



Paula Sonja Karlsson

Riskienhallinta yhteistoimintaan perustuvassa julkisten palvelujen tarjonnassa

Riskienhallinta yhteistoimintaan perustuvassa julkisten palvelujen tarjonnassa

Paula Sonja Karlsson

Tästä on kyse

- Yhteistyö voi olla hyödyllistä ja sillä on tärkeä rooli nykyaikaisessa julkisten palvelujen tuotannossa. On järkevää yhdistää resursseja, kun kohteena ovat vaikeat sosiaaliset ongelmat. Lisäksi, enenevässä määrin, yksittäiset viranomaistahot eivät pysty ratkaisemaan näitä ongelmia yksin.
- Yhteistyö organisaatioiden ja sektoreiden välillä voi olla haastavaa. Riskit ovat korkeampia verrattuna siihen, että palvelun tarjoaa vain yksittäinen taho. Tämä tutkimus analysoi minkätyyppisiä riskejä yhteistyössä on ja miten näiden riskien kanssa voidaan toimia.
- Riskienhallinta on osa hyvää hallintoa. Julkisen sektorin organisaatioiden tulee pyrkiä hyvään hallintoon. Tarvitaan nykyistä systemaattisempaa ja yhteistä riskien arviointia, että se toteutuu myös kun ne toimivat yhteistyössä muiden organisaatioiden kanssa.

Johdanto

Julkishallinnossa on havaittu 1980-luvulta lähtien paradigman muutos: siirtyminen hallinnosta (government) hallinnan (governance) lähestymistapaan. Julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin rajat ovat alkaneet hämärtyä, ja niiden välinen keskinäinen riippuvuus on todennettu, koska yhteiskunnallisten ongelmien käsittely vaatii yhteistyötä ja jaettua hallintaa, sillä mikään yksittäinen taho ei voi niitä yksin ratkaista. Yhteistyö ei ole uusi tapa tuottaa julkisia palveluja, mutta se on yhä näkyvämpi osa nykyaikaista julkista sektoria ja sen muodot ovat hyvin moninaiset.¹⁻²

Riskin jakaminen sisällytetään usein kumppanuuden määritelmiin sen yhtenä perusominaisuutena tai jopa sen perusteena. Riskin elementti yhdistetään yleensä julkis- yksityisiin kumppanuuksiin liittyen suuriin pitkäaikaisiin infrastruktuurihankkeisiin. Riskien arviointi vaikuttaa näkymättömämmältä tai ehkä vähemmän tärkeäksi koetulta julkisten palvelujen tuottamiseen liittyvissä nykyaikaisissa kumppanuuksissa, minkä osoittaa myös aihetta koskevan akateemisen tutkimuksen vähäisyys. Tästä huolimatta riskit tulisi ottaa huomioon kaikissa yhteistyön muodoissa, sillä ilman asianmukaista riskien arviointia julkiset palvelut voivat vaarantua, organisaatiot alistuvat suurille riskeille, ja mikä tärkeintä, palvelun käyttäjät saattavat kärsiä siitä huomattavasti. Toisaalta on epäselvää, mitä ”riittävä” riskien arviointi ja huomiointaminen tarkoittaa, sillä asiasta on olemassa vähän ohjeistusta.

Tämä tutkimuskatsaus perustuu kirjoittajan asiaa koskevaan, valmisteilla olevaan väitöskirjaan. Tutkimus on

luonteeltaan huonosti tunnettua ilmiötä kartoittava. Olen tutkinut yhteistyökäytäntöjä Skotlantiin, Suomeen ja Ruotsiin sijoittuneiden tapaustutkimusten avulla. Jokainen näistä tapaustutkimuksista edustaa jonkin tyyppistä julkisen sektorin kumppanuutta tai jotain muuta yhteistyön muotoa, joissa toiminnan kohde on sosiaalinen ongelma.

Hyvä hallinto julkisten palveluiden tuotannossa

Julkisten palveluiden ja toimijoiden hallinta on luonnostaan monimutkaista, mutta tuota hallintaa monimutkaistaa entisestään se, että sektoreiden väliset rajat muuttuvat epämääräisemmiksi. Hallinta toimintona on organisaation tarkoituksen toteuttamista, suunniteltujen palvelujen tuottamista asiakkaille ja toimimista tehokkaasti ja eettisesti.³ Ydinajatus on ”oikeiden asioiden tekemisestä oikealla tavalla oikeille ihmisille nopealla, kattavalla, avoimella ja rehellisellä tavalla”.⁴ Hyvä hallinto koostuu periaatteista ja arvoista, jotka esittävät ideaalitilanteen, jota julkisen sektorin esimiesten tulisi tavoitella tarkasti määritellyin hallinnollisin käytäntein. Yhteistyötilanteessa hyvät hallintajärjestelyt ovat välttämättömiä varmistamaan, että organisaatio joka ulkoistaa palveluitaan täyttää vastuunsa asianosaisia kohtaan samojen standardien mukaisesti kuin jos tuottaisi palvelut itse. Jotkut kumppanuusjärjestelyt eivät sisällä laillisesti sitovia sopimusjärjestelyjä, mutta niihin liittyy jaettu vastuu lopputuloksesta. Tämä mahdollistaa joustavuuden palvelujen kehittämisessä niin, että voidaan keskittyä palvelujen käyttäjien tarpeisiin, ei organisaatioiden rakenteisiin. Tämän järjestelyn ei kuitenkaan tulisi ainoastaan lisätä joustavuutta, vaan sen tulisi mahdollistaa myös sellaisten hallintamenetelmien kehitys, joissa asianosaiset voivat yhä saattaa palvelun tarjontaan osallistuvat organisaatiot tai johtokunnat vastuuseen niistä niin erikseen kuin yhdessäkin.⁵

Riskienhallinta yhteistoiminnassa

Riskin käsite yhdistetään perinteisesti yksityiseen sektoriin, mutta se on aina olemassa organisaatioiden toiminnassa sektorista riippumatta. Riski on seuraus tavoitteisiin liittyvästä epävarmuudesta ja se esitetään usein jonkin tapahtuman seurauksen ja tapahtuman to-

dennäköisyyden yhdistelmänä. Riskienhallinnassa kiinnostuksen kohteena ei ole vain mahdollisten ongelmien ehkäisy vaan myös potentiaalisten mahdollisuuksien hyödyntäminen.

Riskienhallinta on osa hyvää johtamista ja on erityisen tärkeää että riskejä pohditaan yhteistyössä, sillä riskit mielletään ja niitä siedetään eri tavoin eri sektoreilla.⁶⁻⁷ Nämä erot voivat olla ongelmallisia, jos osapuolilla ei ole samanlainen kyky tai valmius käsitellä riskejä.⁶ Siinä missä riskejä tarkastellaan usein vain taloudellisesta näkökulmasta, julkisissa palveluissa riskien ja hyötyjen arvioinnin tulisi olla yhtä tärkeää myös tuotettujen palvelujen tuloksellisuuden näkökulmasta.⁵ Kumppanuus tai yhteistoiminta on vain yksi osa organisaation johtamista; siksi myös riskejä tulisi hallita yhteistoimintana, aivan kuten tehdään (tai pitäisi tehdä) yksittäisten organisaatioiden sisäpuolellakin.⁸ Vaikka ei vallitse yksimielisyyttä siitä, ovatko yksinkertaiset ja yleiset riskienhallinnan lähestymistavat tehokkaita tai riittäviä, erilaisten yhteistoimintamuotojen riskienhallintaprosessit ovat yleisesti ottaen alikehittyneitä, riskejä ei etenkin arvioida systemaattisesti.⁹⁻¹⁰ Riskienhallinnan on väitetty koskevan vaativien julkisten palvelujen riskien johtamista, jonka vuoksi erilaiset yhteistyöjärjestelyt tulisi ottaa systemaattisemmin riskienhallinnan piiriin.¹

Ottaen huomioon, että yhteistyö on monimutkaista ja että riskienhallinta on erityisen tärkeää monimutkaisissa tilanteissa, joissa on useampi kuin yksi auktoriteetti ja joissa erilaiset institutionaaliset järjestelyt tulisi ottaa huomioon, riskienhallinta vaikuttaa luonnolliselta asialta pantavaksi käytäntöön.¹²⁻¹³ Tästä huolimatta on todennäköistä, että muodollisissa kumppanuuksissa, joissa tekijöiden roolit ja vastuut on jaettu, riskienhallinnan toteuttaminen on helpompaa kuin epämuodollisemmissa yhteistyöjärjestelyissä. Siitä huolimatta saattaa olla, että juuri niissä tulisi harkita yhteistoimin toteutettua riskienhallintaa johtuen roolien ja vastuun epäselvyydestä ja mahdollisesta luottamuksen puutteesta. Jos esimerkiksi osapuolten välinen luottamus on vähäistä, yksittäisten osapuolten voi olla vaikeaa nostaa esille mahdollisia riskitekijöitä. Jos virallinen riskienhallintakäytäntö on olemassa, jotkut luottamukseen ja rehelliseen tiedoksi saattamiseen liittyvät riskitekijät voidaan ratkaista.

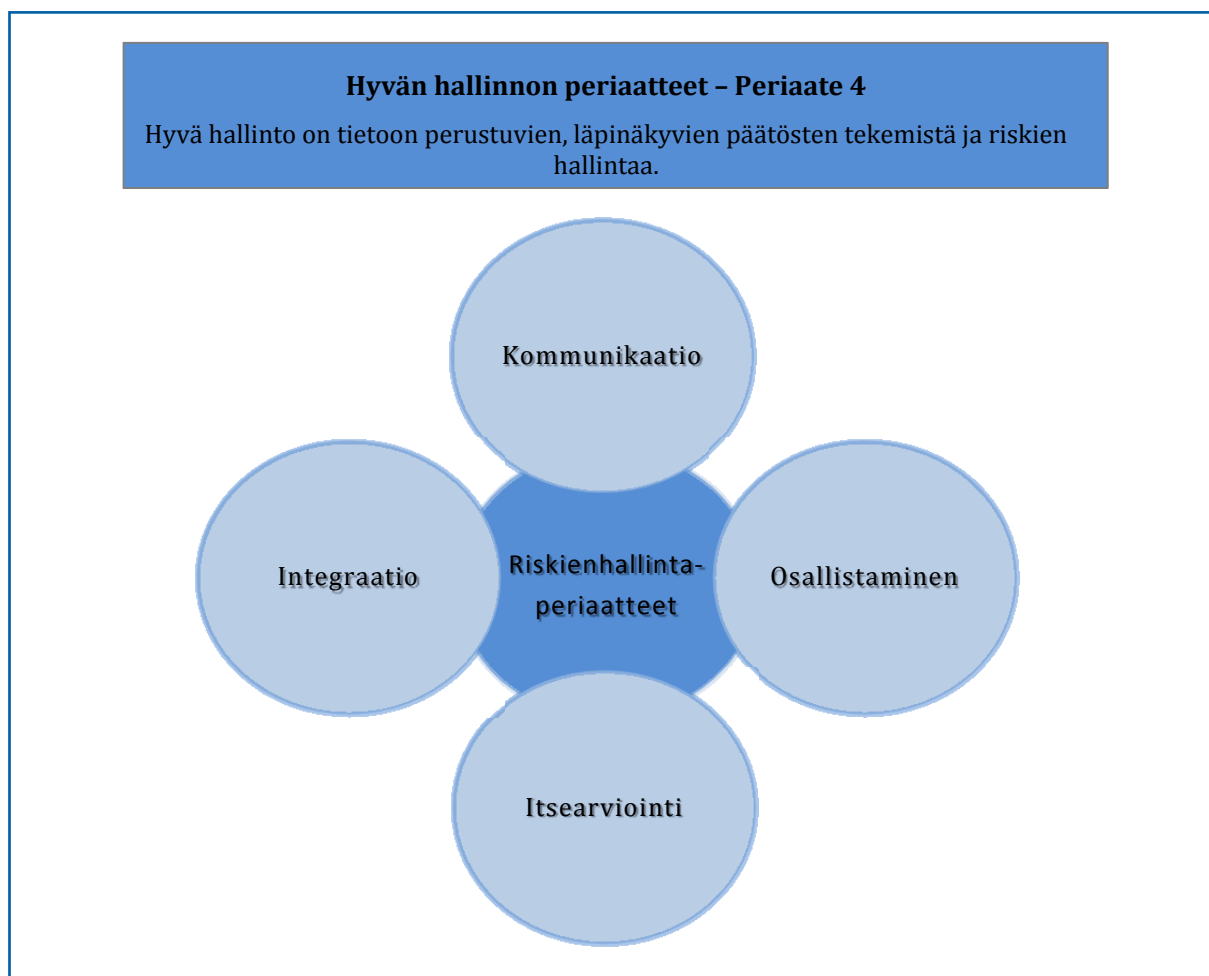
Riskienhallintaan liittyvä tutkimuskirjallisuus on tiivistetty kolmeen periaatteeseen: kommunikaatio ja osallistaminen, integraatio, ja itsearviointi. On argumentoitu, että organisaation on viisasta noudattaa näitä periaatteita. Niitä tulisi vähintään pohtia vakavasti, kun organisaatio järjestee riskienhallintaan liittyviä rakenteita ja toimintatapoja. Edelleen korostetaan, että periaatteita ei tulisi tarkastella yksittäisinä osa-alueina.¹¹ Tätä tutkimushanketta varten kommunikaatio ja osallistaminen on jaettu kahdeksi eri periaatteeksi, sillä sen on havaittu lisäävän käsitteiden ymmärrettävyyttä.

On esitetty hyvän hallinnon periaatteet, joista yksi liittyy riskiin (Periaate 4). Siinä todetaan seuraavasti: ”Hyvä hallinto on tietoon perustuvien, läpinäkyvien päätösten tekemistä ja riskien hallintaa.”³ Neljä riskienhallinnan periaatetta tulisi sisällyttää yhteistoiminnan päätöksente-

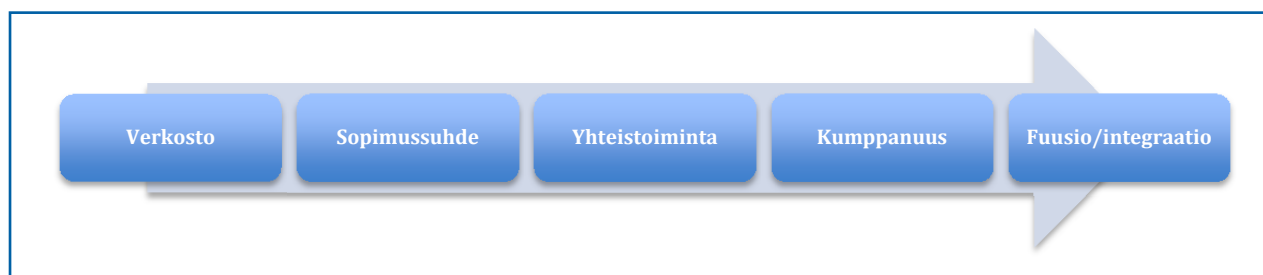
koprosessiin ja palvelujen tuotantoon, jotta tämä hyvän hallinnon periaate toteutuisi. Täten riskienhallinnan tulisi olla osa hyvää hallintoa. Tämä suhde on esitetty Kuviossa 1.

Tutkimusmetodi: tapaustutkimukset

Tutkimus koostuu kuudesta tapaustutkimuksesta, siten että jokaisessa kolmessa maassa on toteutettu kaksi tapaustutkimusta, toinen kaupungissa ja toinen maaseutumaisessa kunnassa. Tutkimukseen on sisällytetty valikoima yhteistyömuotoja, joissa on julkisia, yksityisiä ja kolmannen sektorin osapuolia, ja joissa tuotetaan julkisia palveluita sosiaalisiin ongelmiin liittyen. Koska yhteistyön ja kumppanuuden määrittely on vaikeaa (mikä on todettu haasteeksi olemassa olevassa tutkimuskirjallisuudessa, ja minkä myös kirjoittaja on todennut), mää-



Kuvio 1. Riskienhallinta osana hyvää hallintoa.



Kuvio 2. Yhteistyöjatkumo.

riteltiin tutkimusta varten yhteistyön jatkumo (Kuvio 2), jonka puitteissa on määritelty myös jokaisen tapaustutkimuksen ominaispiirteet.

Johtuen eroista kuntien palvelutarjonnassa ja erilaisista paikallisista haasteista kolmessa maassa, päätin tutkimuksen alkumetreillä ettei tutkimus kohdistu tietyn palvelun tarjoamiseen, vaan riittää että palvelu kuuluu sosiaalipalveluiden laajaan piiriin.

Tapaustutkimuksien aineisto on kerätty haastatteluin, kyselytutkimuksella ja asiakirja-analyysillä. Haastattelut toteutettiin kussakin maassa paikallisella kielellä. Haas-

tateltavat, yhteensä 63 kappaletta, valittiin ns. lumipallometodilla. Haastateltavat edustivat henkilökuntaa organisaatioiden jokaisella tasolla (ylin johto, esimiehet ja operatiivinen henkilöstö), joten vastausten tulisi olla kattavia. Kyselylomake täytettiin haastattelujen yhteydessä. Asiakirjat joita analysoitiin tapaustutkimusten yhteydessä koostuivat muun muassa riskirekistereistä, kokouspöytäkirjoista, kumppanuussopimuksista ja strategisista suunnitelmista. Asiakirjat saatiin analysoitavaksi haastateltavilta. Asiakirja-aineistoa on etsitty myös julkisista lähteistä. Taulukko 1 kuvailee lyhyesti tapaustutkimuskohteet.

Taulukko 1. Tapaustutkimuskohteet

Yhteistyön kohde	Ominaispiirteet	Organisaatio-tyypit osallisina	Kunta tai alue ja maa	Haastatellut yhteensä
Alkoholi ja huumeet	Verkosto Ulkoistaminen Yhteistyö Kumppanuus	Kunnallinen Kolmas sektori Yksityinen sektori	Aberdeenshire, Skotlanti	5
Alkoholia ja huumaavia aineita väärinkäyttävien vanhempien lapset	Verkosto Ulkoistaminen Yhteistyö	Kunnallinen Kolmas sektori	Edinburgh, Skotlanti	14
Pienlapsiperheitä tukeva keskus	Kumppanuus Verkosto	Kunnallinen Kolmas sektori	Turku, Suomi	11
Lastensuojelupalveluiden kilpailutus	Ulkoistaminen Yhteistyö	Kunnallinen Kolmas sektori Yksityinen sektori	Porvoo, Suomi	7
Yhteistyö sosiaalisesti syrjäytyneiden nuorten kanssa	Verkosto Yhteistyö	Kunnallinen Muu julkinen sektori Yksityinen sektori Kolmas sektori	Trelleborg, Ruotsi	11
Asumista koskeva yhteistyö ihmisten kanssa, joilla on vaikeita sosiaalisia ongelmia	Verkosto Yhteistyö	Kunnallinen Muu julkinen sektori Kolmas sektori	Örebro, Ruotsi	6

Yhteistyöjatkumo ja riskienhallinta

Yhteistyön eri tyyppien piirteiden määrittelemisen yhteistyön jatkumoa (Kuvio 2) varten oli tärkeää, koska se voi auttaa selittämään, miksi jokin yhteistyömuoto saattaa olla riskienhallinnassa parempi kuin toinen. Ensi silmäyksellä vaikutti siltä, että kaikki tapaustutkimukset edustivat vain yhtä yhteistyön muotoa, mutta lähempi tarkastelu osoitti, että jokainen niistä piti sisällään useamman yhteistyömuodon.

Seuraavaksi käsittelen tarkemmin kahta Suomea koskevaa tapaustutkimusta.

Porvoon lastensuojelupalvelujen kilpailutusta käsittelevä tapaustutkimus on pintapuolisesti tarkasteltuna yksinkertainen sopimussuhde, jota leimaavat piirteet ovat läpinäkyvyys, selkeät sopimuksen puitteet ja säännöt, vähäinen tiedon jakaminen, ja alhainen luottamuksen taso. Näistä ominaisuuksista huolimatta, tässäkin yhteistyön muodossa on joillakin tasoilla yhteistoiminnan (co-operation) piirteitä, kuten asioista neuvottelua ja keskustelua. Vaikka se ei vielä sitä ole, tälläkin yhteistyöllä on potentiaalia muuttua yhteistoiminnaksi, mikä todennäköisesti toteutuu sen tuloksena, että yksittäiset kunnat kehittävät kilpailutusta vastatakseen palvelujen käyttäjien paikallisiin tarpeisiin. Tässä nimenomaisessa tapauksessa palveluntarjoaja osoitti selvää kiinnostusta siirtymiseen sopimussuhteesta aktiivisempaan yhteistoimintaan, minkä oli huomattu edellyttävän parempaa kommunikaatiota ja molemminpuolista tiedon jakamista. Näiden osa-alueiden parantaminen vaikuttaisi myönteisesti myös riskienhallintaan, sillä yhteistoiminnan osapuolet keskustelisivat avoimemmin riskeistä ja toiminnan haasteista, siinä missä nyt riskienhallintatavat ovat tässä yhteistyön muodossa varsin huonot.¹⁴

Turun tapauksessa taas oli selviä kumppanuuden piirteitä, kuten aito luottamus ja vastavuoroisuus, yhteiset tavoitteet ja hyödyt, tiedon jakaminen, sekä kumppanuussopimus ja yhteinen johtokunta. On todennäköistä, että tämä kumppanuus hyötyi suuresti hanketaustastaan, joka salli yritys ja erehdys –lähestymistavan hankevaiheessa, mikä mahdollisesti poisti monia seuraavien vaiheiden riskitekijöitä. Tästäkin tapauksesta tosin puuttui virallinen riskienhallinnan lähestymistapa, vaikka sitä

edellyttävät työskentelykäytännöt ovat olemassa siinä miten yhteistoiminta on järjestetty. Tällä hetkellä riskit arvioidaan melko epämuodollisesti ja epäsystemaattisesti. Enemmän yhteistyöhön perustuva ja muodollinen lähestymistapa voisi tuottaa lisäarvoa ja tukea myös yhteistyön jatkuvuutta. Se voidaan myös toteuttaa hyvin yksinkertaisesti kumppanuuden pienimuotoisuuden vuoksi.¹⁴

Julkisen sektorin riskienhallinta ja sen vaikutus yhteistyöhön

Asiaa laajemmin tarkasteltaessa riskienhallinnan käytännöt vaikuttavat kehittyneemmiltä Skotlannissa kuin Suomessa ja Ruotsissa. Siinä missä molemmissa Skotlannista tutkimukseen valituissa kunnissa oli nimitetty riskienhallintapäällikkö, vain yhdessä tutkimuksen pohjoismaisista kunnista oli vastaava toimi ja se oli Turussa. Mielenkiintoista sen sijaan on, että niissäkin kunnissa joissa oli riskienhallintapäällikkö, hänen toimenkuvansa ei välttämättä ollut nähty tarpeelliseksi sisällyttää kumppanuuksien riskienhallintaa, sillä kumppanuuksien ei katsota olevan konsernin asia (lukuun ottamatta ehkä suuren luokan infrastruktuuriin liittyviä julkisyksityisiä kumppanuuksia). Kyseessä olevat, palveluiden tuottamiseen liittyvät kumppanuudet eivät ylitä sellaisia taloudellisia kynnyksarvoja, että niitä pidettäisiin riskeinä kunnille.

Tästä johtuen, vaikka riskienhallintapäällikön toimi on olemassa tai riskienhallintaa harjoitetaan, sillä ei ole yhteyttä kumppanuuksiin, joissa kunta on mukana. Tämä saattaa olla ongelmallista, jos ymmärrys riskeistä tai niiden hallinnasta on heikkoa tai puutteellista operatiivisella tasolla – asianmukaista tukea ei siis välttämättä ole tarjolla.

Vaikuttaa myös siltä, että organisaatio, joka on yhteistoiminnassa johtavassa roolissa, voi vaikuttaa huomattavasti minkälainen näkökulma riskienhallintaan otetaan. Näin on esimerkiksi yhdessä Skotlannin tapaustutkimuskohteessa, jonka päärahoittaja ja siten käytännössä johtaja on National Health Service (NHS). Koettuaan huomattavia epäonnistumisia palvelujen tuottamisessa viime vuosikymmeninä NHS on panostanut riskienhallintaan ja tehnyt prosessista varsin toimivan. Tutkimukseni

tulokset antavat olettaa, että NHS:n lisääntynyt kiinnostus riskienhallintaan on myötävaikuttanut suuresti riskien huomioimiseen myös sen rahoittamassa yhteistyössä.

Toisaalta muiden tapaustutkimusten kohdalla, mukaan lukien toinen skotlantilainen tapaus, yhteistoiminnassa olevien organisaatioiden riskinhallinta vaikuttaa ole-mattomalta tai kehitysvaiheessa olevalta. Kunnalliselta näkökannalta katsottuna riskienhallintaa on kehitetty Skotlannissa vasta vuoden 1992 jälkeen, Iso-Britanni-an kunnallisten vakuutusmarkkinoiden romahduksen tuloksena. Vaikka julkisen sektorin riskienhallinta on sen jälkeen parantunut, sen painopiste on edelleen va-kuuttamisessa. Tilanne on samanlainen Suomessa ja Ruotsissa. Tällä on selvä vaikutus yhteistoimintaan: jos kumppaniorganisaatiot kokevat vakuuttamisen olevan heidän ainoa riskienhallinnan strategiansa organisaatio-tasolla, heillä ei ole mitään syytä huomioida vakuutuk-sen ulkopuolella olevia yhteistyön riskejä.

Yhteistoiminnan haasteet

Yhteistyöhön liittyy monia haasteita. Kumppanuus sol-mitaan toisinaan liian hätäisesti, koska sitä pidetään ”hyvänä ideana”, tai koska muut organisaatiot tekevät niin. Tämä saattaa johtaa epämääräisesti kirjoitettuihin sopimukseen ja kumppanuuden lopetusstrategioiden puuttumiseen. Yhdessäkään kuudesta tapaustutkimus-kohteessani ei oltu pohdittu mitä tapahtuisi, jos kump-panuuden toinen osapuoli laiminlöisi velvollisuutensa.

Riskien näkökulmasta julkisen ja kolmannen sektorin organisaatioiden yhdistelmä kumppanuudessa tuottaa haasteita johtuen näiden sektoreiden usein vähäises-tä riskienhallinnan kokemuksesta verrattuna yksityisen sektorin organisaatioihin, joissa se on vakiintuneempi käytäntö. Yksittäiset organisaatiot saattavat toki poiketa tästä sektoripohjaisesta yleistyksestä, ja se voi riippua suurelta osin organisaation koosta..

Yksi yhteistoiminnan huomattavista haasteista on, että valta voi olla epätasaisesti jakautunut kumppanuudessa, mikä voi johtaa pahimmillaan vihamielisiin tunteisiin, jot-ka horjuttavat yhteistyön kestävyyttä pitkällä aikavälillä. Valta yhdistetään usein tärkeisiin (tai niiltä vaikuttaviin) resursseihin: raha voi olla tärkeämpää kuin asiantunti-

juus tai taidot. Tämä oli hyvin tärkeä tapaustutkimusteni tulos. Joiltain kumppanuuden osapuolilta saattaa ”puut-tua ääni” kumppanuuteen liittyvässä päätöksenteossa, mukaan lukien mahdollisuus nostaa esiin riskeihin liitty-viä varauksia.

Yleisesti ottaen kun taloudelliset resurssit ovat ky-seessä, kilpailu osapuolten välillä saattaa kiristyä, mikä saattaa vaikuttaa negatiivisesti yhteistyöhön, joka ei ole enää todellinen kumppanuussuhde. Silloin yhteisten ko-kousten keskusteluista saattaa tulla vähemmän avoimia ja vähemmän rehellisiä.

Merkitys tutkimukselle ja käytän-nössä

Kun yhteistyötahot siirtyvät eteenpäin yhteistyön jatku-molla verkostoitumisesta sopimussuhteeseen ja edel-leen yhteistoiminnan (co-operation) kautta varsinaiseen kumppanuuteen (tutkimuksessani ei käsitelty fuusiota ja integraatiota), myös riskienhallinnan laatu todennäköi-sesti paranee. Tämä ei tarkoita sitä, etteikö riskejä voi-taisi huomioida jatkumon vasemman laidan yhteistyö-muodoissa, mutta se vaikuttaa olevan helpompaa kohti jatkumon oikeaa laitaa, jossa kumppanuus on todennä-köisesti muodollisempaa.

Ottaen huomioon Turun tapauksen, muodollinen kump-panuus ei automaattisesti ole linjassa riskienhallintaan liittyvän hyvän hallinnon periaatteen kanssa, sillä riskien-hallinnan parantaminen kaiken kaikkiaan vaatii tietoista ponnistusta kaikilta osapuolilta. Turun tapaustutkimus-kohteessa parannettavat osa-alueet ovat:

1. Systemaattisen riskienhallinnan toteuttaminen, mahdollisesti kaupungin riskienhallintapäällikön avustuksella, mikäli operatiivisen henkilöstön ja joh-don asiantuntijuus ei kata tarvittavia taitoja.
2. Riskienhallinnan tulisi ulottua muuallekin kuin perin-teisiin vakuutuksilla katettaviin riskeihin, ottaen huo-mioon riskit, jotka voisivat johtaa kumppanuuden epäonnistumiseen.
3. Tälle kumppanuudelle erityiset riskit tulisi arvioida yksitellen jokaisen osapuolen toimesta ja yhteisesti kaikkien osapuolten kesken.

Tutkimukseni käytännön sovellettavuus Turkuun kyttyy kuntien yhteistyön riskienhallinnan hyvän käytännön malliin, jonka johdan tutkimustuloksista osana vielä valmisteilla olevaa väitöskirjatutkimustani. Tämä malli perustuu kansainvälisen vertailun tuloksiin, ja se ei sovellu vain Turun tapaustutkimuksen, vaan minkä tahansa kunnallisen yhteistyön muodon riskienhallin-

nan kehittämiseen tulevaisuudessa. Yleisemminkin, opittavaa on erilaisista tavoista, joilla kunnat työskentelevät julkisten ja yksityisten organisaatioiden kanssa eri maissa, ja se voi antaa huomattavasti ideoita ja uusia näkökulmia koskien nykyisiä palveluiden tuottamisen tapoja.

Lähdeviitteet

1. Renn, O., Klinke, A. & Asselt, M. (2011). Coping with Complexity, Uncertainty and Ambiguity in Risk Governance: A Synthesis. *AMBIO*, 40, 231-246.
2. Powell, M. & Glendinning, C. (2002). Introduction, 1-14. In: Glendinning, C., Powell, M. & Rummery, K. (ed). *Partnerships, new labour and the governance of welfare*. Bristol: The Policy Press.
3. The Independent Commission for Good Governance in Public Services (2005). *The Good Governance Standard for Public Services*. London. Saatavilla osoitteessa: <http://www.opm.co.uk/wp-content/uploads/2014/01/Good-Governance-Standard-for-Public-Services.pdf>
4. Audit Commission (2009). Promoting High Standards of Governance and Accountability [online]. Saatavilla osoitteessa: <http://www.audit-commission.gov.uk/aboutus/howweare/ourstrategy/strategicobjectives/governanceaccountability/Pages/Default.aspx>.
5. Association of Chartered Certified Accountant (2013). *Setting high professional standards for public services around the world*. London.
6. The British Standard (2008). *Risk management – Code of practice*. BS 31100:2008. London: BSI Standards Publication.
7. Vincent, J. (1996). Managing risk in public services. *International Journal of Public Sector Management*, 9(2), 57-64.
8. HM Treasury (2005). *Managing risks with delivery partners*. London: Office of Government Commerce.
9. Alarm (2008). *Introduction to Partnership Risk*. ALARM Partnership Risk Specialist Interest Group.
10. Audit Commission (2005). *Governing partnerships: Bridging the accountability gap*. London: Audit Commission Publications.
11. van Asselt, M. & Renn, O. (2011). *Risk governance*, *Journal of Risk Research*, 14(4), 431-449.
12. Aven, T. & Renn, O. (2010). *Risk Management and Governance. Concepts, Guidelines and Applications*. London: Springer.
13. IRGC (2007). *An introduction to the IRGC risk governance Framework*. Geneva.
14. Karlsson, P.S., Asenova, D. & Valkama, P. (2012). Risk governance in collaborative working: Reflections from a Finnish public service context. *Journal of Risk and Governance*, 3(3), 177-196.

Tutkimuskatsauksia on Turun kaupunkitutkimusohjelman julkaisusarja. Siinä julkaistaan ytimekkäitä katsauksia kaupunkitutkimuksen ja -kehittämisen ajankohtaisista aiheista. Sarjaan kirjoittavat asiantuntijat eivät pääosin työskentele Turun kaupungin organisaatioissa. Esitetyt väitteet eivät välttämättä vastaa kaupungin virallista näkemystä.

MSc **Paula Sonja Karlsson** on tohtorikoulutettava Glasgow Caledonianin yliopistossa Skotlannissa. Hän suoritti osan tutkimuksestaan, mukaan lukien aineistonkeruun Suomessa ja Ruotsissa, ollessaan vierailevana tutkijana Turun yliopiston kauppakorkeakoulussa. Paula Sonja Karlsson sai Turun kaupunkitutkimusohjelman tutkijastipendin vuonna 2013. Turun kaupunki oli yksi hänen kuudesta tapaustutkimuskohteestaan. Katsaus on käännetty suomeksi englanninkielisestä alkuperäistekstistä (Research Briefings 5b/2015).
