

Kansainvälinen vertailu yliopistojen taloudellisesta autonomiasta

Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2007:42

Kansainvälinen vertailu yliopistojen taloudellisesta autonomiasta

Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2007: 42

Vuokko Kohtamäki



OPETUSMINISTERIÖ

Undervisningsministeriet

MINISTRY OF EDUCATION

Ministère de l'Éducation

Opetusministeriö / Undervisningsministeriet
Koulutus- ja tiedepolitiikan osasto / Utbildnings- och forskningspolitiska avdelningen
PL / PB 29
00023 Valtioneuvosto / Statsrådet
<http://www.minedu.fi/julkaisut>

Yliopistopaino / Universitetstryckeriet, 2007

ISBN 978-952-485-419-1 (nid./htf)
ISBN 978-952-485-420-7 (PDF)
ISSN 1458-8102

Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä/
Undervisningsministeriets arbetsgruppspromemorior och utredningar 2007:42

Kuvailulehti**Julkaisija**

Opetusministeriö

Julkaisun päivämäärä

5.9.2007

Tekijät (toimielimestä: toimielimen nimi, puheenjohtaja, sihteeri) Vuokko Kohtamäki	Julkaisun laji Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä		
	Toimeksiantaja Opetusministeriö		
	Toimielimen asettamispvm 1.12.2005	Dnro 68/040/2005	
Julkaisun nimi (myös ruotsinkielinen) Kansainvälinen vertailu yliopistojen taloudellisesta autonomiasta En internationell jämförelse mellan universitetens ekonomiska autonomi			
Julkaisun osat muistio + liitteet			
Tiivistelmä <p>Opetusministeriön kutsumina selvitysmiehinä hallintoneuvos Niilo Jääskinen ja professori Jorma Rantanen tekivät ehdotuksensa yliopistojen taloudellisen ja hallinnollisen aseman uudistamiseksi väliraportissaan (Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2006:14) ja loppuraportissaan (Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2007:2), joka luovutettiin opetusministeriölle 17.1.2007.</p> <p>Selvitystyössä edellytettiin otettavaksi huomioon myös kansainvälisiä kokemuksia yliopistojen taloudellisesta autonomiasta. Selvitysmiehet hankkivat kansainvälistä aineistoa ja heidän loppuraporttiinsa (2007:2) sisältyy selvitystyön pääsihteerin laatima tiivistelmä yliopistojen taloudellisen autonomian kansainvälisestä vertailusta (Kohtamäki 2007, 158–173).</p> <p>Tässä julkaisussa kansainvälinen vertailu on kokonaisuutena. Vertailussa on kaksi osaa. Ensimmäiseen osaan sisältyy dokumenttiaineistoon perustuva kuvaus yliopistojen taloudellisesta autonomiasta kahdeksassa eri maassa. Tiivistelmäkatsauksessa suomalaisia yliopistoja verrataan näiden maiden yliopistojen autonomiaan järjestelmätasolla. Toisessa osassa on kansainvälisillä vierailuilla tehtyihin haastatteluihin ja dokumenttiaineistoon perustuvat kuvaukset seitsemän case-yliopiston taloudellisesta autonomiasta kolmessa eri maassa. Tiivistelmäkatsauksessa suomalaisia yliopistoja verrataan case-yliopistojen (ja lisäksi kahteen muun vierailuyliopiston) taloudelliseen autonomiaan.</p>			
Avainsanat (asiasanat) Autonomia, taloudellinen autonomia, yliopisto, yliopiston hallinto			
Muut tiedot			
Sarjan nimi ja numero Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2007:42	ISSN 1458-8102	ISBN 978-952-485-419-1 (nid.) 978-952-485-420-7 (PDF)	
Kokonaissivumäärä 77	Kieli suomi	Hinta	Luottamuksellisuus julkinen
Jakaja Yliopistopaino		Kustantaja Opetusministeriö	

Presentationsblad

Utgivare
Undervisningsministeriet

Utgivningsdatum
5.9.2007

Författare (uppgifter om organet: organets namn, ordförande, sekreterare) Vuokko Kohtamäki	Typ av publikation Undervisningsministeriets arbetsgruppspromemorior och utredningar		
	Uppdragsgivare Undervisningsministeriet		
	Datum för tillsättandet av organet 1.12.2005	Dnro 68/040/2005	
Publikation (även den finska titeln) En internationell jämförelse mellan universitetens ekonomiska autonomi (Kansainvälinen vertailu yliopistojen taloudellisesta autonomiasta)			
Publikationens delar promemoria samt bilagor			
Sammandrag <p>Förvaltningsrådet Niilo Jääskinen och professor Jorma Rantanen fick av undervisningsministeriet uppdraget att fungera som utredningsmän och att lägga fram en mellanrapport (Undervisningsministeriets arbetsgruppspromemorior och utredningar 2006:14) och en slutrapport (Undervisningsministeriets arbetsgruppspromemorior och utredningar 2007:2), som överräcktes till undervisningsministeriet 17.1.2007. med förslag på hur universiteten kan reformeras i ekonomiskt och administrativt avseende.</p> <p>Avsikten var bl.a. att beakta de erfarenheter på internationell nivå som finns att tillgå om autonomi i ekonomiskt avseende för universiteten. Utredningsmännen hade internationellt material till sitt förfogande. I slutrapporten (2007:2) finns ett sammandrag som generalsekreteraren för utredningsarbetet har gjort och som handlar om en internationell jämförelse av ekonomisk autonomi på universitetsnivå (Kohtamäki 2007, 158-173).</p> <p>Den här publikationen består av den helhet som den internationella jämförelsen utgör. Jämförelsen består av två delar. En beskrivning av universitetens självständighet i ekonomiskt avseende i åtta olika länder utgör den första delen. Den grundar sig på dokumenterat material. En jämförelse på systemnivå mellan de finländska universitetens autonomi och autonomi i universiteten i de länder som har valts som jämförelseobjekt ingår. En beskrivning av den ekonomiska självständigheten för sju universitet i tre olika länder utgör den andra delen. Materialet till detta har samlats ihop under besök till ort och ställe och finns dokumenterat i form av intervjuer och dokumentmaterial. De finländska universiteten jämförs med de besökta universiteten (och därtill med två andra universitet som utredningsmännen har besökt).</p>			
Nyckelord autonomi, ekonomisk autonomi, universitet, universitetets förvaltning			
Övriga uppgifter			
Seriens namn och nummer Undervisningsministeriets arbetsgruppspromemorior och utredningar 2007:42	ISSN 1458-8102	ISBN 978-952-485-419-1 (htf) 978-952-485-420-7 (PDF)	
Sidoantal 77	Språk finska	Pris	Sekretessgrad offentlig
Distribution Universitetstryckeriet		Förlag Undervisningsministeriet	

Sisältö

I	Johdanto	6
1.1	Kansainvälisen vertailun taustaa ja autonomian käsite	6
1.2	Vertailuaineisto	8
II	Vertaileva katsaus kahdeksan maan yliopistojen taloudelliseen autonomiaan	10
2.1	Tiivistelmäkatsaus vertailumaiden yliopistojen oikeudellisen aseman, hallinnon ja talouden pääpiirteisiin	10
2.2	Maakohtaiset kuvaukset	15
2.2.1	<i>Alankomaat</i>	15
2.2.2	<i>Englanti</i>	16
2.2.3	<i>Itävalta</i>	19
2.2.4	<i>Kanada</i>	21
2.2.5	<i>Ruotsi</i>	23
2.2.6	<i>Saksa</i>	25
2.2.7	<i>Tanska</i>	26
2.2.8	<i>Yhdysvallat</i>	28
III	Vertailuyliopistojen taloudellinen autonomia	31
3.1	Suomalaisten yliopistojen vertailua case-yliopistoihin	31
3.1.1	<i>Julkisia, yksityisiä ja puoliyksityisiä yliopistoja</i>	31
3.1.2	<i>Yliopistojen rahoituslähteet</i>	32
3.1.3	<i>Sisäinen yliopistotason hallinto</i>	37
3.1.4	<i>Yliopiston johto</i>	42
3.2	Case-kohtaiset kuvaukset	43
3.2.1	<i>Chalmers</i>	43
3.2.2	<i>Karoliininen Instituutti</i>	45
3.2.3	<i>Tukholman yliopisto</i>	47
3.2.4	<i>McGill -yliopisto</i>	48
3.2.5	<i>Massachusettsin yliopisto</i>	52
3.2.6	<i>Michiganin yliopisto</i>	56
3.2.7	<i>Harvard School of Public Health</i>	59
IV	Johtopäätöksiä	63
	Lähteet	66
	Liitteet	73
	Taulukot	
	Taulukko 1. Yliopistojen rahoitusjärjestelmien peruspiirteitä vertailumaissa	13
	Taulukko 2. Case-yliopistojen lukukausi/opiskelijamaksuja	35
	Taulukko 3. Yliopistojen hallitusten jäsenmäärät, kokoonpano ja nimittäjä/valitsija	39
	Taulukko 4. Hallituksen toimikausi ja puheenjohtajan valinta/nimeäminen	41

I Johdanto

1.1 Kansainvälisen vertailun taustaa ja autonomian käsite

Yliopistojen itsenäinen taloudellinen toimivalta ja sen vahvistaminen ovat kansainvälisesti keskeisiä viime vuosien korkeakoulupolitiikan tavoitteita, joiden tarkoituksena on ollut muun muassa tukea ja kehittää yliopistojen ja muun yhteiskunnan välisiä vuorovaikutussuhteita. Yliopistojen taloudellinen autonomia on ajankohtaistunut, kun yliopistolaitos on volyymiltaan ja tehtäväkentältään laajentunut. Suomalaisten yliopistojen taloudellisen ja hallinnollisen aseman uudistamiseen ja vahvistamiseen tähtäävä selvitystyö toteutettiin vuoden 2006 aikana. Selvitystyön rinnalla on laadittu tämä yliopistojen taloudellista autonomiaa analysoiva kansainvälinen vertailu.¹ Vertailun tarkoituksena on laatia jäsentynyt kuvaus muiden maiden yliopistojen taloudellisesta autonomiasta. Tarkastelunäkökulmana eli se, mitä verrataan, on siis yliopistojen taloudellinen autonomia. Taloudellinen autonomia on keskeinen ja varsin ajankohtainen korkeakoulupoliittinen teema niin Suomessa kuin kansainvälisesti. Tämä raportti voi palvella vertailevana peruskatsauksena suomalaisia eri korkeakoulukentän toimijoita: yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen hallintoa ja johtoa, päätöksentekijöitä, tieteen ja tutkimustyön rahoittajaorganisaatioita, aiheesta kiinnostuneita tutkijoita ja opiskelijoita sekä korkeakoulujen muita keskeisiä sidosryhmiä.

Yliopistot toimivat aikaisempaan nähden erilaisissa ja jatkuvasti muuttuvissa toimintaympäristöissä. Toimintaympäristön muutosten tulkitsemisen ja yhteistyösuhteiden järjestäminen tarkoituksenmukaisesti on nähty edellyttävän yliopistoilta uudenlaista osaamista ja toimintakykyä. Erityisesti uudet ja monipuolistuneet rahoituslähteet sekä yliopiston toimintojen laajenevat kontaktipinnat toimintaympäristöönsä edellyttävät yliopistolta muun muassa niiden omaa vahvistettua ohjaus- ja johtamisjärjestelmää (Clark 1998)².

¹ Opetusministeriön kutsumina selvitysmiehinä hallintoneuvos Niilo Jääskinen ja professori Jorma Rantanen tekivät ehdotuksensa yliopistojen taloudellisen ja hallinnollisen aseman uudistamisesta väliraportissaan (Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2006:14) ja loppuraportissaan (Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2007:2). Loppuraporttiin sisältyy kansainvälinen vertaileva tiivistelmä yliopistojen taloudellisesta autonomiasta (Kohtamäki 2007).

² Ks. esimerkiksi Sporn (1999). Hänen mukaansa eurooppalaisia yliopistoja tulee uudistaa ja arvioida uudelleen akateemisten instituutioiden rakenteita ja prosesseja sekä niiden toimivuutta monimutkaisissa ja haasteellisissa toimintaympäristöissä. Erityisesti yliopistojen johtamista, hallintoa ja hallintotapoja on arvioitava uudelleen. Ks. myös Armbrusterin (2005) kritiikki yliopistojen rahoituslähteiden monipuolistamisesta ja yrittäjäyliopistoista.

Euroopan komission (KOM (2005) 152 lopullinen) näkemyksen mukaan Euroopan yliopistojärjestelmän kehittämisen pullonkauloja ovat yhdenmukaisuus, eristäytyneisyys, liiallinen sääntely sekä riittämätön rahoitus. Komissio korostaa yliopistojen tarvetta itsenäisyyteen jotta ne kykenisivät toimimaan avoimessa, kilpailullisessa ja muuttuvassa ympäristössä.

Tuoreita lainsäädännöllisiä muutoksia ja uudistuksia on tehty useassa Euroopan maassa. Yliopistojen toimintaa ja hallintoa sääteleviä lakeja on uudistettu Englannissa, Itävallassa, Norjassa, Ruotsissa, Saksassa ja Tanskassa. Uudistetuilla hallinto- ja rahoitusmalleilla on haluttu korostaa ammattimaista johtamista, toiminnan tehokkuutta ja vaikuttavuutta sekä markkinoita jäljittelevien toimintatapojen käyttöön ottamista.

Kansallinen korkeakoulupolitiikka ja sitä tukeva valtionohjaus ovat järjestelmätason instrumentteja, joilla yliopistoihin vaikutetaan. Eri maissa yliopistojen valtionohjauksen muodot ja sisällöt ovat kuitenkin erilaisia ja siten myös kansallisten korkeakoulupoliittisten tavoitteiden varmistamiseksi valtionohjausta suunnataan ja toteutetaan erilaisilla tavoilla³. Ekspansiivisesti asetettuihin korkeakoulupolitiikan tavoitteisiin kytkeytyy yleensä lisäksi muitakin julkilausumattomia tavoitteita.

Yhdysvalloissa yliopiston autonomian peruselementtejä ovat erityisesti yliopiston laajat yhteydet yhteiskuntaan ja osa/liittovaltioon sekä monipuoliset rahoituslähteet. (Trow 1996, 312–318; Trow 1998, 213). Yliopistoilla on merkittävä rooli yhteiskunnan taloudellisessa kehittämisessä, koulutuksessa, tutkimuksessa, julkisissa palveluissa ja teknologian siirrossa. Yliopistojen itsenäinen taloudellinen toimivalta toteutuu konkreettisella tasolla monessa suhteessa, mutta autonomian vastineena yliopistojen osavaltionrahoitus on vähentynyt ja tilivelvollisuus lisääntynyt. (American Council on Education 2004.)

Korkeakoulukeskusteluissa esiintyy monia erilaisia autonomiakäsitteitä ja niitä käytetään usein erittelemättä tarkemmin autonomian sisältöä. Autonomiakäsitteistä akateemisella vapaudella tarkoitetaan ensisijaisesti yksittäisen akateemisen tutkijan tai opettajan vapautta mm. tutkia, opettaa ja julkaista ilman, että siihen puututtaisiin yliopiston sisältä tai yliopiston ulkopuolelta (ks. esimerkiksi Ashby ja Anderson 1966, Berdahl 1990, Tigh 1988 ja 1992). Akateemista vapautta voidaan pitää myös akateemisten yhteisöjen yhtenä tärkeimmistä perusarvoista. Suomessa yliopistot ovat syntyneet ja kehittyneet vahvasti saksalaisperäisen humboldtilaisen sivistysyliopistoidean perinteen piirissä ja siksi autonomia yhdistetään täällä usein juuri akateemiseen vapauteen.

Toinen korkeakouluautonomiiaa käsittelevässä kirjallisuudessa käytetty käsite on yliopistojen itsehallinto. Yliopiston itsehallinnolla viitataan joissakin yhteyksissä erityisesti yliopiston itsenäiseen toimivaltaan valita itse omat toimielimensä, joilla on oikeus päättää yliopiston asioista. Suomessa perustuslaissa (731/1999) ja ylipistolaisissa (645/1997) käytetään itsehallinnon (saksalaisten kielialueiden *Selbstverwaltung*) käsitettä. Laintulkinnossa itsehallinnolle on annettu laajempi merkitys kuin pelkästään omien toimielinten valitseminen. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi tutkimuksen ja opetuksen järjestelyistä päättäminen, yliopiston sisäisestä hallinnosta ja organisaatiosta päättäminen, yliopiston oikeus omaan norminantoon ja oikeus tulla kuulluksi yliopistolainsäädännön valmistelussa ja yliopiston virkamiesasioista päättäminen. (ks. lähemmin esim. Miittinen 2001, 408–445.) Angloamerikkalaisessa korkeakoulukirjallisuudessa itsehallinnon ja autonomian käsitteitä käytetään usein toistensa synonyymeina.

Tässä raportissa tutkitaan eurooppalaisia, kanadalaisia ja yhdysvaltalaisia yliopistoja niiden taloudellista autonomiaa lähestymällä. Taloudellinen autonomia voidaan ymmärtää itsenäisenä

³ Ks. esimerkiksi 11 maan korkeakoulupolitiikkaa käsittelevä vertailu Goedegebuure ym. (1993) Higher Education Policy. An International Comparative Perspective sekä Felt ja Glanz (2002 ja 2005), jotka ovat tarkastelleet yliopistojen autonomiaa ja sen toteutumista Euroopassa

päätöksentekovoimattana tai itsenäisenä toimintakykynä muun muassa rahoituksen ja eri tulo- lähteiden hankkimisessa ja käyttämisessä (Rothblatt 1992 ja Sheehan 1997). Laajemmin ymmärrettyinä taloudellinen autonomia on itsenäisen talouden ja taloustoimijuuden ominaisuus (Kohtamäki 2006), jolloin autonomiaa tarkastellaan rahoitusnäkökulmaa laajemmin. Tämän tyyppistä taloudellisen autonomian analyysiä on esimerkiksi Cazenaven (1992) ranskalaisyliopistoja koskevassa autonomiatarkastelussa. Taloudellista autonomiaa voidaan määritelmällisesti lähestyä korkeakoulutason näkökulmasta, mutta sitä voidaan tarkastella muidenkin toimijoiden – esimerkiksi yksilön tai yliopiston laitoksen – näkökulmista.

Autonomia – myös taloudellinen autonomia yhtenä monista käytetyistä autonomiakäsitteistä – on ilmiönä monimuotoinen ja luonteeltaan dynaaminen, eikä kaikkia toimijoita tyydyttävää autonomian sisältöä tai tasoa ole helppo määrittää tai rajata. Ashby ja Anderson (1966, 293) toteavat yliopiston autonomiasta: ”the question to what constitutes autonomy in universities is anything but unambiguous, and the patterns of autonomy which satisfy academics are very diverse.”

Autonomian luonnetta on kuvattu myös sopimuksellisena, ehdollisena ja annettuna/ saatuna autonomiana (ks. Neave ja Van Vught 1994, Shattock 2003), koska valtio-yliopisto -suhteet ovat erilaisten valtionohjausjärjestelmien kehittymisen ja kehittämisen myötä muuttaneet luonnettaan ja sisältöään.

1.2 Vertailuaineisto

Kansainvälisessä vertailussa on kaksi osiota: ensimmäinen osio kappaleessa kaksi käsittelee kahdeksan eri maan yliopistojen järjestelmätason autonomiavertailua. Vertailu perustuu ensisijaisesti eri maiden dokumenttiaineistoon ja siitä tehtyyn sisällönanalyysiin. Maat ovat Alankomaat, Englanti, Itävalta, Kanada, Tanska, Ruotsi, Saksa ja Yhdysvallat. Maat on valittu mukaan sen perusteella, että ne mahdollisimman hyvin antaisivat tietoa erilaisista järjestelmistä ja myös sillä perusteella, että joissakin maissa on jo pitkä kokemus itsenäisistä yliopistoista ja joissakin on hiljattain tehty uudistuksia yliopistojen autonomian vahvistamiseksi ja kehittämiseksi.

Spornin (1999, 72) mukaan mannereurooppalaisia korkeakoulumuutoksia kuvaa hyvin kolme maantieteellistä aluetta: Alankomaat, Skandinavia (Ruotsi, Norja, Tanska ja Suomi) ja saksankieliset maat (Itävalta, Sveitsi ja Saksa). Useimmat näistä maista ovat mukana myös tässä vertailussa. Lähteinä on käytetty mm. aikaisempia tutkimuksia, artikkeleita, maaraportteja, Eurydice-tietokantaa sekä kansainvälisten konferenssien alustuksia ja esitelmiä. Yliopistojen autonomiaa tarkastelevan selvitystyön (Jääskinen ja Rantanen 2006 ja 2007) aikana on myös ollut mahdollisuus keskustella esimerkiksi Ruotsin, Itävallan ja Englannin korkeakouluasiantuntijoiden kanssa ja vertailussa on siten käytetty myös haastatteluaineistoa.

Kansainvälisen vertailun toinen osio kappaleessa kolme käsittelee seitsemää case-yliopistoa ja niiden hallinnollista ja taloudellista asemaa. Aineistona on käytetty selvitystyön kansainvälisillä vierailuilla tehtyjä haastatteluja (liitteet 1–3) sekä case-yliopistojen dokumenttiaineistoja. Haastateltavat edustivat yliopistojen johtoa. Kaikki haastattelut äänitettiin ja litteroitiin. Aineisto on analysoitu käyttämällä sisällönanalyysiä (ks. esim. Krippendorff 2004). Vierailut tehtiin kolmeen maahan kesän ja syksyn 2006 aikana, ja niihin osallistuivat selvitysmiehet hallintoneuvos Niilo Jääskinen, professori Jorma Rantanen ja selvitystyön pääsihteeri tutkija Vuokko Kohtamäki. Vierailuilla on kartoitettu yliopistotoimijoiden kokemuksia ja myös dokumenttiaineistoin analysoitu yliopistojen taloudellista ja hallinnollista asemaa.

Vertailussa on mukana

- Chalmersin teknillinen korkeakoulu, Karoliininen Instituutti ja Tukholman yliopisto Ruotsista,
- McGillin yliopisto Kanadasta
- Massachusettsin yliopisto, Michiganin yliopisto ja Harvard School of Public Health Yhdysvalloista.

Harvard School of Public Health ei ole yliopisto, vaan se on Yhdysvalloissa tunnettu yliopiston School-nimisenä toimiva yksikkö Harvardin yliopistossa. Osaan yliopistoista on tietojen täydentämiseksi oltu yhteydessä myös myöhemmin. Näiden vierailujen lisäksi professori Jorma Rantanen on vierailut Englannissa Cambridgen yliopistossa ja Virossa Tallinnan teknillisessä yliopistossa. Tiivistelmäosuuksissa (kappaleet 2.1 ja 3.1) on mukana analyysiä myös näistä yliopistoista Rantasen matkaraportteihin perustuen.

Kansainvälistä vertailua on kirjoitettu suomalaisten yliopistojen näkökulmasta, vaikka mukaan ei olekaan varsinaisena vertailukohteena valittu mitään tiettyä yksittäistä yliopistoa. Suomalaisten yliopistojen hallintoa ja taloutta on kuvattu selvitysmiesraporteissa (Jääskinen ja Rantasen 2006 ja 2007). Vertailut on siis laadittu siten, että suomalaisia yliopistoja on verrattu muiden maiden yliopistoihin ja erityisesti sellaisten asioiden suhteen, joilla taloudelliseen autonomiaan – ymmärrettynä yliopistojen oikeudellisella, taloudellisella ja hallinnollisella toimintakyvyllä – vaikutetaan. Kyse on siis autonomian tarkastelusta kolmella eri autonomian asiaulottuvuudella. Toimintakyvyllä sinänsä tarkoitetaan tässä autonomian kehyksiä ja rajoja, joilla voidaan vaikuttaa yliopiston taloudelliseen itsenäisyyteen ja joiden pohjalta yliopistojen taloudellisen autonomian varsinainen sisältö edelleen määräytyy.

Raportti on empiirinen ja kuvaileva. Vertailuissa on tavoitteena nostaa esiin yhtäläisyyksiä ja eroja. Vertailun yksi klassinen ongelma on, mitä tosiasiaa halutaan verrata, kun vertailuja tehdään. Tässä on päädytty lähestymään yliopiston autonomiaa kolmella asia-alueella: 1) yliopiston oikeudellisessa muodossa ja toimintakyvyssä, 2) taloudessa ja 3) hallinnossa. Nämä asia-alueet ovat sellaisia, jotka korkeakoulukirjallisuudessa tunnustetaan yliopiston autonomian keskeisiksi osa-alueiksi (ks. esim. Ashby ja Anderson 1966, Frazier 1997, Tight 1992) ja joita kehittämällä ja uudistamalla myös yliopistojen taloudelliseen toimintakykyyn voidaan vaikuttaa.

Suomalaisten yliopistojen autonomia on ollut mukana kansainvälisissä vertailuissa aiemminkin. Eurydicen (2000, 92) noin kymmenen vuoden takaisessa vertailuaineistossa muun muassa Suomi todettiin yhdeksi maaksi, jolla on institutionaalinen autonomia korkealla tasolla useimmissa raporteissa vertailuissa asioissa. Näitä olivat budjetin kohdentaminen, opettajien työhönotto, hallinto ja sisäiset säännöt, rakennukset ja varusteet, koulutusohjelmasuunnittelu, itsearviointi ja kehittämissuunnittelu. Sen sijaan Saksa ja Itävalta olivat maita, joissa institutionaalinen autonomia oli melko rajoitettua. Yhdistynyt kuningaskunta oli ainoa, jossa todettiin olevan täydellinen autonomia.

Tuoreemmassa OECD:n (2003) kahdeksan eri asiaulottuvuuden ja 14 maan autonomiavertailussa mitattiin yliopistojen kokemaa autonomiaa. Suomessa autonomiaa koettiin olevan budjetin käyttämisessä, akateemisen henkilöstön työhönnotossa ja palkan määräämisessä. Autonomiaa koettiin olevan jossain määrin rakennusten ja tarvikkeiden omistamisessa, akateemisten rakenteiden/kurssisisältöjen määräämisessä sekä opiskelijamäärästä päättämisessä. Autonomiaa ei ollut lainanottamisessa eikä lukukausimaksuissa. Alankomaat ja Yhdistynyt kuningaskunta olivat maita, joissa yliopistoautonomiaa koettiin olevan lähes kaikilla asia-alueilla. Alankomaissa lukukausimaksut ja koulutusohjelmasisällöt ja Yhdistyneessä kuningaskunnassa lainanotto, opiskelijamäärät ja lukukausimaksut koettiin rajoitetuiksi asioiksi.

II Vertaileva katsaus kahdeksan maan yliopistojen taloudelliseen autonomiaan

2.1 Tiivistelmäkatsaus vertailumaiden yliopistojen oikeudellisen aseman, hallinnon ja talouden pääpiirteisiin

Suomessa yliopistojen itsehallinto taataan perustuslaissa. Esimerkiksi Ruotsin perustuslaissa ei ole vastaavaa säännöstä. Ruotsin korkeakoululaissa valtio-yliopistosuhde on määritelty siten, että Ruotsin valtio on päämies suhteessa yliopistoon. Vastaavalla tavalla Tanskan yliopistolain mukaan yliopistot ovat itsenäisiä instituutioita julkisen hallinnon alaisuudessa ja Tanskan tiede-, teknologia- ja innovaatioministeriön ohjauksessa. Alankomaissa yliopistojen autonomiasta säädetään korkeakoululaissa. Vertailumaista Itävallassa on perustuslain tasoisesti säädetty, että yliopistoilla on lainsäädännön puitteissa ja budjettipäätösten mukaisesti valta huolehtia asioistaan itsenäisesti (autonomisesti) ilman viranomaisten ohjausvaltaa. Saksassa on yliopistoille tulkittu perustuslain tasolla taatuksi itsehallinto. Englannissa vanhojen yliopistojen (niin kutsutut *pre 1992 universities*) autonomia perustuu yliopiston perustamiskirjaan tai parlamentin säädökseen. Myös uudet korkeakouluyhtiönä perustetut yliopistot on määritelty laissa autonomisiksi.

Yksi tapa ryhmitellä yliopistoja on jakaa ne niiden oikeussubjektiviteetin perusteella yksityisiin ja julkisiin yliopistoihin. Kaikissa vertailumaissa Suomea lukuun ottamatta on julkisten yliopistojen rinnalla yksityisiä yliopistoja. Suomen korkeakoulujärjestelmään kuitenkin kuuluu myös oikeudelliselta asemaltaan yksityisiä ammattikorkeakouluja. Rajanveto yksityiseen ja julkiseen ei kuitenkaan kaikissa vertailumaissa perustu samanlaiseen oikeushenkilökategoriaan tai oikeusjärjestelmään kuin Suomessa.

Suomen ja Ruotsin yliopistot ovat kummatkin valtion ns. virastoyliopistoja. Tosin Ruotsissa on muutama yksityinen yliopisto, joista Chalmersin teknillinen korkeakoulu on mukana case-vertailussa. Ruotsissa vain Tukholman kauppakorkeakoulun voidaan katsoa olevan aidosti yksityinen yliopisto. Yliopistojen oikeudellista asemaa on äskettäin uudistettu muun muassa Tanskassa ja Itävallassa, joissa kummassakin yliopistoille on annettu itsenäisen julkisoikeudellisen oikeushenkilön asema. Saksassa yliopistot ovat pääsääntöisesti julkisoikeudellisia laitoksia, ja ne toimivat osavaltioiden alaisuudessa. Joissakin osavaltioissa yliopistot voivat toimia julkisina tai säätiömuotoisina.

Alankomaissa on yksityisiä ja julkisia yliopistoja, mutta yliopistoilla on oikeushenkilön asema riippumatta siitä, ovatko ne yksityisiä vai julkisia. Maassa on valmisteltu uudistusta, jossa julkisten yliopistojen asema muutettaisiin yksityiseksi. Yksityinen asema takaa mahdollisuuden yliopistojen yhdistymiseen, sillä julkinen yliopisto ei voi yhdistyä yksityisen yliopiston kanssa.

Kanadan yliopistot ovat lähinnä julkisen ja yksityisen välimuotoja, eikä yksityinen tai julkinen kategoria sovellu niiden tarkasteluun. Englannin vanhat ja uudet yliopistot voidaan jakaa perustamiskirjalla (*royal charter*) perustettuihin yliopistoihin ja korkeakouluyhtiöihin (*higher education corporation*), mutta näiden alla on edelleen erilaisia oikeudellisia malleja. Englannissa on vain yksi yksityinen yliopisto.

Suomessa valtion ja yliopiston välillä ei ole hallinnollisia järjestelmätason muita ns. välittäviä elimiä. Suomen Akatemia tiederahoituksen asiantuntijaorganisaationa ja Tekes tutkimus- ja kehitysprojektien rahoittajana toimivat merkittävänä rahoituksen välittäjäorganisaatioina eli välittäjätahoina, mutta kummallakaan ei ole hallinnoivaa roolia. Englannissa välittäjäorganisaationa on korkeakoulutuksen rahoitusneuvosto eli HEFCE (*Higher Education Funding Council for England*). Ministeriön eli DfES:n (*Department for Education and Skills*) korkeakouluille myöntämä perusrahoitus kanavoidaan HEFCE:n välityksellä yksittäisiin yliopistoihin. Yhdysvalloissa on osavaltioiden hallintoelimiä, joiden rooli on joko koordinoiva tai hallinnoiva. Näiden hallintoelinten toimivalta vaihtelee huomattavasti osavaltioittain. Michiganin osavaltio on siinä mielessä poikkeuksellinen, että siellä ei ole osavaltiotason hallintoelintä korkeakouluasioille lainkaan.

Suomessa yliopiston ylin päättävä elin on hallitus. Vastaava yksiportainen yliopistotason hallintorakenne on Ruotsissa ja käytännössä myös Tanskassa. Sen sijaan Alankomaissa, Englannissa, Kanadassa, Saksassa ja Yhdysvalloissa hallintorakenne on yleensä funktionaalisesti jakautunut kahteen toimielimeen: siihen kuuluu sekä hallitus että senaatti, Alankomaissa hallituneuvosto (*supervisory board*) ja toimeenpaneva hallitus (*executive board*). Myös kolmeen toimielimeen perustuvia hallintorakenteita esiintyy. Englannin vanhoissa yliopistoissa on neuvosto (*council*), senaatti ja court. Käytännössä neuvosto ja senaatti ovat pääasialliset toimielimet. Samoin Itävallassa on kolme toimielintä: konsistori, rehtoraatti ja senaatti. Yhdysvalloissa (esim. *board of trustees* tai *board of regents*) ja Kanadassa hallitus voi olla hallituneuvostotyyppinen toimielin ja hallintoon kuuluu yleensä lisäksi muita toimikuntamuotoisia pysyviä lisärakenteita, joilla on päätöksenteossa erittäin suuri merkitys.

Hallintorakenteesta riippuen toimielinten roolit muodostuvat hyvin erilaisiksi. Yhdysvalloissa valtion yliopiston hallituksen roolina on edustaa yhteiskunnan intressejä ja ylläpitää yliopiston arvoja sellaisina kuin yhteiskunta ne näkee ja niin kuin ne on yliopiston säädöksissä ja missiossa määriteltä. Suomessa kaikki strategiset, akateemiset ja myös toimeenpanevan päätöksenteon roolit yhdistyvät yhden hallituksen tehtävissä, kun ne joissakin vertailumaissa on hallintorakenteella erotettu toisistaan. Vastaava tilanne kuin Suomessa on Ruotsissa ja Tanskassa. Tanskan laki kuitenkin mahdollistaa myös akateemisen neuvoston asettamisen koko yliopistolle tai laitoksille. Englannissa hallintorakenne on säännelty lailla tai perustamiskirjalla ja johtosäännöllä. Kanadassa hallintorakenteesta säädetään yleensä yliopiston perustamiskirjassa ja sitä voidaan muuttaa vain provinssihallinnon päätöksellä.

Suomessa yliopiston hallitus valitaan kokonaan yliopiston sisäisenä vaalina. Käytäntö on varsin erilainen muihin vertailumaihin nähden Kanadaa, Saksaa ja Yhdysvaltoja tarkastelematta, joissa on vaihtelua provinssittain, osavaltioittain ja myös yliopistoittain. Kanadassa on kuitenkin tyypillistä, että yhden kolmanneksen jäsenistä valitsee provinssi, toisen kolmanneksen muu valitsijakunta ja yhden kolmanneksen valitsee hallitus itse. Suomessa myös hallituksen ulkopuolisten jäsenten nimittämisestä kukin yliopisto päättää itse.

Vertailumaista kokonaan valtion nimittämiä yliopiston toimielimiä on Alankomaissa (supervisory board) ja Saksassa. Itävallassa yliopiston neuvoston jäsenten ja Ruotsissa yliopiston hallituksen jäsenten nimittäjätahoina ovat sekä valtio että yliopisto. Tanskassa yliopiston hallituksen valinnasta määrätään yliopiston johtosäännössä. Erilaiset hallintorakenteet ja jäsenkokoontapanot johtavat siihen, että eri toimielinten valinta tai nimittäminen tapahtuu eri tavoin. Jäsenten valintatavalla tai nimittämismenettelyllä voidaan hallituksen jäsenille luoda korkea status. Ulkopuolisilla jäsenillä pyritään tarvittavan osaamisen ja lisäarvon tuomiseen yliopistojen hallintoon ja Yhdysvalloissa erityisesti myös uusien rahoituskanavien löytymiseen. Englannissa panostetaan erittäin paljon hyvien ulkopuolisten jäsenten ja puheenjohtajan etsimiseen. Cambridgen ja Oxfordin yliopistoissa on kuitenkin Englannin muista yliopistoista poiketen sisäiset hallitukset, ja niiden hallinto poikkeaa muutenkin muista englantilaisista yliopistoista.

Hallituksen kokoonpanossa erityisesti ulkopuoliset jäsenet yliopistohallituksen enemmistönä poikkeaa Suomen yliopistojen hallituskokoonpanosta. Yliopistolaki mahdollistaa vähintään yhden tai enintään kolmanneksen ulkoisia hallitusjäseniä. Ruotsissa, Tanskassa ja Englannissa ulkoisilla jäsenillä on enemmistö. Ruotsissa tosin käydään tämän kirjoitushetkellä keskustelua korkeakoulujen hallituksen kokoonpanosta ja myös rehtorin mahdollisuudesta toimia hallituksen puheenjohtajana. Hallituskokoonpanoa halutaan epäpolitisoida.

Alankomaissa hallintoneuvosto voi koostua ulkopuolisista tai sisäisistä jäsenistä yliopistosta riippuen. Itävallassa neuvostossa on pelkästään ulkopuolisia jäseniä. Kanadassa hallituksen kokoonpanosta määrätään yleensä yliopiston perustamiskirjassa, mutta on tyyppillistä, että kaksi kolmasosaa hallituksen jäsenistä on ulkopuolisia. Saksassa on vähittäin menty suuntaan, jossa yliopistohallitukseen hyväksytään ulkopuolisia jäseniä.

Yliopistojen rehtorit valitaan Suomessa vaalikollegiomenettelyllä. Muissa vertailumaissa Yhdysvaltojen ja Saksan osavaltioita tarkastelematta rehtorin nimeää hallitus ja Ruotsissa rehtorin nimittää Ruotsin valtion hallitus yliopiston hallituksen ehdotuksesta. Suomessa rehtorin asemaan ja tehtäviin kuuluu hallituksen puheenjohtajuus. Esimerkiksi Itävallassa se ei ole mahdollista lainkaan, sillä rehtori toimii rehtoraatin (*Rektorat*-niminen yliopiston toimielin) jäsenenä eikä sama jäsen voi toimia toisessa instituutiotason toimielimessä. Tanskassa rehtori on hallituksessa tarkkailijana. Ruotsissa rehtori on hallituksen jäsen ja samoin yleensä Kanadassa. Muissa vertailumaissa – jälleen Yhdysvaltojen ja Saksan osavaltioita tarkastelematta -rehtori ei toiminut hallituksen puheenjohtajana, vaan puheenjohtajana toimi hallituksen ulkopuolinen jäsen.

Yliopiston rahoitusjärjestelmiin liittyen vertailumaissa on Suomeen nähden hyvin erilaisia rahoitusjärjestelmiä. Instituutorahoitus eli yliopistolle maksettava rahoitus on kuitenkin tyyppillistä. Tosin Alankomaissa on tehty päätös siirtymisestä opintosetelijärjestelmään. Seuraavaan taulukkoon on koottu maiden rahoitusjärjestelmien keskeisiä piirteitä. Saksassa ja Yhdysvalloissa rahoitusjärjestelmät ja -mallit vaihtelevat osavaltioittain ja Kanadassa provinssittain⁴. Siksi näiden maiden yliopistojen julkista rahoitusta ei voida kuvata kokonaisuutena.

⁴ Kanadan korkeakoulujen rahoitusta on tarkemmin analysoinut esim. Snowdon (2005) ja Yhdysvaltojen korkeakoulujen osalta esim. Hauptman (2001).

Taulukko 1. Yliopistojen rahoitusjärjestelmien peruspiirteitä vertailumaissa

	Alanko- maat	Englanti	Itävalta	Kanada	Ruotsi	Saksa	Suomi	Tanska	Yhdys- vallat
Opetuksen ja tutkimuksen rahoitus eriytetty		x		x				x	x
Laskennallinen rahoitus		x	x		x	x	x	x	
Panospainotteinen rahoitusmalli		x							
Tuotospainotteinen rahoitusmalli					x		x	x	
Tulossopimus tai vastaava	x	x	x			x	x	x	
Könttäsommarahoitus		x	x		x	x	x	x	
Lukukausimaksut/ opiskelijamaksut	x	x	x	x		x		x	x

Opetuksen ja tutkimuksen rahoitus on Suomessa yliopistojen perusrahoituksessa yhdessä, mutta esimerkiksi Yhdysvalloissa julkisesti rahoitettua tutkimusta rahoittaa pääasiassa ohjelmarahoituksena liittovaltio. Osavaltioiden tehtävänä on opetuksen rahoitus. Tämän tyyppinen perusjaottelu on myös Kanadassa, jossa liittovaltio rahoittaa tutkimusta ja provinssit rahoittavat opetusta. Samoin Englannissa ja Tanskassa tutkimusrahoitus ja opetuksen rahoitus on eriytetty toisistaan. Tutkimusrahoituksen eriyttäminen merkitsee myös erittäin suurta rahoituksen kilpailuttamista yliopistojen kesken. Suomessa kilpailuttaminen on toteutunut tutkimuksen osalta muun muassa Suomen Akatemian ja Tekesin tutkimusrahoituksessa. Vertailumaissa on myös erillisiä tutkimusneuvostoja tai vastaavia, jotka kilpailuttavat tutkimusrahoitusta. Opetuksen ja tutkimuksen rahoittamisen eriyttäminen Yhdysvalloissa, Kanadassa ja Englannissa sekä Tanskassa merkitsee erityisesti erillisiä rahoittajatahoja. Ruotsin osalta voidaan puhua rahoitusmallien eriyttämisestä opetuksen laskennalliseksi rahoitusmalliksi ja tutkimuksen historiaperusteiseksi rahoitusmalliksi.

Suomessa yliopistojen perusrahoitus määräytyy ensisijaisesti tutkintotavoitteiden ja toteutuneiden tutkintojen mukaan. Sitä voidaan kuvata tavoitteisiin perustuvana tuotospainotteisena rahoitusmallina. Ruotsissa opetuksen rahoitusmalli on prosessiin perustuva, jossa yliopistojen peruskoulutukseen tulevat määrärahat riippuvat opiskelijoiden saavuttamista opintosuoritusten määrästä. Vastaava rahoitusmalli on käytössä Tanskassa. Ruotsin ja Tanskan rahoitusmalleissa kriteereinä ovat yliopiston sisäiset tuotokset. Tanskan taksimittarijärjestelmän ideana on se, että yliopistolle maksetaan rahoitusta tietty määrä kuulustelussa läpäissyttä opiskelijaa kohti. Englannissa rahoitus on opetuksen osalta panosrahoitusta ja rahoituksen määräytymisessä opiskelijamäärä ja koulutusala ovat olennaisia tekijöitä. Itävallassa on vuoden 2007 alussa otettu käyttöön uusi rahoitusmalli, jossa osa yliopiston rahoituksesta määräytyy laskennallisesti tavoitteiden ja suoritusten perusteella ja osa rahoituksesta neuvotellaan tarpeiden, kysynnän, toiminnan ja yhteiskunnallisten tavoitteiden pohjalta.

Laskennallista mallia ei välttämättä sovelleta kokonaisvaltaisesti koko rahoituksen osalta ja laskennalliset osuudet vaihtelevat usein myös opetukseen tulevan ja tutkimukseen tulevan rahoituksen osalta. Esimerkiksi Itävallassa laskennallisesti määräytyvän rahoituksen osuus on vain 20 %. Laskennalliset rahoitusmallit vaihtelevat ja samoin niissä käytettävät tekijät.

Kansainvälisissä vertailumaissa on käytössä muun muassa seuraavia tekijöitä:

- opiskelijamäärä, opiskelijamäärätavoite, tutkintojen määrä
- koulutusalat, koulutuksen pituus, opiskelijoiden suoritukset
- yhteiskunnalliset tavoitteet
- tutkimuksen laatu ja volyymi
- oppilaitoksen piirteet, osapäiväiset ja kokoaikaiset opiskelijat ja muut opiskelijakunnan piirteet

Suomessa perusrahoituksen rahoitusmallin päättää opetusministeriö tulossopimuskausittain (ks. lähemmin Opetusministeriö 2007). Tulossopimuskaudella 2007–2009 perusrahoitusmalli muodostuu laskennallisesti

- 1) laajuustekijästä (kriteereinä uusien opiskelijoiden tavoite, tilakustannukset ja aiempi toimintamenorahoitus)
- 2) tutkimuksesta, tutkijakoulutuksesta ja taiteellisesta toiminnasta (tutkimusaktiivisuus, tutkijakoulujen palkkausmenot, tohtoritutkintotavoitteet ja taiteellisessa toiminnassa budjettirahoitteinen opetushenkilökunta)
- 3) koulutuksesta (ylempien korkeakoulututkintojen tutkintotavoitteet, koulutusaloittain painotetut kustannuskertoimet)
- 4) yhteiskunnallisesta vuorovaikutuksesta (valtakunnalliset tehtävät, muut yhteiskunnalliset tehtävät, innovaatio- ja aluetoiminta, avoin yliopisto-opetus).

Tulossopimuksia tai vastaavia käytetään Suomen lisäksi Tanskassa, Itävallassa, Englannissa (financial memorandum), Saksassa, Alankomaissa ja Kanadassa. Tulossopimus on Suomessa yliopiston ja opetusministeriön välinen keskinäinen sopimus. Ruotsissa ei käytetä sopimusta, vaan kyseessä on opetusministeriön päätös (regleringsbrev), johon yliopiston keskeiset toiminnan tavoitteet on kirjattu.

Rahoitus on vertailumaissa yleensä könttäsommarahoitusta kuten Suomessakin. Saksassa on siirrytty enenevästi könttäsommarahoitukseen, mutta useissa osavaltioissa on edelleen korvamerkittyä perusrahoitusta. Projektirahoitusten kautta Suomessa, kuten muuallakin, korvamerkitty rahoitus on yleistynyt.

Lukukausimaksuja ei käytetä Suomessa eikä Ruotsissa, mutta kaikissa muissa vertailumaissa niitä käytetään. Erityisesti Englannissa ja Yhdysvalloissa lukukausimaksuilla on yliopiston rahoituksen hankkimisessa hyvin suuri merkitys, mutta toisaalta suuri osa opiskelijoista saa yliopistojen järjestämiä stipendejä tai avustuksia. Lisäksi eri maissa on opiskelijoille opintotukijärjestelmiä. Varsinkin kansainvälisten opiskelijoiden lukukausimaksut saattavat nousta huomattavan korkeiksi, koska esimerkiksi Englannissa kansainvälisten opiskelijoiden lukukausimaksuille ei ole asetettu ylärajaa. Lahjoitusvarat yliopiston tulolähteenä ovat eurooppalaisiin vertailumaihin nähden huomattavia Kanadassa ja Yhdysvalloissa.

2.2 Maakohtaiset kuvaukset

2.2.1 Alankomaat

Alankomaissa korkeakoulut ryhmitellään kolmeen ryhmään: julkisiin korkeakouluihin, valtiorahoitteisiin (yli 50 % valtiorahoitusta) yksityisiin korkeakouluihin ja itsenäisiin yksityisiin korkeakouluihin. Yliopistoja on yhteensä 13, joista julkisia on 10 ja yksityisiä valtiorahoitteisia 3. Kaikki 43 ammatillisesti suuntautunutta korkeakoulua ovat valtiorahoitteisia yksityisiä korkeakouluja. Kokonaan yksityiset korkeakoulut valtio tunnustaa, mutta ei tue taloudellisesti niitä. Näiden lisäksi korkeakoulujärjestelmään kuuluu avoin yliopisto (Eurydice 2006, Keizer 2006.)

Yliopistot ovat joko julkisia tai yksityisiä, mutta kaikilla on oikeushenkilöasema riippumatta siitä, onko yliopisto julkinen vai yksityinen. Yksityisten ja julkisten oppilaitosten hallintoa säännellään yhteisellä korkeakoululainsäädännöllä. Maassa ollaan uudistamassa vuoden 1993 korkeakoululakia ja uudella lailla poistetaan eroja julkisten ja yksityisten korkeakoulujen hallinnossa. Joitakin eroja kuitenkin jää voimaan. Yksityisiä korkeakouluja sääntelevät yksityisoikeudelliset lait ja julkisten korkeakoulujen on lisäksi noudatettava yleistä hallintolakia (General Administrative Law Act) ja lakia julkisista palveluista (Public Service Act).

Uudessa lakiehdotuksessa on korkeakoulujen oikeudellisesta asemasta yksityisen statuksen olettama. Julkiset korkeakoulut voivat vaihtaa oikeudellisen toimintamuotonsa yksityiseksi. Tavoitteena on edistää korkeakoulujen yhdistymisiä. Tällä hetkellä yksityinen ja julkinen korkeakoulu eivät voi yhdistyä. Uudella lailla hälvennetään myös akateemisen ja ammatillisen korkeakoulusektorin eroja, mutta binäärijärjestelmä säilytetään.

Kokonaisuutena lakiuudistuksen yksi keskeinen ajatus on lisätä korkeakoulujen autonomiaa ja poistaa laista korkeakoulun sisäisiä hallintorakenteita koskevat säännökset ja muutenkin vähentää sääntelyä. HOOP-suunnittelusta (vastaa Suomen koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelmaa) ja ministeriön velvoitteesta konsultoida korkeakouluja luovutaan. Valtiolla ei ole myöskään jatkossa roolia palvelussuhteiden ehtojen määrittelyssä. Ministeriö korostaa korkeakoulun horisontaalista tilivelvollisuutta korkeakoulun sisäisiin ja ulkopuolisiin sidosryhmiin nähden, jolloin ministeriön vertikaalinen ohjaus on luonteeltaan sidosryhmäohjausta täydentävää. Sidoryhmien asemaa halutaan lailla vahvistaa. Uudella lailla halutaan tehdä kaikissa julkisesti rahoitetuissa korkeakouluissa tarkka ero korkeakoulun hallintoneuvoston (supervisory body) ja täytäntöönpanevan hallituksen (executive board) välille. Kummankin päätösvalta ja vastuu erotellaan selvästi. Lisäksi korkeakoulujen valtionrahoitusta ollaan muuttamassa opiskelijasidonnaisemmaksi ja enemmän kysyntäperusteiseksi eli voucher-järjestelmäksi. (Dutch Ministry of Education, Culture and Science 2006, Keizer 2006.)

Alankomaissa yliopistojen vapauden tarkoituksena on, että yliopistot voivat päättäväisesti ja tehokkaasti vastata yhteiskunnan muuttuviin tarpeisiin. Nykyisen korkeakoululain mukaan hajautetusta hallinnosta huolimatta valtio on vastuussa järjestelmän makrotason tehokkuudesta. Valtion katsotaan harjoittavan selektiivistä ohjausta ja puuttuen yliopistojen asioihin vain, jos se on aiheellista.

Valtion ja yliopistojen suhde rakentuu seuraaville korkeakoululaissa (nykyinen laki) mainituille periaatteille: 1) valtion puuttuminen tulisi tapahtua vain silloin, kun tarkoitus on ehkäistä epätoivottua kehitystä ja kun yliopistojen oma toiminta ei johda haluttuihin tuloksiin 2) valtion interventiot tulisi tapahtua jälkikäteen korjaavina toimenpiteinä 3) valtion käyttämien ohjausvälineiden tulisi sisältää vain vähän yksityiskohtaista sääntelyä

4) yliopistojen on asettava sellaiset normit/ohjeet, joilla voidaan varmistaa laillisuus sekä hyvä ja asianmukainen hallinto. (Euroopan komissio 2004, 26.)

Valtion rahoituksen lainsäädännöllinen perusta on maan korkeakoululaissa, ja rahoituksesta säädetään tarkemmin asetuksilla ja määräyksillä. Rahoitusjärjestelmä muuttuu vuoden 2006 aikana. Tarjontaperusteinen rahoitusjärjestelmä muutetaan kysyntäperusteiseksi. Yliopisto saa rahoitusta sen mukaan, kuinka paljon opiskelijat käyttävät opintotunteita yliopistossa (Dutch Ministry of Education, Culture and Science 2006). Uusi rahoitusjärjestelmä ei ole tämän kirjoitushetkellä vielä käytössä. Tämän vuoksi tässä esitellään lyhyesti, minkälainen rahoitusjärjestelmä eri lähteiden mukaan kirjoitushetkellä on.

Perusrahoitus on könttäsumarahoitusta ja koulutus-, kulttuuri- ja tiedeministeri päättää korkeakoulujen kokonaisbudjetin suuruuden riippumatta niiden suoritusindikaattoreista. Yliopistojen rahoituslähteitä ovat valtion perusrahoitus, tutkimusneuvoston tutkimusrahoitus, sopimusrahoitus ja lukukausimaksutulot. Yliopistojen perusrahoitus sisältää myös rahoituksen yliopistojen pääomakustannuksiin, sillä yliopistot omistavat rakennuksensa ja maansa. Perusrahoitus jaetaan yliopistoille laskennallisena, ja se sisältää sekä opetus- että tutkimuskomponentin, mutta yliopistot voivat itse jakaa rahat opetuksen ja tutkimuksen kesken haluamallaan tavalla. Opetukseen tulevasta rahoituksesta puolet on historiaperusteista perusrahoitusta ja puolet yliopiston tutkintosuoritteisiin ja ensimmäisen vuoden opiskelijamääriin perustuvaa suoriterahoitusta. Tutkimuskomponentti sisältää historiaperusteista perusrahoitusta ja muuta suoriteperusteista sekä muun muuassa tutkijakouluihin ja strategisiin kohteisiin tulevaa rahoitusta. (Eurydice 2005, 32.) Perusrahoituksen sisältämän tutkimusrahoituskomponentin lisäksi yliopistotutkimusta rahoittaa mm. Alankomaiden tieteellisen tutkimuksen organisaatio (Netherlands Organisation for Scientific Research 2006) ja Alankomaiden kuninkaallinen taide- ja tiedeakatemia (The Royal Netherlands Academy of Arts and Sciences 2006).

Vuoden 1997 korkeakoulujen hallintolaki antaa reunaehdot yliopistojen hallintorakenteelle (Maassen 2002, 30). Yliopiston hallinto koostuu hallintoneuvostosta (supervisory board), toimeenpanevasta hallituksesta (executive board) ja dekaanista. Yliopistojen hallintoa on haluttu ammatillistaa. Opiskelijat ja henkilöstö eivät ole mukana näissä hallintoelimissä jäseninä, mutta heillä on edustus muissa toimielimissä.

Hallintoneuvoston tehtävänä on valvoa yliopiston hallintoa ja johtamista, ja se neuvoo toimeenpanevaa hallitusta. Se myös nimittää jäsenet toimeenpanevaan hallitukseen. Hallintoneuvostossa on 3–5 jäsentä, jotka nimittää ministeri, ja se on tilivelvollinen ministerille. Hallintoneuvoston on toimitettava toiminnastaan ministerille kaikki ministerin pyytämät tiedot. (Eurydice 2006.) Hallintoneuvoston jäsenet ovat ulkopuolisia julkisissa yliopistoissa ja sisäisiä yksityisissä valtiorahoitteisissa yliopistoissa (Keizer 2006). Avointa yliopistoa johtaa samalla tavalla kuin yliopistoja hallintoneuvosto ja toimeenpaneva hallitus.

2.2.2 Englanti

Englannissa oli lukuvuonna 2004/2005 yhteensä 78 yliopistoa ja 34 muuta korkea-asteen oppilaitosta (Eurydicen 2005). Maan ainoa yksityinen yliopisto on University of Buckingham. Korkeakoulusektori ei ole yhtenäinen, ja eri korkeakoulujen välillä on huomattavia eroja. Englannin vanhat yliopistot (pre-1992 universities) on perustettu kuninkaan perustamiskirjoilla tai parlamentin säädöksillä. Oxfordin ja Cambridgen yliopistot syntyivät korpóraatioita vastaavina tutkijoiden ammattikuntina jo keskiajalla. *Oxbridge-yliopistot* (Oxfordin ja Cambridgen yliopistot) ovat keskiajalta peräisin olevine hallintorakenteineen poikkeus myös pre-1992 yliopistojen joukossa.

Yliopistoja ja korkeakoulutusta koskeva lainsäädäntö, jota ei ollut olemassa aikaisem-

min, on varsin tuoretta ja säännöksiä on useissa eri laeissa. Vuoden 1988 koulutusreformilailla 'Education Reform Act' (Englanti ja Wales) määrittellään korkeakoulutukseksi kaikkea sellainen koulutus, joka standardeiltaan ylittää A-tason GCE-koulutuksen (General Certificate of Education). Vuoden 1992 jatko- ja korkeakoulutuslailla 'Further and Higher Education Act' binääri-järjestelmä lakkautettiin ja entiset polytechnic-oppilaitokset saivat oikeuden käyttää yliopistonimeä. Näitä oppilaitoksia kutsutaan uusiksi yliopistoiksi (*post 1992 universities*). Koulutusreformilailla mahdollistettiin samalla Englannin ja Walesin uusien yliopistojen yhtiöittäminen.

Kaikilla yliopistoilla on kuitenkin samanlainen itsehallinto niiden juridisesta statuksesta riippumatta. Oikeushenkilökategorioittain vanhat yliopistot ovat joko perustamiskirjayhteisöjä (chartered corporations) tai säädöksellä perustettuja yhteisöjä (statutory corporations). Uudet yliopistot ovat lailla perustettuja yhtiöitä (corporations) (yksityiskohtaisemmin korkeakoulujen erilaiset oikeudelliset asemat ja tarkemmat alaluokittelut selostetaan esimerkiksi Committee of University Chairmenin [www-sivuilla](http://www.sivuilla), 2006a). Yliopistot eivät ole osa julkista sektoria, mutta rahoitusjärjestelmän kautta yliopistot kytkeytyvät julkisen sektoriin.

Keskushallinnossa korkeakoulutuksesta vastaava eli Suomen opetusministeriötä vastaava hallintoviranomainen on DfES (Department for Education and Skills). DfES:n lisäksi tärkeä rahoitusjärjestelmän välittäjäorganisaatio on korkeakoulutuksen rahoitusneuvosto HEFCE (Higher Education Council of England), joka toimii siis keskushallinnon ja yliopistojen välissä. DfES:llä ei ole suoraa suhdetta yliopistoihin eikä se voi esimerkiksi kontrolloida yksittäisen yliopiston rahoituksen tasoa.

HEFCE:n lakimääräisinä tehtävinä on hallinnoida opetusministerin ja muiden tahojen koulutukseen ja tutkimukseen myönnettyjä varoja, toimia opetusministeriön neuvonantajana korkeakoulusektorin rahoitusasioissa ja huolehtia, että koulutuksen laatua arvioidaan HEFCE:n rahoittaman koulutuksen osalta. HEFCE on tilivelvollinen sektorin rahoituksen käytöstä suoraan parlamentille. Yliopistot ovat itse vastuussa taloudellisesta tilanteestaan, jota HEFCE kuitenkin seuraa.

Yliopistojen tulorahoituksesta noin 38 % (vuosina 2004–2005) on julkisen perusrahoitusjärjestelmän mukaista rahoitusta, mutta sen osuus vaihtelee huomattavasti yliopistoittain. Valtionrahoitus on laskenut aikaisempaan nähden huomattavasti. (Taylor 2006.) DfES:n korkeakouluille myöntämä rahoitus kanavoidaan siis HEFCE:n välityksellä yksittäisiin yliopistoihin. DfES:n ja HEFCE:n välillä laaditaan erityinen sopimus (financial memorandum), jossa DfES asettaa yleiset ehdot HEFCE:n jakamalle rahoitukselle. Opetusministeri ilmoittaa vuotuisella ohjekirjeellään HEFCE:lle keskushallinnon korkeakoulutuksen prioriteettilinjaukset ja seuraavan kolmevuotiskauden rahoituksen. Kirjeessä myös mainitaan, mikäli osa rahoituksesta on osoitettu tiettyyn erityistarkoitukseen ja mikäli rahoituksen myöntämiselle on muita erityisiä ehtoja.

Yliopistojen ja HEFCE:n vastuut ja velvollisuudet on määritelty jokaiselle yliopistolle erikseen tehtävässä sopimuksessa (financial memorandum, katso lähemmin HEFCE 2006a), jossa myös määritellään yleiset ehdot julkiselle rahoitukselle. HEFCE:n rahoitus voi olla joko konttäsommarahoitusta tai ohjelmarahoitusta. HEFCE:n asiana on ratkaista, saavuttaako se tietyt koulutuspoliittiset tavoitteet konttäsommarahoituksella vai käyttäkö se spesifioitua rahoitusta. Tällä hetkellä käytäntönä on, että rahoitus on yli 90-prosenttisesti konttäsommarahoitusta.

Lukukausimaksut, joita on voitu periä vuodesta 1998 alkaen, ovat olennainen osa englantilaisten yliopistojen tulolähteitä. Uusi vuoden 2004 korkeakoululaki 'Higher Education Act' aiheutti suuria muutoksia opiskelijoiden lukukausimaksuihin. Samalla opiskelijoiden sisäänottomääriä on tarkoitettu lisätä. Vuoden 2006 alusta lukukausimaksujen yläraja on ol-

lut 3 000 puntaa Bachelior-tutkintoon johtavissa opinnoissa. Uuden järjestelmän mukaan opiskelija voi siirtää lukukausimaksun maksamisen valmistumisen jälkeiseen aikaan, jolloin takaisinmaksu sidotaan bruttoansioihin. Lukukausimaksujen osuus yliopistojen tuloista on noin 25 %, ja niiden osuus on nousemassa (Taylor 2006).

Opetuksen ja tutkimuksen rahoitusjärjestelmät ovat erillisiä. Kumpikin järjestelmä on laskennallinen. Opetukseen rahoituksen myöntää HEFCE (HEFCE. 2006b). Opetuksen rahoitusmallissa eri koulutusalat on hinnoiteltu neljään eri ryhmään ja tarkoituksena on ottaa huomioon eri alojen erilaiset opetuksen voimavaratarpeet. Mallissa opiskelijamäärät siis painotetaan opiskelemissaan alan hintaryhmän mukaan. Painotuksessa otetaan huomioon lisäksi tiettyjä yliopistoon ja opiskelijoihin liittyviä muitakin tekijöitä. Yliopistolle lasketaan standardiresurssi kertomalla kokopäiväisten opiskelijoiden määrä ryhmähinnalla ja lisäämällä siihen arvioidut opiskelijamaksut. Standardiresurssia verrataan menneiden vuosien resurssin tasoon ja mikäli poikkeama on +/- 5 %, yliopistolle myönnetään sama rahoitus seuraavana vuonna. Mikäli standardiresurssi ei asetu vaihteluväliin, korjataan standardiresurssia. Yliopistot voivat rekrytoida opiskelijoita eri tavoin – kokopäiväisiä/osapäiväisiä tai eri kustannusryhmien opiskelijoita – kuin miten rahoitusta on myönnetty. Mikäli opiskelijarekrytointi johtaa yli 5 %:n muutokseen suhteessa standardiresurssiin, on yliopiston tarkistettava opiskelijamääriä, tai HEFCE muuttaa rahoitusta. HEFCE:n tavoitteena on lisätä korkeakoulutukseen osallistumista erilaisista ryhmistä – esimerkiksi osa-aikaisia ja aikuisopiskelijoita – ja siksi opetuksen rahoitusmalli ottaa tarvittaessa huomioon tiettyjä lisäkustannuksia. Yliopistot voivat pyrkiä myös erityisellä tarjouskilpailulla saamaan lisäopiskelijapaikkarahoitusta, joihin HEFCE määrittelee kriteerit vuosittain.

Tutkimusta rahoittavat sekä HEFCE että kahdeksan eri alan tutkimusneuvostoa (Research Council, RAE). Tutkimusneuvostot ovat HEFCE:n hallinnoimia. Tutkimuksen dualirahoitusjärjestelmä toimii siten, että HEFCE rahoittaa yliopistojen tutkimusinfrastruktuuria, kuten palkkoja, tiloja, kirjastoja ja IT-kustannuksia. Tutkimusneuvostot sen sijaan myöntävät rahoitusta erityisiin tutkimusohjelmiin ja -projekteihin. HEFCE:n myöntämä tutkimusrahoitus perustuu tutkimusneuvostojen arviointeihin, ja sitä jaetaan selektiivisesti vain sellaisille yliopistoille, jotka ovat menestyneet RAE:n arvioinneissa. (Eurydice 2005.) Järjestelmä on erittäin valikoiva ja käytännössä 75 % tutkimusrahoituksesta ohjautuu 24 yliopistolle (Taylor 2006). Allokointipäätökset tehdään tutkimuksen laadun ja volyymin perusteella. Yliopistojen tutkimuksen laatu arvioitiin viimeksi vuonna 2001, ja seuraava arviointi tehdään vuonna 2008. RAE arvioi vain tutkimusta, ei opetusta. Tutkimusneuvostojen arviointeja voivat HEFCE:n lisäksi käyttää hyväkseen muutkin, esimerkiksi yksityiset rahoittajat, myöntäessään yliopistoille tutkimusrahoitusta. (Eurydice 2005.)

Yliopistoilla on laaja itsenäisyys. Ne ovat itsenäisiä oikeudellisesti, mutta myös yhteiskunnallisesti ja kulttuurisesti (Taylor 2006.) Yliopistot päättävät itse opiskelijoiden sisääntopoliitikastaan, tutkinnoistaan ja tutkintonimikkeistään ja kurssitarjonnastaan. Hallitus antaa yliopistolle kuitenkin tutkinnon myöntämisoikeuden, mutta mitään kansallisia säädöksiä tutkintovaatimuksista ei ole. Lisäksi yliopistot voivat omistaa, ottaa velkaa omilla päätöksillään ja tehdä muita taloudellisia sitoumuksia.

Sisäinen yliopistotason hallintorakenne on kolmitasoinen vanhoissa ja kaksitasoinen uusissa yliopistoissa. Vanhoissa yliopistoissa hallinto perustuu yliopiston perustamisasiakirjoihin. Hallintorakenne koostuu 1) neuvostosta (council), joka vastaa rahoituksesta, omaisuudesta, investoinneista ja yliopiston yleisestä toiminnasta, 2) senaatista (senate), jonka vastuualueena on ylin toimivalta akateemisissa asioissa ja 3) courtista, joka muun muassa hyväksyy tilinpäätöksen ja nimittää kanslerin. Ylin päätösvalta on yleensä neuvostolla, mutta akateemiset senaatit ovat vahvoja vanhoissa yliopistoissa (Ackroyd ja Ackroyd 1999, 174).

Tosin viime aikoina neuvostojen valta on yliopistoissa vahvistunut ja senaattien heikentynyt (Taylor 2006).

Uusissa yliopistoissa hallinto on siis kaksipuolinen: 1) hallitus (board of governors), joka vastaa tehtäviltään vanhojen yliopistojen neuvostoa ja 2) akateeminen hallitus (academic board), joka vastaa akateemisista asioista, mutta ei esimerkiksi resursseihin liittyvistä asioista. Myös uusilla yliopistoilla voi olla court, mutta sitä ei laissa edellytetä. Vanhoissa yliopistoissa hallitusten keskimääräinen jäsenmäärä on 28 ja uusissa 22.

Hallituksen puheenjohtajan valintamenettelystä on säännökset yliopistojen omissa säännöissä. Menettelyt vaihtelevat ja niissä muun muassa puheenjohtajan valitsemista hallituksen jäsenten keskuudesta, nimitystä erityisen nimittämistoimikunnan suosituksen perusteella tai nimitystoimikunnan valinnan perusteella. Yliopiston hallituksen puheenjohtaja on yleensä ulkopuolinen ja myös pääosa hallituksen jäsenistä on ulkopuolisia. Mukana on myös yliopiston jäseniä, jotka on valittu senaatissa vaalilla. Jäsenten toimikausi on kolme vuotta. (Taylor 2006.)

Yliopistojen eri toimielimillä on yleensä runsaasti erilaisia toimikuntia. Yliopistossa on keskimäärin kahdeksan eri toimikuntaa. Yliopiston neuvosto (Council) seuraa yliopiston akateemisista hallintoa mm. raportoinnin, pöytäkirjojen, hallitusjäsenten, arviointien, tarkastusten ja akkreditointien välityksellä. (Committee of University Chairmen 2006b, 8–32.) Opiskelijat ovat mukana hallinnossa yliopiston kaikilla tasoilla (Taylor 2006).

Yliopistoa johtaa vanhoissa yliopistoissa rehtori (Vice-Chancellor), joka vastaa akateemisista asioista ja yliopiston hallinnosta sekä neuvoston ja akateemisen senaatin päätösten toimeenpanosta. Yliopiston rehtorin toimikausi on yleensä 5–6 vuotta ja rehtorin nimittäjä hallitus (Taylor 2006). Lisäksi yliopistojohdossa kuuluu *chancellor, pro-chancellor, treasurer, pro-vice-chancellor ja registrar*. Uusissa yliopistoissa on chancellor (ei kaikissa), hallituksen puheenjohtaja ja rehtori, apulaisrehtori tai -rehtoreita sekä hallituksen sihteeri. Rehtorin rooli on toimitusjohtajatyypinen ja se määrittää vanhoihin yliopistoihin verrattuna huomattavasti managerialisemmin. (Ackroyd ja Ackroyd 1999).

2.2.3 Itävalta

Itävallassa on 22 yliopistoa, joista 6 on taideyliopistoa ja 1 jatkokoulutukseen erikoistunut yliopisto. Yksityisiä yliopistoja on 11. Ammattikorkeakouluja on yhteensä 18 ja opettajankoulutuslaitoksia 28 (Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur 2005). Korkeakoulutus on perustuslain mukaan liittovaltion asia. Itävallassa on perustuslain tasoisesti säädetty, että yliopistoilla on lainsäädännön puitteissa ja budjettipäätösten mukaisesti valta huolehtia asioistaan itsenäisesti (autonomisesti) ilman viranomaisten ohjausvaltaa.

Itävallan yliopistojen ohjausjärjestelmässä on viime vuosina tapahtunut perusteellisia uudistuksia. Yliopistolaki (Itävallan yliopistolaki 2002) tuli voimaan 1.1.2004 ja korvasi kolme vanhaa aikaisempaa yliopistoa koskevaa lakia. Yliopistolain yksi merkittävä uudistus on se, että yliopistot ovat nyt itsenäisiä julkisoikeudellisia oikeushenkilöitä. Yliopistojen oikeudellinen asema muuttuu samanlaiseksi jokaisen yliopiston osalta eli yliopistot eivät ole voineet tehdä valintaa itse (Schemank 2005).

Vuoden 2002 alusta tuli voimaan myös uusi palvelussuhdelaki, jolla lakkautettiin yliopistojen virkasuhteet. Uudet palvelussuhteet tehdään yksityisoikeudellisina työsopimuksina ja vanhat sopimukset muutetaan uuden lain mukaisiksi. Joitakin julkisoikeudellisia palvelussuhteita säätää edelleen vanhempi lainsäädäntö. Yliopistojen sisäinen johtaminen muuttuu myös enemmän liikeloudellisia oppeja muistuttavaksi johtamiseksi.

Yliopiston ylin johto kuuluu hallitukselle ja rehtorille. Yliopistohenkilöstö osallistuu

hallintoon konsistorin jäsenenä. Konsistorin tehtävät keskittyvät opetussuunnitelmakysymyksiin ja sen rooli on lähinnä neuvoa-antava. Yliopistojen ja valtion suhde on sopimusluonteinen. (Neuhäuser 2004.) Valtionohjausta on uudistetulla lainsäädännöllä selvästi vähennetty. Juridinen valvonta kattaa lakien, ministeriöiden määräysten ja yliopistojen omien sääntöjen valvonnan. Uudistuksen perusajatuksena on ollut myös se, että yliopisto toimii yhteiskuntaa eikä ministeriötä varten. (Winckler 2006.)

Yliopistojen rahoitus perustuu lähes kokonaisuudessaan liittovaltion budjettirahoitukseen. Yliopistojen talousarvio hyväksytään parlamentissa liittovaltion hallituksen esityksestä osana liittovaltion talousarviolakia. Vuodesta 2007 alkaen opetusministeri myöntää rahoituksen yksittäisille yliopistoille kaksivaiheisesti:

- 1) 80 % myönnetään tulossopimusneuvottelujen perusteella (perusbudjetti).
- 2) 20 % kaikkien yliopistojen budjettisummasta myönnetään laskennallisesti suoritusindikaattoreiden ja yhteiskunnallisten tavoiteindikaattoreiden perusteella (laskennallinen budjetti)

Rahoitusmalli perustuu siis neuvotteluosuuteen ja laskennalliseen osuuteen. Rahoitusperiodi on kolme vuotta. Neuvoteltavan rahoituksen osalta yliopistot lähettävät tulossopimusehdotuksensa ministeriölle ja kukin yliopisto neuvottelee ehdotuksesta opetusministerin kanssa. Ministerin toisena neuvotteluosapuolena toimii yliopiston rehtori. Tulossopimukset ovat julkisoikeudellisia sopimuksia ja erimielisyydet käsitellään tuomioistuimessa (Winckler 2006). Neuvotteluosuuden määräytymiseen vaikuttavat tarpeet, kysyntä, toiminta ja yhteiskunnalliset tavoitteet. Laskennallisessa osuudessa käytetään määrällisiä ja laadullisia mittareita. Määrälliset mittarit liittyvät opetukseen, tutkimukseen, taiteiden edistämiseen ja yhteiskunnallisiin tavoitteisiin.

Budjettirahoitus maksetaan yliopistoille kuukausittain tasasummina. Lisäksi järjestelmä edellyttää, että budjetista neuvotellaan kaksi vuotta aikaisemmin ennen sen voimaan tuleamista. Se merkitsee, että yliopistojen on tiedettävä rahoitustarpeensa 3–5 vuotta etukäteen. (Neuhäuser 2004.)

Valtion budjettirahoituksen lisäksi yliopistoilla on muitakin rahoituslähteitä ja investointituloja, mutta niistä on raportoitava ministeriölle. Ne eivät kuitenkaan vaikuta valtionrahoituksen määräytymiseen ja ovat muutenkin vain yliopistoille kuuluvia asioita. Oikeushenkilönä yliopisto voi hankkia omaisuutta ja tehdä toimeksiantotutkimusta ja käyttää niistä saamansa tulot yliopistotoimintaan. Yliopistot saavat valtiolta myös korvamerkittyä rahoitusta tieteellisen tutkimuksen edistämiseksi. Vuodesta 2004 alkaen yliopistot ovat voineet asettaa myös lukukausimaksuja. (Eurydice 2006.) Yliopistot huolehtivat talousasioistaan omilla nimissään ja omaan lukuunsa (Winckler 2006).

Valtion toiminnallinen ohjaus rajoittuu tulossopimukseen ja kolmivuotisiin könttäsomana myönnettäviin talousarviomäärärahoihin. Tulossopimuksessa sovittavia asioita ovat:

- palvelut, jotka yliopisto tuottaa
- valtion sitoumukset perusbudjettiin liittyen
- tavoitteiden sisältö ja aikataulu
- perusbudjetin jakautuminen eri budjettivuosille
- seuraamukset, mikäli tavoitteita ei saavuteta
- raportointi ja kirjanpito.

Valtionhaukseen sisältyy selvästi myös toiminnan kontrollointi, kuten tulossopimuksen sisällöstä voi havaita. Yliopistolain mukaan yliopisto-organisaation sisäinen johtaminen kuuluu rehtoraatille ja hallitukselle. Yliopistolaki edellyttää rehtorilta kansainvälistä kokemusta ja kykyä johtaa yliopisto-organisaatiota ja sen taloutta. Laissa ei kuitenkaan edellytetä rehtorilta akateemista taustaa. Rehtori valitaan neljäksi vuodeksi kerrallaan ja hänet voidaan valita myös uudestaan. Uudella yliopistolailla on luotu ohjausrakenteet ammattimaiseen ja tehokkaaseen johtamiseen.

Yliopistojen on lähetettävä toimintakertomus, tilinpäätös ja osaamispääomaraaportti ministerille. Laadun johtaminen ja laadun varmistusjärjestelmät ovat yliopistoille kuuluvia asioita. Ulkoisia arviointeja voidaan tehdä joko yliopiston neuvoston tai rehtoraatin tai ministerin aloitteesta.

Yliopiston ylimmät hallintoelimet ovat neuvosto, rehtoraatti, rehtori ja konsistori. Samat henkilöt eivät voi toimia jäsenenä useassa toimielimessä. Neuvoston jäsenmäärä on 5, 7 tai 9, ja jäsenenä voi toimia sellaiset henkilöt, jotka 'toimivat tai ovat toimineet vastuullisissa yhteiskunnallisissa tehtävissä, erityisesti tieteen, kulttuurin tai talouden tehtävissä, ja jotka voivat erinomaisten tietojensa ja kokemuksensa perusteella edesauttaa yliopistoa saavuttamaan tavoitteensa ja tehtävänsä'. Jäsenet ovat kaikki ulkoisia jäseniä. Neuvoston jäsenet valitsee yliopiston konsistori ja Itävallan hallitus. Kumpikin valitsee yhtä monta jäsentä ja nämä valitsevat lisäksi yhdessä yhden lisäjäsenen.

Rehtoraatti johtaa ja edustaa yliopistoa. Rehtoraatti koostuu rehtorista ja vararehtoreista. Vararehtorien määrästä ja tehtävistä päättää rehtori konsistoria kuultuaan. Rehtorin valitsee neuvosto kolmesta konsistorin nimittämästä ehdokkaasta. Vararehtorin valinnasta päättää neuvosto rehtorin ehdotuksesta, myös konsistori antaa asiasta lausuntonsa. Konsistorissa on 12–24 jäsentä, ja he edustavat professoreita, tutkimus- ja opetushenkilökuntaa, muuta henkilökuntaa ja opiskelijoita. Neuvosto päättää konsistorin jäsenmäärästä, ja jäsenet valitaan vaaleilla. Konsistori käsittelee pelkästään akateemisia asioita. Neuvosto on selvästi asetettu ylimmäksi strategiseksi päätöksentekuelimeksi, ja se käsittelee kaikki muut ns. ei-akateemiset asiat. Rehtoraatti on toimeenpaneva toimielin ja käsittelee niin akateemisia kuin ei-akateemisia asioita. (Winckler 2006.) Kaikkien toimielinten tehtävät luetellaan varsin yksityiskohtaisina luetteloina yliopistolaissa eli toimivalta on jaettu lainsäädännöllä eri toimielinten kesken.

2.2.4 Kanada

Kanadassa on yliopistoja ja erilaisia korkeakoulutyyppejä tutkintoja myöntäviä oppilaitoksia yli 190. Kanadan yliopistoja, erilaisia toisen asteen jälkeisiä tutkintoja myöntäviä oppilaitoksia ja muita oppilaitoksia ei voida kuvata varsinaisesti korkeakoulujärjestelmänä. Korkeakoulutus kuuluu hallinnollisesti hajautettuna provinssien vastuulle, mutta liittovaltiolla on suuri vaikutus korkeakoulutukseen ja korkeakoulupolitiikkaan. (Jones 2006, 628.)

Kanadan yliopistot ovat julkisia, mutta oikeudellisesti ne ovat yksityisiä voittoa tavoittelemattomia yhtiöitä. Ne ovat yksityisiä siinä mielessä, että yliopistoja ei omista valtio. Voittoa tavoittelemattomilla yhtiöillä ei ole osakkaita, ja niihin sovelletaan erilaista verotusta ja erilaisia raportointijärjestelmiä kuin voittoa tavoitteleviin organisaatioihin. Kanadalaiset yliopistot on pääsääntöisesti perustettu kukin omalla perustamiskirjalla, jossa on yliopiston nimi ja kuvaus yliopistotason hallinnon järjestämisestä. (Jones 2002, 215.)

Yliopistojen päärahoittajia ovat provinssit ja liittovaltio. Tilivuonna 2003–2004 (tilivuosi ei ole sama kuin kalenterivuosi) julkinen rahoitusosuus yliopistojen rahoituksesta oli noin 54 %. Provinssit rahoittavat yliopistojen toimintamenoja, ja liittovaltion rahoitus on

pääasiallisesti tutkimusrahoitusta. Tosin jotkut provinssit panostavat merkittävästi myös tutkimuksen rahoittamiseen.

Yliopistojen tulorahoituslähteissä on viime vuosina tapahtunut huomattavia muutoksia: lukukausimaksuilla on entistä suurempi merkitys, samoin muulla yksityisellä rahoituksella, ja provinssien rahoituksen osuus on vähentynyt. Tämä on kuitenkin merkinnyt myös sellaisten toimintatulojen lisääntymistä, joilla on usein rahoittajan määrittelemä käyttötarkoitus. Provinssien myöntämä rahoitus on myös muuttunut viime vuosina yhä enemmän korvamerkityksi. Erityisesti provinssien yliopistoille myöntämä lisärahoitus on usein korva-merkittä. Jotkut provinssit myös edellyttävät, että yliopistojen on käytettävä osa lukukausimaksujen korotuksista opiskelijoiden avustamiseen.

Liittovaltio rahoittaa yliopistoja kolmen eri tutkimusrahoitusneuvoston välityksellä. Liittovaltio lisäsi merkittävästi tutkimusrahoitusta 1990-luvun lopulla. Sen seurauksena tilivelvollisuus on korostunut ja tilintarkastusvaatimukset ovat tiukentuneet ja raportointi lisääntynyt. Liittovaltion rahoitus kattaa tutkimusprojektien välittömiä kustannuksia, mutta ei toiminnasta aiheutuvia välillisiä kustannuksia. Kun tutkimusrahoitus on kasvanut, myös tutkimustoiminta on lisääntynyt ja yliopistot joutuvat kattamaan välillisiä kustannuksia provinssien rahoituksella ja lukukausimaksutuloilla. (Snowdon 2005, v–vi ja 9–11.) Sekä liittovaltio että provinssihallinto rahoittavat myös opiskelijoita erilaisin tuin, lainoin ja verotuksellisesti (Miller 1995, 98).

Jokaisella provinssilla on omat rahoitusmekanismit ja siksi rahoituksen kohdentaminen yliopistoille vaihtelee provinssittain. Koko yliopistosektorille osoitettava rahamäärä ei määrydy rahoitusmekanismilla, vaan se on kunkin provinssihallinnon oma päätös. Yliopistokohtaista toimintamenojen rahoitusta kohdennettaessa eri provinssissa käytetään yleensä laskennallisia malleja, joissa rahoitus määritetään esimerkiksi aikaisempien määrärahojen, opiskelijamäärätavoitteiden, inflaatiotarkistusten ja painotettujen opiskelijamäärien perusteella. Kaikissa provinssissa ei laskennallista rahoitusmallia käytetä. Kyse on vuotuisista määrärahoista yliopiston toimintaan. Useissa provinssissa on erillisiä määrärahoja erityisiin tarkoituksiin. Tutkimuksen rahoittamiseen on muun muassa erillisiä rahastoja, joiden välityksellä provinssihallinnon tutkimusrahoitusta myönnetään. (Snowdon 2005, 73–78.)

Provinssit ovat pyrkineet pitämään lukukausimaksut keskimäärin samansuuruisina eri yliopistoissa. (Davies ja Hammack 2005, 96–97). Lukukausimaksutulojen osuus muodostaa keskimäärin noin kolmanneksen yliopistojen toimintarahoituksesta, ja niiden osuus on kaksinkertaistunut viimeisen 15 vuoden aikana. Lukukausimaksukorotuksia on toteutettu lähinnä julkisen rahoituksen leikkausten vuoksi ja pyrkimällä markkinaperusteiseen toimintaan yliopistojen rahanhankinnassa.

Yliopistoilla ei ole ollut mitään yhtenäistä tapaa vahvistaa rahoituspohjaansa, vaan lukukausimaksujen lisäksi yliopistot ovat pyrkineet lisäämään lahjoitustuloja, tutkimusrahoitusta ja erilaisia sopimuksia. (Snowdon 2005, 33, 19–20.) Provinssit sääntelevät lukukausimaksujen tasoa monella tavalla: kaikkien lukukausimaksujen korottamista on voitu rajoittaa tai niiden taso on jäädytetty tietyksi aikaväliksi kokonaan, oman provinssin opiskelijoiden maksujen korottamista on rajoitettu, maksuista päättäminen on pidätetty kokonaan provinssille, lukukausimaksutulojen osuuden on edellytetty olevan tietyllä tasolla nettotoimintamenoista tai lukukausimaksuista on neuvoteltava provinssin kanssa (mt. 73–78).

Liittovaltion tutkimusrahoitus on kilpailuperusteista ohjelmarahoitusta. Liittovaltion tutkimusrahoituksen avulla yliopistot ovat voineet huomattavasti parantaa tutkimuskapasiteettiaan, mutta ei kuitenkaan koko maassa tai kaikkien yliopistojen kohdalla. Liittovaltion tutkimusrahoituspanostuksella on merkittävät vaikutukset siihen, minkälaista tutkimusta priorisoidaan. Yhtenä esimerkkinä on tutkimusohjelma, josta Canada Foundation for Inno-

vation rahoitti 40 % ja loppuosan rahoittivat yliopistot ja provinssi yhdessä. Paikalliset tutkimusprioriteetit johdettiin ohjelmassa liittovaltion tarkoituksien mukaisesti. Tutkimuksessa suositaan myös enemmän soveltavaa tutkimusta ja erityisesti mahdollisiin patentteihin johtavaa tutkimusta. (Snowdon 2005, 32–33.)

Yliopistojen sisäinen hallintorakenne määräytyy yliopistojen perustamiskirjojen mukaisesti. Yliopistojen perustamiskirjat eivät kuitenkaan ole samanlaisia, vaan niissä on huomattavia eroja hallitusten kokoonpanon ja niiden tehtävien suhteen. Mikäli yliopisto haluaa tehdä muutoksia hallintoon, uudistukset on yleensä hyväksyttävä provinssitasolla.

Useimpien yliopistojen hallinto on brittitradition mukaisesti kaksikamarinen eli yliopistolla on kaksi toimielintä – hallitus ja akateeminen konsistori – ja kummallakin on omat tehtävänsä. Hallitus on suhteessa konsistoriin ylempi toimielin. Kaksikamarisuus sisältää päätösvallan jakamisen hallinnollisiin ja akateemisiin asioihin. Budjettipäätöksillä on kuitenkin vaikutuksensa akateemiseen työhön ja vastaavasti akateemisissa asioissa tehdyt päätökset vaikuttavat talouteen. Päätösvaltarajoista käydään neuvottelua aika ajoin ja erityisesti konsistorin jäsenet haluaisivat lisätä vaikutusmahdollisuuksiaan budjettiasioissa ja yliopiston tulevaisuuden suuntia pohdittaessa. Päätösvaltarajoja koskevia näkemyseroja on viety myös tuomioistuinkäsittelyyn. (Jones 2002, 215–218 ja 228.)

Vaikka yliopistohallinnon rakenteet on määritelty perustamiskirjoissa, jää yliopistoille operationaalista vapautta perustamiskirjojen asettamin rajoituksin päättää siitä, miten päätökset tehdään ja miten yliopiston hallinto muuten organisoidaan. Monissa yliopistoissa on asetettu pysyviä toimikuntarakenteita (*standing committee*), hallinnollisia nimitysmenettelyjä ja muita hallinnollisia rakenteita, joissa päätöksentekoon osallistuu henkilöstö ja opiskelijat. (Jones 2002, 227.)

Yliopiston hallituksessa on keskimäärin 27 jäsentä. Yhden kolmanneksen jäsenistä valitsee valtio, toisen kolmanneksen muu valitsijakunta ja yhden kolmanneksen hallitus itse. Lisäksi hallituksessa istuu jäseniä, jotka kuuluvat hallitukseen virkansa puolesta, ja jäseniä, jotka on nimittänyt jokin muu organisaatio (esim. alumniyhdistys) tai konsistori. Kokonaisuutena yksi kolmannes hallituksen jäsenistä edustaa yliopiston henkilöstöä ja opiskelijoita ja kaksi kolmannesta yliopiston ulkopuolisia.

Rehtorilla on äänioikeus hallituksessa ja rehtori on useimmiten myös konsistorin jäsen. Hallitus nimittää rehtorin. Konsistorit voivat olla kooltaan hyvin isoja, niiden jäsenmäärä vaihtelee 20:stä satoihin. Konsistori koostuu etupäässä yliopistoa edustavista jäsenistä, vain noin 5 % jäsenistä on ulkopuolisia. Yhteydenpidon varmistamiseksi muutama hallituksen jäsen on myös konsistorin jäsen. (Jones 2002, 218–220.)

2.2.5 Ruotsi

Ruotsissa on kaikkiaan 61 korkeakoulua, yliopistoa ja yksityisiä koulutuksen järjestäjiä, jotka antavat akateemista koulutusta. Valtion yliopistoja on 14 ja valtion korkeakouluja 22. Yksityisiä yliopistoja vastaavia korkeakouluja ovat Chalmersin teknillinen korkeakoulu (*Chalmers tekniska högskola*), Tukholman kauppakorkeakoulu (*Handelshögskolan i Stockholm*) ja Jönköpingsin korkeakoulu (*Högskolan i Jönköping*). (Högskoleverket 2006.) Valtion yliopistot ovat osa Ruotsin valtionhallintoa, ja niitä koskevat kaikki valtion muitakin toimielimiä säätelevät lait. Korkeakoululaki (*Högskolelagen*) on vuodelta 1992, ja lisäksi on muita korkeakoulua koskevia säädöksiä. Korkeakoululain 2 §:ssä valtion todetaan päämiehenä toimeenpanevan korkeakoulutusta ja tutkimusta sekä taiteellista kehittämistyötä. Kansallinen korkeakouluja hallinnoiva toimielin on Högskoleverket (2006).

Yliopistoilla ei ole oikeushenkilöllisyyttä yksityisiä korkeakouluja lukuun ottamatta.

Yksityisille korkeakouluille on erillinen laki ja asetus, joissa on määrätty korkeakoulujen velvollisuuksista ja tutkinnoista, joita niillä on oikeus antaa. Yksityisten oppilaitosten on kuitenkin noudatettava myös korkeakoululain ensimmäisen kappaleen periaatteista korkeakoulutuksesta.

Myös Ruotsissa on keskusteltu yliopistojen oikeudellisen aseman uudistamisesta yliopiston autonomian vahvistamiseksi (Marcusson 2005, Svenska Dagbladet 4.9.2006). Marcusson (2005) on raportissaan tarkastellut kolmea oikeudellista mallia: virastoyliopistomallia, yksityisoikeudellista mallia ja itse itsensä omistavaa julkisen hallinnon osana toimivaa korkeakoulua. Hän kuitenkin toteaa, että oikeudellisesta muodosta huolimatta taloudellinen riippuvuus julkisesta rahoituksesta rajoittaa yliopiston toimintavapautta.

Yliopistoihin sovelletaan tulosoehjausta osana valtion budjettiprosessia. Valtio ohjaa yliopistoja määrärahopäätöksillä, erityisillä muilla hallituksen päätöksillä ja nimittämällä yliopiston rehtorin ja hallituksen ulkoiset jäsenet. Lisäksi käytetään epävirallisia dialogeja valtion eri virastojen ja toimijoiden välillä. Opetusministeriön päätöksillä (regleringsbrev) jokaiselle yliopistolle asetetaan neljäksi vuodeksi tavoitteet kokopäiväopiskelijoiden minimimääristä koulutusaloittain ja aloittaisista tutkintotavoitemääristä. Neljää vuotta käsittelevän aikaperspektiivin lisäksi opetusministeriön päätöksessä on sitä seuraavalle nelivuotiskaudelle suunnittelutavoite tutkintomäärien kehityksestä. Raportoinnista on määrätty päätöksessä erikseen. (Högskoleverket 2006, OECD 2006a.) Yliopistot toimivat yleensä valtion yliopistokiinteistöyhtiöltä (Akademiska Hus) vuokratuissa toimitiloissa, mutta yliopistot voivat vuokrata tiloja myös yksityisiltä markkinoilta.

Yliopistojen toiminta – myös yksityisten yliopistojen osalta – rahoitetaan pääasiallisesti valtion varoin. Peruskoulutus ja tohtorikoulutus rahoitetaan erilaisilla rahoitusmalleilla. Yliopistojen peruskoulutukseen tulevat määrärahat riippuvat opiskelijoiden saavuttamista opintosuorituksista. Valtio määrittää joka vuosi eri koulutusaloille määrärahan yhtä kokopäiväistä opiskelijaa kohti (opiskelua 40 viikkoa vuodessa) ja koko vuoden opintosuorituksia kohti. Nämä yhdessä muodostavat rahoituksen/opiskelija eli yksikkötulon. Vuoden opintosuoritukset ovat niiden opintosuoritusten kokonaismäärä, jotka sisältyvät 40 opiskeluviikkoon. Valtiopäivät asettaa enimmäisrajan suoriterahoitukselle, joten rahoitusta ei pysty maksimoimaan ilman ylärajaa. Raja asetetaan jokaiselle yliopistolle erikseen opetusministeriön päätöksessä (regleringsbrev). Mikäli yliopisto ei saavuta tavoitteita, se ei saa täyttää rahoitusta. Mikäli ns. kattoraja ylittyy, yliopisto ei saa ylimääräisistä suoritteista rahoitusta. (Högskoleverket 2006.)

Tutkijakoulutukseen ja tutkimukseen tulevat määrärahat asetetaan myös opetusministeriön päätöksessä (regleringsbrev). Valtion tutkimusrahoitus on historiaperusteista, eikä siinä käytetä mitään rahoituskavaa. Yliopisto saa rahoituksen könttäsommuna eri tutkimusaloille ja järjestelmä perustuu yliopistojen autonomiaan. Valtio voi myös korvamerkitä tutkimusrahaa suunnatakseen tutkimusta tiettyyn tarkoitukseen.

Valtionohjausta on paljon hajautettu, mutta vastaavasti raportointi on lisääntynyt. Yliopistojen talouden ja toimintojen seuraamiseksi yliopistojen on lähetettävä tilinpäätösasiakirjat ja talousarviot hallitukselle. Tämän lisäksi yliopistojen on toimitettava hallitukselle neljä kertaa vuodessa ennuste tulo- ja rahoituksestaan.

Yliopistot päättävät itse, miten ne toimintansa organisoivat. Korkeakoululaissa on kuitenkin määrätty tietyiltä osin valtion korkeakoulujen organisaatiosta. Kaikilla yliopistoilla on oltava hallitus ja rehtori. Yliopistoa johtaa ulkoinen hallitus, ja sen toimikausi on korkeintaan kolme vuotta. Valtio nimittää hallituksen puheenjohtajan ja enemmistön hallituksen jäsenistä. Hallituksen jäsenet valitaan parlamentaaristen voimasuhteiden mukaisesti ja jäsenillä on puoluetusta. Rehtori kuuluu yliopiston hallitukseen. Rehtorin ja puheenjohta-

jan lisäksi hallituksen enimmäisjäsenmäärä on 13. (Ruotsin korkeakouluasetus 1993.)

Puheenjohtajaksi ei voida nimittää sellaista jäsentä, jolla on palvelussuhde kyseenä olevaan yliopistoon. Opettajilla ja opiskelijoilla on oikeus olla edustettuna hallituksessa. Molemmilla ryhmillä on oikeus saada kolme edustajaa hallitukseen (Korkeakouluasetus 1993). Henkilöstön edustajilla on kokouksissa puhe- ja läsnäolo-oikeus. Hallituksen valvontaan kuuluvat kaikki korkeakouluasiat, ja se vastaa, että tehtävät toteutetaan. Laissa säädetään myös sisäisistä tiedekuntatason hallintoelimistä. Yliopistolla on oltava vähintään yksi tiedekuntatason toimielin. Yliopistot päättävät korkeakoululain mukaisesti muutoin itse, mitä hallintoelimiä asetetaan ja minkälaiset niiden vastuut ovat.

Yliopiston toimintaa johtaa rehtori. Rehtorin nimittää Ruotsin valtion hallitus yliopiston hallituksen ehdotuksesta. Hallituksen on kuultava opettajia, muuta henkilöstöä ja opiskelijoita tehdessään ehdotusta rehtorin nimittämisestä. Rehtorin voidaan asettaa enintään kuudeksi vuodeksi. Vararehtorin nimittää hallitus enintään kuudeksi vuodeksi ja edellä mainittuja ryhmiä on kuultava myös vararehtoria nimitettäessä. (Ruotsin korkeakouluasetus 1993).

Ruotsin uusi hallitus on linjannut vuoden 2007 budjettiehdotuksessa, että yliopistojen ja korkeakoulujen itsehallinto ja niiden laaja koskemattomuus tulee säilymään. Budjettitekstissä otetaan kantaa yliopistojen ja korkeakoulujen hallituksen kokoonpanoon ja rehtorin mahdollisuuteen toimia hallituksen puheenjohtajana. Hallituskokoonpanoa halutaan epäpolitisoida. Yliopistoille ja korkeakouluille annetaan kuitenkin itselle valtaa sen suhteen, keitä hallitukseen valitaan. (Callerholm 2006.) Asian valmistelu on tämän kirjoitushetkellä edennyt hallituksen esitykseksi ja sen mukaan korkeakoulu tekee esityksen valtiolle ulkopuolisista jäsenistä. Esitys mahdollistaa ulkopuolisten jäämisen hallituksessa vähemmistöksi ja rehtorin tai muun yliopistoon henkilöstöön kuuluvan valitsemisen hallituksen puheenjohtajaksi. (Regeringes proposition. 2006/07:43.) Hallituksen ulkoiset jäsenet tulevat yleensä yrityksistä, paikallispolitiikasta, valtion virastoista, muista valtion organisaatioista sekä muista organisaatioista. Tavoitteena on ollut, että monipuolinen hallituskokoonpano mahdollistaa sen työskentelyssä erilaisten näkökulmien huomioon ottamisen. (OECD 2006a, 90.)

2.2.6 Saksa

Saksassa on yhteensä 359 korkeakoulua, joista yliopistoja tai vastaavia oppilaitoksia on 122. Yksityisiä korkeakouluja on 91, joista yksityisiä yliopistoja on 14. Korkeakoulut ovat pääsääntöisesti julkisoikeudellisia laitoksia, ja ne toimivat osavaltion alaisuudessa. Korkeakoulun perustaminen jossakin muussa juridisessa muodossa on myös mahdollista. (Eurydice 2004.) Schimankin (2005) mukaan viidessä Saksan osavaltiossa yliopistot voivat toimia julkisina tai säätiömuotoisena.

Korkeakoulutus on kunkin osavaltion vastuulla. Korkeakoulutuksesta säännellään osavaltiotason ja liittovaltiotason lainsäädännöllä. Liittovaltiotasolla on mm. korkeakoulupuitelaki (Hochschulrahmengesetz), jossa säännellään korkeakoulutuksen yleistavoitteista ja muista yleisistä periaatteista. Puitelakia yksityiskohtaisempi sääntely on osavaltiotason lainsäädännössä. (Eurydice 2004.) Saksan perustuslaissa turvatun akateemisen vapauden on katsottu tarkoittavan myös yliopiston itsehallintoa.

Osavaltioilla on varsin merkittävä rooli korkeakouluasioissa ja korkeakoulujen ohjauksessa. Osavaltiot rahoittavat korkeakoulujen tutkimusta ja opetusta sekä päättävät myös miten rahoitus kohdennetaan. Rahoitus on siten korvamerkittyä rahoitusta ja sillä katetaan käyttömenoja ja investointimenoja. Yliopistojen rahoitusmalleissa on kuitenkin osavaltiokohtaisia eroja eikä edellä mainittu päde kaikkiin osavaltioihin. Investointeihin osallistuu

myös liittovaltio, mikäli tietty kustannusrajakatto ylittyy ja tiede-neuvosto suosittaa yhteis-rahoitusta. Korkeakoulurakennukset ja uusien rakentaminen ovat siten yhdessä liittovaltion ja osavaltioiden vastuulla. Tutkimusrahoitusta erityisesti perustutkimukseen välittää myös Saksan tutkimusyhteisö (Deutsche Forschungsgemeinschaft, DFG 2006). DFG:tä rahoittaa osavaltiot ja liittovaltio.

Korkeakoulujen taloudellista autonomiaa on ryhdytty vahvistamaan samalla kun korkeakoulun johtamisen rakenteita on uudistettu. Joissakin osavaltioissa on otettu käyttöön uusia suoritteisiin perustuvia rahoitusmalleja. (Eurydice 2004.) Kaikissa osavaltioissa on otettu käyttöön yliopistojen ja valtion välisiä sisällöltään erilaisia sopimuksia, joilla on pyritty takaamaan yliopistojen toiminnalle pidempi suunnitteluajankäyttö ja tietty rahoituksen taso, vaikka julkista rahoitusta muualta leikattaisiin. Vastaavasti yliopistot ovat sitoutuneet esimerkiksi supistamaan tutkintojen määriä tai sitoutuneet muihin osavaltion strategiaan tavoitteisiin. Näiden sopimusten rinnalla osavaltion ja yliopiston välille tehdään tavoitesopimuksia, joilla varmistetaan korkeakoulupolitiikan tavoitteiden saavuttaminen. (Hartwig 2006, 4–7.)

Ennen vuonna 1998 toteutettua korkeakoulupuitelaki laajaa uudistusta puitelaki antoi tarkat ja yhteneväiset määräykset korkeakoulujen hallinnosta. Vaikka nykyisin hallinnosta määrätään osavaltiolaeissa, on osavaltioiden kesken edelleen paljon yhtäläisyyksiä. Korkeakoulut voivat laatia itse omat johtosääntönsä, mutta osavaltion korkeakoulutuksesta vastaava ministeriö hyväksyy johtosääntönsä. Korkeakoulussa on edustuksellinen toimielin, jota kutsutaan neuvostoksi tai kokoukseksi (*Koncil, Konvent tai Versammlung*), ja siihen kuuluvat henkilökunta ja opiskelijat. Toimielimen tehtävänä on osaltaan hyväksyä johtosääntö ja valita korkeakoululle rehtori ja hallitus. Toinen keskeinen toimielin on senaatti, jonka vastuulla on yleiset tärkeät päätökset, kuten korkeakoulun sisäinen resurssien jakaminen.

Osavaltioissa on tapahtunut uudistuksia, joissa päätösvaltaa on siirretty osavaltiolta korkeakoululle. Lisäksi toimielinten rakennetta, määrää ja kokoa on pienennetty joissakin osavaltioissa. Laeilla on myös mahdollistettu ulkopuolisten jäsenten nimeäminen mukaan neuvostoon tai hallitukseen. Hallituksen nimittää yleensä ministeriö, ja sillä on veto-oikeus tai osallistumisoikeus budjettiasioissa ja korkeakoulun kehittämissuunnitelmaa käsiteltäessä. Joissakin osavaltioissa on neuvosto ja senaatti korvattu yhdellä yhteisellä elimellä, joka hoitaa molempien tehtävät.

Korkeakoululle valitaan rehtori korkeakoulun omasta professorikunnasta. Hänen toimikautensa on vähintään kaksi vuotta. Korkeakoululla voi vaihtoehtoisesti olla presidentti, ja hänen toimikautensa on vähintään neljä vuotta. Presidentti nimitetään tehtävänsä, ja hänen kelpoisuutena on korkeakoulututkinto ja riittävä kokemus akateemisista asioista tai hallinnosta. Korkeakoululla on aina lisäksi kansleri (*Kanzler*), joka on ylin hallintovirkamies ja vastuussa budjetista. (Eurydice 2004.) Vain muutamassa osavaltiossa rehtori voi nimitä professorit. Käytäntönä on, että professorin nimityksen hyväksyy osavaltion ministeriö. (Schimank 2005.)

2.2.7 Tanska

Tanskassa korkeakoulutus ryhmitellään koulutuksen pituuden mukaan pitkään, keskipitkään ja lyhyeen koulutukseen. Pitkään koulutukseen kuuluu 12 yliopistoa, 2 arkkitehtioppilaitosta, 7 musiikkiakatemiaa ja 1 visuaalisten taiteiden oppilaitos. Keskipitkiä ei-yliopistollisia oppilaitoksia on 109 ja lyhyitä ei-yliopistollisia oppilaitoksia 82. Yliopistojen määrän vähentäminen ja yliopistojen yhdistämiskeskustelu on Tanskassa erittäin ajankohtaista. (Eurydice 2005.)

Tanskassa on uusi yliopistolaki vuodelta 2003. Lain mukaan yliopistot ovat itsenäisiä instituutioita julkisen hallinnon alaisuudessa ja Tanskan tiede-, teknologia- ja innovaatioministeriön ohjauksessa. Uudella lailla on tähdätty yliopistojärjestelmän uudistamiseen ja yliopistojen tehtävien, velvoitteiden, johtamisen, laitosrakenteiden ja yliopistojen järjestelmätason poliittisen ja hallinnollisen ohjauksen uudistamiseen.

Lakiuudistusta on toteutettu duaalisena sekä autonomian että tilivelvollisuuden asteittaisena lisäämisenä. Tanskan yliopistoreformissa keskeisinä ajatuksina on ollut siirtyminen kollegiaalisesta demokratiasta yliopistohallitukseen ja palkattuihin johtajiin, uusiin tuloksia korostaviin tulossopimuksiin sekä uusiin rahoitusperiaatteisiin ja -mekanismeihin. (Bert-ramsen 2006.)

Yliopistojen rahoituksesta säädetään yliopistolaissa. Sen mukaan ministeri myöntää yliopistoille valtionrahoitusta koulutukseen, tutkimukseen, niiden levittämiseen ja muihin yliopistoille osoitettuihin tehtäviin. Rahoituksen myöntämisen perusteet on selostettu laissa. (Tanskan yliopistolaki 2003.)

Tanskan rahoitusjärjestelmä tunnetaan taksimittarijärjestelmänä. Sen ideana on se, että yliopistolle maksetaan rahoitusta tietty määrä kuulustelussa läpäissyttä opiskelijaa kohti. Ministeriö päättää etukäteen toiminnan volyymin koulutusaloittaisen opettajakohtaisen opiskelijamäärän perusteella ja ennakoimalla kuulustelun läpäisseiden opiskelijoiden määrän. (Euroopan komissio 2004.) Yliopistolaissa myös todetaan, että valtionrahoitus, yliopistojen tulot ja omaisuus ovat yliopistojen vapaasti käytettävissä. Valtionrahoituksen ehtoja ja sääntöjä on kuitenkin noudatettava ja rahat on käytettävä yliopistolle asetettujen tehtävien hoitamiseen. Yliopisto voi kartuttaa valtionrahoitusta ja siirtää sen myös vasta seuraavana vuonna käytettäväksi. (Tanskan yliopistolaki 2003.)

Tutkimusta rahoittaa kaksi rahoitusneuvostoa. Uudistetun järjestelmän muodostavat kaksi rahoitusneuvostoa: Tanskan kansallinen tutkimusrahoitussäätiö (2006) ja Teknologia- ja innovaationeuvosto (2006). Molemmat ovat itsenäisiä ja kummallakin on oma johtokuntansa. Niiden rahoituspolitiikat eroavat toisistaan siten, että Tanskan kansallinen tutkimusrahoitussäätiö rahoittaa erityisesti aidosti tutkijayhteisöstä nousevia tutkimusaiheita ja tarkoitus on pyrkiä luomaan tutkimuksen huippuyksiköitä. Toinen rahoitusneuvosto rahoittaa poliittisesti ylhäältä alas priorisoituja tutkimusaiheita. Molempien rahoitusperiaatteina ovat avoimeen kilpailuun perustuva rahanjako ja korkea laatu. Säätiöiden toiminnan koordinoimiseksi on asetettu erillinen koordinaatioelin. (Beerkens ym. 2005.)

Yliopistolaissa säädetään myös opiskelijamaksuista. Yliopistot voivat periä täyttä tai osittaista korvausta opetukseen ja tutkintokuulusteluihin tai testeihin osallistumisesta sen mukaan, ovatko kuulustelut osa päätoimista vai osa-aikaista koulutusohjelmaa ja onko koulutusohjelma rahoitettu yliopistolain mukaisella valtionrahoituksella. Opiskelijamaksut ovat mahdollisia vain, jos valtio ei rahoita osittain tai lainkaan koulutusohjelmaa. Tohtoritutkintoa suorittavilta voidaan periä täysi korvaus, mikäli koulutus rahoitetaan kokonaan ulkopuolisin varoin. Samoin ns. ulkoisilta opiskelijoilta, jotka osallistuvat pelkästään tutkintokuulusteluun, voidaan periä täysi korvaus. (Tanskan yliopistolaki 2003.)

Yliopistoilla on oltava johtosäännöt, jotka ministeri vahvistaa. Johtosäännössä määrätään yksityiskohtaisesti sisäisestä organisaatiosta. Yliopiston ylin päätösvalta on hallituksella. Hallituksen päätehtäviä ovat budjettiohjaus, tutkimuksen ja koulutuksen strategioista päättäminen ja rehtorin palkkaaminen.

Yliopistolailta tähdättyjen uudistusten toteuttamiseksi on nähty tarpeelliseksi, että hallituksen jäsenistä enemmistö on ulkopuolisia. Tiede-, teknologia- ja innovaatioministeriön mukaan uuden yliopistolain tarjoamien vapauksien ehtona ovat vahvemmat yliopistojen johtamisen rakenteet eli hallituksen ulkopuoliset jäsenet sekä palkatut rehtorit ja muut joh-

tajat. Hallituksen ulkopuoliset jäsenet valitaan henkilökohtaisten meriittiensä perusteella neljäksi vuodeksi kerrallaan. Myös toinen hallituskausi on mahdollinen. Ulkoisilta jäseniltä edellytetään kokemusta johtamisessa, organisaatioista ja taloudesta. Muun jäsenistön valitsee vaaleilla henkilöstö. Muu jäsenistö koostuu yliopistoon palvelussuhteessa olevista jatko-opiskelijajoista, teknisestä ja hallintohenkilöstöstä ja opiskelijajoista. Opiskelijajäseniä on oltava vähintään kaksi. Hallituksen puheenjohtajan yliopiston hallitus valitsee ulkopuolisista jäsenistä. Uuden järjestelmän mukaan hallituksen valitsee ensimmäisen kerran yliopisto ja sen jälkeen toimitaan yliopiston sääntöjen mukaan. Yliopistolaissa ei siis erikseen määrätä, miten hallitus valitaan. Hallitus on vastuussa ministeriölle yliopistojen toiminnoista ja yliopiston varojen hallinnosta. Tulossopimuksen tekee hallitus ministeriön kanssa. Hallitus ja rehtori vastaavat yhdessä, että tulossopimuksen tavoitteet saavutetaan. (Tanskan yliopistolaki 2003.)

Rehtorin ottaa yliopiston hallitus. Hallitus ottaa myös muun yliopiston johtajiston, joita rehtori suosittaa. Yliopistolaissa on erikseen todettu, ettei hallituksella ole toimivaltaa muiden työntekijöiden palkkaamisessa. Yliopistolaissa todetaan, että palkka- ja palvelussuhteidoissa ja eläkekysymyksissä noudatetaan valtiovarainministerin hyväksymiä sopimuksia. (Tanskan yliopistolaki 2003.)

Yliopistot asettavat akateemisen neuvoston joko koko yliopistoa varten tai kullekin akateemiselle alalle omansa. Neuvoston tehtävänä on muun muuassa antaa lausuntonsa rehtorille yliopiston sisäisestä rahanjaosta. Neuvoston puheenjohtajana on viran puolesta rehtori. Mikäli yliopistossa on useita neuvostoja, niiden puheenjohtajina toimivat dekaanit. Muutoin neuvosto koostuu akateemisesta henkilöstöstä ja jatko- sekä perusopiskelijajoista.

2.2.8 Yhdysvallat

Yhdysvaltojen korkeakoulujärjestelmä on erittäin heterogeeninen. Yliopistotermin sijaan tässä käytetään korkeakoulutermiä, jos lähdekirjallisuudessa käytetään korkeakoulutermiä. Termi kattaa varsin erilaisia koulutuksen järjestäjiä. Kappale käsittelee ensisijaisesti valtion korkeakouluja ellei myöhemmin toisin mainita. Yhdysvalloissa on yhteensä 4 182 korkeakoulua, joista julkisia 41 %, yksityisiä, voittoa tavoittelemattomia 40 % ja voittoa tavoittelevia yksityisiä 19 %. Suurin osa opiskelijoista opiskelee julkisissa korkeakouluissa (public 4-year 40 % ja public 2-year 36 %). Yksityisissä (private 4-year 22 % ja private 2-year 2 %) korkeakouluissa opiskelee noin neljännes opiskelijoista. (HEFCE-OECD/IMHE 2004.) Kuitenkin eri osavaltioiden välillä on paljon eroja tässäkin suhteessa.

Eurooppalaisiin korkeakouluihin nähden yhdysvaltalainen korkeakoulujärjestelmä erottuu järjestelmään olennaisesti kuuluvana markkinataloudellisena ajatteluna, hyvin erilaisina institutionaalisina rakenteina sekä instituutioiden sisäisinä erilaisuuksina, erilaisina hallintomuotoina, lukukausimaksujen kuulumisena olennaisena osana järjestelmään, osavaltioiden vastuuna korkeakoulutuksesta liittovaltion sijasta sekä järjestelmän muotoutumisena sekä kansainvälisten että paikallisten vaikutteiden tuotoksena (Fairweather 2005).

Julkisten yliopistojen ylläpitämisestä vastaavat osavaltiot. Yksityiset yliopistot voivat olla voittoa tavoittelevia tai voittoa tavoittelemattomia oppilaitoksia. Kokonaisuutena julkiset ja yksityiset yliopistot muodostavat hyvin eriytyneen järjestelmän, jossa yliopistojen maineella ja menestyksellä on erittäin olennainen merkitys. Ranking-listojen kärjessä ei kuitenkaan juuri tapahdu muutoksia. (Davies ja Hammack 2005, 93–94).

Eri osavaltioiden välillä on merkittäviä eroja sen suhteen, miten osavaltion ja korkeakoulujen väliset suhteet on hallinnollisesti järjestetty. Osavaltiot eroavat myös sen suhteen, kuinka voimakkaasti niiden lainsäädäntö koskettaa yliopistoja. Niissä osavaltioissa, joissa

yksityisiä korkeakouluja on paljon, osavaltio harjoittaa vähemmän koulutus suunnittelua ja -politiikkaa verrattuna sellaisiin osavaltioihin, joissa julkisten korkeakoulujen osuus on suurempi. (Lingenfelter 2006.)

Kaikilla osavaltioilla on tavallisesti kuvernöörin nimittämä osavaltiotason korkeakoulupoliittinen hallintoelin Michiganin osavaltiota lukuun ottamatta. Hallintoelin on joko koordinoiva (*co-ordinating*) tai hallinnoiva (*governing*), mutta joissakin osavaltioissa on molemmat ja koordinoivan hallituksen toiminta-alueeseen voi kuulua sekä julkiset että yksityiset korkeakoulut. Muutamassa osavaltiossa on suunnitteluvirasto (*planning agency*).

Koordinoivat hallitukset suunnittelevat, budjetoivat ja useimmiten niiden toimivaltaan kuuluu koulutusohjelmien hyväksyminen ja arviointi. Lisäksi tietyt osavaltion rahoitus- ja tukiohjelmat voivat kuulua niiden toimivaltaan. Korkeakoulujen varsinaiseen toimintaan osavaltiotason koordinoivan hallituksen toimivalta ei juuri ulotu. Käytännössä kuitenkin eri osavaltioiden koordinoivien hallitusten toimivalta ja muu vaikutusvalta vaihtelee huomattavasti. Osavaltion hallinnoivan toimielimen (*governing board*) toimivaltaan kuuluu henkilöstöpäätökset, korkeakoulujen toiminta ja hallinto. (Lingenfelter 2006, HEFCE-OECD/IMHE 2004.)

Lingenfelterin (2006) mukaan osavaltiot ja liittovaltio ovat yhdessä vastuussa korkeakoulutuksen rahoittamisesta, mutta muuten kummankin tehtävät ovat varsin erilaiset. Liittovaltion rooli on merkittävin tutkimusrahoituksessa ja tutkimusprioriteettien asettamisessa, vaikka käytännössä rahoitus myönnetään vertaisarviointiprosessien kautta. Liittovaltiolla on myös erimuotoisia opiskelijoiden taloudellisia tukijärjestelmiä. Osavaltion korkeakoululle suuntaama rahoitus on opetuksen rahoitusta ja vain pieni osa rahoituksesta suunnataan tutkimukseen. (Lingenfelter 2006).

Korkeakoulujen rahoitus voidaan jakaa kolmeen eri kokonaisuuteen (Kaiser ym. 2002, 96):

- d. liittovaltion ja osavaltion rahoitus opetukseen ja tutkimukseen
- e. yksityinen rahoitus ja
- f. opiskelijarahoitus.

Rahoitustavat vaihtelevat osavaltioittain ja samoin korkeakoulujen autonomia rahoituksen kohdentamisessa. Julkisissa korkeakouluissa alle puolet rahoituksesta tulee liittovaltiolta tai osavaltiolta. Yksityisissä korkeakouluissa osavaltion rahoituksen osuus on selvästi vähäisempi ja tulot koostuvat ensisijaisesti lahjoituksista ja lukukausimaksuista. Yhdysvallat on Eurooppaan verrattuna selvästi erilainen muun muassa runsaiden lahjoitusvaravirtojen osalta (European Commission 2005).

Lukukausimaksut vaihtelevat huomattavasti, ja yliopistojen välillä vaihtelu voi rahamääräisesti olla yli 25 000 dollaria (Davies ja Hammack 2005, 96). Julkisissa korkeakouluissa osavaltion asukkaille lukukausimaksut voivat olla edullisempia kuin muista osavaltiosta tulleille tai ulkomaalaisille. Lukukausimaksun lisäksi opiskelijoilta voidaan periä muita pakollisia maksuja esim. terveydenhuoltomaksuja. Rahoituslähteistä osavaltion rahoitus ja opiskelijamaksut ovat pääasiallisesti sellaisia resursseja, joita yliopisto voi kohdentaa haluamallaan tavalla. Muilta osin eri rahoituslähteet ovat sidottuja. (HEFCE-OECD/IMHE 2004.)

Yliopistotasolla viime vuosien ja vuosikymmenten yliopistohallinnon muutostrendeinä hallinnollinen ohjaus on vahvistunut, on perustettu uusia koko yliopiston kattavia hallintoelimiä ja päätösvallassa on tapahtunut yliopiston sisäisiä siirtymiä. Yliopistojohdossa on yhä enemmän ammattilaisjohtajia, joilla ei ole akateemista taustaa. Päätöksenteossa on aka-

teeminen näkökulma muutenkin vähentynyt ja hallinto on entistä enemmän muuttunut säännöillä ohjaamiseksi. Akateemisten senaattien sijaan on otettu käyttöön toimikuntia, joihin kuuluu jäsenenä sekä yliopistohallinnon että akateemisten henkilöiden edustajia. Akateemisen henkilöstön osallistumisella on tarkoitus legitimoida päätökset yliopiston sisällä. Sisäisessä päätösvalan uudelleenjakautumisessa on erityisesti dekaanien valta lisääntynyt. (El-Khawas 2002, 267–271.)

Yliopistojen hallintorakenteet vaihtelevat, mutta El-Khawasin (2002, 263) mukaan hallintoon kuuluvat yleensä:

- hallitus (*board of trustees*)
- rehtori ja rehtorinvirasto (*president and administration*)
- yksiköt (*major subunits: Schools, Colleges*)
- osastot, muut yksiköt ja instituutiot (*departments, other centres, institutes*)
- senaatti (*senate*).

Hallitus vastaa ja päättää yliopiston ja sen akateemisten yksiköiden toimintapolitiikasta ja pitkän tähtäimen linjauksista. Jäsenet joko valitaan vaaleilla tai nimitetään. Hallitusjäsenet ovat arvostettuja liike-elämän edustajia tai muita yhteisön (community) ammattilaisia, ja osa valitaan kansallisin perustein. Hallitusten jäsenet usein myös rahoittavat yliopistoa. Jäsenyyttä hoidetaan yksilönä ja persoonana, ei jonkin tahon erityisenä virallisena edustajana.

Opiskelijajäseniä ei yliopistohallinnossa juuri ole, mutta yliopistossa aiemmin opiskelleita ja vastavalmistuneita on usein hallituksen jäseninä. Yliopistohallitusten jäsenten näkemys omasta roolistaan yliopistohallinnossa vaihtelee julkisissa ja yksityisissä yliopistoissa. Julkissa yliopistoissa hallitusjäsenten erityisenä tehtävänä on varmistaa, että yliopisto palvelee julkisia intressejä. Yksityisissä yliopistoissa hallitusjäsenet tukevat nimenomaan yliopiston omien suunnitelmien toimeenpanoa. (El-Khawas 2002, 263–264.)⁵

⁵ Ks. lisää esimerkiksi Bargh ym. (1996).

III Vertailuyliopistojen taloudellinen autonomia

3.1 Suomalaisten yliopistojen vertailua case-yliopistoihin

3.1.1 Julkisia, yksityisiä ja puoliyksityisiä yliopistoja

Yhteisön oikeudellinen toimintakyky perustuu Suomessa oikeushenkilöasemaan. Oikeushenkilöllisyys merkitsee sitä, että oikeushenkilöllä on sekä oikeuskelpoisuus ja oikeustoimikelpoisuus. Oikeuskelpoisuus tarkoittaa sitä, että oikeushenkilö voi saada oikeuksia ja tulla velvoitetuksi. Oikeudellinen toimikelpoisuus tarkoittaa taas sitä, että oikeushenkilön nimissä voidaan tehdä oikeudellisia toimia, kuten sopimuksia, ja se voi kantaa ja vastata tuomioistuimessa. (Jauhainen ja Airaksinen 2005). Suomalaisille yliopistoille ei ole niitä koskevissa laeissa uskottu yksityistä tai julkista oikeussubjektin asemaa.

Case-yliopistoja edustavissa maissa Ruotsissa on selvitetty valtionyliopistojen virastoasemaa ja sen mahdollisia muutostarpeita (Marcusson 2005) ja asiaa on käsitelty myös lehtikirjoituksissa (Svenska Dagbladet 4.9.2006). Ruotsissa 1990-luvun valtion hallituspolitiikka johti muutamien korkeakoulujen yksityistämiseen, joista Chalmersin teknillinen korkeakoulu on yksi. Kanadassa, kuten seuraavasta ilmenee, yksityinen/julkinen -dikotomiaan liittyvä tarkastelu ei ole relevanttia. Yhdysvalloissa Massachusettsin ja Michiganin yliopistoissa ei noussut esille, että yliopiston valtiollisen toimintamuodon muuttaminen olisi ollut ajankohtaista. Yhdysvalloissa kuten Kanadassakaan pelkästään oikeudellinen asema ei vielä kuvaa riittävästi yliopiston autonomiaa⁶. Yliopistoa onkin katsottava huomattavasti laajemmasta näkökulmasta, jotta yliopistoentiteetin autonomiaa tai sen autonomian aspekteja voisi lähestyä ja ymmärtää.

Vierailukohteista neljä on julkista (Karoliininen Instituutti, Massachusettsin yliopisto, ja Michiganin yliopisto ja Tukholman yliopisto) yliopistoa, kaksi on yksityistä (Chalmers ja Harvard School of Public Health, HSPH) ja yksi on julkisen ja yksityisen välimuotoon lukeutuva yliopisto (McGill). Internet-sivuillaan McGill kertoo olevansa julkinen yliopisto. Raportin lähdeluettelossa on kunkin case-yliopiston sähköiset kotisivuosoitteet. Yliopiston oikeudellisen aseman perusteella yliopistot voidaan luokitella lähtökohtaisesti kahteen ryhmään, mutta Kanadan osalta tällainen luokittelu ei ole toimiva kanadalaisen erilaisen

⁶ Ks. Kerr (1990), joka pitää harhaanjohtavana tehdä yksityinen/julkinen jaottelua yhdysvaltalaisen korkeakoulujen osalta pelkästään omistusmuodon perusteella. Omistuksen lisäksi on tarkasteltava korkeakoulun ohjausta, rahoituslähteitä ja julkisen rahoituksen rahoitusmekanismeja.

oikeusjärjestyksen vuoksi. Kanadan julkiset yliopistot on oikeudellisesti perustettu voittoa tavoittelemattomiksi yhtiöiksi (Jones 2002, 215). Edellisten lisäksi Tallinnan teknillinen yliopisto on itsenäinen julkisoikeudellinen oikeushenkilö, joka toimii opetusministeriön valvonnassa ja ohjauksessa (Rantanen 2006).

Tärkeä yleinen julkisten ja yksityisten organisaatioiden ero on niiden rahoitusmekanismit. Julkiset organisaatiot ovat riippuvaisia julkisesta taloudesta. Julkiseen tai yksityiseen rahoitukseen perustuva yliopiston talous voi tuoda oikeudelliseen statukseen voimakkaita vivahteita muusta kuin täysin puhtaasta julkisesta tai yksityisestä toimintamuodosta⁷. Chalmersin on katsottu olevan luonteeltaan puoliyksityinen (Marcusson 2005) muun muassa vahvan valtionrahoituksen ja toisaalta myös korkeakouluun kohdistuvan valtion sääntelyn ja ohjauksen vuoksi. Chalmersille yksityinen status on kuitenkin ollut tärkeää, ja se on halunnut erottautua ja pystynyt erottautumaan yksityisellä toimintamuodollaan muista ruotsalaisista valtion yliopistoista.

Vaikka Massachusettsin yliopisto ja Michiganin yliopisto ovat valtion yliopistoja, on niillä suomalaisiin yliopistoihin verrattuna hyvin laaja oikeudellinen toimintakyky. Yliopistot voivat omistaa omaisuutta (esim. kiinteistönsä), ne voivat perustaa yhtiöitä ja rahastoja, ne voivat ottaa lainaa ja tehdä sopimuksia. Vastaava oikeudellinen toimintakyky on McGillin yliopistolla.

Yhdysvaltalaiset case-yliopistot eivät kritisoineet osavaltioyhteyttään, eikä yliopiston toiminnalle ja menestymiselle nähty olevan seurausvaikutuksia yliopiston organisaation oikeudellisen muodon vuoksi. Sekä Massachusettsin yliopisto että Michiganin yliopisto ovat osavaltion asettamalla missioilla sitoutuneet palvelemaan ensisijaisesti osavaltioidensa asukkaita. HSPH on yksityisen Harvard-korporaation yksi School, ja se on sekä toiminnallisesti että taloudellisesti erittäin itsenäinen. Oikeussubjektiviteetti on kuitenkin Harvard-korporaatiolla.

Kahden ruotsalaisen valtioyliopiston oikeudellinen toimintakyky on selvästi lähempänä suomalaista järjestelmää kuin yhdysvaltalaiset case-yliopistot tai kanadalainen case-yliopisto. Ruotsissa valtionyliopistot voivat kuitenkin ottaa lainaa, perustaa rahastoja ja säätiöitä. Yliopistojen lainanottovaltuuksista säännellään opetusministeriön päätöksillä (*regleringsbrev*). Yliopistojen holdingyhtiöt ovat olleet mahdollisia jo 1990-luvun alkupuolella, ja niitä on tällä hetkellä 14 ruotsalaisessa yliopistossa ja korkeakoulussa. Holdingyhtiöjärjestelmästä on juuri laadittu selvitysmiesraportti, jossa pohditaan miten järjestelmää voitaisiin edelleen kehittää (Nygårds ja Blomgren 2006, Niemi 2006.)

3.1.2 Yliopistojen rahoituslähteet

Suomessa julkinen ja yksityinen sektori käytti korkeakoulutukseen 1,8 % BKT:sta vuonna 2003 (OECD 2006b). Kanadassa vastaava osuus oli 2,4 %, Yhdysvalloissa 2,9 % ja Ruotsissa 1,8 % (OECD-maiden keskiarvo 1,4 %). Kun tarkastellaan julkisen sektorin panostusta (sisältää siirrot myös yksityiselle sektorille), on Suomi (2,1 %) yksi OECD:n keskiarvon (1,3 %) ylittävä maa, samoin Ruotsi (2,2 %) sekä Kanada (1,7 %) ja Yhdysvallat (1,5 %). Indikaattorit antavat viitteellisen kuvan myös case-yliopistojen yksityisen ja julkisen rahoituksen suhteista yliopistojen tulorahoitusrakenteissa.

⁷ Organisaatiotutkimuskirjallisuudessa julkisen ja yksityisen organisaation erottelua tehdään useita kriteereitä käyttäen. Tyypillisimpiä kriteerejä ovat omistus ja rahoitus (ks. esim. Perry ja Rainey 1988). Ks. myös Marginson (2007), joka tarkastelee julkisen/yksityinen suhdetta korkeakoulukontekstissa hyödykkeiden yhteiskunnallisen luonteen perusteella ja Tight (2006), joka tarkastelee julkisen/yksityinen dikotomia Yhdistyneen kuningaskunnan korkeakoulujen kontekstissa.

Yliopistojen tulorahoitusrakenteet ja rahoituslähteet ovat yliopistokohtaisia yliopiston talouden toimintakyvylle ratkaisevia tekijöitä. Tulorahoitukseen liittyvillä rahoitusmekanismeilla on huomattava merkitys organisaation käyttäytymiseen (Williams 1984, 84; Slaughter ja Leslie 1997). Tutkimusyliopistoilla niin tulorahoitusrakenteet kuin yliopiston rahoituspolitiikka ovat erilaisia verrattuna enemmän opetukseen keskittyviin yliopistoihin. Yliopiston talouden johtamistehtävän laajuus on yleensä yhteydessä yliopiston tutkimusvolyyymiin (Shattock 2003, 43). Rahoitusvirtojen varmistaminen ja vakaan rahoitus pohjan luominen on yhteistä kaikkien yliopistojen talouden johtamisessa.

Suomalaisiin yliopistoihin nähden yhdysvaltalaisen case-yliopistojen tulorakenteet ovat varsin erilaisia. Case-yliopistoissa korostui erityisesti yliopistojen tulolähteiden monipuolistaminen valtionrahoituksen vähentymisen vuoksi. Kansainvälisen kilpailukyvyyn ja maineen säilyttäminen erityisesti tutkimusyliopistoissa pelkäästään valtionrahoituksella ei ole mahdollista. Esimerkiksi HSPH:ssa yrittäjämäinen toiminta merkitsee yksilötasolla tulojen hankintaa omiin palkkausmenoihin.

Suomessa valtion budjettirahoituksen osuus vaihtelee yliopistojen toimintamenojen rahoituksesta yliopistoinnain 53:n ja 97:n prosentin välillä. Ruotsalaisilla case-yliopistoilla valtionrahoituksen osuus on myös merkittävää. Esimerkiksi Tukholman yliopistossa opetuksen toimintamenoista rahoitetaan valtion rahoituksella 85 % ja tutkimuksen osalta 57 %. Opetuksen ja tutkimuksen erillisistä rahoitusjärjestelmistä johtuen ruotsalaiset case-yliopistot myös raportoivat tulorahoituslähteensä opetukseen ja tutkimukseen ryhmiteltynä.

KI:ssa tutkimuksen osalta ulkopuolista rahaa on 61 % (säätioiltä, ulkomaisilta säätioiltä ja yrityksiltä, tutkimusneuvostoilta, yrityksiltä ja muilta valtion rahoituslähteiltä.) ja KI:n tutkimusstrategia perustuu ulkopuolisen rahoituksen lisäämiseen. Tämä merkitsee KI:ssa lyhyttä 1–3 vuoden suunnittelujännettä ja toiminnan vakauden heikentymistä sekä myös soveltavan tutkimuksen priorisoinnista perustutkimuksen kustannuksella. KI on toiminnalliselta luonteeltaan keskittynyt tutkimukseen; tutkinto-opiskelijamäärä ei ole suuri.

Yhdysvaltalaisiin caseihin verrattuna suomalaiset yliopistot ovat vahvasti julkisesti rahoitettuja. Osavaltionrahoitus on yhdysvaltalaisille case-yliopistoille tärkeää, vaikka sen osuus esimerkiksi Michiganin yliopiston toimintatulorakenteesta on vain 25 %. Osavaltionrahoitusta arvostettiin ja sen osuutta halutaan kasvattaa sitä enemmän, mitä pienempi sen osuus tulorakenteesta oli.

Michiganin osavaltion perustuslaissa on korkeakouluille taattu osavaltionrahoitus. Rahoituksen tasoa ei kuitenkaan lailla mitenkään turvata, ja käytännössä rahoitus on vähentynyt monessa suhteessa: osuutena valtion talousarviosta, opiskelijaa kohti, osuutena bruttokansantuotteesta jne. Samoin Massachusettsissa osavaltio on leikannut viime vuosien aikana yliopistojen rahoitusta. Yksityisessä HSPH:ssa ns. sponsorirahoituksen osuus on 74 %, mutta suurin osa tästä rahoituksesta on liittovaltion kilpailuttamaa tutkimusrahoitusta. HSPH:ssa tulojen hankinta perustuu yksityiseen yritteliäisyyteen. School ei saa toimintarahoitustaan Harvard-korporaatiolta tai muilta rahoituslähteiltä rahanjakojärjestelmiin perustuen.

Rahoitusosuudeltaan suurimpina yksittäisinä ulkoisina yliopistojen rahoittajina Suomessa ovat Suomen Akatemia (21 %) ja Tekes (13 %). Kilpailtu rahoitus tutkimuksen laatu nostavana tekijänä on yleisesti tunnustettu, mutta sillä on vaikutuksia myös siihen, mihin yliopiston tutkimus suuntautuu ja mitä tutkimusta priorisoidaan. Ruotsissa opetus ja tutkimus rahoitetaan siis erikseen ja erilaisin rahoitusmallein. Ruotsin tutkimusrahoitus on historiaperusteista, eikä siinä käytetä laskennallisia tekijöitä. Yhdysvalloissa on opetuksen ja tutkimuksen rahoittaminen jakautunut siten, että opetuksen rahoituksesta vastaavat osavaltiot ja tutkimuksen rahoituksesta vastaa kilpailullisena ohjelmarahoituksena liittovaltio. Samanlainen duaalinen jako toimii Kanadassa.

McGillissä yliopiston tutkimuspolitiikkaa harjoitetaan provinssin ja liittovaltion poliittisten suuntausten mukaan. Tilanne koetaan yliopistossa vaikeaksi, jos provinssitason ja liittovaltion poliittiset voimasuhteet ovat erilaiset. Rahoittajatahojen ja rahoitusjärjestelmän jakautuminen erillisiin tutkimuksen ja opetuksen rahoittajiin ja rahoitusmalleihin voi merkitä rahoituksen muodosta riippuen yliopiston autonomialle rajoitteita. Tärkeä autonomiakysymys rahoituksen muodossa on se, onko rahoitus korvamerkittyä vai ns. könttäsommarahoitusta. Tilivelvollisuus eri rahoittajille merkitsee kuitenkin myös sitä, että könttäsommaluonteesta riippumatta yliopiston toiminnan volyyymiin ja muihin strategisiin painotusvalintoihin vaikuttavat rahoittajan odotukset ja rahoittajan painoarvo on suurempi erityisesti silloin, kun opetusta ja tutkimusta rahoitetaan erikseen.

Ruotsissa yliopistojen valtionrahoitus on könttäsommarahoitusta. KI:ssa on runsaasti ulkopuolista rahoitusta tutkimukseen ja yliopisto pyrkii sitä myös lisäämään. Mutta esimerkiksi EU-rahoituksessa vaadittava omarahoitus kaventaa yliopiston liikkumavaraa resurssien käyttämisestä. Massachusettsissa osavaltion rahoitus on pääosiltaan könttäsommamatyypistä, mutta käytännössä rahoitus käytetään palkkamenoihin. McGillissä provinssin rahoitus ja Michiganin osavaltionrahoitus ovat myös könttäsommarahoitusta. Cambridgen yliopistossa julkisen rahoituksen osuus on noin 70 % ja opiskelijamaksujen osuus tulorahoituksesta on noin 8 %. Tallinnan teknillisen yliopiston valtionrahoitus on 50 %, muun osan yliopisto hankkii opiskelijamaksuilla, palvelutoiminnalla sekä kilpailemalla projektirahoituksesta. (Rantanen 2006).

Opiskelijarahoitus ei ole käytössä Suomessa eikä Ruotsissa. Ruotsissa korkeakoulutus on maksutonta korkeakouluasetuksen (högskoleförordning 1993) ja Suomessa yliopistolain säännöksen perusteella. Osavaltionrahoituksen leikkausten vuoksi yhdysvaltalaisilla case-yliopistoilla ja provinssihallinnon rahoitusleikkausten vuoksi kanadalaisella case-yliopistolla on ollut voimakas intressi korottaa opiskelijamaksuja. Michiganin yliopiston toimintatulorakenteesta runsas neljännes (26 %) muodostuu opiskelijarahoituksesta ja yliopisto on nostanut erityisesti osavaltion ulkopuolisten opiskelijoiden lukukausimaksuja huomattavan korkealle tasolle muihin yhdysvaltalaisiin julkisiin yliopistoihin verrattuna. McGillin yliopistossa opiskelijarahoituksen osuus toimintatulorakenteesta on 15 % ja Massachusettsin yliopistossa 28 %. HSPH:n tulorakenteesta vain 7 % on opiskelijarahoitusta, vaikka lukukausimaksu on suuruudeltaan 33–35 000 USD. HSPH keskittyy tutkimukseen ja tutkinto-opiskelijoita on vähän. Michiganin yliopisto on kahtena vuonna pidättäytynyt opiskelijamaksujen korottamisesta siinä toivossa, että osavaltio myöntäisi yliopistolle enemmän rahaa.

Lukukausimaksujen tasot eivät ole yliopiston itsensä päätettävissä paitsi Michiganin yliopistossa ja HSPH:ssa. Massachusettsin osalta lukukausimaksujen tasosta päättää osavaltio (*state board*) ja McGillin osalta provinssihallinto. Michiganin yliopistossa lukukausimaksut on yliopiston omilla päätöksillä porrastettu tutkintotason mukaan, kampuksittain, kokopäivä-/osapäiväopiskelijoille ja näissä ryhmissä edelleen Michiganin osavaltion asukkaille ja muille kuin osavaltion asukkaille. Myös eri aloilla on erisuuruisia lukukausimaksuja. Ei-michiganilaisen opiskelijan lukukausimaksu on kaksi tai kolme kertaa kalliimpi kuin michiganilaisen opiskelijan. Lukukausimaksujen korotukset heijastuvat myös korotuksina opiskelijastipendeissä, eivätkä nettovaikutukset yliopiston tuloihin ole yhtä suuria kuin lukukausimaksukorotukset.

Taulukko 2. Case-yliopistojen lukukausi/opiskelijamaksuja

<p>HSPH</p>	<p>Lukukausimaksu 46 000 USD 40 opintoviikon kokonaisuus</p> <p>Rekisteröintimaksu 125 USD 10 opintoviikon jaksoa kohti (ks. http://www.hsph.harvard.edu/mhcm/tuition.html)</p>			
<p>McGill</p>	<p>Quebeciläiset opiskelijat Lukukausimaksu 1 779,52 CAD Muut maksut 1 256,70 CAD Yhteensä 3 036,22 CAD</p> <p>Muut kanadalaiset opiskelijat Lukukausimaksu 4 694,72 CAD Muut maksut 1 256,70 CAD Yhteensä 5 951,42 CAD</p> <p>Kansainväliset opiskelijat Lukukausimaksu 11 824,00 CAD Muut maksut 1 258,02 CAD Yhteensä 13.082,02 CAD (ks. http://www.mcgill.ca/law-admissions/undergraduates/costs/)</p>			
<p>UMass</p>	<p>Esimerkkinä Bostonin kampus Keskimääräiset kustannukset Bostonin kampuksella opiskelusta lukuvuonna 2006–2007 Todelliset lukukausimaksut ja muut opiskelijamaksut vaihtelevat opiskelijan asunnon ja opintoviikkojen lukumäärän mukaan ja onko opiskelija on kirjoilla yliopistokampuksella vai täydennyskoulutuksessa.</p> <table border="1" data-bbox="464 1193 1495 1379"> <tr> <td data-bbox="464 1193 995 1379"> <p>Massachusettsin osavaltion opiskelijat Alemmat perustutkinnot* 5 510,00 USD Ylemmät perustutkinnot 6 151,00 USD</p> </td> <td data-bbox="995 1193 1495 1379"> <p>Muut yhdysvaltalaiset opiskelijat 11 225,50 USD 11 231,50 USD</p> </td> </tr> </table>		<p>Massachusettsin osavaltion opiskelijat Alemmat perustutkinnot* 5 510,00 USD Ylemmät perustutkinnot 6 151,00 USD</p>	<p>Muut yhdysvaltalaiset opiskelijat 11 225,50 USD 11 231,50 USD</p>
<p>Massachusettsin osavaltion opiskelijat Alemmat perustutkinnot* 5 510,00 USD Ylemmät perustutkinnot 6 151,00 USD</p>	<p>Muut yhdysvaltalaiset opiskelijat 11 225,50 USD 11 231,50 USD</p>			
<p>UMichigan</p>	<p>Alemmat perustutkinnot (Arkkitehtiala, taide ja muotoilu, kasvatus, kirjallisuus ja humanistiset alat, musiikki, ympäristö, hoitotiede, farmasia) (ks. opiskelijamaksutaulukko muilta osin http://www.umich.edu/~regoff/tuition/full.html)</p> <table border="1" data-bbox="464 1529 1495 1668"> <tr> <td data-bbox="464 1529 967 1668"> <p>Michiganilaiset opiskelijat Koko ohjelma (12–18 opintoviikkoa) 5 385 USD</p> </td> <td data-bbox="967 1529 1495 1668"> <p>Muut yhdysvaltalaiset opiskelijat 15 494 USD</p> </td> </tr> </table>		<p>Michiganilaiset opiskelijat Koko ohjelma (12–18 opintoviikkoa) 5 385 USD</p>	<p>Muut yhdysvaltalaiset opiskelijat 15 494 USD</p>
<p>Michiganilaiset opiskelijat Koko ohjelma (12–18 opintoviikkoa) 5 385 USD</p>	<p>Muut yhdysvaltalaiset opiskelijat 15 494 USD</p>			

* Alemmat perustutkinnot tarkoittavat lähinnä suomalaista kandidaatin tutkintoa ja vastaavasti ylemmät perustutkinnot suomalaista maisteritutkintoa.

McGillin, Massachusettsin ja Michiganin yliopistoissa opiskelijat jaetaan opiskelijarahoituslähteinä kahteen ryhmään: provinssin/osavaltion opiskelijoihin ja muihin opiskelijoihin. Opiskelijamäärien suhteita tarkastellaan yliopistojen vuosikertomuksissa ja taloussuunnitelmissa nimenomaisesti myös rahoituslähteinä. Opiskelijamäärän ja erityisesti osavaltion ulkopuolisten opiskelijavirtojen kasvattamisella HSPH:ta lukuunottamatta on pyritty tulojen lisäämiseen ja osavaltionrahoitustason paikkaamiseen, mutta suuret opiskelijamäärät merkitsevät myös lisähaasteita koulutuksen laatutason ylläpitämisessä.

Kuten Suomessakin, yliopistojen rahoitus pohjaa pyritään lisäämään ja monipuolistamaan kaikissa case-yliopistoissa. McGillin yliopistossa kuitenkin korostettiin muiden lähteiden kuin provinssin rahoituksen olevan täydentäviä rahoituslähteitä. Yliopisto kuvasi rahoituspolitiikkaansa voileipämällinä, jonka ideana on yliopistojen toimintojen provinssirahoitteisuus ja sen lisäksi täydentävänä eikä korvaavana yliopiston itsensä hankkima rahoitus.

Michiganin yliopistossa on jo useampana vuotena strategiana ollut tehokas rahoituspohjan monipuolistaminen ja kustannusten hallinta. Kyse on samalla käytettävän rahamäärän paljoudesta. Yliopistossa on toteutettu mm. varsin laajaa viisivuotista Michigan Difference-rahamankintakampanjaa, jossa tavoitteena on hankkia yliopistolle lahjoituksina 2,5 mrd USD:ia. Tavoitteeseen on päästy 73-prosenttisesti ja kampanja jatkuu edelleen.

Yksityisten lahjoitusten kasvaessa myös lahjoittajien kontrolli rahojen käyttöön lisääntyy. Lahjoitukset on siis yleensä sidottu johonkin tarkoitukseen, eivätkä ne siinä mielessä lisää yliopiston autonomiaa rahoituksen kohdentamisessa. Lahjoitusten merkityksellisyys kasvaa, kun niiden määrä kasvaa. Harvardissa (korporaatio) lahjoituksia pidetään kriittisenä rahoituslähteenä yliopiston toiminnoille. Lahjoitusten osuus on 31 % koko yliopiston toimintatulorakenteesta. Yliopistolla on lahjoituksista 10 700 eri rahastoa, joiden käyttötarkoitus on pääsääntöisesti etukäteen määriteltä. Haasteena rahoituksen hankkimisessa on osoittaa mahdolliselle rahoittajalle se, että yliopiston tutkimus on muita parempaa. Opiskelija- ja henkilöstörekrytointi on Harvardissa ongelmatonta.

Lahjoitusvarojen avulla yhdysvaltalaiset yliopistot voivat harjoittaa myös laajaa sijoitustoimintaa ja hankkia yliopistoille mahdollisia tuottoja tätä kautta. Lahjoitukset ovat yhdysvaltalaisissa ja kanadalaisissa case-yliopistoissa yliopistojen omaisuutta. Suomessa ja Ruotsissa valtion yliopistolle annetuista lahjoituksista tulee valtion omaisuutta. Lahjoituksia rahastoidaan case-yliopistoissa sekä yliopiston rahastoihin että yliopiston omistamien säätiöiden rahastoihin. KI:ssa rahastopääomat ovat selvästi suuremmat sen säätiöissä kuin suoraan yliopiston rahastoissa. Chalmersissa yksityinen status on myös myötävaikuttanut lahjoitusten saamiseen. Massachusettsin yliopistossa säätiörahoituksen yksi tarkoitus on, että rahat eivät ole valtion ulottuvilla. Suomessa yliopistojen saamat lahjoitukset ovat keskimääräisesti olleet varsin pieniä osuuksia yliopistojen toimintatuloista.

Suomalaisten yliopistojen tuloa tuottava toiminta on lähinnä maksullista palvelutoimintaa, joka sisältää tutkimuspalvelujen ja asiantuntijapalvelujen myymistä yliopiston ulkopuolelle. Toiminnan volyyymi ja tulokertymät vaihtelevat yliopistoittain ja aloittain. Chalmersissa yritysrahoituksen osuus tuloista on noin 12 %. Yksityisen rahan merkitys ei ole kuitenkaan vain taloudellinen, vaan myös verkostoitumisella elinkeinoelämän kanssa on Chalmersille erittäin suuri merkitys ja korkeakoululla on merkittävät yhteistyösuhteet paikallisen suurteollisuuden kanssa. Caseista Michiganin yliopistolla ja Massachusettsin yliopistolla on huomattavia tuloja tuottavia yliopiston hallinnosta erillisiä yrityksiä. Michiganin yliopisto ylläpitää yhtä maailman suurimmista sairaan- ja terveydenhoidon keskuksista (Hospitals and Health Center). Yliopiston toimintatulorakenteesta koko terveydenhuoltokompleksin osuus on 43 % ja muiden yliopistoyritysten osuus 4 %. Massachusettsin yliopistossa yliopistoyritysten osuus yliopiston toimintatulorakenteesta on 11 %. Massachusettsin yliopis-

ton muut toimintatulot (35 %) sisältää Worcesterin kampuksen lääketieteellisen Schoolin konsultointi- ym. palvelut yliopiston ulkopuolelle ja koulutuspalvelujen tuottamisen *UMass Memorial* -terveydenhuolto-organisaatiolle.

Yliopistojen tutkimustulosten hyödyntämistä ja kaupallistamista on kehitetty kaikissa case-yliopistoissa. Toiminta on organisoitua. Kaupallistamistoimintojen toinen merkittävä asia on kaupallistamisesta syntyvien taloudellisten etujen jakaminen. Näihin on yhdysvaltalaisissa ja myös ruotsalaisissa case-yliopistoissa kehitetty erilaisia prosentuaalisia jakomenetelyjä. Tutkimustulosten kaupallistamisen edistämiseksi ja tutkimusrahoituksen hankkimiseksi yhdysvaltalaiset case-yliopistot korostivat vahvasti tutkimusyliopistoprofiliaan.

Kaupallistamistoimintojen kehittämistä selvitetään Suomessa parhaillaan. Yliopistoista runsaalla puolella (11) innovaatiopalvelujen perustoiminnot on organisoitu tutkimus- ja innovaatiopalveluyksiköiksi ja tulonjaosta on päätetty pääsääntöisesti yliopistojen hallituksissa. Muissa yliopistoissa toimintojen organisoituminen ei ole vielä pitkällä eikä tulonjaosta ole päätetty. (Virtapohja 2006.)

KI on perustanut vuonna 1995 Karolinska Institutet Holding AB:n. Ruotsissa yliopistot eivät voi itse harjoittaa suoraan kaupallista toimintaa. KI:n holding-yhtiö on osaomistajana tai kokonaisuomistajana useissa eri yhtiöissä, joiden pyrkimyksenä on kaupallistaa tutkimusta ja tutkimustuloksia. KIAB (Karolinska Institutet Innovation AB) on yksi holding-yhtiön omistamista yrityksistä, ja se keskittyy erityisesti innovaatiopalveluihin. KI:ssa toiminta on siis eriytetty osakeyhtiömuotoiseksi.

Vastaavalla tavalla Tukholman yliopisto omistaa holding-yhtiön, mutta se ei ole yliopiston tieteenalaperustasta johtuen vielä kovin menestynyt. Chalmerissa on Center for Intellectual Property -yksikkö, joka on yhteinen Göteborgin yliopiston kanssa. Lisäksi Chalmerissa toimii Chalmersinvest-riskipääomayhtiö.

Massachusettsin yliopistossa on yhteiskunnan ja yliopiston välisen yhteistyön edistämiseksi vuonna 1995 perustettu yhteinen Commercial Ventures & Intellectual Property -toimisto. Michiganin yliopistossa on teknologian siirtoon ja tutkimuksen kaupallistamiseen keskustoimistona Technology Transfer -office ja yksi satelliittitoimisto teknillisessä collegessa. McGillin yliopistossa on myös Tecnology Transfer -office.⁸

Cambridgen yliopisto omistaa Cambridge Enterprise -innovaatioyhtiön, jolla on etuoikeus kaupallista tai muuta taloudellista merkitystä omaaviin innovaatioihin, joita yliopiston tutkijat ovat tuottaneet rekisteröidyissä projekteissa työsuhteessaan (Rantanen 2006).

3.1.3 Sisäinen yliopistotason hallinto

Euroopan komissio (2006) on antanut joitakin suosituksia yliopiston sisäisestä hallinnosta, jotta yliopistojen reaali-autonomia ja tilivelvollisuus yhteiskunnalle varmistuisivat. Suositusten mukaan sisäisen hallinnon ja hallintojärjestelmän tulee perustua strategiseen tavoitteenasetteluun ja inhimillisten resurssien, investointien ja hallinnollisten prosessien professionaaliseen johtamiseen. Menestyneiden yliopistojen hallinto ei kuitenkaan perustu vain toimivaan yliopiston yhteen hallintoelimeen – hallitukseen, vaan koko yliopiston hallintorakenteisiin, jotka tukevat yliopiston päämääriä, tavoitteita ja kulttuuria (Shattock 2003, 98).

Case-yliopistoissa strateginen suunnittelu kuuluu Ruotsissa KI:ssa konsistorille, Chalmerissa säätien hallitukselle ja Tukholman yliopistossa hallitukselle. Vastaavasti yhdysvaltalaisissa case-yliopistoissa ja kanadalaisessa case-yliopistossa strateginen ohjaus kuuluu yliopiston hallitukselle. Suomalaisen yliopiston ylintä päätöksentekoa hallitusta vastaavan

⁸ Teknologian siirron organisoitumisen malleja yhdysvaltalaisissa yliopistoissa on tarkastellut esim. Matkin (2001)

ylimmän hallintoelimen nimi case-yliopistoissa on

- *Styrelse* Chalmerissa ja Tukholman yliopistossa
- *Konsistoriet* Karoliinisessa Instituutissa
- *Board of Governors* McGillissä
- *Board of Trustees* Massachusettsissa
- *Board of Regents* Michiganissa
- *Regent House* Cambridgessa
- *Nõukogu* Tallinnan Teknillisessä yliopistossa
- HSPH on yliopiston School ja sitä johtaa dekaani, mutta tässä ei tehdä hallintovertailua Suomen yliopiston toimintayksikön ja HSPH:n välillä.

Suomessa itsehallinnon tulkitaan merkitsevän erityisesti yliopiston päätösvallan kuulumista yliopiston omille hallintoelimille. Case-yliopistoista Michiganin osavaltion perustuslaissa säännellään Michiganin yliopiston ja kahden muun yliopiston hallinnosta muun muassa siten, että yliopistoilla on kullakin oma toimielin (*controlling board*), jonka nimi Michiganin yliopistossa on *Board of Regents*. Sen tehtäviin kuuluu muun muassa ohjata ja valvoa yliopistoa ja ohjata ja määrätä yliopiston kaikista menoista.

Perustuslain säännöksiä pidettiin Michiganin yliopistossa yliopistolle taattuna perustuslaillisena autonomiana. Michiganin perustuslaissa määrätään myös hallituksen valinnasta, toimikaudesta ja koosta. Michiganin yliopiston vahva perustuslaillinen asema johtuu siitä, että se on perustettu ennen Michiganin osavaltion perustamista. Yliopistoa lähellä olleilla tahoilla oli näin ollen mahdollisuus vaikuttaa perustettavan osavaltion perustuslain yliopistoa koskeviin säännöksiin.

Yliopistojen hallitusten koon laajana trendinä on Larssonin (2006, 5) mukaan hallituskoon pienentyminen ja ulkopuolisten jäsenten enemmistö. Hallitusta voidaan kutsua ulkopuoliseksi hallitukseksi, kuten Michiganin yliopistossa, jossa hallituksen jäsenet ovat kokonaan yliopiston ulkopuolisia tai kuten Ruotsissa, kun hallituksen jäsenistä enemmistö on yliopiston ulkopuolisia.

Ulkopuolisten tahojen osallistuminen yliopiston päätöksentekoon on lisääntynyt useassa Euroopan maassa (Amaral ym. 2002, 288; Felt ja Glanz 2002, 68; Sporn 2003, 101). Yhdysvalloissa ja Kanadassa sidosryhmien osallistuminen yliopiston päätöksentekoon on vakiintunutta.

Suomessa yliopistojen hallitusten koko vaihtelee, mutta ei ylitä 20:tä niin kuin McGillin tai Massachusettsin yliopistoissa. Case-yliopistoista Michiganin yliopiston hallitus on kooltaan pieni ja kokonaan ulkoisista jäsenistä koostuva toimielin (taulukko 4). McGill oli juuri uudistanut hallituksen kokoa ja pienentänyt jäsenmäärää 45:stä 25:een hallitusarvioinnin perusteella. McGillin hallitus on kokoonpanoltaan caseista kaikkein monipuolisin.

Taulukko 3. Yliopistojen hallitusten jäsenmäärät, kokoonpano ja nimittäjä/valitsija

	Jäsen- määrä	Kokoonpano	Hallituksen jäsenten nimittäjä/valintataho
Chalmers	15	7 ulkopuolista jäsentä (sisältäen puheenjohtajan) rehtori 2 opettajaedustajaa 3 henkilöstöjärjestöjen edustajaa 3 opiskelijaedustajaa (joista yhdellä puhe- ja läsnäolo-oikeus)	Säätiön hallitus Muut ryhmät: kukin ryhmä valitsee edustajansa.
Karoliininen Instituutti	15	puheenjohtaja rehtori 7 muuta jäsentä 3 opettajien edustajaa 3 opiskelijaedustajaa 3 henkilöstöjärjestön edustajaa (puhe- ja läsnäolo-oikeus)	Ruotsin valtio 7 Muut ryhmät: kukin ryhmä valitsee edustajansa.
Tukholman yliopisto	15	8 ulkopuolista jäsentä rehtori, vararehtori ja 2 professoria 3 opiskelijaa 3 henkilöstön edustajaa, joilla läsnäolo- ja puheoikeus.	Ruotsin valtio 8
McGillin yliopisto	25	kansleri ja rehtori viran puolesta 12 members-at-large (ns. vapaa ryhmä) 3 edustajaa McGill Alumni Association 2 senaatin edustajaa 2 akateemisen henkilöstön edustajaa 2 hallinto- ja tukitoimintojen edustajaa 1 edustaja Students' Society of McGill University 1 edustaja Post-Graduate Students' Society Observers ("voice but no vote") - 1 edustaja McGill Association of Continuing Education Students - 1 edustaja Macdonald Campus Students' Society	Yliopiston hallitus 12 Muut ryhmät: kukin ryhmä valitsee edustajansa edustamastaan ryhmästä
Massachusettsin yliopisto	22	19 täysivaltaista jäsentä 3 jäsentä ilman äänivaltaa (opiskelijoita)	Osavaltion kuvernööri 17 Opiskelijavaalina 5 opiskelijajäsentä
Michiganin yliopisto	8	8 ulkopuolista jäsentä	Osavaltiovaalit
Cambridgen yliopisto	noin 3 800	Regent House: johtosäännössä eritellyt yliopiston palvelussuhteessa olevat	Hallintojohtaja julkaisee nimiluetelon
	23	Neuvosto: kansleri, rehtori (yleensä puheenjohtaja) ja 19 muuta jäsentä seuraavista ryhmistä: 4 Collegen johtajaa, 4 professoria tai tutkijaa (reader), 8 muuta Regent Housen jäsentä ja 3 opiskelijaa, 2 ulkopuolista jäsentä	19 jäsentä: Regent Housessa vaalina, 3 opiskelijajäsentä opiskelijavaalina Ulkopuoliset jäsenet: Regent House nimittää
Tallinnan teknillinen yliopisto	36	Rehtori, vararehtorit, dekaanit, laitosten johtajat, edellinen rehtori, tiedekuntien akateemiset jäsenet ja tutkijat sekä opiskelijaedustajat	Akateemisen ja tutkimushenkilökunnan edustajat valitaan tiedekuntaneuvostojen vaaleilla, opiskelijaedustajat (1/5 hallituksen jäsenmäärästä) opiskelijavaalina

Suomalaiset yliopistot päättävät itse johtosääntömääräyksillään hallituksen kokonaisjäsenmäärästä. Ruotsissa hallituksen muiden jäsenten enimmäismäärä on korkeakouluasetuksen mukaan puheenjohtajan ja rehtorin lisäksi 13. Massachusettsin ja Michiganin yliopistojen hallitusten jäsenmäärästä säännellään osavaltioalueilla. McGillissä yliopiston hallituksen koosta ja kokoonpanosta säädetään yliopiston johtosäännössä. Case-yliopistojen edustajat kokivat hallitusten koot toimiviksi.

Suomen yliopistojen hallitukseen verrattuna ulkopuolisilla jäsenillä on case-yliopistoissa selvästi runsaampi edustus. Suomalaisten yliopistojen hallitukseen voidaan tässä viitata sisäisinä hallituksina, koska ulkopuolisia jäseniä hallitukseen kuuluu enimmillään kaksi. Suomessa yliopistot voivat omilla päätöksillään päättää yliopistolain asettamin reunaehdoin ulkopuolisten jäsenten lukumäärästä.

Ruotsalaisissa case-yliopistoissa kaikissa on ulkopuolisten jäsenten enemmistö niin kuin korkeakoululaki edellyttää. Michiganin yliopiston hallitus koostuu kokonaan ulkopuolisista jäsenistä ja Massachusettsin yliopiston hallitus koostuu lähes kokonaan ulkoisista jäsenistä. McGillissä yliopiston hallituksen 25 jäsenestä 12 jäsentä, ns. vapaa ryhmä (*members-at-large*), edustaa julkista intressiä, mutta muuten hallituksen eri jäsenryhmät ovat yliopiston sisäisiä ja kaikki 25 jäsentä valitaan yliopiston sisäisesti.

Case-yliopistojen edustajat olivat tyytyväisiä ulkoisiin jäseniin ja heidän toimintaansa yliopiston kehittämisessä ja ohjauksessa. Ulkopuolisten jäsenten mukanaolo on kuitenkin merkinnyt yleensä poliittisuuden lisääntymistä hallitustyöskentelyssä ja joissakin case-yliopistoissa korkeakouluasiantuntemuksen kustannuksella.

Cambridgen yliopistossa ylimmät päättävät elimet ovat 3 800 -jäseninen *Regents House* ja täytäntöönpanovana hallituksena 21-jäseninen neuvosto (*council*), jonka puheenjohtajana toimii rehtori. Neuvostossa on kaksi ulkopuolista Regents Housen nimittämää jäsentä, jotka eivät voi olla palvelussuhteessa yliopistoon.

Tallinnan teknillisen yliopiston neuvostoon (*nõukogu*) kuuluvat rehtori, vararehtorit, dekaanit, laitosten johtajat, edellinen rehtori, vaaleilla valitut tiedekuntien akateemiset jäsenet ja tutkijat sekä vaaleilla valitut opiskelijaedustajat. Rehtori nimittää yliopistolle hallituksen, joka on rehtorin neuvoa-antava toimielin. (Rantanen 2006.) Nykyisessä neuvostossa on 36 jäsentä. Tallinnan teknillisessä yliopistossa, kuten kaikissa Viron yliopistoissa, on korkeakoululain mukaisesti neuvoston jäsenistä viidenneksen oltava opiskelijaedustajia. Muutoin hallituskokoonpanosta säännellään yliopistojen johtosäännössä.

Hallituskokoonpano on yhteydessä siihen, miten jäsenet hallitukseen valitaan tai nimitetään. Ulkopuolisten mukanaolo näyttää merkitsevän myös ulkopuolisten mukaantuloa valitsemis- tai nimeämistapaan ja tämä piirre vahvistaa yliopistohallituksen kutsumista ulkoiseksi hallitukseksi. ”Ulkoisen” on yliopiston hallitusta kuvaavana terminä jossain määrin epämääräinen, koska sillä voidaan viitata hallituskokoonpanoon, nimittäjätahoon tai molempiin.

Suomessa Joensuun yliopistossa ulkoisten jäsenten nimeäminen on annettu yliopiston ulkopuolisille tahoille. Ruotsissa ulkoiset jäsenet valitsee kaikkiin valtiollisiin case-yliopistoihin Ruotsin valtio. Ruotsin hallituksen esityksen (Regeringes proposition 2006/07:43) mukaan ulkoisten jäsenten valintaa ollaan muuttamassa siten, että valtio valitsisi ulkoiset jäsenet yliopiston tekemän ehdotuksen perusteella.

Chalmersin korkeakouluhallituksen nimittää säätiön hallitus, mutta vastaavasti säätiön hallitukseen ulkopuoliset jäsenet nimittää Ruotsin valtio. Michiganin yliopiston ulkoinen hallitus valitaan osavaltiovaaleilla ja Massachusettsissa valinnan tekee kuvernööri. McGillissä hallituksen jäsenten nimittäminen tai valitseminen on pelkästään yliopistoyhteisön sisäinen asia. Yliopiston edustajien mukaan käytäntö poikkeaa muista kanadalaisista yliopistoista.

Kaikissa case-yliopistoissa, joissa on yliopistoyhteisöä edustavien ryhmien edustajia, nämä ryhmät myös valitsevat/nimeävät edustajansa hallitukseen. Massachusettsin yliopistossa ja McGillin yliopistossa hyödynnetään hallitustyöskentelyssä myös entisiä opiskelijoita (alumniverkostoa) edellyttämällä kummassakin yliopistossa hallituksen jäsenistä viiden olevan yliopiston entisiä opiskelijoita. Kanadassa on tyypillistä nimetä hallitukseen myös emeritus- ja emerita-jäseniä. Ulkopuolisten jäsenten avulla koettiin yliopiston yhteyksien vahvistuneen ulkoisiin sidosryhmiin.

Hallituksen puheenjohtajana toimii Suomessa yliopistolain mukaan rehtori. Case-yliopistoissa rehtori ei toiminut puheenjohtajana Tallinnan teknillistä yliopistoa lukuunottamatta, vaikka hänellä jäsenyys hallitukseen viran puolesta olisikin. Ruotsissa hallituksen puheenjohtajana toimii maan korkeakoululain mukaan Ruotsin valtion nimittämä ulkopuolinen hallituksen jäsen (taulukko 5). Michiganin yliopiston hallituksessa nimetään vuosittain puheenjohtajaksi hallitustieltään vanhin jäsen ja Massachusettsin yliopistossa hallitus valitsee puheenjohtajan vuosittain. McGillin yliopistossa hallitus valitsee puheenjohtajan keskuudestaan ja puheenjohtaja valitaan yleensä vapaasta ryhmästä (members-at-large), puheenjohtajana voi toimia myös yliopiston kansleri hallituksen niin päättäessä. Tallinnan teknillisen yliopiston neuvoston puheenjohtajana toimii johtosäännön mukaan yliopiston rehtori.

Taulukko 4. Hallituksen toimikausi ja puheenjohtajan valinta/nimeäminen

	Hallituksen toimikausi	Hallituksen puheenjohtaja
Chalmers	1 vuosi	Säätiön hallitus valitsee vuosittain
Karoliininen Instituutti	3 vuotta	Ruotsin valtio nimeää ulkopuolisista jäsenistä
Tukholman yliopisto	3 vuotta	Ruotsin valtio nimeää ulkopuolisista jäsenistä
McGillin yliopisto	5 vuotta	Yliopiston hallitus valitsee
Massachusettsin yliopisto	10 vuotta	Yliopiston hallitus valitsee vuosittain
Michiganin yliopisto	8 vuotta	Yliopiston hallitus nimeää vuosittain
Cambridgen yliopisto	1 vuosi* (Regent House) 4 vuotta (Council)	Neuvoston (council) puheenjohtaja on rehtori
Tallinnan teknillinen yliopisto	1 vuosi	Rehtori

* Regent Houseen kuuluvien nimiluettelot julkaistaan vuosittain

Suomalaisten yliopistojen hallituksen toimikausi on pääsääntöisesti kolme vuotta, mutta Joensuussa toimikausi on neljä vuotta. Opiskelijaedustajien toimikautta on joissakin yliopistoissa rajoitettu kolme vuotta lyhyemmäksi. Case-yliopistoissa hallituksen toimikausi vaihteli yhdestä vuodesta kymmeneen vuoteen, mutta on huomattava, että hallituksen eri ryhmien edustajilla on myös eripituisia toimikausia. Ruotsalaisten valtiollisten case-yliopistojen hallituksen toimikausi oli kolmevuotinen. Chalmersin korkeakouluhallituksen toimikausi on yhden vuoden pituinen. Michiganissa pidettiin kymmenen vuoden hallituskautta liian pitkänä. Samassa case-yliopistossa rehtori valitaan niin usein kuin hallitus näkee asian tarpeelliseksi. Michiganissa hallitus jatkaa toimintaansa, mutta ”rehtorit tulevat ja menevät”, kuten yliopiston edustaja asian ilmaisi.

Case-yliopistojen hallitusten kuvaaminen ei vielä anna riittävää kuvaa niiden sisäisestä yliopistotason toimielin hallinnosta. Hallintorakenteet ovat huomattavasti monipuolisempia (liite 4). Akateemisille asioille on McGillissä ja Michiganin yliopistoissa omana toimi-

elimenä senaatti. Senaatit ovat jäsenmäärältään huomattavan suuria, ja niiden toiminnan kehittämisen tarvetta ilmeni molemmissa yliopistoissa. Ruotsissa Tukholman yliopisto toimii yksiportaisella hallintomallilla. Muissa case-yliopistoissa yliopistotason hallintorakenteet ovat jakautuneet tehtävittäin ja hallinto voi olla moniportainen. Chalmersissa on sekä säätiö- että korkeakouluhallinto. KI:lla on konsistorin lisäksi kolme lisähallitusta. Nämä toimivat konsistorin ja rehtorin alaisuudessa, ja niiden tehtävät on jaettu opetuksen hallintoon, tutkimuksen hallintoon ja tutkijakoulutuksen hallintoon. McGillin, Massachusettsin ja Michiganin yliopistoissa on yliopiston hallituksella toimikuntia (committee) eri tehtäviä/vastuualueita varten ja tämä tarkoittaa sitä, että varsinainen yliopiston hallituksen rooli on enemmän hallintoneuvostotyyppinen ja toimeenpaneva hallinto kuuluu hajautettuna toimikunnille. Toimikuntien jäsenet nimetään yliopistojen hallitusten jäsenistä.

Myös Cambridgessa on lukuisia toimikuntia, jotka voivat olla House of Regentsin ja neuvoston (Councilin) yhteisiä. Toimikunnilla on todellista päätösvaltaa etenkin talous- ja henkilöstöpolitiikan kysymyksissä. Tilintarkastustoimikunnan puheenjohtajana toimii yksi kolmesta neuvoston ulkopuolisista jäsenistä. Muita komiteoita johtavat yliopiston virkamiehet. (Rantanen 2006.)

3.1.4 Yliopiston johto

Yliopistojohto on ruotsalaisissa case-yliopistoissa rakenteeltaan samantyyppinen kuin Suomessa (liite 5). Universitetsdirektör-nimikettä ei ole täällä käytössä, mutta virka vastaa lähinnä yliopiston hallintojohtajan virkaa. Yhdysvalloissa ja Kanadassa case-yliopistot ovat rehtorinsa (president, principal) ympärille rakentuneita, rehtorin johtamia ja myös rehtorikasvoisia instituutioita. Rehtorit toimivat myös yliopistojensa toimitusjohtajina. Samoin Chalmersissa rehtori toimii yhtiön juoksevan hallinnon toimitusjohtajana. McGillin yliopistossa on rehtorin lisäksi yliopiston kansleri.

Massachusettsin yliopistossa on koko yliopiston rehtorin lisäksi viisi kampuskohtaista rehtoria (chancellor) ja kampukset sijaitsevat eri paikoissa osavaltion alueella. Yliopiston johto esitellään rehtorinvirastona. Vararehtori- ja provostijärjestelmä eri vastuualueineen (esim. suhteet valtioon, opiskelija-asiat, tutkimus, hallinto, talousasiat, taloudellinen kehittäminen) on huomattavan laaja ja esimerkiksi opiskelijamäärältään suurimmassa Michiganin yliopistossa on yhteensä seitsemän vararehtoria ja kolme johtavaa vararehtoria (executive vice president)⁹. Vararehtorinimikkeistöön kuuluu Massachusettsin yliopistossa myös johtavia vararehtoreita. Michiganin ja McGillin yliopistoissa on kummassakin tutkimuksesta vastaavat vararehtorit.

Brittiläisen tradition mukaan Cambridgen yliopistossa on elinikäiseksi (senaatissa) valittu kansleri (Chancellor), joka on yliopiston edustuksellinen johtaja, yleensä korkeassa yhteiskunnallisessa asemassa oleva henkilö Cambridgessa (vuodesta 1976 Edinburgin herttua). Rehtori (Vice-Chancellor) on neuvoston esityksestä Regents Housen valitsema yliopiston akateeminen johtaja, jolla on laajat päätöksenteko- ja operatiiviset valtuudet. Lisäksi hänen apunaan on viisi vararehtoria mm. tutkimusta, akateemista koulutusta, henkilöstöresursseja ja suunnittelua varten. Rehtorin ja vararehtoreiden kompetenssivaatimuksena on käytännössä professorin pätevyys. (Rantanen 2006.) Tallinnan teknillisen yliopiston rehtori valitaan yliopiston sisäisellä vaalilla viideksi vuodeksi.

⁹ Ks. lisää esimerkiksi Trow (1998). Trown mukaan Yhdysvalloissa luottamuksellisten suhteiden luominen ja ylläpitäminen keskeisiin sidosryhmiin ja yhteiskuntaan sekä monipuoliset rahoituslähteet ovat autonomian keskeisiä tekijöitä, mutta selittävät samalla yliopiston hallintohenkilökunnan rakenteen laajuutta ja moninaisuutta.

Rehtorin nimittäminen tai valitseminen kuuluu hallitukselle kaikissa case-yliopistoissa Tallinnan teknillistä ja Cambridgen yliopistoja lukuunottamatta.. Suomessa rehtorin toimikausi on yliopistolain mukainen viisivuotiskausi. Ruotsissa korkeakouluasetuksen mukaan rehtorin ottaa virkaan Ruotsin valtio yliopiston hallituksen ehdotuksesta ja toimikausi on kuusi vuotta. Michiganin yliopistossa rehtorin valintaa tai toimikautta ei ole yliopiston säännöissä määritelty, vaan Michiganin perustuslain mukaan rehtorin valitsee hallitus niin usein kun on tarpeen. McGillin yliopistossa taas rehtori nimitetään, mutta yliopiston säännöissä ei ole määräyksiä rehtorin toimikaudesta. Samoin Massachusettsin yliopistossa rehtori nimitetään, mutta toimikaudesta ei ole määräyksiä yliopiston säännöissä.

Suomessa rehtorin pätevyysvaatimukset määritellään yliopistolaissa. Lain mukaan rehtorilla on oltava tohtorin tutkinto, hänen on oltava professorin virassa ja hänellä on oltava johtamistaitoa. Taidealan yliopistoissa professuurin sijasta rehtori voi olla apulaisprofessorin, yliassistentin tai lehtorin virkaan nimitetty henkilö. Ruotsissa korkeakouluasetus edellyttää rehtorilta professorin tai lehtorin tointa, jonka lisäksi arvostetaan hallinnollista pätevyyttä. McGillin yliopistossa rehtorin on yliopiston sääntöjen mukaan oltava vakinaisessa professorin virassa, ellei yliopiston hallitus toisin päättä. Massachusettsin eikä Michiganin yliopistoissa rehtorin pätevyyttä ei määritellä yliopiston säännöissä.

3.2 Case-kohtaiset kuvaukset

3.2.1 Chalmers

Chalmersin tekniikan, luonnontieteiden ja arkkitehtuurialan korkeakoulu (CHT) sijaitsee Göteborgissa, kampuksia on kaksi ja opiskelijoita on noin 10 300. Korkeakoulu oli vuonna 2005 The Higher Education Supplementin ranking-listalla sijalla 166 ja teknisten yliopistojen vastaavalla listalla sijalla 59.

Chalmers tekniska högskola -niminen säätiö omistaa Chalmersin teknillisen korkeakouluosakeyhtiön. Muita omistajia ei ole. Säätiö vastaa viime kädessä korkeakoulun toiminnasta ja seuraa sen toimintaa ja edistää korkeakoulun kehittämistä. Korkeakoulu toimii konsernirakenteena siten, että teknillinen korkeakoulu on osakeyhtiö, jossa on edelleen viisi tytäryhtiötä ja näillä edelleen tytäryhtiöitä. Tytäryhtiöitä ovat Chalmersfastigheter AB, Chalmers Advanced Management Programs AB (CHAMPS), AB Chalmersinvest sekä IT-universitetet i Göteborg AB (vilande). Viidestä tytäryhtiöstä Chalmers omistaa kokonaisuudessaan neljä. Chalmersinvest on riskipääomayhtiö tutkimustulosten hyödyntämiseksi sekä korkeakoulun ja yliopiston ja yhteiskunnan vuorovaikutuksen lisäämiseksi. Yksi yhtiöistä on kiinteistöosakeyhtiö. Chalmers omistaa kiinteistöistään puolet itse ja loput se vuokraa valtion yliopistokiinteistöyhtiöltä (Akademiska Huset).

Valtion, säätiön ja korkeakoulun välillä on olemassa pitkäaikainen raamisopimus (vuosiksi 1994–2009) niiden toimintojen osalta, mihin rahoituksen myöntää valtio. Tämän jälkeen sopimus uusitaan 15-vuotiskaudeksi, ellei sitä irtisanota. Käytännössä Chalmers ei yliopiston edustajien mukaan pysty jatkamaan toimintaansa ilman sopimusta. Tarkoitus on, että Chalmersilla on kilpailuneutraliteettisistä samanlaiset edellytykset toiminnalleen kuin valtion yliopistoilla ja muilla korkeakouluilla. (Ramavtal 1994.) Lyhyemmillä sopimuksilla Chalmers sitoutuu toimimaan samoilla ehdoin kuin valtiollisetkin yliopistot: sille asetetaan tutkintotavoitteet, kokopäiväopiskelijoiden määrätavoitteet ja rekrytointitavoitteet. Ruotsin opetusministeriö on yliopiston edustajien mukaan ollut myös halukas muuttamaan järjestelmää siten, että myös Chalmersille tavoitteet asetettaisiin samanlaisella opetusministeriön

päätöksellä (regleringsbrev) kuin muillekin valtiollisille yliopistoille. Yliopiston edustajien mukaan autonomia ja yliopistojen valtionohjaus kulkevat käsi kädessä: ”Tyvärr så drabbas vi utav samma återrapporterering när det gäller utveckling när det gäller statliga högskolorna så att vår autonomi kringgås av den typen av reglering som vi får.”

Säätiöllä on säätiöpääoma, jonka suuruus vuoden 2005 lopussa oli 2 030 miljoonaa Ruotsin kruunua. Säätiön tavoitteena on, että alkuperäinen pääoma määrältään 1 580 miljoonaa kruunua voidaan säilyttää. Alkuperäinen pääoma on peräisin Ruotsin valtion varoista (palkansaajarahastot). Säätiö antaa suoraa rahoitustukea Chalmersille koulutuksen ja tutkimuksen edistämiseksi. Tutkimus ja tutkijakoulutus ovat olennaisia osia Chalmersin toiminnassa. Säätiö osallistuu uusiin strategisiin avauksiin, jotka liittyvät uusiin toiminta-alueisiin ja strategisesti tärkeisiin kiinteistökysymyksiin. Säätiö osallistuu myös korkeakoulun ja yhteiskunnan välisen yhteistoiminnan edistämiseen. Se on osakkaana muun muassa tiedepuistotoiminnassa. Uusia panostuksia säätiö tekee kehittämisprojektiperiaatteella. Projekteja tuetaan enintään kuuden vuoden ajan ja enintään 10 miljoonalla kruunulla vuosittain. Säätiö saa myös itse lahjoituksia, vuoden 2005 aikana lahjoitusten yhteismäärä oli 4,9 miljoonaa kruunua.

Valtionrahoitusta käytetään perustutkimukseen ja tutkinto-opetukseen. Tutkimuksen ja opetuksen rahoituksesta 69 % on peräisin opetusministeriöltä. Opetuksen valtionrahoituksen tulevan osuus on 89 %. Yritysrahoituksen osuus Chalmersissa on noin 12 %. Tutkimusrahoituksesta noin 10 % tulee elinkeinoeläältä. Yksityisen rahan merkitys ei yliopiston edustajien mukaan ole kuitenkaan vain taloudellinen, vaan myös verkostoitumisella elinkeinoelämän kanssa on erittäin suuri merkitys. Suurimmat yrityskumppanit ovat Volvo AB ja Volvo Car Corporation.

Säätiön säännöt on vahvistanut Ruotsin valtio, ja niissä on säännökset mm. säätiön hallinnosta. Chalmersin korkein päättävä toimielin on säätiön 'Chalmers tekniska högskolan' hallitus. Säätiön hallitus käsittelee omistajakysymyksiä ja kokoontuu neljä kertaa vuodessa. Sääntöjen mukaan hallituksessa on oltava vähintään 7 ja enintään 11 jäsentä. Jäsenistöön kuuluu rehtori virkansa puolesta, Chalmersin opettajat voivat valita yhden jäsen ja samoin opiskelijat yhden jäsenen. Muutoin säätiön hallituksen jäsenet valitsee valtio. Rehtoria lukuun ottamatta säätiön hallituksen jäsenet valitaan enintään kolmeksi vuodeksi. Uudelleenvalinta on mahdollista. Valtio määrää, kuka toimii hallituksen puheenjohtajana, varapuheenjohtajan hallitus valitsee keskuudestaan. Säätiö vastaa valtiolle ja muille intressitahoille siitä, että korkeakoulu toteuttaa sitoumuksensa. Säätiön hallitus on korkeakoulun asioita edistävä ja korkeakoulun etujen puolesta toimiva pro Chalmers -toimielin. Säätiön hyväksymispäätöstä edellytetään mm. päätöksiin, mikäli omaisuutta hankitaan tai myydään yli 50 miljoonan Ruotsin kruunun arvosta tai mikäli Chalmersin kiinteistöosakeyhtiön tai Chalmersin Lindholmen korkeakoulun osakkeita myydään..

Korkeakoululla on oma hallitus, jonka säätiön hallitus asettaa. Hallitus vastaa suunnittelusta, koordinoinnista ja korkeakoulun toiminnan seurannasta. Hallituksessa on 15 jäsentä: 7 ulkopuolista jäsentä (sisältää puheenjohtajan), rehtori, 2 opettajaedustajaa, 3 henkilöstöjärjestöjen edustajaa ja 2 opiskelijaedustajaa. Lisäksi yhdellä opiskelijaedustajalla on läsnäolo- ja puheoikeus. Hallitus valitaan vuosittain, mutta jäsenet eivät vaihdu aina kaikki kerralla, vaan useimmiten osa entisistä jäsenistä jatkaa uudessa hallituksessa. Säätiön hallitus valitsee myös puheenjohtajan.

Korkeakoulun hallituksen alaisuudessa toimivat rehtori ja rehtorin toimisto. Rehtorin toimistoon kuuluu rehtori, neljä vararehtoria eri vastuualueineen, rehtorin neuvonantaja sekä rehtorin sihteeristö (liite 5). Rehtorin valitsee korkeakoulun hallitus ja hän on samalla korkeakoulun toimitusjohtaja. Rehtorin tukena toimivat rehtoritoiminnot (*rektorfunktionen*) ja

Chalmersin johtoryhmä. Rektorsfunktionen koostuu rehtorista ja vararehtoreista, ja se vastaa strategisesta johtamisesta sekä keskeisistä päätöksistä ja niiden valmistelusta. Se kokoontuu kerran viikossa. Lisäksi korkeakoulussa toimii rekrytointi-, perustutkintokoulutus- ja jatkokoulutustoimikunnat. Chalmerissa henkilöstön palvelussuhteet ovat yksityisiä.

Yksityisenä korkeakouluna Chalmers toteuttaa myös valtion korkeakoulupolitiikkaa. Valtio edellyttää mm. että 50 % uusista opiskelijoista aloittaa yliopistokoulutuksensa alle 25-vuotiaana. Lisäksi Chalmers on mukana osaamiseen perustuvan talouden kehittämisessä. Korkeakoulu on vahvasti mukana alueen kehittämisessä ja Göteborgin kaupungin kehittämisessä. Säätiömuotoisena Chalmersilla on laaja tunnettuus ja vuorovaikutussuhteet muuhun yhteiskuntaan ja muun muassa yhteistyö paikallisen suurteollisuuden kanssa on merkittävää.

Chalmersilla on Göteborgin yliopiston kanssa yhteinen IP-center innovaatiojärjestelmän kehittämiseen ja vahvistamiseen. Yliopiston edustajien mukaan sekä omistusmuoto että Chalmersin toimintaympäristö luovat hyvät edellytykset yhteistoiminnalle ja Chalmersin kehittämislle. Myös lahjoitusten saamiseen on myötävaikuttanut se, että Chalmers on yksityinen. Korkeakoululle on mahdollista kehittää myös erilaisia uusia yhteistyömuotoja, mikä mahdollistaa uusia avauksia. Chalmers voi toteuttaa myös omanlaista tulevaisuus-suuntautunutta henkilöstöstrategiaa. Innovaatiopolitiikan kehittäminen vaatii edelleen panostamista. 15 vuoden raamisopimus valtion kanssa on tavallaan uhka. Ilman sopimusta Chalmers ei pärjää. Monet yhteistyötahot ovat yksityisiä ja voivat valita yhteistyökumppaninsa globaaleilta markkinoilta. Laadun ylläpitäminen riippuu paljon myös siitä, minkälaisia opiskelijoita Chalmers rekrytoi/saa.

3.2.2 Karoliininen Instituutti

Karoliininen Instituutti (KI) on valtion yliopisto, ja se on Ruotsin ainoa pelkästään lääketieteeseen erikoistunut yliopisto. KI:n strategiana on, että vuonna 2010 yliopisto on Euroopan johtava lääketieteen yliopisto ja Pohjoismaiden johtava innovaatiokeskus life science -aloilla (Karolinska Institutet 2006a). Yliopiston edustajien mukaan KI:ssa tehdään 40 % kaikesta Ruotsin yliopistoissa ja korkeakouluissa tehtävästä lääketieteellisestä tutkimuksesta. Opiskelijamäärältään yliopisto ei ole iso, perustutkinto-opiskelijoita on 5 665 ja tohtoriopiskelijoita 2 155. Tutkijakoulutusta on tarkoitus supistaa, jotta yliopisto voi säilyttää korkean laadun, mutta myös post doctor -vaiheen tasapainottamiseksi.

Yliopiston edustajien mukaan yliopistolla on hyvin itsenäinen talous ja yliopisto voi toimia jossain määrin muita valtion yliopistoja vapaammin:

Vi har en väldigt självständig ekonomi på Karolinska institutet.

Vi har, man kan säga att inom det allmänna planet inom ministeriet så har man en känsla att man behandlar oss lite friare på nåt sätt. Vi springer inte till departementet med några olika frågor, vi klarar oss själva. Vi får merparten av våra pengar från andra källor. (Universitetsdirektör, KI.)

KI:n varsinaisia perustoimintoja eli tutkimusta ja koulutusta rahoittaa valtio, mutta erityisesti tutkimusmenoista yli puolet rahoitetaan ulkoisella rahoituksella. Peruskoulutuksen osalta valtionrahoituksen osuus oli 82 % ja ulkopuolisen rahoituksen 18 % vuonna 2005. Vastaavat osuudet tutkimuksen osalta olivat 39 % ja 61 %. Tutkimusrahoitus on peräisin mm. säätiöiltä, ulkomaisilta säätiöiltä ja yrityksiltä, tutkimusneuvostoilta, yrityksiltä ja muilta valtion rahoituslähteiltä. KI:ssa tehdään paljon tilaustutkimusta, jonka määrä kasvaa

jatkuvasti. Tilaustutkimusta rahoittavat erityisesti ruotsalaiset yritykset (30 %), ulkomaiset yritykset ja organisaatiot (35 %) sekä kunnat ja maakunta (26 %). (Karolinska Institutet, 2005.)

Yliopisto saa runsaasti myös lahjoitusvaroja. Lahjoitusrahat on yleensä sidottu eli korva merkitty käyttötarkoitukseltaan KI:ssa toteutettavaan lääketieteelliseen tutkimukseen. Yliopisto on rahastoinut lahjoituksia, ja vuonna 2005 rahastovarojen kokonaismäärä oli 508 miljoonaa Ruotsin kruunua (noin 55 milj. euroa). Yliopisto myös sijoittaa lahjoitusvaroja. Rahastoinnin lisäksi yliopisto hallinnoi lahjoitusvaroja omistamiensa säätiöiden kautta (anknutna stiftelser). Näissä rahastovarojen arvo oli 1 346 miljoonaa Ruotsin kruunua (145 milj. euroa). Vuonna 2005 KI sai 43 miljoonan kruunun lahjoituksen integratiivisen lääketieteen keskuksen perustamiseen. Yliopiston rahan lainaamiselle asetetaan kehykset opetusministeriön päätöksellä. KI käytti vuonna 2005 lainaraamistaan 89 %. (Karolinska Institutet, 2005.) Yliopiston edustajien mukaan rahoitusrakenteen monipuolisuus on tärkeää KI:lle, koska se antaa lisää joustoa toiminnalle.

KI:lla on ylimpänä päättävänä toimielimenä hallitus, jotka kutsutaan konsistoriksi (Konsistoriet). Konsistori päättää mm. yliopiston organisaatiosta ja sisäisestä resurssienjaosta ja se kokoontuu noin viisi kertaa vuodessa. Konsistoriin kuuluu ulkopuolinen puheenjohtaja, rehtori, 7 muuta jäsentä, 3 opettajien edustajaa ja 3 opiskelijaedustajaa sekä 3 ammattijärjestöjen edustajaa, joilla on läsnäolo- ja puheoikeus konsistorin kokouksissa. Puheenjohtajan ja seitsemän muuta jäsentä nimittää Ruotsin hallitus. Opettajien edustajat valitaan opettajien keskuudesta hallituksen päättämällä tavalla, opiskelijajärjestöt nimeävät opiskelijaedustajat. Yliopiston web-sivuilla esitellään nykyinen hallitus, jossa on yhteensä 19 jäsentä. (Karolinska Institutet 2006b.)

Yliopistolla on lisäksi kolme muuta hallitusta opetusta, tutkijakoulutusta ja tutkimusta varten. Opetuksesta vastaava hallitus vastaa strategiasta, toiminnan kehittämisestä, arvioinnista, seurannasta, laadusta ja kansainvälisistä suhteista. Tutkimuksesta vastaava hallitus huolehtii muun muassa KI:n tutkimuksen priorisoinnista, avustaa koko yliopistoa käsitävissä tutkimusprojekteissa, rekrytoinnissa ja opettajien virkaylennyksistä korkeakoulusääntöjen mukaisesti. Tutkijakoulutuksesta vastaavan hallituksen tehtäviin kuuluvat toimintapolitiikka, muut linjaukset ja strateginen kehittäminen sekä vastuu tutkijakouluista ja tutkijakouluisten asiat. Hallitukset toimivat konsistorin ja rehtorin alaisuudessa. Hallitukseen kuuluu dekaani, varadekaani ja muita jäseniä. Yliopiston johtoon kuuluu rehtori, vararehtori ja hallintojohtaja (universitetsdirektör). (Karolinska Institutet 2006c.)

KI:n rahastoja hallinnoi rahastoneuvosto (Fondråd), jonka valitsee konsistori. Neuvostossa on kolme jäsentä, joista yhdellä on oltava tuntemusta talous- ja elinkeinoelämän kysymyksissä ja yhden on kuuluttava konsistoriin. KI:n säätiöitä hallinnoi Stiftelseråd, joka on myös kolmijäseninen konsistorin valitsema toimielin. Sen jäsenkoonpano on samanlainen kuin rahastoneuvoston. (Karolinska Institutet 2006c.)

Yliopisto on perustanut vuonna 1995 Karolinska Institutet Holding AB:n huolehtimaan tutkimustulosten kaupallistamista. Yliopiston tutkimusstrategiassa toimintamallia pidetään menestyksekkäänä. Ruotsin korkeakoululaki ei mahdollista sitä, että yliopisto voisi itse harjoittaa suoraan kaupallista toimintaa. KI:n holdingyhtiö on osaomistajana tai täysomistajana useissa eri yhtiöissä (Karolinska Institutet Innovations AB, Karolinska Investment Fund, Karolinska Institutet Education AB, Karolinska Institutet Research Services AB), joiden pyrkimyksenä on edistää yliopiston ja yhteiskunnan vuorovaikutusta sekä kaupallistaa tutkimusta ja tutkimustuloksia. (Karolinska Institutet 2006b.)

3.2.3 Tukholman yliopisto

Tukholman yliopisto (SU) on opiskelijamäärältään Ruotsin suurin monitieteinen yliopisto, ja siellä opiskelee noin 39 000 opiskelijaa. Kokopäiväopiskelijoita oli vuoden 2005 toimintakertomuksen mukaan 23 188 (Tukholman yliopisto 2005).

Yliopisto on ns. virastoyliopisto, ja sitä koskee kaikki valtion lainsäädäntö samalla tavalla kuin muitakin valtion virastoja. Tukholman yliopiston edustajien mukaan yliopistolla on kuitenkin erittäin laaja taloudellinen autonomia, koska valtionrahoitus tulee sekä tutkimukseen että opetukseen kättäsummana. Rahan kohdentaminen on kokonaan yliopiston oma asia. Valtionohjaus on viimeisen 15 vuoden aikana muuttunut säädösohjauksesta rahoitusohjaukseksi. Yliopisto toimii vapaasti valtion antaman raamin sisällä. Muutokset ovat tehostaneet myös hallintoa.

Nu har man allmänt sett i Sverige under den senaste 15 årsperioden skett en övergångsperiod från regelstyrning till medelstyrning. Fast det gäller egentligen alla myndigheter, att man har en väldigt stor finansiell autonomi. Vi får pengar i en klumpsumma av staten som de betalar, en för grundutbildningen och en för forskning, och hur vi använder dom pengarna, det är faktiskt helt och hållet vår sak. (Universitetsdirektör, SU)

Yliopiston edustajien mukaan esimerkiksi Chalmersin ja valtion yliopiston ero autonomiasa ei ole niin suuri, miltä se näyttää. Yksityisiä yliopistoja ohjataan raamisopimuksella. Yksityiset yliopistot toimivat ison valtion yliopistosektorin rinnalla ja siksi valtion yksityisten yliopistojen ohjaus ei voi merkittävästi poiketa valtion yliopistojen ohjauksesta.

Tukholman yliopisto on osa valtionhallintoa, mutta kuitenkin yliopisto tietyllä tapaa käyttäytyy kuin sillä olisi omaa oikeussubjektiviteettia. Yliopisto tekee ja sillä on toimivalta tehdä ulkopuolisten tahojen kanssa sopimuksia. Käytännössä kyse on kuitenkin yliopiston rinnastumisesta itsenäisen oikeussubjektin asemaan, koska Tukholman yliopisto toimii muodollisesti valtion virastona. Työehtosopimuksen tekee yliopistoja ja muita valtiotyöntantajia edustava organisaatio *Statens arbetsgivarverket* ammattijärjestöjen kanssa. Opetusministeriö ei ole mukana tekemässä työehtosopimusta, vaan sopimuksen tekee mainittu työnantajaorganisaatio. Valtio ei siis välittömästi suoraan ole vaikuttamassa palkkaehtoihin tai muihin työehtosopimuksen sisältöihin.

Yliopiston toimintatulorakenteessa sekä opetuksen että tutkimuksen osalta valtionrahoitus on tärkein tulolähde. Yliopiston opetuksesta valtion rahoituksen osuus on 85 %, ja se on lisääntynyt hieman, sillä vuonna 2004 se oli 83 %. Tutkimuksen osalta valtionrahoituksen osuus on 57 %, ja sen osuus on vuoteen 2004 verrattuna pysynyt ennallaan. Tämän lisäksi tärkeitä rahoituslähteitä ovat valtion tutkimusneuvosto, EU ja rahastot. Tilaustutkimuksen tulot ovat noin 5 % tutkimusrahoituksesta, ja sen osuus on hieman kasvanut. Yliopistolla on käytettävissä 350 000 tkr:n valtion lainaraami. (Tukholman yliopisto 2005.)

Yliopistolla on hallitus. Hallituksessa on 15 jäsentä, ja se kokoontuu kuusi kertaa vuodessa. Hallituksen kahdeksan ulkopuolista jäsentä on nimennyt Ruotsin valtio, ja näistä kahdeksasta kaksi on puoluepoliittisesti nimitettyjä. Tukholman yliopistossa käytäntönä on ollut, että nämä kaksi jäsentä edustavat kahta suurinta puolue ryhmää. Ulkopuoliset jäsenet ovat taustaltaan hyvin erilaisia, mutta esimerkiksi kunnallispoliitikoita ei hallituksessa ole. Yliopiston toimintaa edustavia jäseniä on neljä: rehtori, vararehtori ja kaksi professoria. Opiskelijaedustajia on kolme. Lisäksi on kolme henkilöstön edustajaa, joilla on kokouksissa läsnäolo- ja puheoikeus. Yliopiston hallintojohtaja toimii kokouksissa esittelijänä. Kokouk-

sisä ei juurikaan tehdä äänestyspäätöksiä. Puheenjohtajana on ulkopuolinen jäsen. Ulkoiset jäsenet ja ulkoinen puheenjohtaja ovat vahvistaneet rehtorin asemaa. Hallitus kuuntelee rehtoria yliopiston toimitusjohtajana, ja rehtorin asema on vahvempi suhteessa dekaaneihin ja muihin. Hallitus voi ja kykenee tekemään rahanjaon uudelleen kohdentamista. Samaten rehtori voi tehdä strategisia päätöksiä tiettyjen alueiden kehittämiseksi ja hänellä on siihen rahoitukselliset välineet. Rehtori päättää niistä asioista, jotka eivät kuulu hallitukselle.

Henkilöstön määrässä erityisesti professoreiden osuus on kasvanut. Vuoden 2005 aikana professoreiden määrä kasvoi 8 %:lla. Yliopistossa tehdään sekä perustutkimusta että soveltavaa tutkimusta, mutta painotus on soveltavassa tutkimuksessa. Yliopisto on keskittynyt luonnontieteelliseen ja humanistis-yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen. Kansainvälistyminen on yksi yliopiston prioriteettitavoite. Yliopisto on suosittu ulkomaisten opiskelijoiden keskuudessa, mutta opiskelija-asuntotilanteen vuoksi kaikkia ei ole mahdollista ottaa vastaan. Iso ongelma on, että ruotsalaiset opiskelijat eivät mielellään halua lähteä ulkomaille opiskelemaan. Ulkomaisten professorien rekrytoiminen on erittäin vaikeaa muun muassa palkkakilpailun takia.

Innovaatiopolitiikan harjoittaminen on yhteiskuntatieteisiin ja humanistisiin tieteisiin erikoistuneessa yliopistossa erilaista verrattuna esimerkiksi Karoliiniseen Instituuttiin ja Chalmerisiin. Toimintaan ei juuri ole rahoitusta, mutta yliopisto pyrkii edistämään innovaatiotoimintaa. Yliopiston omistuksessa on holding-yhtiö (Stockholms universitets Holding AB). Yhtiö ei kuitenkaan ole saanut yliopiston edustajien mukaan mainetta vielä. Yhtiön tarkoituksena on edistää ja helpottaa yliopistossa tehdyn tutkimuksen kaupallistamista. Ruotsin nykyisen lainsäädännön mukaan kaikki immateriaalioikeudet kuuluvat tutkijalle. Yhtiö omistaa kuuden yhtiön osakkeita ja niistä kahden yhtiön osakkeet kokonaisuudessaan.

Yliopistojen yhdistäminen yhdeksi yliopistoksi Tukholman alueella toisi yliopiston edustajien mukaan hallinnollisesti liian raskaan kokonaisuuden. Yliopistojen välillä on yhteistyötä ja yhteistyö voi olla parempaa kahden eri yliopiston välillä kuin esimerkiksi jossakin yliopistossa teknillisen tiedekunnan ja yliopiston välit ovat.

3.2.4 McGill -yliopisto

McGillin yliopisto (McGill) sijaitsee Montrealissa Quebecin provinssissa Kanadassa. Provinssin alueella on noin seitsemän miljoonaa asukasta. Yliopistoon kuuluu kaksi kampusta ja opiskelijoita on 32 787. Yliopisto korostaa olevansa tutkimusintensiivinen julkinen yliopisto. Suurimpia aloja ovat humanistiset tieteet, luonnontieteet, lääketiede, tekniikka, johtaminen ja kasvatustiede. Joitakin tiedekuntia ja Schooleja on nimetty lahjoittajien mukaan. McGill oli mm. The Times Higher Education Supplementin julkaisemalla rankinglistalla 24. sijalla vuonna 2005. Kanadalaisilla ranking-listoilla yliopisto on menestynyt erinomaisesti erityisesti lääketieteen alalla.

McGillin yliopisto muodostuu juridisesti kahdesta yhteisöstä, vuonna 1821 perustetusta McGillin Collegesta (McGill College) ja vuonna 1802 perustetusta RIAL:sta (Royal Institute of Advanced Learning). Varsinaisena yliopistona toimii McGill College, jolla on oikeus tutkintojen myöntämiseen. Yliopiston omaisuus, varat ja velat ovat puolestaan RIAL:n nimissä. Se voi ottaa vastaan myös lahjoituksia ja testamentteja. Viimeisen 150 vuoden ajan RIAL on samaistettu ”Board of Governors of McGill Universityn” kanssa. Tämä elin huolehtii kaikesta yliopiston omaisuudesta ja vastaa sen säilymisestä ja hallinnasta. Se käyttää virallisissa oikeudellisissa yhteyksissä yliopiston puhevaltaa. Käytännössä yliopisto on yksi kokonaisuus. Yliopisto on Quebecissä akreditoitu nimellä “The Royal Institution for the Advancement of Learning (McGill University)”.

Yliopiston edustajien mukaan McGill on käytännössä tavallaan voittoa tavoittelematon common law -järjestelmän alainen yhtiö (corporation under common law), mutta ei ole rekisteröity yhtiöksi. Yliopisto omistaa (RIAL) itse kiinteistönsä, ottaa ja erottaa henkilöstönsä ja päättää itse omasta koulutuspolitiikastaan ja -järjestelyistään. Koulutuksen osalta uudet tutkinto-ohjelmat edellyttävät provinssin hyväksymistä. Kanadan kaikki yliopistot ovat tavallaan yksityisen ja julkisen toimintamuodon välimuotoja. Haastateltujen mukaan julkinen/yksityinen -dikotomia ei ole relevantti tapa tarkastella kanadalaisten yliopistojen juridista asemaa. Kanadan perustuslakiasiakirjoissa ei mainita erikseen yliopistoja eikä viitauksia yliopiston itsehallintoon ole. Perustuslaissa viitataan pelkästään koulutukseen, joka on provinssien vastuulla.

Yliopiston talous perustuu mm. provinssin rahoitukseen, ja McGill on vahvasti sitoutunut toimimaan julkisesti rahoitettuna yliopistona:

We at McGill are firmly committed to achieving our mission and realising our ambitions within the framework of a publicly-funded institution. (Principal, McGill)

Yliopiston toimintatulot (unrestricted operating revenues) olivat tilivuonna 2004–2005 yhteensä 489 751 000 CA\$:ia (335 milj. euroa). Näiden lisäksi yliopiston tulot ryhmitellään ns. rajoitettuihin tuloihin, ja yhteensä yliopiston budjettitulot olivat 945 051 000 CA\$:ia. Seuraava tarkastelu koskee yliopiston ns. rajoittamattomia toimintatuloja. Toimintatulorakenteesta lähes puolet (49 %) on Quebecin provinssin rahoitusta, mikä tuo yliopiston toimintaan vakautta. Rahoitus on laskennallista yksikköhintarahoitusta ja määräytyy pääasiassa opiskelijamäärien perusteella. Yliopiston edustajien mukaan rahoitus perustuu ”tasapäistämismalliin”, koska rahaa jaetaan opiskelijamäärien eikä aikaansaannosten perusteella ja McGillin tutkimusintensiviteetti ei saa taloudellisia lisäkannusteita. Haastateltavien mukaan muut yliopistot hyötyvät taloudellisesti McGillin kustannuksella, koska McGill houkuttaa paljon kansainvälisiä opiskelijoita. Provinssihallinto jakaa kansainväliset lukukausimaksutulot eri yliopistoille eikä niistä hyödy ne yliopistot, joissa eniten kansainvälisiä opiskelijoita on opiskelemassa.

Liittovaltion välilliset tutkimusrahoitustulot ovat yliopiston toimintatulorakenteesta noin 3 %. Tutkimusta rahoittaa liittovaltio Quebecin kolmen eri tutkimusneuvoston välityksellä, ja se tuo yliopiston edustajien mukaan rahoitukseen strategista joustoa. Tutkimusneuvostot ovat liittovaltioon nähden itsenäisiä, ja rahoitus on luonteeltaan ohjelmarahoitusta. Luonnontieteitä ja humanistista tutkimusta rahoitetaan myös laskennallisesti. Välillisten kustannusten osuus liittovaltion tutkimusrahoituksessa on kuitenkin liian pieni (19 %) todellisiin välillisiin kustannuksiin nähden, joiden on laskettu olevan 50–65 %.

Yliopiston edustajien mukaan provinssin rahoitus ja tutkimusrahoitus ovat luonteeltaan etukäteiskontrolloituja ja kohdennettua rahoitusta enemmän kuin jälkikäteistä tilivelvollisuuden osoittamista.

Lukukausimaksujen osuus toimintatulorakenteesta on 14 %. Quebeciläisten opiskelijoiden lukukausimaksut on jäädytetty vuoden 1994 tasolle, kun muissa provinseissa lukukausimaksuja on korotettu. Lukukausimaksun tasosta päättää provinssihallinto, ja McGill on lukukausimaksujen jäädytyspolitiikkaan erittäin tyytymätön, koska se horjuttaa koko yliopiston taloutta. McGill olisi halukas käyttämään kaiken mahdollisen potentiaalin lisästä tulojaan lukukausimaksuilla. Lukukausimaksujen korottaminen merkitsee kuitenkin samalla aina opiskelijoiden opintotuen nostamista. (McGill 2006a.)

Yliopiston tulorahoitusrakenteesta tavaroiden ja palvelujen myyntitulot ovat 13 %, lahjoitukset ja sijoitustuotot 3 % ja maksullisen toiminnan tulot (self-financing activities) 17 % (31.5.2005 päättynyt tilikausi).

Yliopiston toimintabudjetista on provinssin rahoituksen ja lukukausimaksujen tason kautta Quebecin opetusministeriön kontrollissa noin 70 % ja koko yliopiston budjettituloista 46 % (McGill 2006a). Yliopisto on riippuvainen valtion lukukausimaksupolitiikasta ja myös kansainvälisten opiskelijoiden politiikasta. Provinssin harjoittama politiikka ei ole ollut suotuisa yliopistoille, jossa rekrytoidaan sekä ulkomaisia että quebeciläisiä opiskelijoita. McGill odottaa, että kansainvälisten opiskelijoiden rekrytoinnin tärkeys tunnustettaisiin.

Yliopisto pyrkii jatkuvasti ja intensiivisesti hankkimaan uusia rahoituslähteitä ja monipuolistamaan tulorahoitusrakennettaan, mutta uusien rahoituslähteiden funktio on olla provinssin rahoitusta täydentävä eikä korvaava. Yliopiston edustajat kuvasivat strategiaansa voileipämallina, jossa perusrahoitus tulee provinssilta ja yliopiston itsensä hankkima rahoitus on täydentävää mutta ei korvaavaa. Yliopistolla on useammalta vuodelta budjettialijäämää, jonka yliopisto katsoo olevan seurausta alimitoitettusta provinssin rahoituksesta. Kaksiportainen valtionhallinto asettaa yliopistolle toiminnallisia ja rahoituksellisia haasteita, koska provinssi- ja liittovaltiorahoitus voivat puoluepoliittisten voimasuhteiden takia toimia hyvin eri tavoin:

The governments are different, the parties that come in are different, but you might say in a way that without a diversified resource base we are completely at the mercy of every election at the provincial level and every election at the federal level (Principal, McGill).

Yliopistolla on IP-oikeuksista säännöt aineettomien oikeuksien omistajuudelle, jakamiselle ja kaupalliselle hyödyntämiselle. Linkkinä yliopiston tutkijayhteisön ja teollisuuden välisen yhteistyön edistämiseksi McGillissä toimii Office of Technology Transfer (OTT). Toimisto vastaa yhteistyöstä teollisuuden ja valtion kanssa sekä yliopiston aineettomien oikeuksien kaupallistamisesta. Kaupallistamisesta syntyvistä tuotoista on yliopistossa hyväksytty tulojen jakopolitiikka. (McGill 2006b ja 2006c.)

McGillin sisäiseen yliopistotason hallintorakenteeseen kuuluu toimieliminä hallitus (*Board of Governors*), senaatti (*Senate*) ja toimikuntia (*Committees*) (McGill 2006d). Yliopiston hallitus koostuu 25 jäsenestä, joista kansleri ja rehtori kuuluvat hallitukseen virkojensa puolesta. Hallituksessa oli aiemmin 45 jäsentä, mutta uuden rehtorin myötä ja toteutetun hallitusarvioinnin perusteella jäsenmäärä supistettiin 25:een. Lisäksi hallituksessa toimii emeritusjäseniä, mikä on Kanadan yliopistohallinnon yksi erityispiirre. Yliopiston sääntöjen mukaan nimitys- ja hallinto toimikunnan (Nominating and Governance Committee) suosituksesta hallitus voi nimetä kokeneen emeritushallitusjäsenen tai entisen kanslerin hallitukseen. Kaikki hallitusjäsenet nimittää yliopisto itse, mikä on yliopiston edustajien mukaan poikkeuksellista Kanadassa.

Hallituksen jäsenistä 12 (*members at large*) hallitus valitsee hallituksen nimitystoimikunnan nimeämistä ehdokkaista viiden vuoden toimikaudeksi. Jäsenet edustavat tavallaan julkista intressiä. Tämän ryhmän valinnassa toimitaan kuitenkin hyvin vahvasti yhteistyössä hallituksen puheenjohtajan, rehtorin ja yliopiston lakimiehen kanssa. Hallituksen 12 jäsenen ryhmästä viiden on oltava McGillin alumneja. Hallituksen muut jäsenet yliopiston sisältä valitaan siten, että kukin ryhmä valitsee edustajansa edustamastaan ryhmästä. Muiden jäsenten toimikaudet vaihtelevat ryhmittäin yhdestä vuodesta kolmeen vuoteen.

Hallituksen puheenjohtajan valitsee hallitus. Käytännössä hallituksen puheenjohtajavalinta tehdään konsulttoimalla rehtoria, nykyistä puheenjohtajaa ja kansleria. Yliopiston perustamiskirja ja säännöt eivät edellytä ulkoisia jäseniä eikä esimerkiksi provinssihallinnon

edustajia hallituksessa ole, kuten yleensä muissa kanadalaisen yliopistojen perustamiskirjoissa edellytetään, ja myös tämän vuoksi yliopiston edustajat pitivät hallintoaan muista kanadalaisista yliopistoista poikkeavana:

“In a way our charter releases us of that obligation and makes us quite unique.”

Hallitus nimittää 10-jäsenisen toimeenpanevan toimikunnan (*executive committee*) sekä 10-jäsenisen nimitys- ja hallintotoimikunnan. Lisäksi hallituksella on kahdeksan muuta pysyvää toimikuntaa: *Audit Committee, Building and Property Committee, Committee to Advise on Matters of Social Responsibility (under review), Executive Committee, Finance Committee, McGill Fund Council, Human Resources Committee, Investment Committee, and Nominating and Governance Committee.*

Toimeenpanevan toimikunnan jäsenet ovat kaikki yliopiston hallituksen jäseniä mukaan lukien hallituksen puheenjohtaja ja rehtori. Nimitys- ja hallintotoimikuntaan kuuluvat hallituksen puheenjohtaja, kansleri, rehtori ja seitsemän hallituksen jäsentä. Toimeenpaneva toimikunta pitää kokouksensa kuukausittain, ja sillä on sama toimivalta kuin hallituksella tiettyjä asioita lukuun ottamatta. Toimikunnan toimivaltaan kuuluvat ja kuulumattomat asiat on erikseen mainittu yliopiston säännöissä. Esimerkiksi rehtorin nimittäminen on aina hallituksen tehtävä. Toimikunta raportoi yliopiston hallitukselle.

Yliopistossa on kansleri (*chancellor*), joka johtaa puhetta yliopiston hallituksen ja senaatin yhteisissä kokouksissa ja edustaa yliopistoa. Yliopiston rehtori (*principal*) on akateeminen johtaja ja yliopiston toimitusjohtaja. Rehtorin on oltava professori ja vakinaisessa virassa, ellei hallitus toisin päättää. Rehtori käyttää myös varakanslerin (*vice-Chancellor*) nimitystä ja vastaa varakanslerin tehtävistä. Rehtorin valitsee hallitus niistä ehdokkaista, joita toimikunta ehdottaa. Rehtorin nimitystoimikunta koostuu yliopiston säännöissä mainitusta kokoonpanosta hallituksen jäseniä, yliopiston edustajia ja yliopiston entisten opiskelijoiden (alumnien) edustajia. Rehtorin toimikunta ei ole määrätty yliopiston säännöissä. Toimikauden pituudesta määrätään rehtorin nimittämiskirjassa. Käytänteenä on ollut tehdä ensimmäinen sopimus viideksi vuodeksi. (Towell 2006.)

Rehtorinvirastoon kuuluvat provosti, joka on ylin akateemisista asioista vastaava viranhaltija, apulaisprovosti ja neljä vararehtoria, joista yksi vastaa hallinnosta, yksi yliopiston kehittämisestä ja ulkoisista suhteista, yksi yliopiston sisäisistä suhteista ja yksi tutkimuksesta (liite 5).

Yliopistossa on 107-jäseninen senaatti, josta pääosa on vaaleilla valittua akateemista henkilöstöä. Senaatti on hallinnollisesti yliopiston hallituksen alaisuudessa vastaten akateemisista asioista. Senaattiin kuuluu kansleri, rehtori ja vararehtori, hallituksen puheenjohtaja, vararehtorit, dekaanit, kirjastojohtajat, täydennyskoulutuksen dekaani, kolme hallituksen jäsentä, kuusi hallinto- ja tukihenkilökunnan edustajaa sekä edustajia tiedekunnista, kirjastoista ja opiskelijaelimistä. Se kokoontuu varsin tiheästi, 11 kertaa vuodessa. Yliopiston edustajien mukaan yliopiston hallintorakenne on kaksikamarinen, mutta ei sanan varsinaisessa merkityksessä. Senaatin valta riippuu siitä, mitä päätösvaltaa yliopiston hallitus sille myöntää. Senaatti voi nimetä tarvittavia toimikuntia ja muita toimielimiä sen toimialaan kuuluvien asioiden hoitamista varten.

Yliopiston edustajien mukaan hallituksen roolina on asettaa strategisia suuntia, ja hallitus toimii strategisena toimielimenä eikä puutu yliopiston varsinaiseen hallintoon. Karkeasti hallituksen ja senaatin roolit voi erotella siten, että hallitukselle kuuluu rakennukset, talous ja henkilöstön ottaminen. Senaatille kuuluu kaikki muu toiminta. Hallituksen asettamien sääntöjen mukaan mm. kokopäiväiseen vakinaiseen professorivirkaan, dekaaniksi,

vararehtoriksi sekä provostiksi nimittäminen edellyttää hallituksen hyväksymistä. Senaatin roolia McGill aikoo tarkastella uudestaan ja tehdä uudistuksia, koska senaatissa käsitellään käytännössä tällä hetkellä enemmänkin hallintoasioita kuin akateemisia asioita. Senaatin jäsenmäärää ei kuitenkaan ole tarkoitus muuttaa, koska rehtori on sitoutunut pitämään jäsenmäärän ennallaan. Senaatin kokoukset eivät ole kokonaisuutena kovin tehokkaita. Senaatin toiminnassa on kuitenkin se etu, että se kokoaa kampusväen yhteen ja asioista voidaan keskustella.

3.2.5 Massachusettsin yliopisto

Massachusettsin yliopisto (UMass) on valtion yliopisto, jonka missiona on palvella Massachusettsin osavaltiota ja kansalaisia. Osavaltion asukasmäärä on 6,5 miljoonaa. Yliopisto on monialainen, humanistiset ja yhteiskuntatieteelliset alat ovat opiskelijamäärältään suurimpia. Yliopiston historialliset juuret ovat Amherstissa ja siellä vuonna 1863 perustetussa maatalousalan collegessa (alun perin Land Grant College, jonka perustamiseksi liittovaltio lahjoittanut osavaltiolle maata), josta se on muun muassa oppilaitosten yhdistymisten kautta kasvanut laajaksi viiden kampuksen osavaltiokohtaiseksi *yliopistojärjestelmäksi* (UMass System). Yliopisto oli The Times Higher Education Supplementin julkaisemalla rankinglistalla 68. sijalla vuonna 2005.

Kampukset ovat varsin erikokoisia. Opiskelijamäärältään suurimmassa on 24 646 opiskelijaa ja pienimmässä vain 896 opiskelijaa. Opiskelijamäärältään pieni, Worcesterin kampuksessa sijaitseva, Medical School on ollut jatkuvasti maan Medical Schoolien ranking-listan kärkipäässä. Yliopisto-opiskelijoiden kokonaismäärä on 56 587. Alemman perustutkinnon opiskelijoista 87 % on osavaltion asukkaita. Osavaltion lainsäädännön mukaan yliopiston Medical Schooliin voidaan hyväksyä opiskelijoiksi vain osavaltion asukkaita (Massachusettsin yliopisto 2005). Yliopiston rehtorin mukaan opiskelijat voivat olla kirjoilla useassa yliopistossa yhtä aikaa, minkä vuoksi opiskelijamäärätilastot eivät anna välttämättä aivan luotettavaa kuvaa. UMass onLine palvelee noin 14 000 etäopiskelijaa.

Yliopisto on osavaltion virasto (state agency), mutta sillä on oikeushenkilön tunnuspiirteet. Yliopisto voi tehdä itse oikeustoimia ja käyttää oikeudellista puhevaltaa: se voi muun muassa tehdä sopimuksia, omistaa, ottaa lainaa, nostaa kanteen tai sitä vastaan voidaan nostaa kanne. Yliopiston edustajat vertasivat yliopistoa oikeudellisena toimijana Harvardin yliopistoon ja MIT:hin (Massachusetts Institute of Technology). Erona näihin yliopistoihin on se, että osavaltion lainsäädäntö koskee myös Massachusettsin yliopistoa. Yliopiston edustajien mukaan yliopisto voi toimia lähes kuten yksityinen yritys:

Our law gives the university a fair amount of legal autonomy to direct its own affairs and to manage its own affairs, as if it were a private corporation. (President, UMass)

Yliopiston rehtorin mukaan ensiluokkaiseksi yliopistoksi kehittyminen edellyttää autonomiaa. Massachusetts pitää omana vahvuutenaan, että yliopistossa sekä sanotaan että ajatellaan yliopiston olevan osa osavaltiota ja toimitaan osavaltion talouden vahvistamiseksi:

We try to make our investments to be good for the university, to make us a high quality university with the nanotech engineer and research centres, and to be good for the state, because of our position in the state (President, UMass).

Yliopiston taloudelle osavaltionrahoitus on erittäin tärkeää. Sen määrä vaikuttaa merkittävästi yliopiston taloudelliseen tilanteeseen. Yliopiston saama osavaltionrahoitus riippuu osavaltion taloudellisesta tilanteesta. Tilikauden 2004–2005 toimintatulot olivat 1,51 miljardia USD (Massachusettsin yliopisto 2005). Osavaltionrahoituksen osuus toimintatuloista ja muista kuin toimintatuloista on noin 24 %. Rahoitus on pääosiltaan könttäsimmärahoitusta, ja se lasketaan historiaperusteisesti edellisen budjettivuoden käytön perusteella. Rahoitukseen tehdään inflaatiotarkistus ja lisäksi otetaan huomioon henkilöstön palkkojen sopimuslisät, jotka yliopisto on neuvotellut eri ammattijärjestöjen kanssa. Osavaltio ei kuitenkaan välttämättä aina hyväksy yliopiston tekemiä sopimuksia. (Lenhardt 2006.) Osavaltion hallintoelin *Massachusetts Board of Higher Education*, jota kuvataan myöhemmin lähemmin, suosittelee, että yliopistot käyttävät samaa laskentakaavaa allokoidessaan osavaltionrahoituksen yliopiston sisällä. Osavaltionrahoitus sisältää myös käyttötarkoitukseltaan sidottuja määrärahoja.

Osavaltionrahoitus ei ole määrärahaileikkausten takia ollut vakaata. Viimeisen 10 vuoden aikana leikkauksia on tapahtunut kolme kertaa osavaltion heikon taloustilanteen takia ja myös erillisiä lisävähennyksiä on toteutettu. Yliopiston rahoitus on riippuvainen osavaltion verotulokehityksestä: hyvinä vuosina rahoitus on suotuisaa myös yliopistoille ja heikkoina vuosina päinvastoin (Lenhardt 2006). Määrärahaileikkaukset ovat johtaneet yliopistossa koulutusohjelmien ja henkilöstön vähentämiseen, lomauttamisiin ja lukukausimaksujen korottamisiin. Nyt osavaltio on korjannut rahoitusta ja kompensoinut aiempia useamman vuoden vähennyksiä. Yliopiston tilivuoden 2004–2005 toimintatulorakenteesta 'Grants and Contracts' osuus on 28 %, ja se sisältää sekä liittovaltion, osavaltion, paikallishallinnon että yksityissektorilta tulevan rahoituksen.

Tulorakenteesta opiskelijamaksujen osuus on 28 %. Lukukausimaksutulot yliopisto joutuu osavaltion lainsäädännön mukaisesti tilittämään osavaltiolle (Commonwealth's General Fund). Lukukausimaksun määrittää osavaltion hallintoelin, *State Board of Higher Education*. Osavaltion yliopistolle myöntämä rahoitus ei silti ole yhteydessä yliopistossa kertyneisiin lukukausimaksutuloihin. Amherstin kampus on valtion pilottiohjelmana oikeutettu pitämään osavaltion ulkopuolelta tulevien opiskelijoiden lukukausimaksutulot toistaiseksi itsellään. Lukukausi- ja muiden maksujen osuus Massachusettsin yliopistossa on noin 12 % keskimääräisistä perheen tuloista osavaltion alueella. Vastaava osuus osavaltion yksityisten yliopistojen osalta on 42 % eli selvästi korkeampi. (Massachusettsin yliopisto 2006a.)

Yliopiston toimintatuloista yliopistoyritysten (auxiliary enterprises) tulot ovat 11 %, ja ne sisältävät tuloja esimerkiksi opiskelija-asuntolatoiminnasta, terveydenhuollosta, lounaspalveluista ja paikoitusalueista. Muiden toimintatulojen osuus on 35 %. Muiden toimintatulojen osuus on kaikista toimintatuloista suhteellisesti kaikkein suurin. Tulot ovat peräisin ensisijaisesti Worcesterin kampuksen lääketieteellisen Schoolin konsultointi- ym. palveluista yliopiston ulkopuolelle ja koulutuspalvelujen tuottamisesta UMass Memorial-terveydenhuolto-organisaatiolle. (Massachusettsin yliopisto 2005.)

Yliopiston edustajien mukaan yliopistolla on paljon autonomiaa, koska lainsäädännössä on todettu, että kaikista tuloista, joita yliopisto itse hankkii, yliopisto itse määrää. Yliopiston hallitus voi vapaasti hankkia, sijoittaa ja käyttää hankkimaansa rahoitusta ja myös osavaltionrahoitusta.

One of the things we have that gives us the most autonomy is the specific statutory language that says that any revenue that we generate is not subject to appropriation. So the board of trustees by statute is allowed to receive, invest and disperse all these funds. So of the two billion, 200 million dollars of fiscal activity, all with the state appropriation is totally autonomous. (President, UMass)

Yliopiston ja yhteiskunnan välisen yhteistyön edistämiseksi yliopistolla on vuonna 1995 perustettu yhteinen Commercial Ventures & Intellectual Property eli CVIP-toimisto, jonka missio on määritelty seuraavasti:

CVIP's mission is to commercialize the University's intellectual property for the benefit of both the University and society. CVIP evaluates new University technologies, seeks and manages patents and other protections, identifies potential industrial partners, and negotiates licensing agreements. The revenues generated from technology commercialization are used for the continued financial support of faculty research activities. The office also supports the economic development initiatives of the University through company formation and job creation, and thereby helps maintain the Commonwealth's position as a leading developer of cutting-edge technologies. (Massachusettsin yliopisto 2006b)

CVIP on perustettu erityisesti yliopiston ja teollisuuden välisen yhteistoiminnan edistämiseksi. Toimintaa johtaa rehtorinvirastossa toimiva johtaja, jonka vastuulla on eri kampusten CVIP-toimintojen koordinointi. Jokainen kampus on erikoistunut omaan tutkimusalaansa. Yliopistolla on kampuskohtaisia tai kahden kampuksen yhteisiä immateriaalioikeuksia koskevia menettelytapoja, jotka yliopiston hallitus on hyväksynyt. CVIP-toimiston perustamisen jälkeen yliopiston lisenssitulot ovat kasvaneet huomattavasti ja samoin lisensoitujen teknologioiden määrä. (Massachusettsin yliopisto 2006c.)

Yliopistolla on muiden säätiöiden ohella kaksi erillistä verovapaata säätiötä lahjoitusvarojen hallinnointia varten: *University of Massachusetts Foundation, Inc.* ("Foundation") ja *University of Massachusetts Dartmouth Foundation, Inc.* ("Dartmouth Foundation"). Säätiöt ovat yliopistosta erillisiä yksityisiä, voittoa tavoittelemattomia organisaatioita, joilla on omat johtokunnat. Ne voivat hankkia rahaa yliopiston hyväksi eikä osavaltio pääse käyttämään säätiön hankkimaa rahaa. "Foundation" huolehtii yksityisiltä lahjoittajilta saaduista lahjoitusvaroista ja muista osavaltiolta saaduista vastaavista lahjoitusrahastoista. Pääosa yliopiston lahjoituksista on tällä säätiöllä. (The University of Massachusetts Foundation manages endowment funds received from private donors and matching funds provided by the state government.) Tilivuoden 2004–2005 lopussa rahaston nettovarallisuuden määrä oli tilinpäätöskertomuksessa 226 miljoonaa USD (Massachusettsin yliopisto 2006d). "Dartmouth Foundation" ottaa vastaan ja hallinnoi yliopistolle annettuja lahjoja ja huolehtii Dartmouthin lahjoituksista. Rahaston varojen määrä oli 16,3 miljoonaa USD:ia (Massachusettsin yliopisto 2006e).

Yliopiston sisäisen yliopistotason hallintoon kuuluu toimieliminä hallitus (*Board of Trustees*) ja toimikuntia (*Committees*) (Massachusettsin yliopisto 2006f). Hallituksessa on 19 täysivaltaista jäsentä ja kolme jäsentä ilman äänivaltaa. Hallitus on osavaltion laajuinen, eli kaikki kampukset kuuluvat hallituksen alaisuuteen. Hallituksen jäsenistä 17 nimittää osavaltion kuvernööri. Näistä viiden on oltava yliopiston alumneja ja yhden edustettava työntekijäjärjestöä. Hallitukseen kuuluu viisi opiskelijajäsentä, joista kaksi on täysivaltaisia ja kolme muuta opiskelijajäsentä, joilla ei ole äänivaltaa. Opiskelijajäsenet valitaan opiskelijavalina. Jäsenten toimikausi on 10 vuotta, mutta opiskelijajäsenillä yhden vuoden. Yliopiston hallituksen sääntöjen mukaan hallituksen kokoonpanosta, tehtävistä, velvollisuuksista, vallasta ja vastuusta säädetään osavaltion laeilla. Yliopiston edustajien mukaan hallituksen nimittäjätaholla on yliopistolle suuri merkitys, sillä kuvernööri kertoo mitä yliopisto tekee: "Governor tells us what to do." Kuvernöörin nimittämä hallitus on omalla tavallaan haasteellinen yliopistolle.

Hallituksella on puheenjohtaja, yksi tai kaksi varapuheenjohtajaa sekä sihteeri. Hallitus

valitsee vuosikokouksessaan sihteerin ja puheenjohtajat, joiden on oltava hallituksen jäseniä. Valinnasta tekee ehdotuksen hallituksen Governance-toimikunta. Governance-toimikunta on vuodeksi kerrallaan nimettävä hallitustyöskentelyssä avustava erityistoimikunta. Sen jäsenet koostuvat vähintään kolmesta tai enintään neljästä hallituksen jäsenestä. Nimityksen tekee yliopiston hallituksen puheenjohtaja, joka nimittää samalla toimikunnan puheenjohtajan.

Hallituksella on lisäksi seitsemän muuta pysyvää eri asia-alueisiin keskittynyttä toimikuntaa: toimeenpaneva toimikunta, korvaus-/palkkiotoimikunta, akateemisten ja opiskelija-asioiden toimikunta, hallinto- ja talousasioiden toimikunta, tilintarkastustoimikunta, kehittämistoimikunta ja urheilutoimikunta. Toimikuntien puheenjohtajat valitaan yliopiston hallituksen vuosikokouksessa. Yliopiston hallituksen puheenjohtaja valitsee toimikuntien muut jäsenet muutoin keskusteltuaan asiasta toimikuntien puheenjohtajien kanssa.

Toimeenpanevan toimikunnan jäsenet on määritelty hallituksen säännöissä: hallituksen puheenjohtaja ja varapuheenjohtaja(t), jokaisen muun toimikunnan puheenjohtajat, äänivaltainen opiskelijahallitusedustaja ja muut mahdolliset hallituksen puheenjohtajan nimittämät jäsenet. Hallituksen puheenjohtaja on aina myös toimeenpanevan toimikunnan puheenjohtaja sekä viran puolesta äänivaltainen jäsen kaikissa muissakin vakinaisissa toimikunnissa. Yliopiston rehtori on myös äänetön jäsen viran puolesta kaikissa vakinaisissa toimikunnissa.

Hallitus ei puutu yliopiston käytännön johtamiseen eikä se rehtorin mielestä olisi järkevää, koska hallituksen jäsenet ovat vapaaehtoisia eikä heillä ole kykyä ja tietoa yliopiston johtamiseksi. Käytännössä hallitus keskittyy toimintalinjauksiin ja toimintapolitiikkaan. Hallituksen valtaa on delegoitu runsaasti rehtorille ja rehtorilta edelleen yliopiston muulle hallinnolle. Hallitus hyväksyy muun muassa tutkintoon johtavat koulutusohjelmat. Yliopiston edustajien mukaan hallituksen tehtävänä on vaatia yliopistoa toimimaan ja arvioimaan toimintaansa. Hallitus harjoittaa makrotason ohjausta, hyväksyy asioita ja varmistaa, että johto tekee mitä pitääkin. Kuvernöörin nimeämien hallitusjäsenten kautta yliopiston suhde osavaltioon ja osavaltion tavoitteisiin vahvistuu. Samoin jäsenten tehtävänä on pitää huoli siitä, että yliopiston missio palvella osavaltiota ja sen kansalaisia toteutuu:

They should theoretically be thinking as a board of trustees that I am governing the University of Massachusetts and my job is to make this the greatest university we can for the good of the citizens of Massachusetts (President, UMass).

Yliopistolla on runsaasti erilaisia toimintapolitiikka-asiakirjoja: akateemisia, hallintoon, toimitiloihin, tietoihin ja tietotekniikkaan, rahoitukseen, hallitukseen, henkilöstöön, opiskelijoihin ja muihin toimintoihin liittyviä. Uusien tutkintoon johtavien koulutusohjelmien perustaminen riippuu olennaisesti osavaltiohallinnosta ja erityisesti poliittisesta päätöksenteosta. Yliopiston koulutuspolitiikka kytkeytyy selvästi yliopiston tarkoitukseen palvella Massachusettsin osavaltion kansalaisia.

Yliopistolla on rehtori (President) johtava vararehtori (executive vice-president) ja jokaisella viidellä kampuksella oma rehtorinsa (Chancellor). Rehtorin nimittää yliopiston hallitus. Kampusrehtorit nimittää rehtori, mutta nimityksen vahvistaa yliopiston hallitus. Kampusrehtorit raportoivat yliopiston rehtorille. Yliopiston hallinnossa on lisäksi neljä vararehtoria eri vastuualueille: ylempi vararehtori, jonka vastuualueeseen kuuluvat akateemiset asiat, opiskelija-asiat ja kansainväliset suhteet; vararehtori, jonka vastuualueena on taloudellinen kehittäminen; vararehtori, jonka vastuualueena ovat informaatiopalvelut ja vararehtori, jonka vastuualueena ovat rahoitusasiat ja talousjohtaminen. Rehtorinvirastoon kuuluu

lisäksi UMassOnLinen johtaja, hallituksen sihteeri ja oikeudellinen asiantuntija (general counsel).

Massachusettsin osavaltiotasolla korkeakoulutusta ohjaa korkeakouluhallitus *Massachusetts Board of Higher Education* (State Board 2006). Tärkeitä korkeakouluhallituksen tehtäviä ovat lukukausimaksun määrittäminen, uusien akateemisten ohjelmien hyväksyminen ja rahoituksen myöntäminen yliopistolle. Osavaltion korkeakouluhallituksella on myös valtaa rehtorin palkan määrittämisessä.

Osavaltion korkeakouluhallitus huolehtii osavaltiotason koulutuksen suunnittelusta ja yleisestä koulutuspolitiikasta yliopiston viiden kampuksen lisäksi 15:n Community Collegen ja yhdeksän State Collegen osalta. Nämä muodostavat yhdessä kolme julkisen korkeakoulujärjestelmän lohkoa, joita osavaltion korkeakouluhallitus ohjaa. Korkeakouluhallituksen päätehtävänä on **koordinoida** (co-ordinate) osavaltion yleistä korkeakoulupolitiikkaa, mutta sillä on myös säädösvaltaa. Korkeakouluhallituksen julkaisemat akateemiset politiikkaohjelmat käsittelevät mm. uusien opiskelijoiden sisäänpääsystandardeja, opiskelija-arviointia, uusien sivukampuksien hyväksymistä ja koulutusohjelmien laatua. Korkeakouluhallituksen rahoituspolitiikkaohjelmat liittyvät budjetin hyväksymiseen (opiskelijamaksujen korotukseen ja tasoon), lahjoitusvarojen kannustinohjelmaan ja lahjoitusrahastojen käytön standardeihin. Esimerkiksi opiskelijamaksuista korkeakouluhallitus on tehnyt pyynnön instituutioiden hallituksille (request for board action), jossa se esittää korkeakoulujen hallitusten keskusteltavaksi ja hyväksyttäväksi sopimuksen, jossa opiskelijamaksuja ei tule korottaa yli 2,5 % ja että opetuksesta opiskelijamaksuja ei pidä nostaa lainkaan budjettivuoden 2006 aikana.

Osavaltion korkeakouluhallituksen säädösvalta tarkoittaa, että se voi tehdä suosituksia ja antaa lausuntoja korkeakoulutuksen budjeteista, asettaa ja/tai hyväksyä opiskelijamaksut ja taloudellisia tukiohjelmiä ja kohdentaa rahoitusta yliopistoille. Korkeakouluhallitus voi myös koordinoida korkeakoulujen missioita eri koulutuslohkojen välillä ja myös suoraan instituutioiden missioita, arvioida ja hyväksyä mission mukaisia ohjelmia, asettaa ja/tai hyväksyä standardeja luvulle, sisäänpääsulle, opiskelijaliikkumiselle (transfer) ja tehdä suunnittelualoitteita. Erityisesti yliopiston kohdalla eri politiikkaohjelmien perustaminen ja hyväksyminen vaihtelee.

3.2.6 Michiganin yliopisto

Michiganin yliopisto (MU) on valtion (valtion tukema, state-supported) yliopisto Michiganin osavaltiossa, jossa on 10 miljoonaa asukasta. Yliopiston missioon kuuluu palvella osavaltion kansalaisia. Yliopiston perustaminen ajoittuu vuodelle 1817, kun yliopiston edeltäjänä toiminut Detroitin College perustettiin Collegelle lahjoitetuille maille. Yliopiston pääkampus sijaitsee nykyisin Ann Arborissa. Kaikkiaan yliopistoon kuuluu kolme kampusta ja opiskelijoita on 54 352. Yliopisto ylläpitää yhtä maailman suurimmista sairaala- ja terveydenhoidon keskuksista (Hospitals and Health Center), johon kuuluu kolme sairaalaa ja 30 terveysasemaa. (Michiganin yliopisto 2005.) Yliopisto oli The Times Higher Education Supplementin julkaisemalla ranking-listalla 36. sijalla vuonna 2005.

Yliopiston edustajat kuvasivat yliopiston oikeudellisen aseman käytännössä muistuttavan tavallaan julkista yhtiötä (public corporation). Yliopistolla on laaja autonomia monella tavalla: se voi tehdä sopimuksia ja sillä on oma budjettikontrolli. Yliopisto omistaa maata, rakennukset, varusteet ja laitteet. Yliopiston edustajat viittasivat useaan kertaan Michiganin osavaltion perustuslakiin, jonka mukaan yliopisto on yksi niistä kolmesta yliopistosta, jolla on perustuslain takaama autonomia. Se tarkoittaa yliopiston edustajien mukaan sitä, osa-

valtion lainsäätäjällä ei ole toimivaltaa antaa yliopiston sisällä vaikuttavia normeja ja sillä on oma hallitus:

Those three universities (University of Michigan, Michigan State University, Wayne State University) have constitutional autonomy, so each of those institutions is in the state constitution as an independent entity, and as governed by an elected board of regents (Special Council, UM).

Yliopiston päärahoituslähteitä ovat opiskelijarahoitus ja osavaltionrahoitus. Kokonaisuutena yliopiston toimintatulot vuoden 2005 tilipäätöksessä olivat 1,7 mrd USD:ia (3,5 mrd, kun mukaan lasketaan terveysjärjestelmäkompleksi). Osavaltionrahoitus turvataan yliopistolle osavaltion perustuslaissa (Michiganin perustuslaki 1963). Osavaltionrahoitus on vähentynyt vuosien aikana useammallakin mittarilla tarkasteltuna merkittävästi. Rahoituksen nykyinen taso on yliopistolle erittäin vaativa haaste. Esimerkiksi vuosien 2004 ja 2005 aikana rahoitus on vähentynyt 12 %:lla. Tällä hetkellä osavaltionrahoituksen osuus on noin 22 % yliopiston toimintatulorakenteesta, kun se 25 vuotta sitten oli noin 70 %. Muut osavaltion rahoitusvelvoitteet ja menot ovat lisääntyneet, ja siksi vastaavasti yliopistojen saama rahoitus on vähentynyt. Verotusta ei haluta korottaa, joten käytännössä yliopistojen rahoitustilanne on ollut erityisen vaikea viimeiset kuusi vuotta. Michiganin osavaltio on kärsinyt myös vaikeasta taloudellisesta lamasta. (King 2006.) Yliopisto on myös itse aktiivinen toimija, kun osavaltiotasolla valmistellaan budjettia ja henkilösuhteilla on osittain vaikutusta lopputulokseen.

Osavaltionrahoitus on könttäsummarahoitusta, koska perustuslaki edellyttää, että yliopisto määrää itse kaikesta rahoituksestaan. Osavaltio myöntää myös yliopiston ja osavaltion välisen neuvottelun pohjalta rahoitusta tiettyihin tarkoituksiin. Vaikka yliopisto on aktiivisesti pyrkinyt välttämään riippuvuutta osavaltionrahoituksesta, osavaltionrahoituksen todetaan edelleen olevan yliopiston vahvuuden kulmakivi. (Michiganin yliopisto 2005).

Each board shall have general supervision of its institution and the control and direction of all expenditures from the institution's funds (Michiganin perustuslaki 1962).

Opiskelijoiden lukukausi- ja muut maksut muodostavat toimintatulorakenteesta noin 26 % (osuus on nettotulo opiskelijoiden apurahoilla vähennettynä). Yliopisto on mm. rajoittanut lukukausimaksujensa korotuksia kahtena vuotena siinä toivossa, että saisi enemmän osavaltionrahoitusta. Osavaltionrahoitus vaikuttaa suoraan yliopiston mahdollisuuksiin pitää opiskelijamaksut ennallaan. Yliopiston koulutuksen laadun ja yliopiston vahvuuksien ylläpitäminen nykytasolla tulevaisuudessakin on edellyttänyt lukukausimaksujen korottamista. Eri kampuksille on toteutettu erilaisia korotusprosentteja, ja lisäksi yliopisto on korottanut opiskelijamaksuja erisuuruisesti osavaltion opiskelijoille ja muualta tuleville opiskelijoille.

Yliopiston yrityksiensä (Auxiliary Enterprises, esim. opiskelija-asuntotulot) tulojen osuus toimintatulorakenteesta on 7 %. Tämän ohella sairaala- ja terveydenhoitokeskukset ja klinikkatoiminnat muodostavat yliopiston toimintatuloista 43 %. Kun tämä osuus lasketaan mukaan, jää osavaltion rahoitukseksi vain 9 % yliopiston toimintatuloista. (Michiganin yliopisto 2005.)

Yksityisten lahjoitusten osuus on 4 %, ja niiden merkitys on koko ajan kasvamassa. Yliopistossa on toteutettu myös useita rahanhankintakampanjoita, joista viimeisin on 'The Michigan Difference', jonka tavoitteena on kerätä lahjoituksina 2,5 mrd USD:ia. Tavoitteen on päästy 73-prosenttisesti, ja kampanja jatkuu vuoteen 2008 saakka. Kaikkien lahjoit-

tusvarojen osalta yliopisto harjoittaa aktiivista sijoituspolitiikkaa tavoitteenaan maksimoida pitkän aikavälin tuotot. Sijoituspolitiikasta määrätään yliopiston säännöissä, ja siitä päättää yliopiston hallitus. Tilivuoden 2005 aikana lahjoituksista voitiin jakaa hallituksen hyväksymän jakopolitiikan (ja laskentakaavan) mukaan yliopiston toimintoihin määrä, joka vastaa noin 6 %:ia yliopiston toimintatuloista. Lahjoitukset koostuvat kaikkiaan 4 700 tilistä, ja niillä on lahjoittajan määräämä käyttötarkoitus, joten osavaltiorahoituksen leikkauksia niillä ei voi kompensoida. (Michiganin yliopisto 2006.)

Yliopisto on toteuttanut kustannusleikkauksia ja vähentänyt koulutusohjelmia vakaan talouspohjan säilyttämiseksi. Kustannuskontrolli ja kustannusten hallinta on tilinpäätöskertomuksessa 2005 useassa yhteydessä vahvasti esillä. Yliopiston talouden yksi tärkeä ja myös aggressiivinen strategia on pitkään ollut yliopiston tulorahoituksen monipuolistaminen rahoituksen vakauden lisäämiseksi.

Yliopistotason toimielimiä ovat hallitus (*Board of Regents*), senaatti (*Senate*) ja toimikunnat (*Committees*). Perustuslain mukaan Michiganin yliopisto, Michiganin valtion yliopisto ja Waynen valtion yliopisto ovat yliopistoja, joita valvovat vaaleilla valitut yliopistojen omat hallitukset (Michiganin perustuslaki 1963). Näiden kolmen yliopiston hallitusten tehtävinä ovat:

“Each board shall have general supervision of its institution and the control and direction of all expenditures from the institution’s funds. Each board shall, as often as necessary, elect a president of the institution under its supervision. He shall be the principal executive officer of the institution, be ex-officio a member of the board without the right to vote and preside at meetings of the board.” (Michigan perustuslaki, kappale 8 § 5.)

Hallitukselle kuuluu siis yliopiston yleinen valvonta ja kaikkien kustannusten kontrollointi ja ohjaus yliopiston kaikkien rahoituslähteiden osalta. Hallitus on perustuslain mukainen yliopiston kahdeksanjäseninen toimielin, joka valitaan osavaltion vaaleilla. Vaalit on yhdistetty osavaltion muihin vaaleihin, mikä nostaa äänestysprosenttia. Poliittiset puolueet nimeävät ehdokkaat. Toimikausi on kahdeksan vuotta eikä mitään rajoitteita useammille peräkkäisille hallituskausille ole. Yliopiston edustajat pitivät toimikautta liian pitkänä, koska muun muassa nyt rehtori vaihtuu yliopistossa useammin kuin hallitus. Hallitusjäsenet työskentelevät toisistaan riippumatta ja täysin autonomisina. Hallitusjäsenet ovat olleet taustaltaan teollisuudesta ja yksityissektorilta, mutta mukana on ollut myös henkilöitä, joilla on joitakin yhteyksiä yliopistoon. Viimeisen kymmenen vuoden aikana hallitusehdokkaiden nimeämisessä on tapahtunut selvä muutos entistä poliittisempaan suuntaan. Aikaisemmin jäseniksi oli mahdollista saada melko hyvin korkeakouluasioita tuntevia henkilöitä. Vaaleilla valituilla edustajilla on paljon poliittista valtaa.

Hallituksen puheenjohtajana toimii hallituksen pitkäikäisin jäsen, ja hänet valitaan vuosittain. Hallitus kokoontuu kerran kuukaudessa, ja sen kokoukset ovat perustuslain mukaisesti julkisia. Puheenjohtajalla ei ole enempää valtaa kuin muillakaan hallituksen jäsenillä. Rehtori kuuluu viran puolesta hallitukseen. Yliopiston hallituksella on toimikuntia: *Personnel, Compensation and Governance Committee, Finance, Audit and Investment Committee* (Michiganin yliopisto 2006a).

Yliopiston rehtorin (*President*) valitsee perustuslain (1963) mukaan yliopiston hallitus niin usein kuin on tarpeen. Rehtorin vaali on hallituksen tärkein tehtävä. Rehtorin toimikausi on yleensä 6–7 vuotta. Presidentti toimii yliopiston toimitusjohtajana ja raportoi hallitukselle. Muutoin hallituksella on viimekäden vastuu yliopiston taloudesta ja akateemisesta menestyksestä. Hallitus hyväksyy talousarvion, opiskelijamaksujen tason jne., mut-

ta käytännössä yliopiston operatiivisesta johtamisesta huolehtii rehtori esikuntineen. Yliopiston johdossa provosteilla on merkittävä asema. Yliopistossa on kolme provostia, jotka ovat samalla johtavia vararehtoreita akateemisten asioiden, talouden ja lääketieteen vastuualueilla. Yliopiston toimeenpanevan johdon muodostavat johtosäännön mukaan rehtori, vararehtorit ja kahden kampuksen rehtorit. Kaikki yliopiston henkilöstönimitykset tekee johtosäännön mukaan hallitus, ellei hallitus ole delegoinut asiaa.

Yliopiston hallituksen alaisuuteen kuuluu yliopiston rehtori (*president*) ja vararehtori-lakimies (*vice president and secretary of the university*). Yliopiston rehtorin alaisuudessa on muu yliopiston organisaatio. Rehtorinvirastoon kuuluu lisäksi seitsemän vararehtoria, kolme johtavaa rehtoria, jotka ovat myös provosteja, ja kaksi kampusrehtoria (liite 5). Vararehtorien vastuualueet on jaettu toiminnoittain. Yhden vararehtorin vastuualueeseen kuuluu valtiosuhteet (government relations) sekä osavaltio- että liittovaltiotasolle. Muilla vastuualueet liittyvät enemmän yliopiston sisäiseen toimintaan. Valtiosuhteista vastaavalla vararehtorilla on lisäksi avustava vararehtori, jonka toimipaikka on Washington D.C.:ssä. Washingtonin toimiston tehtävänä on pitää yhteyttä kongressiin ja eri rahoituslähteisiin. Yhdysvaltalaiseen tapaan myös Michiganin yliopisto etsii keinoja tukeakseen vastaavasti yliopiston tukijoita valtionhallinnossa.

Yliopistossa on lisäksi henkilöstöä edustava senaatti, jonka rooli on lähinnä neuvoaantava. Senaattiin kuuluvat koko professorikunta (professorial staff), yliopiston toimeenpaneva johto, dekaanit, tutkimus- ja kirjastohenkilökunnasta senaatinkokouksen nimittämät ja yliopiston hallituksen nimittämät muut yliopiston merkittävät virkailijat. Senaattijärjestelmään kuuluu 72-jäseninen senaatinkokous, joka koostuu yliopiston eri yksiköiden – Schoolien ja Collegeiden -edustajista. Kunkin Schoolin ja Collegen senaatinkokouksen edustajamäärä määräytyy suhteessa heidän edustajiensa lukumäärään senaatissa. Senaatti valitsee jäsenet vaaleilla kolmen vuoden toimikaudeksi. Senaatin ja senaatinkokouksen työtä avustavat lisäksi toimikunnat.

Yliopistorehtorit ovat perustaneen presidenttien neuvoston (Presidents council, Michigan State Universities), johon kuuluvat jäseninä osavaltion kaikkien yliopistojen presidentit. Neuvoston yhtenä tehtävänä on koordinoida ja huolehtia, että samoja koulutusohjelmia ei olisi eri yliopistoissa tarpeettomasti päällekkäin.

Osavaltiolla ei ole lakiin perustuvaa toimivaltaa yliopistoon nähden. Budjettirahoitus ja erityisesti rahoitusleikkaukset ovat kuitenkin osavaltion keinoja vaikuttaa yliopistoihin, kuten edellä on todettu. Michiganin perustuslain (1962) mukaan osavaltion toimielimen (state board) tehtävänä on:

It shall serve as the general planning and coordinating body for all public education, including higher education, and shall advise the legislature as to the financial requirements in connection therewith.

Mainittu tehtävä ei kuitenkaan koske kolmea perustuslaissa erikseen mainittua Michiganin osavaltiossa toimivaa yliopistoa.

3.2.7 Harvard School of Public Health

Tämä raportointi käsittelee pääasiassa Harvard Public Health Schoolia (jäljempänä HSPH eli terveystieteen School), johon vierailu Harvardissa suuntautui. HSPH on yksi Harvardin kahdestatoista dekaanin johtamasta Schoolista, ja se on, kuten muutkin Schoolit, varsin itsenäinen taloudellinen ja toiminnallinen yksikkö koko Harvardin sisällä. Schoolin toimin-

nan taustoittamiseksi myös Harvardin yliopistoa esitellään tässä lyhyesti.

Tilinpäätöskertomuksessa yliopisto esitellään yksityisenä voittoa tavoittelemattomana korkeakouluna. Perustutkinto-opiskelijoita on 7 000 ja jatko-opiskelijoita 12 650. Harvardin yliopisto on mm. The Times Higher Education Supplementin julkaisemalla rankinglistalla ensimmäisellä sijalla. Rehtori ja Harvard Collegen tutkijat (The President and Fellows of Harvard College) ovat rekisteröityneet Harvardin yliopistoksi ja muodostavat myös Harvardin toimeenpanevan hallituksen (Harvard 2006). Harvardia hallinnoi siis rehtori ja Fellows of Harvard College, joita kutsutaan myös Harvard-korporaatioksi. Lisäksi yliopistolla on toinen hallitus: Harvard Board of Overseers.

Harvard-korporaatio on delegoinut huomattavasti toimivaltaa School-tasolle ja laitoksille oman talouden ja toiminnan johtamiseen (Harvard University 2004). Harvardin kaikki Schoolit ovat hyvin itsenäisiä, niillä on HSPH:n edustajien mukaan oma identiteettinsä ja oma taloutensa, mutta korporaatiotaso on oikeudellinen subjekti. Schoolit tavallaan yhdistyvät yhdeksi organisaatiokokonaisuudeksi Harvardin maineen kautta. Harvardissa on sanontana *'every top owns its own bottom'* eli kaikki vastaavat omistaan. Jokainen School on oma erillinen yksikkönsä – samoin kuin laitokset (*department*) ja kunkin talousasiat pidetään muista Schooleista erillään. Schoolit eivät ole kuitenkaan täysin autonomisia; ne neuvottelevat monesta asiasta yliopiston keskushallinnon kanssa. Schoolia johtava dekaani raportoi suoraan presidentille. Omaisuus on koko yliopiston nimissä.

Schoolin edustajien mukaan HSPH:n erityinen vahvuus on se, että jokainen yksittäinen henkilökuntaan kuuluva on tavallaan yrittäjä. HSPH on tavallaan oma yritystyyppinen yhteisö, sillä professoreiden on itse ansaittava tutkimusrahoituksella palkkansa. Tiedekunta on viime kädessä talousvastuussa, mutta perusajatuksena on, että professorit hankkivat itse rahansa omiin ja tutkimushenkilöstönsä palkkoihin. Vakinaisen viran saaminen on erittäin vaikeaa. Yliopisto myös seuraa tarkasti uuden henkilöstön nimittämisiä. Uutta henkilöstöä vakinaisiin palvelussuhteisiin palkattaessa rahoitus on tiedettävä koko palvelussuhteen ajaksi. Myös nuoremmat tutkijat hankkivat itse rahoituksen toiminnalleen. School voi järjestää palkan pariaksi ensimmäiseksi vuodeksi, mutta sen jälkeen menot on katettava itse hankitulla ulkoisella rahoituksella. Tämä ei kuitenkaan päde kaikkiin tieteenaloihin. Esimerkiksi humanistinen ala saa rahoituksensa Harvardin lahjoitusvaroista. Tämä aiheuttaa yliopistossa sisäisiä konflikteja, koska kaikki Schoolit eivät saa samalla tavalla yliopistolta rahoitusta. Haastateltava piti rahoituksen hankintaa hyvin stimuloivana ympäristönä, joka pakottaa aktiivisuuteen.

Rahanhankintaa tukemassa Harvardissa on erityinen siihen erikoistunut toimistonsa. Rahoitushakemuksissa on aina sisäinen esitarkastus, joilla taataan ettei Harvard osallistu sellaisiin tutkimusohjelmiin, jotka vahingoittaisivat yliopiston mainetta. Harvardin etuna rahoitusta haattaessa on yliopiston suuri näkyvyys, ja Harvardista olevalla tutkijalla on aina tietty laatuvaikutus. Mutta toisaalta jotkut rahoittajatahot suuntaavat rahoitustaan mieluummin sellaisiin yliopistoihin, jotka saavat vähemmän lahjoituksia kuin Harvard. Yliopiston haasteena on osoittaa rahoittajalle, että Harvardin tutkimus on ehdottomasti muita parempaa. Opiskelija- ja henkilöstörekrytointi on ongelmatonta.

Yliopisto houkuttaa tutkijoita, koska Harvardilla on mahdollisuudet ja edellytykset tehdä tutkimusyhteistyötä tieteenalansa parhaiden tutkijoiden kanssa. Huippututkijoiden löytäminen Harvardiin ei ole vaikeaa, koska sen maine on vetovoimainen. Harvardissa keskitytään suuriin tutkimusprojekteihin. Henkilöstön palkat eivät ole julkisia ja niistä neuvotellaan Schoolin ja tutkijan välillä. Yliopisto on kuitenkin asettanut palkoille ylärajat. Opetus on HSPH:ssa tutkimusta selvästi vähemmän arvostettua ja opetustehtäviä tekevät lähinnä jatko-opiskelijat, mutta myös post doc -tutkijat.

Lukukausimaksu on HSPH:ssa erittäin korkea, noin 33–35 000 USD. School pyrkii järjestämään koulutustukea ja apurahoja tohtoriopiskelijoille. Koulutustuki on kuitenkin tarkoitettu pääosin vain Yhdysvaltain kansalaisille. Yrityksiltä saatavalla rahalla tuetaan myös ulkomaisia opiskelijoita. Tohtoriopiskelijoiden lukukausimaksu on porrastettu siten, että kahtena ensimmäisenä vuonna peritään täyttä maksua ja kolmantena vuotena se on puolet koko summasta ja neljäntenä vuonna enää hyvin pieni maksu. Maisteriopiskelijoille ei ole lukukausimaksuporrastusta, vaan he maksavat koko opiskeluajalta täyden maksun. Heille ei myöskään ole samanlaista tukirahoitusta kuin tohtoriopiskelijoille, joillekin parhaiten menestyville pyritään etsimään apurahaa.

HSPH:n toimintatuloista 74 % on sponsorirahoitusta. Sponsorirahoituksesta suurin osa on tutkimusrahoitusta liittovaltiolta ja erilaisilta säätiöiltä, vain pieni osa on yrityksiltä. Opiskelijarahoituksen osuus on 7 %, lahjoitusten 16 % ja muiden lähteiden 3 %. (Harvard University 2004.) HSPH:n lahjoitustuloista 79 % on korvamerkittyjä tiettyihin tarkoituksiin. Kaikesta rahoituksesta on raportoitava rahoittajalle. Mikäli tilivelvollisuutta ei ole, rahoitusta pidetään lahjana. Eri Schoolien tulorahoitusrakenteet vaihtelevat huomattavasti.

Harvard on siis erittäin tarkka sen suhteen, minkälaisia rahoitussopimuksia ja yhteistoimintaa tehdään yksityisten yritysten kanssa. Tutkimuksen on oltava avointa, ja tulokset on saatava julkaista peer review -julkaisuissa. Avoimuus- ja julkisuusperiaatteet ovat erittäin vahvoja. Harvard-korporaatio on hyväksynyt kaupallisesta toiminnasta ja yhteistyöstä ulkopuolisten kanssa erillisen toimintapolitiikan (Harvard 2006b). Tutkimussopimusta, jossa rahoittaja rajoittaisi jollakin tavalla tulosten julkaisemista, ei voi tehdä. Tämä on käytännössä rajannut yliopistossa tehtävää tutkimusta. Harvardissa ei tehdä varsinaisesti konsulttitutkimusta. Henkilöstö voi kuitenkin tehdä ulkopuolista konsultointityötä yhden päivän viikosta. Tätä seurataan kuitenkin varsin tarkasti.

Harvard-korporaatiolla on kaksi hallitusta: rehtori ja fellows, joka on yhtiön 7-jäseninen taloudesta ja johtamisesta vastaava toimeenpaneva toimielin. Lisäksi on toinen 30-jäseninen hallitus (Board of Overseers), jonka on yleensä valinnut Harvardista ja Radcliffen Collegesta valmistuneet opiskelijat. Overseers-hallituksella on erilaisia toimikuntia, joiden avulla hallitus saa informaatiota yliopiston koulutuspolitiikasta ja käytännön toiminnasta. Toimikunnat neuvovat korporatiota ja hyväksyvät tärkeitä korporatio-tason toimia. Edellä viitattiin Schoolien asioiden hyväksyttämiseen keskushallinnossa. Merkittävät opetus- ja hallintohenkilönimitykset hyväksytään sekä Harvard-korporaatiossa että Overseers-hallituksessa. Tiedekuntatasolla on myös toimikuntia. Yliopiston sisällä ei hallintorakenteissa ole kuitenkaan mitään yhteneväisyyttä. HSPH:lla on dekaanit akateemisille asioille, taloushallinnolle sekä hallinnolle ja tutkimukselle.

Koko Harvardin tasolla 31 % toimintatuloista kertyy lahjoituksista, 21 % opiskelijoilta ja 23 % sponsoritutkimusrahoituksesta ja loput muista erilaisista lähteistä. Sponsoritutkimusrahoituksesta 80 % on liittovaltiorahoitusta. Tilikauden 2004 aikana yliopiston saamien lahjoitusten rahamäärä oli 592 miljoonaa USD:ia (469 milj. euroa). Tilikauden lopussa kaikkien lahjoitusvarojen markkina-arvo oli yhteensä 23 miljardia USD:ia (18 mrd. euroa), ja lahjoituksia pidetään kriittisenä rahoituslähteenä yliopiston toiminnoille. Lahjoitusvarat koostuvat noin 10 700 eri rahastosta, joiden käyttötarkoitus on lähes kaikissa rahastoissa määritelty. Varojen sijoittamisesta on vastuussa Harvard Management Company. Yhtiöllä on johtokunta, jonka nimeää Harvardin presidentti ja Fellows of the University. Lahjoitusvarojen käyttöpolitiikkaan kuuluu pyrkiä ylläpitämään lahjoitusten ostovoima ja samalla tarjota yliopistolle varma toiminnan tulolähde. Yliopisto jakaa vuosittain yliopiston sisäisesti lahjoitusvarojen markkina-arvosta 4,5–5,0 %. (Harvard University 2004.)

Tekijänpalkkioiden jakamista koskevana politiikkana on se, että Harvard omistaa patentit. Kaikki uudet tutkijat allekirjoittavat sopimuksen, jossa he tunnustavat, että oikeus patenttiin on yliopistolla ja yliopisto omistaa patentin. Kaikkien patenttiin liittyvien kulujen jälkeen keksijä saa osuuden palkkioista. HSPH:lle patenttitulot eivät ole merkittäviä. Koko yliopistolle hyväksytyn IP-oikeuksien rojaltien jakamispolitiikan mukaan tutkijan osuus on 35 % (50 000 USD:iin saakka ja 25 % yli 50 000 USD:n tuloista), laitoksen 30 % (40 %), Schoolin 20 % (20 %) ja presidentin sekä Fellows of Harvard Collegen osuus 15 % (15 %) (Harvard University 2003). Suuremmista tuloista saa laitos siis korkeamman osuuden ja tutkija pienemmän.

IV Johtopäätöksiä

Kansainvälisen vertailun tarkoituksena on kuvailla yliopistojen taloudellisen autonomian kehyksiä ja rajoja. Autonomiia on tarkasteltu erityisesti yliopiston oikeudellisen ja taloudellisen toimintakyvyn osalta sekä yliopiston hallintoa kuvaamalla. Nämä kolme asia-aluetta ovat tavallaan autonomian tarttumapintoja, joiden avulla kuvailua ja vertailua on toteutettu. Yliopistojen taloudellista autonomiia ei kuitenkaan ole tässä ollut mahdollista vertailla mitenkään kokonaisvaltaisesti ja täydellisesti. Se ei ole autonomian yhteiskunnallisen, poliittisen, historiallisen ja taloudellisen kontekstisidonnaisuuden ja autonomian dynaamisen luonteen vuoksi juuri mahdollistakaan.

Taloudellisen autonomian reunaehdot ja kehykset määrittyvät julkisissa yliopistoissa yliopiston ja valtion välisessä suhteessa. Kuvailevia vertailuja tehdessä on tiedostettu, että yliopistot ja niihin vaikuttava valtionohjaus lainsäädäntöineen ovat kehittyneet historiallisesti ja poliittisesti erilaisten järjestelmien ja erilaisten kehitysten seurauksena. Autonomia on kontekstuaalisesti määräytyvä ilmiö. Siksi jokaisen yliopiston autonomia on tietyn kulttuurisen, yhteiskunnallisen ja poliittisen kontekstin tulosta, ja siksi kansainväliset aineistot ovat käytännössä aina kompleksisempia kuin miltä ne näyttävät. Kuvailevan vertailun avulla voi lähinnä laajentaa tarkastelunäkökulmaa autonomiaan ja katsoa sekä ymmärtää omaa järjestelmää muiden järjestelmien kautta.

Suomessa yliopistojen itsehallinto on turvattu perustuslailla ja yliopistolaille, mikä ei tämän tarkastelun perusteella perustuslain tasoisesti säädeltynä ole kansainvälisesti kovinkaan yleistä. Yhdysvalloissa ja Kanadassa yliopistoilla on jo pitkä autonomian perinne. Se merkitsee erityisesti yliopistojen vahvaa omaa hallintoa ja johtamista sekä toimintaa markkinoilla.

Oikeushenkilöasemalla yliopistolle luodaan oma erillinen oikeussubjektius, joka vahvistaa yliopiston itsenäisyyttä myös taloudellisenä entiteettinä. Tämä tarkoittaa yliopiston toimimista omana erillisenä taloutenaan. Suomalaisille yliopistoille ei ole niitä koskevissa laeissa uskottu oikeussubjektin asemaa. Jokainen yliopisto kuitenkin muodostaa taloudellisen entiteetin, vaikka ne muodollisesti olisivat osa valtiontaloutta.

Suomalaistyyppinen valtiollinen virastoyliopistomalli on myös Ruotsissa. Ruotsissa on valtiollisten yliopistojen rinnalla muutamia yksityisiä yliopistoja. Valtiollisten yliopistojen tapaan rakennettu ohjaus- ja rahoitusjärjestelmä kuitenkin haihduttaa niiden yksityistä statusta. Tällä tarkoitetaan sitä, että oikeushenkilöaseman näkökulmasta tarkasteltuna kyse on lähinnä organisaation oikeudelliseen toimintamuotoon rajoittuvista eroista. Toisaalta yksityinen toimintamuoto mahdollistaa yliopiston tunnettuuden ja erottautumisen valtion yliopistoista.

Yhdysvalloissa ja Kanadassa kolmeen yliopistoon tehtyjen vierailujen perusteella voidaan sanoa, että yliopiston taloudellinen autonomia toteutuu oikeudellisen aseman näkökulmasta, sillä kaikilla case-yliopistoilla on oikeudellinen toimintakyky. Lisäksi yliopistot vastaavat itse taloudestaan.

Yliopiston resursseilla on tärkeä yhteys toiminnan ja talouden suunnitteluun ja kehittämiseen. Rahoitusmekanismeilla – rahoituksen määräytymisellä ja rahoituksen muodolla – voidaan ohjata organisaation toimintaa ja prosesseja tehokkaalla tavalla. Julkisella budjettirahoituksella on yliopistoille erittäin suuri merkitys, vaikka sen osuus yliopiston toimintatulorakenteessa ei olisi korkea. Julkinen rahoitus ei kuitenkaan ole yksi yhtenäinen rahoitusjärjestelmänsä yhtä maatakaan tarkastellessa, vaan se sisältää eri tavalla määräytyviä (valtion budjettitalouden piiri) rahoituksia. Tutkimusrahoitusta varten on yleensä erillisiä tutkimuksen rahoittajaorganisaatioita, jotka välittävät julkista rahoitusta kilpailullisesti. Ongelmana on kuitenkin tutkimusrahoituksen liiallinen pirstoutuminen, lyhytjänteisyys ja keskittyminen soveltavaan tutkimukseen perustutkimuksen kustannuksella. Rahoituspohjan monipuolistaminen yksityisellä rahoituksella merkitsee lisärahoitusta, mutta lahjoitusten kasvaessa myös lahjoittajien kontrolli yliopistojen rahojen käyttöön lisääntyy. Lahjoitusrahojen volyymin kasvaessa niiden kriittisyys yliopiston rahoituslähteenä myös korostuu. Monipuolinen tulorahoituspohja ja sen ylläpitäminen luo myös kokonaan erilaisen ja haasteellisemmän perustan budjetoinnille ja talouden suunnittelulle sekä yliopistotasolla resurssien kohdentamiselle. Tutkimustulosten kaupallistamien ja kaupallistoimintojen organisointi ja kehittäminen on myös avannut uusia rahoituslähteitä, mutta yliopiston kokonaistoimintatuloista niiden merkitys ei ole vielä suuri.

Yliopisto-organisaation hallinto ja johtaminen ovat organisatorisia resursseja kehittää yliopistoa ja sen yhteyksiä muun yhteiskunnan kanssa. Yliopiston sisäistä hallintoa tarkastellessa kaikissa vertailumaissa ja case-yliopistoissa yliopistoilla on oma yliopistotason toimielin tai toimielimiä ja tämä täyttää keskeisen itsehallinnollisen entiteetin peruseriaatteen. Yhdysvalloissa ja Kanadassa toimielimet ovat myös merkittäviä kanavia yhteydenpitämiseksi ympäristöön. Kun yliopistotason hallintorakenteet ovat jakautuneet tehtävittäin ja ovat lisäksi mahdollisesti monitasoisia, niin myös muilla toimielimillä – erityisesti hallituksen toimikunnilla – voi olla huomattavaa valtaa yliopiston päätöksenteossa. Yliopiston hallituksen rooli on varsin erilainen useita toimielimiä käsittävässä yliopistotason hallintojärjestelmissä verrattuna yhden toimielimen hallintoon. Funktionaalisesti jakautuneissa järjestelmissä strateginen päätöksenteko, toimenpaneva ja akateeminen päätöksenteko on eriytetty toisistaan. Tällä on vaikutuksia taloudellisen autonomian toimeenpanemiseen ja jäsentämiseen yliopiston sisäisesti.

Toinen merkittävä hallintoon liittyvä kysymys on hallituksen nimittäjä- tai valitsijataho. Ulkopuolinen nimitys- tai valitsijataho merkitsee muun muassa hallituksen jäsenyöskentelyssä yleensä legitimoitumista valitsijatahon intresseihin. Esimerkiksi julkisen yhdysvaltalaisen case-yliopiston kuvernöörin valitsema hallitus sitouttaa yliopiston toiminnan ja toimintapolitiikan varsin tiukasti osavaltioon.

Eri maissa ja erityyppisissä yliopistoissa taloudellisessa autonomiassa ja sen toteuttamisessa painottuvat erilaiset asiat, vaikka yhtäläisyyksiäkin on. Yliopiston sisältäpäin katsoen taloudelliseen asemaan vaikuttavat yliopiston toimintaan, yliopiston juridiseen asemaan ja yliopiston missioon liittyvä profiili, yliopiston maine ja akateeminen menestyminen; kansainväliset, oman maan, osavaltion tai provinssin opiskelijavirrat, yliopiston julkinen ja yksityinen rahoituspohja ja rahoituspohjan monipuolinen rakenne ja rahoituksen määrä, yritystoiminta kuten yliopistoyritykset ja innovaatiopalvelut sekä yliopiston varallisuus.

Yliopiston toiminnan ja talouden näkökulmasta katsoen yliopiston taloudellinen autonomia koostuu monesta eri tekijästä ja eri yliopistoilla on erilaiset mahdollisuudet ja erilaiset onnistumismahdollisuudet vaikuttaa näihin tekijöihin. Kaiken kaikkiaan taloudellisesta autonomiasta ei ole olemassa materiaalistien asioiden luetteloa, jotka jokaisen yliopiston autonomian järjestelyihin tulisi sisällyttää. Taloudellisen autonomian sisältö vaihtelee ja se näyttäisi olevan myös tarvesidonnaista, sillä yliopistot painottavat autonomiansa sisällöissä eri asioita omien tilanteiden ja olosuhteiden mukaan. Siksi lainsäädännössä tai muussa sääntelyssä olisi pysyttäydyttävä kehysratkaisuihin, joiden varassa jokainen yliopisto voi sisäisesti rakentaa parhaiten itselleen toimivan mallin.

Lähteet

- American Council on Education. 2004. *Rewriting the Rules of the Game: State Funding, Accountability and Autonomy in Public Higher Education*. http://www.acenet.edu/bookstore/pdf/2004_rewriting_the_rules.pdf. Tulostettu 30.10.2005.
- Ackroyd, P. & Ackroyd, S. 1999. Problems of University Governance in Britain, Is More Accountability the Solution? *The International Journal of Public Sector Management*, Vol. 12 No 2. 176–185.
- Amaral, A., Jones G. A. ja Karseth, B. 2002. *Governing Higher Education: Comparing national perspectives*. Teoksessa Alberto Amaral, Glen A. Jones ja Berit Karseth (toim.) *Governing Higher Education: National Perspectives on Institutional Governance*. Dordrecht/Boston/London: Kluwer Academic Publishers. 279–298.
- Armbruster, C. (2005) On diversifying and increasing university income – Autonomy and self-reliance after the Entrepreneurial University. http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=783784. Tulostettu 30.1.2007.
- Ashby, E. and Anderson, M. 1966. *Universities: British, Indian, African. A Study in the Ecology of Higher Education*. Cambridge: Harvard University Press.
- Bargh, C., Scott, P. ja Smith, D. 1996. *Governing Universities, Changing the Culture?* Buckingham: Open University Press.
- Beerkens, E. , Kaiser, F., Boezerooij, P., Huisman, J., Jongbloed, B., Kaulisch, M., Luijten-Lub, A., Maassen, P., Salerno, C., Theisens, H. ja Vossensteyn, H. 2005. *Issues in higher education policy – An update on higher education policy issues in 2004 in 11 Western countries*. <http://www.minocw.nl/documenten/bhw-115-bhw115.pdf>
- Berdahl, R. 1990. Academic freedom, autonomy and accountability in British universities. *Studies in Higher Education*, Vol. 15, Issue 2. 169–180.
- Bertramsen, R.B. 2006. *Danish University Act and Political Process*. Alustus Tanskan tiede-, teknologia- ja innovaatioministeriön järjestämässä seminaarissa. 19.4.2006.
- Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur Österreich. 2005. *Bildung und Wissenschaft in Österreich*. http://www.bmbwk.gv.at/medienpool/13314/biwi_2005.pdf
- Cazenave, P. 1992. Financing of Institutions. Teoksessa *The Encyclopedia of Higher Education. Analytical Perspectives* Burton R. Clark and Guy R. Neave (toim). 1367–1367. Oxford: Pergamon Press Ltd.
- Callerholm, C. 2006. Ämnesråd Carin Callerholmin sähköposti 2.11.2006. Ruotsin opetusministeriö. Universitets- och högskoleenheten, Utbildnings- och kulturdepartementet.

- Chalmers. 2005. Årsredovisning 2005.
- Chalmers. 2004. Tio år som stiftelsehögskola.
- Committee of University Chairmen. 2006a. The Legal Status of Institutions. <http://www.shef.ac.uk>
- Committee of University Chairmen. 2006b. Governance questionnaire, January 2006. <http://www.shef.ac.uk/cuc/pubs/A-Governance-Report.doc>
- Davies, S. ja Hammack F.M. 2005. The Channeling of Student Competition in Higher Education: Comparing Canada and the U.S. *The Journal of Higher Education*, Vol. 76, No 1.
- Deutsche Forschungsgemeinschaft. 2006. <http://www.dfg.de/en/index.html>
- Dutch Ministry of Education, Culture and Science. 2006. Summary of the Explanatory Memorandum on the Higher Education and Research Act.
- El-Khawas, E. 2002. Governance in US universities. Aligning Internal Dynamics with Today's Needs. In Alberto Amaral, Glen A. Jones ja Berit Karseth (toim.) *Governing Higher Education: National Perspectives on Institutional Governance*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers. 261–278.
- Euroopan komissio. 2004. Projects in "Economics of education". *The Study on the Financing Higher Education in Europe*. Volume 3.
- European Commission. 2005. Giving More for Research in Europe: The Role of Foundations and the Non-Profit Sector in boosting R&D Investment http://www.madrimas.org/proyectoseuropeos/documentos/doc/Role_of_foundations.pdf
- Euroopan komissio. 2006. Delivering on the Modernisation Agenda for Universities: Education, Research and Innovation, COM (2006).
- Eurydice. 2000. http://www.eurydice.org/resources/eurydice/pdf/009EN/005_chap2_009EN.pdf
- Eurydice. 2005. Denmark 2004/05. <http://194.78.211.243/Eurybase/Application/frameset.asp?country=DK&language=EN>
- Eurydice. 2005. The Netherlands. *The Education System in the Netherlands 2005*. http://www.minocw.nl/documenten/eurydice_en.pdf
- Eurydice. 2005. The United Kingdom (2004/2005). <http://www.eurydice.org/Eurybase/Application/frameset.asp?country=UK&language=VO>
- Eurydice. 2006. Germany 2003/04. <http://194.78.211.243/Eurybase/Application/frameset.asp?country=DE&language=EN>
- Eurydice. 2006. Itävalta 2005/06. <http://www.eurydice.org/Eurybase/Application/frameset.asp?country=AT&language=EN>
- Eurydice. 2006. The Netherlands. *The Education System in the Netherlands (2005/2006)*. <http://194.78.211.243/Eurybase/Application/frameset.asp?country=NL&language=EN>
- Eurydice. 2006. The Netherlands 2005/06. <http://194.78.211.243/Eurybase/Application/frameset.asp?country=NL&language=EN>
- Eurydice. 2006. Sweden 2005/06. <http://194.78.211.243/Eurybase/Application/frameset.asp?country=SW&language=EN>
- Fairweather, J. 2005. *Comparative Higher Education*. Korkeakouluhallinnon ja johtamisen opintokokonaisuus 6. Tampereen yliopisto, johtamistieteiden laitos. Professori Fairweather, James. Luentomateriaali.
- Frazier, M. 1997. Report on the Modalities of External Evaluation of Higher Education in Europe: 1995:1997. *Higher Education in Europe XXII* (3) 349–401.
- Felt, U. ja Glanz, M. 2005. University autonomy in the European context: revisiting the research – teaching nexus in a post-Humboldtian environment. *Magna Charta Observatory Yearly Conference*

- Bologna, 15/16 September 2005.
- Felt, U. ja Glanz, M. 2002. University Autonomy in Europe: Changing Paradigms in Higher Education Policy. Teoksessa Bernadette Conraths, Kenneth Edwards, Ulrike Felt ja Gordon Shenton Managing University Autonomy – Collective Decision Making and Human Resources Policy. Bologna: Bononia University Press. 18–104.
- Gauthier, M. 2004. Incentives and Accountability: The Canadian Context. Higher Education Management and Policy, Vol 16, No 2. 95–107.
- Goedegebuure, L., Kaiser, F., Maassen, P., Meek, L., Van Vught, F. ja De Weert E. (toim.) 1993. Higher Education Policy. An International Comparative Perspective. Oxford: Pergamon Press.
- Hartwig, L. 2006. Funding and Governance Systems in Germany and Their Effects on Higher Education Institutions. Paper presented to the 28th ANNUAL EAIR FORUM 30 August to 1 September 2006.
- Harvard. 2003. Royalty Sharing Policy for Intellectual Property.
- Harvard. 2004. Financial report to the Board of Overseers of Harvard College. Fiscal year 2003–2004.
- Harvard. 2006a. The Harvard Guide: Governance of the University. <http://www.hno.harvard.edu/guide/underst/>
- Harvard. 2006b. Principles Governing Commercial Activities. http://www.provost.harvard.edu/policies_guidelines/commercial_activities_summary.php
- Hauptman, A.M. 2001. Financing American Higher Education in the 1990s. Teoksessa John L. Yeager, Glenn M. Nelson, Eugenie A. Potter, John C. Weidman ja Thomas G. Zullo (toim.) ASHE Reader on Finance in Higher Education. Toinen pianos. Pearson Custom Publishing. 115–126.
- HEFCE. 2006a. Model Financial Memorandum between HEFCE and Institutions. http://www.hefce.ac.uk/pubs/hefce/2006/06_24/06_24.pdf
- HEFCE. 2006b. Funding Higher Education in England – How HEFCE Allocates Its Funds. http://www.hefce.ac.uk/pubs/hefce/2006/06_17/06_17.pdf
- Högskoleverket. 2006. <http://www.hsv.se/hogskolan/hogskolorna/organisation/>. Luettu 30.11.2006.
- Jauhainen, J. & Airaksinen, M. 2005. Osakeyhtiö. In Kirsti Rissanen – Manne Airaksinen – Johan Bärlund – Martti Castrén – Ilkka Harju – Jyrki Jauhiainen – Timo Kaisanlahti – Antti Kivivuori – Petri Kuoppamäki – Jukka Mähönen – Seppo Villa – Thomas Wilhelmsson (eds.) Yritysoikeus. <https://paletti.uta.fi/get/uri/http://www.wsoypro.fi/wsoypro.asp?prevpos=YJ111%2E0&page=selain&ts=jo&pos=YJ111.8816#gethere>.
- Jones, G.A. 2006. Canada. Teoksessa James J.F. Forest ja Philip G. Altbach International Handbook of Higher Education Part Two: Regions and Countries. Dordrecht: Springer. 627–645.
- Jones, G.A. 2002. The Structure of University Governance in Canada: a Policy Network Approach. Teoksessa Alberto Amaral, Glen A. Jones ja Berit Karseth (toim.) Governing Higher Education: National Perspectives on Institutional Governance. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers. 213–234.
- Jääskinen, N. ja Rantanen, J. 2007. Yliopistojen taloudellisen ja hallinnollisen aseman uudistaminen. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2007:2.
- Jääskinen, N. ja Rantanen, J. 2006. Yliopistojen taloudellisen ja hallinnollisen aseman uudistaminen. Väiliraportti. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2006:14.
- Kaiser, F., Vossensteyn, H. ja Koelman, J. Public Funding of Higher Education. 2002. A Comparative Study of Funding Mechanism in Ten Countries. <http://www.utwente.nl/cheps/documenten/engart01fundingmech.pdf>
- Karolinska Institutet. 2006a. Forskningsstrategi 2005–2008. http://ki.se/content/1/c4/03/89/Forskstrategi_2005_2008.pdf

- Karolinska Institutet. 2006b. <http://ki.se/ki/jsp/polopoly.jsp?d=261&a=374&l=sv>
- Karolinska Institutet. 2006c. Organisationsplan för Karolinska Institutet (KI) <http://ki.se/content/1/c4/03/89/Organisationsplan.pdf>
- Karolinska Institutet. 2005. Årsredovisning 2005.
- Keizer, M. 2006. Dutch Ministry of Education, Culture and Science. Sähköposti 25.9.2006.
- Kerr, C. 1990. The American mixture of higher education in perspective: four dimensions. *Higher Education* 19: 1–19.
- King, J.L. 2006. Vice Provost for Academic Information. Professor, School of Information, University of Michigan. Sähköposti 12.12.2006.
- Kohtamäki, V. 2007. Kansainvälinen vertaileva tiivistelmä yliopistojen taloudellisesta autonomiasta. Niilo Jääskisen ja Jorma Rantasen raportissa Yliopistojen taloudellisen ja hallinnollisen aseman uudistaminen, Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä. 158–173.
- Kohtamäki, V. 2006. Tutkimus ammattikorkeakoulujen taloudellisesta autonomiasta. Käsikirjoitus. Tampereen yliopisto, johtamistieteiden laitos.
- Krippendorff, Klaus. 2004. *Content analysis: an introduction to its methodology*. Thousand Oaks (Calif.): Sage.
- Larsson, A. 2006. Governing Bodies of Higher Education Institutions: Roles and Responsibilities. Key Note Address. OECD-imhe-seminaari Pariisissa 24.–25.8.2006.
- Lenhardt, S. W. 2006. VP for Management and Fiscal Affairs and Treasurer. University of Massachusetts. Sähköposti 27.11.2006.
- Lingenfelter, P.E. 2006. Responsibilities of Governing Bodies in the United States of America. Alustus OECD:n/IMHE:n seminaarissa 'Governing bodies of higher education institutions: Roles and responsibilities' 24.8.06 Pariisi.
- Marcusson, L. 2005. Universitetens rättsliga ställning. Rapport överlämnad till Förfunds församlingen den 17 november 2005. SUHF.
- Marginson, S. 2007. The public/private divide in higher education: A global revision. *Higher Education*, Vol. 52, No 3. 307–333.
- Massachusettsin yliopisto. 2005. University of Massachusetts Annual Financial Report, June 30, 2005. <http://media.umassp.edu/massedu/controller/2005finrpt.pdf>
- Massachusettsin yliopisto. 2006a. [http://www.massachusetts.edu/_users/_pdfs/Facts_2004–2005.pdf](http://www.massachusetts.edu/_users/_pdfs/Facts_2004-2005.pdf)
- Massachusettsin yliopisto. 2006a. Report on annual indicators. http://www.massachusetts.edu/_users/_pdfs/Annual_Indicators_05.pdf
- Massachusettsin yliopisto. 2006b. <http://www.cvip-umass.net/index.cfm?fuseaction=generic.4>
- Massachusettsin yliopisto. 2006c. <http://www.cvip-umass.net/index.cfm?fuseaction=generic.4>
- Massachusettsin yliopisto. 2006d. University of Massachusetts Foundation, Inc.
- Massachusettsin yliopisto. 2006e. UMass Dartmouth. Foundation Mission Statement. http://www.umassd.edu/institutional_advancement/foundation/
- Massachusettsin yliopisto. 2006f. Bylaws. <http://media.umassp.edu/massedu/policy/8.4.04bylaws.pdf>
- Matkin, G.W. 2001. Organizing University Economic Development. Lessons from Continuing Education and Technology Transfer. Teoksessa John L. Yeager, Glenn M. Nelson, Eugenie A. Potter, John C. Weidman ja Thomas G. Zullo (toim.) *ASHE Reader on Finance in Higher Education*. Toinen pianos. Pearson Custom Publishing. 275–285.
- McGill. 2006a. Budget Highlights 2006–2007. http://www.mcgill.ca/files/vpadmin/Budget_Book_06_07.pdf. Read 20.12.2006.

- McGill. 2006b. Office of Technology Transfer. <http://www.techtransfer.mcgill.ca/about/index.php>
- McGill. 2006c. Policy on Intellectual Property. <http://www.mcgill.ca/files/researchoffice/ipcorrectfinal.pdf>
- McGill. 2006d. Statutes of McGill University. <http://www.mcgill.ca/files/secretariat/November-3-2005.pdf>
- Michiganin yliopisto. 2005. Financial Report 30.6.2005. <http://www.finops.umich.edu/FormsReports/Reports/2005/index.html>
- Michiganin yliopisto. 2006. University of Michigan Endowment. http://www.umich.edu/news/index.html?BG/endowment_QA
- Michiganin yliopisto. 2006 a. Bylaws. <http://www.regents.umich.edu/bylaws/CommitteeCharters.pdf>
- Miettinen, T. 2001. Tieteen vapaus : julkisoikeudellinen tutkimus tieteenharjoittajan itsemääräämisoikeudesta, tieteen itsekontrollista ja yliopiston itsehallinnosta. Helsinki : Lakimiesliiton kustannus .
- Miller, H. 1995. States, Economies and the Changing Labour Process of Academics: Australia, Canada and the United Kingdom. Teoksessa John Smyth (toim.) Academic Work – The Changing Labour Process in Higher Education. Buckingham: Open University Press. 40–59.
- Neave, G. 1998. On Being Economical with University Autonomy: In Malcolm Tight (ed.) Academic Freedom and Responsibility. 31–48.
- Neave, G and van Vught, F. 1994. Government and Higher Education in Developing Nations: a Conceptual Framework. In Government and Higher Education Relationships Across Three Continents. Oxford: Pergamon.
- Netherlands Organisation for Scientific Research. 2006. http://www.nwo.nl/nwohome.nsf/pages/SPPD_5R2QE7_Eng
- Neuhäuser, R. 2004. Institutional Autonomy Versus Government Control (The New University Act in Austria). Higher Education Management and Policy, volume 16, No. 1. 19–26.
- Niemi, M-L. 2006. Opetusneuvos Marja-Liisa Niemi. Utbildningsdepartementet, Sverige. Sähköposti 27.11.2006.
- Nygårds, P. ja Blomgren, H. 2006. Åtgärder för en effektivare Holdingbolagsstruktur. 10.11.2006.
- OECD. 2006a. OECD Thematic review of tertiary education. Country background report for Sweden. Swedish National Agency for Higher Education. 29.6.2006.
- OECD. 2006b. Education at a Glance 2006. OECD. www.oecd.org
- OECD-IMHE-HEFCE. 2004. OECD IMHE-HEFCE project on international comparative higher education financial management and governance financial management and governance in HEIS: United States. <http://www.oecd.org/dataoecd/11/0/33642738.pdf>
- OECD. 2003. Education Policy Analysis. <http://www.oecd.org>
- Opetusministeriö. 2007. Päätös opetusministeriön ja yliopistojen välisestä tulosohtausjärjestelmästä ja toimintamenorahoituksen muodostumisperusteista sopimuskaudelle 2007–2009. http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/yliopistokoulutus/hallinto_ohjaus_ja_rahoitus/tulossopimusohjeet/tulossopimusohjeet/liitteet/Toimintamenobudjetointi_07_09.pdf.fi.pdf. Tulostettu 30.3.2007.
- Perry, J. L. ja Rainey, H. G. 1988. The Public-Private Distinction in Organization Theory: A Critique and Research Strategy. The Academy of Management Review, vol. 13, No 2. 182–201.
- Ramavtal.1994. Chalmersin teknillisen korkeakoulun ja Ruotsin valtion välinen raamisopimus.
- Rantanen, J. 2006. Muistiot vierailuista Cambridgen yliopistoon ja Tallinnan teknilliseen yliopistoon. Sähköposti 29.12.2006.

- Regeringens proposition. 2006/07:43. Ruotsin hallituksen esitys. Frihet att välja – ett ökat inflytande för universitet och högskolor när styrelsedelamöter utses.
- Rothblatt, S. 1992. Economics. Teoksessa B.R. Clark and G.R. Neave (toim.) The Encyclopedia of Higher Education of. Exeter: B.P.C.C. Wheatons LTD. 1797–1834.
- Schimank, U. 2005. A Comparative Perspective on Changes in University Governance in Europe. <http://law.anu.edu.au/nissl/Schimank.paper.pdf>
- Shattock, M. 2003. Managing Successful Universities. Society for Research into Higher Education & Open University Press. Glasgow: Bell & Bain Ltd.
- Sheehan, J. 1997. Social Demand versus Political Economy in Higher Education at the Turn of the Century. Higher Education Financing: Policy Options. Higher Education in Europe. Vol. XXII, No 2. 123–136.
- Slaughter, S. ja Leslie, L. 1997. Academic Capitalism: Politics, Policies, and the Entrepreneurial University. Baltimore, MD.: The John Hopkins University Press.
- Snowdon, K. 2005. Without a Roadmap: Government Funding and Regulation of Canada's Universities and Colleges. http://www.cprn.com/documents/40781_en.pdf
- Sporn, B. 2003. Management in higher education: Current trends and future perspectives in European colleges and universities. Teoksessa Roddy Begg (toim.) The Dialogue between Higher Education Research and Practice. Kluwer Academic Publishers: Dordrecht/Boston/London. 97–119.
- Sporn, B. 1999. Current Issues and Future Priorities for European Higher Education Systems. Teoksessa Philip G. Altbach ja Patti McGill Peterson (toim.) Higher Education in the 21st Century: Global Challenges and National Response . 67–77.
- State Board. 2006. Massachusetts Board of Higher Education. <http://www.mass.edu/>
- Svenska Dagbladet. 2006. Fria uppkäftiga högskolor. Jan-Håkan Hansson 4.9.2006.
- Tanskan kansallinen tutkimusrahoitusäätiö. 2006. <http://www.dg.dk/Templates/PostingLister.aspx?id=14&lang=2>
- Tanskan teknologia- ja innovaationeuvosto. 2006. http://forsk.dk/portal/page?_pageid=407,862625&_dad=portal&_schema=PORTAL
- Tanskan tiede-, teknologia- ja innovaatioministeriö. General Notes to the Draft Bill on Universities. Moniste.
- Taylor, J. 2006. Professori John Taylorin, Southamptonin yliopisto, haastattelu 16.10.2006.
- The Royal Netherlands Academy of Arts and Sciences. 2006. <http://www.knaw.nl/>
- Tight, M. 2006. Changing Understandings of 'Public' and 'Private' in Higher Education: the United Kingdom Case. Higher Education Quarterly, vol. 60 (3), 242–256.
- Tight, M. 1992. Institutional Autonomy. Teoksessa B.R. Clark and G.R. Neave (toim.) The Encyclopedia of Higher Education. Exeter: B.P.C.C. Wheatons LTD. 1384–1390.
- Tight, M. 1988. So What is Academic Freedom? Teoksessa Malcolm Tight (toim.) Academic Freedom and Responsibility. The Society for Research into Higher Education. Open University Press. 114–132.
- Towell, J. 2006. Associate Secretary-General, McGill University. Sähköposti 24.11.2006.
- Trow, M. 1996. Trust, markets and accountability in higher education: a comparative perspective. Higher Education Policy, Vol. 9, No. 4. 309–324.
- Trow, M. 1998. Governance in the University of California: the transformation of politics into administration. Higher Education Policy 11. 201–215.
- Tukholman yliopisto. 2005. Årsredovisning 2005. <http://www.su.se/content/1/c4/46/15/AR05%20slutversion.pdf>

- Virtapohja, J. 2006. Projektipäällikkö, FT. Kansallinen yliopistojen innovaatiopalvelujen kehittämisprojekti, TKK – Innovaatiokeskus. Sähköposti yliopistojen innovaatiotoiminnasta. 8.12.2006.
- Williams, G. 1984. The Economic Approach. Teoksessa Burton R. Clark (toim.) Perspectives on Higher Education. University of California Press. Berkeley, Los Angeles, London. 79–105.
- Winckler, G. 2006. Wienin yliopiston rehtorin haastattelu 2.10.2006.

Lait ja asetukset

- Itävallan yliopistolaki. 2002. Universities Act (käännös englanniksi). <http://www.bmbwk.gv.at>.
- Michiganin perustuslaki. 1963. Constitution Michigan. <http://www.legislature.mi.gov/documents/publications/Constitution.pdf>
- Ruotsin korkeakouluasetus. 1993. Högskoleförordning.1993:100.
- Ruotsin korkeakoululaki. 1992. Högskolelagen. 1992:1434.
- Suomen perustuslaki (731/1999)
- Suomen yliopistolaki (645/1997)
- Tanskan yliopistolaki. 2003. Act on Universities. Denmark (käännös englanniksi). Act no. 403 of 28 May 2003

Case-yliopistojen sähköiset kotisivuosoitteet

- Chalmersin teknillinen korkeakoulu <http://www.chalmers.se>
- Harvard School of Public Health <http://www.hsph.harvard.edu/>
- Karoliininen Instituutti. <http://www.ki.se>
- McGillin yliopisto <http://www.mcgill.ca/>
- Massachusettsin yliopisto <http://www.massachusetts.edu/>
- Michiganin yliopisto <http://www.umich.edu/>
- Tukholman yliopisto <http://www.su.se/>
- sekä
- Cambridgen yliopisto <http://www.cam.ac.uk/>
- Tallinnan teknillinen yliopisto <http://www.ip.ttu.ee/>

Liitteet

Liite 1. Haastatteluteemat Kanadaan ja Yhdysvaltoihin suuntautuvilla vierailuilla

1. Current policy issues and trends in the university policies (from the view of whole University governance).
2. Legal status of the University and corporate governance
3. University's finances
4. Internal governance
5. Personnel policy and HR issues
6. Research and innovation policies

Liite 2. Haastatteluteemat Ruotsiin suuntautuvilla vierailuilla

Studiebesöket på Regeringskansliet, Karolinska institutet, Stockholms Universitet och Chalmers Tekniska Högskola 4.–5.9.2006

Förvaltningsrådet Niilo Jääskinen
Professor Jorma Rantanen
Generalsekreteraren Vuokko Kohtamäki

Diskussionsämnen med sakkunniga hos Regeringskansliet och ovannämnda universitet

1. Aktuella universitetspolitiska trender och frågor i Sverige (utifrån universitetens synvinkel)
2. Ekonomi
3. Intern förvaltning
4. Personalpolitik
5. Forsknings- och innovationspolitiken

Liite 3. Kansainväliset haastattelut

3.7.2006 McGill yliopisto Montreal, Kanada

Principal and Vice-Chancellor Dr. Heather Munroe-Blum,
Secretary-General Ms. Johanne Pelletier
Associate Provost (Policies & Procedures), Professor William Foster

4.7.2006

Professor Louis Patry
Professor Gilles Thériault

5.7.2006 Harvard School of Public Health, Boston

Professor Douglas W. Dockery
Assistant Dean of Finance Margaret A. Mahoney
Assistant Dean for Finance Judith A. Burg
Associate Dean for Academic Affairs Bernita L. Anderson

Massachusetts yliopisto, Boston

President Dr. Jack M. Wilson
Vice President for Administration and Finance Stephen W. Lenhardt
Associate Vice President for Academic Affairs K. Harrington
General Counsel Deirdre Heatwole
Assistant Vice President Susan Kelly

7.7.2006 Michiganin yliopisto, Ann Arbor

Special Counsel to President Coleman Gary D. Krenz
Vice President and Secretary of the University Sally J. Churchill
Vice Provost and Executive Vice President for Academic Affairs John L. King
Doctoral candidate Cory Knobel

Doctoral Student James B. Barber
Doctoral Student Nathan Daun-Barnett

Professor Thomas G. Robins, M.D., M.P.H.
School of Public Health

4.9.2006 Ruotsi

Karolinska Institutet, Tukholma

Universitetsdirektör Rune Fransson
Administrativ direktör Bengt Norrving

Utbildnings- och kulturdepartementet, universitets- och högskoleenheten

Kansliråd Eva Svensson
Ämnesråd Carin Callerholm

Ämnesråd Nils Harding
Utredningssekreterare Tim Nordin
Departementssekreterare Maria Wilenius

Universitetet Stockholm

Universitetsdirektör Leif Lindfors
Planeringschef Martin Melkersson,
Kanslichef Kersti Bergman,

5.9.2006 Chalmers tekniska högskolet, Göteborg

Vicerektor Johan Carlsten,
Rectors rådgivare Jörgen Sjöberg,
Planeringschef Rolf Almelund,
Personal direktör Kristina Kvarnevi,
Ekonomichef Annika Andersson

Suomessa tehdyt haastattelut

2.10.2006 Professori, Wienin yliopiston rehtori, Georg Winckler
16.10.2006 Professori, John Taylor, Southamptonin yliopisto

Professori Jorma Rantasen haastattelut

Englanti

13.10.2006 Cambridgen yliopisto

Timothy Mead, Registry Dr ja Alan Clark, Administrative Secretary Dr

Viro

19.10.2006 Tallinnan teknillinen yliopisto

Tallinna Tehnikaülikool
Tallinn University of Technology
Vice-Rector for Academic Affairs, professor Jakob Kübarsepp
Vice-Rector for Research, professor Rein Vaikmäe,
Head of Chair, School of Economics and Business,
Department of Business Administration, professor Piia Tint,
School of Economics and Business,
Department of Business Administration, associate professor, Ülo Kristjuhan

Liite 4. Yliopistotason muu toimielin hallintorakenne

	Toimielin	Jäsenet
KI	1) Styrelse för utbildning 2) Styrelse för forskarutbildning 3) Styrelse för forskning 4) Råd	1–3) dekaani, varadekaani ja jäsenet
McGill	1) Executive Committee (pysyvä) 2) Nominating and Governance Committee (pysyvä) 3) Senate	1) 10 jäsentä: yliopiston hallituksen pj ja varapj., rehtori, 8 hallitusjäsentä 2) hallituksen pj, kansleri, rehtori, 7 hallitusjäsentä 3) akateemisia jäseniä (yksilöity yliopiston säännöissä)
UMass	Pysyvät 1) Executive Committee 2) Compensation Committee 3) Committee on Academic and Student Affairs 4) Committee on Administration and Finance 5) Audit Committee 6) the Development Committee 7) the Athletic Committee Vuodeksi valittava 8) Governance Committee	1) yliopiston hallituksen puheenjohtaja ja varapuheenjohtaja(t), jokaisen muun toimikunnan puheenjohtaja, äänivaltainen opiskelijahallitus-edustaja ja muut mahdolliset hallituksen puheenjohtajan nimittämät jäsenet 2–7) yliopiston hallituksen puheenjohtaja valitsee jäsenet 8) 3–4 yliopiston hallituksen jäsentä
UMichigan	1) Personnel, Compensation and Governance Committee (pysyvä) 2) Finance, Audit and Investment Committee (pysyvä) 3) Senate	1) hallituksen jäseniä (pienempi kuin hallituksen päätösvaltaisuutta vastaava jäsenlukumäärä) 2) hallituksen jäseniä (pienempi kuin hallituksen päätösvaltaisuutta vastaava jäsenlukumäärä) 3) professorikunta (professorial staff), yliopiston toimeenpaneva johto, dekaanit, tutkimus- ja kirjastohenkilökunnasta senaatinkokouksen nimittämät ja yliopiston hallituksen nimittämät muut yliopiston merkittävät virkailijat

Liite 5. Case-yliopistojen johto

Chalmers	Rektor, rektorsfunktionen (rektor, prorektor, vicerektorerna) Rektors rådgivare, administrativa direktören, informationsdirektören, kårstyrelsens ordförande.
KI	Rektor, prorektor och universitetsdirektör
Tukholman yliopisto	Rektor, prorektor och förvaltningschef (universitetsdirektör)
McGill	Chancellor Principal: the academic head and Chief Executive Officer of McGill University. The Principal is appointed by and is a member of the Board of Governors. Provost: the chief academic officer of the University VP (Admin) VP (Development, Alumni & University Relations) VP (Inter-Institutional Relations) VP (Research) CIO: the Chief Information Officer (CIO) supports McGill's core mission and serves McGill students, faculty, academic and administrative and support staff, alumni and friends Secretariat
UMass	President Executive VP Chancellor, UMass Amherst Chancellor, UMass Boston Chancellor, UMass Dartmouth Chancellor, UMass Lowell Chancellor, UMass Medical School Senior VP for Academic and Student Affairs and International Relations VP for Economic Development VP for Information Services Chief Information Officer; CEO, UMassOnline Secretary to the Board of Trustees VP for Management and Fiscal Affairs and Treasurer General Counsel
UMichigan	President University of Michigan-Dearborn: Chancellor University of Michigan-Flint: Chancellor Provost and Executive VP for Academic Affairs Executive VP and Chief Financial Officer Executive VP for Medical Affairs VP for Government Relations VP for Research VP for Development VP for Student Affairs VP and Secretary of the University VP and General Counsel VP for Communications



OPETUSMINISTERIÖ

Undervisningsministeriet

MINISTRY OF EDUCATION

Ministère de l'Éducation

ISBN 978-952-485-420-7

ISSN 1458-8102

Julkaisumyynti / Bokförsäljning

Yliopistopaino / Universitetstryckeriet

PL 4 / PB 4 (Vuorikatu 3 / Berggatan 3)

00014 Helsingin Yliopisto / Helsingfors Universitet

puhelin / telefon (09) 7010 2363

faksi / fax (09) 7010 2374

books@yopaino.helsinki.fi

www.yliopistopaino.helsinki.fi