

Reforma finske javne uprave

Pekka Kettunen

Za Finsku je karakterističan konsenzusni i inkrementalni stil reforme javne uprave. Nordijski stil stvaranja javnih politika je općenito konsenzusan, budući da uključuje razmjerno široke konzultacije s interesnim skupinama, te je povezan s centraliziranim sustavom kolektivnog pregovaranja o širokom spektru pitanja javnih politika koji se odvijaju između političkih stranaka, Vladinih tijela i interesnih skupina

Finska državna i javna uprava imaju stogodišnju povijest unutar neovisne nacije, a prije toga unutar autonomnog dijela Rusije (1809.-1917.) i Švedske (do 1809.). Finski model javne uprave može se smatrati skandinavskim tipom organizacije uprave (Kulhmann i Wollmann, 2014). Za Finsku je karakteristično postojanje samo dviju razina vlasti: nacionalne i lokalne. Trenutno postoji 313 jedinica lokalne samouprave, a njih šesnaest smješteno je na autonomnom otočju Åland (*Ahvenanmaa*), na jugozapadu Finske. Regionalna razina Finske je prilično raspršena – postoje regionalna vijeća, ali ona su više dio municipalne (lokalne) suradnje, nego li što čine prave političke aktere (Kettunen, 2014). Postoje dodatno i različite regionalne organizacije ministarstava, no njihove se teritorijalne ovlasti ne preklapaju nužno s onima regionalnih vijeća. Regionalne i lokalne aktivnosti države su prvenstveno usmjerene na prikupljanje poreza, policiju, zapošljavanje te okoliš. Ove se aktivnosti organiziraju u različitim oblicima, neke unutar jedinica oformljenih samo u tu svrhu, a neke unutar jedinica s višestrukim zadaćama.

Svih godina neovisnosti pokušavalo se reformirati intermedijarnu (regionalnu) razinu vlasti. Različite su se reforme provodile posljednjih godina. Godine 2010. ukinute su provincije s tristo-godišnjom poviješću, te osnovane državne regionalne jedinice. Nedavno su poduzeti i neki novi koraci. Do 2019. godine planira se osnovati novu regionalnu razinu vlasti – okruge, za koje će se provoditi izbori. Nove vlasti okruga bit će zadužene za socijalne i zdravstvene usluge na regionalnoj osnovi.

Prikaz koji slijedi usmjeren je na državnu administraciju i njene nedavne promjene. Za Finsku je karakterističan

konzensusni i inkrementalni stil reforme javne uprave. Nordijski stil stvaranja javnih politika je općenito konsenzusan, budući da uključuje razmjerno široke konzultacije s interesnim skupinama, te je povezan s centraliziranim sustavom kolektivnog pregovaranja o širokom spektru pitanja javnih politika koji se odvijaju između političkih stranaka, Vladinih tijela i interesnih skupina. Ovakav je pristup moguć zbog razmjerno homogene političke kulture, prihvaćanja snažne uloge države i bliskih odnosa između različitih skupina elita, koje prag za započinjanje suradnje i kooptacije održavaju na niskoj razini, te omogućavaju dugoročnu predanost reformama i rješavanju društvenih problema (Rothstein, 1995).

Finska ministarstva, njih 12, razmjerno su mala – ukupan je broj zaposlenika 4.150

Pollitt i Bouckaert (2004: 242) ističu da je u Finskoj proces implementacije (ranijih reformi) bio postupan i duboko promišljen, uz korištenje pilot projekata i opsežnih programa obuke kako bi osiguralo što lakšu provedbu. Ne može se steći dojam grozničavog ritma ili hitnosti kakvi su prevladavali, recimo, od 1986. do 1992. godine na Novome Zelandu ili od 1987. do 1992. godine u Ujedinjenome Kraljevstvu. Kettunen i Kiviniemi (2006: 153-154) utvrdili su tri specifična izazova reforme javne uprave u drugom desetljeću novog milenija: 1. kako ojačati političko usmjeravanje javne uprave; 2. kako horizontalno koordinirati aktivnosti i 3. kako poboljšati učinkovitost javne uprave. Ovo su ujedno bile i središnje teme radova iz područja javne uprave posljednjih godina.

Reforme javne uprave mogu se u većoj mjeri usredotočiti i na strukture ili procese. U nastavku je stoga naglasak stavljen na strukturalne reforme, pošto su one bile na dnevnom redu posljednjih godina. Može se tako spomenuti da je, primjerice, upravljanje učinkom (*performance management*) široko uvedeno u državnu upravu od devedesetih godina do danas. U nastavku slijedi detaljniji prikaz finskog sustava javne uprave na državnoj razini te recentnih planova i programa reformi.

Finska javna uprava

Finska ministarstva, njih 12, razmjerno su mala – ukupan je broj zaposlenika 4.150. Ministarstva pripremaju prijedloge zakona, a budući da je broj članova Vlade (eng. *The Council of State*, fin. *Valtioneuvosto*, šved. *Statsrådet*) u pravilu veći od broja ministarstava neka ministarstva ne vodi samo jedan ministar. Uloga ministarstava u stvaranju Vladinih politika je izrazito značajna, tako da se može reći ne da sektorska ministarstva imaju potrebu dobivanja smjernica od Ureda premijera, već da taj ured mora uključiti ministarstava u stvaranje vlastitih prijedloga politika (Anckar, Kuitto, Oberst i Jahn, 2016). Osim Ureda premijera, koje ima status ministarstva, postoji još njih 11: Ministarstvo vanjskih poslova, Ministarstvo unutarnjih poslova, Ministarstvo obrane, Ministarstvo financija, Ministarstvo pravosuđa, broj 29 - ožujak 2017.

Ministarstvo obrazovanja i kulture, Ministarstvo poljoprivrede i šumarstva, Ministarstvo prometa i komunikacija, Ministarstvo

Uloga ministarstava u stvaranju Vladinih politika je izrazito značajna, tako da se može reći ne da sektorska ministarstva imaju potrebu dobivanja smjernica od Ureda premijera, već da taj ured mora uključiti ministarstava u stvaranje vlastitih prijedloga politika

zapošljavanja i gospodarstva, Ministarstvo za socijalna pitanja i zdravstvo te Ministarstvo okoliša. Osim toga, postoji i šest regionalnih upravnih državnih agencija koje građanima pružaju niz temeljnih javnih usluga, te 15 tzv. ELY centara (Centri za ekonomski razvoj, promet te okoliš) koji promiču regionalnu konkurentnost i razvojna pitanja za koja je zadužena središnja vlast.

Agencije su, inače, u samoj biti finske državne uprave, posebice stoga jer posjeduju iskustva u regulaciji, nadzoru, inspekcijama, izdavanju dozvola i istraživanjima. Finska, jednako kao i ostale nordijske zemlje, ima dugu tradiciju agencija s raznovrsnim javnim zadaćama. Štoviše, položaj agencija je zajamčen javnim pravom. Postoji i ograničen broj tvrtki koje obnašaju javnoupvaljačke dužnosti – na primjer, lutrija *Veikkaus* koja je u vlasništvu države ili privatne tvrtke koje provode inspekciju vozila (Salminen i dr., 2012: 224). Na nacionalnoj razini prethodno spomenutih 12 ministarstava postoji i oko 70 državnih organizacija, ne uključujući poduzeća u državnom vlasništvu. Te se agencije mogu klasificirati na različite načine. Radna skupina za državnu reformu klasificirala ih je u četiri skupine (VM, 2015):

- Tradicionalne administrativne organizacije (43) od kojih su najveće Finska granična kontrola, Uprava za kazneno pravo, Porezna uprava i Finske oružane snage;
- Organizacije za izdavanje dozvola i kontrolu (6) od kojih su najveće Finska agencija za sigurnost i kemikalije (*Tukes*), Uprava za zaštitu od zračenja i nuklearnu sigurnost (*Stuk*) i Finska uprava za sigurnost hrane (*Evira*);
- Korporativne službe javne uprave (7) od kojih su najveće Državna riznica, Zajedničke službe Centra za financije i ljudske resurse Finske vlade te Graditeljska uprava oružanih snaga;
- Istraživačke i evaluacijske uprave (14) od kojih su najveće Finski meteorološki institut, Finski institut za prirodna bogatstva (*Luke*), Nacionalni institut za zdravstvo i socijalnu skrb (*THL*), te Tehnološko-istraživački centar Finske (*VTT*).

Za Švedsku i Finsku tipične su razmjerno velike agencije – na primjer u Finskoj to su agencije u području socijalne skrbi i

zdravstva, ruralnog i tehnološkog istraživanja. Nasuprot tome, postoje i male agencije o kojima će više riječi biti kasnije. Ova organizacijska razina se posljednjih nekoliko godina mijenja temeljem procesa centralizacije i spajanja, te zatvaranja ili pretvaranja određenih agencija u javna poduzeća. Na javne organizacije snažno utječu i e-usluge, budući da su građani sve skloniji korištenju elektroničkih usluga.

Tijekom posljednjih dvaju desetljeća broj agencija se stoga smanjio, a radikalno je opao i broj državnih zaposlenika. Glavni razlog ovoga smanjivanja bila je reorganizacija nekih djelatnosti. Sveučilišta su, primjerice, 2009. izdvojena iz državnog proračuna, te su postala poluautonomnima, a prije toga su i poštanske, te željezničke djelatnosti prebačene iz državnog proračuna i pretvorene u javna poduzeća. Finska država sudjeluje u brojnim poduzećima, bilo s većinskim ili manjinskim vlasničkim udjelom, no ona su izvan državnog proračuna. Upravljanje učincima, kao što je već prethodno spomenuto, primjenjuje se već više godina. Sveučilišta, primjerice, premda formalno autonomna, svake godine pregovaraju s Ministarstvom obrazovanja i kulture. U tim se pregovorima primjenjuju brojni alati vezani za upravljanje učinkom, poput ciljeva kojima se određuje broj prvostupničkih, magistarskih i doktorskih diploma, a naknadno su uključene i druge vrste ciljeva.

Sada ćemo usmjeriti pozornost na sâm proces reformi: kakve ciljeve bi trebalo ostvarivati da bi se promijenio prethodno prikazani sustav vlasti i zbog čega bi to trebalo činiti?

Reforma javne uprave

Trenutna vlada, koju vodi Juha Sipilä (vođa agrarne i liberalne Stranke centra), započela je s radom 29. svibnja 2015. godine. Reforma političkog upravljanja (OHRA projekt) temeljila se na Vladinom programu. Na djelu je bila namjera da se, od postojeće vlade nadalje, priredi općenitiji program kojim bi se naglasila uloga strateškog odlučivanja, a ciljevi javnih politika saželi na tri do pet središnjih pitanja. Nadalje, namjera se očitovala i u tome da se razradi akcijski plan kojim će se ti ciljevi integrirati s predstojećim ekonomskim planiranjem. Svi središnji ciljevi trebali bi se formulirati na isti način, koristeći

Agencije su, inače, u samoj biti finske državne uprave, posebice stoga jer posjeduju iskustva u regulaciji, nadzoru, inspekcijama, izdavanju dozvola i istraživanjima

analizu zatečenog stanja, raspoloživih resursa, mjera, vremenskih planova, odgovornosti, jednako kao i indikatora uspješnosti, te informacijskih potreba. Vlada svoj akcijski plan ažurira godišnje, a na jesen (istodobno s općim Vladinim fiskalnim planom) o njemu podnosi izvještaj parlamentu. Osim svega navedenoga, ova reforma usmjerena je na jačanje strateškoga

javnog upravljanja Vlade (*strategic steering by the government*), nastojeći integrirati različite elemente javnog upravljanja (javne politike, zakonodavstvo, resurse) te osnažiti javno upravljanje utemeljeno na znanju (*knowledge-based steering*). S tim u vidu predloženo je i osnivanje posebne jedinice za procjenu učinaka čija bi zadaća trebala biti davanje Vladi i parlamentu točnih i primjerenih informacija za odlučivanje o promjenama u javnoj upravi. Povjerenstvo za procjenu zakonodavstva osnovano je u travnju 2016. godine.

Učinjeni su i naponi u unaprjeđivanju koordinacije ministarstava. Kako bi se izbjegle podjele u administraciji, struktura Vlade i priprema aktualnih tema trebali bi poticati kolegijalnost. Stoga je povjerenstvo predložilo da svako ministarstvo vodi samo jedan ministar te da nadležnosti i obveze svakog od ministara tvore koherentnu cjelinu. Model fragmentiranih ministarstava trebalo bi napustiti. Priprema Vladinog dnevnog reda treba se odvijati prvenstveno u odborima kabineta Vlade, u manjem broju ministarskih radnih skupina nego što ih je danas, te na tzv. neslužbenim "večernjim sjednicama". Povjerenstvo je naglasilo i važnost iskorištavanja različitih vrsta ekspertize prilikom pripreme tema za Vladino odlučivanje, te se suglasila i s drugim predloženim preporukama o izradi Vladinoga strateškog programa (KEHU projekt).

Vladini ključni projekti su sljedeći:

1. Zapošljavanje i konkurentnost: jačanje konkurentnosti, poboljšanjem uvjeta za poslovanje i poduzetništvo; zamke u poticajima koje sprječavaju prihvaćanje posla bit će uklonjene, a strukturna nezaposlenost smanjena; promovirat će se lokalni sporazumi, a prepreke za zapošljavanje bit će uklonjene; provest će se reforma mjera za poticanje zapošljavanja u službama za zapošljavanje, te će se povećati izgradnja stanova;
2. Znanost i obrazovanje: osigurat će se nova okruženja za učenje i digitalni materijali za osnovne škole; reformirat će se strukovno srednjoškolsko obrazovanje i ubrzati tranzicija u svijet rad; olakšat će se pristup umjetnosti i kulturi; suradnja između institucija visokog obrazovanja i poslovnog svijeta će se osnažiti, kako bi donijela inovacije na tržištu;
3. Blagostanje i zdravlje: usluge će se temeljiti na potrebama korisnika; poticat će se zdravlje i blagostanje, a nejednakost smanjiti; provest će se program za skrb djece i obitelji; razvit će se njega u kući za starije osobe, a neformalna skrb poboljšati za sve dobne skupine; poticat će se karijerne mogućnosti za osobe s djelomičnom radnom sposobnošću;
4. Bio-ekonomija i ekološka rješenja: usmjeravat će se prema održivosti bez ugljika, temeljem čiste i obnovljive energije; ponudit će se novi šumski proizvodi; potaknut će se probaj cirkularne ekonomije, te unaprijediti se kvaliteta vode; osigurat će se isplativost finske prehrambene proizvodnje, te povećati rast pozitivne vanjskotrgovinske bilance; poticat će se politika zaštite okoliša temeljena na povjerenju i poštenju;
5. Digitalizacija i deregulacija: javne službe će se digitalizirati; stvorit će se rastuću poticajnu okolinu za digitalno poslovanje; zakonske odredbe će se poboljšati; uvest će

se kulturu eksperimentiranja; poboljšat će se i upravljanje i provedbu;

6. Strukturne reforme: provest će se reforma socijalne skrbi i zdravstva; smanjit će se troškovi lokalnih vlasti; ustrojiti će se municipalne vlasti budućnosti; provest će se regionalnu upravnu reformu i reformu središnje državne uprave.

Sve u svemu, većina navedenih ciljeva bavi se pitanjem stvaranja politika i odnosom tog procesa sa sektorom gospodarstva i civilnim društvom. Ipak, posljednji spomenuti cilj odnosi se na reforme javne uprave. Reforma sustava socijalne skrbi i zdravstvene zaštite povezana je s uspostavljanjem vlasti na razini okruga, a time i s reformom regionalne razine uprave. Dva cilja odnose se na municipalnu (lokalnu) razinu vlasti, jedan na "lokalne jedinice budućnosti", koje, ako se reforma ostvari, neće imati toliko zadataka kao do sada. Drugi je posebno usmjeren na procjenu lokalnih zadataka, obveza i troškova. Konačno, jedna od stavki je reforma središnje državne uprave, što će biti objašnjeno u nastavku.

Ciljevi finske reforme pokazuju da su fragmentacija državne uprave i nepostojanje sveobuhvatnog kapaciteta koordinacije njezini glavni nedostaci

Prikaz reformskih planova koji slijedi prvenstveno se temelji na izvještaju radne skupine ministarstva financija (VM, 2015) koje je bilo podneseno u siječnju 2015. godine. Od radne skupine je u prvom redu bilo zatraženo da: (1) kategorizira državne organizacije, (2) podnese prijedloge za poboljšanje funkcioniranja državne uprave, te objedinjavanje te strukture, te (3) razjasni odnos između zadataka i načina upravljanja, odnosno, da utvrdi glavna načela različitih organizacija. Radna skupina sažela je temelje načela razvoja na sljedeći način: reforma strukture središnjih upravnih agencija nastaviti će se odmah, temeljem načela razvoja usvojenim u KEHU i VIRSU projektima, te imajući u vidu: 1. jasne strukture i javno upravljanje; 2. nacionalne nadležnosti; 3. orijentaciju koja polazi od perspektive korisnika; 4. digitalne usluge; 5. kapacitet za provođenje promjena i upravljanje rizikom i 6. suradnju javne uprave sa službama za korisnike.

U dokumentu se dalje ističe da će se posebna pozornost u reformi posvetiti pojednostavljanju sustava upravljanja, kao i cjelokupnog upravljanja koje prelazi granice javnog sektora. Osim toga, Vlada je i trebala provesti reforme vodeći se dobrim politikama upravljanja ljudskim resursima. Brojni drugi dani prijedlozi koji su bili podastrijeti bili su nešto ograničenijeg opsega, primjerice, prijedlozi o imenovanju organizacija, poboljšanju procesa evaluacije ili pak rasprava o razmjeru u kojem su organizacije smještene izvan Helsinkija.

Reforme su uvijek povezane s nekom vrstom identifikacije problema. Ciljevi finske reforme pokazuju da su fragmentacija

državne uprave i nepostojanje sveobuhvatnog kapaciteta koordinacije njezini glavni nedostaci. Osim toga, smatra se kako je bolje uzimati funkcionalnost nego organizacije kao temeljno načelo od kojega se polazi u reformi. Nadalje, izvještaj donosi promjene koje se odnose na prijenos javnih u elektroničke usluge, vodeći istodobno računa o ekonomskim uvjetima, povećanim očekivanjima građana, sve većoj internacionalizaciji, te povećanju strateških partnerstava (VM, 2015: 15).

Promatrajući razvoj državne uprave posljednjih par godina može se jasno uočiti temeljno obilježje tog razvoja: smanjivanje i spajanje jedinica

Općenito, finska javna uprava pati od smanjivanja ekonomske uspješnosti. Stoga nije čudno da se na strukturnu reformu gleda i sa stajališta ekonomije. Neke od mjera su jasno povezane s ekonomskim ciljevima. Na primjer, reforma socijalne i zdravstvene zaštite ima za cilj postizanje ambicioznih tri milijarde eura ušteda. No, kako je posljednjih nekoliko godina državna uprava već značajno smanjena, tekuća reforma je u većoj mjeri vezana uz dobro upravljanje (*good governance*), nego li uz politiku štednje (*austerity policy*).

Jedna od zadaća radne skupine bila je i da procijene organizacijsku strukturu i njezinu funkcionalnost. Skupina je usmjerila kritiku na male jedinice. Ovakve jedinice, definirane kao one s manje od 150 zaposlenika, naročito su karakteristične za Ministarstvo pravosuđa te Ministarstvo obrazovanja i kulture. Ukupno postoji 28 malih jedinica, od kojih su najmanje Europski institut za prevenciju i kontrolu kriminala, koji je dio Ujedinjenih naroda (HEUNI), Ured pravobranitelja za bankrote te Uprava za istraživanje nesreća u zračnom, pomorskom i željezničkom prometu. Tvrdi se kako je glavni problem male veličine ovih jedinica njihova ranjivost s obzirom na ljudske resurse. Dodatno, za ovakve jedinice indikativni su i veliki administrativni troškovi (VM, 2015: 23-24).

Pitanje, koje je u biti ključno u literaturi o agencijama, jest ono o samostalnosti, odnosno, o integritetu tih organizacija. Radna skupina smatra kako za ostvarivanje samostalnosti nije nužna organizacijska autonomija. Dapače, samostalnost se može zadržati čak i unutar veće organizacije (VM, 2015: 30). Cjelokupna se organizacijska struktura države neprestano mijenja. Posljednjih se godina, primjerice, spojilo više takvih jedinica udružilo, a neke su i izašle izvan državne organizacije (VM, 2015: 41). Što je stoga važno za razvoj organizacijske strukture? Prema mišljenju radne skupine ključno je voditi se temeljnim svrhama ili ciljevima organizacije i tek nakon toga pronalaziti najbolje načine za postizanje tih ciljeva. Promatrajući razvoj državne uprave posljednjih par godina može se jasno uočiti temeljno obilježje tog razvoja: smanjivanje i spajanje jedinica. Svrha je udruživanja postići ekonomiju razmjera i sinergiju, povezujući slične ili srodne aktivnosti.

Kakve promjene možemo očekivati u budućnosti? Elektroničke usluge porezne uprave mogu poslužiti kao dobar primjer.

Dok se fizičke službe za korisnike zatvaraju, elektroničke se unaprjeđuju (Vero.fi, 2016). Ipak, ova promjena ne ide na ruku desecima tisuća, većinom starijih ljudi, kojima elektroničke usluge nisu razumljive. Pri mijenjanju profila usluga, a kako bi se izašlo u susret očekivanjima klijenata, mora se uzeti u obzir postojanje različitih skupina klijenata i raznovrsnih očekivanja.

Zaključci

U prethodnom dijelu rada prikazana je reforma finske javne uprave te pozadina te reforme. Premda je reforma državne uprave trenutno još u fazi prijedloga, jasno se pokazuju prepoznati problemi i daljnji koraci u njihovu rješavanju. Reforme su uvijek nezgodna stvar. Može biti jednostavno definirati ciljeve i mjere, no kada započne provedba pojavljuju se različiti interesi i njihovi gorljivi zagovornici. Stoga je reformama potrebna podrška. Što se stranačke politike tiče, a u suprotnosti s njenim skandinavskim susjedima, Finska je imala koalicijske vlade koje su okupljale stranke širokog ideološkog spektra. A ovaj faktor, naravno, utječe i na mogućnosti reforme. Podrška je stoga potrebna i tijekom samog procesa provedbe (Hill i Hupe, 2014), jednako kao i od građana.

Kada pogledamo reformu finske javne uprave možemo se zapitati: kako su dijagnosticirani problemi, jesu li ciljevi primjereni, mjere dobro osmišljene i učinkovite – kako bi se mogli ostvariti rezultati? Nadalje, možemo uputiti i na kontekstualne čimbenike. Administrativni aparat funkcionira razmjerno dobro, no vanjski svijet može nametati promjene. Ekonomski resursi, očekivanja građana ili međunarodna očekivanja mogu stoga

**Reforme su uvijek nezgodna stvar.
Može biti jednostavno definirati
ciljeve i mjere, no kada započne
provedba pojavljuju se različiti
interesi i njihovi gorljivi zagovornici.
Stoga je reformama potrebna
podrška**

postati okidači za promjene. Finsko društvo se ubrzano mijenja i javne ustanove se tome trebaju prilagoditi. Jasno je kako neka ministarstva i agencije imaju znatno turbulentniju okolinu nego li druga ministarstva i agencije.

Promjene mogu biti spore ili nagle. Dobar je primjer potonjeg tipa migracijska politika. Tijekom 2015. godine Finska imigracijska agencija (MIGRI) morala je organizirati usluge za

velik broj azilanata: uspostavljajući centre, provodeći intervjue i koordinirajući ovu politiku između lokalnih jedinica i drugih aktera. Pri uspostavi centara MIGRI je surađivala s nevladinim organizacijama kao i s poduzećima, te nadgledala njihov rad. U usporedbi s mnogim drugim zemljama, briga o azilantima u Finskoj bila je učinkovita i ostvarena na konsenzusni način.

Reforma finske javne uprave uhvatila se u koštac s generičkim pitanjima dobrog upravljanja. U konačnici, svi sustavi javne uprave moraju se nositi s pitanjima učinkovitosti, jasne strukture i kvalitete. Organizacijsku strukturu državne administracije smatra se pretjerano fragmentiranom i stroga je treba modernizirati. Zbog toga se ulažu dodatni naponi kako bi se poboljšalo političko upravljanje javnom upravom. Organizacijski razvoj je kontinuirana zadaća svake javne uprave. U ovom prikazu naznačene su temeljne značajke trenutne agende finske reforme javne uprave.

Literatura

- Anckar, Dag; Kuitto, Kati; Oberst, Christoph i Jahn, Detlef (2016) *Finland Report: Sustainable Governance Indicators*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Hill, Michael i Hupe, Peter (2014) *Implementing Public Policy*. London: Sage.
- Kettunen, Pekka (2014) Country report on Finland. AER Study on the state of regionalism in Europe 2014. Country report on Finland. http://www.aer.eu/fileadmin/user_upload/Commissions/InstitutionalAffairs/EventsAndMeetings/2014/Atelier_Montpellier/2015/Finland.pdf Pristupljeno 28. kolovoza 2016.
- Kettunen, Pekka i Kiviniemi, Markku (2006). Policy-making in Finland: Consensus and Change. U: Colebatch, Hal (ur.) *The Work of Policy: An International Survey* (str. 147-160). New York: Lexington Books.
- Kuhlmann, Sabine i Wollmann, Hellmut (2014) *Introduction to Comparative Public Administration*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Pollitt, Christopher i Bouckaert, Geert (2011) *Public Management Reform: A Comparative Analysis*. Oxford: Oxford University Press.
- Rothstein, Bo (1995) *Vad bör staten göra? Om välfärdstatens moraliska och politiska logik*. Stockholm: SNS-Förlag.
- Salminen, Aune i dr. (2012) *Finland*. Teoksessa: Koen Verhoeven.
- Vero.fi (2016) Verohallinto. <http://www.vero.fi> Pristupljeno 2. rujna 2016.
- VM – Valtiovarinministeriö/Ministry of Finance (2015). Yhteisillä periaatteilla kohti tulevaisuuden virastorakennetta. Keskushallinnon virastorakenneseelvitys. *Valtiovarainministeriön julkaisu* 3/2015. <http://www.hare.vn.fi/upload/julkaisut/20192/385599143295693.pdf> Pristupljeno 3. rujna 2016. ■