

PETRI KOIKKALAINEN¹

Onko suomalaisista yliopistoista tullut täysi-ikäisiä?

”Helsingin yliopistolle julkisoikeudellisen oikeushenkilön asema merkitsee tuloa täysi-ikäiseksi. Vihdoinkin irti kuninkaan, kirkon, keisarin ja valtion holhouksesta.” Näin toiveikkaasti kuvaili Helsingin yliopiston silloinen rehtori Ilkka Niiniluoto uuden oikeudellisen aseman sallimia mahdollisuuksia vuonna 2007, vajaat kolme vuotta ennen nykyisen yliopistolain voimaantuloa.²

Kahdeksan vuotta myöhemmin valtiovallan tarve puuttua yliopistojensa toimintaan ei kuitenkaan näytä ratkaisevasti vähentyneen. Tuore esimerkki tästä on pääministeri Alexander Stubbin johtaman tutkimus- ja innovaationeuvoston marraskuussa 2014 hyväksymä linjaus, jonka ensimmäiseksi päätavoitteeksi nostettiin ”korkeakoulujärjestelmän radikaali uudistaminen”³.

Linjauksen kantoihin liittyivät pian myös yliopistojen ohjauksesta vastaava opetus- ja kulttuuriministeriö, tärkein tiederahoittaja Suomen Akatemia sekä Suomen yliopistot UNIFI ry (entinen Rehtorien neuvosto). Samaan aikaan ministeriöiden alaisia valtion tutkimuslaitoksia on yhdistetty toisiinsa sekä yliopistoihin, ja esimerkiksi Teknologian tutkimuskeskus VTT on yhtiötetty. Näiden valtioneuvoston poliittisesti koordinoimien uudistusten tarkoituksena on syvällisesti muuttaa yliopistojen ja tutkimuslaitosten välistä työnjakoa ja tiederakennetta. Tähän pyritään keskittämällä resursseja strategisille vahvuusalueille ja tekemällä muualla ”tutkijavähennyksiä” sekä muita ”valintoja ja poisvalintoja”, jotka etenkin valtion tutkimuslaitoksissa ovat jo näkyneet yhteistoimintaneuvotteluina ja irtisanomisina.

Tiedepoliittisen ohjauksen suhde perustuslaissa ja yliopistolaisissa edelleen taattuun tieteen, taiteen ja ylimmän opetuksen vapauteen sekä yliopistojen itsehallintoon vaikuttaa nykyään vähintäänkin jännitteiseltä⁴. Vaikka tiedepoliittinen ohjaus ja ministeriön yliopistoille määrittelemät tuloskriteerit ovat nimellisesti ”strategista” eli yleistä tavoitteenasettelua, ulottuvat ohjauksen seuraukset yliopistoissa myös hyvin käytännöllisiin ja operatiivisiin seikkoihin.

Ohjaus vaikuttaa esimerkiksi siihen, minkä tyyppisiä tieteenaloja yliopistoissa tuetaan, millaisissa ja minkä kielisissä lehdissä on järkevää julkaista tutkimustuloksia, minkä tahojen kanssa tutkijoiden tulisi tehdä yhteistyötä, keneltä yliopiston tulisi periä lukukausimaksuja ja kuinka paljon, millä perusteella yliopiston tulisi valita opiskelijansa ja niin edelleen.

Tuore esimerkki ohjauksen suorista operatiivisista seurauksista on kandidaattitason opiskelijapalautteen

käyttö tulosohjauksikriteerinä. Kun rahoitusmalli palkitsee erityisesti vastausaktiivisuudesta, on mahdollisimman monen opiskelijan täytettävä vastauslomake. Tämän seurauksena opettajat ovat soitelleet läpi vastaamatta jättäneiden opiskelijoiden listoja, opiskelijoille on tarjottu pullakahveja sekä arvottu taulutietokoneita ja saunailtoja tarjoiluineen. Näitä toimenpiteitä ei tietenkään ole määrännyt valtio vaan yliopistot, joista jokainen haluaa mahdollisimman suuren osuuden valtion opiskelijapalautteen perusteella jakamasta noin 50 miljoonasta eurosta.

Autonomian eri tulkinnat

Yliopistojen aseman ja niiden itsenäisyyden tarkastelu on mutkikasta jo siksi, että yliopistojen institutionaalinen rakenne ja niiden taloudellinen ja sisällöllinen ohjaus eivät noudata mitään yleisesti vakiintunutta tai helposti ennustettavaa kaavaa. Nykymuotoinen suomalainen yliopisto on *sui generis*, joskin siinä on muista instituutioista tuttuja ominaisuuksia⁵.

Yliopistoissa on säilynyt piirteitä perinteisestä itsehallintoajattelusta, jota Suomessa ovat edustaneet esimerkiksi vanha yliopistohallinto ja paikallisitsehallinto. Tätä ilmentää ehkä kaikkein selvimmin se, että yliopistoyhteisö edelleen itse valitsee vaaleilla ja yliopistokollegion päätöksin yliopiston hallituksen jäsenet. Toisaalta perinteisestä itsehallinnosta poiketen suuren osan hallituksesta ja sen puheenjohtajan on oltava yhteisön ulkopuolisia.

Muutosta pois perinteisestä itsehallinnosta selittää usein liikkeenjohdollisen ajattelun kasvava vaikutus. Esimerkiksi rehtorin nykyistä roolia on verrattu toimitusjohtajaan. Tämä analogia toimiikin ainakin kahdella tavalla: sekä kuvauksena rehtorin ja yliopiston hallituksen suhteesta että siitä ”strategisen” vallan lisäyksestä, jolla yliopistojen hallituksille sekä rehtoriin henkilöityvälle ylimmälle operatiiviselle johdolle on pyritty takaamaan tehokkaat keinot vaikuttaa koko yliopiston suuntaan ja sen sisäisen rakenteen kehittämiseen.

Käytännössä seuraukset ovat näkyneet strategia- ja profilointiasiakirjojen määrän kasvuna sekä taloudellisen vallan keskittymisenä ylimmän johdon käyttöön. Näitä resursseja on eri yliopistoissa käytetty hieman eri tavoin. Yliopistojen sisällä on tehty laajoja organisaatiouudistuksia, käyty yhteistoimintaneuvotteluita ja karsittu yksiköitä. Yliopistojen välillä on toteutettu tai suunniteltu yhdistymisiä, joiden yhtenä motivaationa on ollut valtiovallan taholta tuleva paine. Laitos- tai tiedekuntatasolla keskushallinnon ”strategisen” resurssin vahvistuminen on

”Yliopiston sisäisiä johtotehtäviä ei enää välttämättä mielletä ’alhaalta’ valtuutuksensa saaviksi luottamustehtäviksi vaan ’ylhäältä’ nimitetyiksi managerirooleiksi.”

voinut näkyä toimintameno- ja budjettien pienenemisenä ja omalla budjetilla varustettujen yksiköiden vähenemisenä.

Liiketaloudellisen ajattelun vaikutus näkyy myös siinä, että yliopiston sisäisiä johtotehtäviä ei enää välttämättä mielletä ”alhaalta” valtuutuksensa saaviksi luottamustehtäviksi vaan ”ylhäältä” nimitetyiksi managerirooleiksi: hallitus nimittää rehtorin, joka puolestaan nimittää dekaanit ja muut alemmat johtajat. Eri yliopistojen käytännöt kuitenkin vaihtelevat perinteisen itsehallinnollisen ja manageriaalisen välillä. Parhaillaan Helsingin yliopistossa kiistellään dekaanien valinnasta. Maan suurin yliopisto on säilyttänyt tässä suhteessa toistaiseksi itsehallinnollisen mallin, mutta tavallisempaa on, että rehtori nimittää dekaanit.

Ainakin osa näistä kiistoista on ollut jossain määrin ennakoitavissa sitä taustaa vasten, että jo yliopistolaista keskusteltaessa vastakkain oli itse asiassa kaksi erilaista ja osin yhteen sopimatonta itsehallinnon tai ”autonomian” tulkintaa⁶. Lakia kritisoineet puolustivat perinteistä demokraattisen itsehallinnon ideaa, jossa yhteisön valtuuttamat luottamushenkilöt päättävät toiminnasta ja resurssien käytöstä. Juuri tähän ajattelun perinteeseen luultavasti viittasi myös rehtori Niiniluoto puhuessaan yliopistonsa täysi-ikäistymisestä ja vapautumisesta kirkon, keisarin ja valtion holhouksesta⁷.

Lain puolustajat taas halusivat vahvistaa autonomiaa liiketaloudellisessa mielessä, mikä pääsääntöisesti tarkoittaa toimitusjohtajan tai muun linjaorganisaation johtajan käytössä olevia resursseja ja liikkumavaraa – hänen ”vapausastettaan” – yrityksen päämäärien toteuttamiseksi⁸. Liiketaloudellinen autonomia voi olla laajaakin, mutta viime kädessä toiminnan suunnasta ja resursseista

päättävät kuitenkin ”omistajat” tai heidän edustajansa ja ”asiakkaat”. Tässä mielessä toimitusjohtajankin valta on peräisin ”ulkoa” tai ”ylhäältä”, ei esimerkiksi liikeyrityksen työntekijöiltä.

Ohjaus muokkaa ja luo toimintaympäristöä

Suomalaisten yliopistojen ja tiedepolitiikan *sui generis*-luonne näkyy myös yliopistojen ohjauksessa: muita valtion kytköksissä olevia yhteisöjä tai yrityksiä ei ohjata aivan samalla tavoin kuin yliopistoja. Tämä koskee sekä ohjauksen yleistä tapaa että sen yksityiskohtaisuutta.

Valtio omistaa enemmistö- tai vähemmistöosuusmonista osakeyhtiömuotoisista liikeyrityksistä. Valtion suhdetta omistamiinsa yhtiöihin määrittelee yleisellä tasolla valtioneuvoston omistajapolitiikka, johon kuuluvat yhtiöille kohdistetut yleiset tavoitteet kuten omistaja-arvon kasvattaminen sekä mahdolliset yhtiökohtaiset yhteiskunnalliset erityisvelvoitteet. ”Hyvää hallintotapaa”, esimerkiksi yhtiöiden hallitusten asemaa suhteessa valtio-omistajaan ja johdon palkitsemisjärjestelmiä, määritellään yksityiskohtaisesti erillisissä *corporate governance* -asiakirjoissa⁹. Hallitustyöskentely mahdollistaa valtion osallistumisen yrityksen yleisen strategian valmisteluun ja esimerkiksi toimitusjohtajan valintaan. Valtio ei kuitenkaan missään olosuhteissa voi esimerkiksi avoimesti kilpailuttaa yhtiöitä toisiaan vastaan tai ministeriöiden poliittisilla päätöksillä vaatia niissä sisäisiä organisaatiouudistuksia, fuusioita tai toimintojen lakkauttamista.

Toisin kuin tieteellisen tutkimuksen ohjaukseen, valtionyhtiöiden ”poliittiseen ohjaukseen” on suhtau-

duttu ylipäänsä pidättyvästi ja usein paheksuvasti. Tuoreena esimerkkinä tästä on Heidi Hautalan eroaminen kehitysministerin tehtävästä vuonna 2013 hänen ministeriönsä virkamiesten annettua valtio-omisteisen Arctic Shipping Oy:n operatiiviseen toimintaan liittyviä ohjeita.

Valtio ei omista yliopistoja kuten se omistaa yhtiöiden osakkeita, vaan uuden yliopistolain myötä se on pikemminkin yliopistojen ”asiakas” opetuksen ja tutkin-
tojen, tieteellisen tutkimuksen sekä tieteeseen perustuvan yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen tilaaja-rahoittajana. Asiakassuhteen rinnalla kuitenkin tapahtuu myös huomattavaa sisällöllistä ohjausta. Käytännössä yliopistojen taloudellinen tila riippuu suurimmaksi osaksi hallinnonalan vastuuministeriön (opetus- ja kulttuuriministeriön) määrittelemien tulosohjauksikriteerien täyttämisestä.

Valtio ei voi läheskään samalla tavalla tulosohjata esimerkiksi niiden yritysten sisäistä toimintaa tai strategioita, joilta se sopimusperusteisesti tilaa tutkimus- tai konsulttipalveluita. Myös yliopistojen kanssa valtio tekee tulosopimuksia esimerkiksi tuotettavista tutkinnoista ja tieteellisestä tutkimustoiminnasta, mutta rahoituksella ostamansa ”tuotteen” lisäksi valtio haluaa syvällisesti muokata ja uudistaa sopimussuhteen toisen osapuolen toimintaa. Teollisuudessa vahvat yritykset voivat kohdella tähän tapaan heikkoja alihankkijoita.

Valtion suhde kuntiin muistuttaa jossain määrin valtion suhdetta yliopistoihin. Sekä kunnat että yliopistot ovat lainsäädännöllisesti itsehallinnollisia, mutta taloudellisesti ja tehtäviensä osalta riippuvaisia valtion budjetista ja lainsäädännöstä. Ainakin yksi merkittävä erokin löytyy. Kunnilla on lukuisia lakisäätöisiä tehtäviä, mutta yliopistoilla periaatteessa vain kolme päätehtävää: tieteellinen tutkimus, korkein opetus ja yhteiskunnallinen vuorovaikutus.¹⁰

Jos kunnille antaa tehtäviä lainsäädäntö, yliopistoille niitä luo käytännössä tulosohjaus. Tulosohjauksen rahuuvi näyttää lisäksi vaikuttavan intensiivisemmin ja yksityiskohtaisemmin kuin perinteinen normiohjaus. Mikä tahansa uusi asia, jonka ministeriö määrittelee tulosohjauksen kriteeriksi, muuttuu yliopistoissa suurella todennäköisyydellä uudeksi tehtäväksi. Jos rahaa jaetaan opiskelijapalautelomakkeiden täytön ahkeruuden perusteella, käynnistyvät yliopistoissa välittömästi prosessit, joilla opiskelijoita motivoidaan täyttämään palautelomakkeita. Näin yliopistot ovat saaneet uuden tehtävän, joka ei perustu lakiin vaan ministeriössä tehtyyn poliittiseen tai virkamiespäätökseen.

Onko yliopistot avattu markkinoille, tieteelliselle kilpailulle vai politikoinnille?

Viimeaikaista tiedepolitiikan muutosta on luonnehtinut kilpaillun tutkimusrahoituksen osuuden lisääntyminen suhteessa perusrahoitukseen sekä yliopistojen ja ainakin jossain määrin tutkijoiden ja tutkimusryhmien kilpailu toisiaan vastaan tulosohjauksikriteerien täyttämässä.

Onko suomalaiset yliopistot siis viimein avattu vapaan kilpailun ja markkinatalouden vaikutuksille, kuten useimmat muut työpaikat jo ajat sitten?

Tilanne ei vastaa avointa markkinataloutta niin kuin termi yleensä ymmärretään. Sikäli kun tutkijoiden moittima oravanpyörä tarkoittaa ylhäältä johdettuja organisaatiouudistuksia, hanke- ja hakemustehtailua, strategiapapereihin vastaamista ja lisääntyvää raportointia, ei tällöin yleensä vastata ulkoisten markkinatoimijoiden vaatimukseen vaan kotimaisiin poliittisesti tai yliopistotasoisesti tuotettuihin ohjausmekanismeihin. ”Tilaja” eli valtio voi vahvan asemansa turvin asettaa ehtoja ”tuottajalle” eli pääasiassa julkisesti rahoitetuille suomalaisille yliopistoille.

Jos valtion tiede- ja innovaatiopolitiikka ja tulosohjauksikriteerit eivät varsinaisesti tuo yliopistoon avoimia markkinoita, joutuuko suomalainen tiede kuitenkin nykytilanteessa viimeinkin vastaamaan kansainväliseen tieteelliseen kilpailuun? Juuri tämä – suomalaisen tieteen huippujen saattaminen kansainvälisten huippujen rinnalle – on ollut uudistusten keskeinen tavoite.

Tiede- ja innovaatiopolitiikka ja tulosohjaus eivät ole tieteellistä vaan poliittista tai hallinnollista ohjausta. Virkamiesratkaisutkin nojaavat niiden takana olevaan valtioneuvosto- tai ministeriötasoiseen poliittiseen valtaan. Ohjaus, joka voimakkaana kohdistuu esimerkiksi organisaatorakenteeseen, tieteenalojen määrään tai laajuuteen, valmistumisaikoihin tai lukukausimaksuihin, ei ole peräisin tieteellisestä argumentoinnista vaan poliitikkojen ja virkamiesten sekä muiden yliopistoihin kytkeytyvien viiteryhmiä enemmän tai vähemmän valistuneista tilanearvioista.

Viimeaikaisessa kehityksessä merkille pantavaa on se, että tieteellisen vertaisarvioinnin tyyppisiä toimintamalleja on yhä enemmän otettu käyttöön myös tulosohjauksen toteuttamisessa. Esimerkiksi Julkaisufoorumissa tai parhaillaan meneillään olevassa UNIFI-hankkeessa yliopistojen strategiseksi profiloimiseksi käytetään tutkijoista koostuvia asiantuntijapaneelleja. Ne voivat monissa tapauksissa epäilemättä parantaa päätösten tai luokitusten laatua.

Silti Julkaisufoorumin tai profiloinnin kaltaiset hankkeet, joissa meritoituneet yliopistoyhteisön jäsenet asettavat laitoksiaan, julkaisujaan ja suoraan tai välillisesti toisiaankin järjestykseen, eivät seuraa tieteen vaan tiedepolitiikan vaatimuksista. Pätevä tutkija tunnistaisi alansa laadukkaat julkaisut ilman Julkaisufoorumiakin, mutta foorumin kaltainen mittari tarvitaan rahanjaon tarpeisiin – ja koska mittari ei vain mittaa vaan myös jakaa rahaa, se alkaa väistämättä ohjata myös tutkijoiden preferenssejä.

On ymmärrettävää, että poliitikot ja muut valtionhallinnon asiantuntijat näkevät tutkimuksessa ja yliopistoissa runsaasti potentiaalia talouskasvun, innovaatioiden ja maan yleisen kilpailuaseman vahvistamiseen. Myös tiedepolitiikkaa tarvitaan, sillä tieteelliset argumentit eivät yksin riitä yliopistolaitoksen tai edes yksittäisen yliopiston kehittämiseen.

Ongelmia voi seurata siitä, että toisin kuin esimerkiksi osakeyhtiöiden omistajapolitiikassa tai lakiin perustuvassa normiohjauksessa, nykyisessä tulosohjauksessa valtio ilmeisesti katsoo voivansa puuttua yliopistoihin lähes rajoituksetta. Jos esimerkiksi yliopistojen strategiseen profilointiin varattu, niiden perusrahoituksesta leikattu 50 miljoonan euron porkkanaraha ei tuota riittävää määrää ”valintoja ja poisvalintoja”, voidaan leikata ja asettaa kilpailtavaksi lisää rahaa siihen saakka, että valtio näkee haluamansa muutokset. Yliopistojen autonomia on varsin pitkälle ehdollistunutta tilanteessa, jossa taloudellisen aseman varmistaminen on niiden keskeinen tehtävä, mikä puolestaan edellyttää tulosindikaattorien mahdollisimman tarkkaa seuraamista.

Strategia- ja politiikkamuistioissa tyypillisesti korostetaan, kuinka uudistukset ovat välttämättömiä ”uudessa toimintaympäristössä” ja ”kovenevaan kansainväliseen kilpailuun vastaamiseksi”. Olennaista olisi huomata, että kilpaillessaan tulosohjauksiteerien täyttämistä suomalaiset tutkijat, laitokset ja yliopistot eivät itse asiassa suoraan kilpaile kansainvälisiä kollegoitaan tai heidän yliopistojaan vastaan. Yliopistot pyrkivät pikemminkin täyttämään kotimaiset tiedepoliittiset kriteerit, joiden takana on viime kädessä hallituksen ja ministerin poliittinen valta. Nämä kriteerit ikään kuin valtion auktoriteetilla tulkitsevat suomalaiselle yliopistolle ja tutkijalle sitä, kuinka heidän tulisi kansainväliseen kilpailuun osallistua. Päteväkään tutkija ei välttämättä pääse kilpailemaan kansainvälisiä vertaisiaan vastaan ennen kuin hän on selvittänyt asemansa kotimaahan luodussa kilpailutuksessa, jonka oikeilla strategia- ja profiilialueilla menestyminen voi olla edellytys sille, että tutkija saa palkan ja työvälineet.

Olisi kiinnostavaa tietää, havaitsevatko tiedepoliittikan linjaajat itse, että kotimainen tiedepoliittinen tulkinta ja sen pohjalte rakennetut taloudellis-hallinnolliset kannustimet – ei kansainvälinen tieteellinen keskustelu sinänsä – muodostavat suomalaisille yliopistoille ja yliopistolaisille yhä selvemmin sen ”toimintaympäristön muutoksen”, johon heidän tulee sopeutua. Paradoksin tavallaan kruunaa se, että sekä kilpailuttajat että kilpailutettavat ovat pääosin saman julkisen talouden piirissä; vaihtuvissa hallinnoijan, asiantuntijan tai hakijan rooleissaan usein jopa samoja henkilöitä. Joku voisi epäillä, että tässä ruletissa jopa tuhlataan resursseja.

Periaatteellisemmalla tasolla kysymys voidaan palauttaa tieteen ja yliopistojen autonomiaan. Uudesta suomalaisesta yliopistosta ei ollut tarkoitustakaan rakentaa ”kirkosta, valtiosta ja keisarista vapaata” perinteistä humboldtilaista sivistysyliopistoa, vaan moderni, tehokas ja kansainvälinen tiedelaitos, joka ammattimaisen johdon alaisuudessa saavuttaa kärkialueillaan perustutkimuksen huipun ja monin tavoin edesauttaa taloudellisesti ja yhteiskunnallisesti hyödyllisiä innovaatioita. Silti yliopistojen asema ei hyvin vastaa liiketaloudellistakaan autonomiaa, jossa yritys saa itse ratkaista operatiiviseen toimintaansa liittyvät kysymykset kuten sen, mitä tuotteita yritys tuottaa markkinoille.

Ovatko yliopistot siis vain ”heikkoja alihankkijoita”, joiden tuotannon suunnan ja kehityksen ehdot suurin asiakas pystyy vahvasta neuvotteluasemastaan sanelemaan? Jos tilanne olisi tämän suuntainenkaan, on kysyttävä ainakin seuraavat kysymykset: Kuinka pitkälle valtion edustama poliittis-hallinnollinen asiantuntemus riittää resurssiohjaukseen, joka muuttuessaan yhä yksityiskohtaisemmaksi ja mittaavammaksi vaikuttaa myös tieteellisen tutkimuksen sisältöihin? Onko loppujen lopuksi kenenkään etu, että valtio näkee yliopistot laitoksina, joille tieteellisen toimintaympäristön muutos tai kansainvälinen kilpailutilanne on tulkittava poliittis-hallinnollisin päätöksin ja joille näin muodoin sallitaan vähemmän itsenäistä tilanneanalyysia ja autonomiaa omalla toimialallaan kuin monille muille valtioon kytkeytyville yhtiöille ja yhteisöille?

*Kirjoittaja on valtio-opin akatemiutkija
Lapin yliopistossa ja Tieteentekijöiden
liiton puheenjohtaja*

Viitteet & Kirjallisuus

- 1 Kiitän kaikkia käsikirjoituksen aiemman version lukeneita ja erityisesti Janne Kurtakkoa, jonka kysymykset ja kommentit toivat lisää ulottuvuuksia vertailuun yliopistojen ja liikeyritysten välillä. Vastuu johtopäätöksistä on yksin kirjoittajalla.
- 2 Niina Viitanen & Marja Sadeniemi, Rehtori Niiniluoto: Yliopistojen autonomia ja perusrahoitus turvattava. *Yliopisto*, 26.3.2008. www.helsinki.fi/ajankohtaista/uutisarkisto/3-2008/26-16-03-39
- 3 Tutkimus- ja innovaatiopoliittinen linjaus vuosille 2015–2020 hyväksytty. Valtioneuvoston tiedote, 5.11.2014. valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset_publisher/tutkimus-ja-innovaatiopoliittinen-linjaus-vuosille-2015-2020-hyvaksyty
- 4 Perustuslaki 16 §; Yliopistolaki 3 §.
- 5 Seuraavassa viittaan lähinnä yliopistoihin julkisoikeudellisinä yhteisinä, mutta osa kommentteista soveltunee säätiöyliopistoihinkin.
- 6 Tästä ja vastaavista eroista käsitteiden liiketaloudellisten ja ”poliittisten” luentojen välillä, ks. Petri Koikkalainen, Managerialismi ideologiana. *niin & näin* 4/12, 42–50.
- 7 Klassinen esitys tästä temasta juuri vapaan ajattelun ja poliittisen vallan suhteen kautta luettuna, ks. Immanuel Kant, Vastaus kysymykseen: Mitä on valistus? (Beantwortung der Frage: Was ist Aufklärung? 1784). Suom. Tapani Kaakkuriniemi. Teoksessa *Mitä on valistus*. Toim. Juha Koivisto, Markku Mäki & Timo Uusitupa. Vastapaino, Tampere 1995/2007, 85–94. www.vastapaino.fi/vp/ekirjat/valistus.pdf
- 8 Torben Juul Andersen, Strategic Planning, Autonomous Action and Corporate Performance. *Long Range Planning*. Vol. 33, No. 2, 2000, 184–200 (188).
- 9 *Corporate governance* -termille ei ole vakiintunutta täysin kuvaavaa suomennosta, mutta usein puhutaan juuri ”hyvästä hallintotavasta”. Voimassa oleva *corporate governance* -suositus korostaa yhtiön hallituksen riippumattomuutta ja velvollisuutta pyrkiä omistaja-arvon kasvattamiseen. Ks. Valtioneuvoston kanslia, Omistajapolitiikka ja -ohjaus, www.vnk.fi/omo.
- 10 Käytännössä yliopistoilla on myös muita lainsäädännöstä seuraavia tehtäviä, esimerkiksi velvollisuus peräi lukukausimaksuja ETA-alueen ulkopuolisilta opiskelijoilta, mikäli hallituksen esitys asiasta tulee laiksi. Tällaisten tehtävien määrää ei ole ilmeisesti koskaan arvioitu ainakaan samalla tarkkuudella kuin kuntien tehtäviä.