päätöksenteon valmistelusta ja esittelystä ammattikorkeakoulun hallitukselle ja rehtorille.

### **Hallintopalvelut**

Hallintopalvelujen tehtävä on huolehtia henkilöstön ja opiskelijoiden peruspalveluiden järjestämisestä ja palvelujen laadusta, toimitilojen kunnosta, riittävydestä ja niiden turvallisuuden kehittämisestä sekä talouden kokonaissuunnittelusta ja -seurannasta. Hallintopalveluista vastaa hallinto- ja talousjohtaja.

**Hallintopalveluihin kuuluvat:** Henkilöstöhallinnon palvelut, kirjasto, laskentapalvelut, opiskelijapalvelut ja toimitilapalvelut.

### **Kehittämispalvelut**

Kehittämispalvelujen tehtävä on huolehtia ammattikorkeakoulun tietohallinnosta (**tietohallintopalvelut**), tavoitesopimusprosessin valmistelusta ja koordinoinnista, laatutyöstä sekä koulutuksen ja henkilöstön osaamisen kokonaiskehittämisen suunnittelusta ja koordinoinnista. Kehittämispalveluista vastaa suunnittelu- ja laatujohtaja.

### **Työelämäpalvelut**

Työelämäpalvelujen tehtävänä on tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan, koulutukseen liittyvien työelämäpalvelujen, strategisen kansainvälisen toiminnan sekä kielten ja viestinnän opetuksen kehittäminen ja koordinointi. Kielten ja viestinnän opetuksen resurssit jaetaan työelämäpalveluista. Työelämäpalveluista vastaa työelämäpalvelujen johtaja.

## **Ammattikorkeakoulun johtaminen ja esimessuhteet**

Ammattikorkeakoulun toimintaa johtavat hallitus ja rehtori. Rehtori, vararehtori sekä hallinto- ja talousjohtaja muodostavat ammattikorkeakoulun ylimmän johdon. Vararehtori sekä johtajanimikkeellä toimivat muodostavat muun johdon. Vararehtori vastaa opetushenkilöstön ja hallinto- ja talousjohtaja muun henkilöstön henkilöstöhallinnon kokonaisuudesta.

Ammattikorkeakoulun hallituksen ja rehtorin apuna toimii johtoryhmä, jonka rehtori nimittää. Johtoryhmän tehtävänä on strategisen johtamisen varmistaminen, päätöksenteon valmistelu ja ammattikorkeakoulun johtamiseen liittyvän tiedonkulun ja työnjaon tukeminen.

Sivutoimiluvat myöntää rehtori alaisilleen, vararehtori opetushenkilöstölle ja hallinto- ja talousjohtaja muulle henkilöstölle.

### **Suora esimiesasema:**

#### **Koulutus- ja tutkimuskeskuksissa:**

Keskusten johtajat → Koulutus ja kehittämisspäälliköt, keskuksen suunnittelija, keskuksen toimistohenkilöstö

Koulutus- ja kehittämisspäälliköt: → Keskusten opetus-, projekti- ja muu henkilöstö keskuksen johtajan päätöksellä

#### **Kehittämisen- ja palvelukeskuksessa:**

Rehtori → vararehtori, hallinto- ja talousjohtaja, kehittämisjohtaja, suunnittelu- ja laatujohtaja

Vararehtori → keskusten johtajat, työelämäpalvelujen johtaja

Työelämäpalvelujen johtaja → kielipalvelujen koulutus- ja kehittämisspäällikkö, tutkimus- ja kehittämisspäällikkö sekä työelämäpalvelujen henkilöstö kielten opettajia ja TKI- ja kansainvälistymispalvelujen henkilöstöä lukuun ottamatta

Kielipalvelujen koulutus- ja kehittämisspäällikkö: → kielten opettajat

Tutkimus- ja kehittämisspäällikkö: TKI- ja kansainvälistymispalvelujen henkilöstö

Hallinto- ja talousjohtaja: → henkilöstösuunnittelija, kirjastonjohtaja, markkinointipäällikkö, opiskelijapalveluiden päällikkö, pääkirjanpitäjä, toimitilapäällikkö sekä hallinnon suunnittelijat

Henkilöstösuunnittelija: → henkilöstöhallinnon palvelujen henkilöstö

Kirjastonjohtaja: → kirjaston henkilöstö

Opiskelijapalveluiden päällikkö: → opiskelijapalvelujen henkilöstö

Pääkirjanpitäjä: → laskentapalvelujen henkilöstö

Toimitilapäällikkö: → toimitilapalvelujen henkilöstö

Suunnittelu- ja laatujohtaja: → tietohallintojohtaja sekä kehittämisspalveluiden muu kuin tietohallintohenkilöstö

Tietohallintojohtaja: → kehittämisspalveluiden tietohallintohenkilöstö

### **Kokousmenettely**

Ammattikorkeakoulun hallituksen kokouksessa asiat ratkaistaan ammattikorkeakoulun rehtorin tai hänen määräämänsä toimihenkilön esittelystä. Mikäli asioista joudutaan äänestämään, ratkaisee valittavan kannan äänten yksinkertainen enemmistö. Tasatilanteessa puheenjohtajan ääni ratkaisee. Kokous on päätösvaltainen, kun enemmän kuin puolet hallituksen jäsenistä on paikalla.

### **Hyväksyminen ja voimassaolo**

*Tähän milloin hyväksyty, missä kokouksessa / yhteydessä, Onko voimassa toistaiseksi ja niin edelleen.*