



ESPOO
ESBO



Kyvykkyyksien johtamisen käsikirja





#MakeWithEspoo kokoaa Espoossa kokeillen kehitettyjä tuotoksia kehittämisen, johtamisen ja konsultoinnin työkaluiksi City as a Service -tavoitteen mukaisesti. Se on 6Aika-projekteissa luotujen viitekehysten, käsikirjojen ja työkalujen yhteiskehittämisen sateenvarjo, joka uudistaa toimintaa sosiaalisesti, kulttuurillisesti, ekologisesti ja taloudellisesti kestäväällä tavalla.

6Aika on Suomen kuuden suurimman kaupungin - Helsingin, Espoon, Tampereen, Vantaan, Oulun ja Turun - yhteinen strategia, joka tähtää avoimempien ja älykkäämpien palvelujen kehittämiseen. Tavoitteena on synnyttää Suomeen uutta osaamista, liiketoimintaa ja työpaikkoja. 6Aika-hankkeita oli käynnissä vuoden 2017 lopussa yli 30, ja niiden yhteenlaskettu budjetti oli yli 57 miljoonaa euroa.

Esipuhe

Maaailma muuttuu seuraavien vuosikymmenten aikana enemmän kuin se on muuttunut viimeisten vuosisatojen aikana. Uutta luovat innovaatiot muuttavat vakiintunutta toimintaa, mikä luo kokonaan uusia mahdollisuuksia kestäväen ja ihmislähtöisen tulevaisuuden rakentamiseen.

Julkissektorin on aktiivisesti etsittävä uutta rooliaan yksilöiden, yhteisöjen, yritysten, yhteiskunnan ja ympäristön muutoksissa. Perinteisen, siiloutuneen ja hallintoperustaisen toiminnan tilalle tarvitaan uusia, avoimia ja vaikuttavia tapoja ymmärtää asiakkuutta, tietoa ja toimintaa. Avoin toiminta vahvistaa osallisuutta, vastuullisuutta ja luottamusta. Se raivaa tietä asiakkuusperustaisille palveluille ja uusille liiketoiminnoille sekä julkisen toiminnan uudelle roolille.

Me Espoossa luomme uusia menestystarinoita törmäyttämällä erilaisia toimijoita, toimintoja ja verkostoja. Make With Espoo -tuoteperheen menetelmien ja -työkalujen avulla varmistamme, että teemme oikeiden ihmisten kanssa oikeita asioita, oikea-aikaisesti ja oikeiden kyvykkyyksien avulla.

Digitaalisen transformaation, kaupungistumisen ja globalisaation johdosta kuntien toiminnan kehittäjät ja johtajat joutuvat tunnistamaan entistä enemmän erilaisia toiminnallisia riippuvuuksia ja niiden vaikutuksia toimintaan. On arvioitava aiempaa systemaattisemmin ja kokonaisvaltaisemmin, mitä kyvykkyyksiä tarvitaan ja mitä ei, jotta kunnan elinvoima ja hyvinvointi turvataan niin asiakkuuksien ja palvelujen ohjauksessa ja hallinnassa, palvelujen järjestämisessä kuin myös itse palvelutuotannossa.

Tämän Make With Espoo -tuoteperheeseen kuuluvan Kyvykkyyksien johtamisen käsikirjan tarkoituksena on tukea johtajia ja kehittäjiä hyödyntämään kyvykkyydestä toiminnan kehittämisessä. Käsikirjan määrittelyjen ja esimerkkien avulla johtajat ja kehittäjät pystyvät kuvaamaan strategisia ja operatiivisia tavoitteitaan sekä tavoitteiden saavuttamisessa tarvittavia kyvykkyyksiä ja niiden kehittämistä kokonaisuutena yhteentoimivalla tavalla julkisen ja yksityisen sektorin välillä.

Lämmin kiitos kyvykkyydestä kehittämisenestä ja tämän käsikirjan kirjoittamisesta vastanneelle kehittämisspäällikkö ja toiminta-arkkitehti Piia Wollsténille sekä muille Espoon kaupungin konserniesikunnan palvelukehityksikön asiantuntijoille.

Päivi Sutinen

KT, EMBA, palvelukehitysjohdaja
Espoon kaupunki

ISBN 978-951-857-814-0 (nid.)
ISBN 978-951-857-815-7 (PDF)

Tämä teos on lisensoitu Creative Commons BY 4.0 Kansainvälinen -lisenssillä.



6Aika



Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Sisältö

Tausta ja tavoitteet	5
Uusia tapoja toiminnan kuvaamiseen ja kehittämiseen	6
Kunnan toiminnan kuvaaminen kokonaisuutena	6
Yhteistyöllä uusia liiketoimintamalleja	7
Lähtökohtia kyvykkyyksien tarkasteluun	8
Kyvykkyyks-käsitteen määrittelyä	8
Kyvykkyydet julkisen sektorin suosituksissa ja viitearkkitehtuureissa	9
Dynaamiset kyvykkyydet strategisessa toiminnan kehittämisessä	10
Kyvykkyydet ja strateginen johtaminen	12
Toimintaympäristön muutokset strategian määrittelyssä	12
Strategisen johdon vastuut	13
Operatiivisen johdon vastuut	14
Arvon luonti asiakkaalle	14
Oppiva organisaatio	15
Kyvykkyydestarkastelu ja kyvykkyyksien hallinta osana kunnan johtamista	16
Mitä kyvykkyydet ovat?	16
Kyvykkyydestarkastelu kunnan toiminnassa	17
Kyvykkyydestarkastelun prosessi	18
Kyvykkyydestasojen hallinta kunnan johtamisessa	19
Tiedolla johtaminen ja kyvykkyyksien hallinta	20
Kyvykkyydestarkastelu asiakkuuksien ja palvelujen hallinnan ja optimoinnin tukena	21
Tukipalvelut kyvykkyyksinä	22
Kaupunki palvelujen tuottamisen ja kehittämisen mahdollistajana	23
Liiketoimintamalli kyvykkyydestarkastelun apuvälineenä	24
Johtopäätöksiä kyvykkyyksien johtamisesta	25
Soveltamisesimerkkejä	28

Tausta ja tavoitteet

Julkisen sektorin toimintaa on perinteisesti ajateltu hallinto- ja lakiperustaisesti. Resurssit on osoitettu menobudjetoinnin avulla palveluja tuottaville yksiköille. Asiakkuuteen ja toimintaympäristöön kytkeytyvät tulevaisuuden haasteet ja mahdollisuudet sekä innovaatioiden tuomat uudet, asiakkaalle arvoa tuovat ratkaisut ovat saattaneet unohtua toiminnan kehittämisessä.

Tarkastelemalla organisaation toimintaa ja sen kehittämistä kyvykkyyksien avulla voidaan selvittää, millä tavalla organisaatio järjestäisi ja tuottaisi palveluja asiakkailleen kestäväällä tavalla ja mahdollisimman kustannusvaikuttavasti myös tulevaisuudessa. Toiminnan suunnittelu ja kehittäminen kyvykkyystarkastelun avulla on osoittautunut käytännössä haasteelliseksi, mutta onnistuessaan se on tehostanut toimintaa ja sen vaikuttavuutta.

Kun toiminnan kehittämistä tarkastellaan organisaation kyvykkyyksien avulla, ajatus irtautuu pois hallintolähtöisestä ajattelusta, jossa palvelut ja toiminnot sijoituvat tiettyyn hallinnonalakohtaiseen organisaatiolaatikkoon. Tässä käsikirjassa tarkastellaan kyvykkyyksiä kunnan toiminnan näkökulmasta mutta myös yritysten näkökulmasta. Tarkastelun avulla voidaan löytää uusia toimintamalleja siihen, miten kunta voi omalla toiminnallaan mahdollistaa yritysten elinvoimaisuutta.

Uusia tapoja toiminnan kuvaamiseen ja kehittämiseen

Kyvykkyyksien tarkastelu vie huomion pois organisaatorakenteesta ja keskittyy asiakkaaseen, palveluihin ja strategiaa toteuttavaan arvolupaukseen. Kunnassa yksittäinen asiakas ryhmittyy useisiin asiakkuussegmentteihin ja arvolupaus asiakkaalle kytkeytyy strategiseen palvelulupaukseen. Perinteinen hallintoperustainen ajattelu ja organisaatioiden esitystapa ei tarjoa nykypäivän kehittämisvaatimuksille riittävää ketteryyttä ja sopivaa muotoa. Tämän vuoksi julkisellekin sektorille on kehitetty uusia tapoja kuvata, suunnitella ja kehittää toimintaa ja tavoitteita asiakkuusperustaisesti. Nämä uudet kuvaamisen, suunnittelun ja kehittämisen tavat auttavat peilaamaan toiminnan tarkoitusta ja toteutusta arvolupaukseen ja sen lunastamiseen, ei hallinnonalan tehtävien toteuttamiseen. Suunnittelun avuksi on luotu erilaisia lähestymistapoja ja työkaluja, joita tässä käsikirjassa sivutaan. (Ks. Make With Espoo -tuoteperehen tuotokset).

Toiminnan tarkastelu kyvykkyyksien kautta jää helposti hyvin ylätasoisiksi ja abstrakteiksi kuvauksiksi, jotka käytännön kehittäjät kokevat operatiivisessa toiminnassa kaukaisiksi ja hyödyttömiksi. Siksi onkin tärkeää kuvata kyvykkyyksiä eritasoisten toimintojen kautta ja huolehtia eritasoisten kyvykkyyksikuvausten yhteen toimivuudesta organisaation sisällä. Yhteistä niille ovat kuitenkin organisaation strategiset tavoitteet.

Digitaalisen muutoksen muokatessa julkisia palveluja ja toimintoja kyvykkyystar- kastelu kytkee toiminnan, tiedon, osaamisen ja järjestelmät tehokkaasti yhteen. Hallintoperustainen ajattelu jää taakse tässäkin: tietojärjestelmät eivät kytkeydy hallintorakenteeseen ja hallinnon prosesseihin vaan palvelulähtöisiin prosesseihin, jotka tuottavat palvelun ja joilla lunastetaan asiakkaalle luvattu arvo. Toimintaympäristön muutokset ja asiakastarpeet määrittelevät kehittämistavoitteita niin palvelu- ja teknologiakehityksen syötteeksi kuin myös organisaation henkilöstön kehittämiselle, mikä muodostaakin merkittävän osan organisaation kyvykkyyksistä.

Kunnan toiminnan kuvaaminen kokonaisuutena

Kyvykkyyslähtöisen toiminnan tarkastelun alkuun pääsemisessä auttaa kokonais- kuva organisaation toiminnasta tai liiketoiminnasta. Yrityksille on ollut tarjolla erilaisia liiketoiminnan kuvauspohjia ja työkaluja jo kauan, mutta ne eivät ole sellaisenaan käyttökelpoisia julkissektorilla.

Espoossa toiminnan suunnittelun kuvaustapa haluttiin sovittaa kunnan toiminnan omaan ansainta- ja palvelulogiikkaan. Kunnan toiminnan kokonaiskuvan kuvaa- mista varten kehitettiin kuntasektorille sopiva Kuntakanvas-työkalu, joka on yhteentoimiva yritysten käyttämien työkalujen kanssa.

Kunnan ansaintalogiikka eroaa liiketaloudellisessa mielessä yksityissektorin ansaintalogiikasta, koska julkisen sektorin tavoitteena ei ole tuottaa yritysten tapaan voittoa, vaan tuottaa palveluita, joilla on mitattavia yhteiskunnallisia vaikuttavuuksia. Toisin kuin yrityksissä, kunnan tulorahoitus ei perustu asiakkaan palvelujen käyttöön, vaan palvelujen käytöstä riippumattomaan verotukseen. Tällöin on olennaista tunnistaa, että asiakkuusmäärien kasvattamisen sijaan resurssien tehokas ja oikea-aikainen kohdistaminen oikeille asiakkaille oikea- aikaisesti ja ennakoivasti on toiminnan suunnittelun ja palvelujen kehittämisen avainkysymys. Mikäli julkinen sektori pyrki kasvattamaan yksityissektorin tavoin asiakaskuntaansa, verovaroin katettavat kustannukset kävisivät ennen pitkää kestäättömiksi.



Kunnan liiketoiminnan ansainta- ja palvelulogiikan ydin.

Yhteistyöllä uusia liiketoimintamalleja

Tehokkaassa ja vaikuttavassa toiminnassa tarvitaan erilaisia kyvykkyyksiä ja niiden yhteentoimivuutta. Tiedon, uudenlaisen osaamisen ja uusien teknologioiden hyödyntämisen merkitys kasvaa entisestään digitaalisen muutoksen muokatessa kunnan toimintaa. Myös johtamista tulee uudistaa, jotta uusia kyvykkyyksiä kehittyy ja jotta omaksutaan ja opitaan uusi ajattelutapa.

Kyvykkyyksien tarkastelu auttaa hahmottamaan ja suuntaamaan organisaation kehittämistavoitteita kokonaisvaltaisesti, koska niiden avulla toimintaa tarkastellaan hallintotehtäviä laajemmassa kontekstissa. Julkisen sektorin ei tarvitse selviytyä tulevaisuuden haasteista yksin, kun se ottaa kehittämiseen mukaan myös organisaation ulkopuolisia kyvykkyyksiä. Niitä on saatavilla mm. erilaisten ekosysteemien kautta, joissa toimii yrityksiä, tutkimusorganisaatiota ja muita osaajayhteisöjä.

Tämä lähestymistapa toiminnan kehittämiseen vaatii uudenlaista asennetta, osaamista ja ymmärrystä siitä, miten kaupunki tai kunta ja kunnat yhdessä voivat toimia uusien innovatiivisten palvelujen mahdollistajana useiden erilaisten kyvykkyyksien yhdistämisen kautta. Kunta houkuttelee vahvana toimijana puoleensa asukkaita, yrityksiä ja tutkimustoimintaa sekä luo mahdollisuuksia uusille alueen elinvoimaisuutta lisääville liiketoiminnoille ja työpaikoille. Hyödynsaajana on näin koko yhteiskunta.

Tässä käsikirjassa avataan kyvykkyyksien monimuotoista maailmaa julkisen sektorin toiminnan johtamisen kontekstissa. Käsikirja perustuu kirjoittajien omaan ajatteluun, työ- ja kehittämiskokemuksiin ja osaamiseen hyödyntäen alan kirjallisuutta ja tutkimuksia sekä yhteistyöverkostoja, jotka on listattu tämän käsikirjan lopussa.

Lähtökohtia kyvykkyyksien tarkasteluun

Kyvykkyyksien käsitteen määrittelyjä

Kyvykkyydet yhdistetään usein osaamiseen ja kompetenssiin, mutta organisaation kyvykkyyksillä on paljon laajempi merkitys. Kyvykkyyksillä tarkoitetaan organisaation toimintakykyä eli organisaation ominaisuuksia ja kilpailutekijöitä, joihin yksittäisen henkilön tai henkilöryhmän yhteinen osaaminen luetaan kyvykkyyksien joukkoon.

Kirjallisuudesta löytyy useita kyvykkyyksien määritelmiä ja kyvykkyyksiä voidaan tarkastella useilla eri tasoilla sekä eri tavoilla. Ratkaisevaa onkin se, että organisaatio löytää omaa toimintaansa ja sen kehittämistä tukevan organisaation yhteisen kyvykkyyksien määrittelyn ja kuvaustavan sekä menetelmät, jotka hyödyntävät kyvykkyyksien tarkastelua osana organisaation strategista johtamista. Jotta kyvykkyyksiä voidaan johtaa, niiden tulisi olla mitattavia ja siten ne toimivat myös tietolähteinä johdolle.

Kyvykkyyksien määrittelyn kirjossa on kuitenkin löydettävissä joitakin samoja elementtejä. Kyvykkyydet määritellään useimmiten organisaation aineellisiksi ja aineettomiksi tekijöiksi, osa-alueiksi tai pääomiksi. Kyvykkyyksien määrittely eroaa siten kompetenssin määrittelystä.

Yhteistä määrittelyissä on myös kyvykkyyksien integroituneisuus: kyvykkyydet eivät tuota arvoa itsessään, vaan useamman kyvykkyyden yhteistoiminnon kimpuna. Yksi kyvykkyystekijä voi harvoin tuottaa yksinään organisaation arvo-lupausta tai muuta merkittävää toimintoa, vaan kyvykkyydet yhdessä muodostavat organisaation toimintakyvyn ja kilpailutekijät. Ne voivat liittyä organisaation sisäisiin tai ulkoisiin pääomiin tai prosesseihin.

Kyvykkyydet ovat muuntuvia, koska arvon luominen muuntuu tarpeiden muuttuessa. Kyvykkyyksien asetelmat muuttuvat samassa suhteessa strategisten tavoitteiden ja asiakkaiden vaatimien arvonmuodostuksen tarpeiden kanssa.

Kyvykkyydet, jotka on tunnistettu organisaation toiminnan ydinkyvykkyyksiksi eli niiksi, joilla on organisaation toimintakyvylle strateginen merkitys, voivat ajan kuluessa muuttua väistyviksi kyvykkyyksiksi. Toimintaympäristön muutoksessa organisaation ydinkyvykkyyksiksi nousevat tällöin kokonaan uudet, aiemmin piilevät tai vasta tunnistetut kyvykkyydet. Tällainen muutos on juuri nyt käsillä digitaalisen muutoksen vaikuttaessa tulevaisuuden palveluihin, joissa palvelujen digitalisointi, tekoäly sekä datan hyödyntäminen liiketoiminnan kehityksessä ja vaihdannan välineenä tuovat uusia mahdollisuuksia palvelujen järjestämiseen ja tuottamiseen.

Yhteistä määrittelyissä on myös havainto, että ihmisen toiminta liittyy vahvasti kyvykkyyksiin. Usein törmää kyvykkyyksimäärittelyihin, jotka painottuvat aineettomien kyvykkyyksien integraatioihin. Tällöin puhutaan osaamisesta, tiedoista, asiantuntijuudesta ja vuorovaikutustaidoista kyvykkyyksinä. Kun kyvykkyyksiä määritellään, on tärkeää huomioida organisaation toiminnan kokonaisuuden kannalta myös aineelliset kyvykkyydet, joita ovat mm. erilaiset toimintaa tukevat teknologiat ja laitteet.

Kyvykkyyksien johtaminen taas liittyy vahvasti ihmisen toimintaan ja prosesseihin, jotka ovat vakiintuneita organisaation toiminnassa. Kun organisaation prosesseja ja ihmisten toimintaa kehitetään, kehittyvät samalla myös kyvykkyydet. Prosesseihin liittyy joko välittömästi tai välillisesti ihmisen toiminta riippuen siitä, kuinka automatisoitu prosessi on. Automatisoitujen prosessien valvomiseen ja huoltamiseen tarvitaan usein jossakin kohdin ihmisen toimintaa, vaikka prosessin lopputulos hoituisikin ilman ihmisen toimintaa (esimerkiksi sähköinen ajanvaraus).

Prosesseihin liittyy erilaisia toimintoja ja tietoja, joita useimmiten työntekijä käsittelee, hyödyntää ja yhdistää tuottaakseen prosessin lopputuotteen, kuten palvelutapahtuman. Ihmisen toiminta on liimaa erilaisten kyvykkyyksien, aineellisten ja aineettomien, välillä ja tätä kautta erilaiset kyvykkyydet integroituvat toimiviksi kokonaisuuksiksi. Ihminen siis integroi erilaisia kyvykkyyksiä toimiviksi ja arvoa tuottaviksi palveluiksi ja toiminnoiksi.

Toiminnan tai palvelun kehittämiseen liittyy yhä useammin ICT-kehittämistä toimintoja automatisoitaessa tai palveluja digitalisoitaessa. Näillä toimenpiteillä pyritään mm. entistä tehokkaampaan toimintaan. Käytännössä tämä voi tarkoittaa nopeampia palvelun läpimenoaikoja tai tiedon tuottamista asiakkaalle omatoimista asiointia varten. Organisaatiolla voi olla useista erilaisista palveluista ja eri asiakasryhmistä johtuen käytössään samanaikaisesti useita eri liiketoimintamalleja ja niiden edellyttämiä kyvykkyyksiä.

Toimintojen tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta voidaan arvioida esimerkiksi prosesseihin liitettävien mittareiden avulla. Niiden tuloksia arvioimalla on mahdollista seurata toiminnan tuloksia ja vaikutuksia sekä määritellä uusia tavoitteita. Sisäisten prosessien ja toimintamallien eli sisäisten kyvykkyyksien mittaaminen osoittaa organisaation toimintakyvyn eli kyvykkyyksien kehittymisen kypsyyttä. Prosessien kehittämisen tuloksena arvontuotto lisääntyy ja organisaation kyvykkyytaso nousee.

Kyvykkyydet julkisen sektorin suosituksissa ja viitearkkitehtuureissa

Kyvykkyyksiä on määritelty julkisen sektorin toimintaa ohjaavissa ja suosittavissa julkaisuissa ja dokumenteissa. Toiminnallisia kuvauksia ja suosituksia antavat mm. Kunnan johtamisen viitearkkitehtuuri (myöh. JVA) ja julkisen hallinnon suositus kokonaisarkkitehtuurin suunnittelusta ja kehittämisestä (JHS 179).

Kunnan johtamisen viitearkkitehtuurin kyvykkyyksien määrittelyn mukaan kunnan toimintaa tarkasteltaessa kunnan kyvykkyyden osa-alueet ovat välineitä, joiden

avulla kunta tuottaa lisäarvoa asiakkailleen ja lunastaa palvelulupauksensa. Kyvykkyyksien osa-alueet ovat toimintamallit, prosessit, tiedot, kanavat, rahoitus, osaaminen ja resurssit. Kyvykkyyksien avulla kunta järjestää ja tuottaa asiakkailleen koko palvelutarjoomansa eli palvelut, palvelupaketit ja palveluryhmät. Yhdenkin kyvykkyyden osa-alueen, esimerkiksi resurssien tai osaamisen, puuttuminen vaikuttaa palvelujen tarjontaan ja laatuun. Vastaavasti jos yhtäkin osa-aluetta tehostetaan digitalisaation avulla, muuttaa se toisia kyvykkyyksialueita. Sivulla 17 olevassa kuvassa esitetään kunnan kyvykkyyksien osa-alueet ja niiden kytkeytyminen palveluhierarkiaan Kunnan johtamisen viitearkkitehtuurin mukaisesti.

Kunnan johtamisen viitearkkitehtuuri noudattelee myös aiemmin kuvattua määrittelyä, jossa organisaation toiminta koostuu erilaisista kokonaisuuksiksi integroituvista kyvykkyyksistä. Ihmisen toiminta kytkeytyy kyvykkyyksiin erilaisissa toimintamalleissa ja prosesseissa mm. erilaisten osaamisten ja tietojen hyödyntämisen kautta. Kyvykkyyksiä hyödyntämällä asiakkaille tuotetaan palveluja, joille taas on asetettu esimerkiksi laatu- ja saavutettavuustavoitteita. Asetetut tavoitteet sisältävät mm. arvon asiakkaalle.

JHS 179 (JHS 179 Kokonaisarkkitehtuurin suunnittelu ja kehittäminen) kuvaa organisaatioiden kyvykkyyksien toteuttamiseen tarvittavan kolmea yhdistelmää ja osatekijää: toimintamallit ja prosessit, henkilöstö ja osaaminen sekä tiedot ja järjestelmät. Nämä kyvykkyyksien osatekijät nähdään erityisesti yrityksissä kilpailutekijöinä ja kriittisinä menestystekijöinä. JHS 179 mainitsee kyvykkyyksien perustuvan johtamisprosessien toimivuuden, toiminnan prosessien ja henkilökunnan osaamisen lisäksi verkostojen hyödyntämisen liiketoiminnoissa. Organisaatioilla tulee olla tiettyjä kyvykkyyksiä liiketoimintamallien toteuttamiseksi, ja liiketoimintamallien muutostarpeet asettavat vaatimuksia kyvykkyyksien kehittämiseksi. Kyvykkyydet asettavat edelleen vaatimuksia prosesseille, organisaatiolle, tietotekniikalle ja tiedoille.

Kyvykkyyksien määrittelyssä on tarpeen nostaa esiin strategiset kyvykkyydet, joilla on erityinen rooli organisaation toiminnassa ja jotka siten eroavat edellä mainituista peruskyvykkyyksistä. Strategiset kyvykkyydet tuottavat muista kyvykkyyksistä erottuvaa lisäarvoa asiakkaille eli niistä muodostuvat organisaation menestystekijät. Liike-elämässä näillä kyvykkyyksillä onkin ratkaiseva merkitys sen kannalta, miten yritys kehittää toimintaansa ja luo uusia liiketoimintoja toimialan kehitysvauhtia nopeammin. Kunnissa strategisilla kyvykkyyksillä on merkitystä palvelujen vaikuttavuuden tavoittelussa.

Dynaamiset kyvykkyydet strategisessa toiminnan kehittämisessä

Liiketoiminnan näkökulmasta kyvykkyyksien tarkastelulla vältetään juuttumasta kategorisointiin, jossa kyvykkyyden jaotellaan kehittymisominaisuuksien perusteella. Modernissa kyvykkyyksien johtamisessa koko organisaation toiminnan perustana ovat dynaamiset ja jatkuvasti kehittyvät kyvykkyydet. Ne uudistuvat ketterästi ja niiden johtamisessa arvioidaan toimintaa ja asiakkuustarpeita jatkuvasti. Tämä on ehto kilpailluilla markkinoilla menestymiselle ja uusien markkina-alueiden löytämiselle. Peruskyvykkyydet määrittelevät organisaation toimintakyvyn alalla säilymiseksi, mutta niidenkin on kehityttävä ja oltava dynaamisia, jotta uusia liiketoimintamalleja syntyisi ja organisaatio saavuttaisi sitä kautta etua kilpailluilla markkinoilla.

Julkisen sektorin toimintamalli eroaa jonkin verran tästä liiketoiminnan näkökulmasta. Esimerkiksi kunnan ansaintalogiikkaan ei kuulu voiton tavoittelu liiketoiminnan tavoin, vaan keskiössä on useimmiten niukkuuden kohdentaminen vaikuttaviin kohteisiin. Kunnan taloudellisesti kestävään ja menestykselliseen palve-

lutuotantoon vaikuttavat oikein ja tehokkaasti kohdistetut resurssit, joten voidaan sanoa, että kunnan toiminnan peruskyykykyt pitävät kunnan toimintakykyisenä.

Kunta hoitaa lakisääteiset ja itse itselleen ottamat tehtävät tuottamalla palveluita saamiensa määrärahojen puitteissa siten, että annettu panos tuottaa mahdollisimman paljon vaikuttavuutta veronmaksajille. Vaikuttavuus voi olla esimerkiksi hyvinvointia, turvallisuutta, sujuvaa arkea ja liikkumista sekä elinvoimaa ja kilpailukykyä verrattuna muihin kuntiin.

Kunnan ei ole välttämätöntä tuottaa kaikkia palvelujaan itse, vaan niitä voidaan hankkia myös markkinoilta ja turvautua näin organisaation ulkopuolisiin kyvykkyyksiin. Kunnan ensisijaisena tavoitteena ei ole kasvattaa asiakasmäärää, vaan tuottaa hyvinvointia ja elinvoimaisuutta parantavia palveluja ennakoivasti ja vaikuttavasti. Elinvoimaisuuden näkökulmasta palvelujen kasvutarpeet luovat yrityksille myös uusia liiketoimintamahdollisuuksia, uusia työpaikkoja sekä kilpailukykyä ja elinvoimaa kunnan alueelle.

Peruskyykykyksien ja strategisten kyykykyksien arviointi ja dynaaminen kehittäminen ovat kunnan toiminnassa avainasemassa strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. Dynaamisilla kyykykyksillä uudistetaan organisaation toimintakykyä, jotta se saavuttaisi liike-elämässä toimiessaan kilpailuetua ja julkisella sektorilla toimiessaan entistä parempaa kilpailukykyä ja vaikuttavuutta veronmaksajille.

JHS 179 -suosituksessa kyykykyksien määrittelyssä lähdetään siitä ajatuksesta, että kyykykyt määrittyvät sen mukaan, mihin ne linkittyvät. Suosituksessa mainitaan erottavat kyykykyt, joita on vain kyseisillä organisaatiolla, esimerkiksi röntgenhoidon kyykykyys terveydenhoidon toimialalla. Tämä kytkeytyy aiemmin esitettyyn kuvaukseen peruskyykykyksistä, jotka ovat toiminnalle välttämättömiä toimialalla säilymiseksi. Organisaatiolla tulee olla palveluntuottamiseen tarvittavia välineitä, teknologiaa, osaamista, toimintamalleja ja prosesseja, jotta ne voivat tuottaa kuvantamisen palveluita.

Julkisella sektorilla tämä tarkoittaisi sitä, että kuvantamispalvelut kattaisivat mm. laissa edellytetyt vaatimukset laitteille ja henkilöstölle, että palvelussa hyödynnettävät prosessit ja toimintamallit olisi kuvattu, että henkilöstön resursointi ja palvelupisteiden sijainnit olisivat asiakkaille optimaalisia ja että hoitoon pääsy taattaisiin lain edellyttämässä ajassa. Liiketoiminnallisen ja voittoa tavoittelevan kuvantamisen organisaation kyykykyksiin voisi kuulua edellisten lisäksi vielä asiakkaille lisäarvoa tuottavia palveluja, kuten sähköisiä ajanvaraus- ja neuvontapalveluja, nopeampaa palveluun pääsyä, useita toimipisteitä sekä osaamisen kyykykyksissä laajempaa asiantuntijajoukkoa.

JHS 179 suosituksessa kynnyskyykykyksiksi mainitaan välttämättömiä ja organisaation toiminnalle strategisesti merkittäviä kyykykyksiä. Esimerkiksi sähköisten palveluiden tuottamisen kyykykyys tarvitaan, jotta päästään strategiseen tavoitteeseen palveluiden sähköistämisestä. Kuvantamispalvelujen esimerkissä kynnyskyykykyksinä voisivat olla lainmukaiset ja toimivat laitteet sekä röntgenkuvien tulkitsemisessa tarvittavat kyykykyt: osaaminen, teknologia ja tietovarastot. Samaa asiaa tapailtiin aiemmin strategisten kyykykyksien määrittelyssä, jossa JHS 179:n määrittelyn mukaisesti organisaation tulee muuttaa strategisiin tavoitteisiin päästäkseen dynaamisten kyykykyksien avulla olemassa olevia kyykykyksiä ja kehittää uusia. Dynaamiset kyykykyt ratkaisevat kilpailuedun ja elinvoimaisuuden. Ne vaihtelevat toimialoittain riippuen toimialan kehitysvauhdista.

Kyvykkyydet ja strateginen johtaminen

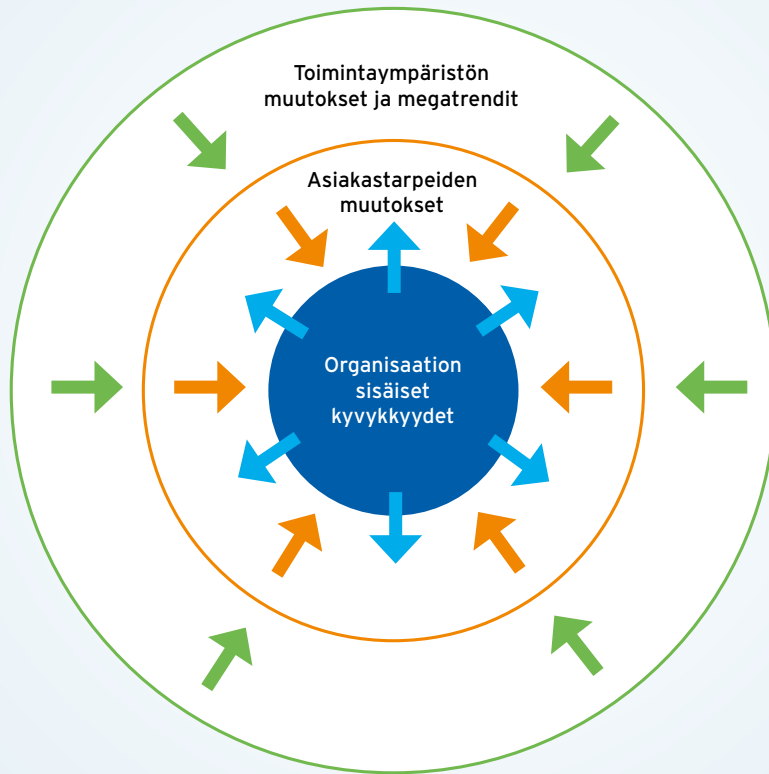
Strategiakeskeisessä organisaatiossa strategia on kuvattu, kommunikoitu, ymmärretty ja sisäistetty.¹⁾ Organisaation rakenteet, toimintamallit, prosessit, tiedot, järjestelmät, teknologiat ja osaaminen ovat strategisten tavoitteiden kanssa yhdensuuntaisia ja strategisia tavoitteita vasten kehittyviä. Strategia edellyttää lähtökohtaisesti kyvykkyyksien vahvistumista ja oppimista.

Jotta organisaatio kykenisi määrittelemään toiminnalleen tavoitteita, sen tulee pystyä arvioimaan toiminnassa tapahtunutta kehitystä ja nykytilaa sekä ymmärtämään tulevaisuuden haasteita tarpeeksi pitkällä aikaperspektiivillä. Organisaatiolla tulee olla näihin päästäkseen tietoa organisaation kehityshistoriasta, toiminnan suoritteista, osaamisen kehittämisen tavoitteista ja tuloksista sekä teknologian, infran ja muiden laitteiden suorituskyvystä ja elinkaaresta. Prosessit ja toimintamallit, mukaan lukien johtamismallit, edustavat organisaation tapaa toimia. Näin ollen myös nämä kyvykkyydet tulee ottaa strategian valmistelussa mukaan arviointiin.

Toimintaympäristön muutokset strategian määrittelyssä

Toimintaympäristön muutokset asettavat vaatimuksia strategian määrittelylle. Strategisen johtamisen tehtävänä on tunnistaa asiakkuuksien ja toimintaympäristön muutosten mm. megatrendien, perusteella organisaation sisäiset mahdollisuudet vastata näihin muutoksiin ja trendeihin, asettaa strategiset tavoitteet sitä vasten sekä arvioida tarvittavat kyvykkyydet strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Muutospaineet tulevat siis organisaation ulkopuolelta. Lähtökohtaisesti organisaatiolla ei ole nykytilassa olemassa tarvittavia kyvykkyyksiä tavoitettiin pääsemiseksi, vaan organisaation tulee vahvistaa kyvykkyyksiään tavoitteisiin pääsemiseksi ja oman asemansa löytämiseksi toimialalla.

1) Kaplan 2001, 2005



Toimintaympäristön ja organisaation välinen tasapaino strategisessa johtamisessa (mukaellen Oiva, A. 2007).

Strategisen johdon vastuut

Strategisen johtamisen tulee siis tavoitella ulkoisten vaatimusten ja sisäisten mahdollisuuksien tasapainoa sekä integroida mahdollisuudet ja vaatimukset organisaation oppimisen tavoitteiksi ja kyvykkyysien kehittämiseksi. Strategisen johdon tulee käynnistää strategiset hankkeet sekä analysoida, seurata ja kommunikoida strategisten tavoitteiden etenemistä. Strategisen johdon tulee varmistaa, että aineelliset ja aineettomat kyvykkyudet, kuten toimintamallit, prosessit, tiedot, teknologia, tietojärjestelmät ja osaaminen, kehittyvät strategisten tavoitteiden edellyttämällä tavalla.

Kirjallisuudessa on todettu kehitysprosessien suurimmiksi haasteiksi valinnan eli oikean fokuksen löytämisen, riittämättömät tavoitteet, kehitysprosessin monimutkaisuuden aliarvioimisen, nykyisten kyvykkyysien ja globaalien mahdollisuuksien välisen tasapainottelun sekä kyvykkyysien sekä kompetenssin puutteen. Ratkaisuksi ongelmaan esitetään ulkoisten vaatimusten ja sisäisten kyvykkyysien välinen suhteen tasapainottamista. Siihen päästäisiin etsimällä erilaisia mahdollisuuksia, esimerkiksi ulkoisia kyvykkyksiä, sidosryhmiä, verkostoja, ja kehittämällä organisaation omia kyvykkyksiä, kompetensseja ja rakenteita, joiden avulla tuotetaan arvoa asiakkaalle.²

2) Mäkelin & Vuoria 2000

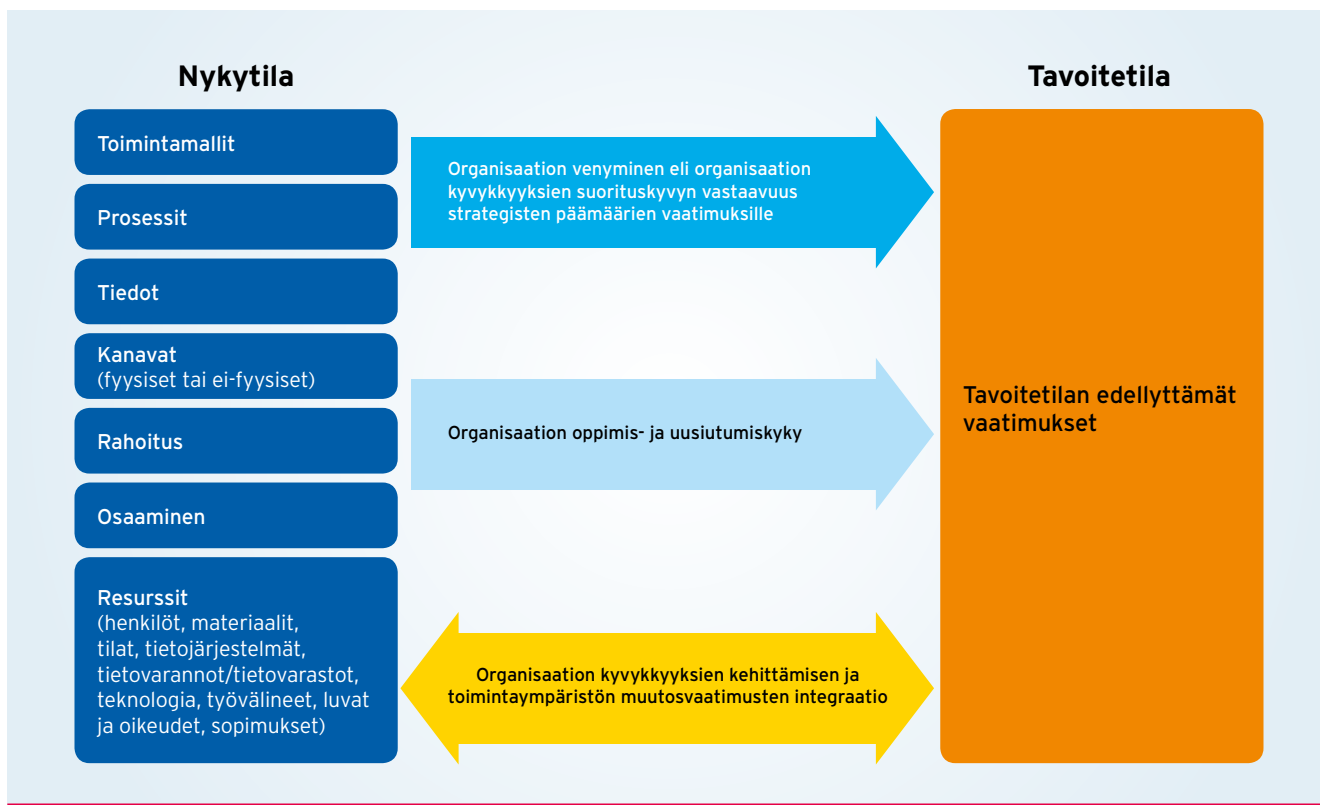
Operatiivisen johdon vastuut

Operatiivisen johtamisen tulee varmistaa operatiivisen toiminnan toimintakyky. Operatiiviset kyvykkyydet kehittyvät strategisten tavoitteiden suunnassa vahvistamalla organisaation sisällä ymmärrystä organisaation arvoista, toiminnan tarkoituksesta ja toiminnan tavoitetilasta. Operatiivisen toiminnan tulokset näkyvät asiakkaille arvolupauksien lunastamisena. Operatiivinen johto varmistaa, että kaikki tarvittavat kyvykkyydet on integroitu esimerkiksi palveluprosesseissa, ja asettaa niille jatkuvan kehittämisen vaatimuksia.

Tämä tasapainottelu strategisten tavoitteiden, toiminnan muutosten, organisaation oppimisen ja kyvykkyyksien kehittymisen nykytilasta tavoitetilaan aiheuttaa organisaatiossa jännitteitä. Organisaation tavoitteet tulee asettaa niin korkealle, että kehittymisen eteen on tehtävä töitä. Organisaation tulee uudistua ja etsiä mm. uusia teknologioita, yhteistyökumppaneita, verkostoja ja ekosysteemejä kehittäjäkumppaneiksi. Tätä kehittämisen tiekarttaa kutsutaan myös organisaation venymiseksi kohti strategisia tavoitteita kyvykkyyksien kehittämisen avulla.

Arvon luonti asiakkaalle

Kehittymisen ja tavoitteiden fokuksessa tulee olla ennen kaikkea arvon luonti asiakkaalle: miten organisaation kyvykkyyksiä tulee kehittää, jotta se pystyy tuottamaan asiakkaille arvoa jatkossakin, ja miten kyvykkyyksistä tunnistetaan ne kehittämisen kohteet, jotka vastaavat muuttuviin toimintoihin. Huomioitavaa on myös kyvykkyyksien tunnistamisen vaikeus: osa kyvykkyyksistä voi olla piileviä, vielä tunnistamattomia kyvykkyyksiä. Piilevien kyvykkyyksien tunnistaminen on kuitenkin tärkeää, jotta niitä voi johtaa ja mitata. Samoin kyvykkyyksien johtamisessa on myös eroja riippuen mm. siitä, minkä tasoisia kyvykkyyksiä tarkastellaan.



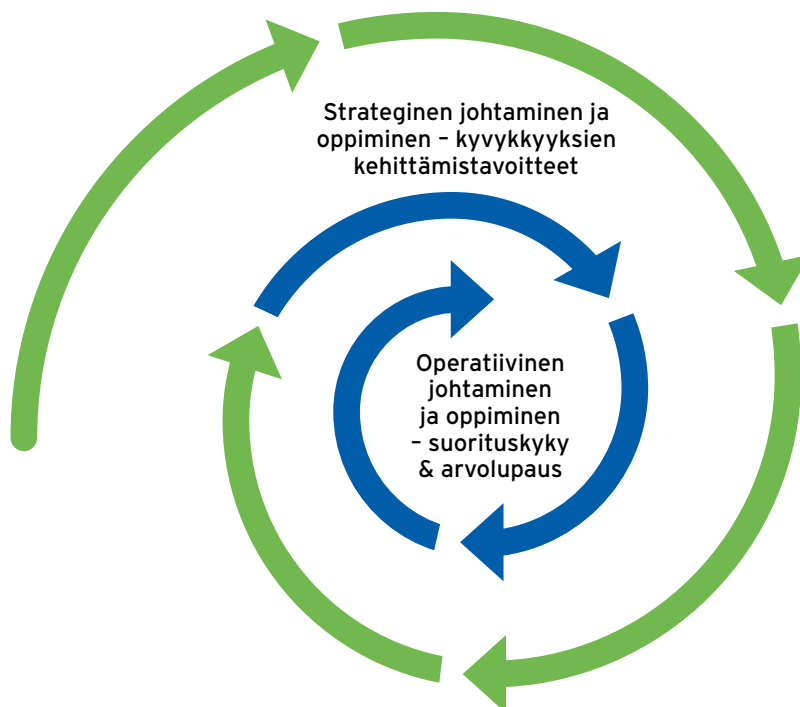
Kyvykkyyksien vastaavuus strategisiin tavoitteisiin ja venyminen.

Oppiva organisaatio

Strategisiin tavoitteisiin pääsemisellä on vahva yhteys johtamiseen. Koska ihminen toimii yhtenä integroivana tekijänä sovitettaessa eri kyvykkyyskäsitteitä yhteentoimiviksi ja arvoa asiakkaalle tuottaviksi, organisaation johtamisjärjestelmällä, kommunikoinnilla ja koordinaatiolla rakennetaan pohja organisaation kyvykkyyskäsitteiden kehittämiseksi. On tärkeää tunnistaa nykytilan kyvykkyyskäsitteet ja niiden kypsyystaso tavoitetilan edellyttämiin vaatimuksiin nähden. Organisaation tulee oppia omasta toiminnastaan, arvioida sitä ja kehittää kyvykkyyskäsitteitä jatkuvasti vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin.

Oppivaa organisaatiota voidaan kuvata kahdella tasolla: strategisella ja operatiivisella tasolla. Näiden tasojen eroja ovat mm. tarkastelun aikaperspektiivi, johtamisessa hyödynnettävät tietolähteet ja johtamismallit. Operatiivinen taso toimii lähellä asiakasta eli toiminta sijaitsee lähellä asiakasrajapintaa. Asiakkaat antavat palvelusta palautetta, jota operatiivinen johtaminen hyödyntää päätöksenteossaan tiheämmässä syklissä kuin strateginen johtaminen.

Organisaation operatiivinen toiminta myös oppii saamansa palautteen johdosta nopeammin ja pystyy arvioimaan uudistumistarvettaan ketterämmin kuin isoista linjoista päättävä strateginen johtaminen. Operatiivisen toiminnan raportoinnin tulokset antavat syötettä strategiselle johdolle toiminnan kehittämisen tarpeista, uusista arvolutapausodotuksista ja havaituista toimintaympäristön muutoksista, kuten uusista asiakkuussegmenteistä ja niiden asiakastarpeista, joilla voi olla vaikutusta palvelutarjoomaan. Näin organisaatio asettaa omalle toiminnalleen kehittämistavoitteita organisaation sisältä.



Strategisen ja operatiivisen johtamisen ja uudistumisen aikaperspektiivi.

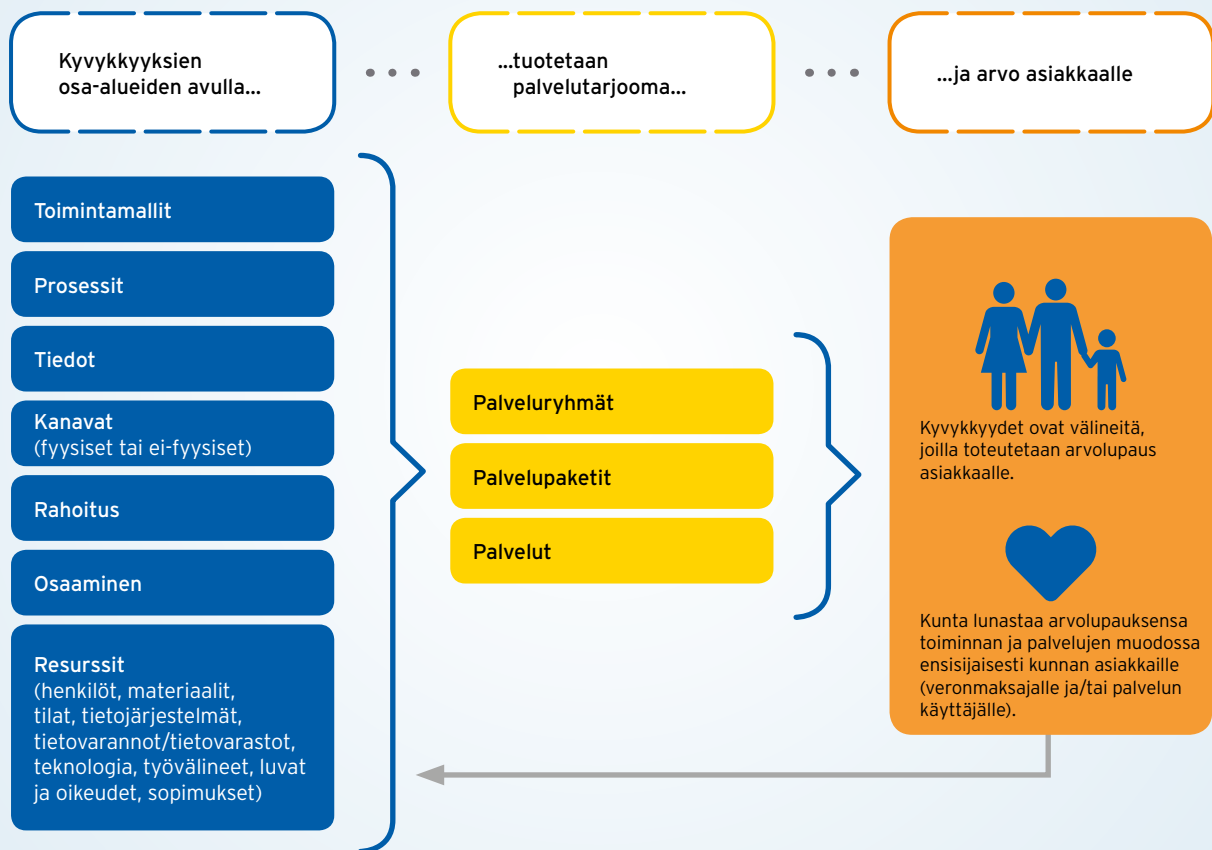
Kyvykkyystarkastelu ja kyvykkyyksien hallinta osana kunnan johtamista

Kunnan johtamisen viitearkkitehtuurin määrittelyn mukaisesti kunnan tehtävät hoidetaan järjestämällä ja tuottamalla palveluita. Ne järjestetään ja tuotetaan kyvykkyyksien avulla tuottaen asiakkaalle arvoa. Tavoiteltaessa kestävästi hyvinvoivaa ja elinvoimaista kuntaa, kunnan asiakkaita ovat niin yksilöt, yhteisöt, yritykset, yhteiskunta kuin myös ympäristö. Kyvykkyystarkastelun avulla voidaan tasapainottaa kestäväällä tavalla näiden erilaisia arvo-odotuksia kuntaan kohdistavia asiakkuuksia.

Mitä kyvykkyydet ovat?

Kyvykkyys tarkoittaa organisaation kykyä hoitaa sen tehtävät ja tuottaa palvelut tarkoituksenmukaisella tavalla. Tehtävät ja palvelut edustavat "mitä"-näkökulmaa. Kyvykkyys edustaa "miten ja millä" -näkökulmaa.

Kyvykkyyksiä ovat kaikki ne tekijät, joita tarvitaan menestykselliseen ja asiakkaille arvoa tuovaan palvelujen tuottamiseen. Kyvykkyydet koostuvat toimintamalleista, prosesseista, tiedoista, fyysisistä ja ei-fyysisistä kanavista, rahoituksesta, osaamisesta sekä resursseista, joita ovat henkilöt, materiaalit, tilat, tietojärjestelmät, tietovarannot tai tietovarastot, teknologia, työvälineet, luvat ja oikeudet sekä sopimukset. Ilman tarvittavia kyvykkyyksiä palveluja ei pystytä tuottamaan, palvelutuotanto ei ole riittävän kannattavaa tai palvelujen laatu ei vastaa niille asetettuja tavoitteita.



Kunnan kyvykkyyksien osa-alueet ja kytkeytyminen palveluhierarkiaan (Kunnan johtamisen viitearkkitehtuuri).

Kyvykkyydystarkastelu kunnan toiminnassa

Kyvykkyydystarkastelun avulla voidaan tunnistaa, analysoida ja määrittää, mitä peruskyvykkyyksiä kunta tarvitsee palvelujensa järjestämiseen ja tuottamiseen. Tärkeää on myös tunnistaa ne strategiset kyvykkyydet, joiden avulla toimiala kehittyi toimintaympäristön vaatimuksia vasten.

Kunnan toimintaa arvioitaessa kyvykkyydystarkastelussa arvioidaan ja analysoidaan sitä, miten kunta pystyy vastaamaan strategian, toimintaympäristön ja tulevaisuuden trendien muutoshasteisiin nykyisillä kyvykkyyksillään ja mitä uusia kyvykkyyksiä kehittymisessä tarvitaan. Niitä voivat olla seuraavat:

- kyvykkyydet, joita tarvitaan koko kunnan palvelutarjooman järjestämiseen ja tuottamiseen (strategiset kyvykkyydet)
- kyvykkyydet, joita tarvitaan tietyn toimialan tai tulosyksikön palvelutarjooman tai palveluryhmän järjestämiseen ja palvelujen tuottamiseen (peruskyvykkyydet ja strategiset kyvykkyydet)
- kyvykkyydet, joita tarvitaan tarjottaessa palvelupaketteja tietylle asiakasryhmälle (peruskyvykkyydet)
- kyvykkyydet, joita tarvitaan palvelujen innovointiin, kehittämiseen ja uusien palvelujen paketointiin (dynaamiset kyvykkyydet)

Dynaamiset kyvykkyydet auttavat organisaatiota kehittymään, oppiminaan ja uusiutumaan, ja ne ovat merkityksellisiä tässä tarkastelussa.

Kyvykkyydstarkastelun prosessi

Johtamisen viitearkkitehtuurissa kyvykkyyksien tarkastelun prosessi etenee yleisellä tasolla kyvykkyyksien tunnistamisesta kyvykkyyksien analysointiin, yhteensovittamiseen ja kehittämisen toteutukseen.

Tarkastelussa ovat mukana kaikki kyvykkyyksien seitsemän osa-aluetta ja niitä verrataan asiakkuusnäkökulmasta kyvykkyyksien osa-alueisiin:

- Miten kunnan kyvykkyyden osa-alueiden avulla voidaan vastata perus- ja tukipalvelujen parantamiseen ja asiakkuuksien muutoshaasteisiin?
- Miten kunnan kyvykkyyden osa-alueiden avulla voidaan vastata lisäpalvelujen parantamiseen ja asiakkuuksien muutoshaasteisiin?
- Miten kunnan kyvykkyyden osa-alueiden avulla voidaan vastata kilpailukyvyn parantamiseen ja asiakkuuksien muutoshaasteisiin?
- Miten kunnan kyvykkyyden osa-alueiden avulla voidaan vastata kilpailuedun parantamiseen ja asiakkuuksien muutoshaasteisiin?

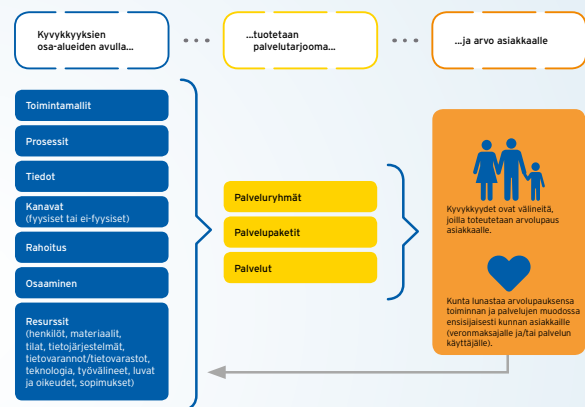
Kyvykkyydet

Avainkysymyksiä

- Mitä kyvykkyyksiä palvelut edellyttävät?
- Mitkä ovat kuntasi kaikkein keskeisimmät kyvykkyydet?
- Mitä kyvykkyyksiä sinun tulee kehittää – joko koko kunnan toiminnan tai tietyn palvelun näkökulmasta? Mistä voit hallitusti luopua?
- Miten kyvykkyydet kannattaa kunnassasi järjestää – tehdä itse vai hankkia ulkoa?
- Miten voit hyödyntää olemassa olevia kyvykkyyksiäsi uudella tavalla tai uusiin palveluihin?

Suosituksia

- Tutustu kyvykkyyksiin esimerkkien kautta, sisäistä, mitä kyvykkyydet ovat
- Tunnista kuntasi erityiskyvykkyydet
- Jos kehität uusia palveluja, tunnista kyvykkyydet, joita ko. palvelu edellyttää
- Arvio kyvykkyytesi palvelun kannalta: mitä tulee kehittää, mitkä ovat riittävällä tasolla
- Arvioi, miten yksittäiset kyvykkyydet kannattaa palvelussa hankkia: tuottaa itse vai hankkia kumppanilta
- Arvioi, miten voisit luoda parempia tai uusia palveluja tai palvelupaketteja kyvykkyyksiäsi kehittämällä

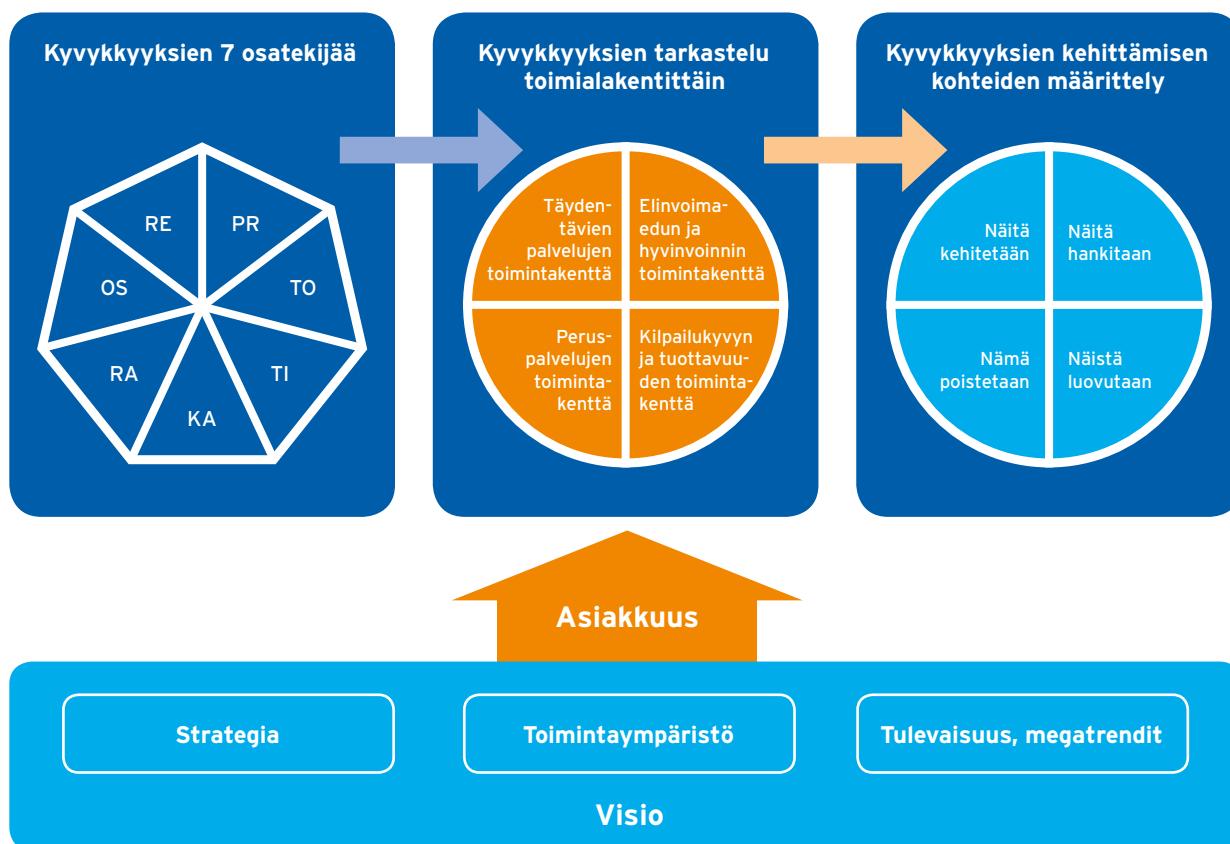


Vinkki lukijalle



Yllä oleva kuva ja selitteet Kunnan kyvykkyyden osa-alueista ja kytkeytymisestä palveluhierarkiaan löytyy sivulta 17.

Näiden analysoinnin avulla kunta määrittää, mitkä kyvykkyydet sen tulee pitää ennallaan, mitä uusia kyvykkyyksiä tulee hankkia, mistä luovutaan ja mitä edelleen kehitetään. Alla olevassa kuvassa on esitetty edellä kuvattu kunnan kyvykkyyksien tarkastelun ja analysoinnin viitemalli kunnan johtamisen viitearkkitehtuurista.



Kyvykkyyksien tunnistaminen, johtaminen, hallinta ja kehittäminen (Kunnan johtamisen viitearkkitehtuuri).

Kyvykkyydettarkastelun avulla voidaan tunnistaa ja määrittää, mitä kyvykkyyksiä kunta tarvitsee eri palvelujensa järjestämiseen ja tuottamiseen. Strategisen ja taktisen tarkastelun sekä palvelutarjoaman ja operatiivisen palvelujen tuottamismallin kautta kunta pystyy mallintamaan, mitkä ovat sen toiminnan kannalta kriittisiä ja keskeisiä kyvykkyyksiä sekä nyt että tulevaisuudessa. Tämän tarkastelun avulla se pystyy ohjaamaan kyvykkyyksiensä hallintaa, ja tarkastelun taso tehdään hallintorakenteesta riippumatta.

Kehittämisen yhteydessä on myös tärkeä tunnistaa ne kyvykkyydet, jotka eivät ole enää osallisena tai ovat merkityksettömiä arvon luomisessa. Näiden kyvykkyyksien ylläpidosta voi aiheutua turhia kustannuksia ja ne aiheutuvat organisaatiolle taakaksi.

Kyvykkyydettasojen hallinta kunnan johtamisessa

Kyvykkyyksien hallinta voidaan jakaa kolmeen tasoon: strategiseen, taktiseen ja operatiiviseen tasoon. Strateginen kyvykkyyksien hallinta keskittyy organisaation strategian pohjalta strategiseen suunnitteluun ja varmistaa organisaation toimintakykyyn kyvykkyyksien hallintaan, johtamiseen sekä uudistuvaan kehittämiseen. Strategia asettaa myös tavoitteet toiminnalle, joita vasten taktisen johtamisen

taso valmistelee periaatteet ja linjaukset operatiiviselle toiminnalle. Taktisella kyvykkyyksien hallinnan tasolla tunnistetaan ja varmistetaan palvelujen järjestämisessä tarvittavien kyvykkyyksien hallinta asetettuja strategisia tavoitteita kohden. Periaatteet ja linjaukset tukevat strategisia painopisteitä ja antavat raamia operatiivisten kyvykkyyksien hallinnalle. Operatiivisten kyvykkyyksien hallintaan liittyvät palvelujen tuotantoon ja suorituskykyyn suoraan vaikuttavien kyvykkyyksien hallinta. Ne ottavat toiminnassaan huomioon toiminnalle annetut linjaukset ja periaatteet.

Kunnan johtamisessa kyvykkyyksien hallinnalla vastataan kahteen pääkysymykseen, joiden avulla voidaan tunnistaa tarvittavat kyvykkyydet ja niiden hallinta:

- Mitkä kyvykkyydet tarvitaan tietyn toiminnan hoitamiseen ja palvelujen järjestämiseen tai tuottamiseen sekä lakisääteisten että kunnan itse itselleen ottamien tehtävien osalta?
- Mitä kyvykkyyksiä tarvitaan, jotta eri toimijoille tai sidosryhmille voidaan määrittää luonteva työnjako, esimerkiksi kuntien, kuntayhtymien, liikelaitosten, yritysten, järjestöjen tai tutkimus-, kehitys- ja innovaatio-organisaatioiden välillä?



Kyvykkyyksien hallinnan tasot.

Tiedolla johtaminen ja kyvykkyyksien hallinta

Kyvykkyyksiä voidaan arvioida ja analysoida eritasoisesti hyödyntämällä organisaation sisäisiä ja ulkoisia tietoja. Organisaation sisäisiä tietoja syntyy mm. palvelutuotannossa, jossa asiakastapahtumien yhteydessä syntyvä tieto on keskiössä.

Operatiivisten toimintojen tietoja hyödynnetään taktisen tason suunnittelussa. Raportoidun tiedon pohjalta voidaan arvioida, ovatko operatiivisten toimintojen

kyvykkyydet ajantasaisia vai tuleeko niitä kehittää kyvykkyydystarkastelun mukaisesti tavoitteisiin pääsemiseksi. Myös tarvittavat periaatteet ja linjaukset operatiivisen toiminnan tueksi on mahdollista päivittää saadun tiedon avulla.

Strategisella tasolla operatiiviset ja taktiset tiedot yhdistettyinä toimintaympäristön tietoihin antavat suuntaa strategisille tavoitteille ja niiden vaatimille kyvykkyyksille. Niitä arvioidaan pidemmällä aikavälillä kuin taktisen ja operatiivisen tason kyvykkyyksiä.



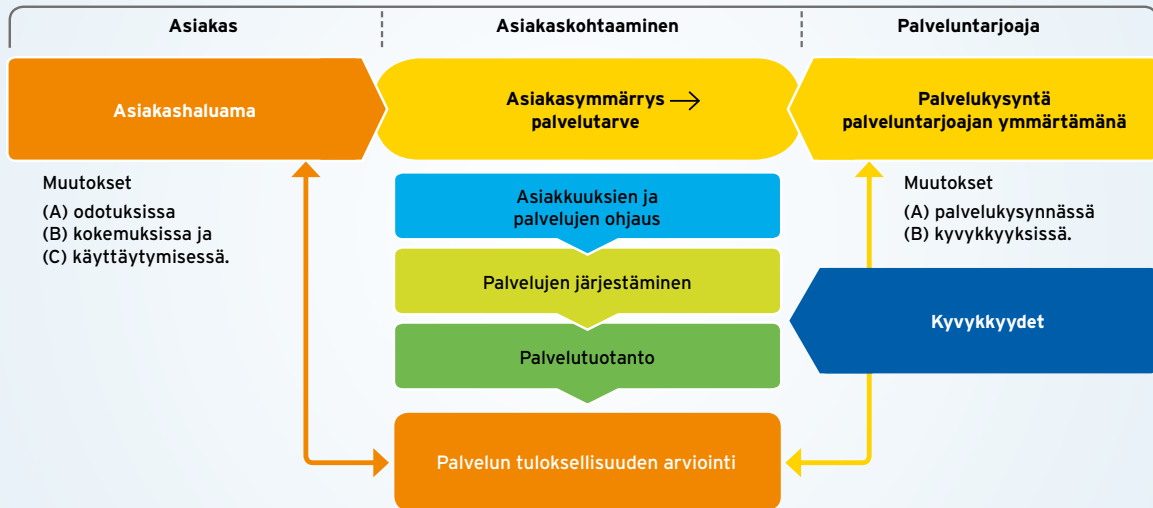
Tiedolla johtaminen ja kyvykkyyksien hallinta.

Kyvykkyydystarkastelu asiakkuuksien ja palvelujen hallinnan ja optimoinnin tukena

Palvelujen järjestämisen prosessissa kunta päättää palvelutarjoomasta eri asiakkuuksille. Tarvittavia kyvykkyyksiä voidaan arvioida strategisten tavoitteiden myös asiakastarpeen näkökulmasta. Kunta arvioi mm. asiakaskohtaamisten, palautteiden ja osallistamisen kautta asiakkaiden kokemuksia palveluista ja muodostaa ymmärryksen palvelukysynnästä.

Palvelukysynnän tarpeita arvioidaan yhdessä odotettavissa oleviin toimintaympäristömuutoksiin, kuten väestöennusteisiin ja demografisiin muutoksiin, lakiperustaisuuteen eli siihen, vaikuttaako lakimuutos asiakkuussegmentteihin tai palvelutarjoomaan, sekä strategisiin tavoitteisiin nähden. Tähän asiakkuuksien ja palvelujen optimointiin ja siten kyvykkyyksien arviointiin palvelujen järjestämisen prosessissa tiedon hyödyntämisellä on ensiarvoisen tärkeä rooli.⁴

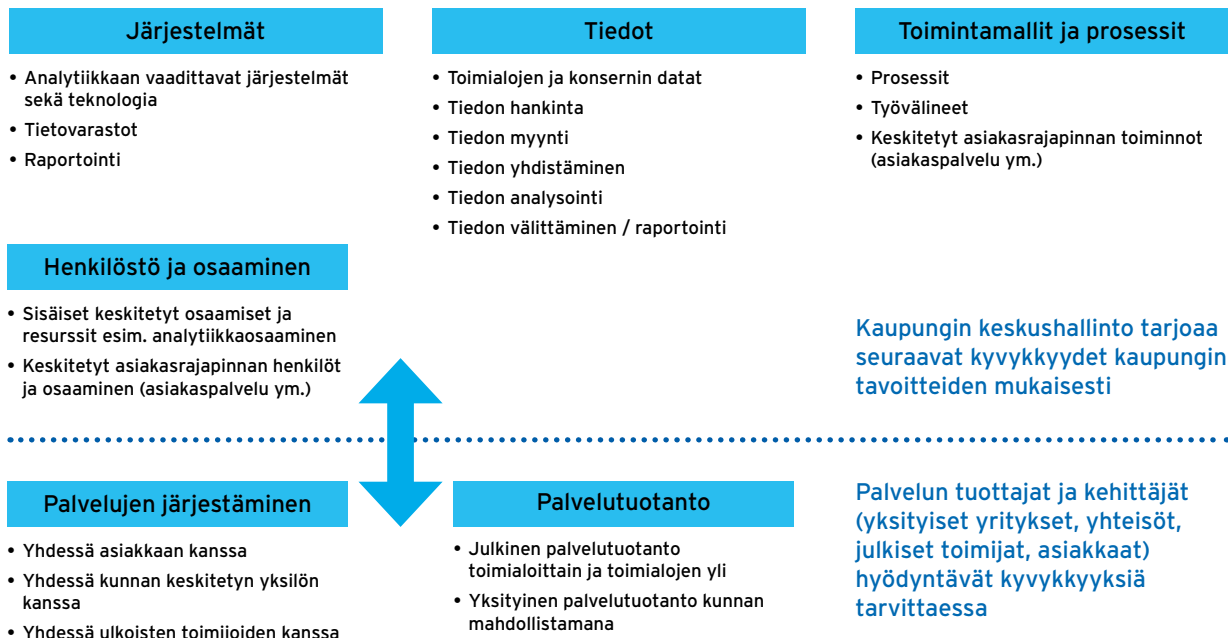
4) Make With Espoo -tuotepöytäkirjan Asiakkuusperustaisen tietojohdantamisen viitekehys, 2018; Asiakkuustiedon tuottamisen ja hyödyntämisen käsikirja, 2018



Asiakkuuksien ja palvelujen optimoinnin elementit - asiakkuusperustainen tietojohtaminen kytkeytyy kunnan ydinprosessien johtamiseen.

Tukipalvelut kyvykkyyksinä

Kaupungin toiminnassa tarvittavia kyvykkyyksiä voidaan tarkastella myös alla kuvassa olevan esimerkin kautta.⁵ Kaupunki tarjoaa palvelujen järjestämiseksi ja tuottamiseksi erilaisia tukipalveluja ja resursseja, joita palvelua tuottavilla yksiköillä on mahdollisuus hyödyntää. Palvelua tuottavat yksiköt määrittelevät tarvitsemansa kyvykkyydet, joista osa voidaan saada kaupungin omista keskitehtyistä tukipalveluista. Näitä ovat osaamisen kehittäminen ja muut henkilöstöhallinnon palvelut sekä tietojärjestelmiä ja dataa sekä datan tuottamista hallinnoivat tietotekniikka- ja tietohallintopalvelut.



Kunta palvelujen kehittämisen ja tuottamisen mahdollistajana ja järjestäjänä.⁵

5) Make With Espoo tuoteperheen Asiakkuusperustaisen tietojohtamisen viitekehys, 2018

Osa kyvykkyyksistä on tarpeen hankkia organisaation ulkopuolelta. Tiedolla johtamisen eri toteutuksista voi lukea lisää Make With Espoo -tuoteperheen Asiakkuuksien ja palveluiden ohjauksen viitekehystä ja Asiakkuusperustaisen tietojohtamisen viitekehystä, jossa keskitettyjen kyvykkyyksien hyödyntämistä kaupunkiorganisaatiossa on kuvattu kuten sivulla 22 olevassa kuvassa.

Kaupunki palvelujen tuottamisen ja kehittämisen mahdollistajana

Kyvykkyyksien tarkastelussa voidaan hyödyntää alla olevia esimerkkipohjia. Pohjien ryhmittely perustuu Kunnan johtamisen viitearkkitehtuurissa määriteltyihin kyvykkyyksiin. Mallia on jalostettu eteenpäin jaottelemalla kyvykkyydet organisaation sisäisiin ja ulkoisiin kyvykkyyksiin.

Sisäisillä kyvykkyyksillä tarkoitetaan organisaation tarjoamia omia kyvykkyyksiä ja ulkoisilla kyvykkyyksillä niitä kyvykkyyksiä, joita tarvitaan palvelun tuottamisessa tai tuottamisen tukemisessa. Ulkoiset kyvykkyydet eivät välttämättä ole hankintasopimuksiin perustuvia palveluja, vaan niihin voi liittyä esimerkiksi erilaisia sidosryhmiä, joilla on merkitystä asiakkaalle tuotettavassa arvon muodostuksessa.

Palvelun nimi

Kyvykkyyden osa-alue	Sisäiset kyvykkyydet	Ulkoiset kyvykkyydet
Toimintamallit		
Prosessit		
Tiedot & tietovarannot		
Kanavat		
Rahoitus		
Osaaminen		

Palvelun nimi

Kyvykkyyden osa-alue Resurssit	Sisäinen kyvykkyys	Ulkoinen kyvykkyys
Henkilöresurssit		
Materiaalit, välineet		
Tilat		
Tietojärjestelmät & teknologiat		
Luvat & oikeudet		
Sopimukset		












Kyvykkyydstarkegelun työkalumalli.

Liiketoimintamalli kyvykkyydystarkastelun apuvälineenä

Liiketoimintamallin kuvauksessa kiteytetään, mitä organisaatio tekee, mitä asiakkuuksia sillä on, ja millaisia palveluita se tuottaa arvolutauksen täyttämiseksi. Liiketoimintamalliin kuvatut liiketoiminnan osa-alueet, elementit, on hyödyllinen lähestymistapa strategialähtöiseen toiminnan kuvaamiseen ja suunnitteluun ison kuvan kautta. Liiketoimintamallien kehittämisen syötteinä voivat olla mm. lainsäädännön tai organisaation toimialalla vaikuttavat toimintaympäristön muutokset. Liiketoimintamallit ovat yleisesti käytössä yrityksissä, mutta niitä voidaan soveltaa hyvin myös julkisella sektorilla.

Liiketoimintamalleissa kuvatut asiakkuudet, palvelut ja arvolutaus antavat lähtökohdan mm. prosessien, kanavien ja verkostojen suunnittelulle. Arvon tuottaminen tapahtuu yhä useammin verkostomaisesti, jolloin yhden osapuolen tuottaman lisäarvon mittaaminen on vaikeampaa.

Verkostoituminen edellyttää mm. ICT-palvelukehityksessä yhteisten integraatioratkaisujen ja rajapintojen sekä tietojen yhteen toimivuutta. Samankaltaiset palvelut tai tuotteet kannattaa tuottaa yhdellä liiketoimintamallilla ja siten helpottaa kansallisten, yhtenäisten kyvykkyyksien tunnistamista. Liiketoiminnan kuvaamiseen voi hyödyntää esimerkiksi Espoossa kehitettyä Kuntakanvas-työkalua, joka on sähköinen työkalu toiminnan suunnittelun avuksi.

Asiakkuudet ja palvelut	ASIAKKUUDET 	ARVOLUPAUS 	PALVELUTARJOOMA 	AVAINPROSESSIT 
		LAIT 	ASIOINTIKANAVAT 	SIDOSRYHMÄT 
Talouden tasapaino	KUSTANNUSRAKENNE 	TULOVIRRAT 	KYVYKKYYDET 	VAIKUTTAVUUS 

Johtopäätöksiä kyvykkyyksien johtamisesta

Käsikirjan lopuksi kiteytetään kyvykkyyksien johtamiseen liittyviä johtopäätöksiä. Kiteytykset ovat syntyneet kirjallisuusluettelossa mainittujen lähteiden avulla. Johtopäätösten keskiössä ovat Annukka Oivan (2007) väitöskirjasta Strategiakeskeinen kyvykkyyden johtaminen ja organisaation strateginen valmius sovelletut ja johdetut päätelmät, jotka vastaavat hyvin tämän käsikirjan sisältöön.

1. Organisaation kyvykkyys määrittää organisaation arvonmuodostuskyvyn, tulos- ja tuottavuuskehityksen sekä tulevaisuuden liiketoimintamahdollisuudet.

Kyvykkyydessä ei ole kyse siitä, mitä yksittäinen ihminen osaa tai kuinka paljon organisaatiossa on resursseja vaan siitä, kuinka paljon ja mitä organisaatio saa aikaan olemassa olevilla kyvykkyyksillään.

2. Organisaation strategian toimeenpano on kyvykkyyksien vahvistamista.

Strategian toimeenpano on kyvykkyyksien johtamista ja vahvistamista siten, että strategiset tavoitteet toteutuvat. Strategiset tavoitteet kuvaavat organisaation arvonmuodostuskykyä ja tavoitteisiin pääsy edellyttää kyvykkyyksien vahvistamista nykytilasta tavoitteisiin nähden. Kyky johtaa kyvykkyyksiä on yhtä kuin onnistunut ja menestynyt strategian toimeenpano, joka vahvistaa organisaation arvoa ja tuottavuutta.

Toimialat eroavat toisistaan niiden dynaamisuuden perusteella. Organisaatiolla tulee olla ne peruskyvykkyydet, jotka ovat toimialalla pysymisen kannalta välttämättömiä. Strategiset kyvykkyydet tuottavat muista erottuvaa lisäarvoa asiakkaille eli niistä muodostuvat organisaation menestystekijät. Koska eri toimialojen kehitysvauhti eroaa toisistaan, kestävän kilpailukyvyn kannalta keskeisimpiä eivät ole olemassa olevat strategiset kyvykkyydet, vaan kyvykkyyksien uusiutumisen, kehittymisen ja vaikuttavuuden johtaminen toimialan kehitysvauhtia nopeammin.

3. Organisaatioissa tulee olla riittävät johtamisprosessit ja -käytännöt johtaa organisaation kyvykkyyttä strategian toimeenpanemiseksi.

Koska kyvykkyys muodostuu inhimillisten tekijöiden, materiaalien, koneiden, laitteiden, tietojen ja infrastruktuurin tuloksena, organisaation kyvykkyys perustuu viime kädessä siihen, kuinka paljon ihmisten toiminta ja ihmisten johtaminen kaikilla organisaatiotasolla vaikuttavat arvomuodostuskyvyn parantamiseen. Organisaation kyvykkyys ei vahvistu eikä tuottavuus parane ilman kattavia ihmisten johtamiskäytäntöjä. Kyvykkyudet ilmenevät vakiintuneena toimintana, joka pitää organisaation omalla toimialallaan. Ne integroituvat organisaation sisäisiin prosesseihin, infrastruktuuriin ja teknologiaan. Arvoa lisääviä kyvykkyksiä eivät ole niinkään yksittäiset johdetut kyvykkyudet, vaan erilaisten asiantuntijuuksien ja tehtävien yhteensovittaminen sekä integrointi arvoa tuottaviksi kyvykkyyksiksi.

Ihmisten johtaminen on kyvykkyysien johtamisen kivijalka. Eri osa-alueiden ja toimintojen integroituminen kyvykkyudeksi edellyttää ihmisten toimintaa ja kyvykkyysien yhdistelyä. Ihmiset toimivat organisatorisena liimana ja siten kyvykkyysien kehittämisen välttämättöminä edellytyksinä. Merkittävää arvonnäkökulmasta ja tuottavuuden kasvua ei synny itsestään organisaation omaehtoisesta oppimisesta myöten, vaan ne edellyttävät systemaattista organisaation kyvykkyysien, uudenlaisten toimintatapojen, prosessien ja käytäntöjen johtamista sekä uusiutumiskykyä.

4. Strategian toimeenpano edellyttää organisaation strategisen valmiuden johtamista.

Strategian toimeenpano perustuu organisaation kyvykkyysien vahvistumiseen yhtä aikaa strategisten tavoitteiden kanssa. Organisaation strateginen valmius ei voi perustua siihen, että organisaatiolla olisi heti strategiakauden alussa strategian toimeenpanon edellyttämät kyvykkyudet. Strategia edellyttää lähtökohtaisesti kyvykkyysien vahvistumista ja oppimista. Strategisen toimeenpanon onnistuminen ja tavoitteiden saavuttaminen perustuvat kykyyn johtaa kyvykkyksiä tietoja, työkaluja, menetelmiä ja toimintatapoja noudattaen.

5. Jotta organisaatio kykenee hyödyntämään uudet teknologiset kyvykkyudet tuottavuuden parantamiseksi, sen tulee kehittää johtamisjärjestelmäänsä jatkuvasti.

Merkittävimmät tulosparannukset ja -harppaukset ovat perustuneet johtamisen innovaatioihin, eivätkä teknologisiin innovaatioihin.⁶⁾ Johtamisprosessien tulee kuitenkin pystyä hyödyntämään teknologioita. Teknologia on mahdollistanut jo pitkään uudenlaisen tiedon virtauksen organisaatioissa. Tuottavuuden kannalta ratkaisevaa on se, miten uusia teknologioita hyödynnetään kehittämällä uusia toimintatapoja ja prosesseja sekä luopumalla tarpeettomiksi käyneistä vanhoista toimintamalleista.

6. Organisaation strateginen valmius ja kyvykkyys on mitattavissa.

Strategisen valmiuden mittaaminen kuvaa strategian toimeenpanokyvyn ja siten strategisten tavoitteiden toteutumisen todennäköisyyttä sekä antaa suuntaa tulevaisuuden tuottavuus- ja tuloskehitykselle. Tämä edellyttää huolellista nykytilan ja tavoitetilan kartoittamista.

Tämän käsikirjan tavoite on rohkaista toiminnan kehittäjiä tarkastelemaan organisaation toimintaa uusista näkökulmista sekä kehittää johtamista kyvykkyystarpeita hyödyntämällä. Espoossa kehitettyjen Make With Espoo -tuoteperheen yhteentoimivien viitekehysten, viitearkkitehtuurin, käsikirjojen ja sovellusesimerkkien avulla kunnat ja muut toimijat voivat kehittää kyvykkyksiään systemaattisesti ja kokonaisvaltaisesti.

6) Hamel 2006

Kirjallisuutta ja luettavaa

Espoon kaupunki. 2018. Asiakkuusperustaisen tietojohdamisen viitekehys, Make With Espoo -tuoteperhe.

Espoon kaupunki. 2018. Asiakkuuksien ja palveluiden ohjauksen viitekehys, Make With Espoo -tuoteperhe.

JHS 179 Kokonaisarkkitehtuurin suunnittelu ja kehittäminen. JUHTA julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2017. <http://www.jhs-suositukset.fi/suomi/jhs179>

Kunnan johtamisen viitearkkitehtuuri. 2016. <https://www.avoindata.fi/data/fi/dataset/kunnan-johtamisen-viitearkkitehtuuri>

Kuntakanvas, sähköinen työkalu liiketoiminnan kuvaamiseen. www.kuntakanvas.fi

Kaplan R.S., Norton P.N. 2004. Strategiakartat. Aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Talentum, Helsinki.

Kim W.C., Mauborgne R. 2005. Blue Ocean Strategy. How to Create Uncontested market Space and make the Competition Irrelevant. Harvard Business School Press.

Mäkelin M., Vuoria A. 2000. Transformaatio. Suuri Muutos. HM&V Research Oy.

Hannus J., 2004. Strategisen menestyksen avaimet. Tehokkaat strategiat, kyvykkydet ja toimintamallit. ProTalent Oy. Gummeruksen kirjapaino Oy. Jyväskylä.

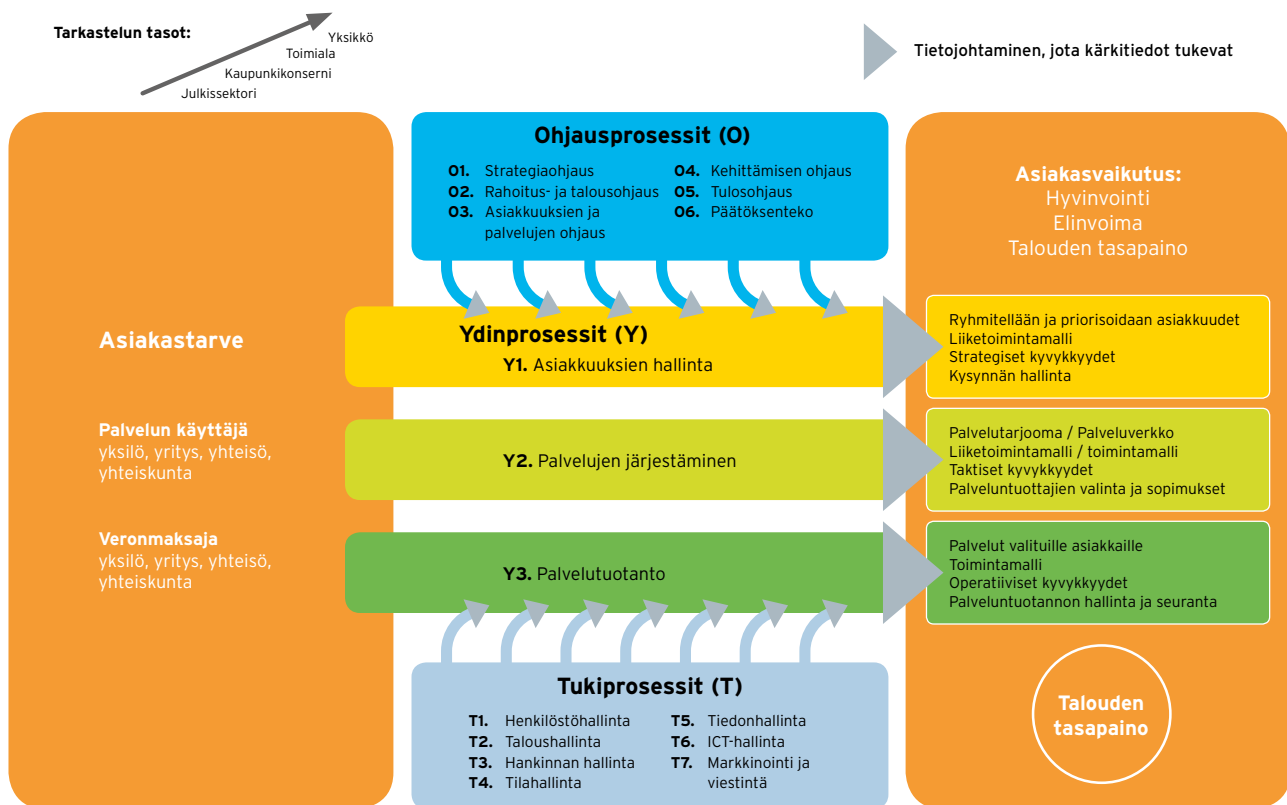
Hannus J., Lindroos J-E., Seppänen T. 1999. Strateginen uudistuminen osamisen ajan toimintaympäristössä. Strategian kyvykkyyksien ja rakenteiden murros. HM&V Research Oy.

Oiva, A. 2007. Strategiakeskeinen kyvykkyyden johtaminen ja organisaation strateginen valmius. Teknillinen tiedekunta, tuotantotalouden osasto. Oulun yliopisto.

TOGAF. Capability-Based Planning, TOGAF 9.1. <http://pubs.opengroup.org/architecture/togaf9-doc/arch/chap32.html>

Soveltamisesimerkkejä

Kunnan johtamisen viitearkkitehtuurissa on esitetty sivulla 29 oleva kyvykkyykskartta varhaiskasvatuspalveluista. Kyvykkyykskartan osa-alueet on johdettu samassa viitearkkitehtuurissa kuvattuihin kyvykkyyksien osa-alueisiin ja prosessiavaimessa kuvattuihin ydin-, tuki- ja ohjausprosesseihin. Kyvykkyykskartassa voi hyödyntää erilaisia tunnisteita ja erottaa esimerkiksi värikoodein sisäiset ja ulkoiset kyvykkydet tai merkitä kokonaan puuttuvia mutta tunnistettuja kyvykkyyksiä.



Kunnan johtamisen viitearkkitehtuurin prosessiavain.

Soveltamisesimerkkejä

Soveltamisesimerkkejä: Varhaiskasvatuksessa tarvittavat kyvykkyudet, kyvykkyyskartta

Seuraavaan on kuvattu esimerkki varhaiskasvatuksen palvelujen edellyttämistä kyvykkyyksistä kuvattuna ns. kyvykkyyskarttaan.

Palvelun kuvaus	Asiakkaat
Varhaiskasvatuksella tarkoitetaan lapsen suunnitelmallista ja tavoitteellista kasvatuksen, opetuksen ja hoidon muodostamaa kokonaisuutta, jossa painottuu erityisesti pedagogiikka. Varhaiskasvatuksen tavoitteena on tukea lapsen kasvu, kehitystä ja oppimista sekä edistää hyvinvointia. Varhaiskasvatusta voidaan järjestää päiväkodissa, perhepäivähoitossa tai muuna varhaiskasvatuksena kuten esimerkiksi kerho- ja leikkitoimintana. Jokaisella alle kouluikäisellä lapsella on oikeus saada varhaiskasvatusta. Vanhemmat päättävät lapsen osallistumisesta varhaiskasvatukseen.	0-7 vuotiaat lapset ja lasten vanhemmat/huoltajat
Palvelun järjestämiseen ja tuottamiseen tarvittavat kyvykkyudet	
Toimintamalli ja kehittäminen	Kanavat (asiakaskontaktin kyvykkyudet)
Strategia, Vuosisuunnitelma, Kehittämisaikku/salkut, Seuranta, Raportointi, Priorisoidut kehittämissuunnitelmat	Suora asiakasviestintä, Sähköinen viestintä, Palvelupaikat (ks. Tilat)
Tiedot	Prosessit
Asiakastiedot/Huoltajat, Suunnitelmat, Asiakas-tyytyväisyys, Henkilöstötiedot, Taloustiedot, Palvelutiedot, Kustannusvaikuttavuus	Strategiaohjaus, Kehittämisen ohjaus, Päätöksenteko, Asiakkuuksien ja palvelujen ohj., Tulosohjaus
Resurssit	Asiakkuuksien hallinta
Henkilöstö, Päiväkodin johtajat, Lastentarhanopettajat, Perhepäivähoitajat, ELTO (erityislastentarhanopettaja), Kerhojen ohjaajat, Avustajat	Asiakkuusprosessi, Asiakastarve, Arviointi, Palvelun järjestäminen, Palveluverkko, Oma tuotanto, Arviointi
Tietojärjestelmät	Ilmoittautuminen
Päivähoitojärjestelmä, Työvuorosuunnittelu, Henkilöstöhallintajärjestelmä, Taloustiedot, Palvelutiedot, Kustannusvaikuttavuus	Varhaiskasvatus palveluprosessi, Erityisen tuen prosessit, Arviointi
Aineet ja materiaalit	Tukipalvelut
Leikkivälineet, Liikuntavälineet, Valpat, muut tarvikkeet, Oppimateriaali, Ravinto	Hankinta, Hinnointi, Laskutus, Tilaukset & ostolaskut, Henkilöstöhallinta, Tilahallinta, ICT-palvelut, Viestintäpalvelut, Tietopalvelut, Ateriapalvelut, Siivouspalvelut, Oppilashuolto, Rekrytointi

Kyvykkyys Luokittelematon kyvykkyys, joka tarvitaan palvelun järjestämiseksi ja tuottamiseksi

Kyvykkyys Kyvykkyys on riittävä ja nykyaikainen, ei tarvetta kehittämiselle

Kyvykkyys Kyvykkyys on tyydyttävä, mutta ei vastaa kaikkia tarpeita tai on uusimstarpeessa

Kyvykkyys Kyvykkyys on heikko palvelun näkökulmasta ja edellyttää merkittävästi kehittämistä

Kyvykkyys Kyvykkyys puuttuu kokonaan, palvelua ei voida tuottaa ennen kyvykkyysien hankkimista

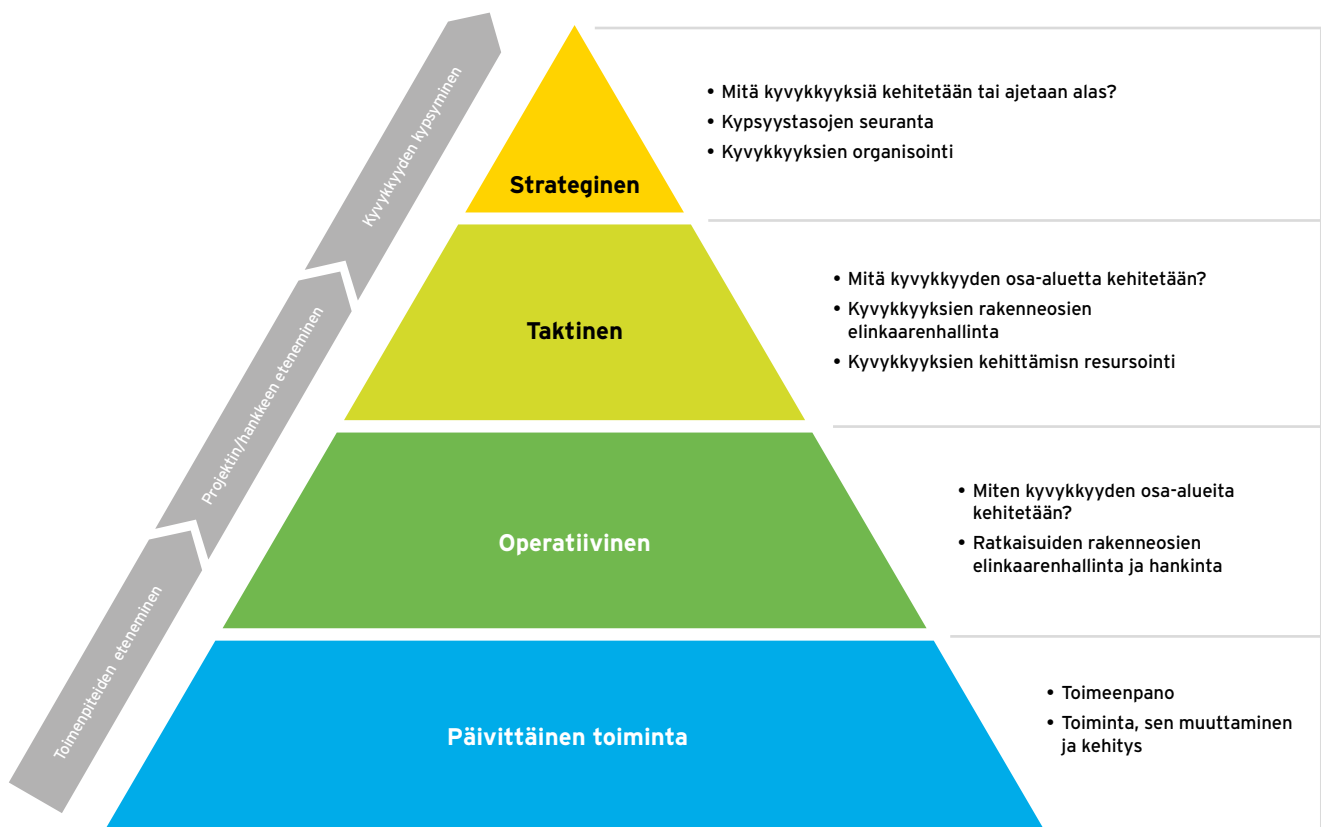
Kyvykkyys Kyvykkyys hankitaan kokonaan tai osittain kumppanin kautta

Soveltamisesimerkkejä

JHS 179 - kyvykkyysskartat ja strategiakartat

Kyvykkyyksiä johdetaan strategisesta tasosta lähtien JHS 179:n mukaisella mallilla. Strategisella tasolla kyvykkyyksien osalta linjataan, mitkä ovat kehitettävät kyvykkyydet ja mistä pyritään mahdollisesti luopumaan kokonaan. Strategisella tasolla seurataan myös kyvykkyyksien kypsymistä hyödyntäen jotakin tai joitakin organisaatiolle sopivia mittaristoja.

Mittaristoja tarjoavat muun muassa EFQM, CAF, BSC ja CMMI (Capability Maturity Model Integration). Näitä mittaristoja ja niihin liittyviä arviointimenetelmiä voidaan hyödyntää vapaamuotoisen sanallisen arvioinnin lisäksi myös kyvykkyyksien johtamisen ja kehittämisen nyky- sekä tavoitetilaa arvioitaessa.



Kyvykkyyksien johtaminen, JHS 179.

Sisäinen kyvykkyyksien kehittäminen

- uusien kyvykkyyksien rakentaminen
- kyvykkyyksien yhdistely
- kyvykkyyksien levittäminen
- kyvykkyyksien venyttäminen

Ulkoinen kyvykkyyksien kehittäminen

- kumppanuudet

Toiminnoista luopuminen

- ulkoistaminen
- kustannuksien vähentäminen

Tulosten ja hyötyjen seuranta

- kyvykkyyksien seuranta ilman puuttumista niiden toimintaan

Tietoisuuden kasvattaminen

- strategian jalkautus
- henkilöstön strategisesti merkittävien tehtävien tunnistaminen

Visuaalisia kuvausesimerkkejä ja taulukoita strategialähtöiseen suunnitteluun löytää JHS 179:n liitteistä: <http://www.jhs-suositukset.fi/suomi/jhs179>.

Kaupunki palveluna

Viitekehykset

kuvaavat kehittämisen taustan ja teoreettisen viitekehysten

- Ekosysteemien innovaatiojohtamisen viitekehys
- Asiakkuusperustaisen tietojohdamisen viitekehys
- Johtamisen viitearkkitehtuuri

Käsikirjat

tarjoavat malleja ja esimerkkejä kaupunkikehittäjien käyttöön

- Avoimen osallisuuden käsikirja
- Yhteiskehittämisen käsikirja
- Asiakkuustiedon tuottamisen ja hyödyntämisen käsikirja
- **Kyvykkyyksien johtamisen käsikirja**
- Monikanavaisen asiointipalvelun käsikirja
- Sähköisen asiointin asiakastuen käsikirja
- Kuntakanvas

Sovellus- esimerkit

esittelevät konkreettisia toteutuksia Espoosta

- Ison Omenan palvelutori innovaatio-alustana
- Innovaatioiden showroom
- Datatietosuojan ja tietoturvallisuuden avaaminen
- KYKY - koulujen ja yritysten kiihdytetty yhteiskehittäminen
- KIPINÄ Toimintojen ja tietojärjestelmien kytkentäkarta



6 Aika



Euroopan unioni
Euroopan aluekehitysrahasto

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Uudenmaan liitto
Nylands förbund

ISBN 978-951-857-814-0 (nid.)
ISBN 978-951-857-815-7 (PDF)