



TARTU ÜLIKOOL

Linnade ja Valdade Päevad 2026:

# Kas keskne juhtimine kahandab autonoomiat?



**Kstina Noormets**

Tartu Ülikooli kantsler  
9. aprill 2026



08.04.2026  
EESTI-LÄTI LIIGA FINAAL VS VALMIERA GLASS VIA  
**SOLD OUT!**



Fotod: TÜASK/ Delfi

## Haridus:

1999 – Tartu Ülikooli õigusteaduskond

2016 – Tartu Ülikooli majandusteaduskond (MBA, finantsjuhtimine *cum laude*)

2022-2023 – U4Society Leadership Programme (Uppsala, Groningen, Göttingen, Ghent, Tartu)

2025-2026 – Riigikantselei, Newton VII tippjuhtide järelkasvuprogramm

## Töökogemus:

1994-1998 – Eesti pangandussektor (Tartu, Tallinn)

**1999 – Tartu Ülikool** (töö juristina erinevatel töökohadel, al 2019 kantsler)

**Taustaks**

# KANTSLERI VASTUTUSVALDKOND ÜLIKOO LIS

- **Kinnisvaraosakond** (u 300 000 m<sup>2</sup> üle Eesti)
- **Infotehnoloogia osakond** (u 17 000+ vörku ühendatud seadet)
- **Turundus- ja kommunikatsiooniosakond** (+ võrgustik)
- **Kantselei** (u 230 000+ dokumenti)

**21 milj €** kantsleri üksuste eelarved

**16 milj €** ehitusinvesteeringud (kapitalieelarve)

*Kokku 11% ülikooli 2026 eelarvest*

**330 töötajat** (ülikool, TÜ Akadeemiline Spordiklubi, Tartu üliõpilasmaja)

## Tartu Ülikooli esindaja:

- MTÜ Tartu Ülikooli Akadeemiline Spordiklubi, üldkoosolek
- MTÜ Tartu Üliõpilasmaja, üldkoosolek
- MTÜ SolarCar Estonia (Solaride), üldkoosolek
- Kääriku Spordikeskuse investeerimisnõukoda
- SA Tartu Kultuurkapital, nõukogu
- Tartu linna kriisikomisjon
- Tartu Mart Reiniku Kooli hoolekogu
- *Tartu Ülikooli üliõpilaselamud (11 – Tartus, Viljandis, Narvas)*

## Lisaks:

TÜ töökeskkonnannõukogu esimees

TÜ õppekava „Strateegiline juhtimine“ programminõukogu liige

HUMANE (*Heads of University Management & Administration Network in Europe*), Eesti esindaja

**Lisaks**

# TARTU ÜLIKOOI STRUKTUUR

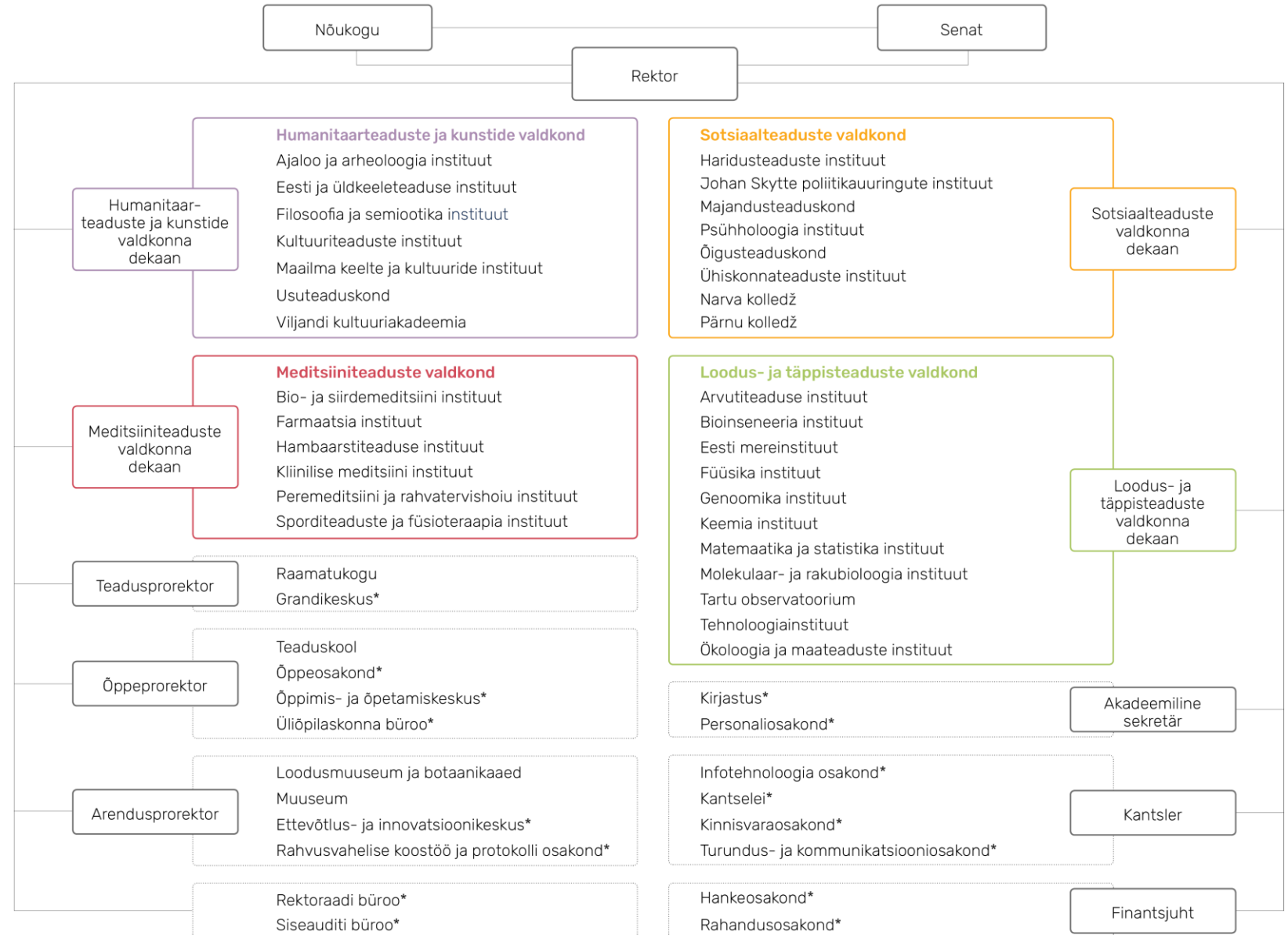
4 valdkonda  
(29 instituuti ja  
3 kolledžit)

4 asutust  
16 tugiüksust

4 700 töötajat  
15 500 üliõpilast

## Tartu Ülikooli struktuur

seisuga 01.01.2024



\* tugiüksused

# Millest me räägime?

## Mis on autonoomia?

*osaline iseseisvus, suhteline sõltumatus (EKI)*

„Autonoomia on iseseisvus, õigus otsustada oma asjade üle ilma välise sekkumiseta.“

**LIHTNE JU?**



**Millest me  
päriselt räägime?**

TÕSISELT? MIS MÕTTES  
KÕIKE EI SAA ENAM  
NII NAGU VAREM?

TSENTRALISEERIME!  
RAKENDAME  
INFOTURBENÕUDEID!

MIS MÕTTES MA EI TOHI ENAM  
**TASUTA** VABAVALALIST  
KESKKONDA KASUTADA?

MIS MÕTTES  
KAHEASTMELINE  
AUTENTIMINE? SEE VÕTAB  
NII PALJU AEGA!  
SEE ON **IDIOOTNE!**



MA OLEN KOGU AEG  
SEDA KASUTANUD,  
MA EI SAA ENAM ILMA  
OMA TÕÖD TEHA!

MA EI SAA,  
MA EI TAHA,  
MA EI KAVATSEGI!



MIS MÕTTES MA PEAN MINGIT  
KÜBERKAITSE KOOLITUST  
LÄBIMA? KEEGI EI SAA MIND  
**SUNDIDA!**

MIS MÕTTES MA EI TOHI ENAM  
OMA POSTKASTI **GMAILILE**  
EDASI SUUNATA?



IT, MIDA ME KÕIK  
MÕNIKORD VIHKAME.



TE PIIRATE MINU  
AKADEMILIST **VABADUST!**





**Kas me jääme millestki ilma?**

**Kas meilt võetakse midagi ära?**



# **Ülikooli näide:** infoturbestandardi ISO/IEC 27001:2022 rakendamine\*

\*Tartu Ülikool on esimene ülikool Eestis, kellel on ette näidata rahvusvahelisele infoturbestandardile vastavust kinnitav sertifikaat (jaanuar, 2026)

# Esmased kiired otsused märtsis 2022

Ettepanek  
rektoraadile –  
täiendavate  
infoturbe-  
meetmete  
rakendamine

## Situatsioon:

Igal üksusel oma lahendused, oma otsused, infoturbenõudeid ei rakendatud

*Kirjeldus: killustatus, turvariskid, kallid*

**Lahendus:** kesksed IT lahendused + infoturbemeetmed, ühine kokkulepe

👉 Standardid ja juhised keskelt, vajadused üksustest, rahastus keskselt.

👉 Kokkulepe ja arusaam: küberturvalisus ≠ akadeemiline vabadus

## Brändihaldus



### Situatsioon:

Igal üksusel oma logo, oma visuaalia, omad värvid, omad mustrid – igaüks on eriline

*Tulemus: sada väikest ülikooli, kus on ülikool?*

**Lahendus:** kesksed kokkulepped, keskne CVI, laiendatud tööriistakast, pidevalt uuenevad võimalused, üleülikooliline tur-komm võrgustik

👉 **TARTU ÜLIKOOL – ÜKS TUGEV, TUNTUD BRÄND**



**Miks ma sellest räägin?**

# PINGE: kaks jõudu organisatsioonis

Efektiivsus

Standardid

Turvalisus



Paindlikkus

Kohalik teadmine

Motivatsioon

## Ohtlikud äärmused:

Liigne tsentraliseerimine → loovuse kahaneb, vastutus kaob

Liigne autonoomia → killustatus, dubleerimine, kvaliteedi ebaühtlus

👉 **Mõlemad äärmused on juhtimisprobleem, mitte struktuuriprobleem**

# Tugiteenused ülikoolis on tsentraliseeritud\*

Finantsjuhtimine ja riigihanked

Personalijuhtimine

Keskne IT (arendusprojektid, IT infra, küberturvalisus, kasutajatugi)

Kinnisvara haldus, hooldus, arendus

Brändihaldus (üks emotsionaalseim teema)

*... jne ... (protsessid, standardid, põhimõtted)*

 **Eesmärk: võimestada ja põhitegevust toetada, mitte kontrollida**

\* Mõnede eranditega

# Kuhu jääb autonoomia?

Akadeemiline vabadus\*

Õppe ja teaduse sisu ei tsentraliseerita

Finantsallikate käsutamine

See on väärtus, mitte juhtimistehnika

 **Eesmärk: vastutuse kokkulepe**

\*Eesti Vabariigi Põhiseaduse § 38: „Teadus ja kunst ning nende õpetused on vabad. Ülikoolid ja teadusasutused on seaduses ettenähtud piires autonoomsed.“

# Mis laseb süsteemil toimida?

Neli  
kokkulepet



👉 **Autonoomia kokkulepitud raamides**

# Mida me juurde saame?

Turvalisus

Kvaliteet, kogemus, pädevus

Võimekus teha asju, mida üksus üksi ei suuda

 **Koostöö, usaldus**



# TARTU ÜLIKOOI PÕHIVÄÄRTUSED



Teaduspõhisus



Koostöö



Vastutus



Akadeemiline vabadus ja ülikooli autonoomia



Avatus



Inimkesksus ja individuaalne areng

# Terviku sees saab olla autonoomia

- kui piirid on selged
- kui vastutus on paigas
- kui väärtused on kaitstud



**Autonoomia ilma raamita on kaos.**

**Hea juhtimine loob toimiva süsteemi.**

# Täna.

TÜ meenepood  
[shop.ut.ee](http://shop.ut.ee)



[ut.ee](http://ut.ee)



[info@ut.ee](mailto:info@ut.ee)



[tartuylikool](https://www.facebook.com/tartuylikool)  
[tartuuniversity](https://www.facebook.com/tartuuniversity)



[unitartu](https://www.instagram.com/unitartu)  
[unitartuscience](https://www.instagram.com/unitartuscience)  
[Unitartutiksu](https://www.instagram.com/unitartutiksu)



# KINNISVARA



**Ülikooli kinnisvara kuulub ülikoolile – vastutus arenduse ja hoolduse eest**

Hoonete kogupind üle Eesti **300 000 m<sup>2</sup>** (122 hoonet ja rajatist), sh

- u **52 400 m<sup>2</sup>** (17%) ajalooline hoonestu (15 hoonet)
- u **94 000 m<sup>2</sup>** (31%) hoonetest kaitse all ja/või kaitsevööndis, sh 57 250 m<sup>2</sup> riikliku kaitse all (enamasti Tartus)

**90 500 m<sup>2</sup> (30% kogupinnast) on antud üürile, sh:**

- üliõpilaselamud 61 000 m<sup>2</sup> (67%)
- ülikooli spordiklubi 17 500 m<sup>2</sup> (19%)
- Delta ettevõtlusmaja 3 600 m<sup>2</sup> (4%)
- kohvikud 2 400 m<sup>2</sup> (3%)

Maa pindala **214 ha**

Varjumisvõimalusega õppehooneid: **4**

Euroopa kõrgkoolide seas suurim virtuaaltuur – **virtualtour.ut.ee**

17 000+ võrku ühendatud seadet  
400+ serverit (sh virtuaalserverid 4 VMware klastris)  
100+ infosüsteemi ja rakendust  
400+ kohtvõrgu seadet  
15+ tulemüüri  
1200+ WiFi tugijaama  
4500+ tööjaama (süle- ja lauaarvutid, õpperuumi arvutid)  
2000+ telefoniabonemendi  
20000+ e-postkasti  
30000+ kasutajakontot  
2500+ e-posti listi  
60+ hoonet üle Eesti  
700+ IT seadmetega varustatud õppe- ja koosolekuruumi  
13000+ arvutiabi pöördumist aastas

## Ülikooli IT suurus arvudes

### Väljakutsed:

- **ISO27001**
- **küberturve**
- **IT arendused**
- **tehisaru**

