

# Laskentatoimi yliopiston tehtävän määrittäjänä

*Jukka Pellinen & Soili Vasikainen*

## ABSTRACT

Accounting and the redefinition of the mission of university

University governance is in transformation as part of the changes in public sector taking place in all western societies. Accounting has been given a central role in the new ways of organizing the university governance. The interest for this study is in understanding how the mission of university is translating at different levels of the university hierarchy. The mission statements for the Finnish university are stated by different means at the different levels of university governance. At the level of society the mission is enunciated by special law for university (4§ Mission of university). At the level of single universities the mission is specified in the strategy of the university unit in question. Within each university there are two more lower levels, more precisely, faculties and departments where the mission is expressed, taking the stance of the university governance of the day, in accounting measurements. The question is studied in one Finnish university. It is argued that the mission statement of the university is been transformed when translated into different means. The analysis of the means suggests that university workers are accountable almost only on the number of examinations, that is markedly contradictory with the university law. It is suggested that the university finance allocation and performance evaluation should be disconnected as one possible mean of curtailing the problems induced by the current governance system.

Key words: university, mission, accountability, accounting, law, translation.

"[...] Hallituksen lakiesityksen tarkoituksena oli leikata korkeakoulujen resursseja lähes miljardilla markalla vuodesta 2002 alkaen jättämällä huomioonottamatta tutkintomäärien kasvu vuoteen 2001 mennessä. Vähennys olisi kohdistunut Suomen teollisuuden ja kansantalouden kannalta tärkeille kasvualoille. Vuoden 2002 jälkeisestäkin tutkintojen lisäyksestä olisi otettu huomioon vain kaksi kolmasosaa. Esityksessä oli lisäksi sanktio. Jos tutkintotavoite ei toteutuisi, varoja vähennettäisiin kahdella kolmasosalla toteutumattomien tutkintojen osalta. Sanktio voisi viedä kasvavat alat kierteeseen. Puutteellisten resurssien vuoksi tutkintotavoitetta ei saavutettaisi, ja varoja vähennettäisiin edelleen [...]"

Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnanpuheenjohtaja (Tiuri 2000)

Tutkimuksemme kohdistuu yliopistolaitoksen hallinnon muutospyrkimyksiin, missä laskentatoimi ja toiminnan taloudelliset perustelut ovat viime vuosina saaneet hyvin keskeisen sijan. Meitä kiinnostaa erityisesti, kuinka laskentatoimi uutena yliopiston tehtävän määrittäjänä on linjassa muiden yliopiston tutkimus- ja opetustyötä tekevien henkilöiden velvollisuuksia määrittävien hallinnan teknologioiden kanssa ja kuinka tehtävä muuntuu hallinnon hierarkiassa ennen kuin se saavuttaa yliopiston opetuksesta ja tutkimuksesta vastaavat toimijat. Toiseksi, hankkimamme aineiston perusteella muodostuu kuva erään yliopiston sisäisestä laskentatoimen kehittämiseen liittyvästä pelitilanteesta. Voimme havaita, että tiedekunnat ovat reagoineet hallinnon muutospyrkimyksiin eri tavoin. Vertaamme tiedekuntien erilaisia laskentatoimen kehittämissratkaisuja toisiinsa ja arvioimme asetelmaa erityisesti velvollisuuksien määrittymisen kannalta. Yliopistohallinnon laskentatoimikeskeinen muutos on osoitettu aiemmassa tutkimuksessa monella tapaa ongelmalliseksi. Muodostamme tutkimusaineistomme

ja tekemiemme teoriavalintojen perusteella lopuksi oman käsityksemme tilanteesta ja sen mahdollisesta ongelmallisuudesta. Lisäksi kehittelemme tutkimuksemme tulosten pohjalta ajatuksia ongelmien mahdollisista ratkaisuista.

Artikkelimme koostuu neljästä kappaleesta. Ensimmäisessä kappaleessa tarkastelemme yliopiston ja muun yhteiskunnan suhdetta. Seuraavaksi käymme läpi tämän tutkimuksen kohdeilmioon liittyviä aiempia tutkimuksia. Kolmannessa kappaleessa määrittelemme tarkemmin tämän tutkimuksen tavoitteet, tutkimusaineiston ja -menetelmät. Neljäs kappale keskittyy hankkimamme tutkimusaineiston analysointiin. Viimeisessä kappaleessa tuomme esiin tutkimuksemme johtopäätökset ja keskustelemme niiden merkityksestä suhteessa yliopistojen hallinnon muutosta ja julkisyhteisöjen laskentatointa käsittelevään tutkimukseen.

## YLIOPISTO YHTEISKUNNASSA

Yliopisto on yli 800-vuotta vanha instituutio, jonka juuret ovat Euroopassa<sup>1</sup>. Yliopisto on osoittanut kestävyytensä ja tarpeellisuutensa yhtenä järjestyneen yhteiskuntamme osana. Varhaisimmat yliopistot syntyivät opiskelijoiden ja opettajien yhteenliittyminä, ja edelleenkin yliopiston organisaatioon katsotaan kuuluvaksi: "[...] sen opettajat, tutkijat, muu henkilökunta ja opiskelijat" (Yliopistolaki, 3§). Yliopistoa on kehitetty erilaisten yhteiskunnallisten ihanteiden pohjalta. 1900-luvun alusta lähtien kehittyi Humboldttilainen ihanne sivistysyliopistosta, joka myös omaksuttiin tuoreeltaan Suomen uuteen yliopistolaitokseen.

Yliopisto ei ole kuitenkaan pysynyt alati muuttumattomana, vaan suhde muuhun yhteiskuntaan on määrittynyt jatkuvasti uudelleen. Ajoittain yliopisto on muuttunut enemmän omista sisäisistä tarpeistaan lähtien (esim. tutkimusparadigmien muutokset) tai oman yhteiskunnallisen tehtävänsä määrittelyyn perustuen (esim. kauppatieteellisen opetuksen alkaminen yliopistoissa), välillä taas yliopistoa on valjastettu voimankäytöllä palvelemaan kulloinkin valtaa pitävän tahon intressejä (esim. kansallissosialistisen ajan Saksassa, Neuvostoliitossa, USA:n yksityiset business yliopistot). Kaiken aikaa sekä ulkoiset että sisäiset voimat muokkaavat yliopistoa, siinä missä yliopisto muuta yhteiskuntaa, mutta voi-

mien tasapainon ja vaikutussuhteiden suunnan voi ajatella vaihtelevan. Kyse on hyvin monitasoisesta ja mutkikkaasta vuorovaikutussuhteesta, jossa jommassakummassa osapuolella tapahtuva muutos edellyttää molemmilta aktiivista uuden tasapainon hakemista.

Suomessa yliopistohistoria on täynnä erilaisia muutoksia ja muutosyrkimyksiä. 50-luvun haasteena oli laajentaa korkeakouluopetus vastamaan kasvavan väestömäärän ja teollistumisen luomaan osaavan työvoiman tarpeeseen (Kolbe 1996). Muutos on ollut myös peliä, jossa professorit, ylioppilaat ja ministeriö ovat tehneet omia siirtojaan ja muodostaneet koalitioita eri muutosten yhdessä ajamiseksi tai jarruttamiseksi. 60-luvun lopussa ministeriö ja ylioppilaat pyrkivät yhdessä murtamaan yliopistojen professorikeskeisyyden (em), 70-luvulla ministeriön ajaman tutkinnonuudistuksen vastustaminen sai vuorostaan professorit ja ylioppilaat yhdistämään voimansa (Konttinen & Pylvänäinen 1996). 90-luvulla edenneen talous- ja tehokkuusideaalin ajamisen yliopistoihin voi nähdä jatkona valtion yrkemyksissä tiukentaa edelleen ohjausotettaan yliopistoissa.

Yliopisto on siis voimakkaassa muutoksessa, niin Suomessa kuin myös muualla maailmassa. Yliopistossa siinä missä muuallakin julkishallinnon piirissä tapahtuvan kehityksen yleisenä käyttövoimana voidaan nähdä länsimaaisessa yhteiskunnassa tapahtuvat muutokset, joille on annettu erilaisia nimiä, mm. uusliberalismi ja globalisaatio (mm. Väyrynen 1999). Tällä hetkellä vallitsevassa tiedepoliittisessa ajattelussa tieteen käytettäviä voimavaroja ja niiden kohdistamista eri tieteiden välillä on tapana perustella tulosten välittömällä teollis-kaupallisella hyödynnettävyydellä (esim. Tiuri 2000, Taipale 2000). Suomen yliopistoista löytyy hämmästyttävän samanlaisia yhteiskunnan muutoksen ilmentymiä kuin useimmista muistakin länsimaiden yliopistoista. Laskentatoimi on saanut muutoksen edistämiseksi keskeisen sijan (mm. Groot 1999, Seidenschwarz 1993). Kehittämissyrkimyksiä ohjaavana ihanteena pidetään taloudellisuutta, tehokkuutta ja tuloksellisuutta (Meklin 1995). Käytännössä ihanteen mukaista on, että yliopistoissa opiskelee yhä enemmän opiskelijoita, kun yliopistojen toimintaan käytettävät määrärahat pysyvät samoina tai jopa vähentyvät.

## YLIOPISTOJEN LASKENTATOIMEN MUUTOS

Yliopistojen laskentatoimen muutos ja sen tutkimus on osa laajempaa julkishallinnon muutosta ja sen tutkimusta. Muuttuvasta tai uudesta julkishallinnosta käytetään usein myös nimitystä uusi julkishallinnon talousjohtaminen (new public financial management, hyvä tilannekatsaus aiheeseen esim. Olson ym. 1998), sillä siksi keskeinen laskentatoimi uudessa hallintomallissa on. Laskentatoimen tutkijat ovat huomanneet tämän kiintoisaksi tutkimusalueeksi, sillä johdon laskentatoimen tutkimuksesta alkaneesta laskentatoimen muutoksen tutkimuksesta (mm. Hopwood 1987, Hopwood et al 1990) on kehkeytnyt alati kasvava ja tutkimusajattelua yhä enemmän hallitseva tutkimusohjelma. Vaikka ajatus yksittäisen talousyksikön laskentatoimen muutoksen ulkoisesta lähteestä on ollut alusta saakka mukana, 80-luvulla muutoksen tarkastelu rajoittui enemmän organisaation sisäisiin prosesseihin (mm. Dent 1986) ja 90-luvulla laskentatoimen muutosta on selitetty yhä enemmän yleisemmällä yhteiskunnassa tapahtuvilla muutoksilla (mm. Miller 1991, Hopwood & Miller 1994). Koska yhteys yhteiskunnassa tapahtuviin muutoksiin on julkishallinnon talousyksiköissä niin ilmeinen, ja tutkijan pääsy julkishallinnon organisaatioihin lisäksi usein helpompaa kuin liikeyrityksiin voi osaltaan olla selityksenä sille valtavalle vilkkaudelle jolla julkishallinnon laskentatoimen muuttumista on viimeksi kuluneen vuosikymmenen aikana tutkittu.

Julkishallinnon laskentatoimen tutkimukseen liittyy myös edellä mainittua perinteikkäämpää tutkimusta, etenkin pohjoismaisessa laskentatoimen tutkimuksessa (mm. Jönsson 1979, Olson 1983, Monsen 1989, Meklin 1979, Näsi 1979). Erityistä etenkin Ruotsissa ja Norjassa tehdyille tutkimuksille on toimintatutkimusote, jossa tutkijoilla on ollut tavoitteena oppia laskentatoimesta jotakin uutta osallistumalla tutkimuskohteen kehittämishankkeeseen (Jönsson 1979, Olson 1983, Monsen 1989).

Suomessa yliopistojen laskentatoimi alkoi lisätä kiinnostavuutta etenkin hallintotieteen tutkijoiden piirissä jo aivan 1990-luvun alusta lähtien kun Suomen yliopistohallinnossa innostuttiin yliopistoympäristössä ennestään vieraista, mutta liikeyrityksissä tavanomaisista johtamismenetelmistä ja -ajattelutavoista. Tulosjohtamisella perusteltuja

mittausjärjestelmiä alettiin innokkaasti kehittää yliopistoympäristössä (Lehtimäki 1990). Johtamismenetelmien käyttöönotto edellytti yliopiston suoritteiden yksiselitteistä määrittelemistä, jotta suoritemittaus olisi tullut mahdolliseksi, eikä asiaa useinkaan osattu pitää kovin ongelmallisena vaikka laskentaympäristö ei ollutkaan "peltipurkikitehdas" vaan yliopisto. Vaikka määrällisiä tavoitteita korostavan mittauksen joskus nähtiinkin olevan ristiriidassa esim. korkean laadun tavoittelun kanssa katsottiin ongelman olevan ratkaistavissa laskentajärjestelmää edelleen kehittämällä (Ahonen 1993). Johtamisen uusia keinoja pidettiin siis periaatteessa sopivina, mutta mahdollisissa ongelmissa oli kysymys siitä ettei järjestelmää vielä ollut kehitetty riittävän pitkälle. Vuosikymmenen mittaan yliopistoissa nähtiin monenlaisia kustannuslaskennan ja suoritemittauksen kokeiluja. Yliopistojen johtamisessa talousjohtaminen sai entistä keskeisemmän sijan, ja laskentajärjestelmien kehittelyä tarvittiin tukemaan tätä kehityskulkua.

Tulosjohtamisen ja yliopistojen hallinnonuudistuksen edetessä yliopistoissa alettiin huolestua johtamisen kehityksestä ja erityisesti asiantuntijoiden syrjäyttämisestä yliopistojen johtamisessa (mm. Pylvänäinen 1995). Uuden keskusjohtamisen ohjauksen nähtiin olevan ristiriidassa myös yliopistojen kollektiivisuuden ja tieteenekijöiden ja yliopiston autonomian kanssa (mm. Uusitalo & Lipponen 1995, Tamminen ym. 1999). Yliopistojen tulostittaukseen liittyvinä ongelmina tuotiin esille mittauksen ongelmallisuus (Hämäläinen 1996) ja mahdollinen yhteensopimattomuus mittareiden ja yliopiston tavoitteiden välillä (Räty 1996). Laskentatoimen kanssa pelaamisessa vaarana nähtiin yliopiston yhteiskunnallisen palvelutehtävän ja ammattietiikan hämärtyminen (Tamminen ym. 1999). Todennäköisinä tulostittauksen ongelmina pidettiin yliopistoissa lyhytnäköisyyttä, suboptimointia, konvergenssia, tylsistymistä, pelaamista ja mispresentaatiota (Vakkuri & Meklin 1998). Alettiin myös arvioida tulostittaukseen perustuvan yliopistojen rahoitusjärjestelmän vaihtoehtoja (Kuoppala 1995, Meklin 1995) ja yliopistojen talousjohtamisen muuttumisen merkitystä (Kuoppala 1995). Pohdittiin aiempien tutkimusten valossa millaisia epätoivottavia organisatorisia seurauksia yliopistojen supistuvasta budjettirahoituksesta voisi ajatella olevan (Nummikoski 1995). Helenius ym. (1996) määrittelivät

tieteentekijöiden mahdollisiksi vaihtoehtoisiksi ratkaisuiksi ongelmalliseksi osoittautuneeseen tulosohjaukseen joko oppia hyödyntämään uutta järjestelmää, tiedeautonomian puolustamisen tai vapautumisen järjestelmästä paljastamalla sen heikkoudet. Tutkijoiden alkuinnostusta seurasi siis varsin nopeasti kriittisempi tutkimus, jossa laskentatoimen avulla johtaminen näyttäytyi yliopistoympäristöön monella tapaa sopimattomana toimintana.

Yliopistojen talousjohtamisen muutos on herättänyt tutkijoiden mielenkiintoa myös muualla, ja eri maissa tehtyjä yliopistojen laskentatoimen tutkimuksia on paljastettu jonkin verran myös kansainväliselle lukijakunnalle. Australian yliopistoissa on otettu käyttöön sama rahanjakomalli kuin muuallakin julkishallinnossa siitä huolimatta, että valtio on pitänyt sitä yliopistoon sopimattomana (Watts 1996). Watts on päätenyt siihen, että tämä on ollut vastaus yliopistojen arvostelulle ja liittyy myös yliopistojen yhdenmukaistumiskeskitykseen. Yliopistot on Australiassa velvoitettu laatimaan myös strategiaa koskevia suunnitelmia (Groves 1997). Groves arvioi yliopistojen strategisen suunnittelun mahdollisuuksia, erityisesti Porterin geneerisiin strategioihin liittyviä vaihtoehtoja eri sidosryhmien kannalta, ja päättyi pitämään yliopistojen geneerisiä strategiavaihtoehtoja yliopistoon sopimattomana.

Coy & Pratt (1998) ovat tutkineet Uuden Seelannin yliopistojen laskentakäytäntöjä osallistuvaan havainnointiin perustuvassa tutkimuksessaan erään yliopiston sisäisestä rahanjaosta, yliopiston johdon tiedonkäytöstä ja käytössä olevista mittareista. Tutkitussa yliopistossa oli sekä uusia että vanhoja aloja. Kun yliopiston kokonaismääräraha ei kasvanut olisi uusien ja lisääntyvässä määrin opiskelijoita vetävien alojen resurssien lisäämiseksi niitä vastaavasti pitänyt vähentää vanhoilta ja toimintansa jo vakiinnuttaneilta aloilta. Yliopistossa käytettiin vääranlaisia mittareita ja laskentakaavoja, jotka eivät tehneet tilanteelle ja yliopiston kehittämistavoitteille oikeutta. Vanhat osat pystyivät käytännössä perustelemaan laskentatoimen avulla resurssien lisäyksiä uusien alojen tarpeista piittaamatta. Laskentatoimen käyttö osoittautui hyvin poliittiseksi. Laskentaa käytettiin neuvotteluissa valikoivasti omia tavoitteita palvelevan kuvan luomiseen.

Englannissa on tutkittu yliopistojen keskuhallinnon palvelujen kustannusten kohdistamista konsultointi- ja tutkimuspalveluille sekä tiedekun-

nille (Pendlebury 1997). Kohdistamisperusteet paljastuivat hyvin vaihteleviksi, eikä yhtenäistä periaatetta tuntunut löytyneen. Rahanjakokäytäntöä ei ole koettu oikeudenmukaiseksi (Angluin & Scapens 2000). Englannissa yliopistoja arvioidaan julkaisutoiminnan perusteella, mutta tutkimusten arviointiin liittyy monenlaisia ongelmia. Yliopistoissa lisääntyvien mittauskokeilujen arvioitiin tekevän vahinkoa yliopistojen yhteisöllisyydelle, autonomialla ja yhteiskunnalliselle keskustelulle (Puxty ym. 1994). Kehityksen seurauksena hierarkkisen ja byrokraattisen eetoksen katsottiin korvaavan kollegiaalisuuden ja ammattilaisuuden. Humphrey ym. (1995) arvioivat kriittisesti julkaisujen arviointitoimintaa sekä sen kehittämismahdollisuuksia. Julkaisujen arvioinnin todettiin käytännössä johtavan voimavaroja tuhlailevaan tutkimuksen monistamiseen. Arvioinnissa ongelmallista on myös, että erilaisin kriteerein ja painokertoimin tehdyt arvioinnit johtavat toisistaan poikkeaviin tuloksiin, eikä yliopistoja saada julkaisuista rekisteröitävän tiedon perusteella yksiselitteiseen järjestykseen edes tutkimuksen määrän perusteella. Tutkimuksen laatu on vielä ongelmallisempi kysymys, sillä monien hyväksi arvioitujen lehtien toimituspoliittikka suosii ns. normaalitutkimusta.

Groot (1999) on päätenyt Hollannin yliopistojen budjetointikäytännön muutosta koskevassa tutkimuksessaan siihen, että siirtyminen panosperusteisesta tulosperusteiseen ohjaukseen on lisännyt yliopistojen määrällisiä suoritteita. Lisääntyneen tehokkuuden tutkija on nähnyt vaihtoehtona joka valittiin mieluummin kuin hallituksen ajama kustannusleikkauspolitiikka.

Myös Saksan yliopistot ovat samassa tilanteessa. Saksalaiselle liiketaloustieteen perinteelle tunnusomaisesti asiaa on tutkimuksessa lähestytty mittareiden rakentamiseen keskittyen (Seidenschwarz 1993). Vastauksena yliopistojen hallinnon uudistukseen on kehitelty yliopistojen kustannuslaskentaa, opetuksen, tutkimuksen ja palvelutoiminnan tehokkuusindikaattoreja ja budjetointia. Koska yliopistojen toiminnan laadun ja pelkkiin suoritemäärien mittauksiin keskittymisessä kuitenkin on nähty mahdollista ristiiriittaisuutta, ratkaisuna on ollut määrällisten ja laadullisten tavoitteiden ja niitä mittaavien indikaattoreiden erottaminen toisistaan. Siis lisää mittareita.

Yliopistojen uutta talousjohtamista on tarkasteltu myös yleisemmin, ei erityiseen maakoh-

taiseen aineistoon perustuen. Craig ym. (1999) tarkastelevat ajatusta yliopistoista yrityksinä, erityisesti kauppakorkeakoulujen ja laskentatoimen opetuksen ja tutkimuksen kannalta. Ajatusta yliopistosta yrityksen logiikan mukaan markkinoilla toimivana ja Newmanin 1800-luvun puolivälissä määrittelemää yliopiston tehtävää, tavoitteita ja ideaaleja rinnastetaan toisiinsa. Tutkijat kehittelevät ajatusta markkinoiden logiikan mukaan toimivasta yliopistoyrityksestä, joka on kauhistuttava yliopiston irvikuva, mutta jonka monet piirteet osoittautuvat toisaalta hyvin tutuiksi yliopistoissa kaikkialla maailmassa. Uuden retoriikan mukaan opiskelijat nähdään asiakkaina, koulutus tuotteena, tutkimus kauppatavarana, professorit myötäilemässä tutkimuksen tilaajien ja opiskelijoiden tarpeita. Tutkijat kyseenalaistavat kaikki yrityksen logiikan mukaan toimivaan yliopistoon kuuluvat elementit yliopistolle määritellyn idean perusteella. Opiskelija ei ole kuin asiakas, koulutus ei ole kuin tuote, tutkimus lähtee tutkijan innoituksesta, on oltava vapaata, ja välittömästi hyödyttömän tutkimuksen tehtävänä on rikastuttaa maailmankuvaamme (ks. Rydman 1997). Opetus ei ole vain tiedon jakamista, kuten olisi esimerkiksi käytetty Walt Disneyn laskentatoimen opetusanimaatio-ohjelma internetin kautta tarjoiluna, vaan myös vaihtoehtoisten maailmankatsomusten ja ajattelutapojen tarjoamista, kriittisen asenteen tartuttamista, johon passiivisella teknisten ohjeiden seuraamisella ei voida koskaan päästä. Yliopistojen olisi edelleenkin oltava "rauhanhäiritsijä", sillä yhteiskunnan kehityksen kannalta se on osoittautunut tarpeelliseksi.

## TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA TUTKIMUS-AINEISTO

Tässä tutkimuksessa tarkastelemme yliopiston tehtävän määrittymistä. Yhteiskunnan tasolla yliopiston tehtävä on määritetty yliopistolaissa (4§), joka on eduskunnan hyväksymä ja tasavallan presidentin vahvistama valtion tahdonilmaus. Opetusministeriön rahanjaossaan käyttämä tavoiteohjaus on tällä hetkellä vahva yliopiston tehtävää määrittävä keino. Yksittäisissä yliopistoissa tehtävä ilmenee ja määrittyy uudestaan yliopistokohtaisessa missiossa. Yliopistojen sisällä tehtävää määrittävät tällä hetkellä voimakkaasti myös tuloksellisuusmittaukset ja niihin perustuva määrärahojen jako. Tuloksellisuusmit-

tauksia ja siihen perustuvia rahanjakokäytäntöjä on useissa yliopistoissa otettu käyttöön etenkin yliopiston ja tiedekuntien välillä, mutta usein myös tiedekuntien kohdistaessa määrärahaa laitoksilleen ja oppiaineilleen. Yliopistossa toimivien tutkijoiden ja opettajien kannalta kyse on velvollisuudentunnosta. Velvollisuuden määrittymisellä viittaamme laskentatoimen tiivelvollisuustutkimuksessa määriteltyyn ajatukseen tiivelvollisuudesta omien velvollisuuksien määrittämisenä itselle, itsestä ja itseä varten (Munro 1996).

Tässä tutkimuksessa yliopiston tehtävän määrittymistä on tarkasteltu yliopistolain, sekä opetusministeriön tulohajauksesta, yliopiston missiosta, yliopiston ja tiedekuntien rahanjaon perusteista hankkimaamme aineistoon perustuen. Tarkastelun ulkopuolelle on tarkoituksellisesti jätetty toiminta- ja taloussuunnitelmat ja tulossopimukset muutoin kuin voimavarojen osalta. Määrärahojen jako on tulohajauksen merkittävin väline ja näiltä osin olemme katsooneet mielekkääksi keskittyä tarkastelemaan nimenomaan rahanjakoon tiukasti liittyviä hallinnan teknologioita. Toimintamahdollisuuksia määrittävä rahanjako ja sen perusteet määrittävät sitä, mitä tehdään ja voidaan tehdä. Arviomme mukaan rahan jakamiseen liittyvillä käytännöillä on suuri tosiasiallinen merkitys yliopiston tehtävän määrittelyssä.

- 1) Tässä tutkimuksessa pyrimme vastaamaan kysymykseen: muuttuuko yliopistolaissa määritetty viesti matkallaan yliopistojen hallinnon hierarkiassa? Erityisen kiintoisaa on kuinka yliopistohallinnon eri tasoilla määritetty viesti on luettavissa yliopiston tutkijan ja opettajan kannalta? Ovatko eri tasoilla määrittyvät viestit linjassa keskenään, vai löytyykö ristiriitaisuuksia? Yliopiston toimijan voi olettaa huomioivan kaikki yliopistohallinnon eri tasoilla velvollisuuden määrittelyssä käytetyt tekniikat, ja ottavan kaikilta eri hallinnon tasoilta lähetetyt viestit vastaan. Yliopiston tutkijan/opettajan voi olettaa tuntevan yliopistolain, opetusministeriön tulohajauksen, oman yliopistonsa mission ja rahanjakomallin sekä tiedekuntansa sisäisen taloudenohjauskäytännön.
- 2) Lisäksi tavoitteenamme on kuvata hallinnon ja tiedekuntien välinen laskentatoimen peilitilanne sellaisena kuin se tutkimushetkellä tutkimuksen kohteena olevassa yliopistossa

on. Arvioimme pelitilanteen rakenteen merkitystä erityisesti tiivevöllisyydestä tutkimuksen kannalta.

- 3) Muodostamme oman käsityksemme tilanteen mahdollisesta ongelmallisuudesta. Edellä esitetystä yliopistojen laskentatoimen muutokseen kohdistuneesta tieteellisestä keskustelusta voi tehdä havainnon, että yleensä yliopistojen uutta talousjohtamista on päädytty pitämään ongelmallisena. Tähän kysymykseen otamme kantaa siinä määrin kuin tässä tutkimuksessa käyttämämme aineisto antaa siihen mahdollisuuksia. Mikäli havaitsemme tilanteessa ongelmia, pyrimme määrittelemään ongelman ja esitämme omia näkemyksiämme sen mahdollisesta ratkaisemisesta.

### YLIOPISTON TEHTÄVÄÄ MÄÄRITTELEVIEN HALLINNON TEKNIKOIDEN TARKASTELU OULUN YLIOPISTOSSA

Jotta tehtävän määrittely kestäisi siirtymä ajassa ja paikassa, pysyvyyden aikaansaamiseksi käytetään tarjolla olevia tekniikoita, joiden avulla keskustallinnon lähettämä viesti vangitaan ja tehdään siirrettäväksi (ks. Latour 1991). Eri teknologioiden käytölle on tyypillistä, että viesti ei ole välitettävissä täysin samanlaisena vaan tekniikasta toiselle muunnettaessa se myös usein muuttuu toiseksi (em.). Hallinnon hierarkiassa tasolta toiselle siirryttäessä tehtävän määrittelyssä käytetään erilaisia tekniikoita, joista tässä tarkastelemme yliopistolakia, opetusministeriön tulosohjausta, yliopiston missiota ja yliopiston ja tiedekuntien rahanjakomenetelmiä.

#### *Yliopiston tehtävä lain mukaan*

Uusi yliopistolaki astui voimaan 27.6.1997. Siinä yliopiston tehtävä on määritelty seuraavasti (4§):

"Yliopistojen tehtävänä on edistää vapaata tutkimusta sekä tieteellistä ja taiteellista sivistystä, antaa tutkimukseen perustuvaa ylintä opetusta sekä kasvattaa nuorisoa palvelemaan isänmaata ja ihmiskuntaa.

Yliopistojen tulee pyrkiä keskenään yhteistyöhön

siten, että niiden kesken vallitsee tarkoituksenmukainen työnjako.

Yliopistojen tulee järjestää toimintansa siten, että tutkimuksessa, koulutuksessa ja opetuksessa saavutetaan korkea kansainvälinen taso eettisiä periaatteita ja hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen."

#### *Opetusministeriön tulosohjaus*

Yliopistot ovat opetusministeriön tulosohjauksessa, jossa joka kolmas vuosi sovitaan yliopistojen toiminnan tavoitteista. Perus- ja tohtoritutkintotavoitteet sovitaan aina kolmeksi vuodeksi kerrallaan. Vuosittain tulosneuvotteluissa sovitaan seuraavan vuoden voimavarat ja hankkeet.

Yliopistojen toimintamenot muodostuvat perusrahoituksesta, valtakunnallisesta rahoituksesta sekä tuloksellisuus- ja hankerahoituksesta. Perusrahoituksen osuus on noin 85% toimintamenoista. Tuloksellisuusrahoituksella palkitaan toiminnan laatua. Hankerahoitus on kohdennettua lisärahoitusta yliopistojen esittämiin uusiin avauksiin tai uusien tilojen varustamiseen.

Perusrahoitus muodostuu vapaasta laskennallisesta perusrahoituksesta (95%) ja toimintasadonnaisestä perusrahoituksesta (5%). Laskennallinen perusrahoitus jaetaan tutkintojen pohjalta määräytyvään rahoitukseen ja laajuustekijän pohjalta määräytyvään rahoitukseen. Pääpaino on tutkintopohjaisessa osiossa (4/5). Laajuustekijän painoarvo mallissa on 1/5 ja se muodostetaan toteutuneiden palkkamenojen ja toteutuneiden tilakustannusten perusteella. Tekijällä on tarkoitus turvata yliopistojen perustehtävän, opetuksen ja tutkimuksen, infrastruktuuria ja perusrahoituksen vakautta.

Tutkintojen pohjalta määräytyvä osuus lasketaan siten, että 60% määräytyy koulutuksen ja 40% tutkimuksen jakokriteerillä. Koulutuksen jakokriteereinä ovat maisteritutkintojen tavoitteet ja toteutumien, tutkimuksen jakokriteereinä tohtoritutkintojen tavoitteet ja toteutumien. Tavoitteiden painoarvo on 2/3 ja toteutumien 1/3.

Toimintasadonnaisten perusrahoitus käsittää tutkijakoulujen rahoituksen sekä avoimen yliopisto-opetuksen. Avoimen yliopisto-opetuksen rahoitus määräytyy laskennallisten kokopäiväisten opiskelijapaikkojen perusteella.

<u>PERUSRAHOITUS</u>			
VAPAA LASKENNALLINEN PERUSRAHOITUS (95 %)		TOIMINTASIDONNAINEN PERUSRAHOITUS (5 %)	
Laajuustekijä (19 %)		Tutkintopohjainen rahoitus (76 %)	
Palkka- kustann. (14 %)	Tila- kustann. (5 %)	Maisteritutk. (46 %)	Tohtoritutk. (30 %)
		- tavoitteet 2/3 - toteumat 1/3	- tavoitteet 2/3 - toteumat 1/3
			Tutkijakoulut (4 %)
			Avoin yliopisto (1 %)
			- tavoitteet 2/3 - toteumat 1/3

**Kuva 1. OPM:n laskennallinen rahanjakomalli (Lähde: OPM)**

Valtakunnallinen rahoitus muodostuu valtakunnallisista tehtävistä, yhteiskunnallisesta palvelutoiminnasta, verkostoyhteistyöstä ja valtakunnallisista ohjelmista. Valtakunnallisen tehtävän status voidaan myöntää yksikölle, jolla on huomattavaa koulutus-, tutkimus- tai sivistyspoliittista merkitystä, mutta tehtävään liittyy vähän tai ei ollenkaan tutkintoja. Yhteiskunnallinen palvelutoiminta otetaan huomioon yliopiston suhteellisenä osuutena yhteiskunnalliseen palvelutoimintaan kohdistuneesta budjettirahoituksesta keskimäärin kolmena edellisenä vuonna; vähentävänä tekijänä otetaan huomioon yliopiston valtakunnallisiin tehtäviin saama rahoitus. Alueellisenä tehtävänä otetaan huomioon merkittävät alueelliset kehittämiskeskukset. Taidealojen taiteellista toimintaa kompensoidaan rahoituksella, joka määräytyy taidealojen palkkakustannusten suhteessa.

Tuloksellisuusrahan määrä ja jakautuminen eri kriteereiden kesken sekä tarkat laskenta-perusteet päätetään vuosittain. Sopimuskauden 2001-2003 tuloksellisuuskriteerit ovat seuraavat: tutkimuksen ja taiteellisen toiminnan laatu (tutkimuksen huippuyksiköt, Suomen Akatemian rahoitus, muu ulkopuolinen tutkimusrahoitus, taiteellisen toiminnan huippuyksiköt), koulutuksen laatu (koulutuksen laatuyksiköt, aikuis-koulutuksen laatuyliopistot), opintojen kulku (ylemman korkeakoulututkinnon suorittamisaika, ylempää korkeakoulututkintoa opiskelevien opiskelu-aika, laskennallinen tutkinnon suorittamisprosentti (läpäisyprosentti) ja siinä tapahtunut muutos), työllistyminen (ylemman korkeakoulututkinnon suorittaneiden työttömyys

koulutusalaryhmittäin), yliopistokohtainen arvio (opetusministeriön arvio tavoitteiden saavuttamisesta)

Hankerahoituksella rahoitetaan ensisijaisesti yliopistojen profiloitumista tukevia avauksia, joiden käynnistämiseen yliopistot selvästi tarvitsevat lisärahoitusta.

#### *Oulun yliopiston missio*

Ensimmäinen Oulun yliopiston strategia syntyi vuonna 1994. Siinä määriteltiin yliopiston perustehtävä (missio), tahtotila (visio), painoalat ja kehittämiskohteet. Toinen strategiakerros käytiin vuonna 1997 ja tuolloin mission ja vision toteuttamisen tueksi laadittiin yliopiston hallituksessa ja tulosyksiköissä aiesopimus, jonka tehtävänä oli tukea ja edelleen konkretisoida strategista työtä. Oulun yliopiston missio:

"Oulun yliopisto on kansainvälinen tiedeyhteisö, jonka perustehtävä on edistää Pohjois-Suomen sivistystä ja aineellista hyvinvointia.

Yliopisto tarjoaa korkeatasoisen oppimisympäristön kouluttaessaan erikoisalojen asiantuntijoita ja monialaisia osaajia haastaviin kansallisiin ja kansainvälisiin tehtäviin."

#### *Oulun yliopiston rahanjakoperiaatteet*

Oulun yliopiston hallitus päätti lokakuussa 2000 yliopiston rahanjaossa noudatettavista periaat-

teista. Tiedekuntien rahanjaossa otettiin käyttöön laskennallinen kaava. Kaava muodostuu opetusministeriön laskennallisen rahanjakomallin tutkintopohjaisesta osasta. Opetusministeriön periaatteista poiketen mallissa otetaan huomioon annettu sivuaineopetus ja kasvatustieteellisen tiedekunnan alemmat korkeakoulututkinnot (lastentarhanopettajat). Luonnontieteellisen tiedekunnan tutkimusasemat, kasvitieteellinen puutarha ja museot on osittain erotettu mallista omaksi eräkseen. Mallia sovelletaan vuonna 2001 30%:iin perusrahaista. Muu osa jaetaan edelleen historiallisten prosenttiosuuksien mukaisesti. Oulun yliopisto jakaa tiedekunnille tilakustannuksiin tarvittavat määrärahat edelleen korvamerkittynä. Muille kuin tiedekunnille osoitettavat määrärahat jaetaan edelleen historiallisten prosenttiosuuksien mukaisesti.

Oulun yliopistossa tuloksellisuudesta palkitaan tutkintotavoitteiden ylittämisen perusteella. Lisäksi palkitaan yliopiston sisäiset huippuyksiköt.

Sisäisiä hankkeita ei nykyisessä rahatilanteessa juurikaan ole.

#### *Tiedekuntien rahanjaossaan käyttämät kriteerit*

##### *Humanistinen tiedekunta*

Tiedekunnan virkapalkat ja virkasuhteisten päätoimisten tuntiopettajien palkat erotetaan muusta toimintarahasta todellisen suuruusina. Jäljelle jäävästä toimintarahasta varataan 5% jaettavaksi tasan arkeologian laboratoriolle ja tiedekunnan kansainvälisille ohjelmille. Laitoskohtaiset prosenttiosuudet lasketaan laitoksessa vuosien 1997-1999 aikana suoritettujen perus- ja jatkotutkintojen sekä laitoksen aineissa suoritettujen opintoviikkomäärien perusteella. Mahdolliset säästyneet/jakamattomat määrärahat tarkistetaan vuosittain syyskuussa ja käytetään laitosten julkaisutoiminnan palkitsemiseen sekä apurahoiksi nuorille tutkijoille.

##### *Taloustieteiden tiedekunta*

Taloustieteen tiedekunta ei jaa määrärahoja edelleen vaan ne pidetään jakamattomina tiedekuntatasolla. Tiedekunta muuttaa määrärahojen jakoperiaatteitaan vuonna 2001.

##### *Lääketieteellinen tiedekunta*

Vakinaisen henkilökunnan palkat jaetaan erikseen. Perustoimintaraha jaetaan seuraavina suhteellisina osuuksina: tutkimuksen perusrahoitus 20%, opetusmenot 10%, tuntiopetus 10%, tieteelliset aikakauslehdet 15%, tiedekunnan yhteiset menot 25%, varaus tulosrahoitukseen 20%. Perustoimintaraha opetuksen menoihin jaetaan opiskelijaa ja lukuvuotta kohden. Jaettava summa on aineesta riippuen 50 mk-3000 mk/opiskelija. Tutkimuksen perustoimintarahaa jaettaessa käytetään kertoimia 1-4 tutkimusalasta riippuen. Tuloksellisuusmäärärahan jaossa käytetään ensisijaisesti seuraavia kriteereitä: IF-arvojen kolmen vuoden kumulatiivista summaa (IF-arvojen perusteella lasketaan pisteitä, joiden määrä riippuu IF-arvon määrästä ja lehtien IF-arvosta), väitöskirjojen määrä, lisenssiaatin töiden määrä, erikoislääkärin ja erikoishammaslääkärin tutkintojen määrä, patenttien määrä, pro gradu -tutkielmien määrä ja syventävien opintojen tutkielmien määrä. Pisteet lasketaan edellisen viisivuotiskauden vuosikeskiarvosta. Lisäksi otetaan huomioon kokonaiset kirjat, review-artikkelit kirjassa, oppikirjan luvut ja artikkelit refereelehdissä, jotka eivät kuulu SCI-järjestelmän seurantaan. Tuloksellisuudesta palkitaan vain määritellyn perustason ylittävältä osalta.

##### *Kasvatustieteiden tiedekunta*

Kasvatustieteiden tiedekunnan rahanjako perustuu historiallisiin prosenttiosuuksiin.

##### *Luonnontieteellinen tiedekunta*

Perusrahat jaetaan historiallisen prosenttiosuuden mukaisesti. Tulosrahaa jaetaan koulutuksen perusteella vuosien 1998-2000 keskiarvona tutkintojen ja opintoviikkokertymien (1997-1999) perusteella. Tulosrahaa jaetaan tutkimuksen perusteella. Kriteereinä käytetään vuosien 1998-2000 referee-julkaisujen keskiarvoa. Huomioon otetaan alkuperäisartikkelit ja review-artikkelit kansainvälisissä sarjoissa ja kokoomateoksissa; sellaiset kotimaassa kansainvälisellä kielellä julkaistut sarjat, joilla on kansainvälinen levitys ja IF-arvo sekä kokoomateokset, mikäli niissä on käytetty referee-menettelyä;



artikkelit korkeatasoisessa kotimaisissa refereensarjoissa ja kokoomateoksissa, kansainväliset monografiat, kotimaiset monografiat ja patentit. Tutkimuksen vaikuttavuuden kriteerinä käytetään vuosien 1997-1999 Suomen Akatemian rahoituksen ja ulkopuolisen rahoituksen määrää. Tulorahaa jaetaan kansainvälisen opiskelijavaihdon perusteella. Laskennassa käytetään lähteneiden 3 vuoden keskiarvoa ja tulleiden 4 vuoden keskiarvoa. Tiedekunta jakaa väitöskirjapalkintoja. Palkitaan huomattavimmat, kansainvälisesti erityisen ansiokkaat julkaisut, monografiat tai patentit vuodelta 2000.

#### *Teknillinen tiedekunta*

Teknillinen tiedekunta jakaa saamansa määrärahat osastoille historiallisten prosenttiosuuksien mukaisesti. Tiedekunta muuttaa määrärahojen jakoperiaatteitaan vuonna 2001.

#### *Välittyvä tehtävä*

Tarkastelemme seuraavaksi tehtävän määrittymistä yliopiston tiedekunnissa toimivien tutkijoiden ja opettajien kannalta. Tehtävät on esitetty tiedekunnan tutkijan tai opettajan näkökulmasta siten, että ensin ovat tiedekunnan rahanjaon määrittelemät tehtävät, seuraavaksi yliopiston rahanjaon, mission, Opetusministeriön tulostuohjauksen ja lopuksi yliopistolain määrittämät tehtävät.

Lääketieteellisen tdk:n tutkija/opettaja: julkaisujen määrä x IF arvo, väitöskirjojen ja lisensiaattitöiden määrä, erikoislääkärin ja erikoishammaslääkärin tutkintojen määrä, patenttien määrä, pro gradu- tutkielmien määrä, syventävien opintojen tutkielmien määrä (tutkintojen ja julkaisujen määrä)/ tutkintojen määrä/ kansainvälinen tiede ja Pohjois-Suomen sivistys- ja koulutus/ tutkintojen määrä/tutkimus- ja siihen perustuva opetus, tieteellinen ja taiteellinen sivistys, nuorison moraalikasvatus.

Luonnontieteiden tdk:n tutkija/opettaja: opetus (tutkinnot ja opintoviikot), tutkimus (referee-artikkelit, monografiat, patentit, SA-rahoitus), kansainvälinen opiskelijavaihto, väitöskirjapalkinnot (tutkintojen, opintoviikkojen, referee-artikkeleiden, patenttien, SA-rahoituksen määrä)/ tutkintojen määrä/ kansainvälinen tiede ja Pohjois-Suomen sivistys- ja koulutus/tutkintojen määrä/ tutkimus- ja siihen perustuva opetus, tieteellinen ja taiteellinen sivistys, nuorison moraalikasvatus.

Humanistisen tdk:n tutkija/opettaja: perus- ja jatkokutkintojen ja opintoviikkojen määrä, julkaisu toiminta (tutkintojen, opintoviikkojen ja julkaisujen määrä)/tutkintojen määrä/ kansainvälinen tiede ja Pohjois-Suomen sivistys- ja koulutus/ tutkintojen määrä/ tutkimus- ja siihen perustuva opetus, tieteellinen ja taiteellinen sivistys, nuorison moraalikasvatus.

Kasvatustieteiden tdk:n tutkija/opettaja: ?/tutkintojen määrä/ kansainvälinen tiede ja Pohjois-Suomen sivistys- ja koulutus/tutkintojen määrä/ tutkimus- ja siihen perustuva opetus, tie-

	Yo-laki	OPM	Missio	OY	HuTK	(TaTK)	LTK	(KTK)	LuTK	(TTK)
Tutkimus (julkaisut)	X		X		X		X		X	
Opetus	X	X	X	X	X		X		X	
Tieteellinen ja taiteellinen sivistys	X		X							
Nuorison moraalikasvatus	X									
Kansainvälinen Opiskelijavaihto									X	
Patentit							X		X	

**Kuva 2. Tehtävän määrittäminen yliopistohallinnon hierarkian tasoilla.**

	Yo-laki	OPM	Missio	OY	HuTK	TaTK	LTK	(KTK)	LuTK	(TTK)
Vapaus	X									
Kasvu ja kehitys	X		X							
Vaativuus	X									
Arvostus	X						X		X	
Korkea moraali	X		X							
Humaanisuus	X									
Yhteistyö	X		X							
Korkea laatu	X		X							
Kunnia	X									
Eettisyys	X									
Tehokkuus		X		X	X		X		X	
Taloudellisuus		X		X						
Vaikuttavuus		X								
Kansainvälisyys			X						X	
Kannattavuus			X							
Alueellisuus			X							
Erityisyys			X							

**Kuva 3. Arvojen määrittäminen yliopistohallinnon hierarkian tasoilla.**

teellinen ja taiteellinen sivistys, nuorison moraali-  
kasvatus.

Taloustieteiden tdk:n tutkija/opettaja:  
?/tutkintojen määrä/ kansainvälinen tiede ja  
Pohjois-Suomen sivistys- ja koulutus/tutkintojen  
määrä/ tutkimus- ja siihen perustuva opetus, tie-  
teellinen ja taiteellinen sivistys, nuorison moraali-  
kasvatus.

Teknillisen tdk:n tutkija/opettaja: ?/tutkintojen  
määrä/kansainvälinen tiede ja Pohjois-Suomen  
sivistys- ja koulutus/tutkintojen määrä/ tutkimus-  
ja siihen perustuva opetus, tieteellinen ja taiteel-  
linen sivistys, nuorison moraalikasvatus.

Tärkeimmäksi velvollisuudeksi on selvästi mää-  
ritelty tutkintojen määrällinen tuottaminen. Myös  
kansainvälisten ja/tai referee julkaisujen määräl-

linen tuottaminen nousee esille, mutta edellisellä  
on selvästi suurempi painotus.

#### *Välittyvät arvot*

Siinä missä tehtävä määrittää mitä yliopiston  
työntekijän velvoitetaan tekävän, arvoilla voidaan  
määrittää toiminnan pelisääntöjä, mahdollisia kei-  
noja ja toiminnan rajoja tehtävän määrittämiin  
tavoitteisiin pyrittäessä. Seuraavaksi arvioimme  
tässä tarkasteltuja hallinnon teknologioita niissä  
välittyvien arvojen kannalta. Arvojen luennassa  
on tulkintaa siinä määrin, kun arvoja ei ole mää-  
ritelty eksplisiittisesti.

Yliopistolaista välittyviä arvoja ovat vapaus

(tutkimuksessa), kasvu, kehitys (tieteellinen ja taiteellinen sivistys), vaativuus, arvostus (ylin opetus), korkea moraalit, humanisuus (isänmaan ja ihmiskunnan palvelu), yhteistyö (yliopistot), korkea laatu, kunnia (korkea kansainvälinen taso), eettisyys (tieteessä). Opetusministeriön rahoitusmallin välittämiä arvoja ovat tehokkuus, taloudellisuus ja jossain määrin myös vaikuttavuus. Yliopiston missiossa määritellyt arvoja ovat kansainvälisyys (tieteessä), kasvu, kehitys (sivistys), kannattavuus (aineellinen hyvinvointi), alueellisuus, korkea, mutta astetta matalampi moraalit (Pohjois-Suomen palvelu), korkea laatu (oppimisympäristössä), erityisyys, monialaisuus (osaamisessa). Yliopiston rahanjaossa välittyvät tehokkuuden ja taloudellisuuden arvot. Tiedekuntien sisäisissä suoritumismittareissa välittyviä arvoja ovat: 1) Lääketieteellisessä tiedekunnassa tehokkuus, tiedeyhteisön arvostus; 2) Luonnontieteiden tiedekunnassa tehokkuus, tiedeyhteisön arvostus, kansainvälisyys; 3) Humanistisessa tiedekunnassa tehokkuus. 4) Kasvatustieteellisessä tiedekunnassa; 5) Taloustieteiden tiedekunnassa; ja 6) teknillisessä tiedekunnassa ei toistaiseksi ole määritelty tiedekunnan sisäisiä suoritumisen arvioinnin mittareita.

Tehokkuus ja taloudellisuus ovat selvimmän näkyviä arvoja. Tässä on vaarana, että muuttaman arvon korostaminen tekee vastaavasti muut yliopistotoimintaan perinteisesti kuuluneet arvot näkymättömiksi. Toiminta on nopeasti mukauttamaan kaikilta osiltaan uuden ideaalin mukaisesti.

## JOHTOPÄÄTÖKSET JA KESKUSTELU

Tässä tutkimuksessa olemme arvioineet tällä hetkellä vallitsevaa tilannetta eräissä Suomen yliopistoista. Tilanne lienee käsityksemme mukaan kuitenkin vastaava myös muissa yliopistoissamme.

Yliopistohallinnon hierarkian eri tasoilla määritettyä yliopiston tehtäviä ja etenkin arvot eivät ole keskenään linjassa. Eduskunnan laissa määritetty viesti muuntuu hierarkian eri portaissa selvästi. Vaikka perustehtäväksi määritetäänkin useimmilla tasoilla opetus ja tutkimus, tehtäville annettava painotus muuttuu. Laissa tutkimus on yliopistoissa tapahtuvan kasvatuksen, opetuksen ja koulutuksen perusta, tiedekunnissa opetuksen painoarvo on suurin, mutta myös tutkimus on

mukana, kun taas Opetusministeriön ja yliopiston sisäisessä rahanjaossa vain opetus ratkaisee. Viesti siis muuttuu tutkimuksen painottamisesta opetuksen painottamiseen. Arvot muuttuvat vielä enemmän. Laista luettavissa olevia arvoja ovat: vapaus, vaativuus, korkein moraalit (isänmaa ja ihmiskunta), yhteistyö, korkea laatu, arvostus, kunnia, kansainvälisyys, tieteen eettisyys. Oulun yliopiston missiossa julistettuja arvoja ovat kansainvälisyys, taloudellinen ja aineellinen kasvu ja kannattavuus, korkea, mutta laissa määritettyä moraalit astetta matalampi moraalisuus (Pohjois-Suomi) tai alueellisuus, korkea laatu, erityisyys ja monialaisuus. Opetusministeriön, yliopiston ja tiedekuntien suoritumisen arviointi- ja rahajakojärjestelmä viestivät yksinomaan tehokkuutta ja taloudellisuutta. Laissa määritetty yhteistyö on mukana yliopiston missiossa, humanistisen sekä luonnontieteellisen tiedekunnan sisäisessä rahanjaossa mukana monialaisuutena. Eniten eroa oli lain ja yliopiston mission sekä rahanjakomallin viestimien tavoitteiden ja etenkin arvojen välillä.

Mikä on sitten yliopistossa työskentelevän tutkijan ja opettajan velvollisuus tässä tarkasteltujen tekniikoiden määrittämässä? Tärkeimpänä velvollisuutena on toimia "opetuskoneena". Perus- ja jatko-opiskelijoiden on läpäistävä "tuotantoprosessi" mahdollisimman nopeasti, jotta toiminta olisi tehokasta. Jotta toiminta olisi myös taloudellista, opettajia on oltava suhteessa opiskelijoihin mahdollisimman vähän. Koulutuksesta jäljellejäävä aika on käytettävä tehokkaasti julkaisujen määrälliseen tuottamiseen, kaksois-sokkoarvioinnin ajatellaan takaavan laadun. Eli "opetuskoneessa" on oltava myös "tutkimuksen monistamistoiminto".

Ongelmalliselta tämän tutkimuksen perusteella näyttää: 1) Mittareiden kapea-alaisuus, mikä johtaa käytännössä siihen että joudutaan poimimaan tehtäviä mallin ulkopuolelle (esim. valtakunnalliset yksiköt, tutkimusasetat) tai ottamaan lisämuuttujia malliin (laajuustekijä, sivuaineopetus, alemmat tutkinnot). Tällainen menetelmä hämärtää mallin läpinäkyvyyttä ja ennustettavuutta; asioita joita mallin käyttöönnoton perusteluina nimenomaan on käytetty. 2) Muuttaman tekijän suuri painoarvo. Tämä on johtamassa tutkintotavoitteiden täyttämiseen keinolla millä hyvänsä. Joissakin yliopistoissa on ryhdytty esim. rekrytoimaan ulkomailta opiskelijoita tutkintotavoitteiden saavuttamiseksi. Tällainen menetelmä

kuitenkin vääristää suomalaisten veronmaksajien saamaa kuvaa yliopistojen tuloksellisuudesta. Se vaikuttaisi lisäksi olevan ristiriidassa yliopistolain kanssa, jossa yliopistojen tehtäväksi mainitaan nuorison kasvattaminen palvelemaan isänmaata ja ihmiskuntaa. Ulkomaalaisia opiskelijoita ei siten tulisi ottaa huomioon tutkintotoivoitteiden toteutumisessa vaan toiminta pitäisi avoimesti määritellä esimerkiksi kehitysyhteistyöksi. Toiminta pitäisi silloin myös rahoittaa muulla tavoin kuin yliopistojen budjetista. 3) Rahanjakomallin yksinkertaisuus on harhaa, sillä perusmallin yksinkertaisuudesta huolimatta käytäntöä mutkistavat kilpailun ja arvioinnin perusteella jaettavat rahat. 4) Mittarit ovat puhtaasti määrällisiä, joten laatu, eettiset näkökohdat ja arvot, taloudellisuutta ja tehokkuutta lukuun ottamatta tulevat näkymättömiksi.

Yliopistojen hallinnon uudistaminen on hyvistä pyrkimyksistä huolimatta aiheuttanut myös joukon ongelmia. Niiden ratkaisemisessa kyse on lopulta monen eri tason päätöksenteosta, niin yliopiston sisällä kuin sen ulkopuolellakin. Yliopistojen rahoituksen tuntuva lisääminen olisi osaratkaisu, joka poistaisi tarpeen korostaa laskentatoimen avulla luotuja totuuksia vaikeiden leikkaus- ja lakkautus- ja uudelleensuuntaamis- päätösten perustelemiseksi. Perusteet, joilla opetusministeriö jakaa yliopistojen rahoitusosuuksia ei kuitenkaan ole ratkaiseva kysymys. Harmilliseksi asian tekee rahoituksen kohdentamisen liittäminen hyvin mekaaniseen suoriutumisen arviointiin. Yliopistojen suoriutumisen arviointiin ja ns. tulosjohtamiskäytäntöön liittyy paljon syylistämistä, joka usein tietoisestikin asetettujen mahdollottomien määrällisten velvollisuuksien täyttämättä jättämiseen liittyy. Balanced Scorecardit ym. yliopistojen oman hallinnon kehittämishankkeet voivat olla oire siitä, että yliopistoissa on olemassa tarve jollekin muullekin kuin opetusministeriön rajanjaossaan käyttämien mittareiden avulla johtamiselle.

Kaikki Oulun yliopiston tiedekunnat eivät käytä tällä hetkellä määrällisiä suoriutumismittareita jakaessaan rahaa laitoksilleen. Oulun yliopistossa puolet tiedekunnista käyttää määrällisiä mittareita ja puolet tiedekunnista jakaa rahat historiallisella perusteella tai ei kohdistaa määrärahoja laitoksille ollenkaan. Sekä tiedekuntien että yliopiston hallinnolla on ollut ja on edelleen useita toimintavaihtoehtoja. Tiedekunnat, jotka ovat omaksuneet uudet velvollisuudet niitä mää-

rittävien teknologioiden myötä, määrittelevät sitä välittäviä itselleen sovitettuja teknologisia ratkaisuja. Nämä tiedekunnat pyrkivät aktiivisesti määrittelemään itselleen edullisia mittareita yliopiston sisäisen rahanjaon perustaksi. Tiedekunnissa, joissa ei ole omaksuttu uutta hallinnon teknologiaa, joudutaan pelaamaan laskentatoimen peliä toisten määrittelemillä ehdoilla, mutta ei olla toisaalta suojassa velvollisuuksien uudelleen määrittelyltä. Toiset tiedekunnat ja yliopistohallinto tekevät sen kyseisestä tiedekuntahallinnosta riippumatta. Myös yksittäisen yliopiston hallinnolla on vaihtoehtoja. Yliopiston hallinto voi vahvistaa velvollisuuksien uudelleenmäärittymistä käyttämällä opetusministeriön tehokkuusmittareita myös yliopiston sisäisen rahanjaon perusteena. Yliopiston hallinnon olisi mahdollista myös jarruttaa velvollisuuksien uudelleenmäärittymistä pidättäytymällä opetusministeriön tehokkuusmittareiden käytöstä yliopiston sisäisen rahanjaon perustana. Yliopiston sisäinen määrärahojen ohjaus voitaisiin perustaa yhtä hyvin yliopiston pitkän tähtäyksen kehittämisslinjauksiin, tehtävien priorisointiin ja aktiiviseen toiminnan rahoituksessa sovellettavien periaatteiden luomiseen. Samalla yliopiston palvelujen tarjoamiseen liittyviä, osin yliopistolaissa ja yliopiston missiossa esitettyjä arvoja voitaisiin vahvistaa.

Oulun yliopistossa humanistinen, lääketieteellinen ja luonnontieteellinen tiedekunta kuuluvat hallinnon välittämän johtamisen teknologian piiriin. Taloustieteiden-, kasvatustieteiden- ja teknillinen tiedekunta eivät samassa määrin. Aktiivisesti yliopiston sisäisen laskentatoimen kehittämiseen ryhtyneet tiedekunnat voivat saada suhteellisen edun rahanjakopelin rakentamiseen passiivisemmin suhtautuneisiin tiedekuntiin verrattuna. Vielä ei voida tietää, mitkä tiedekunnista saavat edellytyksiä kasvuun ja mitkä kutistuvat; rahoitusleikkausten kierteeseen jouduttuaan kenties lakkaavat kokonaan olemasta. Voittokaan ei tule ilmaiseksi, sillä pelissä menestyminen vaatii toimintatapojen mukauttamista pelin sääntöjen mukaiseksi. Tässä tilanteessa voisi olla mielekästä erottaa toisistaan rahanjako ja yliopiston työntekijöiden velvollisuuksia määrittävä suoriutumisen arviointi. Oulun yliopistossa näyttää olevan meneillään suuntaus, jossa tiedekunnat kehittävät sisäisiä suoriutumisarviointi- ja rahanjakokäytäntöjään opetusministeriön mallin mukaisesti.

Laskentatoimi on osoittanut useaan otteeseen voimansa yhteiskunnassa tavoiteltujen muutos-

ten ajamisessa (ks. esim. Miller 1991, Dent 1991, Arnold 1991). Yliopistoihin kohdistuva muutos on tässä suhteessa vain yksi tapaus muiden joukossa. Vaikka muutos on jo käynnissä, voimme kuitenkin edelleen kysyä, onko se kaikilta osiltaan tavoittelemisen arvoinen? Meidän mielestämme ei.

Yliopistojen hallintoa tulee toki kehittää. Uuden yliopistohallinnon vain olisi oltava yliopistotyön erikoislaadun huomioivaa ja yliopiston tehtävän kanssa yhdensuuntaista. Yliopistoissa olisi niin haluttaessa mahdollista kehittää tieto-organisaatioihin yleisemminkin sopivaa johtamis- ja hallintokäytäntöä (ks. esim. Lehtimäki ym. 1991, Sveiby 1997). Eli oppi voisi siirtyä tässä suhteessa yhtä hyvin myös yliopistoista yrityksiin, joissa tällaiselle liiketoimintaosaamiseen liittyvälle innovaatiolle vaikuttaisi tässä tiedon ja asiantuntijoiden ajassa olevan huutava tarve (ks. myös Kanter 1999). Mintzberg (1996) on päätenyt julkishallintoa koskevassa tutkimuksessaan siihen, että esim. opetushallinnossa jossa työ on niin monitahoista, hallinnon järjestämistä voisi ajatella palvelumielikuvan pohjalta. Tunnuksien ja mittauksen avulla johtaminen ei tähän ajatukseen sovi. Mintzbergin määrittelemänä palvelua, yliopistojen palveluakin, johdettaisiin visioiden ja arvojen avulla, ja suoriutumisen arviointikin olisi asiantuntija-arviointia jossa tarkasteltaisiin kokonaisuuksia. (Ks. Myös Ezzamel & Wilmott 1993).

Yliopistoissa tarvitaan ehdottomasti velvollisuudentuntoista yliopistojohtamista, mutta velvollisuutta ei toisaalta tulisi kaventaa niihin muutamaankin arvoon jotka useimmiten tähän yhteyteen liitetään. Velvollisuuden täyttämisen ja yliopiston palvelujen tarjoamisessa suoriutuminen on paljon enemmän kuin tehokkuutta, taloudellisuutta ja vaikuttavuutta, joita pyritään mittaamaan karkein määrällisin mittauksin. Tehokkuusmittausten korostuminen on ongelmallista lähinnä siksi, että näin tehdään samalla niin paljon olennaisia näkymättömäksi. Tämä ajatus on laskenta-toimen tutkimuksessa esitetty usein aiemminkin, ja siihen on myös tässä yhteydessä helppo yhtyä (esim. Humphrey ym. 1993, Arrington ym. 1993).

Ylhäältä alas etenevän hallinnon uudistamisen sijaan voisi elätellä ajatusta alhaalta ylös, olemassa olevista työprosesseista lähtevästä kehittämisestä myös yliopistojen yhteydessä (ks. myös Räsänen 1997).

Luovan prosessin (mitä tutkimustyö ja taidekin ovat) johtaminen määrällisillä tavoitteilla ei vaikuta onnistuneelta ratkaisulta, vaikka ajatus onkin maailmanlaajuisesti yliopistoihin omaksuttu. Ajatuksen absurdisuutta voisi havainnollistaa vaikka ehdottamalla, että valtion taiteilija-apurahaan liitettäisiin määrälliset tavoitteet. Esimerkiksi kuvataiteilija tuottaisi apurahakaudellaan tavoitteeksi asetetun määrän tauluja. Lisäksi olisi varmasti kohtuullista odottaa raportointia käytetyistä maali- ja pohjakangasmääristä (prosessin on oltava taloudellinen). Kesken jääneistä töistä otetaan lisäraportointia. Laadusta riittänee kertoa myytyjen taulujen määrä. Tuskin menisi kovin kauan siihen, että pääsisimme ihmettelemään, miksi suomalainen taide on kriisissä.

## VIITTEET

<sup>1</sup>Ensimmäiset yliopistot syntyivät 1100- ja 1200-luvulla Bolognaan, Pariisiin, Montpellieriin, Napoliin, Oxfordiin, Cambridgeen, Toulouseen ja Salamancan.

<sup>2</sup>Kohlbergin asteikossa moraali on jäsennetty hirakaisesti. Kyse on siitä korkeamman asteen moraalista mitä suurempi ihmisjoukko otetaan huomioon. Pohjois-Suomi, on siis koko Suomea ja etenkin ihmiskuntaa pienempi joukko ja moraali lain moraalia alemman tason moraali.

## LÄHTEET

- Ahonen, P. Organisaatioekonomia monitoimintaisissa asiantuntijaorganisaatioissa, erityisesti korkeakouluissa – finanssihallintoanalyysi tulosajattelun reuna-ehdoista. Hallinnon tutkimus (1993): 4, s. 257-270.
- Angluin, D. & Scapens, R. W. Transparency, accounting knowledge and perceived fairness in UK universities' resource allocation: results from a survey of accounting and finance. *British Accounting Review* 32 (2000): 1, s. 1-42.
- Anon. Yliopistolaki 27.6.1997/645.
- Arnold, P. Accounting and the state: consequences of merger and acquisition accounting in the U.S. hospital industry. *Accounting, Organizations & Society* 16 (1991): 2, s. 121-140.
- Arrington, C. & Francis, J. Accounting as a human practice: the appeal of other voices. *Accounting, Organizations & Society* 18 (1993): 2/3, s. 105-106.
- Coy, D. & Pratt, M. (1998) An insight into accountability and politics in universities: a case study. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 11 (1998): 5, s. 540-561.
- Craig, R. J., Clarke, F. L. & Amernic, J. H. Scholarship

- in university business schools – Cardinal Newman, creeping corporatism and farewell to the “disturber of the peace”? *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 12 (1999): 5, s. 510-524.
- Dent, J. F. Organizational research in accounting: perspectives, issues and commentary, pp. 143-178. In A.G. Hopwood & M. Bromwich (eds.) *Research & current issues in management accounting*. Pitman, London, 1986.
- Dent, J. F. Accounting and organizational cultures: a field study of the emergence of a new organizational reality. *Accounting, Organizations and Society* 16 (1991): 8, s. 705-732.
- Ezzamel, M. & Wilmott, H. Corporate governance and financial accountability: Recent reforms in the UK public sector. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* (1993): 3, s. 109-132.
- Groot, T. Budgetary reforms in the non-profit sector: A comparative analysis of experiences in health care and higher education in the Netherlands. *Financial Accountability & Management* (1999): Aug/Nov, s. 353-376.
- Groves, R.E.V., Pendlebury, M.W. & Stiles, D.R. A critical appreciation of the uses for strategic management thinking, systems and techniques in British universities. *Financial Accountability & Management* (1997): Nov, s. 293-312.
- Helenius, B., Hämäläinen, E. & Tuunainen, J. Kohti McDonald's –yliopistoa?: Näkökulmia suomalaiseen korkeakoulu- ja tiedepolitiikkaan. 2.painos, Hanki ja jää, Tammi, Gummerus, Jyväskylä, 1996.
- Hopwood, A. G. The Archaeology of Accounting Systems. *Accounting, Organizations & Society* 12 (1987): 3, s.207-234, 1987.
- Hopwood, A. G., Page, M. & Turley, S. Understanding accounting in a changing environment. Prentice Hall & The institute of chartered accountants in England and Wales, Research studies in accounting, Englewood Cliffs, NJ, 1990.
- Hopwood, A. G. & Miller, P. Accounting as social and institutional practice. Cambridge University Press, Cambridge, 1994.
- Humphrey, C., Moizer, P. & Owen, D. Questioning the value of the research selectivity process in British university accounting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* (1995): 3, s. 141-164.
- Humphrey, C., Miller, P. & Scapens, R. W. Accountability and accountable management in the UK Public Sector. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 6 (1993): 3, s. 7-29.
- Hämäläinen, E. Tilastoitu tieto korkeakoulupolitiikassa. Teoksessa Helenius, B., Hämäläinen, E. & Tuunainen, J (toim.) Kohti McDonald's –yliopistoa?: Näkökulmia suomalaiseen korkeakoulu- ja tiedepolitiikkaan. 2.painos, Hanki ja jää, Tammi, Gummerus, Jyväskylä, 1996, s. 141-176.
- Jönsson, S. Budgetary behaviour in local government : a case study over 3 years. FE-rapport, Göteborgs universitet, Göteborg, 1979.
- Kanter, R. M. From spare change to real change: the social sector as beta site for business innovation. *Harvard Business Review* 77 (1999) 3, s. 122-132.
- Kekäle, J. Organizational and leadership cultures within university departments. *Hallinnon tutkimus* (1995): 2, s. 100-111.
- Kolbe, L. Jäähyväiset valtiolle? Teoksessa Helenius, B., Hämäläinen, E. & Tuunainen, J: Kohti McDonald's –yliopistoa?: Näkökulmia suomalaiseen korkeakoulu- ja tiedepolitiikkaan. 2.painos, Hanki ja jää, Tammi, Gummerus, Jyväskylä, 1996, s. 13-34.
- Kontinen, E. & Pylvänäinen, M. Uuden yliopiston synty. Jyväskylän yliopiston kehittämisen suuret linjat ja suhdanteet. Teoksessa Helenius, B., Hämäläinen, E. & Tuunainen, J: Kohti McDonald's –yliopistoa?: Näkökulmia suomalaiseen korkeakoulu- ja tiedepolitiikkaan. 2.painos, Hanki ja jää, Tammi, Gummerus, Jyväskylä, 1996, s. 35-70.
- Kuoppala, K. Korkeakoulutuksen taloudellisen ohjauksen konvergoituminen Euroopassa. Teoksessa P. Meklin (toim.) Korkeakoulut murroksessa: näkökulmia talouden ohjaukseen. *Hallintotiede A:8, Tampereen yliopisto, Tampere*, 1995, s. 11-30.
- Latour, B. Technology is society made durable. In J. Law (ed.) *Sociology of monsters: essays on power, technology and domination*. Sociological review monograph 38 (1991): s. 103-132.
- Lehtimäki, J. Korkeakoulujen tavoitteellinen johtaminen. *Hallinnon tutkimus* (1990): 3, s. 177-186.
- Lehtimäki, J., Kontkanen, L. & Nurmi, R. An organization theoretical framework of knowledge organization. *Hallinnon tutkimus* (1991): 1, s. 41-49.
- Meklin, P. Valtion toimintayksikön kannattavuus : käsitteellinen systematisointi ja arviointia ohjausjärjestelmän kannalta. Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja, Tampereen yliopisto. Sarja A 1, Tutkimuksia, Tampereen yliopisto, Tampere, 1979.
- Meklin, P. (toim.) Korkeakoulut murroksessa: näkökulmia talouden ohjaukseen. *Hallintotiede A:8, Tampereen yliopisto, Tampere*, 1995.
- Miller, P. Accounting innovations beyond the enterprise: problematizing investment decisions and programming economic growth in the U.K. in the 1960s. *Accounting, Organizations & Society* 16 (1991): 8, 733-762.
- Mintzberg, H. Managing government, governing management. *Harvard Business Review* 74 (1996) 3, s. 75-85.
- Monsen, N. Regnskap i Politikken? Om årsrapportens Funksjoner for en Kommune og Dens Toppledelse. Norwegian School of Economics and Business Administration, Bergen, 1989. Diss.
- Munro, R. Alignment and identity work: the study of accounts and accountability. In R. Munro & J. Mouritsen (eds.) *Accountability: Power, Ethos & the technologies of managing*. Thomson, London, 1996.
- Nummikoski, J. Korkeakoulut supistuvan budjettirahoituksen tilanteessa. Teoksessa P. Meklin (toim.)

- Korkeakoulut murroksessa: näkökulmia talouden ohjaukseen. *Hallintotiede A:8*, Tampereen yliopisto, Tampere, 1995, s. 59-80.
- Näsi, S. Julkistalouden laskentatoimen perustehtävät, puitteet ja systematiikka: esimerkki- ja havainnollistustasona valtionhallinnon toimintayksiköt. Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja, Tampereen yliopisto. Sarja A 2, Tutkielmia ja raportteja, Tampereen yliopisto, Tampere, 1979.
- Olson, O. *Ansvar och ändamål : om utveckling och användning av ett kommunalt ekonomisystem*. Diss., Doxa, Lund, 1983.
- Olson, O., Guthrie, J. & Humphrey, C. (eds.) *Global Warning! Debating international developments in New Public Financial Management*. Cappalen, Valdres, Fagernes, 1998.
- Pendlebury, M. & Algaber, N. *Accounting for the cost of central support services in UK universities: A Note*. *Financial Accountability & Management* (1997): Aug, s. 281-288.
- Puxty, A.G., Sikka, P. & Willmott, H.C. *Systems of surveillance and the silencing of UK academic accounting*. *British Accounting Review* 26 (1994): 2, s. 137-71.
- Pylvänäinen, M. *Tulosjohtaminen ja korkeakoulujen hallinnonuudistus*. *Hallinnon tutkimus* (1995): 2, s. 139-142.
- Rydman, J. (toim.) *Maailmankuvaa etsimässä: tieteen päivät 1997*. WSOY, Porvoo, 1997.
- Räsänen, K. *Miten suhtautua BPR-otteeseen korkeakoulun kehittämisessä?* Teoksessa Mälkiä, M. & Vakkuri, J. (toim.) *Strateginen johtaminen yliopistoissa*. Tampereen yliopisto, Tampere, 1998, s. 269-305.
- Räty, T. *Tehokkaasti teiden ja osaamisen Suomeen – ohjausta vai legitimaatiota?* Teoksessa Helenius, B., Hämäläinen, E. & Tuunainen, J: *Kohti McDonald's –yliopistoa?: Näkökulmia suomalaiseen korkeakouluja tiedepolitiikkaan*. 2.painos, Hanki ja jää, Tammi, Gummerus, Jyväskylä, 1996, s. 209-245.
- Seidenschwarz, B. (1993) *Controlling fur Universitäten*. *Controlling* 4 (1993): Juli/Aug, s. 190-198.
- Sveiby, K.E. *The new organizational wealth: managing & measuring knowledge-based assets*. Berrett-Koehler, San Francisco, 1997.
- Taipale, V. *Hallitseeko Suomi kilpailuetunsa tutkimuksessa?* *Dialogi* (2000): 6, s. 24-25.
- Tamminen, R., Manninen, A. & Pellinen, J. *The concept of accountability – from stewardship to discipline*. *Hallinnon tutkimus* (1999): 1, s. 33-47.
- Tiuri, M. *Koulutus ratkaisee kansakunnan tulevaisuuden*. *Helsingin Sanomat*, 6.12.2000.
- Uusitalo, P. & Lipponen. *Yliopisto ja valtiovalta*. Gaudeamus, Helsinki, 1995.
- Vakkuri, J. & Meklin, P. (1998) *Tulosmittaus ja "vastiketta rahalle" –ajattelutapa: näkökulmia mittausteoreettisiin ongelmiin ja riskeihin*. *Hallinnon tutkimus* (1998): 2, s. 80-89.
- Väyrynen, R. *Globalisaatio: uhka vai mahdollisuus?* Atena, Jyväskylä, 1999.
- Watts, E.W. *Internal allocation of funds: changes and challenges for Australian universities*. *Financial Accountability & Management* (1996): Feb, s. 53-70.