



Tampereen ammattikorkeakoulu

AMMATILLINEN OPETTAJAKORKEAKOULU

Opettajankoulutuksen kehittämishanke

Tasapainotetun tuloskortin rakentaminen Innovan
verkostotiimiin

Anu Vartiainen
Nora Wallenius

2007

SISÄLLYSLUETTELO

1	KEHITTÄMISHANKKEEN TEHTÄVÄ JA TAVOITE.....	5
2	INNOVAN ESITTELY	5
2.1	Toimipisteet ja koulutusalat	6
2.2	Laatu ja kehitys Innovassa.....	7
3	INNOVAN MISSIO, VISIO JA ARVOT	8
3.1	Missio	8
3.2	Visio	8
3.3	Arvot.....	9
4	TASAPAINOTETTU MITTARISTO BSC (BALANCED SCORECARD) ...	10
4.1	Taustaa.....	10
4.1.1	Taloudellinen näkökulma	12
4.1.2	Asiakasnäkökulma.....	12
4.1.3	Sisäisten prosessien näkökulma	13
4.1.4	Oppimis- ja kasvunäkökulma	13
4.2	Mittareiden määrä ja mittariston tasapaino	14
5	BSC:N HYÖDYT.....	15
5.1	BSC osana organisaation ohjausjärjestelmää	15
5.2	Tavoitellut hyödyt – Miksi BSC kannattaa rakentaa?.....	15
6	BSC PROJEKTIN TOTEUTTAMINEN	16
6.1	Toivasen Balanced Scorecard – projektimalli.....	17
6.2	Mittariston käyttöönotto	18
7	TASAPAINOTETTU TULOSKORTTI INNOVAAN, PILOTTINA VERKOSTOTIIMI.....	19
7.1	Verkostotiimin esittely	19
7.2	Projektin tavoitteet	19
7.3	Perustelut projektille ja sen merkitys	20

	3
8 BCS:N TOTEUTUMINEN INNOVASSA.....	20
8.1 Verkostotiimin visio	21
8.1.1 Verkostotiimin strategiset tavoitteet.....	21
8.1.2 Strategisten tavoitteiden edellyttämät kriittiset menestystekijät	22
8.2 Tavoitteiden asettaminen ja mittareiden määrittäminen.....	23
9 INNOVAN VERKOSTOTIIMIN MEGATRENDEJÄ 2010 (BSC).....	26
10 KRIITTINEN TARKASTELU	28
10.1 Yleisesti	28
10.1.1 Strategia.....	28
10.1.2 Syy-seuraussuhteet	29
10.2 Lähtökohtana perustehtävä koulutusorganisaatiossa.....	30
11 PÄÄTELMÄT JA MITTARISTON EDELLEEN KEHITTÄMINEN	31
11.1 Verkostotiimin henkilöstön mietteitä	32
11.2 Kehityshankkeen arviointi.....	33
11.3 Jatkokehitys	34
LIITE 1	37
LIITE 2	38
LIITE 3	39
LIITE 4	40

Anu Vartiainen ja Nora Wallenius: Tasapainotetun tuloskortin rakentaminen Innovan verkostotiimiin

Tampereen opettajakorkeakoulu

Opettajakoulutuksen kehittämishanke 40 s + 4 liites.

Ryhmän opettaja: Henna Heinilä

Tammikuu 2007

Asiasanat: Balanced Scorecard, BSC, Tasapainotettu tuloskortti, tulostittaristo,

TIIVISTELMÄ

Tämän kehityshanke on tehty osana projektia, jossa tasapainotettu tuloskortti (BSC) rakennettiin Innovan pilottitiimiin, jona toimi verkostotiimi. Työssä on kuvattu tasapainotetun tuloskortin rakentamisen prosessi Toivasen vuonna 2001 luoman Balanced Scorecard -projektimallin mukaan.

Innovan johto teki linjauksen, jonka mukaan Innovalla on vuoden 2007 alkuun mennessä käytössä tasapainotettu tuloskortti. Johdon perusteluina olivat Kaplanin ja Nortontin näkemykset siitä, että BSC:n avulla saadaan strategia ja visio ”jalkautettua” organisaatioon. Tulostittaristo muodostaa vision ja strategian selkeyttävän, helposti hahmotettavan kokonaisuuden päätöksenteon tueksi. Tulostittariston avulla lähdettiin tavoittelemaan mm. seuraavia hyötyjä: tulostittariston avulla voidaan parantaa pitkän aikavälin taloudellista suunnittelua, korostaa asiakaslähtöisyyttä ja tunnistaa sisäisiä prosesseja. Lisäksi mittariston avulla voidaan tarvittaessa varmistua, että toiminta kehittyy haluttuun suuntaan.

1 KEHITTÄMISHANKKEEN TEHTÄVÄ JA TAVOITE

Tämä kehittämishanke on tehty osana Innovan verkostotiimin tasapainotetun tuloskortin rakentamisprojektia. Tasapainotetun tuloskortin rakentamisprojekti on ollut työyhteisön johtamisjärjestelmän kehittämistä ja tässä kehityshankkeessa on rakentamisprojekti liitetty osaksi teoreettista viitekehystä. Tämän kehityshankkeen tavoitteena on esittää tasapainotetun tuloskortin toimivuutta koulutusorganisaatiossa, joka poikkeaa perinteisestä yritysmaailmasta, jossa tasapainotetut tuloskortit ovat käytettympi johtamisen työkalu. Työssä on tarkoitus esittää rakentamisprojektin toteutus, henkilöstön mielteitä ja jatkokehitys ideoita.

Kehittämishankkeen tavoitteena on olla osana työyhteisön kehittämistä ja kasvua opettajana. Opettajan työ on muutakin kuin opettamista, siitä hyvänä osoituksena on tämä Innovan rakentamisprojekti, jossa tasapainotetulla tuloskortilla haetaan paitsi taloudellisia näkökulmia, myös työkaluja opettajalle kehittyä työssään.

2 INNOVAN ESITTELY

Innovalla, Länsi-Suomen aikuiskoulutuskeskuksella on kokemusta kouluttajana jo 1950-luvulta asti. Se syntyi vuodenvaihteessa 1997 - 1998 jatkamaan kahden eri oppilaitoksen, Laitilan Ammatillisen aikuiskoulutuskeskuksen ja Finnyardsin koulutuskeskuksen toimintaa. (Innovan yritysesitysmateriaali)

Resurssien takana on Laitilan ja Rauman kaupunkien hallitsema kuntayhtymä. Innova toimii itsenäisenä liiketaloudellisia toimintaperiaatteita noudattavana ammatillisten aikuiskoulutuksien tuottajana. Innovalla on vuonna 2007 toistaiseksi tehdyissä työsuhteissa töissä 87 henkilöä. Tämän lisäksi on pitkillä (yli 6 kk) määräaikaissopimuksilla henkilökuntaa töissä keskimäärin noin 12 henkeä. Luentopalkkiosopimuksilla ja muilla tilapäisjärjestelyillä on lisäksi työntekijöitä keskimäärin noin 5. Opiskelijoita Innovan eri toimipisteitä on päivittäin hieman alle tuhat. Ylintä päätösvaltaa käyttää yhtymäkokous ja johtokunta, jona toimii yhtymähallitus. Talon toiminnallisesta johtamisesta vastaa rehtori ja hänen tukena toimiva johtotiimi. Pedagogisesta johtamisesta vastaa apulaisrehtori. Innovassa työskennellään tiimeissä. Koulutustiimejä on kolme: palvelutiimi, verkostotiimi ja tekniikkatiimi. Tukitiiminä ovat mm. kehitykseen, markkinointiin ja laatuun liittyvät toiminnot ja sisäiset

palvelut kuten atk-tuki, palkanlaskenta, opiskelija- ja sihteeripalvelut. Liitteenä 1 on Innovan organisaatio. (Innovan yritysesitysmateriaali, Vuosikertomus 2005).

2.1 Toimipisteet ja koulutusalat

Innovalla on neljä toimipistettä, kolme Raumalla ja yksi Laitilassa. Laitilan toimipiste sijaitsee hieman Laitilan keskustan ulkopuolella. Laitilassa annetaan koulutusta kahdeltatoista eri alalta esim. maanrakennus, lähihoitajan- ja ravintola-alan koulutusta. Raumalla Innova toimii Martinmäen toimipisteessä, joka on aiemmin toiminut Finnyardsin koulutuskeskuksena. Se sijaitsee satamassa telakoiden, UPM-Kymmene ja Metsä-Botnian tuntumassa. Martinmäen toimipisteessä koulutetaan mm. vartijoita, laitoshuoltajia ja metallialan osaajia. Savilanpuiston toimipiste sijaitsee keskustassa, Vanhassa Raumassa. Savilanpuisto toimii tietotekniikan ja ohjaavan koulutuksen tukikohtana. Tiloja käytetään myös eri alojen teoriaopetukseen. Elepro on elektroniikkatuotannon koulutustehdas, joka aloitti toimintansa vuonna 2000 osana Innovan sähköalan koulutusta. Innova Elepro toimii Kaivopuiston teknologiakylässä, entisessä Oras Oy:n hanatehtaan tehdasrakennuksessa. Lisäksi koulutusta järjestetään Porissa, Uudessakaupungissa ja Eurassa, joista Innova on vuokrannut tiloja käyttöönsä. (Innovan yritysesitysmateriaali, www.lakk.fi, viitattu 7.1.2007))

Innovassa koulutetaan ammattilaisia monelle teollisuuden ja palvelusektorin toimialalle. Koulutusta annetaan seuraavilla aloilla: tekstiili- ja vaatetusala, hotelli-, ravintola- ja suurtalousala, laitostalous ja puhdistuspalvelu, sosiaali- ja terveysala, ohjaava koulutus, maanrakennus, talorakennus, metalli, robotiikka, sähkötekniikka, elektroniikka, kielikoulutus, tietotekniikka, yrittäjyys, tuottavuus, turvallisuus ja logistiikka. Näiden lisäksi Innovalla on valmiudet kehittää räätälöityjä tuotteita yhdessä asiakkaiden kanssa. (Innovan yritysesitysmateriaali)

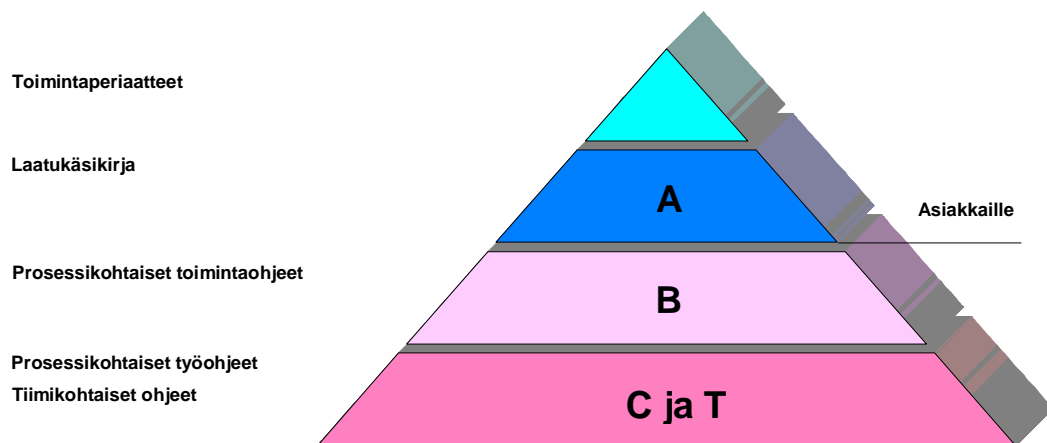
Aikuiset voivat osoittaa näyttötutkinnolla ammattitaitonsa ja saada osaamisestaan virallisen tunnustuksen - tutkintotodistuksen. Innovalla on tutkinnon järjestämispöytäkirjoja yli 50 eri näyttötutkintoon. Näyttötutkintoja ovat ammatilliset perustutkinnot, ammattitutkinnot ja erikoisammattitutkinnot. Tutkinnot sisältävät teoriaopiskelua ja usein työharjoittelujakson. Tutkinnon vaatima osaaminen osoitetaan näyttökokeilla. Koulutusta Innovalta ostavat työministeriö TE-keskusten ja paikallisten työvoimatoimistojen kautta, opetusministeriö lääninhallinnon ja oppisopimustoimisto-

jen kautta, yritykset, yhteisöt ja yksityiset henkilöt EU:n eri rahastojen kautta (esim. ESR = Euroopan sosiaalirahasto). Räättälöityjä koulutuksia ostavat yritykset, jotka haluavat kehittää työntekijöitään. (Innovan yritysesittelymateriaali)

2.2 Laatu ja kehitys Innovassa

Innovan tuotteita ovat koulutus ja konsultointi. Tuotteiden tuotekehityksen lähtökohdina ovat asiakkailta saatu palaute ja toiveet, muiden sidosryhmien palautteet, markkinointitutkimukset, tarvekartoitukset ja henkilöstön innovatiivisuus oman alansa muutoksien ennakkoinnissa. Tuotekehitykseen osallistuu koko henkilöstö säännöllisissä tiimipalaverissa. Innovan toimintaa ohjaa laatujärjestelmä. Det Norske Veritas Oy on myöntänyt Innovalle helmikuussa 1999 ISO 9001 laatusertifikaatin. Sertifikaatti on tunnustus määrätietoisesta koko talon kattavasta kehitystyöstä. ISO 9001 laatujärjestelmän lisäksi metallialan koulutus ja toiminta täyttää SFS-EN 729-2 standardin vaatimukset. Se on hitsauksen laatuvaatimuksia käsittelevän yleiseurooppalaisen standardisarjan vaativin ja kattavin muoto. (A-tason laatukäsikirja)

Laatujärjestelmä ohjaa jokapäiväistä työskentelyä ja kattaa yrityksen kaikki toiminnot. Laatujärjestelmä koostuu kolmesta tasosta (kuvio 1). Toimintaperiaatteet järjestelmän huipulla määrittelevät kehittämisen suuntaviivat. (A-tason laatukäsikirja)



Kuvio 1: Laatujärjestelmän perusrakenne

A-tason laatukäsikirja on lyhyt esitys INNOVAN toiminnasta ja tavoitteista sekä laatujärjestelmän rakenteesta. B-tason prosessikohtaiset toimintaohjeet käsittelevät ydinprosessien toimintojen tavoitteita, laajuutta, vastuuhenkilöitä, toimintatapoja ja

laatujärjestelmään sisältyvää toiminnan dokumentointia. C-tason prosessikohtaiset työohjeet kuvaavat koko yritykseen liittyviä työohjeita. T-tason tiimikohtaiset ohjeet koskevat tiimien sisäistä toimintaa. Tiimikohtaiset ohjeet vastaavat C-tason ohjeita. (A-tason laatukäsikirja)

Päivittäisessä rutiinotoiminnassa laadunohjausmenetelmien toteutumisesta vastaa laatupäällikkö. Laatupäällikön vastuualue kattaa laatujärjestelmän toimivuuteen ja ylläpitoon liittyvät käytännön asiat, joihin kuuluvat sisäiset auditoinnit, toimittaja auditoinnit, dokumentointijärjestelmän ylläpito ja laatujärjestelmän jatkuva kehittäminen. Toimintaperiaatteiden ja laatujärjestelmä toteutumista ja toimivuutta seurataan johdon katselmuksissa säännöllisesti. (A-tason laatukäsikirja)

3 INNOVAN MISSIO, VISIO JA ARVOT

3.1 Missio

Innovan tehtävä ja se, miksi Innova on olemassa, on kiteytetty seuraavaan missioon: *Edistämme yhdessä asiakkaittemme menestystä.* Mission osalta seuraavassa on muutama tarkennus. Edistämme yhdessä tarkoittaa kahta asiaa, toisaalta sitä, että Innovan henkilöstö tekee keskenään saumattomasti yhteistyötä asiakkaamme hyödyksi, toisaalta sitä, että Innova ja asiakas tekevät kiinteää yhteistyötä. (Innovan liiketoimintastrategia)

Innovan asiakkaita ovat ne yritykset ja yhteisöt jotka hankkivat Innovasta koulutusta, kehitystä tai valmennusta sekä ne henkilöt, jotka ovat tulossa tai jo opiskelevat Innovassa. (Innovan liiketoimintastrategia)

Menestyksellä tarkoitetaan sekä taloudellista että toiminnallista onnistumista. Nämä seikat ovat pääosin kiinni osaamisesta ja ammattitaidosta. Innovan päätehtävänä on ns. non-profit yksikkönä kehittää asiakkaitensa osaamista ja ammattitaitoa. (Innovan liiketoimintastrategia)

3.2 Visio

Se, mitä Innovan halutaan olevan ensi vuosikymmenellä, kuvataan visiossa. Innovan kannalta vision tulee olla riittävän haastava, ytimekäs ja ymmärrettävä, tavoitettaviss-

sa oleva ja omintakeinen. Seuraavassa on kuvattu Innovan visio. (Innovan liiketoimintastrategia)

”Innova on arvostettu, menestyvä ja paras aikuiskoulutuksen osaaja ja työelämän kehittäjä toiminta-alueellaan.”

Visiota voidaan täsmentää seuraavasti. Arvostus edellyttää että se on ansaittua. Eli Innovan on oltava toiminnassaan ja tekemisissään niin hyvä, että se ansaitsee asiakkaitensa ja ympäristönsä arvostuksen. Menestyä voi vain silloin, kun talous ja toiminta ansaitsevat kiitosta ja asiakkaat ovat tyytyväisiä. Paras edellyttää yksinkertaisesti sitä, että Innova on asiakkaitensa mielestä se paras valinta kun etsitään kouluttajaa tai kehittäjää. Aikuiskoulutuksen osaajalla tarkoitetaan tässä ennen kaikkea yksikköä joka pystyy valmentamaan ja kouluttamaan työelämän tarpeisiin hyviä ja osaavia aikuisia ammattilaisia myös kädentaidoissa. Työelämän kehittämien vaatii jatkuvaa seuranta ja uusien tehokkaiden työskentely- ja opetusmetodien vankkaa osaamista. Innovan toiminta-alueita ei haluta rajoittaa. Pääosiltaan sen toiminnan tulee kuitenkin kohdistua Vakka-Suomeen ja Rauman seudun alueeseen. (Innovan liiketoimintastrategia)

3.3 Arvot

Innovan arvot ovat henkilöstön, johdon ja luottamushenkilöiden kanssa yhdessä vuorovaikutteisesti rakennettu ja ne kuvastavat niitä asioita joita oppilaitoksessa pidetään tärkeinä.

Innovan yhteisesti sovitut arvot ovat seuraavat:

1. Asiakkaan tyytyväisyys
1. Luovuuden kannustaminen
2. Osaamisen kehittäminen
3. Avoin keskustelu ja yhteistyö
4. Kaikkien työn kunnioittaminen

Näihin arvoihin perustuen on laadittu sekä Innovan visio että strategiset tavoitteet. Jatkuvassa strategiaprosessissa myös Innovan arvot tarkistetaan 2-3 vuoden välein. (Innovan liiketoimintastrategia)

4 TASAPAINOTETTU MITTARISTO BSC (BALANCED SCORECARD)

4.1 Taustaa

Tasapainotettu mittaristo on David Nortonin ja Robert Kaplanin USA:ssa 1992 kehittämä strategisen ohjauksen väline. BSC luotiin ylimmän johdon tarpeeseen saada nopea, mutta kattava yleiskuva yrityksen strategisesta tilanteesta. Mittaristo on kehittynyt vuosien saatossa yrityksen johdon strategisesta seurantajärjestelmästä kohti laajemmin sovellettavaa strategista johtamisjärjestelmää. Mittariston avulla strategia on tarkoitus muuntaa toiminnaksi. Moniulotteiset mittaristot ovat yleistyneet Suomessa 1990-luvun lopussa ja 2000-luvun alun aikana. (Malmi, Peltola, Toivanen 2006, 16.)

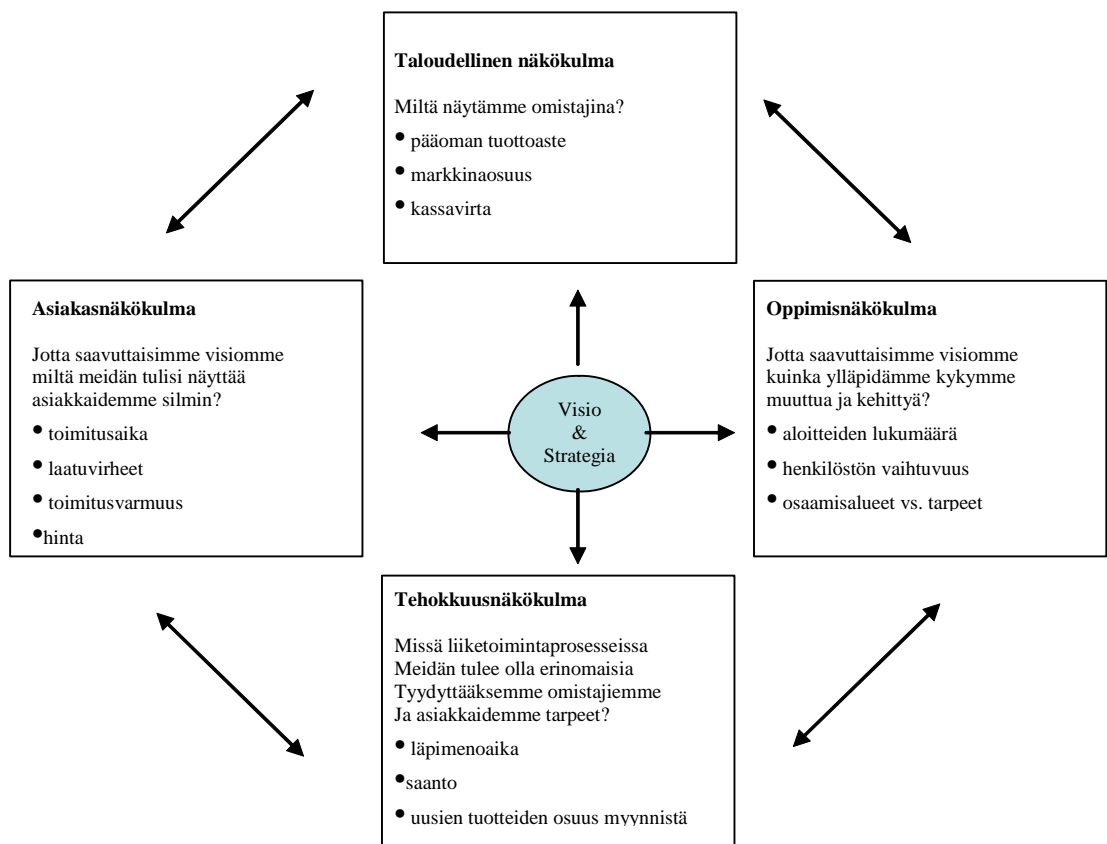
Tasapainotetun mittariston avulla organisaation toiminta-ajatus, visio ja strategia voidaan yhdistää toimintaa ohjaavien mittareiden kokonaisuuteen. Mittaristolla tähdätään organisaation suorituskyvyn parantamiseen ja strategian toiminnallisuuden, tavoitteellisuuden ja mitattavuuden varmistamiseen. Mittaristoa ei ole suunniteltu kontrollin, vaan ensisijaisesti yhteistyön ja kehittämisen välineeksi.

”Ryhtyessään levittämään ajatuksiaan maailmalle Kaplan ja Norton hakivat BSC-mittaristolle analogiaa lentokoneen ohjaamosta. Kuten pilotti ohjatessaan nykyäikäistä lentokonetta, tarvitsee myös yritysjohto, moniulotteista organisaatiota muuttuvassa maailmassa ohjatessaan, useampia mittareita, joiden avulla se pystyy määrittelemään sijaintinsa ja etenemissuunnan. Argumentin kärki oli suunnattu vallitsevaa, yksipuolista lyhyen tähtäyksen taloudellista seurantaan vastaan. Taloudellisen seurannan on usein todettu olevan sama kuin ajaisi autoa pelkästään peruutuspeiliin katsomalla. Tarvittiin siis mittareita, joilla nähtiin myös eteenpäin. Kaplan ja Norton ajattelivat, että mittarit, jotka kuvaavat menestystä asiakasrajapinnassa sekä prosessien toimivuutta ja henkilöstön aloitteellisuutta auttavat ennakoimaan taloudellisessa tilanteessa tapahtuvia muutoksia.” (Malmi, Peltola, Toivanen 2006, 18.)

Nortonin ja Kaplanin alkuperäisessä mallissa strategiaa tarkastellaan neljästä näkökulmasta, joihin valitaan vision ja strategian kannalta keskeisiä mittareita:

1. *Taloudellinen näkökulma* kuvaa sitä, millainen organisaation tulisi olla omistajien näkökulmasta, jotta se olisi onnistunut taloudellisesti.
 2. *Asiakasnäkökulma* kertoo, minkälainen käsitys asiakkailta tulisi olla organisaatiosta, jotta se saavuttaisi visionsa.
 3. *Sisäisten prosessien näkökulman* avulla määritellään prosessit, joissa organisaation on oltava erinomainen, jotta omistajat ja asiakkaat olisivat tyytyväisiä.
 4. *Oppimisen ja sisäisen kasvun näkökulma* määrittelee, miten organisaatio luo ja ylläpitää vision saavuttamiseksi tarvittavan kyvyn muuttua ja kehittyä.
- (Kaplan ja Norton 1996, 9.)

BSC:tä soveltaneet organisaatiot ovat muokanneet näkökulmia omaan toimintaansa paremmin sopiviksi. Monet suomalaiset yritykset ovat ottaneet henkilöstönäkökulman viidenneksi mittausulottuvuudeksi. Muita käytettyjä ovat esim. ympäristönäkökulma, toimittaja-/alihankkijanäkökulma, yhteiskunnallisen vaikuttavuuden näkökulma.



Kuvio 2: Balanced Scorecard (Malmi, Peltola, Toivanen 2006, 17.)

4.1.1 Taloudellinen näkökulma

Taloudellisen näkökulman tavoitteena on mitata niitä asioita, joista yrityksen omistaja on kiinnostunut. Useimmiten omistaja on viime kädessä kiinnostunut yrityksen taloudellisista seikoista. Julkisella sektorilla omistajaa eli yhteiskuntaa taas kiinnostaa ensisijaisesti tuotettujen palveluiden määrä ja laatu, taloudellisten tekijöiden muodostaessa lähinnä rajoitteen, ei tavoitteen.

Taloudellisen näkökulman mittareilla on tavallisesti kaksi roolia tulostittaristossa. Toisaalta ne kuvaavat kuinka hyvin strategia on onnistunut taloudellisesti. Toisaalta ne määrittävät tavoitteet, joihin strategioilla ja niitä kuvaavilla muilla mittareilla pyritään. Nämä tavoitteet vaihtelevat sen mukaan, missä tilanteessa yritys on. (Malmi, Peltola, Toivanen 2006, 25.)

4.1.2 Asiakasnäkökulma

Asiakasnäkökulman mittarit voidaan jakaa kahteen ryhmään. Toista ryhmää voidaan nimittää perusmittareiksi. Ryhmän mittarit ovat hyvin samankaltaisia eri yrityksissä. Asiakastyytyväisyys, markkinaosuus jne. kuuluvat tavallisesti tähän ryhmään. Ne kuvaavat yrityksen onnistumista markkinoilla ja asiakasrajapinnassa.

Toista ryhmää voidaan kutsua asiakaslupauksen mittareiksi. Nämä mittarit vastaavat kysymykseen, mitä yrityksen tulisi asiakkailleen tarjota, jotta asiakkaat olisivat tyytyväisiä ja uskollisia? Samalla yrityksen pitäisi pystyä houkuttelemaan uusia asiakkaita, jotta saavutettaisiin haluttu markkinaosuus. Tällaisia tekijöitä ovat tuotteen tai palvelun ominaisuudet, kuten hinta ja laatu. Myös yrityksen imago ja maine voivat toimia tällaisina mittareina. Näistä asiakaslupauksen mittareista tulisi käydä ilmi se, millä keinoilla yritys aikoo kilpailussa menestyä. Toisin sanoen näiden mittareiden tulisi kuvata yrityksen kilpailustrategian ydin. Näkökulma asiakaslupauksen mittareissa on siis pikemminkin asiakkaan kuin yrityksen. Hyvä hapatesti asiakaslupauksen mittaristolle on se, sopiiko mittaristo lähes mille hyvänsä yritykselle. Jos näin on, mittarit on todennäköisesti määritetty liian yleisellä tasolla. (Malmi, Peltola, Toivanen 2006, 26-27.)

4.1.3 Sisäisten prosessien näkökulma

Sisäisten prosessien näkökulmassa mitataan niitä prosesseja, joissa tulee onnistua erinomaisesti, jotta taloudellisessa ja asiakasnäkökulmassa mainitut tavoitteet saavutetaan. Kaikkien yrityksen ydin- ja tukiprosessien mittaus yhdessä BSC:ssä on tuskin kannattavaa. Strategian tulisi määrittää mikä tai mitkä prosessit valitaan kulloinkin seurannan kohteeksi. Muiden prosessien suorituskykyä voidaan mitata johdettavissa mittareita yritys- tai yksikkötasolta alaspäin. Norton ja Kaplan ovat jakaneet yrityksen sisäiset prosessit neljään ryhmään: toimintaprosesseihin, asiakasprosesseihin, innovaatioprosesseihin sekä lainsäädännöllisiin ja yhteiskunnallisiin prosesseihin. (Malmi, Peltola, Toivanen 2006, 27-28.)

4.1.4 Oppimis- ja kasvunäkökulma

Oppimis- ja kasvunäkökulmassa mittareiden tulisi vastata kysymykseen, pystyykö organisaatio myös tulevaisuudessa kehittymään ja luomaan arvoa omistajilleen. Oppimis- ja kasvunäkökulmassa tulisikin määritellä, minkälaisen infrastruktuurin kehittämiseen organisaation kannattaa keskittyä, jotta menestys olisi turvattu myös tulevaisuudessa.

”Hieman yksinkertaistaen voidaan sanoa, että organisaation oppiminen ja kasvu syntyvät kolmesta lähteestä: ihmisistä, järjestelmistä ja organisaation toimintatavoista. Näistä muodostuvan organisaation aineettoman pääoman Norton ja Kaplan (2003) jakavat kolmeen ryhmään: inhimillinen pääoma, informaatiopääoma ja organisaatiopääoma.” (Malmi, Peltola, Toivanen 2006, 29)

Käytännön sovellutuksissa juuri oppimisen ja kasvun näkökulma on ollut tulosmittarin vaikein osa. Tämän näkökulman mittarit konkretisoivat organisaation tavoitteet aineettoman pääoman kehittämiseksi. Tästä muodostuu osa näkökulmaan liittyvästä käytännön soveltamisen ongelmasta: panoksilla aineettomaan pääomaan ja sen kehittämiseen tavoitellaan hyötyjä, jotka konkretisoituvat vasta pidemmän ajan kuluessa. Mittariston näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, että tänä vuonna tehtävät toimenpiteet näkyvät tuloksissa vasta tulevana vuosina. Miten siis käsittelemme toimenpidemittareita tämän vuoden tuloskortissa? (Malmi, Peltola, Toivanen 2006, 29.)

4.2 Mittareiden määrä ja mittariston tasapaino

BSC-mittariston mittareiden määrä on Suomessa Malmin, Peltolan ja Toivasen mukaan vaihdellut 4-25 mittarin välillä, riippuen käyttötarkoituksesta ja organisaatiotasosta. Valtaosa mittaristoista sisältää kuitenkin alle 20 mittaria. Tulee kuitenkin muistaa, että viime kädessä määrä on sidoksissa mittariston käyttötarkoitukseen ja käyttötapaan. (Malmi, Peltola, Toivanen 2006, 31.)

Mittariston tulisi olla tasapainossa monessa suhteessa:

1. Tasapainon tulisi vallita rahamääräisten ja ei-rahamääräisten mittareiden välillä. Ei-rahamääräisiä mittareita BSC:ssä on tyypillisesti 80% mittareista. Tasapainolla tarkoitetaan sitä, että johtamisessa ei ole syytä nojautua ainoastaan taloudellisiin mittareihin.
2. Tulospittareiden ja ennakoivien mittareiden tulisi lisäksi olla keskenään tasapainossa. Tulospittareita löytyy yleensä mittariston eri näkökulmiin ennakoivia mittareita helpommin.
3. Mittariston tulisi olla tasapainossa pitkän ja lyhyen tähtäyksen tavoitteiden kesken. Tämä saavutetaan automaattisesti, mikäli mittareiden määrittelyssä noudatetaan syy-seuraus logiikkaa.
4. Ulkoisten (omistaja, asiakas) ja sisäisten (sisäiset prosessit, oppiminen ja kasvu) prosessien mittareiden tulisi olla tasapainossa.
5. Hyvässä mittaristossa tasapainottuvat helposti mitattavissa olevat ja vaikeasti mitattavissa olevat strategisesti tärkeät asiat. (Malmi, Peltola, Toivanen 2006, 32-33.)

Vaikka BSC kehitettiin alun perin helpottamaan mitaamiseen liittyvää problematiikkaa, se ei kuitenkaan ole pystynyt tekemään mitattaviksi asioita, joita ei voi mitata. Mittaristoa rakennettaessa tulisi kiinnittää huomiota siihen, että mitataan oikeita asioita, ei pelkästään niitä, joita voidaan helposti mitata. (Malmi, Peltola, Toivanen 2006, 32-33.)

5 BSC:N HYÖDYT

Tulosmittariston edut ja hyödyt ovat riippuvaisia siitä, miten ja millä laajuudella BSC yrityksessä toteutetaan. Vastaavasti on havaittu, että käyttöiän pituudella on merkitystä saavutettuja hyötyjä tarkasteltaessa. Saavutetut hyödyt saattavatkin alkuvaiheessa jäädä vähäisiksi suhteessa tavoiteltuihin hyötyihin, ellei tulosmittaristoa pystytä hyödyntämään koko organisaatiossa tehokkaasti. (Malmi, Peltola, Toivanen 2006, 56.)

5.1 BSC osana organisaation ohjausjärjestelmää

BSC-ajattelu lähti liikkeelle järjestelmästä, jonka tarkoituksena oli tuottaa tietoa päätöksenteon pohjaksi. Ryhdyttäessä rakentamaan tulosmittaristoa pitäisikin ensimmäiseksi miettiä, mihin tarkoitukseen BSC halutaan rakentaa. Rakennetaanko järjestelmää, jonka avulla johto tietää missä mennään, vai järjestelmää, jolla pyritään ohjaamaan organisaatiossa toimivien ihmisten toimintaa. Lisäksi tulisi pohtia halutaanko rakentaa järjestelmä, jonka avulla johto voi tarvittaessa ”puuttua” alaisten toimintaan vaikka päivittäin niin tarpeen vaatiessa (interaktiivinen järjestelmä), vai halutaanko luoda järjestelmä, jonka avulla voidaan varmistua, että toiminta kehittyy haluttuun suuntaan (diagnostinen järjestelmä). (Malmi, Peltola, Toivanen 2006, 38.)

5.2 Tavoitellut hyödyt – Miksi BSC kannattaa rakentaa?

BSC:n toteutusta ja käyttöönottoa pidetään yleisesti vaativana toimenpiteenä. Vaikka luomisprosessi koetaan yleensä raskaaksi, pidetään sitä opettavaisena ja hyödyllisenä kokemuksena. Tulosmittariston rakentaminen pakottaa yritykset kiinnittämään huomiota strategisesti tärkeisiin asioihin ja samalla oman liiketoiminnan tuntemus kasvaa koko organisaatiossa. Puiro (2001) ja Toivanen (2001) ovat tutkineet BSC:n käyttöönottoon liittyen Suomen suurimpia yrityksiä ja BSC-projekteja. Puiroa ja Toivasta mukailleen mittaristojen käyttöönoton yleisimmiksi tavoitteiksi yrityksen kannalta voidaan listata muun muassa seuraavat pyrkimykset (Malmi, Peltola, Toivanen 2006, 49.):

1. Strategian muuttaminen käytännön toiminnaksi ja paremman ohjauksen varmistaminen.

2. Huomion kiinnittäminen kriittisiin menestystekijöihin ja toiminnan tehostaminen.
3. Yhtenäisten tavoitteiden luominen koko organisaatiolle.
4. Voimavarojen oikein kohdistaminen.
5. Strategian ”jalkauttaminen” organisaatioon ja muutoksen aikaan saaminen.

”Muita syitä ja tavoiteltuja hyötyjä ovat seuraavat:

- tulosityksiköiden välinen vertailu
- tulokunnan parantaminen
- budjetoinnista luopuminen
- ennakoivan ja aktiviteetteja seuraavan johtamisjärjestelmän rakentaminen
- vaativan strategian toteuttamisen ja laajan sitoutumisen varmistaminen
- strategisen suunnittelun oppimisprosessin jämäköittäminen
- johtamisjärjestelmän muuttaminen, jotta kyetään vastaamaan liiketoiminnan kohtaamiin muutostrendeihin nopeammin, joustavammin ja menestyksellisemmin
- seurannan konkretisoiminen ja systematisoiminen
- päätöksenteon tueksi kerättävän informaation jäsentäminen
- suorituksen johtamisen (performance management) kehittäminen
- tavoiteasettelun painopisteen laajentaminen talouden ja kvantitatiivisuuden ulkopuolelle tulevaisuuden haasteisiin valmistautuminen” (Malmi, Peltola, Toivanen 2006, 49-50.):

6 BSC PROJEKTIN TOTEUTTAMINEN

BSC:n rakentamisen aikana luodaan pohja koko tulosmittariston toimivuudelle. Tämän takia tulisi toteutukseen ja sen onnistumisen varmistamiseen varata riittävästi aikaa ja resursseja. Kaplan ja Norton loivat ensimmäisen mallin 1990-luvun alussa. Olve ja Roy ja Wetterin suunnittelivat tasapainotetun mittariston käyttöönottoprosessin Kaplanin ja Nortonin mallin pohjalta. Toivanen kehitti ns. suomalaisen version Kaplanin ja Nortonin BSC-mallista 2001 yhdessä suomalaisten konsultointi- ja teollisuusyritysten kanssa. Viime vuosina on kehitetty useita erilaisia BSC-projektimalleja, jotka joko osittain tai kokonaan pohjautuvat edellä mainittuihin mal-

leihin. Tässä kehityshankkeessa nojataan Toivasen malliin soveltaen sitä Innovan lähtökohdat huomioiden. (Malmi, Peltola, Toivanen 2006, 87.)

6.1 Toivasen Balanced Scorecard – projektimalli

Toivasen projektimallin rakentamisessa on huomioitu erityisesti suomalaisten yritysjohtajien, asiantuntijoiden ja konsulttien kokemukset BSC-projektin toteuttamisesta. Heidän esiintuomat kehitysideat sekä aikaisempien projektimallien vahvuudet ja heikkoudet on huomioitu mallia kehitettäessä. Näin syntynyt BSC-projektimalli soveltuu aikaisempia malleja paremmin suomalaisten yritysten käyttöön. Jouko Toivasen BSC:n rakentamisen malli käsittää 10 eri vaihetta, jotka on esitetty taulukossa 1.

Taulukko 1. Toivasen kehittämä Balanced Scorecard –projektimalli. (Malmi, Peltola, Toivanen 2006, 102.)

1. Selkeä päätös Balanced Scorecard –projektin käynnistämisestä
- projektin laajuus, resurssit, hyödyt ja haitat
2. Johdon sitoutuminen hankkeeseen
3. Yrityksen vision ja strategioiden selkeyttäminen
- yksinkertainen, selkeä ja viestittävässä oleva visio
- yhteinen näkemys visiosta ja strategioista
4. Yrityksen kriittisten menestystekijöiden määrittäminen
- toimintaympäristön, kilpailijoiden, tuotteiden ja asiakkaan selvittäminen (SWOT-analyysi)
5. Tavoitteiden asettaminen ja mittareiden määrittäminen
- näkökulmien ja mittareiden valinta
- haasteelliset tavoitteet
- syy-seurausyhteydet
6. Organisaation sitoutuminen
- henkilöstön osallistuminen, avoin raportointi
- mittaristo nopeasti käyttöön, konkreettiset tulokset
7. Mittariston karsinta ja täydentäminen
- vähän mittareita -> ohjaus

- | |
|--|
| 8. Mittariston sovittaminen organisaation eri osiin |
| - strategisten tavoitteiden toteuttaminen, yhdensuuntaisuus |
| 9. Toimintasuunnitelmien laatiminen asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi |
| 10. Mittariston kehittäminen jatkuvan parantamisen periaatteella |
| - palaute, palkitseminen ja oppiminen |
| - atk:n tuki, tietovarastointi |

6.2 Mittariston käyttöönotto

Käyttöönottovaiheen tarkoituksena on mittariston tarkoituksenmukaisen ja kokonaisvaltaisen käytön varmistaminen. Käytännössä on havaittu, että mittariston rakentamisprojektin toteutustavasta ja laajuudesta riippumatta käyttöönottovaiheella on suuri merkitys siihen kuinka hyvin mittaristolle asetetut tavoitteet toteutuvat. (Malmi, Peltola, Toivanen 2006, 119.)

Käyttöönotto voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen: toiminnalliseen ja tekniseen käyttöönottoon. Toiminnallisella käyttöönotolla tarkoitetaan toimenpiteitä, joiden tarkoituksena on valmentaa henkilöstö uuden mittariston käyttöön. Sen yhteydessä selvennetään toiminnansuunnittelun ja seurannan välistä yhteyttä sekä varmistetaan, että henkilöstö on sisäistänyt seurantajärjestelmän tavoitteet ja osaa tulkita järjestelmän tuloksia oikein. Toiminnallisen käyttöönoton osa-alueisiin kuuluu mm. tiedottaminen, henkilöstön koulutus ja järjestelmän koekäyttö. (Malmi, Peltola, Toivanen 2006, 120.)

Teknisellä toteutuksella tarkoitetaan erilaisia tietoteknisiä ratkaisuja, joiden avulla mittaritiedot saadaan nopeasti, kattavasti ja joustavasti käyttöön. Alkuvaiheessa kynä ja paperia sekä taulukkolaskentaohjelma voivat olla riittävät, mutta käytön vaikiutuessa tarvitaan välineet automaattisen tiedon tuottamista varten.

7 TASAPAINOTETTU TULOSKORTTI INNOVAAN, PILOTTINA VERKOSTOTIIMI

Innovan yleisstrategian kehittämissuunnitelmassa todetaan, että Innovassa kehitetään suunnittelumenetelmiä siten, että vuoden 2007 alkuun mennessä Innovassa on käytössä pelkistetty tasapainotettu tuloskorttijärjestelmä tai vastaava muu järjestelmä. Järjestelmä perustuu tiimitasolla asetettaviin mitattaviin erilaisiin tavoitteisiin, jotka ohjaavat ja tukevat strategista ja operatiivista suunnittelua. Innovassa on aloitettu talon tasapainotetun mittariston laatiminen vuonna 2006 ja verkostotiimi on valittu pilottitiimiksi.

7.1 Verkostotiimin esittely

Tasapainotetun tuloskortin pilottitiimiksi valittiin verkostotiimi. Innovan kaikki kolme ns. tuottavaa tiimiä ovat kooltaan ja tulokseltaan samansuuruisia. Verkostotiimi valittiin pilottitiimiksi, koska tiimistä löytyy alan osaajia. Verkostotiimi antaa koulutusta tietojenkäsittely-, elektroniikka-, turvallisuus- ja liiketoiminnan kehittämisaloilla. Tiimin henkilöstöön kuuluu noin 25 toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessa ja kolme määräaikaista kouluttajaa. Verkostotiimi tekee yhteistyötä yrityselämän kanssa aktiivisesti. Yrityselämän tarpeista on aloitettu uusina koulutuksina mm. turvallisuusalan perustutkinto omaehtoisena sekä työvoimapolitiittisena koulutuksena aikuisille.

7.2 Projektin tavoitteet

Kuten edellä mainittiin, Innovan johto teki linjauksen, jonka mukaan Innovalla on vuoden 2007 alkuun mennessä käytössä tasapainotettu tuloskortti tai muu vastaava järjestelmä. Ennen kuin Innovassa ryhdyttiin rakentamaan tulosmittaristoa, mietittiin johdossa tarkkaan millä muilla johtamisen keinoilla voitaisiin vastaavia höytyjä saada aikaan. Johdon päädyttyä BSC:n kannalle, pohdittiin vielä mitä todellisia etuja BSC:n avulla voidaan saavuttaa. Johdon näkemys oli, kuten Kaplan ja Norton ovat todenneet, että BSC:n avulla saadaan strategia ja visio ”jalkautettua” koko organisaatioon. Näin nähtiin, että tulosmittaristo muodostaa vision ja strategian selkeyttävän, helposti hahmotettavan kokonaisuuden päätöksenteon tueksi. Toiminnan tehos-

taminen ja voimavarojen oikea kohdistaminen ovat niin ikään keskeisiä ajatuksia BSC:ssä, ja ne koettiin myös johdon taholta tärkeiksi.

7.3 Perustelut projektille ja sen merkitys

Tulosmittariston avulla voidaan parantaa pitkän aikavälin taloudellista suunnittelua, korostaa asiakaslähtöisyyttä ja tunnistaa sisäisiä prosesseja. Lisäksi mittariston avulla voidaan tarvittaessa varmistua, että toiminta kehittyy haluttuun suuntaan.

Näiden perusteluiden siivittämänä tavoitteeksi asetettiin laatia verkostotiimin käyttöön kaksi mittaristoa, joista toinen on lyhyemmän tähtäimen (1v) tasapainotettu mittaristo ja toinen pitemmän aikavälin (3-6v) visio ja arvio tulevaisuuden painopisteistä.

Laadittava mittaristo tulee verkostotiimin toiminnan ohjaustyökaluksi. Kun tämä pilottityö on tehty, tehdään vastaavat mittaristot myös muihin tiimeihin ja niistä muodostuu koko Innovan kattava tasapainotettu mittaristo.

8 BCS:N TOTEUTUMINEN INNOVASSA

Mittaristoa on ollut laatimassa 7-henkinen työryhmä, jota rehtori on johtanut. Mittaristo on otettu käyttöön vuoden 2007 alusta. Työryhmän työskentelytapana on ollut kokoontuminen noin kerran kuukaudessa ja lisäksi jokainen työryhmäläinen on väliajoilla työstänyt mittaristoa omalla tahollaan pohdiskellen ja tutkien.

Työ käynnistettiin aloituspalaverissa, jossa rehtori Juha Kuuselo selvitti järjestelmän rakentamisen edellytykset. Avainasemassa oli, että projektia varten on varattuna riittävät resurssit ja lisäksi projektiin osallistuvilla on yhtenäinen perusnäkemys niin tiimin kuin Innovankin toiminnoista. Aloituspalaverissa käytiin läpi myös Innovan yleisstrategian oleelliset kohdat, kuten toiminta-ajatus ja visio sekä strategiset tavoitteet. Aloituspalaverin yhtenä teemana oli myös tutustua eri esimerkkeihin tasapainotetun mittariston käyttöönottoprosesseista.

Aloituspalaverin jälkeen lähdettiin työstämään verkostotiimin omaa visiota, joka johdettiin Innovan visiosta. Lisäksi jokaisen verkostotiimiläisen tehtäväksi annettiin pohtia strategisia tavoitteita ja kriittisiä menestystekijöitä.

8.1 Verkostotiimin visio

Ehdotuksia verkostotiimin visioksi tuli runsaasti. Työryhmä päätyi yhdessä seuraavanlaiseen visioon, joka on kirjattu yhdeksi virkkeeksi. "Teemme työtä yrittäjäsäteilyllä omilla koulutusaloillamme tätä hetkeä ja tulevaisuutta varten. Meistä on asiakkaillemme hyötyä. Yhdessä olemme parhaita." Vision sisältö ”avattuna” on seuraava: yrittäjäsäteilyllä tarkoitetaan yrittäjämäistä asennoitumista omaan työhön ja työyhteisöön, verkostotiimi toimii usealla koulutusallalla ja toimintamme on kannattavaa sekä nyt (taloudellinen ajattelutapa) että tulevaisuudessa (kehitystyö). Ajattelutapamme on asiakaslähtöistä. Teemme yhteistyötä tiimin sisällä, muiden tiimien kanssa sekä ulkopuolisten kumppanien kanssa. Verkostotiimi on Innovan paras tiimi usealla mittarilla mitattuna.

8.1.1 Verkostotiimin strategiset tavoitteet

Vision toteuttamiseen tiimi tarvitsee strategian. Strategia toteutetaan asettamalla riittävä määrä strategisia tavoitteita. Tavoitteiden toteuttaminen edellyttää menestystekijöiden oivaltamista ja löytämistä. Seuraavana vaiheena työryhmä lähti miettimään tiimin strategisia tavoitteita. Ohjenuorakseen työryhmä otti tuloskorttiajattelun neljä näkökulmaa:

1. Miltä tilanteemme näyttää omistajien näkökulmasta? (taloudellinen näkökulma)
2. Missä valossa asiakkaamme näkevät meidät? (asiakasnäkökulma)
3. Missä asioissa meidän on oltava muita parempi? (prosessinäkökulma)
4. Pystymmekö edelleen kehittämään ja luomaan uutta lisäarvoa? (Innovatiivisuuden ja oppimisen näkökulma)

Ehdotuksia strategisiksi tavoitteiksi tuli tiimipalaverin tuloksena verkostotiimiläisiltä ja työryhmä työsti niiden perusteella seuraavanlaisen taulukon:

Taulukko 2: Verkostotiimin strategiset tavoitteet

Tavoitteet			
Talous	Asiakas	Prosessi	Oppiminen ja kehittyminen
Innovan paras myyntikate	Tilaaja saa ammatillaisia	Projektien tehokas läpivieminen	Ammattitaidon ylläpitäminen
Taloustieto tiimissä, jokainen ymmärtää	Pidetään mitä luvattu	Kouluttajien ammattitaito	Uusimman tiedon hallinta
Asiakkaalle edullisin	Tuote on sovitussa valmiudessa	Laitteet kunnossa	Prosessin jatkuva kehittäminen
Tuotteen jatkuva taloudellinen kehitys	Asiakaslähtöinen tuotekehitys	Työelämälähtöisyys	Avoin suhtautuminen uusiin asioihin
Taloustiedon jatkuva ylläpito	Tiimin sisäinen asiakkuus	Tehokas tuotekehitysprosessi	Oppimiskyky ja halu
Ennakointi	Kehitys ja yhteistyö	Osaamisen tiedostaminen/jakaminen	Resurssien kehittäminen
Panos - tuotos -suhde	Asiakkuuden hyvä hallinta	Sählääminen pois	Luovuuden kehittäminen
		Olellaisen asian oivaltaminen	Benchmarkkaus
		Ohjeiden oikea toteuttaminen	
		Tarjousten laadukkuus	
		Johtamisen laadukkuus	
		Hyvä markkinointiosaaminen	

Verkostotiimin strategisten tavoitteiden osalta yllä olevassa taulukossa on esitetty ehkä hieman karkealla tasolla mutta kuitenkin riittävän selkeästi tiimin ne tavoitteet, jotka toteutettuna varmistavat vision saavutettavuuden.

Verkostotiimin strategisten tavoitteiden pohjalta työryhmä lähti määrittelemään eri näkökulmien osalta tavoitteiden saavuttamiseksi menestystekijät, jotka toteutettuna varmistavat vision etenemisen.

8.1.2 Strategisten tavoitteiden edellyttämät kriittiset menestystekijät

Työryhmä lähti työstämään edellä esitetyn taulukon tavoitteiden mukaan menestystekijöitä. Kriittisiä menestystekijöitä työstettiin ns. syy-seuraus ajattelun avulla. Kaiken työskentelyn pohjalla oli kokoajan visio. Työryhmä työsti menestystekijöitä useampaan otteeseen. Työskentelyn vaiheista on liitteet 2-4, joissa on taulukon muodossa kirjattuna kriittisten menestystekijöiden työstämisen prosessi. Prosessi ei ole kovin näkyvä ja selvä, mutta työskentely tapahtui aivoriihi tyyppisinä keskusteluina, joissa jokainen työryhmäläinen nosti esiin tärkeiksi kokemiaan menestystekijöitä. Taulukot muokkaantuivat kolmen eri ”aivoriihi” tapahtuman lomassa. Tavoitteet ja menestystekijät rajautuivat ja menestystekijöistä keskeisimmät korostettiin punaisella värillä. Työryhmän tavoitteena olikin mittareiden määrittämistä silmällä pitäen yhdistellä, rajata ja poistaa esiin tulleita ajatuksia, jotta mittarit pystyttiin määrittelemään ja jotta tuleva tuloskortti pysyisi mahdollisimman yksinkertaisena.

Työryhmällä oli myös kriittisten menestystekijöiden työstämisen aikana apunaan ja ohjenuorana (vision lisäksi) Innovan liiketoimintastrategiasta löytyvä SWOT – ana-

lyysi (taulukko 3). Kyseinen SWOT on koko Innovan kattava, mutta sopii luonnollisesti myös verkostotiimin käyttöön

Taulukko 3: Innovan SWOT

Vahvuudet	Heikkoudet
<ul style="list-style-type: none"> • Valmis, toimiva organisaatio • Osaava henkilöstö • Vakiintuneet asiakassuhteet • Suht. laaja toiminta-alue • Kilpailukykyinen laitekanta • Hyvä maine tärkeimmissä asiakaspiireissä • Toimiva yhteistyöverkosto • Hyvä työilmapiiri • Joustavuus • Itsenäinen toimintamalli 	<ul style="list-style-type: none"> • ”kurssikeskus” maine • Liiallinen riippuvuus työhallinnon ostopäätöksistä • Vähäinen lisäkoulutusrahoitus • Kalliit toimialat • Tilojen ”väärä” sijainti
Mahdollisuudet	Uhat
<ul style="list-style-type: none"> • Mahdollisuus kehittyä ja laajentua • Oman alan huippuosaamisen lisääminen • Aikuiskoulutuksen kysynnän lisääntyminen • Entisestään paraneva yhteistyö elinkeinoelämän kanssa • Mahdollisuus kasvaa ja voimistua yhdistymisen myötä 	<ul style="list-style-type: none"> • Itsenäisyys ja joustavuus häviävät • Järjetön kilpailu • Henkilöstön iäkkyyys • Uusia osaajia tai koulutettavia ei löydy. • Verkottuminen epäonnistuu • Uskottavuus kärsii • Työn mielekkyyys katoaa

8.2 Tavoitteiden asettaminen ja mittareiden määrittäminen

Tavoitteiden ja kriittisten menetystekijöiden pohdinnan jälkeen Innovan BSC työryhmä otti alla olevan taulukon 4 käyttöönsä ja lähti työstämään lyhyen aikavälin tulokorttia.

Taulukko 4: Tulokorttipohja

MISSIO	VISIO (2010)	TAVOITTEET	STRATEGIA	MITTARIT	TOIMENPITEET	
Mikä on verkostotiimin tehtävä Innovassa?	"Teemme työtä yrittäjäsäteilyllä omilla koulutusaloillamme tätä hetkeä ja tulevaisuutta varten. Meistä on asiakkaillemme hyötyä. Yhdessä olemme parhaita."	<ul style="list-style-type: none"> •Innovan paras myyntikate •Hyvä taloustieto tiimissä •Riittävä ennakointikyky 	<i>Miten asetetut tavoitteet saavutetaan?</i>			TALOUS
		<ul style="list-style-type: none"> •Tyytyväinen asiakas •Tyytyväiset työntekijät 				ASIAKAS
		<ul style="list-style-type: none"> •Projektien tehokas läpivieminen •Hyvä markkinointiosaaminen 				TOIMINTA
		<ul style="list-style-type: none"> •Henkilöstön osaamisen jatkuva kehittäminen •Tehokas tuotekehitys 				OPPIMINEN JA KEHITYMINEN

Taulukko oli yksinkertainen Excel – pohja, johon työryhmä kirjasi verkostotiimin vision mukaan yhdeksän keskeistä tavoitetta, jotka ovat edellytyksiä visiotilan saavuttamiseksi.

Kun keskeiset yhdeksän tavoitetta oli saatu määritettyä, työryhmä lähti miettimään keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi (tiimin toimintastrategia) ja määrittelemään mittareita, joiden avulla etenemistä kohti tavoitteita voidaan tarkastella.

Kun strategia oli määritelty ja sen toteutumista kuvaavat mittarit valittu, määriteltiin ne käytännön toimenpiteet ja vastuut, joita noudattamalla saadaan haluttuja arvoja valituista mittareista.

Näin työskentely eteni lopulliseen tuotokseensa Innovan lyhyen tähtäimen tulokortti, joka on esitetty taulukkona 5 seuraavassa:

Taulukko 5: Innovan tasapainotettu tuloskortti

TOIMINTA-AJATUS	VISIO (2010)	TAVOITTEET	STRATEGIA	MITTARIT	TOIMENPITEET	TALOUS	ASIAKAS	TOIMINTA	OPPIMINEN JA KEHITYMINEN
Innova edistää toiminnallaan ympäröivän yhteiskunnan menestymistä kouluttamalla ja valmentamalla opiskelijoita heidän ammatillisissa taidoissaan oivaltamisen ja elinikäisen oppimisen periaatteella toimien samanaikaisesti myös alueellisenä kehittäjänä.	Meistä on asiakkaillemme omilla koulutus-aloillamme tätä hekeä ja tulevaisuutta varten.	Innovan paras myyntikate Hyvä taloustieto tiimissä Riittävä ennakointikyky	Projektikohtaisella talouden seurannalla ja arvioinnilla parannetaan ennustettavuutta ja helpotetaan toiminnan ohjausta.	Arviointiyökalu käytössä/ei (tarkennuseennuste + projektikalenteri) Myyntikate-% min. 36%, 714 000 euroa	Tarkennuseennuste (3kk) Projektipääliköiden tulevaisuuden arviointiyökalu käyttöön.		Palauttejärjestelmiä käytetään entiseen malliin. Tavoite asetetaan vuosittain. Tiimin ilmapiiriä seurataan talon yhteisessä kyselyssä sekä tiimin palaverissa.	Tarjottimen kerääminen, toteuttaminen/koordinointi Markkinointisuunnitelman laatiminen ja käytäntöön otto	Osaamiskartituksen tekeminen Vuosittain määritellään tiimikohtaiset kehitystavoitteet ja seurataan miten ne toteutuvat
		Tyytyväinen asiakas Tyytyväiset työntekijät	Tyytyväisten työntekijöiden kautta tyytyväisiin asiakkaisiin.	Opiskelijapalaute (OPAL + läpili kyselyt) 4 Tiimin ilmapiiri (webropol + mutu)	Koulutustarjottimen kerääminen, toteuttaminen/koordinointi				
		Resurssien tehokkaampi hyödyntäminen Hyvä markkinointi-osaaminen Resurssien tehokas käyttö suhteessa tulovirtaan	Koulutustarjottimen avulla tehostetaan projektien läpivientä ja selkeytetään markkinointia. Markkinointi suunnitellaan yhdessä ja toteutetaan keskitetysti.	Koulutustarjotin tehty/ei tehty Markkinointisuunnitelma tehty ja toteutettu (tuumitaso ja koulutusala-kohtainen)					
		Henkilöstön osaamisen jatkuva kehitys Tasokas tuotekehitys	Vuosittaiset kehittämistarpeet määritetään osaamiskartoitusprosessilla	Osaamiskartoitus tehty/ei tehty Tiimikohtaisten kehitystavoitteitten saavuttaminen					

9 INNOVAN VERKOSTOTIIMIN MEGATRENDEJÄ 2010 (BSC)

Vuositason tuloskortin valmistuttua, lähti BSC – työryhmä laatimaan pitkän tähtäimen tuloskorttia. Eli seuraavana vaiheena mietittiin tulevaisuudennäkymiä, ja oliko visio ja tavoitteet linjassa ”megatrendien” kanssa Työryhmä piti jälleen aivoriihi tyyppisen palaverin, jossa mietittiin verkostotiimin megatrendejä. Työryhmä purki asian seuraaviin kysymyksiin:

1. Ketkä ovat asiakkaitamme?
2. Mitkä ovat tuotteemme?
3. Mitä osaamista tarvitaan?
4. Miten verkostoidutaan?

Kysymysten pohjalta kirjattiin työryhmän ajatuksia.

Ketkä ovat asiakkaitamme 2010? Työvoimapolitiittinen koulutus tulee vähenemään oleellisesti pienemmäksi kuin 40 %, ja opiskelija-aines on enemmän ohjaavaa toimintaa kaipaavaa. Sen sijaan henkilöstökoulutus lisääntyy suuremmaksi kuin 40 %. Maahanmuuttajat ja uudet yrittäjät ovat kasvava ryhmä ja myös pienet (mikro) yritykset ovat vielä ”valloittamaton” alue. ESR –rahoitteiset projektit loppuvat melkein kokonaan.

Mitkä ovat tuotteemme? Henkilökohtaistamisen (yrityskohtaistamisen) merkitys kasvaa ja työelämän osaamisen tarve lisääntyy. Työelämän tarvitsemat koulutukset tulevat olemaan yhä räätälöidympiä. Tuotteiden taso nousee (vrt. perus atk → tietotekniikan soveltaminen) ja niiden on oltava monipuolisia. Lisäksi kansainvälisyys ja non-stop ajattelu tulee lisääntymään.

Mitä osaamista tarvitaan? Työvoimapolitiittisten koulutuksien ohjaamistarve lisääntyy, joten tarvitaan ohjaavaa koulutusta. Työelämän tarpeiden ymmärtäminen lisääntyy, työelämäyhteyksien on oltava hyvät ja työelämän osaamisen on oltava huippuluokkaa. Koulutustaso nousee, tulevia koulutuksia on esim. tradenomien lisäkoulutus.

Miten verkostoidutaan? Nuorisoasteen koulutuksessa yhteistyö on kiinteää (RAO/NOVIDA). Satakunnan aikuiskoulutuskeskusten välinen yhteistyö on vahvuutena. Yliopisto ja korkeakoulu – yhteistyö on epätodennäköistä. Yritysten yhteistyökumppanuus lisääntyy ("hovihankkija"). Toiminta on enemmän asiakkaan luona, mutta Rauma on ehkä kiinteänä painopisteenä.

Jälleen yksinkertaiseen Excel – pohjaan työryhmä kirjasi aivoriihi tapahtuman saldoa, saaden aikaiseksi taulukossa 6 esitetyn pitkän tähtäimen tulokortin.

Taulukko 6: Innovan pitkän tähtäimen tulokortti

Edistämme yhdessä asiakkaittemme menestystä.				
TOIMINTA-AJATUS	Teemme työtä yrittäjäsäteilyllä omilla koulutusaloillamme tätä heikeä ja tulevaisuutta varten. Meistä on asiakkaillemme hyötyä. Yhdessä olemme parhaita.			
VISIO	MEGATRENDIT	PT TAVOITTEET	PT STRATEGIA	
TALOUS	2010 ollaan laskusuhdanteessa, Tulovirta muodostuu pienemmistä puroista	Talouden pitkän tähtäimen suunnitelma, Henkilökohtaiset tulostavoitteet	Henkilökohtaiset budjetit	
ASIAKAS	Koulutettavien materiaali muuttuu, työvoimakoulutuksen määrä laskee ja henkilöstökoulutuksen määrä lisääntyy Markkinoinnin merkitys kasvaa Asiakasmäärä kasvaa Asiakashallinnan merkitys kasvaa	Markkinointi ja sen suunnittelu on oltava osa jokapäiväistä elämää, Nimetyt yritysryhymiehet toimivat aktiivisesti yhteistyössä asiakasyritysten kanssa	Asiakkuuksien hallintaa on parannettava -> käynnistettävä projekti asian kuntoon saattamiseksi Henkilökohtaiset tavoitteet asiakaspalveluun	
TOIMINTA	Koulutuksen painopiste muuttuu, Koulutussuunnittelun rooli kasvaa Koulutusmuodot muuttuvat Oppilaitosten yhdistyminen	Koulutusten parempi tuotteistaminen, Nuorten toisen asteen koulutus - oppilaitosten yhdistyminen? Työelämäosaamisen oltava hyvä	Uudet tuotteet, varsinkin yritysmaailmaan laatu/ympäristöturvallisuus asioita korvaamaan Selkeä toimintamalli yritysten kanssa työskentelemiseen BSC:n henkilökohtaistaminen	
OPPIMINEN JA KEHITTÄMINEN	Non-stop koulutuksen kasvu, Työssäoppimisen määrä lisääntyy	Henkilöstön kehityttävä non-stop malliin, Kouluttajien jalkautuminen Markkinointiosaaminen pitää olla korkeatasoista	Uudet tuotteet, varsinkin yritysmaailmaan laatu/ympäristöturvallisuus asioita korvaamaan Selkeä toimintamalli yritysten kanssa työskentelemiseen BSC:n henkilökohtaistaminen	Timin osaamistarpeet tunnistettava -> osaamiskartoitus -> kehityskeskustelut -> henkilökohtaiset kouluttautumistavoitteet

10 KRIITTINEN TARKASTELU

10.1 Yleisesti

Tuloskortit ovat saaneet osakseen paljon kritiikkiä. Tutkijat, konsultit ja yritysjohtajat ovat arvostelleet niitä. Näin käy jokaisen uuden johtamisopin kohdalla. Kritiikki on osaltaan hyödyllistä, koska se auttaa ymmärtämään menettelytapojen rajoituksia ja taustalla olevia oletuksia. Toisaalta on kuitenkin hyvä muistaa, ettei kaikki kritiikki kohdistu menetelmän logiikkaan vaan pikemminkin kokemuksiin puutteellisista käytännön sovelluksista. Kritiikissä on siis osa aiheellista ja osa aiheetonta. (Malmi, Peltola, Toivanen 2006, 231.)

Yksi usein kuultu perustelu yritysten tai organisaatioiden luopuessa tuloskortista on se, että tuloskortin läpikäyminen vie kohtuuttomasti aikaa, eikä siinä kuitenkaan keskitytä yrityksen menestyksen kannalta oleellisiin kysymyksiin. Tässä on kyse lähinnä tuloskortin puutteellisesta soveltamisesta, eikä niinkään itse tuloskortin puutteista. Jos johdolla on selkeä käsitys siitä, mitä organisaation tulisi saada aikaan, mutta tuloskortti on sekoitus eri sidosryhmien toiveista, on varsin ymmärrettävää, että tuloskortista halutaan luopua. (Malmi, Peltola, Toivanen 2006, 238.)

10.1.1 Strategia

Yrityksen strategian ja tuloskortin välinen suhde on ollut usein kritiikin kohteena. On väitetty, että organisaatioiden on mahdotonta määritellä strategia niin tarkasti, että sen pohjalta voisi luoda tuloskortin. On totta, että strategiaa joudutaan usein täsmentämään ja miettimään yksityiskohtaisemmalla tasolla, erityisesti silloin kun mittareita johdetaan syy-seuraus logiikkaa käyttäen.

Vaivio (2006) on myös esittänyt epäilyn siitä voiko yrityksellä ylipäänsä olla kiinteää strategiaa jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä tai voidaanko strategiaa todellisuudessa kuvata muutamalla mittarilla. (Malmi, Peltola, Toivanen 2006, 232.) Toisaalta kritiikki pitää paikkansa, vaikka strategisesti merkittävät asiat, joihin koko organisaatio ei voi vaikuttaa, kuten investointipäätökset, voidaan jättää strategiamittariston ulkopuolelle. BSC lähtee ajatuksesta, että visio ja strategia voidaan muuttaa mittareiksi. Tällä ei kuitenkaan tarkoiteta sitä, että kaikki strategiassa ja johtamisessa

olennainen olisi mahdollista muuttaa mitattaviksi suureiksi. ”Yrityksen strategian sisältöä ei juuri koskaan voida mitata täydellisesti.” Näitä asioita onkin johdettava BSC:n ulkopuolella tai määriteltävä poikkeavat seurantarutiinit. (Malmi, Peltola, Toivanen 2006, 232.)

10.1.2 Syy-seuraussuhteet

On väitetty, ettei tuloskortin näkökulmien välillä ole kausaalisuhdetta. Norreklit esimerkiksi väittää, että asiakasuskollisuuden kasvu ei välttämättä johda kannattavuuden paranemiseen. Vaikka väite on paikkansapitävä, se ei silti tarkoita sitä, ettei tuloskortti, joka on rakennettu tämän oletuksen pohjalta, voisi toimia. (Malmi, Peltola, Toivanen 2006, 234.) Väitteen taustalla on ajatus siitä, että olisi olemassa yleispäteviä syy-seuraussuhteita. Eli tuloskortti olettaisi, että asiakasuskollisuuden kasvu johtaisi aina parempaan kannattavuuteen. Näin ei kuitenkaan ole, sillä syy-seuraussuhteissa ei ole kyse yleispätevien yhteyksien löytämisestä eri mittareiden välillä. Syy-seuraussuhteissa on kyse tietylle organisaatiolle, tiettyinä ajankohtina ja tietyssä tilanteissa toimivien mittareiden määrittelystä. Lisäksi ajatus siitä, että syy-seuraussuhteiden tulisi olla todennettuja faktoja, vaatii hieman tarkennusta. ”Kaplan ja Norton (1996) määrittelivät syy-seuraussuhteet joukoksi hypoteeseja syy-seuraussuhteista.” (Malmi, Peltola, Toivanen 2006, 234.) Tämän mukaan ne ovat johdon näkemys keinoista, joiden avulla haluttuihin päämääriin päästään. Ne eivät siis ole jotain, joka on jo tapahtunut tai tulee varmuudella tapahtumaan. Johtaminen olisi helppoa, jos olisi olemassa keinot ja niistä johdetut mittarit, joiden avulla päästäisiin varmasti haluttuun lopputulokseen. (Malmi, Peltola, Toivanen 2006, 234.)

Organisaatioissa, joissa menestyksen uskotaan muodostuvan pienien vaiheittaisten parannuksien avulla eri puolilla organisaatiota, voi olla hankala soveltaa strategiakarttaa ja sen pohjana olevaa syy-seurausajattelua. Strategiakartta korostaa joitain asioita, jättäen toiset taustalle. Mikäli kaikki osa-alueet ovat yhtä tärkeitä, eikä mitään voi jättää taustalle, muodostuu useita syy-seuraussuhteita ja mittareita. Strategiakartta ei välttämättä ole paras työkalu tässä tilanteessa. (Malmi, Peltola, Toivanen 2006, 235.)

Silloin kun ennakoiviin mittareihin voidaan vaikuttaa melko nopeasti, syy-seuraussuhteisiin perustuva mittaristo voi olla ongelmallinen. Tällöin mittaristo

muuttuu jatkuvasti, koska siihen valitut kehityskohteet vaihtuvat. Näin voi käydä organisaatiossa, jossa on poikkeuksellisen hyvä kyky ratkoa ongelmia, kuten myös nuorissa, kasvavissa yrityksissä, joissa ongelmat ovat luonteeltaan melko yksinkertaisia. Vastaavasti samaan ongelmaan törmätään, jos yrityksen toimintaympäristö muuttuu nopeasti. Syy-seuraussuhteiden käyttäminen edellyttää useamman vuoden aikaväliä ja vakiintuneita olosuhteita. (Malmi, Peltola, Toivanen 2006, 236-237.)

10.2 Lähtökohtana perustehtävä koulutusorganisaatiossa

Julkisin varoin toimivan koulutusorganisaation menestymistä voidaan kuvata sillä, kuinka hyvin organisaatio on onnistunut perustehtävässään. Tällaisiksi voidaan laskea koulutuspalvelujen tuottaminen, opetus ja oppiminen. Tulokortti auttaa oppilaitoksen johtoa suuntaamaan toimintaa strategisten tavoitteiden kannalta keskeisiin asioihin. Asiantuntijaorganisaatiossa, joita koulutusorganisaatiot ovat, korostuvat oppimisen ja kasvun näkökulma sekä aineettoman pääoman merkitys. Henkilöstön kehittämisenä pyritään tukemaan strategisten tavoitteiden saavuttamista. Lisäksi kaupallista toimintaa harjoittavilla koulutusorganisaatioilla huomio kiinnittyy luonnollisesti myös taloudelliseen näkökulmaan. (www.oph.fi, viitattu 4.2.2007)

Toiminnassa onnistuminen edellyttää tiivistä yhteistyötä muiden toimijoiden kanssa. Lisäksi koulutusorganisaatio joutuu toiminnassaan sovittamaan omat tavoitteensa sekä kansallisten että esim. kaupungin strategiassa annettujen tavoitteiden pohjalta. Tavoitteet tulee huomioida myös käytettävässä BSC mittaristossa. BSC mallin käyttöönottoa suunniteltaessa koulutusorganisaation on syytä selvittää itselleen, miksi malli aiotaan ottaa käyttöön ja mitä se edellyttää. Käyttöönotto on osoittautunut ammatillisessa koulutuksessa aikaa vieväksi prosessiksi. BSC-mittaristoa käyttäneet organisaatiot ovat todenneet, että strategiset tavoitteet eivät ole riittävän selkeitä tai ne eivät vastaa perustehtävän kannalta keskeisiin asioihin. Tämän takia strategisia tavoitteita on jouduttu hiomaan vielä mallin käyttöönottovaiheessa, mikä on luonnollisesti näkynyt aikataulussa. (www.oph.fi, viitattu 4.2.2007)

Koulutuspoliittiset uudistukset tai potentiaalisten koulutukseen hakeutuvien opiskelijoiden määrän väheneminen ovat esimerkkejä ulkoisen toimintaympäristön muutoksista, jotka käynnistävät strategiaprosessin uudelleen ja johtavat mittariston tarkastukseen. Vastaavasti myös sisäisen toimintaympäristön muutokset tulee huomioida

sekä strategian tarkastamisena että mittariston päivittämisenä. BSC tuleekin nähdä jatkuvana prosessina eikä pelkästään käyttöönottoprojektina. (www.oph.fi, viitattu 4.2.2007)

Oppilaitosten kokemukset osoittavat, että alkuvaiheessa kehitetty laaja mittaristo, joudutaan karsimaan ja rajaamaan, jotta päästäisiin keskeisten strategisten tavoitteiden edellyttämään mittaristoon. Samalla tulee varmistaa, että mittarit on valittu siten, että ne ohjaavat koko koulutusorganisaation tarkasteluun, eikä pelkästään yksikkökohtaisten tulosten arviointiin. Onnistuessaan mittaristo kytkee yhteen organisaation toiminnan ja strategian. (www.oph.fi, viitattu 4.2.2007)

Leonardo –projektiin osallistuneiden oppilaitosten kokemusten mukaan huomio tulisi kiinnittää mm. seuraaviin asioihin mittaristoa rakennettaessa ja käyttöönotettaessa. Koulutuksen järjestäjän ja oppilaitoksen prosessit tulisi yhdensuuntaistaa ja toimitasuunnitelma tulisi laatia siten, että se sisältää eri vaiheet vaiheistettuna ja aikataulutettuna. Käyttöönoton prosesseille tulisi nimetä vastuuhenkilöt ja käyttöönottoaihetta tulisi tukea koulutuksen ja opastuksen avulla. Lisäksi käyttöönottoprosessia pitäisi seurata ja arvioida. (www.oph.fi, viitattu 4.2.2007)

Seuraavassa on koottu mittariston käyttöönottoon liittyviä ongelmia ja haasteita eri koulutusorganisaatioiden kokemuksiin perustuen, huomioitavaksi jo rakennusvaiheessa. Koulutusorganisaatiot ovat perinteisesti keskittyneet enemmän toimintaan kuin tulosten seuraamiseen, mikä osaltaan näkyy mittariston rakentamisessa. Mittaristo muodostetaan helposti siten, että mitataan operatiivisia asioita eikä suinkaan strategisia. Näin ollen strategialla ja mittaristolla ei ole yhteyttä toisiinsa. Lisäksi on havaittu, että aluksi mittaristoon on määritelty liian paljon mittareita, joita on jouduttu karsimaan myöhemmässä vaiheessa. Tulokortissa on keskitytty helposti mitattaviin asioihin, eikä suinkaan toimintaa ohjaaviin mittareihin. Taloudelliset mittarit ovat myös olleet korostuneessa asemassa. Lisäksi on havaittu, että mittareiden systemaattinen seuranta edellyttää tietojärjestelmän käyttöä. (www.oph.fi, viitattu 4.2.2007)

11 PÄÄTELMÄT JA MITTARISTON EDELLEEN KEHITTÄMINEN

Tarve BSC:n rakentamiselle Innovassa syntyi, kun haluttiin saada koko organisaatio sitoutumaan yhteisiin tavoitteisiin. Lisäksi haluttiin löytää työkalu, jonka avulla voi-

daan riittävän aikaisessa vaiheessa vaikuttaa tulokseen ja asiakastyytyvyyteen vaikuttaviin tekijöihin. Myös onnistumisen seuranta haluttiin tehdä näkyväksi. Tavoitteeksi asetettiin vision ja strategioiden jalkauttaminen BSC:n avulla konkreettiseksi koko organisaatiota koskeviksi tavoitteiksi ja toiminnaksi.

Innovan BSC -hanke aloitettiin pilottitiimin, verkostotiimin toimesta. Perusedellytyksenä onnistumiselle oli ryhmän tiivis yhteishenki ja sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin. Johto asetti tavoitteeksi tasapainotetun tuloskortin rakentamisen osaksi Innovan johtamisjärjestelmään ennen vuoden 2007 alkua. Sinänsä työskentely on edennyt aikataulussa, ja tasapainotetun tuloskortin ensimmäinen virallinen versio on valmis koekäyttöön. Toki paljon työtä on vielä jäljellä ja BSC:n rakentamista voisi kin verrata jäävuoren huippuun, jossa näkyvänä osana tuloskortit on saatu valmiiksi.

Kokemukset Innovan pilottitiimissä ovat olleet varsin positiivisia, ja projektin alussa asetetut tavoitteet on saavutettu. Yrityksen visiosta ja strategiasta on tullut konkreettisempi ja taloudellinen ymmärrys on kasvanut koko pilottitiimissä. Seuraavaan kappaleeseen on koottu pilottitiimin henkilöstön ajatuksia tasapainotetun tuloskortin rakentamiseen liittyen.

Työskentelyprosessi, kun laadittiin verkostotiimin ensimmäistä tasapainotettua tuloskorttia (katso kappale 7.2), saattaa vaikuttaa helpolta, mutta sitä se ei kuitenkaan ollut. Työryhmä työsti lyhyen tähtäimen tuloskorttia useaan otteeseen. Työ eteni näkökulmittain, kohta kohdalta. Tuloskortti pyrittiin pitämään hyvin ”kansantajuisena”. Ulkopuoliselle lukijalle taulukko voi jäädä hämäränpeittoon, mutta jokaiselle verkostotiimiläiselle termit ja sisällöt ovat ymmärrettäviä.

Pitkän tähtäimen tuloskortti syntyi huomattavasti jouhevammin kuin lyhyen tähtäimen tuloskortti. Joko prosessina se oli helpompi työstää, tai osasyynä saattaa olla, että BSC työryhmän elinkaari saapui tiensä päähän ja puhti loppui. Pitkän tähtäimen tuloskortti saanee uutta näkemystä uuden BSC työryhmä kokoonpanon myötä.

11.1 Verkostotiimin henkilöstön mietteitä

Tuloskortin laadinta on vaatinut työryhmältä paljon innostusta ja työtä. Työskentely on ollut antoisaa ja rankkaa, mutta samalla on opittu paljon oman tiimin toiminnasta. Tasapainotetun tuloskortin rakentaminen on mahdollistanut ”koko tiimin” osallistu-

misen toiminnan suunnitteluun. Se on tuonut tavoitteet kaikkien tietoon, ja samalla on opittu myös tunnistamaan puutteita. Tiimin omana tavoitteena on usein tullut esiin lausahdus ”helpottaa Eskon (tiimin esimiehen) työskentelyä.” Lausahdus on kuvaava esimerkki koko tiimin todellisesta yhteishengestä organisaation kaikilla tasoilla.

Asetettujen tavoitteitten mukaisesti taloustietoisuus on parantunut, tiimille on laadittu oma markkinointisuunnitelma ja osaamiskartoitus on toteutettu. Samoin asiakas-tyytyväisyys niin ostavan asiakkaan kuin koulutuksessa oleva opiskelijankin osalta pyritään ottamaan entistä paremmin huomioon. Tämä näkyy mm. koulutustuotteiden kehittämisenä ja tarjousten laadinnan laadullisuuteen huomion kiinnittämisenä. Tasapainotettu tulokortti nähdäänkin ”Jatkuvan kehityksen työkaluna”. Jatkoa suunnitellaan ja seuraavaa vuotta ajatellen, työryhmän kokoonpanoa tullaan muuttamaan. Muutama keskeinen avainhenkilö säilyy kokoonpanossa, mutta muuten ryhmä saa uudet jäsenet. Tällä haetaan uusia ideoita, mutta myös tiimin sitoutumista tulokorttijohtamiseen. Työryhmä on jo pohtinut tulevia tavoitteita, ja ääneen on lausuttu toive, että nykyisen projektipäälliköiden hoitaman projektikohtaisen budjetoinnin voisi viedä askeleen eteenpäin, jolloin jokainen tekisi oman ns. henkilökohtaisen budjetin.

11.2 Kehityshankkeen arviointi

Tasapainotetun tulokortin rakentamisprojekti on esimerkki siitä millaista on opettajan työ, siihen kuuluu keskeisenä opettamisen lisäksi työyhteisön kehittäminen. Tämän kehityshankkeen tavoitteena oli olla mukana työyhteisön kehittämisessä ja kasvava opettajana. Aikuiskoulutus puolella opettajan työ on muutakin kuin perinteistä luokassa opettamista ja tuntien valmistelua. Opettajan työ sisältää edellä mainittujen lisäksi koulutusten suunnittelua, kehittämistä, tarjousten laadintaa, markkinointia jne. Tavoitteena on toimia taloudellisesti, laadukkaasti ja niin, että myös asiakkaat eli koulutusta ostavat tahot ja opiskelijat olisivat tyytyväisiä saamaansa opetukseen. Työssään selviytyäkseen on Innovan tasapainotettu tulokortti tarkoitettu työkaluksi opettajille, jotta he työssään saavuttaisivat asetetut tavoitteet.

11.3 Jatkokehitys

Tulevaisuudessa tasapainotetun tuloskortin kehittäminen etenee omalla painollaan organisaatiossa ohjausryhmän vetämänä ja yhtenä keskeisenä haasteena on mittariston käyttöönotto. Voidaankin sanoa, että ensimmäinen askel kohti mittariston todellisten hyötyjen realisoitumista, on mittariston otto tehokkaaseen käyttöön. Käyttöönotto tapahtuu ensin pilottitiimin toimesta, mutta tuloskortti-ajattelu on asetettujen tavoitteiden mukaisesti tarkoitus laajentaa koko Innovaa koskevaksi strategiseksi johtamisjärjestelmäksi. Tasapainotetun tuloskortin kokonaisvaltainen käyttöönotto Innovassa noudattelee todennäköisesti seuraavia toimia Toivasen mallin mukaisesti: Mittariston sovittaminen organisaation eri osiin ja mittariston kehittäminen jatkuvan parantamisen periaatteella (katso luku 5).

Kriittiseksi tekijäksi tuloskortin levittämisessä muihin tiimeihin voi muodostua henkilöstön sitoutuminen. Pilottitiimissä henkilöstön sitoutuminen tapahtui yhdessä tekemällä ja mittaristoa rakentamalla. Vision ja strategian konkreettinen ymmärtäminen ja niihin pohjautuvien mittareiden rakentaminen sitoutti tiimin mittaristoon. Voidaankin todeta että, tuloskorttipohjainen johtaminen on vaarassa epäonnistua, jos henkilökuntaa ei saada ymmärtämään tuloskorttiajattelua ja sillä saavutettavia etuja. Tuloskortin käyttö ei voi olla vain ylhäältä johdettua, vaan jokaisen on sisäistettävä ja sitouduttava sen käyttöön. Verkostotiimin osalta tuloskorttiajattelua on "opiskeltu" tiimin yhteisissä palavereissa.

Malmin, Peltolan ja Toivasen (2006) mukaan Balanced Scorecardin käyttöönotolla saavutetut hyödyt voidaan tiivistää seuraavaan viiteen kohtaan:

1. *Auttaa muuntamaan strategian toiminnaksi.* Tämän hyödyn toteutumien edellyttää tulosmittariston käyttöä strategisena johtamisvälineenä, pelkkä ”lentokoneenohjaamo” tyyppinen mittaristo ei riitä.
2. *Tukee resurssien parempaa allokoointia eli kohdentamista.* Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että kaikkea ei pyritä toteuttamaan kerralla, vaan visio, johon strategialla pyritään, saavutetaan vaihe vaiheelta.

3. *Parantaa tiedonkulkua ja ymmärtämistä.* Strategiat ovat selkiytyneet organisaatiolle mittariston rakentamisen yhteydessä. Samalla työntekijät ovat ymmärtäneet paremmin oman työnsä merkityksen koko organisaation kannalta.
4. *Mahdollistaa oppimisen strategiasta.* BSC mahdollistaa strategian arvioimisen. Jos henkilöstön osaaminen kehittyy toivotulla tavalla, laaduntuottokyky paranee ja tuotannon läpimenoajat lyhenevät, mutta taloudellinen tuottavuus ei kuitenkaan kasva, on jossain vikaa.
5. *Mahdollistaa budjetoinnista luopumisen tai sen keventämisen.* Tulostittariston avulla voidaan hoitaa tavoitteiden asettaminen ja niiden toteutumisen seuranta. Tällöin vältetään jokaisen aktiviteetin erikseen hyväksyttämiseltä. (Malmi, Peltola, Toivanen 2006, 53-57.)

Näiden edellä mainittujen viiden kohdan toteutumisen tavoittelu kannustaa jatkamaan työtä BSC:n laajentamiseksi koko Innovaa koskevaksi ohjausjärjestelmäksi.

LÄHTEET

Kirjat:

Kaplan, R.S & Norton, D.P. 1996. The Balanced Scorecard: Translating strategy into action. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Kaplan, Robert S. & Norton, David P. 1992. The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance, Harvard Business School Review, Jan-Feb, Vol. 70:1, 71-79.

Kaplan, Robert S. & Norton, David P. 2002. Strategialähtöinen organisaatio. Helsinki: Kauppakaari.

Malmi, Teemu., Peltola, Jukka., Toivanen, Jouko. 2006. Balanced Scorecard. Helsinki: Talentum.

Puuro, Jukka. 2001. Balanced Scorecardin vaikutus suomalaisten strategioiden toteuttamiseen. Pro gradu –tutkielma, Vaasan yliopisto.

Toivanen, Jouko. 2001. Balanced Scorecardin implementointi ja käytön nykytila Suomessa. Lappeenrannan Teknillinen Korkeakoulu, väitöskirja. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 108. Digipaino.

Internet lähteet:

Innovan kotisivut, www.lakk.fi, viitattu 7.1.2007

Opetushallituksen sivut, www.oph.fi, viitattu 4.2.2007

Muu materiaali:

Innovan A- tason laatukäsikirja

Innovan liiketoimintastrategia

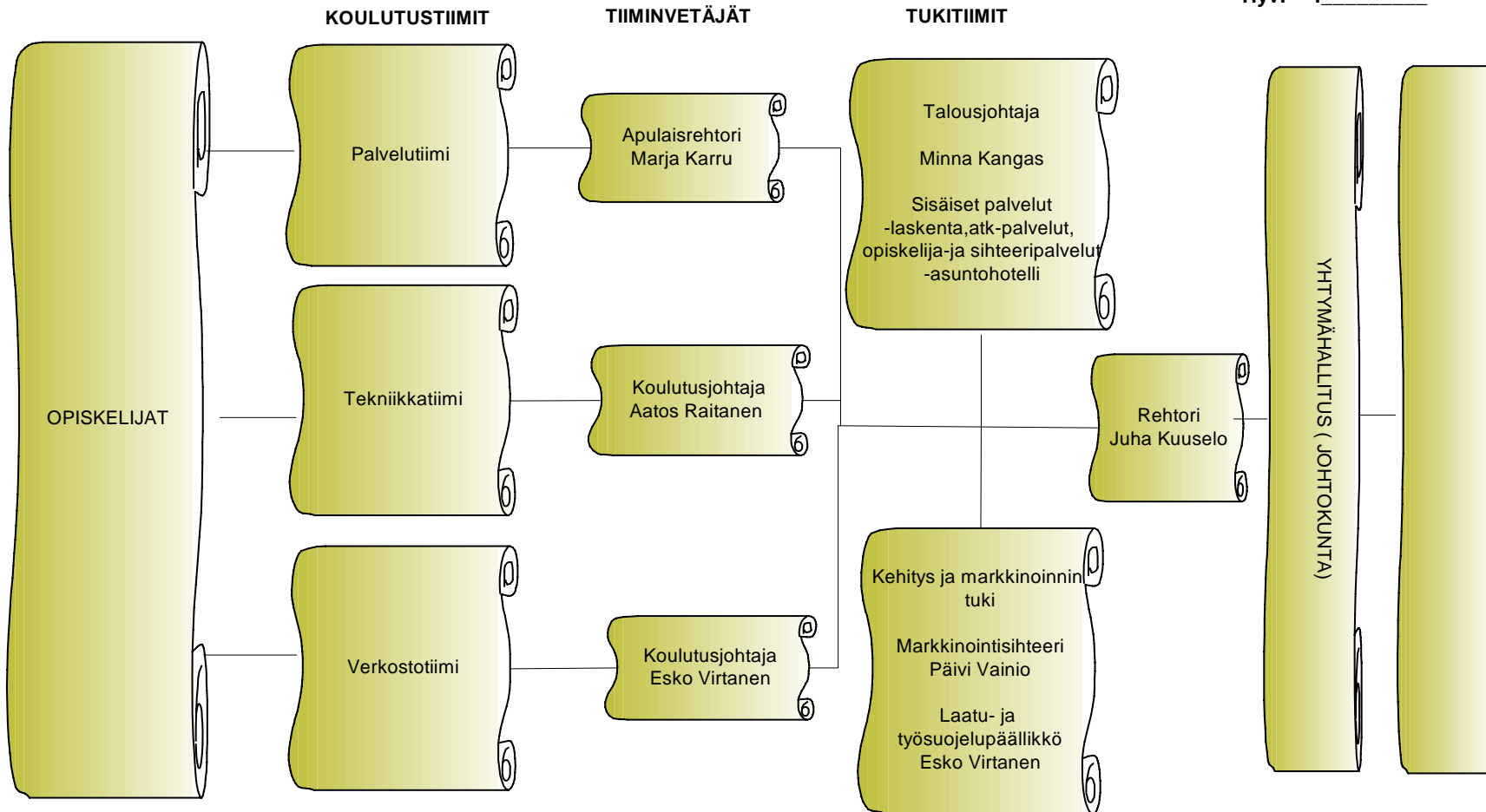
Innovan yritysesittelymateriaali

LIITE 1

INNOVA
Länsi-Suomen Aikuiskoulutuskeskus
Laatujärjestelmä

ORGANISAATIO

Tunnus: B004-6
Sivu : 1(1)
PVM : 4.4.2002
Hyv. : _____



INNOVAN johtotiimin muodostavat rehtori, apulaisrehtori, talousjohtaja, koulutusjohtajat ja henkilöstön edustaja. Koulutustiimien kokoonpano vaihtelee tilanteiden mukaan. Kullekin koulutustiimille on nimetty tiiminvetäjä. Sisäisestä puhelinluettelosta näkee mihin tiimiin kukin henkilö kuuluu.

LIITE 2

Taulukko: Verkostotiimin tavoitteet ja menestystekijät 1

Verkostotiimin visio:				
"Teemme työtä yrittäjäsäteilyllä omilla koulutusaloillamme tätä hetkeä ja tulevaisuutta varten. Meistä on asiakkaillemme hyötyä. Yhdessä olemme parhaita."				
Verkostotiimin tavoitteet:				
	Talous	Asiakas	Prosessi	Oppiminen ja kehittyminen
Tavoitteet	Innovan paras myyntikate	Tilaaaja saa ammatillaisia	Projektien tehokas läpivieminen	Ammattitaidon ylläpitäminen
	Taloustieto tiimissä, jokainen ymmärtää	Pidetään mitä luvattu	Kouluttajien ammattitaito	Uusimman tiedon hallinta
	Asiakkaalle edullisin	Tuote on sovituksessa valmiudessa	Laitteet kunnossa	Prosessin jatkuva kehittäminen
	Tuotteen jatkuva taloudellinen kehitys	Asiakaslähtöinen tuotekehitys	Työelämälähtöisyys	Avoin suhtautuminen uusiin asioihin
	Taloustiedon jatkuva ylläpito	Tiimin sisäinen asiakkuus	Tehokas tuotekehitysprosessi	Oppimiskyky ja halu
	Ennakointi (3kk)	Kehitys ja yhteistyö	Osaamisen tiedostaminen/jakaminen	Resurssien kehittäminen
	Panos - tuotos -suhde	Asiakkuuden hyvä hallinta	Sählääminen pois	Luovuuden kehittäminen
	Riittävän pitkälle ulottuva tilauskanta	Tyytyväinen asiakas	Olellaisen asian oivaltaminen	Benchmarkkaus
			Ohjeiden oikea toteuttaminen	
			Tarjousten laadukkuus	
		Johtamisen laadukkuus		
		Hyvä markkinointiosaaminen		
Menestystekijät	Kustannustehokkuus	Asiakkaan tarpeiden tunteminen	Asioiden tarkistaminen/varmistaminen	Henkilökunnan oppimiskyky ja
	Avoin tiedottaminen talousasioista	Ammattitaitovaatimusten tunteminen	Tehokas tuotekehitysprosessi	halukkuus ylläpitää ammattitaitoaan
	Hintatietoisuus	Sopimusten laatiminen ja tiedon jakaminen	tiimimäinen ideointikäsitteily	Tehokas virheistäoppimisprosessi
	Oppiminen	Asiakkaan kuunteleminen	Markkinointi	Innovatiivinen infrastruktuuri
	Tehokas talouden seuranta	Työtovereiden työn tunteminen	markkinoinnin suunnittelu	Luovuuden kehittäminen (koulutustarve)
	Reaaliaikainen budjetointi (rullaava 3kk)	Naapuritiimin tunteminen	Projektin tehokas läpivienti	
	Tulevien muutosten arviointi (EU-proj.)	Asiakkaan tunteminen	itsenäisen ja tehokkaaseen pystyvä henkilökunta	
	Eri rahoitusmuotojen hallinta	Tyytyväiset työntekijät	laitteet ja laitteiden käyttötaito kunnossa	
		Tuotteen laadun ylläpito/kehittyminen	Osaamisen hyödyntämisen korkea taso	
		Hyvä yhteydenpito asiakkaisiin	tiimin jäsenten osaamisen hyödyntäminen prosesseissa	

LIITE 3

Taulukko: Verkostotiimin tavoitteet ja menestystekijät 2

"Teemme työtä yrittäjäsäteilyllä omilla koulutusaloillamme tätä hetkeä ja tulevaisuutta varten. Meistä on asiakkaillemme hyötyä. Yhdessä olemme parhaita."				
Verkostotiimin tavoitteet:				
	Talous	Asiakas	Toiminta	Oppiminen ja kehittyminen
Tavoitteet	Innovan paras myyntikate	Tyytyväinen asiakas	Projektien tehokas läpivieminen	Henkilöstön osaamisen jatkuva kehittäminen
	Hyvä taloustieto tiimissä	Tyytyväiset työntekijät	Hyvä markkinointiosaaminen	
	Riittävä ennakointikyky		Tehokas tuotekehitysprosessi	
Menestystekijät	Innovan paras myyntikate	Tyytyväinen asiakas	Tehokas tuotekehitysprosessi	Henkilöstön osaamisen jatkuva kehittäminen
	Kustannustehokkuus	Pidetään mitä luvattu	tiimimäinen ideointikäsitteily	Henkilökunnan oppimiskyky ja
	Panos - tuotos -suhde	Tilaja saa ammatillaisia	työelämälähtöisyys	halukkuus ylläpitää ammattitaitoaan
	Hyvä taloustieto tiimissä,	Tuote on sovitussa valmiudessa	Markkinointi	Uusimman tiedon hallinta
	Avoin tiedottaminen talousasioista	Tyytyväiset työntekijät	markkinoinnin suunnittelu	Luovuuden kehittäminen (koulutustarve)
	Taloustiedon jatkuva ylläpito		tarjousten laadukkuus	Avoin suhtautuminen uusiin asioihin
	Varmistetaan että jokainen ymmärtää		hyvä markkinointiosaaminen	Tehokas virheistäoppimisprosessi
	Tehokas talouden seuranta		Projektin tehokas läpivienti	Resurssien kehittäminen
	Riittävä ennakointikyky		itsenäseen ja tehokkaaseen pysty	Benchmarkkaus
	Tulevien muutosten arviointi (EU-proj.)		laitteet ja laitteiden käyttötaito kunnossa	
	Pitkälle ulottuva tilauskanta		sählääminen pois	
	Reaaliaikainen budjetointi (rullaava 3kk)		olennaisen asian oivaltaminen	
			ohjeiden oikea toteuttaminen	
		Asioiden tarkistaminen/varmistaminen		
		Laadukas johtaminen		

LIITE 4

Taulukko: Verkostotiimin tavoitteet ja menestystekijät 3

Verkostotiimin tavoitteet:				
	Talous	Asiakas	Toiminta	Oppiminen ja kehittyminen
Tavoitteet	Innovan paras myyntikate	Tyytyväinen asiakas	Projektien tehokas läpivieminen	Ammattitaidon ylläpitäminen
	Hyvä taloustieto tiimissä,	Asiakaslähtöinen tuotekehitys	Hyvä markkinointiosaaminen	Prosessien jatkuva kehittäminen
	Riittävä ennakointikyky	Asiakkuuden hyvä hallinta	Tehokas tuotekehitysprosessi	Hyvä tiedonkulku
	Asiakkaalle edullisin	Kestävät asiakassuhteet	Laadukas johtaminen	Innovatiivinen infrastruktuuri
	Tuotteen jatkuva taloudellinen kehitys		Osaamisen hyödyntämisen korkea taso	
	Eri rahoitusmuotojen hallinta			
Menestystekijät	Innovan paras myyntikate	Tyytyväinen asiakas	Tehokas tuotekehitysprosessi	Ammattitaidon ylläpitäminen
	Kustannustehokkuus	Pidetään mitä luvattu	tiimimäinen ideointikäsitteily	Henkilökunnan oppimiskyky ja
	Panos - tuotos -suhde	Tilaja saa ammattilaisia	työelämälähtöisyys	halukkuus ylläpitää ammattitaitoaan
	Asiakkaalle edullisin	Tuote on sovitussa valmiudesa	Markkinointi	Uusimman tiedon hallinta
	Hintatietoisuus	Tyytyväiset työntekijät	markkinoinnin suunnittelu	Luovuuden kehittäminen (koulutustarve)
	Kustannusten hallinta	Asiakaslähtöinen tuotekehitys	tarjousten laadukkuus	Avoin suhtautuminen uusiin asioihin
	Hyvä taloustieto tiimissä,	Kehitys ja yhteistyö	hyvä markkinointiosaaminen	Prosessien jatkuva kehittäminen
	Avoin tiedottaminen talousasioista	Asiakkaan tarpeiden tunteminen	Projektin tehokas läpivienti	Tehokas virheistäoppimisprosessi
	Taloustiedon jatkuva ylläpito	Ammattitaitovaatimusten tunteminen	itsenäseen ja tehokkaaseen pysty	Resurssien kehittäminen
	Varmistetaan että jokainen ymmärtää	Asiakkaan kuunteleminen	laitteet ja laitteiden käyttötaito kun	Benchmarkkaus
	Tehokas talouden seuranta	Työtovereiden työn tunteminen	sählääminen pois	Hyvä tiedonkulku
	Riittävä ennakointikyky	Naapuritiimien tunteminen	olennaisen asian oivaltaminen	Suunnitelmallinen ja avoin sisäinen viestintä
	Tulevien muutosten arviointi (EU-proj.)	Tuotteen laadun ylläpito/kehittymis	ohjeiden oikea toteuttaminen	Innovatiivinen infrastruktuuri
	Pitkälle ulottuva tilauskanta	Asiakkuuden hyvä hallinta	Asioiden tarkistaminen/varmistami	osaamisen tiedostaminen/jakaminen
	Reaaliaikainen budjetointi (rullaava 3kk)	Tiimin sisäinen asiakkuus	Osaamisen hyödyntämisen korke	Tyytyväiset työntekijät
	Tuotteen jatkuva taloudellinen kehitys	Sopimusten laatiminen ja tiedon ja	tiimin jäsenten osaamisen hyödynt	olennaisen asian oivaltaminen
	Oppiminen	Asiakkaan tunteminen	kouluttajien ammattitaito	tiimimäinen ideointikäsitteily
	Eri rahoitusmuotojen hallinta	Hyvä yhteydenpito asiakkaisiin	laitteet kunnossa	
	Kestävät asiakassuhteet	osaamisen tiedostaminen/jakaminen		