



<input type="checkbox"/>	Kandidaatintutkielma
<input checked="" type="checkbox"/>	Pro gradu -tutkielma
<input type="checkbox"/>	Lisensiaatintutkielma
<input type="checkbox"/>	Väitöskirja

Oppiaine	Liiketaloustiede, laskentatoimi	Päivämäärä	28.11.2019
Tekijä	Vesa Suominen	Matrikkelinumero	450304
		Sivumäärä	94 s. + liitteet
Otsikko	STRATEGISEN MUUTOKSEN JOHTAMINEN KUNTAYHTYMÄSSÄ Tapaustutkimus Kemi-Tornionlaakson koulutuskuntayhtymä Lappiassa		
Ohjaajat	KTT Esa Puolamäki ja KTT Lauri Lepistö		

#### Tiivistelmä

Tämän Pro gradu -tutkielman tutkimuskysymys on: ”Miten suomalaisessa koulutuskuntayhtymässä ohjataan strategista muutosta ylimmän johdon näkökulmasta?” Tutkimuksen empiirisenä kontekstina toimii Kemi-Tornionlaakson koulutuskuntayhtymä Lappia, joka oli jo ennen strategista muutosta joutunut valtionosuusrahoitusleikkausten kohteeksi. Strategiamuutokseen mentäessä näkymä oli yhä heikkenevä ja epävarmempi. Lappiassa ei haluttu tyytyä vain leikkaamaan toimintaa valtionosuuksien sanelemana, vaan päätettiin uudistaa strategia toiminnan uudelleenorganisoinniseksi.

Tutkielman lähestymistavaksi valittiin toiminta-analyttinen tutkimusote. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys tukeutuu Robert Simonsin Levers of control -viitekehukseen. Tutkimusmetodiksi valittiin teemahaastattelu ja haastateltaviksi kuntayhtymäjohtaja ja talousjohtaja. Haastatteluaineistoa kertyi lähes viisi tuntia. Haastatteluiden tulokset esitellään erikseen ja yhteenvedona autenttisuuden, sekä kuntayhtymäjohtajan ja talousjohtajan erillisten näkökulmien säilyttämiseksi.

Tutkimustuloksista nousi esiin johtamistapa, jossa noin kolmannes henkilöstöstä kuuluu kehittämistiimeihin. Johto käyttää tiimityöskentelyä vuorovaikutteisena ohjausjärjestelmänä. Tulos on mielenkiintoinen, koska se näyttäisi nostavan Lappiassa tiimien kautta tapahtuvan vastuuttamisen ja sitouttamisen strategisen johtamisen keskiöön - Levers of control -viitekehyksessä kuvattuja muodollisia ohjausjärjestelmiä tärkeämpään rooliin. Tiimien merkitys erityisesti suhteessa uskomusjärjestelmiin korostuu. Tiimejä johtavat strategiaproessin yhteydessä valitut johtotiimin jäsenet ja esimiehet. Tiimejä johtavat strategiaproessin yhteydessä valitut johtotiimien jäsenet. Näiden tiimien tehtävät linkittyvät strategiaan ydinprosesseihin. Esimiesten johtamat tiimit tukevat strategisia tavoitteita. Lappiassa diagnostisiin ohjausjärjestelmiin on panostettu paljon. Ne on muutettu tukemaan strategian mukaisia prosesseja. Tämä viittaa siihen, että johto ohjaa diagnostisten ohjausjärjestelmien avulla toimintaa kohti strategisia päämääriä, mikä on mahdollistanut toimivallan ja vastuiden jakamisen Lappiassa syvälle ja laajalle perinteisiin hierarkkisiin kuntaomisteisiin yhteisöihin verraten.

Tutkielman johtopäätöksinä voidaan ensinnäkin todeta, että Lappialle keskeistä tiimien käyttöä strategisen ohjauksen välineenä ei voida pitää muihin vastaaviin organisaatioihin yleistettävänä tutkimustuloksena. Toiseksi, tuloksista saatiin vahvistusta sille käsitykselle, että diagnostisten ohjausjärjestelmien mittarien tehokas käyttö mahdollistaa vastuun jakamisen laajalle organisaatiossa.

Asiasanat	Levers of control, LOC, strategia, strateginen muutos
Muita tietoja	







**TURUN  
YLIOPISTO**  
Kauppakorkeakoulu

# **STRATEGISEN MUUTOKSEN JOHTAMINEN KUNTAYHTYMÄSSÄ**

**Tapaustutkimus Kemi-Tornionlaakson koulutuskuntayhtymä  
Lappiassa**

Liiketaloustiede, laskentatoimen  
Pro gradu -tutkielma

Laatija:  
Vesa Suominen

Ohjaajat:  
KTT Esa Puolamäki  
KTT Lauri Lepistö

28.11.2019  
Pori

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin Originality Check -järjestelmällä.

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	9
1.1	Tutkimuksen tausta ja aiheen yhteiskunnallinen merkitys.....	9
1.2	Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet .....	12
1.3	Tutkimuksen toteutus .....	13
1.3.1	Metodologiset valinnat.....	13
1.3.2	Tutkimusmenetelmät .....	15
1.3.3	Tutkimusasetelma .....	16
1.3.4	Case-organisaation esittely .....	18
1.3.5	Haastateltavat ja empiirisen aineiston hankinta .....	21
2	TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS .....	24
2.1	Robert Simonsin Levers of control -viitekehys.....	24
2.1.1	Uskomusjärjestelmät.....	25
2.1.2	Rajoittavat järjestelmät .....	26
2.1.3	Diagnostiset ohjausjärjestelmät .....	27
2.1.4	Vuorovaikutteiset ohjausjärjestelmät.....	31
2.2	Miten ylin johto käyttää ohjausjärjestelmiä strategian uudistamisessa? .....	33
2.2.1	Klusteri 1 – Strateginen täyskäännös .....	34
2.2.2	Klusteri 2 – Strateginen kehitys .....	37
2.3	Kirjallisuuskatsaus .....	40
2.3.1	The interplay of different levers of control: A case study of introducing a new performance measurement system – 2005 (FinABB) .....	40
2.3.2	Levers of control: Analysis of management control systems in a Slovenian company – 2008.....	41
2.3.3	An empirical analysis of the levers of control framework – 2007...	42
2.3.4	An examination of the relationship between the extent of a flexible culture and the levers of control system: The key role of beliefs control – 2016 .....	43
2.3.5	Management control systems as a package - opportunities, challenges and research directions – 2008.....	45
2.4	Teoreettisen viitekehysten valinta .....	46
3	STRATEGISEN MUUTOKSEN OHJAUS LAPPILA KUNTA-ALUEYHTYMÄSSÄ.....	48
3.1	Kuntayhtymäjohtaja Virpi Liljan teemahaastattelu.....	48
3.1.1	Strategiatyö .....	48

3.1.2	Suorituskykytavoitteet, ohjaus ja mittarit .....	55
3.1.3	Palkitseminen.....	57
3.1.4	Nykytilanne ja kehitystyö .....	58
3.2	Talousjohtaja Juha Kallon teemahaastattelu .....	59
3.2.1	Strategiatyö .....	59
3.2.2	Suorituskyky, ohjaus ja mittarit .....	64
3.2.3	Tarkentava kysymys sopeuttamistoimenpiteisiin liittyen .....	68
3.3	Haastattelujen yhteenveto .....	71
3.3.1	Strategiamuutokseen johtaneet tekijät .....	71
3.3.2	Strategiatyön käynnistyminen ja uuden strategian muotoutuminen	71
3.3.3	Strategian viestintä, sitouttaminen ja jalkauttaminen .....	73
3.3.4	Uusi strateginen suunta .....	75
3.3.5	Suorituskyky, ohjaus ja mittarit .....	77
3.3.6	Palkitseminen.....	79
3.3.7	Nykytilanne ja kehitystyö .....	80
4	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKET .....	82
4.1	Pohdintaa.....	82
4.1.1	Lähtötilanne ja avainhenkilöiden valinta .....	83
4.1.2	Uskomusjärjestelmät.....	84
4.1.3	Rajoittavat järjestelmät .....	85
4.1.4	Diagnostiset ohjausjärjestelmät .....	86
4.1.5	Vuorovaikutteiset ohjausjärjestelmät.....	88
4.2	Johtopäätökset .....	89
4.3	Tutkimuksen arviointi .....	92
4.4	Jatkotutkimus .....	93
	LÄHTEET.....	94
	LIITTEET	
	LIITE 1 Ammatillisen koulutuksen järjestäjät 1.1.2019 alkaen .....	97
	LIITE 2 Kuntayhtymäjohtaja Virpi Liljan haastattelun runko .....	101
	LIITE 3 Talousjohtaja Juha Kallon haastattelun runko .....	103

## KUVIOT

Kuvio 1	Laskentatoimen tutkimusotteiden luokittelu (mukaillen Kasanen, Lukka & Siitonen 1991, 317.).....	14
Kuvio 2	Osaamispalveluyksikön esimiesten vastuut (lappia.fi/lappia/esittely/organisaatio).....	20
Kuvio 3	Strategian ohjausjärjestelmät (mukaillen Simons 1995, 34).....	24
Kuvio 4	Diagnostisten ohjausjärjestelmien mittarien ominaisuudet (mukaillen Simons 1995, 77).....	29
Kuvio 5	Vuorovaikutteisten ohjausjärjestelmien suunnitteluun vaikuttavat muuttajat (mukaillen Simons 1995, 112).....	32
Kuvio 6	FinABB:n 3K mittausjärjestelmän linkittyminen LOC-viitekehykseen (mukaillen Tuomela 2005, 308).....	41
Kuvio 7	Tutkimuksen lopullisen mallin mukaiset muuttujien väliset korrelaatiokertoimet ja selitysasteet (suluissa) (mukaillen Widener 2007, 778).....	43
Kuvio 8	Yritysten luokittelu CVF-mallissa (mukaillen Quinn & Rohrbaugh 1983, 369).....	44
Kuvio 9	Johdon ohjausjärjestelmien typologia (mukaillen Malmi & Brown 2008, 291).....	46
Kuvio 10	Lappian strategiakartta (Juha Kallo, 10.10.2019).....	72

## TAULUKOT

Taulukko 1	Case-yritysten strateginen historia (mukaillen Simons 1994, 175)....	34
------------	--	----



# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta ja aiheen yhteiskunnallinen merkitys

Tämän tutkimuksen kohteena on strategisen muutoksen johtaminen kuntayhtymässä, jonka tarkasteluun Kemi-Tornionlaakson koulutuskuntayhtymä Lappia (jäljempänä Lappia) on valittu empiiriseksi kontekstiksi.

Lappia järjestää ammatillisen peruskoulutuksen lisäksi alueellaan työvoimakoulutusta, oppisopimuskoulutusta ja vankilaopetusta. Lappia konserniin kuuluu myös kuntayhtymän kokonaan omistama tytäryhtiö Lappia-Koulutus Oy, mikä tuottaa koulutuspalveluja kilpailuilla markkinoilla. Lappiassa on hiljattain toteutettu laaja organisaatiouudistus ja siihen liittyvä strategian uudistamistyö.

Suomessa on kaiken kaikkiaan noin 150 ammatillista koulutusta järjestävää kuntayhtymää tai muuta ammatillista koulutusta järjestävää organisaatiota, joista kaikkia ainakin osittain koskettavat samat ajankohtaiset toimintaympäristön muutokset ja niistä strategiseen johtamiseen ja sisäiseen laskentaan kohdistuvat muospaineet, mitä eritellään jäljempänä toimialan tilanteen taustoittamiseksi. Näitä ajankohtaisia muutoksia ovat ainakin: kuntalain ja kilpailulain muutokset, valtionosuuksien muuttuvat jakoperusteet ja opetusministeriölle toimitettavan raportoinnin tietosisältömuutokset.

Keväällä 2015 voimaan tullut uusi kuntalaki kumosi vuonna 1995 annetun kuntalain (Kuntalaki 145-146 §). Monen kuntayhtymämuotoisen ammatillisen koulutuksen järjestäjän näkökulmasta merkittävin lakimuutos on yhtiöittämisvelvollisuus, mistä määrätään kuntalain 126 §:ssä. Sen mukaan kunnan toimiessa kilpailutilanteessa markkinoilla sen on annettava tehtävä osakeyhtiön, osuuskunnan, yhdistyksen tai säätiön hoidettavaksi. Muutosten toimeenpanoa varten yhtiöittämisvelvollisuudelle säädettiin siirtymäaika, mikä päättyi 31.12.2016 (Kuntalaki 150 §). Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että koulutuskuntayhtymät eivät ole voineet myydä koulutuspalveluja osakaskuntiansa ulkopuolelle siirtymäajan päätyttyä.

Yhtiöittämisvelvollisuuteen liittyvistä poikkeussäännöistä säädetään kuntalain 127 §:ssä. Ammatillista koulutusta järjestävän kuntayhtymän näkökulmasta merkittävimpiä näistä säädöksistä ovat pykälän ensimmäinen ja kolmas momentti, joiden mukaan yhtiöittämisvelvollisuuden estämättä kunta voi toimia kilpailutilanteessa markkinoilla jos:

- toiminnan on katsottava olevan vähäistä (Kuntalaki 127,1 §) tai
- kunta tuottaa tukipalveluja tytäryhteisölleen (Kuntalaki 127,3 §)

Edelleen kuntalain 128 §:ssä säädetään, että edellä mainittujenkin poikkeusehtojen täytyessä kunnan toimiessa kilpailutilanteessa markkinoilla, sen on hinnoiteltava toimintansa markkinaperusteisesti.

Nimenomaan yhtiöittämisvelvollisuuden tulkinnasta ja sen toteuttamisesta on käyty mielenkiintoista yhteiskunnallista keskustelua. Yhtiöittämisvelvollisuuteen on liittynyt epäselvyyksiä. Epäselvyyttä on liittynyt erityisesti siihen, mihin tukipalvelun raja vedetään ja siihen, mikä katsotaan vähäiseksi toiminnaksi.

Kilpailu- ja kuluttajavirasto selvitti vuonna 2016 yhteistyössä aluehallintovirastojen kanssa yhtiöittämisvelvollisuuden noudattamista kaikissa kuntayhtymissä. Raportissa esitetyn alustavan arvion mukaan erityisesti koulutuskuntayhtymien ja niiden perustamien yhtiöiden toimintaan saattaa liittyä tasapuolisten kilpailun edellytysten kannalta kielteisiä piirteitä. (KKV 2017, 1-2.)

Suurimpana ongelmana KKV (Kilpailu- ja kuluttajavirasto) piti kuntayhtymien vastauksista ilmennyttä virheellistä vähäistä toimintaa koskevan poikkeussäännön soveltamista. (KKV 2017, 2,4.) Selvityksen mukaan yhtiöittämättä jättämistä perusteltiin usein toiminnan vähäisyydellä, mitä pitäisi arvioida vain kilpailuneutraliteetin näkökulmasta. Kävi kuitenkin ilmi, että monissa tilanteissa kuntayhtymät eivät tunteneet alueensa markkinoita ja toiminatansa vaikutusta niihin tai perustelivat poikkeussäännön soveltamista kilpailevan toiminnan vähäisyydellä suhteessa koko toimintaansa huomioimatta sen vaikutuksia esim. samoilla markkinoilla toimiviin pieniin yrityksiin. (KKV 2017, 3.)

KKV piti huolestuttavana myös sitä, ettei markkinaperusteisen hinnoittelun vaatimukseen ole kiinnitetty kuntayhtymissä riittävästi huomioita. Toiminnan ollessa vähäistäkin, hinnoittelun on oltava markkinaperusteista. Hinnoittelun ongelmat koskivat myös tytäryhtiöille tapahtuvaa tukipalvelujen myyntiä (KKV 2017, 2.)

Kuntalain 127 § mukaan kuntayhtymät saavat tuottaa tukipalveluja tytäryhteisöilleen. KKV:n selvityksessä kuitenkin todetaan mm., että yhtiöitettyjä toimintoja tuotetaan suurelta osin koulutuskuntayhtymien henkilöstö- ja tilaresursseihin nojaten ja että joissakin tapauksissa yhtiöiden palveluksessa ei ollut lainkaan omaa henkilökuntaa, vaan myytävät palvelut saatettiin ostaa kuntayhtymältä. Näin ollen KKV päätyi johtopäätökseen, minkä mukaan yhtiöittäminen ei välttämättä ole muuttanut toimintaa läpinäkyvyyden tai tasapuolisten kilpailunedellytysten turvaamisen kannalta parempaan suuntaan. (KKV 2017, 8.)

Em. kuntalain 127 § soveltamisen kilpailuneutraliteettiongelmissa johtuen eduskunta on hyväksynyt hallituksen esityksen kilpailulain muuttamiseksi koskien kirjanpidon eriyttämistä. Kilpailulakiin lisätään 30 d §, minkä mukaan kunnan, kuntayhtymän, valtion taikka niiden määräysvaltaan kuuluvan yksikön on harjoittaessaan kilpailutilanteessa markkinoilla tapahtuvaa taloudellista toimintaa, pidettävä siitä erillistä kirjanpitoa johdonmukaisesti sovellettujen ja objektiivisesti perusteltavien kustannuslaskennan periaatteiden mukaisesti eriteltynä ja kohdistettuna kaikki toimintokohtaiset tulot ja menot, sekä lisätietona selkeä kuvaus kustannuslaskennan periaatteista. Toiminnan tulot ja menot on esitettävä tilikausikohtaisena tuloslaskelmana. Tätä kilpailulakiin lisättävää

30 d § ryhdytään soveltamaan eduskunnan 7.3.2019 tekemään päätökseen perustuen 1.1.2020 alkaen. (EV 286/2018 vp — HE 68/2018 vp.)

Kuntalain ja kilpailulain muutokset eivät kuitenkaan ole ainoita ammatillista koulutusta järjestäviin kuntayhtymiin ulkoapäin kohdistuneita lakimuutoksia. Alalla puhutaan samaan aikaan toteutetusta ”*ammattillisen koulutuksen reformista*”, mihin liittyy koulutustoimintaa muuttava uusi laki (Laki ammatillisesta koulutuksesta, 531/2017), sekä pääasiallisen rahoituksen, eli valtionosuuksien jakoperusteita radikaalisti muuttava uusi laki (Laki opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta annetun lain muuttamisesta, 532/2017), sekä näihin liittyviä asetuksia. Valtionosuusrahoitusta säätelevä asetus vaikuttaa näistä eniten taloudelliseen toimintaympäristöön (Opetus- ja kulttuuriministeriön asetus ammatillisen koulutuksen rahoituksen laskentaperusteista, 6.10.2017)

Vanha oppilasmääriin perustuva valtionosuusjärjestelmä korvataan enemmän suoriteperusteisella järjestelmällä. Siirtymäaikana, vuosina 2018–2022, valtionosuuksien jakamisessa tullaan soveltamaan portaittaista siirtymistä siten, että suoritteiden painotusta valtionosuuksien saamisen perusteena tullaan koko ajan lisäämään. Vuoden 2022 alusta alkaen siirrytään täysimääräisesti uuteen suoritepainotteiseen valtionosuusjärjestelmään, jossa valtionosuudet tullaan jakamaan alla esitetyin perustein:

Tulorahoituksen määrittelyperusteet 2022 (Hänninen 2018, 2.):

- 50 % tavoitteellisesta opiskelijamäärästä
- 35 % suoritetuista tutkinnoista ja tutkinnon osista
- 15% jakautuu seuraavasti:
  - 10 % työllistymisestä (tilastokeskuksen tilastoista)
  - 2,5 % työelämäpalautteesta
  - 2,5 % opiskelijapalautteesta

Valtionosuusjärjestelmän muuttuminen on muuttanut myös rahoittajan tietotarpeita, mistä johtuen opetushallitus on muuttanut vuoden 2018 alusta lukien ammatillista koulutusta järjestäville toimijoille suunnattuja raportointivaatimuksia. Opetushallituksen vaatima tietosisältö esimerkiksi vuosittaisen kustannuskyselyn osalta on varsin laaja ja edellyttää hyvin yksityiskohtaista kustannusten seuranta ja raportointia. Tämän muuttuneen tietovaatimuksen tyydyttäminen jo pelkästään rahoittajan tarpeisiin on monelle alan toimijalle hyvin haasteellista.

Edellä esitetyistä ulkoisista muotospaineista johtuen, on selvää, että ammatillisen koulutuksen järjestäjät ovat juuri nyt keskellä hyvin suurta muutosta. Ammatillisen koulutuksen reformista ja muista muutostekijöistä on paljon tietoa tarjolla, mutta tieto siitä, miten näin dramaattisiin muutoksiin on kyetty vastaamaan, puuttuu. Siksi asiaa on tärkeää tutkia juuri nyt. Lisäksi on hyvä huomata, että kuntien toiminnassa muutokset

ovat useimmiten maltillisia, joten tämä hetki tarjoaa erinomaisen mahdollisuuden tutkia strategisen muutoksen toteuttamista kuntayhtymässä. Strategisen muutoksen toteuttamista on tutkittu paljon, mutta hyvin vähän, jos lainkaan suomalaisessa kuntayhtymässä. Tämä on tärkein yksittäinen tämän tutkimuksen toteuttamiseen motivoiva tekijä. Koko toimialaa koskettavasta laajasta muutoksesta johtuen, on selvää, että tutkittava aihe on nyt yhteiskunnallisesti merkittävä.

## 1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää ja selittää strategisen muutoksen toimeenpanoa kuntayhtymässä ja Kemi-Tornionlaakson koulutuskuntayhtymä Lappia on valittu tutkimuksen empiiriseksi kontekstiksi. Edellä johdantokappaleessa kuvattujen toimintaympäristön muutosten lisäksi Lapiassa strategiatyöhön on ajanut organisaation sisältä tuleva organisaatiomuutoksen tarve. Sen pääasiallisena tavoitteena on ollut tehostaa resurssien yhteistä käyttöä. Tähän on pyritty korvaamalla maantieteellisiin yksöihin perustuva organisaatorakenne organisaation toimintaan perustuvalla yksikköjaolla. Organisaation talousjohtaja on kuvannut tätä organisaatiomuutosta perinteisestä linjaorganisaatiosta matriisiorganisaatioon siirtymiseksi. Uusi organisaatorakenne ja strategia otettiin käyttöön vuoden 2018 alusta. Nyt on siis hyvä hetki tutkia, miten strategisen muutoksen toimeenpano on käynnistynyt.

Tämä tutkimus vastaa kysymykseen:

- Miten suomalaisessa koulutuskuntayhtymässä ohjataan strategista muutosta ylimmän johdon näkökulmasta?

Tällä tutkimuksella pyritään auttamaan myös tutkimuksen kohteena olevaa organisaatiota jäsentämään omaa strategista muutosprosessia paremmin ja löytämään siihen liittyville asioille aiempaan tutkimukseen perustuvia merkityksiä ja vertailupohjaa. Yhtä lailla tavoitteena on tarjota muille alan toimijoille mielenkiintoinen näkökulma siihen, miten toimialaa koskettaviin suuriin muutoksiin ja haasteisiin on vastattu strategisen muutoksen keinon eräässä alalla toimivassa merkittävässä organisaatiossa.

## 1.3 Tutkimuksen toteutus

### 1.3.1 *Metodologiset valinnat*

Tutkimusotteet voidaan jaotella karkeasti kahteen pääryhmään, jotka ovat lainalaisuuksia korostavat tutkimusotteet (positivistiset tutkimusotteet) ja ilmiötä ymmärtämään pyrkivät tutkimusotteet (hermeneuttiset tutkimusotteet). Usein puhutaan myös määrällisestä eli kvantitatiivisesta ja laadullisesta eli kvalitatiivisesta tutkimuksesta. Positivistinen tutkimusote edustaa kvantitatiivista lähestymistapaa ja hermeneuttinen kvalitatiivista lähestymistapaa (Soininen 1995, 29-30.)

Tässä tutkimuksessa tutkimuksen empiirisenä kohteena on yhdessä organisaatiossa toteutettava strateginen muutos, joten tutkimusote ei voi täyttää positivismin ihannetta laajasta aineistosta ja sitä kautta tulosten yleistettävyydestä.

Positivistisen tai hermeneuttisen lähestymistavan valinta määrittää myös tutkijan suhdetta tutkimuskohteeseen. Positivistisessa lähestymistavassa keskeisintä on tutkijan ulkoinen ja neutraali suhde tutkimuskohteeseen, jotta hän voi säilyttää siihen nähden objektiivisuutensa. (Neilimo & Näsi 1980, 22.)

Yleisiä tieteellisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiperusteita ovat juuri edellä mainittu objektiivisuus, validiteetti (tutkimuksen yleistettävyys) ja reliabiliteetti (tutkimuksen toistettavuus). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa objektiivisuutta on arvioitava sen mukaan, kuinka hyvin löydökset selittyvät tutkimuskohteeseen liittyvillä ilmiöillä, eivätkä tutkijan harhoista, kiinnostuksen kohteista, motivaatiosta ja näkökulmista (Soininen 1995, 122).

Soinisen (1995, 120-122) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen validiteetti voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin tutkimustulos on seurausta tutkittavasta ilmiöstä. Ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin tulokset tai tutkijan muodostamat oletukset ja käsitteet ovat yleistettävissä toiseen tilanteeseen tai muita kohteita koskevaksi. Tutkimuksen reliabeliutta arvioidaan tutkimuksen toistettavuudella samalle tai vastaavalle tutkimusjoukolle.

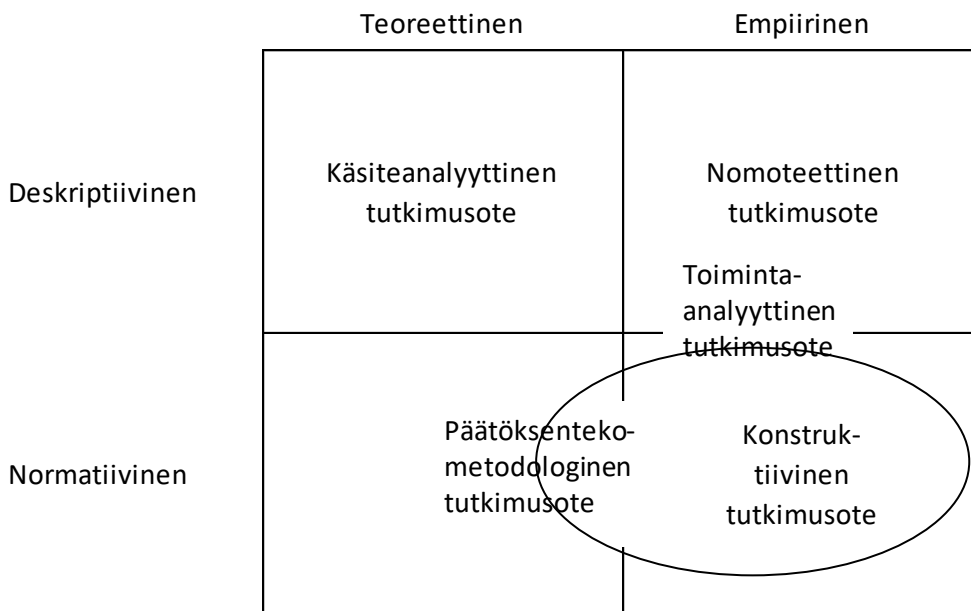
Kvalitatiivisen tutkimuksen tapauksessa tutkimuksen luotettavuuden arvioimien on erityisen ongelmallista tutkijan roolista johtuen. Tutkijoita on kritisoitu luotettavuuskysymysten käsittelemättä jättämisestä, sekä siitä, ettei tutkimusmetodeja, tuloksia ja johtopäätöksiä ole perusteltu riittävän selkeästi (Soininen 1995, 122).

Edellä käydyn tieteelliseen taustaan perustuvan pohdinnan perusteella tämä tutkimus asemoituu selvästi hermeneuttisen lähestymistavan omaavaksi deskriptiiviseksi kvalitatiiviseksi tapaustutkimukseksi.

Neilimo ja Näsi (1980, 33-34) jakoivat taloustieteen tutkimusotteet neljään ryhmän 1980 julkaisemassaan tutkimuksessa (käsiteanalyttinen tutkimusote, päätöksentekometodologinen tutkimusote, nomoteettinen tutkimusote ja toiminta-analyttinen tutkimusote). Tutkijat jäsentelivät tutkimusotteiden olemusta kolmen eri ulottuvuuden suhteen.

- suhde empiriaan
- tutkimustulosten luonne: kuvailevaa ja tiivistävää vai normatiivista
- päämäärä: Tieteellinen selittäminen vai käytännössä sovellettava malli.

Myöhemmin Kasanen, Lukka ja Siitonen (1991) piirsivät auki tämän jaottelun nelikenttämalliin, jossa vaakavektorilla kuvataan tutkimusotteiden suhdetta empiriaan ja pystyvektorilla niiden suhdetta kuvailevuuden ja normatiivisuuden välillä. Tutkijat lisäsivät nelikenttään vielä viidennen tutkimusotteen – konstruktiiivisen tutkimusotteen.



Kuvio 1 Laskentatoimen tutkimusotteiden luokittelu (mukaillen Kasanen, Lukka & Siitonen 1991, 317.)

Kun nelikenttää verrataan tämän tutkimuksen lähtökohtiin, voidaan todeta, että tutkimus asemoituu luontevasti toiminta-analyttiseksi tutkimukseksi. Tämä tutkimus on toiminta-analyttinen, koska ensinnäkin sillä on toiminta-analyttiselle tutkimukselle tyypilliseen tapaan vahva kytkentä empiriaan teorian roolin rajoittuessa lähinnä työkaluksi tutkimuskohdetta lähestyttäessä. Toiseksi, toiminta-analyttisellä tutkimuksella pyritään tyypillisesti prosessien syvälliseen ymmärtämiseen ilman että siihen liittyy tavoitetta minkään konstruktion luomisesta. (Kasanen, Lukka & Siitonen 1991, 317-318). Tässä tutkimuksessa tutkija pyrkii saavuttamaan mahdollisimman

syvällisen ymmärryksen prosesseista ja niihin vaikuttavista asioista muutaman haastateltavan kautta ja kuvailemaan saatuja tuloksia ilman normatiivisia pyrkimyksiä.

### *1.3.2 Tutkimusmenetelmät*

Tutkimuksen luonteesta ja metodologisista valinnoista johtuen tämän tutkimuksen tiedonkeruutavaksi valikoitui luontevasti haastattelut. Haastattelut tiedonkeruumuotona kategorisoidaan usein kolmeen kategoriaan. Nämä haastattelutyypit ovat esim. Tuomen ja Sarajärven (2018, 66) mukaan lomakehaastattelu teemahaastattelu ja syvähaastattelu. Syvähaastattelusta käytetään yleisesti myös nimitystä avoin haastattelu (esim. Hirsijärvi ym., (2004, 198). Näiden tiedonkeruutapojen käytännön ero on haastattelun ja sen taustalla olevan tutkimuksen strukturoinnin asteessa, mutta niillä on myös erilainen suhde tutkimuksen taustalla olevaan teoriaan ja tutkimusmenetelmää perusteleviin oletuksiin, eli tutkijan tekemiin metodologisiin valintoihin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 66).

Lomakehaastattelu on usein kvantitatiivisen tutkimuksen tutkimusmenetelmä, sillä sen avulla voidaan testata hypoteeseja ja aineisto on helposti kvantifioitavissa. Sitä ei useinkaan käytetä laadullisessa, eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa, ellei tavoitteena ole saada kategorisoitavissa olevia vastauksia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 66) Sellainen ei ole tarpeen tämän tutkimuksen kohdalla, joten kyselytutkimus rajautui pois vaihtoehtoisista lähestymistavoista joustamattomuutensa ja asioita yksinkertaistavan luonteensa vuoksi.

Haastattelu tiedonkeruumuotona antaa mahdollisuuden suoraan vuorovaikutukseen haastateltavan kanssa. Vuorovaikutustilanne mahdollistaa keskustelun rönsyilyn ennalta asetettujen kysymysten ulkopuolelle. Juuri tällaista joustavuutta pidetään esim. Hirsijärven ym. (2004, 193-194) mukaan haastattelun suurimpana etuna suhteessa muihin tiedonkeruumenetelmiin. Tällainen joustavuus katsottiin erittäin tärkeäksi lähtökohdaksi tässä tutkimuksessa, missä tutkittavaa ilmiötä pyritään ymmärtämään syvällisesti suppean otoksen perusteella.

Joustavuuteen liittyen Hirsijärvi ym. (2004, 194) nostavat esiin muutamia tämänkin tutkimuksen kannalta tärkeitä haastattelututkimuksen etuja. Yhtäältä haastateltavalle haastattelututkimus antaa mahdollisuuden kertoa aiheesta laajemmin kuin tutkija pystyy ennakoimaan. Toisaalta haastattelijan näkökulmasta haastattelututkimus antaa mahdollisuuden selventää ja syventää saatavia vastauksia. Haastateltavalle voidaan esimerkiksi esittää lisäkysymyksiä tai pyytää perusteluja vastauksille.

Tiedonkeruumenetelmän suhteen syntyi jonkin verran pohdintaa siitä, kuinka vapaasti keskustelun annetaan rönsyillä haastateltavan toimesta. Joustavaa lähestymistapaa haettaessa vaihtoehtoisiksi rajoutuivat avoin haastattelu ja teemahaastattelu. Näiden välillä ei ole avoimuuden suhteen paljon eroa. Teemahaastattelun kysymykset jäsennellään ennalta tutkimusongelman pohjalta valittujen teemojen varaan. Teemahaastattelu joustaa

haastattelun aikana teemojen sisällä. Haastateltavalle voidaan esim. esittää tarkentavia kysymyksiä. Oleellista kysymyksissä on kuitenkin se, että niillä on kytkentä tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen ja että niillä pyritään saamaan vastauksia tutkimusongelmaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 66-67.)

Avoim haastattelu perustuu tutkittavaan ilmiöön ja sen perusteella ennalta määriteltyihin teemoihin, minkä mukaisesti haastattelu kulkee. Ero kysymystenasettelun näkökulmasta avoimen haastattelun ja teemahaastattelun välillä on se, avoimessa haastattelussa teemojen sisällä tutkijan esittämät kysymykset riippuvat saaduista vastauksista, eivätkä ole ennalta määriteltyjä. Avoimen haastattelun suhde teoreettiseen viitekehykseen on em. syystä erilainen. Avoimessa haastattelussa teoreettinen viitekehys ei määrää haastattelun suuntaa, vaan haastateltavan annetaan puhua vapaasti ilmiöstä. Tutkijan tehtävänä on ohjata keskustelua siten, että se pysyy aiheessa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 67.)

Tämän tutkimuksen tiedonkeruutavaksi valikoitui teemahaastattelu. Valinta perustui siihen, että tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodosti hyvän ja jäsennellyn mallin tutkimusongelman lähestymiseen. Tutkijalla oli huoli siitä, että avoin haastattelu keskittäisi liian paljon huomiota vain tiettyihin asioihin ja osa tutkimusongelman kannalta tärkeistä kysymyksistä jäisi ilman vastausta. Sen sijaan teemahaastattelu tiedonkeruumenetelmänä mahdollisti keskustelua ohjaavan teoreettiseen viitekehykseen pohjautuvien teemoitettujen kysymysten valmistelun jo ennen haastatteluja. Tästä huolimatta haastattelutavaksi valittiin aiheen lähestyminen teemojen kautta melko vapaamuotoisesti siten, että kysymykset voivat muuttua teemojen sisällä haastattelun kulun mukaisesti. Tällä ja vain kahden henkilön valinnalla haastateltaviksi pyrittiin muutosprosessin syvällistä ymmärrykseen harvojen henkilöiden näkökulmasta, sen sijaan, että tutkimuksella olisi selvitetty laajempaa, mutta tutkimuksen rajallisuuden vuoksi pintapuolisemmaksi jäävää näkemystä.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys toimii tässä tutkimuksessa case-organisaation strategista muutosprosessia ja koko tutkimusta jäsentävänä mallina, työkaluna ja näkökulmana. Tutkimuksella ei pyritä testaamaan minkään teorian tai viitekehyksen toimivuutta tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa, eikä tutkimuksella tavoitella muullakaan tavalla yleistettävyyttä. Teoreettista viitekehystä apuna käyttäen tutkimustulokset pyritään linkittämään johdonmukaisesti aiempaan tutkimukseen, jolloin tutkimushavainnoille voidaan löytää syvällisempiä merkityksiä.

### **1.3.3 Tutkimusasetelma**

Tutkimuskohteeksi valikoitui Kemi-Tornionlaakson koulutuskuntayhtymä Lappia. Valinta oli luonteva, sillä tutkija on työskennellyt Clausion Oy:n konsulttina tutkittavassa

organisaatiossa noin kaksi ja puoli vuotta. Tutkija on konsultin ominaisuudessa ollut kehittämässä, suunnittelemassa ja toteuttamassa uutta strategiaa palvelevia sisäisen laskennan ratkaisuja työskennellen pääasiassa haastatellun talousjohtaja Juha Kallon kanssa. Molemmat haastateltavat olivat tutkijalle asiakkuuden kautta tuttuja. On kuitenkin korostettava, että tutkimusta tehtäessä tutkija lähestyi tutkittavaa organisaatiota tutkijan, eikä konsultin roolissa. Tutkija tavoitteli syvällistä ymmärrystä prosesseista ja siihen liittyvistä ilmiöistä ilman normatiivisia tavoitteita.

Eri tutkimusotteiden välillä tutkijan suhdetta tutkimuksen kohteeseen arvioidaan eri lähtökohdista. Voidaan kuitenkin todeta, että tämäntyyppiselle ilmiön syvälliseen ymmärtämiseen pyrkivälle toiminta-analyttiselle tutkimukselle on tyypillistä, että tutkijalla on vaikutusta tutkimustuloksiin, mutta vaikutus voi olla myös myönteinen. Tutkimuskohdetta valittaessa tutkija arvioi, että vaikutus voisi tässä tapauksessa olla myönteinen, kunhan asia tulee huomioiduksi tutkimuksen toteuttamiseen liittyvissä valinnoissa ja konkreettisessa tekemisessä. Tutkimuksen loppuvaiheessa tutkija kokee, että läheinen suhde tutkittavaan organisaatioon on yhtäältä auttanut tulkitsemaan tutkimuksen tuloksia paremmin ja toisaalta luottamuksellinen suhde haastateltavien ja tutkijan välillä on voinut saada haastateltavat kertomaan asioista laajemmin ja syvällisemmin, kuin jos tutkija olisi ollut entuudestaan tuntematon henkilö. Näin ollen case-organisaation valintaa voidaan pitää tältä osin valinnan luontevuuden lisäksi perusteltuna.

Yhteistyön aikana on myös selvinnyt, että Lappia on kehittänyt toimintaansa edelläkävijöiden joukossa vastatakseen lukuisiin edellä mainittuihin toimintaympäristön muutoksiin. Lappiaa ei voida pitää niin kankeana ja byrokraattisena kuntaorganisaationa, millaiseksi kuntaorganisaatiot usein mielletään. Päinvastoin - Lappiassa on panostettu hyvin vahvasti toiminnan kehittämiseen ja optimointiin, kuten sopeutusten järkevään toteuttamiseen ajallaan, organisaatiomuutokseen, strategiatyöhön ja toiminnan jatkuvaan kehittämiseen yhdessä henkilöstön ja ulkoisten kumppanien kanssa. Esimerkkinä tästä voidaan mainita organisaatiossa toteutettu prosessien kehittäminen Lean-mallilla.

Lean-ajattelu on lähtöisin japanilaisesta autoteollisuudesta, jossa Lean oli aluksi massatuotantoa ja prosessissa syntyvän hukan minimointia yhdistävä tuotantotapa. Toyotan johtajat kehittivät mallin, jossa länsimaisesta massatuotantomallista poiketen ihmiset organisaation kaikilla tasoilla osallistettiin prosessien jatkuvaan kehittämiseen. Tavoitteena oli vähentää kaikkea sitä hukkaa, mikä ei luo lopputuotteeseen asiakkaalle lisäarvoa. (Abdi ym. 2006, 191-192.) Muun maailman tietoisuuteen Lean-tuotantotapa tuli *The machine that changed the world* -kirjan myötä. Siinä kuvataan Lean-tuotantotapa ja verrataan sitä perinteiseen länsimaiseen massatuotantoon. (Womack ym. 1991). Kirja on innoittanut tutkimaan ja soveltamaan Lean-ajattelua maailmanlaajuisesti hyvin paljon. Lean-ajattelulla on ollut erittäin suuri vaikutus tuotantoprosesseihin maailmanlaajuisesti.

Lappian strategia on täysin uudistettu vuosina 2015-2017. Lappia lukeutuu suurehkojen koulutuksenjärjestäjien joukkoon, järjestäen ammatillista koulutusta erittäin laaja-alaisesti. Se tuottaa palveluita myös osakaskuntien ulkopuolelle, joten sille on syntynyt yhtiöittämisvelvollisuuden kautta myös konsernirakenne. Ajankohtaisesta suuresta strategisesta uudistuksesta ja muistakin edellä mainituista perusteista johtuen Lappia vaikuttaa tutkimuskohteena koulutuskuntayhtymän toimintaa kattavasti kuvaavalta ja kiinnostavalta tutkimuskohteelta. Edelläkävijän rooli toimialaa koskevien haasteiden ratkomisessa ja laatuun ja kehittämiseen tosissaan panostava toimintatapa ovat erityisen painavia perusteita sille, miksi juuri Lappia on perusteltu valita tutkimuksen case-organisaatioksi.

#### **1.3.4 Case-organisaation esittely**

Lappia on yksi valtakunnan suurimmista ja monipuolisimmista ammatillisen koulutuksen järjestäjistä. Oppilasvuosissa mitaten se sijoittuu vuonna 2019 30 suurimman ammatillisen koulutuksenjärjestäjän joukkoon järjestäjien kokonaismäärän ollessa 146. Erittely koulutuksenjärjestäjistä suuruusjärjestyksessä löytyy liitteestä 1. Kuntayhtymäjohtaja Virpi Lilja kuvasi tutkijan pyynnöstä lyhyeksi johdatukseksi Case-organisaation toimintaan Lappiaa seuraavasti:

*Lappia – Pohjoista elinvoimaa!*

*Kemi-Tornionlaakson koulutuskuntayhtymä Lappia on kahdeksan Länsi-Lapin kunnan muodostama konserni. Jäsenkuntia ovat Kemi, Keminmaa, Muonio, Pello, Simo, Tervola, Tornio ja Ylitornio. Koulutuskuntayhtymä ylläpitää Ammattiopisto Lappiaa. Ammattiopistolla on toimipisteet Kemissä, Tervolassa, Torniossa ja Muoniossa. Lappia-konserniin kuuluu myös Lappia-Koulutus Oy, joka on 100-prosenttisesti koulutuskuntayhtymä Lappian tytäryhtiö.*

*Ammattiopisto Lappia ja Lappia-Koulutus Oy tarjoavat monimuotoista ammatillista koulutusta ja laadukkaita osaamisen kehittämisen palveluita opiskelijoille, yhteisöille ja työelämän tarpeisiin pääsääntöisesti Lapissa. Ammattiopiston Kemin toimipisteissä järjestetään hyvinvointi-, luonto-, palvelu- ja tekniikan alojen koulutusta. Tervolassa Lappian Louen toimipaikassa, maaseutuyrittäjyyden osaamiskeskuksessa järjestetään luontoalan koulutusta. Tornion toimipisteessä järjestetään kulttuuri-, palvelu- ja tekniikan alojen koulutusta. Tornion kampuksella ovat*

*koulutuskuntayhtymän hallintopalvelut. Muonion toimipaikassa, Tunturi-Lapin osaamiskeskuksessa järjestetään hyvinvointi-, luonto-, palvelu- ja tekniikan alojen koulutusta.*

*Lappia-Koulutus Oy järjestämistä palveluista pääosa on ei-tutkintoon valmistavaa työvoimakoulutusta ja muuta markkinaehtoista koulustustoimintaa. Lappia-Koulutus Oy toimii pääsääntöisesti Suomessa, mutta myös koulutusviennissä mm. Pohjoismaissa. Lisäksi yhtiö järjestää mm. aikuisten maahanmuuttajien kotoutumiskoulutuksia eri puolilla maakuntaa. Yhtiöön kuuluu myös Lappia Autokoulu, jossa toteutetaan ajokorttikoulutuksia ja kuljettajien ammattipätevyyskoulutuksia.*

*Lappian henkilöstömäärä oli 31.12.2018 yhteensä 318 henkilöä, joista 252 toimi ammattiopistossa ja 61 yhtymäpalveluissa. Opetushenkilöstön määrä oli 178 henkilöä. Lappia-Koulutus Oy:n henkilöstömäärä vuonna 2018 oli 13 henkilöä.*

(Virpi Lilja, 5.11.2019)

Lappian konsernirakenne tukee edellä kuvattua monipuolisen koulutustarjonnan järjestämistä mahdollistamalla myös markkinaehtoisen toiminnan ja sen kehittämisen. Lappian markkinaehtoisia palveluita ovat kaikki ne palvelut, mitä myydään osakaskuntien ulkopuolelle. Kuntalain 127 § velvoittaa lähtökohtaisesti tällaisen palvelutuotannon yhtiöittämisen. Lappiassa opiskelee noin 3500 opiskelijaa. Lappiassa on tarjolla noin 80 perus-, ammatti- ja erikoisammattitutkintoon valmistavaa koulutusta. Näistä erilaisten perustutkintojen osuus on noin 50 tutkintoa. (lappia.fi/lappia.)

Lappian tuotteita ovat mm. (lappia.fi/lappia):

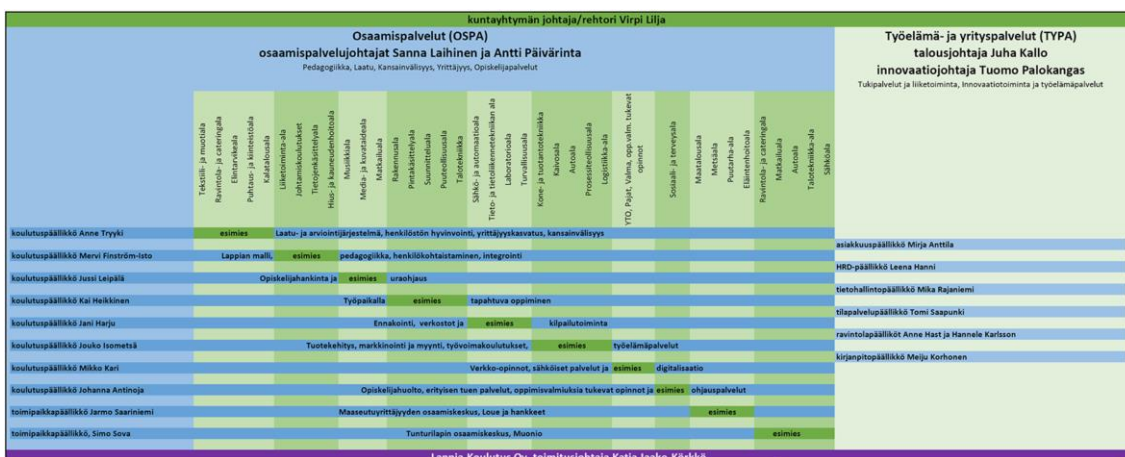
- henkilöstön osaamistarpeiden kartoittaminen
- asiakaskohtaisesti räätälöidyt koulutus- ja palveluratkaisut
- perus-, ammatti- ja erikoisammattitutkinnot
- ei-tutkintotavoitteiset koulutukset
- lupa- ja pätevyyskoulutukset
- pätevyys- ja menetelmäkokeet
- yhteishankintakoulutukset (työntekijöiden tai rekrytoitavien täsmäkoulutukset)
- oppisopimuskoulutus.

Lappian strategisena päämääränä on kehittää asiakaslähtöisesti alueellista elinvoimaa yhdessä kumppaniensa kanssa. Konkreettisesti tähän pyritään alueen yritysten ja muiden

toimijoiden tarpeista lähtöisin olevia laadukkaita koulutuspalveluita tuottamalla. ([lappia.fi/lappia/esittely/strategia](http://lappia.fi/lappia/esittely/strategia).)

Lappia mainitsee kotisivuillaan kehityskumppaneikseen seuraavat organisaatiot: Digipolis, Lapin ELY-keskus, Lapin liitto, Lapin työ- ja elinkeinotoimisto, Lapin Yrittäjät, Luonnonvarakeskus, Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutti, Meri-Lapin kehittämiskeskus, Metsähallitus ja Team Botnia. Avainkumppaneina mainitaan: Caverion Vesivoima, Kemin Matkailu Oy, K-Market Tervola, Lapland Hotels, Lapland Safaris, Lapland Ski Resorts, Mehiläinen Länsi-Pohja Oy, Motonet Oy, Outokumpu Stainless Oy, Oy Botnia Mill Service Ab, Oy Karl Fazer Ab ja Scandic Kemi. ([lappia.fi/työelämäpalvelut/yhteistyökumppaneitamme](http://lappia.fi/työelämäpalvelut/yhteistyökumppaneitamme).)

Lappia kuvaa toimintamalliaan asiakaslähtöiseksi ja osaamisperusteiseksi jaetun johtajuuden prosessiorganisaatioksi, missä asiakas, opiskelija ja työelämä, on toimintamallin ytimessä ja kaikkien Lappian ratkaisujen lähtökohta. Jaetulla johtajuudella tarkoitetaan vallan ja vastuun jakamista laajasti organisaatiossa ja myös esimiesten tehtävien vastuuttamista organisaation läpileikkaavalla tavalla. ([lappia.fi/lappia/esittely/organisaatio](http://lappia.fi/lappia/esittely/organisaatio).) Kuvio 2 havainnollistaa Lappian osaamispalveluyksikön organisoitumista. Siitä selviää, miten esimiehillä on omien vastuuyksikköjensä lisäksi organisaation läpileikkaava kehittämisvastuu.



Kuvio 2 Osaamispalveluyksikön esimiesten vastuut ([lappia.fi/lappia/esittely/organisaatio](http://lappia.fi/lappia/esittely/organisaatio))

Esimiesten organisaation laajuiset kehittämisvastuut liittyvät tiimien toimintaan, joihin lappialaisia osallistetaan hyvin laajasti. Tiimien tehtäviksi määritellään toiminnan laadun varmistaminen, yhteisten linjausten muotoilu sekä rullaavan strategian kehittäminen ja toimeenpano. Lappiassa siis strategista johtamista toteutetaan tiimien kautta. Lappian kotisivuilla mainitut tiimien nimet antavat viitettä niiden tehtävistä. Tiimit ovat: Johtotiimi, Päällikkötiimi, Monijäseninen toimielin, Asiakkuus- ja T&K -tiimi (asiakkuus ja tutkimus & kehitys -tiimi), Energiatiimi, Ennakointitiimi, Hanketiimi,

HR-tiimi (Human resources -tiimi), Kisatiimi, KV-tiimi (Kansainvälisyystiimi), Laatutiimi, Liiketoimintatiimi, Opiskeluhoitotiimi, Opotiimi, Pedatiimi (Pedagoginen tiimi), Digiitiimi, Toppitiimi (Pedagogisen tiimin alaryhmä), Tietosuoja- ja tietoturvatyöryhmä, Turvallisuustiimi, Uratiimi, Yrittäjyystiimi. Kaikki esimiehet ja johtajat osallistuvat tiimityöskentelyyn. Esimiehillä ja johtajilla on omat tiiminsä johdettavinaan. ([lappia.fi/lappia/esittely/organisaatio/tiimit](http://lappia.fi/lappia/esittely/organisaatio/tiimit).)

### ***1.3.5 Haastateltavat ja empirisen aineiston hankinta***

Haastateltaviksi haluttiin valita ne henkilöt, joilla on paras tietämys tutkimusongelman selvittämisen kannalta. Strategista muutosta ohjaa ja siitä vastaa kuntayhtymäjohtaja, joten hänen valintansa haastateltavaksi oli selvä. Teoreettisen viitekehyksen perusteella voitiin olettaa, että johdon tietojärjestelmillä ja erityisesti laskentatoimen tietojärjestelmillä on strategisen muutoksen johtamisessa keskeinen rooli. Näin ollen talousjohtajalla, joka on myös johtotiimin jäsen, oletettiin olevan hyvä ja täydentävä näkökulma strategisen muutoksen toimeenpanoon liittyen. Tutkimuksen laajuudesta ja näkökulmasta johtuen haastateltavat rajattiin heihin. Haastateltavien määrän sijaan haluttiin panostaa tutkittavien henkilöiden syvällisempään ymmärtämiseen laajempien haastattelujen kautta ja keskittyä ylimmän johdon näkökulmaan.

Haastattelut varattiin talousjohtaja Juha Kallon toimesta 12.9.2019. Silloin haastateltaville kerrottiin tutkimusongelma ja molempia pyydettiin varaamaan aiheeseen liittyvään haastatteluun kaksi tuntia aikaa. Sovittiin, että tutkija tulee suorittamaan haastattelut paikan päälle ja että haastattelut nauhoitetaan. Haastattelujen päivämääräksi varattiin 10.10.2019. Talousjohtaja Juha Kallon haastattelu varattiin aamupäivälle ja kuntayhtymäjohtaja Virpi Liljan haastattelu iltapäivälle. Tutkija tunsu molemmat haastateltavat useamman vuoden ajalta. Heistä talousjohtajan kanssa tutkijalla oli ollut yli kahden vuoden ajan tiivistä yhteistyötä.

Haastattelut toteutuivat muuten suunnitellusti, mutta talousjohtaja Juha Kallon haastattelua jatkettiin noin 45 minuutin lounastauon jälkeen. Kallon haastattelun ensimmäinen osio alkoi 9:55 ja kesti 2 tuntia 3 minuuttia. Toinen osio kesti 42 minuuttia. Kuntayhtymäjohtaja Virpi Liljan haastattelu alkoi 14:00 ja kesti yhden tunnin ja 58 minuuttia. Haastattelujen kokonaiskesto oli siis 4 tuntia 43 minuuttia. Tutkija varasi mahdollisuuden kysyä täydentäviä kysymyksiä myöhemmin. Molemmille haastateltaville soitettiinkin noin kymmenen minuutin nauhoittamaton puhelu 29.11.2019, jolloin tutkija halusi vielä tarkentaa ja varmistaa tietoja Lappian tiimityöskentelymallista ja mahdollisista jatkuvan kehittämisen taustalla olevista teorioista.

Haastattelutilanteen aluksi haastateltaville kerrottiin haastattelumetodista ja haastattelun kulusta sekä kerrattiin tutkimusongelma. Haastattelun kulusta kerrottiin, että kyse on teemahaastattelusta, jossa ennalta asetetuista kysymyksistä voidaan poiketa teemojen sisällä. Haastateltaville kerrottiin myös, että haastateltavien kysymysrungot ovat hieman erilaiset, koska kysymyksenasettelussa on haettu erilaisia painotuksia haastateltavien erilaisen työnkuvan perusteella. Haastateltaville kerrottiin haastattelun aluksi myös haastattelun teemat.

Kuntayhtymäjohtajan haastattelussa tutkija huomasi kertoa talousjohtajan haastattelusta poikkeavista kahdesta viimeisestä teemasta vasta juuri ennen niihin siirtymistä. Sen sijaan haastateltaville ei kerrottu haastattelukysymyksiä eikä tutkimuksen teoreettisesta viitekehystä ennen haastattelua, eikä haastateltavilla ollut siitä mitään tietoa. Teoreettista viitekehystä ei haluttu paljastaa ennen haastatteluita, sillä haastattelun huonona puolena pidetään esim. Hirsijärven ym. (2004, 195) mukaan sitä, että haastateltavilla on taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. Tällä siis pyrittiin minimoimaan haastateltavien mahdollisuus valmistautua ns. ”oikeiden vastausten” antamiseen.

Molemmissa haastatteluissa kaikki ennalta laadittujen haastattelurunkojen mukaiset kysymykset käytiin läpi ja lisäksi tutkija teki runsaasti tarkentavia kysymyksiä, sekä varmensi monin paikoin haastateltavien sanomasta tekemiensä tulkintojen oikeellisuutta. Haastatteluissa vain tutkijan käytössä olleet haastattelurungot on oheistettu liitteiksi (kts. liite 2 ja liite 3).

Haastattelut purettiin henkilöittäin kirjaamalla nauhoitteista tutkijan tutkimusongelman kannalta oleellisena pitämät asiat ylös. Käytännössä lähes kaikki johtajien kertomat asiat kirjattiin, suurelta osin lähes sanatarkasti. Haastattelutulosten lopullisen esittämisen osalta tutkija päätyi vasta haastattelut erikseen purettuaan siihen ratkaisuun, että haastattelujen purku esitellään tässä tutkimuksessa ensin henkilöittäin ja vasta sen jälkeen yhteenvetona, kun alun perin tarkoituksena oli esittää vain yhteenveto. Tähän päädyttiin seuraavista syistä:

- Tutkija halusi välittää tärkeät haastattelutulokset lukijalle mahdollisimman autenttisina siten, ettei mitään oleelliseksi ehkä myöhemminkin esiin nousevia asioita jää pois tutkijan valinnoista johtuen.
- Tutkija halusi säilyttää haastattelujen tulokset ehjinä kokonaisuuksina siten, että valmiissa tutkimuksessa voidaan tutustua erikseen kuntayhtymäjohtajan ja talousjohtajan näkökulmaan.

Kun haastattelut oli purettu, kumpikin haastateltava sai oman haastattelunsa dokumentoinnin tarkastettavakseen. Molemmat haastateltavat vahvistivat tulosten oikeellisuuden siinä muodossa, kun ne on tässä työssä esitetty haastateltavittain. Erikseen purettujen haastattelujen jälkeen haastatteluista on tehty yhteenveto teemojen ja asioiden perusteella. Tätä järjestelyä helpotti jo haastattelurunkojen suunnitteluvaiheessa tehty

haastattelukysymysten jäsentely teemojen varaan. Kysymysten suunnittelussa ja teemoittelussa hyödynnettiin tässä tutkimuksessa keskeistä Robert Simonsin (1994) Levers of control -viitekehystä.

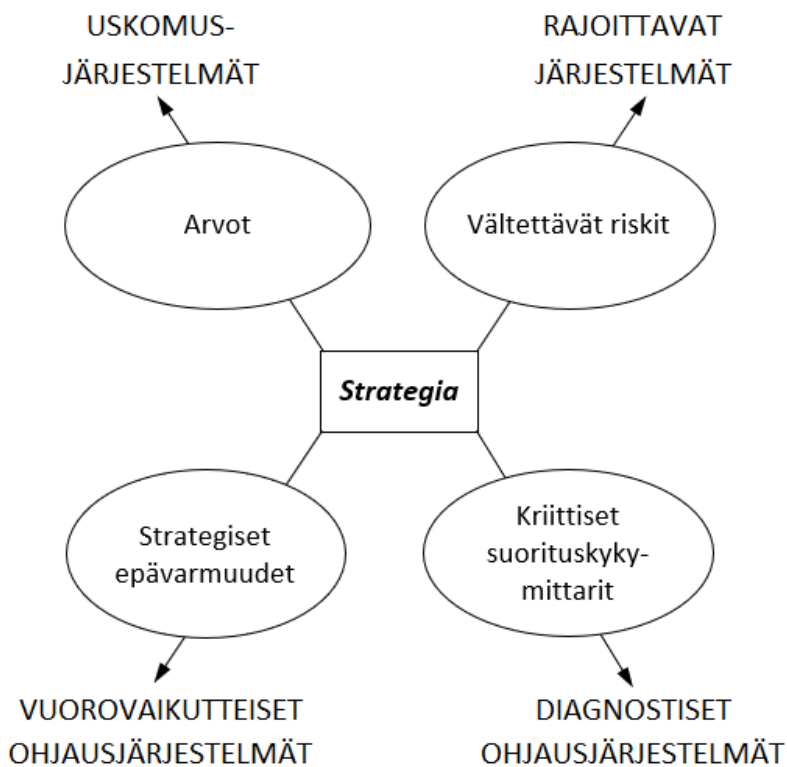
## 2 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Seuraavassa kappaleessa esitellään Robert Simonsin (1994/1995) Levers of control -viitekehys. Robert Simons on laajasti tunnettu arvostettu tutkija, jonka Levers of control -viitekehys on yksi tunnetuimmista ja käytetyimmistä strategista muutosta kuvaavista malleista. Sillä kuvataan sitä, miten ylin johto käyttää organisaation erilaisia ohjausjärjestelmiä uusien strategioiden jalkauttamiseen.

### 2.1 Robert Simonsin Levers of control -viitekehys

Simons lanseerasi Levers of control -viitekehysten vuonna 1994 Tutkimusartikkelissaan *How new top managers use control systems as levers of strategic renewal* ja kirjoitti siitä seuraavana vuonna (1995) julkaistussa kirjassaan *Levers of control*. Simonsin (1994) tutkimuksessa on tutkittu, miten ja miksi uudet johtajat käyttävät erityyppisiä johdon ohjausjärjestelmiä uuden strategian implementointiin. Jäljempänä tässä tutkimuksessa Levers of control -viitekehuksesta käytetään myös lyhennettä LOC-viitekehys.

Johdon ohjausjärjestelmät kategorisoidaan LOC-viitekehyksessä neljään ryhmään perustuen niiden suhteeseen yrityksen strategiaan ja niiden käyttötarkoitukseen (Simons 1994, 170).



Kuvio 3 Strategian ohjausjärjestelmät (mukaillen Simons 1995, 34)

Edellä olevassa kuvassa on esitetty LOC-viitekehyksen mukainen johdon ohjausjärjestelmien kategorisointi neljään eri ryhmään. Kuva on tutkijan tekemä suomenkielinen mukaelma alkuperäisestä kuvasta. Kuvan käännökset ovat tutkijan tekemiä ja niitä käytetään jäljempänä tässä tutkimuksessa LOC-viitekehyksen käsitteiden suomenkielisinä vastineina.

### **2.1.1 Uskomusjärjestelmät**

Uskomusjärjestelmillä tarkoitetaan sitä muodollista dokumentaatiota, millä ylin johto kommunikoi alaisilleen organisaation perusarvoja, tarkoitusta ja suuntaa. Näitä ovat mm. toiminnan tarkoitusta ja missiota määrittelevät dokumentit. Uskomusjärjestelmät ilmentävät organisaation arvoja, mitkä linkittyvät strategiaan. (Simons 1995, 34.)

Uskomusjärjestelmän ensisijainen tehtävä on innostaa ja ohjata organisaatiota tekemään oikeita valintoja sen suhteen, mitä halutaan etsiä ja löytää. Uskomusjärjestelmät motivoivat yksiköitä löytämään uusia tapoja tuottaa lisäarvoa. Uskomusjärjestelmät eivät ole asiana uusi, sillä hyvät johtajat ovat aina ymmärtäneet vertauskuvien arvon johtamisessa ja käyttäneet niitä johtamisen työkaluina ilman että niillä on ollut mitään virallista muotoa. Sen sijaan muodollisten uskomusjärjestelmien voidaan katsoa yleistyneen 1980-luvulla. (Simons 1995, 36.)

Liiketoimintaympäristöjen ja teknologioiden monimutkaistuminen, toimintaympäristössä yhä nopeammin tapahtuvat muutokset ja kasvanut informaation määrä ovat luoneet tarvetta vahvoille perusarvoille organisaation vakauttajana. Myös työntekijöiden parantunut koulutustaso on luonut kykyä ja halua ymmärtää paremmin toimintaa ja toimintaympäristöä, sekä sen tuomia mahdollisuuksia. Tällöin on tärkeää, että työntekijät ymmärtävät organisaation tarkoituksen ja oman roolinsa siinä lisäarvon tuottajana. (Simons 1995, 36-37.)

Viralliset uskomusjärjestelmät ovat ehdottoman tärkeitä niille johtajille, jotka suunnittelevat organisaatiomuutosta. Uusi visio voi auttaa houkuttelemaan ja yhdistämään ihmisiä sen seuraajiksi ja motivoida heitä työskentelemään tehokkaasti uusien päämäärien saavuttamiseksi. Uskomusjärjestelmien formaalista muodosta riippumatta tavoitteiden viestintä myös puhumalla ja keskustelemalla on ylimmälle johdolle tärkeä tapa vahvistaa organisaation sitoutumista organisaation tavoitteisiin ja missioon. (Simons 1995, 37.) Uskomusjärjestelmälle on tärkeää, että tavoitteet viestitään riittävän yleisellä, mutta inspiroivalla tavalla siten, että kaikki organisaation jäsenet voivat sitoutua niihin ja ymmärtää oman toimintansa merkityksen osana tätä kokonaisuutta (Simons 1995, 37).

### 2.1.2 *Rajoittavat järjestelmät*

Uskomusjärjestelmät ovat luonteeltaan positiivisia ja kannustavat uusien mahdollisuuksien etsintään. Rajoittavien järjestelmien tarkoitus on sen sijaan rajata näitä mahdollisuuksia tunnistettuihin liiketoimintariskeihin perustuen. Organisaatioissa työskentelevät henkilöt etsivät työssään mahdollisuuksia lisäarvon luomiseksi ja ratkaistakseen ongelmia. Koska ylin johto ei voi olla tietoinen näistä kaikista haasteista ja mahdollisuuksista, on sen kaikkiin yksittäisiin asioihin puuttumisen sijaan keskityttävä luomaan sääntöjä sille mitä alaisten ei pidä tehdä ja minkä rajoitusten puitteissa he voivat toimia. Rajoittavien järjestelmien tarkoituksena on keskittää organisaation voimavarat kaikkien mahdollisuuksien joukosta valikoidumpaan, organisaation tavoitteiden saavuttamisen kannalta oleellisten mahdollisuuksien joukkoon. (Simons 1995, 39-40.)

Vaikka rajoittavat järjestelmät ovat selvästi kieltäviä tai negatiivisia, ne antavat johdolle mahdollisuuden delegoida päätöksentekoa. Näin organisaatio voi saavuttaa maksimaalisen vapauden ja joustavuuden yksilöiden toimiessa annetuissa rajoissa yrittäjämäisesti. (Simons 1995, 41.)

Perustavinta laatua olevia rajoittavia järjestelmiä ovat liiketoiminnan johtamissäännöt. Näitä ovat mm. lait, sekä organisaation ja työmarkkinajärjestöjen asettamat säännöt ja normit. Ylin johto luo näitä organisaation sisäisiä johtamissääntöjä herkimmin silloin, kun ympäristön epävarmuus on suuri tai luottamus organisaation sisäiseen toimintaan on heikko. (Simons 1995, 42-43.) Usein ylin johto ei ymmärrä johtamissääntöjen taloudellista tai strategista merkitystä tai ainakin hyötyjen arvioiminen on vaikeaa. Useimmiten näitä sääntöjä kehitetäänkin vasta taloudellisen menetyksen tai imagotappion seurauksena. (Simons 1995, 44.)

Myös yrityksen toimialalla on paljon vaikutusta siihen, miten selviä sääntöjä nämä rajoittavat järjestelmät pitävät sisällään (Simons 1995, 44). Esimerkiksi investointipankit, kirjanpitoyritykset ja lakiasiaintoimistot asettavat aina selvät liiketoiminnan johtamissäännöt (Simons 1995, 44). Esimerkiksi em. toimialoilla myös lainsäädäntö ja muut ulkoiset säännöt ja normit rajoittavat toimintaa enemmän kuin monilla muilla toimialoilla. Esimerkiksi Yhdysvalloista 2007 alkanut subprime-luottokriisi ja sen seurannaisvaikutukset aiheuttivat useissa maissa muutoksia lainsäädäntöön ja merkittävää sääntelyn lisääntymistä rahoitusosalalla viranomaisten luottamuksen horjuessa alan sisäiseen sääntelyyn.

Sääntöihin nähden sopimatonta menettelyä esiintyy useimmiten siksi, että johtajat väärinymmärtävät tai oikeuttavat toimintansa erilaisin perusteluin (Simons 1995, 44). Gellerman (1986, 88) eritteli kolmeen yritykseen perustuvassa case-tutkimuksessaan neljä erilaista uskomusta, joilla johto perustelee itselleen säännöistä poikkeavaa toimintaansa:

- Uskotaan, että toiminta mahtuu kohtuudella eettisten ja laillisten rajojen sisäpuolelle, eikä toiminta ole todella laitonta tai moraalitonta.
- Uskotaan, että toiminta on yksilön tai organisaation edun mukaista ja että tällaiseen toimintaan ryhtyminen on siten odotusten mukaista.
- Uskotaan, että toiminta on turvallista, koska se ei tule koskaan paljastumaan.
- Uskotaan, että koska toiminta auttaa yhtiötä, yhtiö tukee tai jopa suojelee tällaiseen menettelyyn ryhtynyttä henkilöä.

Liiketoiminnan johtamissääntöjen lisäksi yrityksen ylin johto asettaa toiminnalle myös strategisia rajoituksia, joiden tarkoituksena on rajata organisaation resurssien käyttöä vain strategiaa palveleviin asioihin. Johto voi esimerkiksi määrittellä sellaisen liiketoimintamahdollisuuksien alueen, johon ei haluta käyttää resursseja. Tämä voi olla esimerkiksi tarkistuslista. Strategisessa suunnittelussa voidaan myös kartoittaa ja kategorisoida yrityksen käsillä olevat mahdollisuudet strategian mukaisiin ja ei strategian mukaisiin ryhmiin. (Simons 1995, 47-48.)

Toinen strategiseen suunnitteluun liittyvä rajoittava järjestelmä on useissa yrityksissä investointibudjetointijärjestelmä. Sen tarkoituksena on investointimahdollisuuksien arvioiminen ja karsinta ennalta asetettujen rajoittavien ehtojen pohjalta siten, että vain tietyt ylimmän johdon asettamat kriteerit täyttävät investointimahdollisuudet esitellään. (Simons 1995, 49-51.)

Kaikille rajoittaville järjestelmille on tyypillistä se, ettei sääntöjen noudattamisesta palkita, mutta niiden rikkomisesta rangaistaan. Tähänkin liittyen, erityisesti strategiaan rajoituksiin liittyy se riski, että strategiset rajoitteet estävät muuttuvien tuotteiden, markkinoiden, teknologiaan, sekä toimintaympäristöön liittyvien muutosten omaksumisen. Tämän vuoksi ylimmältä johdolta vaaditaankin joustavuutta ja strategisten rajoitusten uudelleenmäärittelyä ympäristön muuttuessa. Investointibudjetointijärjestelmiin puolestaan liittyy sellainen riski, että yrityksen strategialle tärkeä investointi näyttää esimerkiksi liian heikkoa lyhyen aikavälin tuottoa, mistä johtuen sen merkitys yritykselle jää tunnistamatta. (Simons 1995, 53-54.)

### **2.1.3 Diagnostiset ohjausjärjestelmät**

Diagnostiset ohjausjärjestelmät ovat perinteisiä johdon ohjausjärjestelmiä, joiden tehtävänä on taata asetettujen tavoitteiden saavuttaminen. Diagnostisten ohjausjärjestelmien ominaisuudet voidaan ryhmitellä seuraaviin kyvykkyyksiin:

- kyky mitata prosessin tuotosta
- kyky verrata tuotosta ennalta asetettuihin standardeihin
- kyky korjata poikkeamia standardeista.

Ensimmäisenä diagnostisesta ohjausjärjestelmästä tulee helposti mieleen taloudenohjausjärjestelmä, millä voidaan mitata tuotosta ja sen poikkeamia asetettuihin tavoitteisiin, kuten budjettiin tai ennusteisiin. Kuitenkin myös esimerkiksi vaaka ja termostaatti lukeutuvat diagnostisten ohjausjärjestelmien ryhmään. Vaa'alla on kyky mitata prosessin tuotosta. Termostaatilla on kyky korjata poikkeamia standardeista. Diagnostisten ohjausjärjestelmien valvoessa prosessia, johtajat voivat tietyissä olosuhteissa puuttua tuotannontekijöihin tai prosessiin, jotta tuotos saadaan vastaamaan paremmin odotuksia. (Simons 1995, 59-61.)

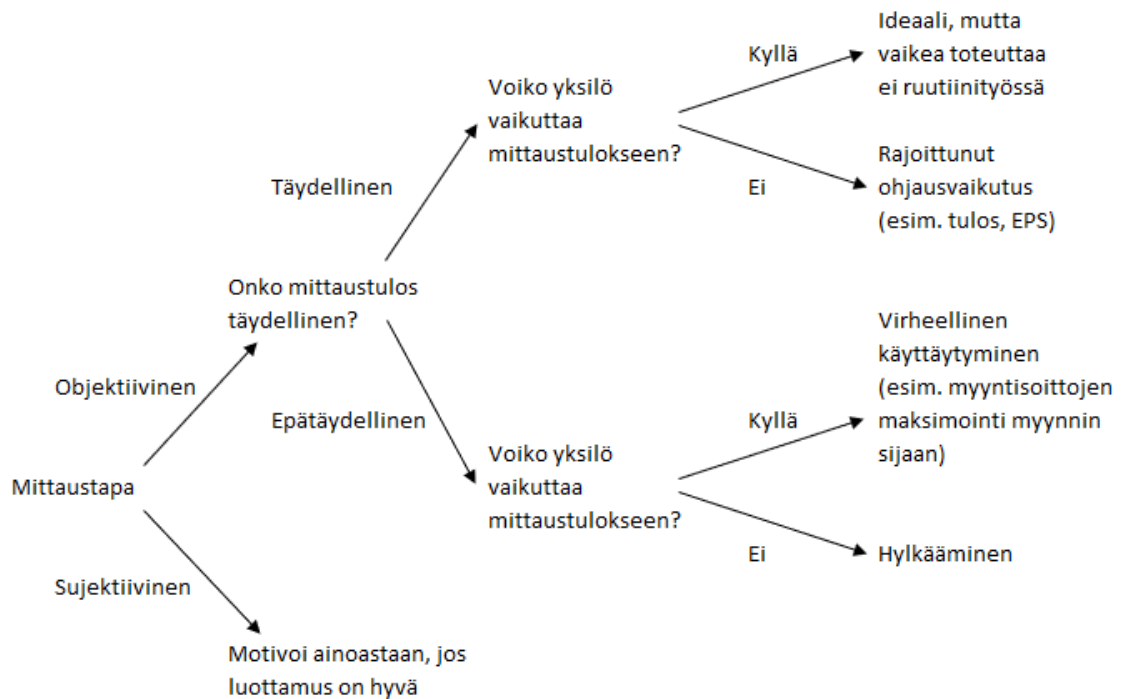
Ylin johto arvioi strategisten tavoitteiden saavuttamista diagnostisista ohjausjärjestelmistä saatuun tietoon perustuen. Jotta näin voidaan tehdä, on ensin määriteltävä ne tavoitteet ja mittarit, joilla keskeisten strategisten tavoitteiden toteutumista arvioidaan. Näihin tavoitteisiin liittyviä mittareita kuvataan Simonsin viitekehysessä termillä ”*critical performance variables*” eli kriittiset suorituskykymittarit. Nämä ovat niitä tavoitteita, mitkä on saavutettava, jotta määritellyn strategian mukainen liiketoiminta voisi olla menestyksekkästä. (Simons 1995, 63.) Jos strategia perustuu esimerkiksi hyödykkeen alhaiseen hintaan ja suureen markkinaosuuteen, voivat tuotantoprosessin tehokkuutta ja markkinaosuutta mittaavat mittarit olla kriittisiä suorituskykymittareita (Simons 1995, 66).

Johtamisen näkökulmasta diagnostiset ohjausjärjestelmät mahdollistavat tavoitteiden saavuttamisen ilman jatkuvaa asioihin puuttumista mittarien osoittaessa toiminnan pysymistä sallituissa rajoissa. Kääntäen tämä mahdollistaa organisaation alemmilla tasoilla maksimaalisen itsemääräämisoikeuden, kun esimerkiksi esimiehille voidaan mahdollistaa mittareilla seurattavien tavoitteiden saavuttaminen parhaaksi katsomallaan tavalla. Tavoitteiden asettaminen, mittaaminen, seuranta ja palkitseminen takaavat, että organisaatiossa tehdään oikeita asioita ilman jatkuvaa valvontaa. (Simons 1995, 70.)

Jotta edellä mainittuun tilanteeseen päästään, on johdon neuvoteltava suoritustavoitteet alaistensa kanssa. Johdon on tavoitteen asetannassa otettava huomioon, että tavoitteet ovat oikeanlaisia ja sopivan haastavia, sekä rakennettava strategisia tavoitteita tukeva palkitsemisjärjestelmä. Tämän jälkeen johdon on valvottava tavoitteiden toteutumista ja puututtava niihin poikkeamien ilmetessä. Erityisesti poikkeamat kriittisissä suorituskykymittareissa vaativat johdolta huomion ja resurssien keskittämistä tilanteen normalisoimiseksi. (Simons 1995, 70-71.)

Usein käy niin, että palkitsemista ohjaavaan mittariin kiinnitetään enemmän huomiota, kuin itse organisaation päämäärään. Huonosti asetettu mittari voi silloin ohjata toimintaa väärään suuntaan ja aiheuttaa virheellistä toimintaa, kuten osaoptimointiongelman. Esimerkiksi mitattaessa puhelinmyyjän tehokkuutta myyntipuhelujen määrällä, käy helposti niin, että myyjän keskittyminen ohjautuu puhelujen määrän maksimoimiseen myynnin maksimoimisen sijaan. Myös erilaiset ”budjetointipelit”, kuten datan siirtely kaudelta tai kustannuspaikalta toiselle, ovat yleisesti tunnettuja osaoptimointiongelmia.

(Simons 1995, 81-83.) Osaoptimointiongelman lisäksi tavoitteet voivat ohjata vakavampaankin virheelliseen toimintaan, kuten valikoituun, itselle edullisen tiedon raportoimiseen tai yrityksen normien tai jopa lakien rikkomiseen (Simons 1995, 83). Mikä sitten on hyvä mittari? Kuvio 3 havainnollistaa erilaisten mittarien ohjausvaikutuksia.



Kuvio 4 Diagnostisten ohjausjärjestelmien mittarien ominaisuudet (mukaillen Simons 1995, 77)

Mittarit voidaan jakaa karkeasti kahteen ryhmään niiden mittaustapaan perustuen: objektiivisiin ja subjektiivisiin. Mittari on silloin subjektiivinen, kun suoritteiden mittaaminen perustuu inhimilliseen arviointiin, eikä johonkin mittaajasta riippumattomaan objektiiviseen suureeseen, kuten lukuun. Tällainen mittaaminen, kuten esimiehen suorittama arviointi, voi olla motivoiva vain silloin, kun mitattavan ja mittaajan välillä vallitsee suuri luottamus ja mittaajalla on kysy arvioida mitattavaa asiaa tarkasti. (Simons 1995, 76.)

Objektiivisiin mittaustuloksiin perustuvat mittarit voidaan edelleen jakaa kahteen ryhmään sen perusteella, kuinka täsmällisesti mittari mittaa juuri haluttua asiaa. Mikäli mittarin asetannassa epäonnistutaan suhteessa sille asetettuihin ohjausvaikutustavoitteisiin, voi tuloksena olla ei toivottua toimintaa. Kuten sanotaan: ”Saat mitä mittaat”. Näin käy helposti silloin, kun yksilöllä on mahdollisuus vaikuttaa mitattavaan asiaan omien etujen, kuten palkkioiden maksimoimiseksi. Jos henkilöllä

puolestaan ei ole mahdollisuutta vaikuttaa asiaan, mittari koetaan helposti epätarkoituksenmukaiseksi ja se hylätään. (Simons 1995, 71,76-78.)

Parhaat mittarit ovat sellaisia, mitkä tuottavat sellaisia mittaustuloksia, mihin yksilö voi itse vaikuttaa mahdollisimman paljon. Mitä kauemmas mittari siirtyy omasta vaikutuspiiristä, sitä rajallisempi ohjausvaikutus sillä on. esimerkiksi yksilön valmistama suoritteiden määrä voi olla sellainen mittari, mihin henkilöllä itsellään on hyvin suuri mahdollisuus vaikuttaa, kun taas esimerkiksi yhtiön tulos koetaan usein varsinkin suuressa yrityksessä niin kaukaiseksi tavoitteeksi, että oma vaikutusmahdollisuus koetaan olemattomaksi. (Simons 1995, 77-78.)

Em. syystä monet kannustinjärjestelmät perustuvatkin lineaariseen osuuden maksamiseen tuotoksesta. Bonusmallit ovat kuitenkin usein sidottuja tiettyihin tavoitteisiin lyhyen aikavälin motivaation lisäämiseksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi. Usein johtajat asettavat kynnyksiä, mitkä pidättävät bonukset, ellei minimitasoa saavuteta. (Simons 1995, 79.)

Tavoitteet voivat olla myös erilaisten objektiivisten mittarien yhdistelmiä. Omiin havaintoihini konsulttina perustuen, paljon käytettyjä ovat myös ns. yritystason leikkurit osana palkitsemisjärjestelmää. Silloin yksilön suoritusta saatetaan kyllä mitata lähes ideaalisilla mittareilla, joihin heidän oma vaikutusmahdollisuutensa on mahdollisimman suuri, mutta palkkion saamisen ehtona on se, että yritys saavuttaa tietyt yhtiötason tavoitteet. Vaikuttaa siltä, että nämä yhtiötason leikkurit voivat toimia tehokkaina motivaatioleikkureina. Yksilö voi miettiä, että onko suoritukseni vähemmän arvokas, jos yritys kokonaisuudessaan tekee tappiota, tai että miksi kannattaisi ahkeroida enemmän, jos palkkion saaminen ratkaistaan kuitenkin lopulta ”arpomalla”. Johdon tavoite voi tässä olla tappioiden minimoiminen epäsuotuisassa tilanteessa, mutta em. tilanteen vallitessa johto tuleekin itse ohjanneeksi toimintaa epäsuotuisaan suuntaan.

Lisäksi tavoitetason vääränlainen asetanta voi johtaa motivaatio-ongelmaan. Liian helpot tavoitteet eivät motivoi huippusuoritukseen. Toisaalta liian vaikeaksi koetut tavoitteet voivat lannistaa ja vähentää motivaatiota työskennellä tärkeiden tavoitteiden eteen. Kohtalaisen haastavat tavoitteet on todettu eri tutkimuksissa kannustavimmiksi (Simons 1995, 73.) Oikean tavoitetason määrittäminen on kuitenkin usein vaikeaa. Yhtäältä johdon keskustellessa tavoitteista alaiset pyrkivät usein vaikuttamaan tavoitteiden asetantaan siten, että asetetut tavoitteet on helppo saavuttaa (Simons 1995, 82). Toisaalta alaisilla on usein kokemukseen perustuen parempi kyky arvioida omien tai oman yksikkönsä tavoitteiden realistista tasoa.

### 2.1.4 Vuorovaikutteiset ohjausjärjestelmät

Organisaation strategian toteuttaminen ei riipu ainoastaan siitä, miten hyvin organisaatio kykenee toteuttamaan strategisesti tärkeiksi määriteltyjä tavoitteita. Näin siksi, että organisaation toimintaympäristö on harvoin stabiili. Toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset aiheuttavat strategian toteuttamisen näkökulmasta epävarmuutta. Vuorovaikutteisten ohjausjärjestelmien tehtävänä on osoittaa organisaation strategian toteuttamisen kannalta merkittävimpiä toimintaympäristön muutoksia ja mahdollistaa saatujen tulosten valossa strategian uudistaminen. On kuitenkin huomattava, että strategiset epävarmuudet muuttuvat jatkuvasti, eikä niiden seurantaan näin ollen voida rakentaa järjestelmää, joka mahdollistaisi ohjaustoimenpiteisiin ryhtymisen vain poikkeustapauksissa. (Simons 1995, 93-94.)

Seuraavat määritelmät pätevät kaikkiin vuorovaikutteisiin ohjausjärjestelmiin (Simons 1995, 96-97.):

- Järjestelmä tuottaa toistuvan listauksen tärkeistä asioista ylimmän johdon käyttöön.
- Järjestelmä vaatii jatkuvaa ja säännöllistä huomiota johtajilta organisaation kaikilla tasoilla.
- Järjestelmän tuottamat tiedot analysoidaan ja keskustellaan esimiesten, alaisten ja vertaisten kanssa kasvotusten käytävissä tapaamisissa.
- Järjestelmä on katalyytti jatkuvalle muutokselle, taustadataan perustuvalla keskustelulla, oletuksilla ja toimintasuunnitelmille.

Vuorovaikutteiset ohjausjärjestelmät ovat erilaisia eri organisaatioissa, koska strategiat, kriittiset menestystekijät ja toimintaympäristötkin ovat erilaisia. Vuorovaikutteinen ohjausjärjestelmä ei ole mikään tietty ohjausjärjestelmätyyppi, vaan monenlaiset järjestelmät voivat toimia vuorovaikutteisena ohjausjärjestelmänä. Sellaisia voivat olla mm. projektinhallintajärjestelmä, taloussuunnittelujärjestelmä, henkilöstöjärjestelmä ja markkinaosuustietoa tuottava järjestelmä. Tällaisia voivat olla myös yleisiä toimintaympäristöön liittyviä tietoja keräävät järjestelmät (esim. teknologiseen kehitykseen tai sosiaaliseen ja poliittiseen tilanteeseen liittyvät järjestelmät). Vuorovaikutteinen ohjausjärjestelmä ei välttämättä ole edes tietojärjestelmä. Se voi olla, vaikka joukko toimintaympäristöä koskevia analyysejä, joita ylin johto tekee säännöllisissä, esimerkiksi kuukausittain toistuvissa teemapäivissä alaistensa kanssa. (Simons 1995, 96,108-109.)

Millä kriteereillä johdon sitten pitäisi päättää järjestelmä tai järjestelmät, mitä käytetään vuorovaikutteisena ohjausjärjestelmänä? Seuraavien ehtojen on täytyttävä:

- Järjestelmän on edellytettävä uudelleenennustamista päivittyneeseen nykytietoon perustuen.

- Järjestelmään sisällytettävän tiedon on oltava helposti ymmärrettävää.
- Järjestelmän on oltava käytössä ylimmän johdon lisäksi useilla organisaatiotasolla:
- Järjestelmän on käynnistettävä toimintasuunnitelmien päivittämistä.
- Järjestelmän on kerättävä ja luotava tietoa organisaation strategiaan liittyvistä epävarmuuksista.

Vuorovaikutteiset ohjausjärjestelmät keskittyvät muutostekijöihin. Ylimmän johdon näkökulmasta keskeisintä on ymmärtää jatkuvasti, mikä on muuttunut ja miksi. Näiden järjestelmien tehtävänä on laukaista näitä kysymyksiä verrattaessa toteutumia odotuksiin tai ennusteisiin. Koska näitä järjestelmiä käytetään organisaation eri tasoilla, on mittarien oltava eri henkilöstöryhmille helposti ymmärrettäviä toivottujen ohjausvaikutusten saavuttamiseksi. Kun järjestelmä on osoittanut muutosta ja keskustelujen kautta on saavutettu ymmärrys siitä mitä on tapahtunut ja miksi, on kriittisen tärkeää miettiä, miten uhkiin voidaan vastata tai miten suotuisasti muuttuneita olosuhteita voidaan hyödyntää, sekä muuttaa toimintasuunnitelmia tähän pohdintaan perustuen. (Simons 1995, 108-109.) Simons (1998, 109) korostaa em. listauksen viimeisen ehdon kriittisyyttä muidenkin ollessa välttämättömiä. Näin siksi, että strategiset epävarmuudet ovat yksilöllisiä riippuen mm. toimialasta, kilpailijoista ja valitusta strategiasta.

Luotaessa mittaristoa valittuun vuorovaikutteiseen ohjausjärjestelmään, on mittariston suunnittelussa keskityttävä liiketoimintaa määrittäviin tekijöihin. Kuviossa 4 on eritelty liiketoimintaa määrittävät tekijät, joiden vaikutusten suuruutta strategiaan on arvioitava ja käytettävä perusteena mittarien tyyppien valinnassa.

Määrittävä tekijä	Jos määrittävä tekijä on <b>VAHVA</b> , niin vuorovaikutteinen ohjausjärjestelmä	Jos määrittävä tekijä on <b>HEIKKO</b> , niin vuorovaikutteinen ohjausjärjestelmä
Teknologinen riippuvuus	Keskittyy uusiin ilmaantuviin teknologioihin	Keskittyy asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin
Sääntely ja markkinoiden suojaus	Keskittyy sosiaalipoliittisiin uhkiin ja mahdollisuuksiin	Keskittyy kilpailullisiin uhkiin ja mahdollisuuksiin
Arvoketjun monimutkaisuus	Käyttää laskentatoimeen perustuvia mittareita	Käyttää tuotannontekijöihin ja tuotokseen perustuvia mittareita
Tuotteen jäljittelyn helppous	Käyttää lyhyttä suunnitteluhorisonttia	Käyttää pitkää suunnitteluhorisonttia

Kuvio 5 Vuorovaikutteisten ohjausjärjestelmien suunnitteluun vaikuttavat muuttujat (mukaillen Simons 1995, 112)

On tärkeää huomata, että usein diagnostista ohjausjärjestelmää saatetaan käyttää myös vuorovaikutteisesti (Simons, 1995, 113). Kuitenkin tavallisesti johtajat valitsevat vuorovaikutteiseksi ohjausjärjestelmäksi vain yhden järjestelmän – korkeintaan muutaman. Tämä johtuu taloudellisista, kognitiivisista ja strategisista syistä. Taloudellisesti vuorovaikutteisten ohjausjärjestelmien käyttäminen on kallista, koska ne

vaativat jatkuvaa laajamittaista organisaation sitouttamista vuorovaikutteiseen prosessiin. Kognitiivisesta näkökulmasta katsoen tiedetään, että ihmisen kyky käsitellä suuria määriä erilaista tietoa on rajallinen, jolloin useita järjestelmiä vuorovaikutteisesti käytettäessä huomion pirstaloituminen saattaa estää vuorovaikutteisen prosessin toiminnan tai haitata sitä merkittävästi. Strategisesta näkökulmasta katsoen vuorovaikutteisen ohjausjärjestelmän on tarkoitus aktivoida oppimista ja kokeilemista. Tästäkin näkökulmasta katsoen huomataan, että tiedolla ylikuormittaminen johtaa ongelmiin, kuten pinnallisiin analyysihin ja johdon näkökulman ja tavoitteiden hämärtymiseen. Johdon onkin keskeistä ymmärtää, mitkä kulloinkin ovat niitä strategisesti tärkeitä asioita, mitä vuorovaikutteisella ohjausjärjestelmällä seurataan ja miten. Muuttunut tilanne toimintaympäristössä on kyettävä tunnistamaan ja strategisia ohjausjärjestelmiä on kyettävä tilanteen vaatiessa vaihtamaan. (Simons 1995, 115-117.)

Jotta ohjausjärjestelmä voisi olla todella vuorovaikutteinen, on sillä oltava omat kannustinjärjestelmänsä. Vuorovaikutteisen ohjausjärjestelmän tapauksessa ohjausjärjestelmä ei voi perustua mihinkään kiinteään malliin, vaan se on väistämättä luonteeltaan subjektiivinen. Simons (1995, 117-118) suosittelee viitekehysessään mieluummin panokseen kuin tulokseen perustuvaa subjektiivista palkitsemismallia. Näin siksi, että järjestelmän on tarkoitus palkita innovatiivisuudesta, eivätkä johtajat voi näin ollen ennalta määritellä, minkä tyyppisestä lopputuloksesta palkitaan.

## **2.2 Miten ylin johto käyttää ohjausjärjestelmiä strategian uudistamisessa?**

Robert Simons lanseerasi Levers of control -viitekehysten vuonna 1994 Tutkimusartikkelissaan *How new top managers use control systems as levers of strategic renewal*. Tässä kappaleessa käydään läpi tuon tutkimuksen tuloksia.

Tutkimus on pitkittäistutkimus, jossa seurataan 10 uuden ylimpään johtoon kuuluvan johtajan työtä ensimmäisen 18 kuukauden ajanjaksolla. Tutkimuksessa selvitetään uusien johtajien visioita ja strategioita, sekä sitä, miten he käyttävät viitekehysten mukaisia ohjausjärjestelmiä strategian muuttamisessa ja uudistamisessa. (Simons 1994, 169.) Tutkimukseen osallistuvia johtajia haastateltiin neljän kuukauden välein puolistrukturoidulla haastattelulla. Myös alaisia haastateltiin muutoksen luonteen ja voimakkuuden selventämiseksi. Johtajat jaettiin tutkimuksessa kahteen ryhmään sen perusteella, minkälaisella mandaatilla heidät oli tehtävään nimitetty. (Simons 1994, 171.) Ensimmäiseen ryhmään, joiden tehtävänä oli täysin uuden strategisen suunnan löytäminen, kuului neljä johtajaa. Toisen klusterin johtajien tehtävänä oli kehittää strategiaa häiritsemättä kuitenkaan liikaa nykyistä toimintaa ja sen tuloksellisuutta. Tähän

klusteriin kuului kuusi johtajaa. Jäljempänä käydään läpi keskeisimpiä tutkimuksen tuloksia klustereittain. (Simons 1994, 174.)

Klusteri 1 - Strateginen täyskäännös	Edellisen strategian tulokset	Edellinen johtaja	Uusi johtaja
Tietokonevalmistaja	Epäonnistunut niche-strategia; Markkinalla epäonnistuminen ja raskaat tappiot	Erotettu	Sisäinen rekrytointi
Pankki	Epäonnistunut laajentuminen; huonot lainat ja raskaat tappiot	Erotettu	Sisäinen rekrytointi
Elintarvikevalmistaja	Juuttuminen paikoilleen. Hyödyntämätön potentiaali	Erotettu	Ulkoinen rekrytointi
Terveystuotteiden apuvälinevalmistaja	Heikentynyt franchising; epäonnistunut laajentuminen	Erotettu	Ulkoinen rekrytointi
Klusteri 2 - Strateginen kehitys	Edellisen strategian tulokset	Edellinen johtaja	Uusi johtaja
Tölkki- ja kivevalmistaja	Korkea volyymi, Halpojen tuotteiden markkinajohtaja	Lähtenyt yrityskaupan seurauksena	Ulkoinen rekrytointi
Konevalmistaja	Niche-markkinajohtaja	Eläköitynyt	Sisäinen rekrytointi
Brändituotevalmistaja	Markkinajohtaja vahvalla franchising-brändillä	edelleen puheenjohtaja; siirtymävaiheessa	Sisäinen rekrytointi
Sähkölaitos	Innovatiivinen monopoli säännellyssä ympäristössä	Kuollut yllättäen	Ulkoinen rekrytointi
Paperin valmistaja	Niche-markkinajohtaja	Siirtymävaiheessa	Ulkoinen rekrytointi
Vähittäiskaupan toimija / kauppias	Niche-markkinajohtaja	edelleen puheenjohtaja; siirtymävaiheessa	Sisäinen rekrytointi

Taulukko 1 Case-yritysten strateginen historia (mukaillen Simons 1994, 175)

### 2.2.1 Klusteri 1 – Strateginen täyskäännös

Kaikki neljä tähän ryhmään kuulunutta johtajaa käytti useita kuukausia liiketoimintamahdollisuuksien tutkimiseen. Ensimmäisen kolmen kuukauden aikana johtamisjärjestelmiin tehtiin vain vähäisiä muutoksia. Sen sijaan kaikki johtajat tutustuivat perinpohjaisesti liiketoiminnan koko arvoketjuun ja aloittivat toiminnan taloudellisen analysoinnin strategisten vaihtoehtojen selvittämiseksi. Kolme neljästä johtajasta käytti sisäisiä resursseja analysoimaan markkinoiden dynamiikkaa, kilpailullisia uhkia ja potentiaalisia mahdollisuuksia. Yksi johtaja käytti ulkopuolisia konsultteja kehittämään tietokantoja markkinoiden analysoimiseksi, organisaation kyvykkyyksien testaamiseksi ja kilpailija-analyysien luomiseksi. (Simons 1994, 176.)

Tämän klusterin johtajilla oli kolme keskeistä lyhyen aikavälin kriittistä haastetta:

- muutosvastarinnan voittaminen
- suorituskykytavoitteiden jäsentäminen ja kommunikointi
- organisaation uskollisuuden saavuttaminen uudelle agendalle.

Virallisten johtamisjärjestelmien käyttö oli avainasemassa kaikkien näiden kolmen vaatimuksen täyttämässä. (Simons 1994, 176.)

Uuden strategisen suunnan saavuttamiseksi organisaation on luovuttava ensin monista vanhan strategian toteuttamiseen liittyvistä asioista, kuten opituista toimintamalleista, tietojärjestelmistä, työtehtävistä jne. Vanhoista malleista luopuminen aiheuttaa helposti muutosvastarintaa organisaatiossa. Muutosvastarintaa aiheuttavien henkilöiden

poistaminen organisaatiosta on yksi keino muutosvastarinnan voittamiseksi. Usein muutostilanteessa ylimmän johdon vaihtuessa uusi johto haluaa vaihtaa myös muita johtajia. Myös case-yritysten johtajat vaihtoivat henkilöitä useissa avaintehtävissä. Johtajien vaihtaminen ei tietenkään poista vanhoja toimintamalleja, sillä kaikki organisaatiossa työskentelevät henkilöt ovat osa organisaation opittua toimintaa. (Simons 1994, 176.)

Kaikki neljä johtajaa käyttivät uskomusjärjestelmiä uuden agendan edistämiseksi ja rajoittavia järjestelmiä strategisten aloitteiden rajaamiseksi. Uuden strategian selvittyä ensimmäisen kuuden kuukauden aikana, laativat kaikki neljä johtajaa henkilökohtaisesti organisaatiolleen uuden mission. Johtajat laativat ne toimikautensa toisella 3 kuukauden jaksolla. Missiot käsittelivät uskomuksia, kohdemarkkinoita ja päätuotekategorioita. Dokumentit oli kirjoitettu tarkoituksellisesti epämääräisiksi, jotta niillä voitiin vedota yksilöihin kaikilla organisaatiotasolla. (Simons 1994, 176.)

Vastapainona uskomusjärjestelmille, kaikki neljä johtajaa käyttivät myös rajoittavia järjestelmiä strategisten rajoitusten luomiseksi ja tekivät selväksi mm. strategisten suuntaviivojen ja seurantajärjestelmien kautta sen, mitä ei sallita, mm. seuraavien Simonsin (1995, 177) kirjasta poimittujen lainausten tavoin:

*”Emme käytä enää resursseja vähärasvaisten tuotteiden kehittämiseen”*

*”Emme enää tarjoa loppusesongin tarjouksia volyymin lisäämiseksi”*

Nämä yksiselitteiset, johtajien voimakkaasti ilmaisevat rajat estivät tietyn tyyppisen toiminnan, mikä saattoi olla hyväksyttyä edellisen johdon aikana. Rajoittavat järjestelmät, joko erillisinä tietojärjestelminä tai suunnittelun suuntaviivoina, vaativat organisaation jäseniä poisoppimaan vanhoista toimintamalleista. Sanktiona noudattamatta jättämisestä voisi olla irtisanominen. Kaikki johtajat kommunikoivat henkilökohtaisesti ja aktiivisesti uutta strategiaa ja strategisia rajoitteita. Johtajat laativat asiakirjoja, ohjeita, kirjeitä ja puheita ja videoita, sekä järjestivät työpajoja ja tapasivat avainhenkilöitä. (Simons 1994, 177.)

Neljännän ja kuudennen kuukauden välisenä aikana toimikautensa alkamisesta kaikki neljä johtajaa aloittivat kampanjoimaan esimiehilleen käynnistämäänsä muutoksia. He ymmärsivät, että muutosten läpivienti vaatii jatkuvaa esimiesten luottamusta. Johtajat käyttivät aktiivisesti diagnostisia ohjausjärjestelmiä esitellessään tavoitteitaan ja tuloksia edustamiensa yritysten johtoryhmille. (Simons 1994, 177.) Vaikka esimiehet eivät vaatineet uusia johtajia esittämään heille mitattavia tavoitteita. Silti kaikki johtajat halusivat oma-aloitteisesti esitellä diagnostisiin ohjausjärjestelmiin asettamiaan mitattavia tavoitteita. Tarkoituksena oli jakaa tietoa, viestiä sitoutumista ja rakentaa luottamusta esitetyn strategisen suunnan toimivuudesta. (Simons 1994, 178.)

Uskottavuuden rakentamiseksi ja säilyttämiseksi, esitettyihin tavoitteisiin pääsemisestä tuli äärimmäisen tärkeää näille case-yritysten johtajille. Diagnostisten ohjausjärjestelmien hyödyntäminen kriittisten menestystekijöiden seurannassa, oli tästä johtuen erittäin tärkeää näille johtajille. Kolmessa neljästä näissä yrityksessä nykyisten järjestelmien kyvykkyys ei ollut riittävällä tasolla näiden tavoitteiden seurantaan. Kaikissa näissä yrityksissä johtajat palkkasivat konsultteja kehittämään uusia järjestelmiä ja uuden talousjohtajan valvomaan kriittisten menestystekijöiden seurantaan. (Simons 1994, 178.)

Kaikissa neljässä yrityksessä johtajat käyttivät diagnostisiin ohjausjärjestelmiin asetettuja tavoitteita alaistensa vastuuttamiseen. Diagnostisia ohjausjärjestelmiä käytettiin huomion kiinnittämiseksi kriittisiin menestystekijöihin, jotka edistäisivät uutta strategiaa. Näiden järjestelmien aktiivinen käyttö vastuuttamisen kautta lisäsi molemminpuolista luottamusta. Kaikki neljä johtajaa alkoivat käyttää em. tavalla diagnostisia ohjausjärjestelmiä välittömästi, kun tavoitteet oli kommunikoitu uskomusjärjestelmien ja rajoittavien järjestelmien kautta – tyypillisesti noin kolme kuukautta toimensa aloittamisesta. Kaikki neljä johtajaa kehittivät diagnostisia ohjausjärjestelmiä toisella kuuden kuukauden jaksolla toimikautensa alkamisesta tavoitteenaan keskittää huomio paremmin kriittisiin menestystekijöihin. (Simons 1994, 178.)

Henkilöstön sitouttaminen uuteen strategiaan on merkittävä strategian uudistamisen haaste. Kaikki case-yritysten johtajat pyrkivät ratkaisemaan tätä ongelmaa tiettyjen avainhenkilöiden vaihtamisen lisäksi uusien ja jäljelle jäävien avainhenkilöiden palkitsemis- ja kannustinjärjestelmien uudistamisella. Bonuspotentiaalia suhteessa kokonainsansioihin nostettiin, mutta johtajat varoivat linkittämästä palkitsemisjärjestelmiä suoraan kriittisiin suorituskykytuottajiin. Noin puolet komissioperusteista määräytyi objektiivisilla kaavaperusteisilla suoritemuuttujilla, mutta loppuosa subjektiiviseen johdon arviointiin perustuen. Tällä muutoksella johtajat pyrkivät saamaan alaisiltaan huomiota ja uskollisuutta. (Simons 1994, 178-179.)

Toimikauden toisena vuonna johtajien haasteet muuttuivat. Ensimmäisen vuoden aikana johtajat olivat saavuttaneet esimiestensä tuen ja uusi strategia oli viestitty organisaatiolle. Ne, jotka eivät halunneet sitoutua uuteen strategiaan, olivat lähteneet. Johtajien päätavoitteeksi oli nyt noussut syvemmän ymmärryksen saavuttaminen siitä, mitä luvattujen strategisten tavoitteiden saavuttaminen edellyttää. Tämän saavuttamiseksi johtajat kiinnittivät erityistä huomiota yhteen ohjausjärjestelmään, josta tuli hyvin vuorovaikutteinen, eli johtajat käyttivät järjestelmää säännöllisesti osallistuakseen alaistensa päätöksentekoon. Järjestelmävalinnat keskittivät organisaation huomion johtajan tulevaisuudenvisioon liittyviin strategisiin epävarmuustekijöihin. Esimerkiksi eräs johtaja halusi siirtää huomion pois kypsistä tuotemarkkinoista lisätäkseen innovaatioita tuotetarjonnassa ja markkinoinnissa. Hän halusi, että johtajat käyttävät uutta

taloudenohjausjärjestelmää nykyisen tuotekohtaisiin myynteihin keskittyneen järjestelmän sijaan vuorovaikutteisesti edistääkseen syvempää ymmärrystä markkinoista, kilpailijoiden toiminnasta, tuotemerkin kannattavuudesta sekä tuotelanseerauksien ajoituksesta ja vaikutuksesta. (Simons 1994, 179.)

Toimikautensa toisen vuoden kuluessa visio, strategia ja muodolliset ohjausjärjestelmät oli viimeistely ja vahvistettu. Monet strategian olennaiset tarkennukset, liittyen muun muassa tuotteiden jakeluverkostoon, tuotekategorioihin, segmentointiin ja niin edelleen, olivat saaneet alkunsa vuorovaikutteisten ohjausjärjestelmien kautta tehdyistä havainnoista ja johtopäätöksistä. Myös diagnostisia ohjausjärjestelmiä kehitettiin ensimmäisen vuoden kokemuksiin perustuen ja uusia implementointiin. Johtajat käyttivät näitä järjestelmiä osoittaakseen edistymistä kriittisiin suorituskykyymuuttujiin liitettyjen tavoitteiden saavuttamisessa. (Simons 1994, 180.)

### 2.2.2 Klusteri 2 – Strateginen kehitys

Toisin kuin ”Strateginen täyskäännös” -klusterin neljä johtajaa, tämän klusterin kuusi johtajaa saivat johdettavakseen kohtuullisen menestyviä yrityksiä. Näiden johtajien edeltäjien lähtöön ei liittynyt dramatiikkaa, vaan esimerkiksi eläköityminen. Näitä johtajia ei siis oltu palkattu muutosjohtajiksi, vaan turvaamaan tuottavan liiketoiminnan jatkuminen. Kuten Simons (1994, 180) osuvasti määritteli:

*”They perceived their mandate for change as evolutionary rather than revolutionary.”*

Tästä asetelmasta johtuen, uudet johtajat eivät olleet sellaisessa asemassa, että olisivat voineet kritisoida edeltäjiään tai heidän luomaansa strategiaa. Kaikki johtajat kuitenkin tunnistivat, että strateginen uudistaminen olisi välttämätöntä, jotta tuottava kasvu voisi jatkua. He kiinnittivät kiireesti suurta huomiota siihen, miten hyvä kannattavuus saadaan jatkumaan nopeasti muuttuvilla markkinoilla. (Simons 1994, 180.)

Neljä kuudesta johtajasta teetti perusteellisia analyysyjä toimikautensa kolmen ensimmäisen kuukauden aikana ymmärtääkseen liiketoiminnan vahvuudet ja heikkoudet. Kolme neljästä johtajasta käytti apunaan konsultteja vastaavien analyysien tuottamiseen. Kaikki johtajat halusivat jatkaa liiketoiminnan viemistä samaan suuntaan, ohjaten kuitenkin strategiaa suuntaan, jota he pitivät välttämättömänä kilpailussa menestymisen kannalta seuraavan vuosikymmenen aikana. Osalla johtajista tausta ja aiemmat kokemukset vaikuttivat merkittävästi strategisen uudistamisen teemojen määrittelyyn. (Simons 1994, 180-181.)

Kolme peruspyrkimystä yhdisti tämän klusterin johtajia toimikautensa ensimmäisen vuoden aikana:

- organisaation pakottaminen tuntemaan epämukavuutta suhteessa nykyiseen suorituskäyttöön
- organisaation perehdyttäminen strategiauudistuksen agendaan
- agendan omaksumisen testaaminen ja uusien strategisten suuntien implementointi.

Perehdyttyään liiketoimintaansa, johtajat alkoivat yhtenä ensimmäisistä tehtävistään viestiä suullisesti agendaansa strategisista uudistuksista puheiden, uutiskirjeiden ja audiovisuaalisten materiaalien välityksellä. Kun uusi suunta oli kommunikoitu ja keskusteltu, kaikki johtajat asettivat uusia vaativampia taloudellisia tavoitteita diagnostisia ohjausjärjestelmiä hyödyntämällä. Tavoitteet keskittyivät mm. kannattavuuteen, varojen käyttöön, liikevaihtoon tai tulojen kasvuun ja käyttöpääomaan. Nämä tavoitteet olivat yleisiä, eivätkä liittyneet suoranaisesti liiketoimintastrategiaan. Kaikki johtajat vahvistivat näiden taloudellisten tavoitteiden tärkeyttä sitomalla uudet palkkiojärjestelmät näihin laskennallisiin, objektiivisiin tavoitteisiin. Vanhat palkkiojärjestelmät olivat olleet paljolti subjektiivisia. Kaikissa yrityksissä palkkiojärjestelmiä muutettiin myös siten, että maksatus perustui tilikauden lisäksi osittain pidempään, tyypillisesti kolmen vuoden ajanjaksoon. (Simons 1994, 181-182.)

”*Strateginen täyskäännös*” -klusterin tapaan myös tämän klusterin johtajat pitivät erittäin tärkeänä tavoitteiden asettamista ja seuraamista diagnostisten ohjausjärjestelmien avulla. Neljässä näistä kuudesta yrityksestä oli jo olemassa vahvat ohjausjärjestelmät, eikä uusia tarvittu. Kahdessa yrityksessä uusille ohjausjärjestelmille oli tarvetta. Yhdessä näistä palkattiin talousjohtaja implementoimaan uusi taloudenohjausjärjestelmä ja toisessa sen asensivat konsultit. (Simons 1994, 182.)

Uusien tavoitteiden tarkoituksena oli nostaa odotuksia, mutta mikä tärkeintä, pakottaa organisaatio myös pohtimaan keinoja näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Kaikki ymmärsivät, että vanhoilla toimintamalleilla ei saavutettaisi riittäviä parannuksia niiden taloudellisten tavoitteiden saavuttamiseksi, mihin uudet palkitsemisjärjestelmät oli linkitetty. Strategiauudistukseen sitouttaminen oli näille johtajille haasteellista. Vaikka uudet strategiset linjat oli viestitty muodollisten ohjausjärjestelmien kautta henkilökohtaisesti johtajien toimesta, niin silti strategian suunnasta käytiin jatkuvasti epävirallisia keskusteluja. (Simons 1994, 182.)

Vaikka yhtä lukuun ottamatta kaikissa organisaatioissa oli olemassa perustasolla toimivat taloussuunnittelujärjestelmät, niin silti kaikki johtajat muuttivat tai lisäsivät suunnittelua jollakin tavalla. Tyypillisiä muutoksia olivat:

- uuden suunnitteluprosessin lisääminen (esim. investointibudjetointi)
- suunnitteluajankänteen pidentäminen
- tuotestrategioihin keskittyminen taloudellisten yksityiskohtien sijaan.

Muuttamalla suunnittelun painopistettä, muodollisuutta ja suunnittelun intensiteettiä johtajat suuntasivat organisaation huomion tekemiinsä strategiaan muutoksiin. Johtajat valmistelivat strategisia teemoja tehdäkseen alaisilleen selväksi strategiset muutokset. Sitten he antoivat alaisensa tehtäväksi laatia näihin strategiaan teemoihin liittyviä toimintasuunnitelmia ja keinoja, joilla tavoitteita tuettaisiin. (Simons 1994, 182-183.)

Kuvattujen diagnostisiin ohjausjärjestelmiin tehtyjen muutosten avulla johtajat testasivat uusien strategisten suuntien omaksumista ja toimeenpanoa. Ensimmäisellä suunnittelukaudella useat alaisten tekemät suunnitelmat olivat puutteellisia ja ne jouduttiin palauttamaan uudelleenvalmisteluun. Johtajat kävivät puutteellisia suunnitelmia alaisensa kanssa toistuvasti läpi, selvittäen miksi suunnitelmat olivat riittämättömiä ja mitä muutoksia niihin vaaditaan. Johtajat kertoivat käyttäneensä tätä prosessia myös sen arvioimiseksi, ketkä alaisista kykenivät tekemään heidän toivomiaan strategisia muutoksia. (Simons 1994, 183.)

Toisella suunnittelukaudella sekä prosessi, että sen sisältö olivat parantuneet. Johtajat muuttivat usein prosessia vaatimalla ennen varsinaista yksityiskohtaista suunnitelmaa karkeamman ennakkosuunnitelman. Tämän välivaiheen kautta johtajat kykenivät tehokkaammin arvioimaan alaisensa kykyä vastata strategiaan tavoitteisiin. Myös suunnitelmien sisältö oli parantunut organisaation opittua, minkä tyyppiset aloitteet tukevat uutta strategista agendaa. (Simons 1994, 183.)

Tietyissä tapauksissa paineet suoritustavoitteiden saavuttamiseksi johtivat ei toivottuun käyttäytymiseen. Alaisten paineita lisäsi tieto siitä, että heidän suoriutumistaan arvioidaan jatkuvasti ja se, että bonukset oli linkitetty tavoitteisiin. Kahdessa case-yrityksessä tapahtui tarkastelujaksolla talousdatan manipulointia parempien tulosten esittämiseksi. Molemmissa tapauksissa tähän syyllistyneet johtajat erotettiin. Uusilla rajoittavilla järjestelmillä pyrittiin estämään vastaavien tilanteiden uusiutuminen. (Simons 1994, 183.)

Tutkimuksen toisen seurantavuoden aikana tämän klusterin johtajien pidemmän aikavälin haasteet olivat samat kuin toisen klusterin johtajilla. Johtajien päätavoitteeksi oli nyt noussut syvemmän ymmärryksen saavuttaminen siitä, mitä luvattujen strategisten tavoitteiden saavuttaminen edellyttää. Tämän saavuttamiseksi viisi kuudesta johtajasta alkoi kiinnittämään huomiotaan vuorovaikutteisiin ohjausjärjestelmiin suunnatakseen organisaation huomion uuden suunnan mukaisiin strategiaan epävarmuustekijöihin. Kaksi johtajista keskittyi uusien tuotteiden ja markkinoiden kehittämiseen ja suojaamiseen. He kiinnittivät paljon huomiota vuorovaikutteisiin taloussuunnittelujärjestelmiin, joiden avulla organisaatioiden huomio kiinnitettiin muuttuviin asiakastarpeisiin ja uusiin kilpailukykyisiin tuotelanseerauksiin. Yksi johtajista oli huolissaan tuotantoteknologian perustavanlaatuisista muutoksista, jotka uhkaisivat valittua halvan hinnan strategiaa. Tämä johtaja keskittyi projektinhallintajärjestelmään, mikä keräsi dataa ja analysoi tuotteiden nykyisiä ja

potentiaalisia teknisiä ominaisuuksia. Neljäs, säännellyillä markkinoilla toimiva johtaja, kiinnitti huomiotaan erityisesti toimintaympäristön sosiaalisiin ja poliittisiin muutoksiin toimintaympäristöstä tietoa tuottavaa tietojärjestelmää vuorovaikutteisesti hyödyntämällä. Viides johtaja käytti vuorovaikutteisesti tuotehallintajärjestelmää, keskittääkseen organisaation huomion kuluttajien ostokäyttäytymiseen vaikuttaviin tekijöihin. (Simons 1994, 183-184.)

## 2.3 Kirjallisuuskatsaus

### 2.3.1 *The interplay of different levers of control: A case study of introducing a new performance measurement system – 2005 (FinABB)*

Tero-Seppo Tuomelan pitkäaikaistutkimuksella selvitetään uuden suorituskyvyn mittausjärjestelmän käyttöönottoa FinABB yrityksessä aikavälillä maaliskuusta 1996 vuoden 2000 joulukuuhun. Tutkimuksen teoreettisena viitekehystenä käytetään Robert Simonsin LOC-viitekehystä. (Tuomela 2005, 293.)

Tutkimuksen case-yritys FinABB oli ABB Finland -yhtiön tytäryhtiö. Asiakaslähtöisyys oli ABB:llä tärkein toimintaa ohjaava periaate 1990-luvulla. Asiakastyytyväisyyden kautta haettiin asemaa laadukkaana toimittajana, jonka tuotteista asiakkaat ovat valmiita maksamaan enemmän. Tutkimuksen aikaan Tutkija oli itse aktiivinen toimija ”mittaustiimissä”, minkä tehtävänä oli kehittää uuteen suorituskyvyn mittausjärjestelmään mittareita. Mittausjärjestelmää kutsuttiin nimellä ”3K Scorecard”. Tutkimuksen empiiriset havainnot koostuvat haastatteluista ja tutkijan havainnosta. (Tuomela 2005, 301-303.)

Tutkimus osoittaa, että suorituskyvyn mittausjärjestelmiä voidaan käyttää sekä diagnostisesti, että interaktiivisesti, mutta näiden järjestelmien käytöllä on vaikutuksia myös uskomusjärjestelmiin ja rajoittaviin järjestelmiin. Tutkimuksesta käy myös ilmi, että näiden mittausjärjestelmien vuorovaikutteinen käyttö on omiaan parantamaan strategisen johtamisen laatua ja sitoutumista strategiaan tavoitteisiin. Toisaalta vuorovaikutteinen keskustelu suorituskykymittareista voi aiheuttaa läpinäkyvyyden lisääntymisen kautta muutosvastarintaa. Lisäksi interaktiivinen mittarien käyttö saattaa olla hintavaa niin datan keräämisen kuin sen analysoinninkin näkökulmasta. (Tuomela 2005, 293.)

Jäljempänä on esitetty kaavion muodossa tutkimuksen tuloksia siitä, minkälaisia toimintamalleja FinABB:llä on kuulunut eri johdon ohjausjärjestelmien alaisuuteen LOC-viitekehysten näkökulmasta.

3K Scorecardin linkittyminen LOC-viitekehysten ohjausjärjestelmiin:

#### **Diagnostiset ohjausjärjestelmät**

33 mittaria on raportoitu kuukausittain/neljännesvuosittain/vuosittain, jotta merkittävät poikkeamat tavoitteista voidaan osoittaa.

#### **Vuorovaikutteiset ohjausjärjestelmät**

Strategisten tavoitteiden selventämiseksi tuloksista keskustellaan, mittaustiimissä, johdon ryhmissä ja yksittäisissä tulosyksiköissä keskittyen tiettyihin mittaustuloksiin kerrallaan, tavoitellen syy-seuraussuhteiden löytymistä ja tulosten dokumentoimia esityksen muotoon.

#### **Uskomusjärjestelmät**

Asiakaskeskeisyys ja osaavan henkilön tärkeys saadaan kommunikoitua asiakastyytyväisyyden ja ydinosaamisen kehittämisenäkymien kautta.

#### **Rajoittavat järjestelmät**

Osoittamalla avainasiakkaat ja hyväksytyt toimittajat annetaan tietynlaiset rajat toiminnalle.

Kuvio 6      FinABB:n 3K mittausjärjestelmän linkittyminen LOC-viitekehukseen  
(mukaillen Tuomela 2005, 308)

### ***2.3.2 Levers of control: Analysis of management control systems in a Slovenian company – 2008***

Tutkimus testaa Simonsin LOC-viitekehystä slovenialaisessa case-yrityksessä. Tutkimuksella selvitetään, miten johdon ohjausjärjestelmä on otettu käyttöön case-yrityksessä ja miten sitä käytetään. Tutkimus poikkeaa tekijöidensä mukaan valtavirrasta siinä, että siinä kontrollimekanismien käsitettä syvennetään koskemaan mm. epävirallisia, mm. sosiaalisia mekanismeja. (Tekavčič ym. 2008, 293.) Tutkimuksen ehkä mielenkiintoisimmat tulokset koskevatkin vuorovaikutteisia ohjausjärjestelmiä.

Tutkimuksen kohteena oleva yrityksen Trimon toiminta alkoi valtion omistamana yrityksenä vuonna 1961. Yritys kohtasi suuria ongelmia 1990-luvun alussa Jugoslavian hajoamisen aikoihin, minkä seurauksena yrityksen johto vaihtui ja uusi, vuonna 1992 nimitetty johto toteutti yrityksessä strategisen täyskäännöksen. Tutkimuksen aikoihin Trimo oli kansainvälinen 40 maassa toimiva metalliteollisuuden alalla toimiva, pääasiassa ulkomaankauppaa harjoittava osakeyhtiö. (Tekavčič ym. 2008, 101.)

Tutkimustulosten mukaan Trimossa vuorovaikutteisia johdon ohjausjärjestelmiä käytetään aktiivisesti Simonsin viitekehysten mukaisella tavalla organisaation oppimisen välineinä, joita käytetään strategisten valintojen tarkentamiseen. Esimerkiksi budjetoitiprosessia tehdään vuorovaikutteisella tavalla siten, että budjettipoikkeamat nähdään keskustelun katalyyttinä ja niitä analysoidaan oppimisen näkökulmasta arvioiden niiden taustalla olevia valintoja ja niiden seurauksia. Tällä tavalla

budjetointiprosessilla on proaktiivinen rooli strategisen suunnan tarkentamisessa. (Tekavčič ym. 2008, 108.)

Tutkimuksen johtopäätöksenä Trimon vuorovaikutteisten ohjausjärjestelmien käytöstä nousee esiin kolme asiaa. Ensinnäkin järjestelmät muodostavat rikkaan alhaalta ylöspäin suuntautuvan prosessin, jossa keskeisin merkitys on yrityksen henkilöstöä osallistavilla yhtiön omilla CIP (continuous improvement process) ja Key files -kehittämishajelmilla. Työntekijät muodostavat näiden ohjelmien alle tiimejä, joiden kanssa johto säännöllisesti kommunikoi. CIP -ohjelma tähtää jatkuvaan tuotteiden ja tuotantoteknologian parantamiseen. Key files -ohjelma puolestaan liittyy TQM (Total quality management) -johtamismalliin. Yrityksessä on 28 TQM -vetäjää, jotka ovat tyypillisesti yrityksen nuoria työntekijöitä ja heidän tehtävänä on motivoida muita työntekijöitä prosessien parantamiseen. Ohjelmien suurin ero on se, että CIP -ohjelmat ovat kestoltaan lyhyempiä ja koskettavat suppeampaa osaa organisaatiosta. (Tekavčič ym. 2008, 103, 108.)

Toiseksi vuorovaikutteiset ohjausjärjestelmät helpottavat työntekijöiden säännöllistä osallistumista henkilökohtaiseen vuoropuheluun ja keskusteluun. Tämä on koettu tarpeelliseksi erityisesti uusien tuotteiden tuotekehityshaasteiden ratkomisessa. Kolmanneksi, vuorovaikutteiset ohjausjärjestelmät tarjoavat mekanismin strategian hienosäätöön kilpailluilla markkinoilla. (Tekavčič ym. 2008, 108.)

Lisäksi tutkijat havaitsivat, että ohjausjärjestelmien vuorovaikutteisen käytön ja tuoteinnovaatioiden välillä voi olla riippuvuutta. 90-luvun alussa ennen mm. CIP ja Key files -ohjelmien käyttöönottoa Trimo oli vain vähän innovaatioita tuottava yritys, mutta ohjelmien käyttöönotto näyttäisi todistavan luovuuden ja tuoteinnovaatioiden lisääntymistä. (Tekavčič ym. 2008, 108.)

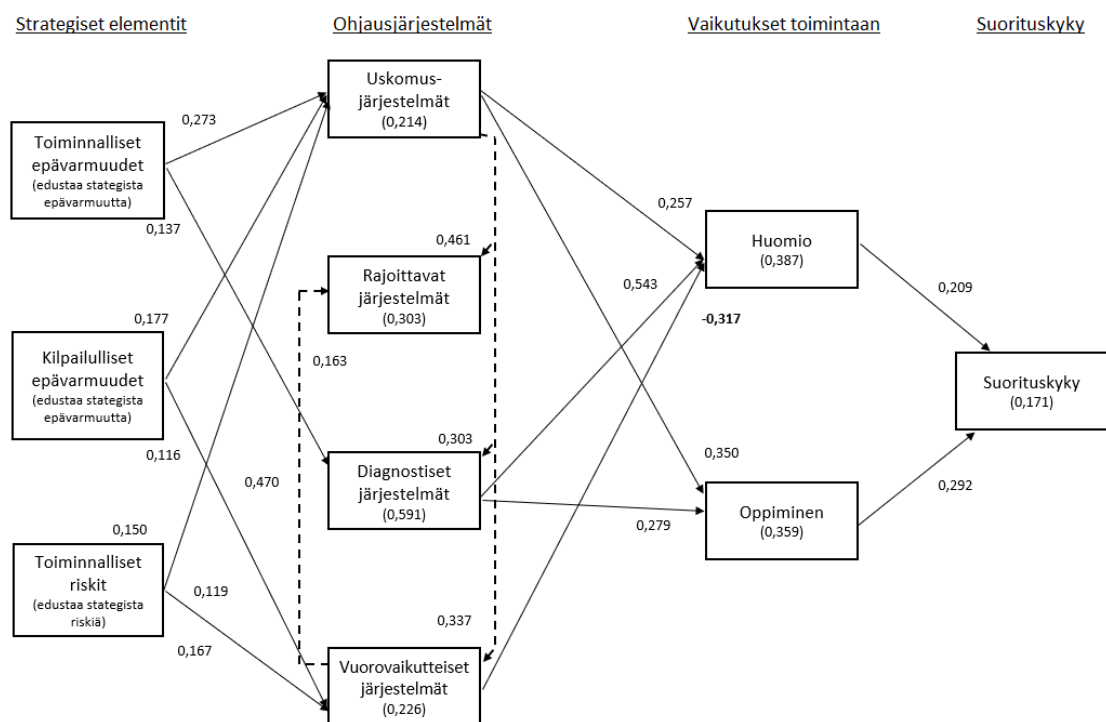
### ***2.3.3 An empirical analysis of the levers of control framework – 2007***

Tutkimuksen tarkoituksena on hyödyntää LOC-viitekehystä sen tutkimiseksi, miten strategiaan liittyvät näkökulmat (strategiset epävarmuudet ja riskit) johtavat eri ohjausjärjestelmien käyttöön ja tutkia ohjausjärjestelmien välisiä riippuvuuksia, sekä niiden käytön kustannuksia (johdon huomio) ja hyötyjä (organisaation oppiminen) (Widener 2007, 757).

Tutkimuksen hypoteesina on, että ohjausjärjestelmiin kohdennetun huomion ja niiden kautta saavutetun oppimisen kautta organisaation suorituskyky paranee. Tutkimus on toteutettu kyselytutkimuksena 122 talousjohtajalle ja tutkimustuloksia analysoidaan kvantitatiivisesti rakenneyhtälömallilla, jossa strateginen epävarmuus ja strategiset riskit liitetään LOC-viitekehityksen mukaisten ohjausjärjestelmien valintaan. (Widener 2007,

757.) Kaikki tutkittavat yritykset olivat liikevaihdoltaan alle kahden miljardin dollarin suuruisia yhdysvaltalaisia yrityksiä (Widener 2007, 767).

Tutkimuksessa saatiin siihen viittaavaa näyttöä, että ohjausjärjestelmien välillä on useita toisistaan riippuvia ja toisiaan täydentäviä suhteita. Keskeisimmistä tutkimustuloksista on koostettu näitä riippuvuussuhteita havainnollistava kuvio (Widener 2007, 778). Jäljempänä esitetty kuvio on mukaelma siitä. Kuvioista ilmenee myös keskeinen tutkimustulos, minkä mukaan organisaatiolle aiheutuvat ohjausjärjestelmien käytön kustannukset huomioidenkin, organisaation suorituskyky paranee ohjausjärjestelmiin kohdennetun huomion ja niiden käytön kautta saavutetun organisaation oppimisen kautta (Widener 2007, 757).



Kuvio 7 Tutkimuksen lopullisen mallin mukaiset muuttujien väliset korrelaatiokertoimet ja selitysasteet (suluissa) (mukaihen Widener 2007, 778)

### 2.3.4 *An examination of the relationship between the extent of a flexible culture and the levers of control system: The key role of beliefs control – 2016*

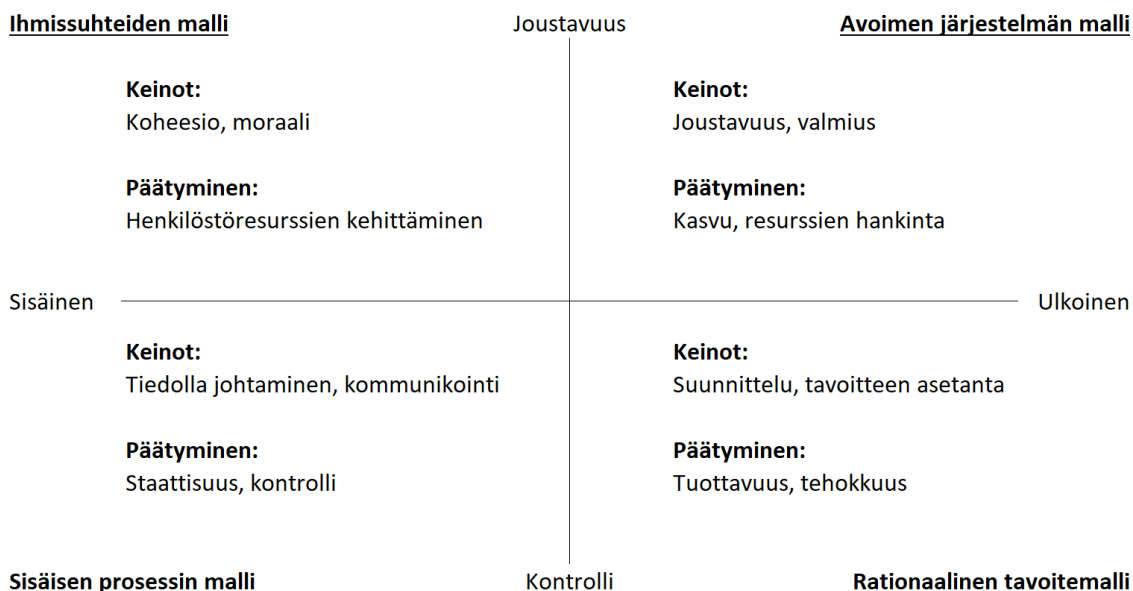
Heinicke ym. (2016) tutkivat yrityskulttuurin joustavuuden suhdetta LOC-viitekehyksen eri ohjausjärjestelmien painotuksiin sekä yrityskoon vaikutusta näihin havaintoihin. Tutkimuksen johdannossa viitataan aiemmasta tutkimuksesta erityisesti Henrin (2006) tutkimukseen *Organizational culture and performance measurement systems*, jossa

tutkijaryhmän mukaan on dokumentoitu joitakin ensimmäisiä todisteita johdon ohjausjärjestelmien ja organisaatiokulttuurin (joustavuus vs. vakaus) välisestä riippuvuudesta (Heinicke ym. 2016, 25).

Tutkimus on toteutettu keskikokoisissa saksalaisissa yrityksissä, joiden liikevaihto vaihtelee 20 miljoonasta miljardiin. Tämän tutkimuksen kannalta on oleellista huomioida tulosten yleistettävyyttä koskevana rajoitteena, että otokseen ei ole valikoitu lainkaan julkisesti omistettuja yrityksiä. Tutkijaryhmän asettamat hypoteesit olivat seuraavat (Heinicke ym. 2016, 28-29.):

- H1: Mitä enemmän yritykset painottavat joustavaa yrityskulttuuria, sitä enemmän ne painottavat uskomusjärjestelmiä.
- H2: Ohjausjärjestelmille asetetut painotukset ovat toisistaan riippuvia.
- H3a: Positiivinen riippuvuus joustavan organisaatiokulttuurin ja uskomusjärjestelmien painottamisen välillä on suurempi pienemmissä kuin suuremmissa case-yrityksissä.
- H3b: Ohjausjärjestelmien väliset riippuvuussuhteet ovat vahvempia suurissa kuin pienemmissä case-yrityksissä.

Tutkimuksessa yritysten luokittelu yrityskulttuurin joustavuuden mukaan perustuu Quinnan ja Rohrbaughin (1983) CVF (Competing values framework) -malliin (Heinicke ym. 2016, 31). Siinä yritykset tyypitellään neljään ryhmään jäljempänä esitetyn nelikenttämallin mukaisesti:



Kuvio 8 Yritysten luokittelu CVF-mallissa (mukaillen Quinn & Rohrbaugh 1983, 369)

Tutkimuksen ensimmäiselle hypoteesille (H1) saatiin tutkimustuloksissa vahvistusta. Tutkimustulosten mukaan Joustavan yrityskulttuurin ja uskomusjärjestelmien painottamisen välillä johdon ohjausjärjestelmänä on merkittävä positiivinen korrelaatio. (Heinicke ym. 2016, 35.) Kuvan 6 nelikentän luokittelussa tähän ryhmään kuuluvat yritykset, jotka sijoittuvat nelikentässä luokkiin ihmissuhteiden malli tai avoimen järjestelmän malli.

Toinen hypoteesi (H2) sai tutkimuksessa niin ikään vahvistusta. Johdon ohjausjärjestelmien painotusten välillä näytti olevan selvää positiivista korrelaatiota. Sen sijaan hypoteesille (H3a), jonka mukaan positiivinen riippuvuus joustavan organisaatiokulttuurin ja uskomusjärjestelmien painottamisen välillä on suurempi pienemmissä kuin suuremmissa case-yrityksissä, ei saatu tutkimustuloksista vahvistusta. (Heinicke ym. 2016, 35.)

Tutkimuksen lähtökohtana oletettiin myös, että ohjausjärjestelmien väliset riippuvuussuhteet ovat vahvempia suurissa kuin pienemmissä case-yrityksissä (H3b). Tälle hypoteesille saatiin osittaista vahvistusta. Uskomusjärjestelmien ja rajoittavien järjestelmien käytön välillä havaittiin suurissa case-yrityksissä voimakkaampaa riippuvuutta kuin pienissä yrityksissä. Tämä osoittaa sitä, miten suurissa, vahvemmin perusarvojen viestintään luottavissa yrityksissä luotetaan samalla myös vahvemmin rajaavien järjestelmien kautta tapahtuvaan kontrolliin. (Heinicke ym. 2016, 35-36.)

### ***2.3.5 Management control systems as a package - opportunities, challenges and research directions – 2008***

Malmi ja Brown (2008) esittivät mallin, jossa erilaiset johdon ohjausjärjestelmät jaetaan viiteen pääryhmään: kulttuuriset ohjausjärjestelmät, suunnittelu, kyberneettiset ohjausjärjestelmät, palkkiot ja korvaukset, hallinnolliset ohjausjärjestelmät. Nämä pääryhmät niihin sisältyvine ohjausjärjestelmineen esitellään alla olevassa kuviossa 9. (Malmi & Brown 2008, 291.)

<b>Kulttuuriset ohjausjärjestelmät</b>						
Heimot		Arvot			Symbolit	
<b>Suunnittelu</b>		<b>Kyberneettiset ohjausjärjestelmät</b>				<b>Palkkiot ja korvaukset</b>
Pitkän tähtäimen suunnittelu	Toiminnan suunnittelu	Budjetit	Taloudelliset mittaus- järjestelmät	Ei taloudelliset mittaus- järjestelmät	Hybridi- järjestelmät	
<b>Hallinnolliset ohjausjärjestelmät</b>						
Hallinnollinen rakenne		Organisaatorakenne			Politiikat ja proseduurit	

Kuvio 9 Johdon ohjausjärjestelmien typologia (mukaillen Malmi & Brown 2008, 291)

Malmin ja Brownin viitekehyksessä johdon ohjausjärjestelmäkäsitys on rajattu koskemaan vain niitä järjestelmiä, joilla johto pyrkii ohjaamaan työntekijöiden käyttäytymistä. He tuovat typologiaansa perustellessaan esiin, että on erilaisia käsityksiä siitä, pitäisikö puhtaasti päätöksentekoa tukevat järjestelmät määritellä johdon ohjausjärjestelmiksi. He poissulkevat typologiasta nämä järjestelmät perustellen asiaa siten, että vaikka näillä järjestelmillä voi olla vaikutusta ihmisten käyttäytymiseen, niin niitä ei ole kuitenkaan suunniteltu ihmisten toiminnan vastuuttamiseen tai ohjaamaan toimintaa kohti tavoitteita. (Malmi & Brown 2008, 295.)

Malmin ja Brownin typologia ei pyri antamaan mitään lopullista ratkaisua sille, miten johdon ohjausjärjestelmien pitäisi toimia yhdessä, vaan on tarkoitettu jäsentämään tilannetta johdon ohjausjärjestelmiin liittyvän empiirisen jatkotutkimuksen tueksi ja myös keskustelun herättäjäksi alalla. Malmi ja Brown kokivat typologian luomisen tärkeäksi, koska kokivat, että johdon ohjausjärjestelmiä yhdessä toimivana kokonaisuutena on tutkittu varsin vähän. Lisäksi he toivat esiin aiemmasta tutkimuksesta nousseita havaintoja, joiden mukaan johdon ohjausjärjestelmiä käytetään usein irrallaan toisistaan tai siitä kontekstista, missä ne toimivat. (Malmi & Brown 2008, 287-288.)

## 2.4 Teoreettisen viitekehysten valinta

Johdon ohjausjärjestelmiin ja strategiseen muutokseen liittyvää tutkimusta on tehty erittäin paljon. Edellä on esitelty lähinnä Robert Simonsin LOC-viitekehystä ja siihen liittyvää tutkimusta, vaikka johdon ohjausjärjestelmien luokitteluun on esitetty muitakin malleja, kuten katsauksessa mainittu melko tunnettu Malmin ja Brownin (2008) johdon ohjausjärjestelmien typologia.

LOC-viitekehys on valittu tämän työn teoreettiseksi viitekehyyksi. Ratkaisuun on päädytty, koska LOC-viitekehys tarjoaa selvän mallin jäsentää tämän tutkimuksen case-organisaatiossa vallitsevaa tilannetta, jossa organisaation on juuri toteutettu hyvin laaja strateginen uudistus. Tällä tutkimuksella ei kuitenkaan pyritä testaamaan LOC-viitekehystä tai todentamaan sen paikkansapitävyyttä. LOC-viitekehystä käytetään tässä tutkimuksessa tutkijan työkaluna helpottamaan case-organisaation strategisen muutosprosessin jäsentämistä ja myös itse tutkimusta.

Case-organisaation tapaa viedä läpi iso strateginen muutos on kuitenkin mielenkiintoista verrata Robert Simonsin (1994) tutkimuksen havaintoihin, jotka oli saatu strategisen täyskäännöksen toteuttaneista yrityksistä, sekä myöhemmin toteutettujen katsauksessa esiteltyjen case-tutkimusten tuloksiin (Tuomela 2005 ja Tekavčić ym. 2008). Kaiken kaikkiaan case-organisaation tilanne vaikuttaa hyvin samantyyppiseltä, kuin niiden yritysten, mitä Simons (1994) tutki, mikä oli myös yksi peruste viitekehyyksen valinnalle. On tietysti totta, että suomalainen kuntayhtymä toimintaympäristönä on varsin erilainen kuin Simonsin (1994) tutkimuksen yhdysvaltalaiset yritykset. Tämäkin puolsi LOC-viitekehyyksen valintaa, sillä LOC-viitekehyyksen liittyvää tutkimusta vastaavassa ympäristössä on tehty hyvin vähän, jos lainkaan.

LOC-viitekehys on myös saanut alalla paljon tunnustusta ja siihen on viitattu runsaasti strategiseen muutokseen ja johdon ohjausjärjestelmiin liittyvissä eri tyyppisissä tutkimuksissa. Vaikka tämän tutkimuksen lähestymistapa suhteessa tutkimuskohteeseen onkin huomattavan paljon erilainen kuin nomoteettisen tutkimuksen lähestymistapa, niin on silti syytä tuoda esiin, että LOC-viitekehystä on tutkittu runsaasti myös kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmin suurella määrällä yrityksiä. Tämän esiin nostamiseksi edellä on esitelty Heinicken ym. (2016) ja Widenerin (2007) tutkimusten keskeisiä tuloksia.

### **3 STRATEGISEN MUUTOKSEN OHJAUS LAPPILA KUNTAYHTYMÄSSÄ**

Tässä kappaleessa esitellään tutkimuksen empiiriset tulokset. Empiiriset tulokset koostuvat pääasiassa kuntayhtymäjohtaja Virpi Liljan ja talousjohtaja Juha Kallon teemahaastatteluista. Näistä haastatteluista kertyi haastattelumateriaalia lähes viisi tuntia, mikä on purettu tässä kappaleessa melko yksityiskohtaisesti, paikoin jopa sanatarkasti. Molempia johtajia haastateltiin kerran, jonka lisäksi molemmille soitettiin kestoltaan alle kymmenen minuutin puhelu joidenkin asioiden tarkentamiseksi ja tarkistamiseksi.

Teemahaastatteluiden tulokset esitellään ensin johtajittain erikseen ja sitten yhteenvetona. Tutkija päätyi tähän ratkaisuun tulosten autenttisuuden, sekä kuntayhtymäjohtajan ja talousjohtajan erillisten näkökulmien säilyttämiseksi. Näiden teemahaastattelujen haastattelurungot on oheistettu liitteiksi (kts. liite 2 ja liite 3). Haastateltavat saivat kertoa asioista melko vapaasti haastattelurungoista ilmenevien teemojen rajoissa. Haastattelujen tulokset on esitelty tässä kappaleessa näiden teemojen mukaisesti. Kaksi ensimmäistä teemaa: *Strategiatyö*, sekä *Suorituskykytavoitteet, ohjaus ja mittarit*, olivat molemmille johtajille yhteiset, mutta kysymykset erosivat hieman johtajien erilaiset toimenkuvat huomioiden.

Tässä kappaleessa esiintyy usein sana strategiakartta, millä viitataan asiakkaan omasta strategiakokonaisuudestaan käyttämään määritelmään. Se esitellään kuviossa 10.

#### **3.1 Kuntayhtymäjohtaja Virpi Liljan teemahaastattelu**

##### **3.1.1 *Strategiatyö***

Liljan mukaan vanha strategia oli merkittävästi erilainen kuin uusi. Vanha strategia oli organisaation johdon muotoilema. Uusi strategia haluttiin rakentaa tuomalla strategiatyöhön mukaan myös henkilöstön, asiakkaiden, omistajien ja muiden sidosryhmien näkökulmaa.

Strategiaprosessin lähdettiin, koska jo hyvissä ajoin tiedettiin, että laki ammatillisesta koulutuksesta muuttuu ja sitä kautta odotukset ammatillisesta koulutusta kohtaan muuttuvat vahvasti. Ammatillisen rahoituksen leikkaukset olivat jo yksi syy. Jo organisaatiossa tehdyistä isoista toimenpiteistä huolimatta todettiin, että vielä on löydettävä merkittävästi jotain sellaista rakenteellista ja tavoitteellista uutta, millä haasteisiin pystytään vastaamaan. Lisäksi rahoituksen näkökulmasta tiedettiin, että valtionosuusrahoitus tulee olemaan pysyvästi ja jatkuvasti pienenevä, koska rahoituksen elementit olivat pitkälti väestökehitykseen perustuvia. Sitten vielä toimintaympäristössä tunnistettiin vahvoja

kehityskulkuja. Puhuttiin paljon sellaisista termeistä, kun kaivos, metalli, biotalous ja matkailu. Todettiin, että tässä kehityskulussa on oltava mukana, jotta työelämän tarpeisiin pystytään vastaamaan, eli toimintaympäristö ajoi muutokseen.

*”Sitten meillä oli hirvittävän vahva tahto, että vaikka annettu näkymä oli sellainen, että ollaan jatkuvasti sopeutumassa, niin me emme kuitenkaan halunneet toimia niin, vaan halusimme olla itse rakentamassa erilaista tulevaisuutta kuin se, mitä meille ehkä joku voisi sanoa annetuksi.”*

Kun strategiaprosessiin mentiin, niin omistajien strategiat ja elinkeino-ohjelmat tai elinkeinostrategiat alkoivat muotoilla kokonaisuutta niin, että strategiaan syntyi keskeinen elinkeinojen kehityksen nelikenttä. Tämä nelikenttä toimii koko omistajien alueen, läntisen Lapin kuntien elinkeinojen kehittämiseen teollisesta Meri-Lapista aina matkailun Tunturi-Lappiin. Tämä omistajien ja työelämän kanssa käyty keskustelu jäseni strategiatyön näihin neljään nelikenttään, joihin Lappian odotetaan keskittyvän. Strategiaprosessia kesti kohtuullisen kauan. Eri tavoin prosessiin osallistuneet tahot toivat siihen elementtejä. Lopuksi visio syntyi tämän kaiken pohjalta, kun toiminnan merkitys alueelle alkoi hahmottua. Strategiaprosessi saattoi Liljan mukaan myös avartaa kaikkien siihen osallistuneiden tahojen näkemystä siitä, että Lappialla on merkittävä rooli alueen elinvoiman kehittämisessä.

Henkilöstö oli keskeisessä asemassa Lappian arvoja rakennettaessa. Kaikki Lappian henkilöstön edustajat kirjasivat asioita, jotka he kokivat oleellisiksi ja tärkeiksi arvoiksi Lappian toiminnalle. Nämä olivat asiakaslähtöisyys ja osaaminen. Nämä arvot Lilja sanoi olevan puhtaasti henkilöstön tuotosta. Näitä täydennettiin opiskelijanäkökulmalla, mistä nousi esiin välittämisen ja heistä huolehtimisen näkökulma.

Strategian neljä sisällöllistä läpileikkaavaa teemaa syntyivät siitä, miten Lappiassa tunnistettiin maailman muutosta ja niitä asioita, mitä pitäisi onnistua johtamaan joko Lappian sisällä tai ympäröivässä työelämässä, jotta elinvoiman kehittyminen voitaisiin saavuttaa. Esimerkiksi myynti liittyy siihen, että vaikka opiskelijoiden pitää pystyä myymään vähintään omaa osaamistaan tutkinnon saatuaan. Lappian puolestaan pitää osata myydä omaa toimintaansa, koska sillä varmistetaan se toisenlainen tulevaisuus, kuin mitä valtionosuusjärjestelmän kautta saadaan annettuna. Työelämässä taas myynnillä tarkoitetaan sitä, että kun toimitaan väestötappioalueella, niin Lappian on toimittava myös työelämän tukena, jotta alueen yritysten, kuten vahvan vientiteollisuuden toiminta ei olisi omasta väestönkehityksestä johtuen pienenevää. Näin kaikkia strategian neljää pääelementtiä ajateltiin komikerroksisesti opiskelijan, Lappian ja ympäröivän työelämän näkökulmasta

Neljä strategiakartan väli-ilmansuunnissa sijaitsevaa strategista avainprosessia muodostuivat omien erityispiirteiden tunnistamisen kautta (lähialue KV (lähialue ja

kansainvälisyys), liiketoiminta, työelämäkumppanuus, yrittäjyys). Lähialue KV -osio syntyi siitä ymmärryksestä, että sijaitaan ainoana alan toimijana Ruotsin rajan läheisyydessä, eikä tätä ole riittävästi hyödynnetty, vaikka Suomi Ruotsi ja Norja muodostavat seudulla luonnollisen työmarkkina- ja liiketoiminta-alueen. Yrittäjyys nousi avainprosessiksi elinvoiman näkökulmasta. Tarvitaan yrityksiä, yrittäjiä ja yrittelijäisyyttä, jotta elinvoimaa voi rakentua. Työelämäkumppanuus liittyy siihen, että työelämä muuttuu ja työ muuttuu. Lappia tukee tätä kehitystä sekä jo työelämässä olevien, että sinne tulevien osaamisen kehittämisen kautta. Liiketoiminta tuli sitä kautta, että Lappiassa on tunnistettu vahvaa osaamista useilla aloilla. Aiemmin ei ole kuitenkaan ollut tarvetta miettiä, että voisiko niistä tehdä liiketoimintaa. Nyt uudet liiketoiminta-avaukset otettiin strategiseksi tavoitteeksi niin, että niiden kautta saadaan luotua uutta liiketoimintaa koko toiminnan tukijalaksi. Kaiken kaikkiaan haluttiin tehdä aika vahvasti elinvoiman kehittäjän strategia ja siirtyä pois oppilaitoksen strategiasta, vaikka se sinne sisältyikin.

*”Haluan vielä korostaa, että oppilaitoksen strategia on monesti sellainen, että strategisia kärkiä ovat vaikka laadukas opetus, tehokas tutkintotuotanto tai toimivat työelämän kumppanuudet. Nämä ovat meillä strategiassa sisällä, mutta olemme tulleet näkökulmassa paljon korkeammalle siitä. Emme ole vain se oppilaitos, vaan olemme auki ympäröivään toimintaympäristöön.”*

Strategiassa mainitut asiakaslupaukset työelämälle, yrityksille, opiskelijoille ja henkilöstölle, liittyvät siihen, että koko strategisen muutoksen ytimessä on asiakas – asiakaslähtöisyys ja osaamisperusteisuus. Tämä tulee ammatillisen koulutuksen lainsäädännön odotuksista. Asiakaslupaukset korostavat strategiassa asiakaslähtöisyyttä.

Strategiatyön käynnistyminen kytkeytyy pitkälti ammatillista koulutusta koskevan lakimuutoksen aikatauluun. Strategiatyö alkoi vuonna 2015, eli samana vuonna, kun ensimmäinen esitys laiksi ammatillisesta koulutuksesta kaatui eduskunnassa. Tarkoitus oli varautua lakimuutokseen, mutta lain kaaduttua strategiatyötä jatkettiin siten, että tulevan lainsäädännön vaatimukset voidaan sisällyttää siihen. Uusi strategia otettiin käyttöön vuoden 2018 alusta, eli samana päivänä, kun uusi laki ammatillisesta koulutuksesta astui voimaan. Uusi laki korosti asiakaslähtöisyyttä, osaamisperusteisuutta ja laadunhallintaa. Uuden strategian tärkeitä elementtejä otettiin kuitenkin luontevasti käyttöön jo valmistelun aikana, vaikka strategia vielä hakikin lopullista muotoaan.

Uuden strategian viestintä lähti liikkeelle perinteisesti tiedottaen siten, että uusi strategia on kaikissa kanavissa nähtävillä. Lisäksi käytössä on ollut toimintamallina ns. ”johdon sparraukset”, jossa johtoryhmä kiertää osaamispalveluyksiköitä ja tapaa niissä

koko yksikön henkilöstöä. Johtoryhmään kuuluvat johtavista viranhaltijoista koostuva johtotiimi, pääluottamusmies ja oppilaskunnan puheenjohtaja.

*”Johdon sparrauksella ei tarkoiteta sitä, että johto luennoi, vaan että johtoakin voi sparrata. Tarkoituksena on työstää yhdessä niitä asioita, mitä osaamisyksikössä voisi strategian eteenpäin viemiseksi tehdä tai mihin seuraavaksi pitäisi panostaa.”*

Tilaisuudessa käydään aluksi läpi strategiaa ja sitä miten strategisissa tavoitteissa on onnistuttu. Sitten mietitään, mitä ne kehitystoimenpiteet voisivat olla, millä mennään kohti strategista tavoitetta. Lopuksi halutaan tuoda esiin vielä yksikön onnistumisia. Johdon sparrauksia järjestetään kerran kuukaudessa ja nämä tapaamiset ovat aina perusmuodoltaan samansisältöisiä. Lilja arvioi, että johtotiimi saa näistä tapaamisista ideoita siihen, miten strategiaa voisi kehittää.

*”Johdon sparrauksen ajatuksena on nimensä mukaisesti, ettei tiedetä, sparraako johto yksikköä vai yksikkö johtoa”*

*”Meillä oli aikaisemmin johdon katselmukset, mitkä olivat luonteeltaan ylhäältä alaspäin tapahtuvaa asioiden onnistumisen tarkastelua, mutta nyt se on muutettu hyvin voimakkaasti toisentyypiseksi.”*

Lisäksi uudesta strategiasta tiedottaminen on avauksena kaikissa sidosryhmätapaamisissa. Strategiaa pyritään siis viestimään monikanavaisesti usealla tavalla. Vuosi 2018 oli kuitenkin Liljan mukaan niin voimakkaiden ja useiden muutosten vuosi, että strategian viestintä haluttiin jättää tälle tasolle. Strategian muuttuminen ei siis ollut ainoa muutos. Nyt kun siitä on pääsy yli, niin strategian viestintää on vahvistettu. Lilja kertoi, että esimerkiksi muutaman viikon päästä kokoonnutaan henkilöstön kanssa yhdessä pohtimaan työpajan muodossa sitä, mitä uusi strategia tarkoittaa kenenkin työssä.

Strategia on rullaava, mikä tarkoittaa sitä, että joka vuosi tarkastellaan oma käsitys toimintaympäristöstä ja arvioidaan, onko toimintaympäristön muutoksilla sellaista vaikutusta, että strategian elementtejä tai painopisteitä pitäisi muuttaa. Rullaavan strategian prosessi on ollut tänä vuonna ensimmäisen kerran. Sen seurauksena strategian tarina on kirjoitettu auki, jotta kaikki voivat sitä opiskella ja käydä läpi.

Rullaavan strategian arviointi- ja päivitysprosessista kysyttäessä lilja kertoi tämän näkyvän vahvimmin omistajaohjauksen prosessissa. Tammikuussa omistajien johtajat ovat koolla. Tapaamisessa kerätään syötteitä siitä, mitä alueella tapahtuu ja mitä pitäisi huomioida. Huhtikuussa järjestetään omistajakokous, jossa paikalla on omistajien virkamiesjohtoa ja luottamusmiesjohtoa. Silloin tehdään strategian arviointia ja siihen

liittyen tarvittavia muutosehdotuksia. Nyt ensimmäisenä vuonna tämä järjestettiin vasta elokuussa, mutta sieltä ei noussut esiin strategisen tason muutostarpeita.

Aiemmin kun strategia oli johdon muotoilema asiakirja, niin sen ohjausvaikutus pysähtyi johdon tasolle. Nyt on haettu sitä lähestymistapaa, että tämä on meidän kaikkien rakentama strategia. Onnistumisen kannalta isoin haaste on se, että kaikki sitoutuvat myös toteuttamaan sitä ja että se vaikuttaa meidän kaikkien arjen ratkaisuihin. Sen pitää aikanaan jalkautua vahvemmin myös mm. opetuksen toteuttamissuunnitelmien sisältöihin. Jo nyt on huomioitu joitakin elementtejä, kuten lähialue ja kansainvälisyys, sekä yrittäjyys, mutta kaikkien osa-alueiden on edelleen vahvistettava.

Tärkeimpinä yksittäisinä asioina strategian menestyksekkään totuttamisen kannalta Lilja mainitsi muutamia teemoja. Ensinnäkin kaikessa arjen toiminnassa ja vuorovaikutustilanteissa on ajateltava asioita asiakkaan näkökulmasta. Toisena teemana hän mainitsi yrittäjyyden. Siihen liittyy se, että yrittäjyyttä lähdetään pohtimaan oman työn kautta. Se voisi tarkoittaa esimerkiksi yrittäjämäisiä oppimisympäristöjä ja opetuksen suunnittelua siten, että se voi toteutua yrittäjämäisessä oppimisympäristössä. Kaiken kaikkiaan strategian menestyksekkäs toteuttaminen edellyttää strategian neljän painopisteen pohdintaa arjen ratkaisuissa. Kaiken kaikkiaan uusi strategia on asennemuutos. Sen kautta pyritään saamaan ihmiset ponnistelemaan strategisen päämäärän saavuttamiseksi, eli alueen elinvoiman lisäämiseksi. Lappian mielestä elinvoima syntyy siitä, että yksilöt saavat osaamista ja pystyvät työllistymään, sijoittumaan jatko-opintoihin tai alkamaan yrittäjiksi. Yritysten ja työelämän näkökulmasta se tarkoittaa sitä, että osaamisen kehittymisen kautta yritykset pääsevät kestäväan kasvuun ja työllistämään henkilöitä.

Kysymystä siitä, mitkä henkilöt ovat kaikkein keskeisimmässä asemassa uuden strategian toteuttamisen kannalta, Lilja lähestyi kysymystä ensin korostamalla koko organisaation merkitystä, mutta lähestyi sen jälkeen asiaa Lappian strategiakaaviossa esitettyjen neljän avainprosessin kautta (lähialue KV, Liiketoiminta, Työelämäkumppanuus, yrittäjyys). Nämä ovat vastuutettuja prosesseja ja niihin on nimetty vastuulliset johtajat, jotka vievät näitä tavoitteita eteenpäin. Nämä johtajat ovat: innovaatiojohtaja, kaksi osaamispalvelujohtajaa ja talousjohtaja. Kysymystä siitä, miten johtajat ovat valikoituneet näihin tehtäviin, Lilja taustoitti seuraavasti:

Taustalla oli kaksi valtionosuusrahoituksen leikkauksista johtuvaa YT-prosessia, joista toisessa sovittiin, että lähdetään voimakkaaseen toimintamallin muutokseen ja että uuteen toimintamalliin liittyy uusi organisaatio. Tämä keskustelu johti siihen, että kaikki vastuuhenkilöpaikat tulivat sisäiseen hakuun, eli sisäiseen ilmoittautumismenettelyyn. Ensin haettiin johtajat. Siinä haastattelijoina ja valintaesityksen tekijöinä olivat hallituksen edustajat ja kuntayhtymäjohtaja Lilja. Sen jälkeen alkoi päälliköiden hakuprosessi, mihin juuri valitut johtajat osallistuivat.

Johtajia valittaessa hakijoille annettiin tehtäväksi miettiä, mistä strategian sisällöstä he ovat kiinnostuneita ja mitä he sen osalta lähtisivät viemään eteenpäin. Uusi strategia kytkettiin hakuprosessiin vahvasti. Rinnalla syntyi uusi hallintomalli tai organisaatio, missä lähdettiin purkamaan raja-aitoja ja siirryttiin sellaiseen näkökulmaan, että kaikilla päälliköillä ja johtajilla on koko Lappian läpi leikkaava prosessi johdettavanaan. Myös näistä prosessivastuista, jotka myös kytkeytyvät joko strategiaan tai toimintajärjestelmään, eli laatuun, piti ilmaista, minkä johtamiseen heillä on halukkuutta ja miten he sitä tekisivät. Avainhenkilövalinnoilla pyrittiin edistämään strategisten päämäärien saavuttamista.

Uutta strategiaa ja organisaatiomallia rakennettaessa tehtiin myös analyysia siitä mitä pitäisi johtaa. Pohdittiin sitä, minkä asioiden johtamisessa on onnistuttu ja mitkä asiat ovat jääneet heikommalle johtamiselle. Tämän analyysin kautta nousi esiin tekijöitä, joiden johtamista haluttiin parantaa. Nämäkin huomioitiin prosessivastuissa tai strategiassa. Lisäksi uuden organisaation rakentamisen lähtökohtana oli pääprosessi, eli miten henkilö saadaan asiakkaaksi opiskelemaan, miten tehdään suunnitelma opinnoista, miten se toteutetaan ja miten asiakas saatetaan valmistumisen jälkeiseen aikaan suunnitellusti. Pohdittiin sitä, millä mallilla tätä prosessia tuetaan parhaiten.

Organisaation rakentamiseen kytkeytyen rakennettiin hyvin vahvasti henkilöstöä osallistava tiimityöskentelymalli, jossa on sekä strategisia tiimejä, että toimintajärjestelmätiimejä, eli laatujärjestelmätiimejä. Näissä tiimeissä on edustettuina eri henkilöstöryhmiä. Tiimien tehtävänä on seurata, kehittää, ohjata ja arvioida tiimillä tehtävänä olevaa prosessia Lappiassa. Esimerkkeinä näistä tiimeistä Lilja mainitsee pedagogisen tiimin, yrittäjyystiimin ja asiakkuustiimin. Nämä tiimit ovat työkaluina prosessivastuullisilla henkilöillä asioiden jalkauttamiseen ja kehittämiseen. Nämä prosessivastuulliset henkilöt siis ovat johtotiimiläisiä tai heidän alaisuudessaan toimivia päälliköitä. Tätä kautta strategiaproessin hyväksi tehtävä työ on jatkuvaa.

Suurimpana uuteen strategiaan liittyvänä riskinä Lilja pitää kysymystä siitä, onnistutaanko strategisessa tavoitteessa hankkia riittävästi muuta kuin valionosuusrahoitukseen perustuvaa rahoitusta. Tämä on lähtenyt hyvin käyntiin, mutta tämän toiminnan on vielä kasvettava ja kehityttävä merkittävästi, jotta se vähintäänkin kattaa sen, minkä verran valionosuusrahoitteinen toiminta pienentyy. Pohjimmiltaan Lilja kokee tämän riskin liittyvän siihen, että julkisen sektorin organisaation pitää muuttua kohtuullisen nopeasti vahvemmin yrittäjämäiseen ja liiketoimintalähtöiseen toimintamalliin, mikä on omalla tavallaan riski.

Tunnistettuihin riskeihin on tartuttu. Useimmat ammatilliset oppilaitokset pohtivat samantyyppisiä asioita. Lappia kuuluu valtakunnalliseen liiketoimintaverkoston, jossa Lappiaa edustavat konsernin tytäryhtiön toimitusjohtaja ja kuntayhtymän talousjohtaja. Sitä kautta saadaan ajantasaista tietoa lainsäädännön kehittymisestä ja ollaan myös vaikuttamassa siihen, mihin lainsäädäntö kehittyy. Myös osaamisen kehittämiseen

panostetaan ja sitä kautta pyritään hallitsemaan riskiä. On ollut johdon valmennusta ja esimiesvalmennusta, mikä tulee olemaan jatkuvaa. Lisäksi on käynnistynyt asiakkuuksien johtamisen valmennusta, missä työelämä sparraa Lappiaa siitä, miten asiakkuuksia voidaan hoitaa paremmin.

Strategiamuutokseen tai muihin muutoksiin liittyvää muutosvastarintaakin on esiintynyt. Lilja taustoitti, että 1.1.2018 ei muuttunut pelkästään strategia ja organisaatio, vaan myös lainsäädäntö, mikä ohjaa kaikkea opetuksessa tapahtuvaa työtä. Sen myötä muuttuivat myös tietojärjestelmät ja opettajien palvelussuhdeasiat. Käytännössä kaikki muuttui ja muutos oli valtava. Näin ollen on vaikeaa yksilöidä, mikä osa muutosvastarinnasta johtuu juuri strategian muuttumisesta.

Henkilöstön kova kuormitus näkyi mm. työtyytyväisyyskyselyssä, vaikka yleisarvosana paranikin kahden vuoden takaiseen. Lilja tulkitse tätä niin, että myös luottamusta siihen, että oikeaan suuntaan edetään, on. On ollut yksittäisiä negatiivisia palautteita siitä, että toimintamallien muutokset eivät ole olleet mieluisia ja näitä tulee edelleen. Tämä on ollut seurausta toimintamallien yhtenäistämisestä, mikä ei ole ollut kaikkien näkökulmasta yhtä mieluinen asia. Uusi organisaatiomalli on myös asetettu arvioitavaksi viime talven aikana. Yhteistyötoimikunta arvioi sitä henkilöstökyselyn perusteella. Myös johto teki itsearvioinnin. Lilja tiedusteli asiaa myös omistajatahoilta jäsenkunnissa ja opiskelijakunnalta. Palaute oli Liljan mukaan erittäin kannustavaa. Hyvin monissa muutokselle asetetuissa tavoitteissa oli menty juuri oikeaan suuntaan. Liljan mukaan on siis nähtävissä elementtejä, joiden mukaan on menty oikeaan suuntaan, mutta muutos on ollut myös kivulias.

Muutosvastarintaa on pyritty hallitsemaan reagoimalla kaikkeen palautteeseen. Asiat henkilöstön kanssa yhdessä läpi ja mietitään mitä asioille voidaan tehdä tai mahdolliset väärinymmärrytilanteet selvitetään. Johto on esimiesten tukena käsittelemässä esille tulleita palautteita. Johdon sitoutumista muutokseen Lilja pitää järkkymättömänä, eikä uuden organisoitumismallin mukaisten avainhenkilöiden osalta muutosvastarintaa ole esiintynyt tai henkilövaihdoksia tapahtunut.

Johto on poisopettanut organisaatiota tukeutuen tässäkin osaamisen kehittämien keinoihin. Käynnissä on parhaillaan hyvin vahva opettajuuden muutoksen tuki ja jo edellä mainitut esimiesvalmennus ja johdon valmennus. Tiimityöskentelymalli ja johdon sparraukset ovat keskeisessä asemassa myös poisoppimisen näkökulmasta katsoen. Lappia on hakenut myös strategiarahaa, mikä on uuden ammatillisen koulutuksen lainsäädännön rahoitusmallin yksi uusi elementti. Strategiarahaa haettiin ja saatiinkin sekä toimintakulttuurin muutokseen, että osaamisen kehittämiseen. Lisäksi poisopettamisen keinona Lilja mainitsee tietojärjestelmien kehittämisen, mitä on tehty kattavasti oppilashallinnossa, taloushallinnossa ja henkilöstöhallinnossa, eli käytännössä kaikkialla. Prosessia vastaava muutos pyritään tekemään myös tietojärjestelmissä, jotta prosessi muuttuu tietojärjestelmien tukemana.

Johto ei ole asettanut varsinaisia kieltoja ja rajoja sen suhteen, millaista toimintaa ei uuden strategian näkökulmasta hyväksytä, mutta rajausta on tehty positiivisen lähestymistavan kautta ohjeistamalla. Uusi toimintatapa paljasti, että organisaatiossa toimittiin eri tavalla, vaikka resurssointien suhteen. Uudessa toimintatavassa on ilmaistu hyvin selvästi, miten halutaan toimittavan. Uusi toimintatapa viestittiin käytännössä päätöksillä, kuten vaikka käytössä olevat resurssin tiettyyn työtehtävään. Tähän liittyi keskustelu ja mahdollisesti kuulemistakin. Tänä vuonna on ollut työn vaativuuden ja työsuorituksen arviointi -kierros, missä päivitettiin tehtäväkuvaukset kaikilta. Kaikkien palkkauskkin muuttui uuden tehtäväkuvaukseen mukaiseksi. Näin päätöksellä on taas poistettu ja lisätty tehtäviä. Tähän on kuitenkin liittynyt kehityskeskustelu.

Vääränlaisten toimintatapojen esiintyessä Lilja mainitsee niiden ratkomiseen pääkeinona kehityskeskustelut. Vielä ei ole ollut tilanteita ja tarvetta, jossa strategian näkökulmasta väärin toimimisesta olisi jouduttu asettamaan sanktioita tai miettimään sellaisia. Keskustelut ovat aina johtaneet siihen, että asioissa on päästy eteenpäin.

Uuden strategisen suunnan toiminnan kehittämistä ohjaava vaikutus näkyy Liljan mukaan vahvimmin hanketiimin toiminnassa. Hanketiimi peilaa mahdollisia hankkeita strategiaan ja tekee sen perusteella ratkaisut siitä, mitä hankkeita lähdetään toteuttamaan. Joskus hankkeisiin lähtemisestä on keskusteltu johtotiimissäkin, missä on jouduttu tekemään valintoja useiden hankkeiden joukosta sen perusteella, mikä toteuttaa parhaiten strategiaa. Millekään toiminnan kehittämiseksi ei ole asetettu rajoja, vaan kehittämistä ohjataan tavoitetilan kuvauksella oikeaan suuntaan.

### ***3.1.2 Suorituskykytavoitteet, ohjaus ja mittarit***

Tavoitteiden ja mittarien määrittelyä ohjaa vahvasti uusi rahoitusmalli. Toisaalta mittarien on osuttava myös strategiseen päämäärään, mikä on elinvoiman kehittäminen. Mittarointia ja suorituskykytavoitteiden asetantaa on lähestytty miettimällä mitkä tavoitteet maksimoivat rahoituksen ja toteuttavat strategiaa. Mittareita olisi haluttu enemmänkin, mutta mittarien asetannassa päädyttiin siihen, että valintaan noin kymmenen keskeisintä strategista mittaria.

Lilja pitää tärkeimpänä suorituskykymittarina konsernin myyntiä, koska painopiste on siirtymässä hiljalleen valtionosuusrahoituksesta muuhun rahoitukseen. Näin ollen konsernin myynti on keskeisin suunnanmuutosta osoittava mittari. Kuitenkin valtionosuusrahoitus on suurin rahoituksen lähde vielä vuosia, jolloin siitä näkökulmasta keskeisimmät mittarit ovat: opiskelijavuosimäärä, opiskelijoiden tekemät suoritteet, eli tutkinnot ja tutkinnon osat, sekä näitä tehneiden jatkosijoittuminen valmistumisen jälkeen, eli työllistyminen ja jatko-opintoihin sijoittuminen. Näiden lisäksi -

asiakslähtöisyydestä johtuen - asiakaspalaute on tärkeä mittari. Asiakaspalaute koostuu opiskelijapalautteesta, työelämäpalautteesta ja henkilöstöpalautteesta.

Liljan mukaan suorituskkytavoissa onnistuminen varmistetaan parhaiten prosessien johtamisella ja vastuuttamisella. Lappian uudessa organisoitumismallissa tämä on toteutettu prosessivastuullisten johtajien ja heidän apunaan toimivien tiimien kautta. Prosessien kehittämien on myös yksi sopeuttamisen teema. Prosesseja on kehitetty Lean-mallin mukaisesti. Ensimmäisten arvovirtakuvausten tekemisessä on käytetty ulkopuolista konsultointia, minkä jälkeen osaamista on lähdetty jakamaan talon sisällä. Lilja oli itse mukana oppisopimusprosessin kehittämässä alusta loppuun asti ja koki sen tuoneen erittäin selvästi esille sen, mihin menee paljon aikaa ja miten prosessi voidaan toteuttaa sujuvammin.

Suorituskykymittareita on kehitetty tänä vuonna. Suorituskykymittarien kehittämistä jarrutti haaste löytää juuri oikeat suorituskykytavoitteet, mitkä ohjaavat toimintaa juuri oikeaan suuntaan. Mittarien asetannassa haluttiin erityisesti välttää osaoptimointitilanteet. Johto kehitti mittareita yhdessä esimiesten kanssa työpajamallilla. Sen lisäksi johdolla oli omia työpajoja, missä käytiin keskusteluja, muotoiltiin mittareita ja mietittiin mihin mittarin käyttö johtaa. Lilja kertoi esimerkin osaoptimointiongelmasta. Uuden rahoitusmallin profiilikertoimen maksimointia pidettiin pitkään tärkeänä, mutta sitten huomattiin, että se voi vaikuttaa talon sisällä menettelyyn, jossa lähdetään supistamaan niiden koulutusalojen toimintaa, jotka alentavat profiilikerrointa ja vastaavasti kasvattamaan niiden koulutusalojen toimintaa, mitkä korottavat profiilikerrointa. Tämä johtaisi ristiriitatilanteeseen alueen työelämän tarpeiden kanssa.

Tietojärjestelmiä on hyödynnetty mittarien raportoinnissa. Tietojärjestelmätyö on ollut kattavaa ja kaikki tietojärjestelmät ovat muokkautuneet uuden toimintamallin mukaiseksi – eikä vähiten taloushallinnon järjestelmät. Rinnalla on rakennettu eri järjestelmistä tietoa kokoavaa tietovarastoa ja sen päälle Power BI -käyttöliittymää (Microsoftin valmistaman liiketoimintatiedon hallintajärjestelmän käyttöliittymä), mikä päivittäin osoittaa kehityksen suunnan. Oma tietovarastoa on täydennetty valmiilla School Day -tuotteella, mikä tuottaa päivittäin keskeisiä rahoituksen mittaritietoja kokoamalla tietoja eri tietojärjestelmistä.

Uusia mittareita ei ole vielä käytetty strategisen johtamisen välineinä siten, että niiden kautta olisi asetettu johtajille ja esimiehille toimintaa ohjaavia tavoitteita, koska ne ovat vasta valmistuneet. Uudet mittarit otetaan kuitenkin nyt ensimmäistä kertaa mukaan talousarvioon. Kaikilla on kuitenkin selvä käsitys siitä, mitkä ovat oleellisia seurattavia asioita, eli että on opiskelijoita ja myyntiä. Siinä mielessä suunta prosessien tehokkaalle tekemiselle on jo selvillä, vaikka absoluuttiset tavoitetasot vielä puuttuvat. Mittarit ovat kuitenkin vastuullisten johtajien seurannassa ja he ymmärtävät niiden kytkennän strategiaan.

Lilja kertoo, että tietojärjestelmien kehittäminen on hyvällä mallilla, mutta vielä on löydetty tehtävää sen suhteen, että tietojärjestelmät tukisivat vielä nykyistä paremmin strategisiin tavoitteisiin pääsemistä. Kuitenkin esimerkiksi taloushallinnon järjestelmät on rakennettu siten, että niillä pyritään tukemaan uutta toimintakulttuuria, niin, ette raja-aitoja ei ole ja että johto ja esimiehet ovat yksi kokonaisuus, jotka toimivat prosessivastuiden mukaisesti, eivätkä omilla sektoreillaan, kuten perinteisessä linjaorganisaatiossa. Myös tiimit on huomioitu tietojärjestelmissä siten, etteivät ne ole vain joitakin tietojärjestelmistä irrallaan olevia ryhmiä. Uuden toimintamallin jalkauttaminen on tällä hetkellä syvimmällä juuri taloudessa.

Strategisissa tavoitteissa onnistumista seurataan Lappiassa säännöllisesti johtotyhmässä ja johtotiimissä. Johtotiimi kokoontuu joka maanantai ja johtoryhmä, eli henkilöstön ja opiskelijoiden edustajalla täydennetty johtotiimi kerran kuukaudessa. Strategisissa tavoitteissa onnistumista pyritään käsittelemään vakiopykälän mukaisesti joka maanantai. Ajatus strategisten tavoitteiden nostamisesta viikoittaiseen seurantaan tuli johtotiimin yhteisenä ajatuksena johtotiimin valmennuksen tuloksena. Lappian johtotiimi on viime keväästä lähtien osallistunut konsultointivetoiseen johtotiimin valmennukseen. Tämä valmennus päättyy marraskuussa ja siihen liittyy myös valtakunnalliseen ”*Parasta johtamista*” -hankkeeseen osallistumista.

Tavoitteiden seurannassa on hyödynnetty toisinaan tietojärjestelmien tuottamaa tietoa, mutta ei säännöllisesti, koska toisinaan on kyse sellaisista asioista, mitä kuvataan vain sanallisesti, kuten esimerkiksi käynnistetyt hankkeet, jotka eivät vielä näy mittareissa. Ne mittarit, mitä tietojärjestelmiin on kehitetty, on kehitetty lähtökohtaisesti johtotiimin tarpeisiin, mutta samalla hyödynnettäväksi kaikessa johtamisessa. Jatkokehityksenä tietojärjestelmiä halutaan hyödyntää strategisiin tavoitteisiin liittyen myös siten, että omistajille voidaan tuottaa raportointia heidän kannaltaan oikeasta näkökulmasta.

### **3.1.3 Palkitseminen**

Lilja kertoi, ettei erillistä tulospalkkausjärjestelmää ole, mutta työn vaativuuden, sekä työsuoritusten ja tehtäväkuvausten arviointien kautta toteutettu uusi palkkaus on rakennettu strategian toteuttamisen näkökulmasta palkitsevaksi ja strategiaa tukevaksi. Lisäksi on olemassa palkitsemisjärjestelmä. Esimerkiksi tänä vuonna yhtymähallituksen päätöksellä on käytössä kannustinpalkkio, jossa saajana on koko henkilöstö sitoutumisesta suuren muutoksen eteenpäin viemiseen. Palkitsemisjärjestelmä sisältää myös muita elementtejä, mutta sitä mietitään tällä hetkellä uusiksi. Palkitsemisjärjestelmästä halutaan tehdä kannustavampi mm. uusien strategisten aloitteiden tekemiseen. Nytkin aloitteita tulee, mutta niiden merkitys on enemmän muuta

kuin strategista. Lilja kokee nykyisen kuntamaisen palkitsemismallin vanhentuneeksi ja on sitä mieltä, että siihen tarvitaan nyt uutta tulokulmaa.

Lilja toi esiin myös aineettoman palkitsemisen merkityksen. Hän sanoi palkitsemisen olevan myös arjen vuorovaikutustilanteissa kiittämistä hyvästä suorituksesta. Lilja kertoi esimerkin liittyen tulevaan koko henkilöstön tilaisuuteen valmistautumiseen. Hän on kysynyt esimiehiltä, mistä he haluaisivat, että heidän yksikköään huomataan kiittää. Ajatuksena on, että tilaisuudessa jokainen tulisi kiitetyksi siten, että hän huomaa, että nyt kiitetään minua. Muodollisempi keino Lappialla aineettomaan palkitsemiseen on vuoden Lappialaisen valinta. Siinä yhteydessä on mahdollista tuoda esiin, miten henkilön toiminta on tukenut Lappian strategian toteuttamista.

### **3.1.4 Nykytilanne ja kehitystyö**

Uuden strategian käyttöönoton onnistumista arvioidessa Lilja kertoi, että viestinnässä ja tieottamisessa ollaan vielä alkuvaiheessa, mikä on osittain tietoinen ratkaisu. 2018 vuoden isoon muutokseen ei haluttu asettaa johdon tasolta enempää vaatimuksia. Johto koki oleellisimmaksi, että arki lähtee toimimaan ja tasoittumaan uudessa tilanteessa. Toki johdon sparraukset olivat jo käytössä ja tiedottamistakin tehtiin. Kuitenkin Lilja kokee, että jos vain strategia olisi uudistettu, niin näiden asioiden suhteen olisi toimittu nopeammin. Johto kokee, että nyt on oikea aika viestiä voimakkaammin uutta strategiaa.

Sen ilmaisemisessa on onnistuttu, että kyseessä on muutos, jossa strategia on erilainen ja sillä tavoitellaan eri asiaa. Se viesti on mennyt hyvin läpi, että nyt Lappia on auki ulospäin ja tästä saatu palaute sidosryhmiltä onkin ollut hyvin kannustavaa. On ymmärretty, että nyt tapahtuu jotain sellaista, mikä kiinnostaa esimerkiksi elinkeinoyhtiöitä tai kehitysyhtiöitä. Lisäksi Lilja kokee onnistumisena johdon vahvan sitoutumisen uuteen strategiaan.

Suurimpana haasteena uuden strategian toteuttamiselle Lilja kokee niukat voimavarat. Vielä pitäisi löytää jotain sellaista, mistä voidaan luopua, jotta uutta strategiaa voidaan toteuttaa vahvemmin. Toinen haaste on osaamisen varmistaminen. Merkittävä haaste on myös uuden toimintatavan omaksuminen siten, että liiketoimintamainen toimintakulttuuri saadaan varmistettua.

Johtaessaan organisaatiotaan uuteen strategiseen suuntaan, Lilja panostaa erityisesti viikoittaiseen johto- ja päällikkötiimin työskentelyyn, missä tiedonkulku pyritään aina varmistamaan. Prosessivastuita tuetaan ja tiimitoiminnan tavoitteita tarkennetaan. Kevennyksenä Lilja kertoi valmistuneensa haastattelupäivänä rakentavan vuorovaikutuksen ohjaajaksi korostaen kuitenkin vakavasti vuorovaikutuksen merkitystä tavoitteiden suuntaan johtamisessa. Lilja nostaa esiin myös talousarvioprosessin merkityksen tässä työssä. Kannattavuushaaste on edelleen olemassa, joten nyt aloitetaan

uusi sopeuttamis- ja kehittämissuunnitelmatyö – ”Soke 3”. Sillä haetaan ratkaisuja siihen, mihin panostetaan, jotta strategiassa, kannattavuudessa, toimintaympäristön muutoksessa ja rahoituksen tulevassa näkymässä päästään eteenpäin. Tämä on strategian kehittämiseen liittyvä projekti. kaksi edellistä vaihetta ovat liittyneet leikkauksiin. Ensimmäinen niistä oli sopeuttamispainotteinen, toinen johti strategian, organisaation ja toimintamallin muutokseen, eli oli kehityspainotteinen. Kolmannella vaiheella haetaan vahvempaa kehityspainotteisuutta.

Kysymykseen johdon tietojärjestelmien odotuksista, merkityksestä ja tavoitteista uuden strategian toteuttamisen työkaluna Lilja kytkee asian jokaisen oman työn johtamiseen, mikä tavoitteena tulee vahvasti strategiasta. Tavoitteena on se, että omaa työtä voi johtaa tietojärjestelmistä saatavalla tiedolla. Tällä hetkellä tämä tavoite on toteutettu Lapiassa vastuuhenkilötasolla. Tällä tavoitellaan sitä, että jokainen ottaa vastuuta omasta tekemisestään ja näkee työnsä merkityksen koko talon onnistumiseen. Lilja pohti, että tämä voi joskus vaikuttaa palkkaukseenkin, jos tässä onnistutaan riittävän tarkasti.

Kaiken kaikkiaan Lilja kokee tietojärjestelmien merkityksen valtavana ja kasvavana ja niiden merkityksen strategisessa johtamisessa keskeisenä. Päätösten pitää perustua tietoon, tietoa pitää olla saatavissa helposti ja kootusti ilman, että sitä lähdetään erikseen työstämään. Tiedon pitää tulla automaattisesti kaikkien saataville. Lilja tuo vielä erikseen esiin, että tietojärjestelmät eivät saa johtaa ja ohjata toimintaa, mutta niiden on tuettava sitä.

## **3.2 Talousjohtaja Juha Kallon teemahaastattelu**

### **3.2.1 *Strategiatyö***

Kallon johtaman taloushallintoyksikön näkökulmasta strategiamuutos on aiheuttanut sen, että kaikki taloushallinnon rakenteet ja myös henkilöstön toimenkuvat on jouduttu uudistamaan täysin vastaamaan uutta reaali prosessia. Koko strategiakartta on uudistunut, minkä seurauksena organisaatorakennekin on uudistettu täysin. Organisaatiomuutos on tarkoittanut vanhasta linjarakenteesta matriisirakenteeseen siirtymistä. Toiminnallisesti vanhaa linjarakennetta ei ole enää haluttu esittää, vaan raja-aidat on pyritty purkamaan. Arjen toiminnassa ja reaali prosesseissa linjarakennetta ei saisi näkyä. Resurssit on pyritty yhdistämään ja tehokkuutta hakemaan yhteisillä resursseilla.

Uudistukseen liittyen sisäinen laskenta eriytettiin mahdollisimman pitkälle ulkoisesta laskennasta. Myös tällä oli vaikutusta henkilöstön toimenkuviin. Aikaisemmin henkilöstön toimenkuvat hakivat vähän paikkaansa, kun laskentajärjestelmät olivat vähän

päällekkäisiä. Nyt henkilöstön roolit eri tehtävissä ovat selkeämmät. Suurin muutos on tapahtunut sisäisen laskennan puolella, mitä on täytynyt kehittää vastaamaan johdon muuttuneita tiedontarpeita ja myös rahoittajan uusia vaatimuksia.

Lappia toimi sääntelyn osalta hyvin stabiilissa ympäristössä ennen strategiatyön käynnistämistä vuosien 2015-2016 aikoihin. Silloin tulossa oleva reformi oli vasta valmistelussa. Reformissa keskeistä oli asiakaslähtöisyyden tuominen opetukseen. Tämä ohjasi myös Lappian strategiatyötä, missä asiakas on sijoitettu nyt kaiken keskelle mm. matriisirakenteessa ja strategian kuvauksessa, kun aikaisemmin asiakas oli yksi toimija ringissä. Käytännössä tämä on johtanut rahoittajan suunnalta hyvin yksityiskohtaisiin tiedon tuottamistarpeisiin, mitkä lähtevät asiakkaiden menestyksestä.

Myös rahoituksessa on siirrytty asiakaskeskeisyyteen. Asiakkaiden menestyminen, kuten suoritusasteet, tyytyväisyys, valmistuminen ja työllistyminen on tullut rahoituksen arviointiperusteeksi aiemman läsnäoloon perustuvan rahoituksen tilalle. Tämä on ohjannut sekä toiminnan organisoitumista että talousprosessien rakentamista. Työ on kuitenkin kesken, kuten siirtyminen em. suoriutumiseen perustuvaan rahoitukseenkin, mikä tapahtuu liukuvasti vuosina 2018-2022. Asiakkaan käsite ei kuitenkaan rajoitu vain oppilaaseen, vaan käsittää muutkin sidosryhmät, kuten yritykset avainasiakkaina. Kaikki asiakkaat on sijoitettu strategian keskiöön. Asiakkaiden kanssa menestyminen määrittää entistä enemmän sitä, miten Lappia menestyy.

Uuden strategian yhtenä keskeisenä asiana ja taloushallinnon kannalta keskeisimpänä asiana oli vähentyneiden resurssien tehokkaampi käyttö. Keskeisin resurssi on henkilöstö ja henkilöstön osaaminen. Henkilöstön Kokonaissopeutuksen tarve oli 30 prosenttia. Tämä asetti haasteen tuottaa paremmat palvelut pienemmällä resurssilla. Tehostamisessa keskeistä on ollut maantieteellisten raja-aitojen purkaminen, mikä näkyy nykyisessä matriisirakenteessa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että henkilöt liikkuvat yksiköiden välillä ja henkilöstö on yksi voimavara. Muiden resurssien käyttöä on tehostettu samalla tavalla.

Myös esimiehet on siirretty yhteen yksikköön, jossa jokaisella on oma vastuualueensa, mutta lisäksi jokaisella on oma yhtä asiaa koskeva kehittämisvastuu. Tämä kehittämisvastuu on organisaation laajuinen ja sen toteuttamiseen on olemassa tiimi. Aikaisemmin henkilöstön osallistaminen koettiin ongelmaksi, koska henkilöstö ei ollut paljoakaan mukana kehittämistyössä. Nyt yli kolmannes lappialaisista kuuluu näihin kehittämisvastuiden mukaan esimiehille jaettuun tiimeihin ja toimintatapa on hyvin osallistavaa.

*”Tällä on saavutettu myös tasainen laatu. Tiedyt asiat pyritään tekemään samalla tavalla koko talossa. Samalla huolehditaan siitä, että kaikki asiat tulevat tehdyiksi. Asioiden ohjaaminenkin on selkeämpää, kun tiedetään,*

*ketkä henkilöt vastaavat niistä ja kun ne viedään samantapaisesti läpi kaikissa yksiköissä.”*

Kehittämiseen annetaan myös rahaa ja sen käyttöä on pystyttävä seuraamaan. Tämä on otettu huomioon myös raportointia kehitettäessä.

Tiimit ovat aloittaneet toimintansa 2018 vuoden aikana ja viime aikoina tiimien tehtäviä on kirkastettu. Esim. Kallo vastaa liiketoimintatiimistä, minkä keskeisiä tehtäviä ovat uusien liiketoiminta-avausten tekeminen, konsernirakenteen ohjaus sekä tytäryhtiössä tapahtuvan markkinaehtoisen toiminnan tukeminen. Johtotiimissä käydään säännöllisesti läpi tiimien tehtäviä, rooleja ja tilannetta. Tiimien tehtävät linkittyvät strategian avainprosesseihin.

Uusi strategia on vahvistettu joulukuussa 2017 ja vuoden 2018 alusta on aloitettu uusi toimintatapa. Uuden strategian on tarkoitus olla rullaava, eli että sitä päivitetään jatkuvasti. Edellinen strategia oli voimassa lähes viisi vuotta. Toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset ja mahdolliset oppilasmäärän muutokset luovat painetta strategian muuttamiseen ja näitä asioita seurataan. Kehittämistiimit tuovat johtotiimin käsiteltäväksi aloitteita, joilla voi olla vaikutusta strategiaan. Johtotiimi reagoi muutoksiin valmistelemalla strategisten linjausten muutoksia. Sen jälkeen ne tuodaan strategiamuutoksen kiireellisyyden salliessa kaksi kertaa vuodessa järjestettävään henkilöstökokoukseen, jossa henkilöstö voi ottaa siihen kantaa ja tuoda täydentävää näkökulmaa asiaan johtotiimin käyttöön. Jo Lappian soveltama yhteistoimintasopimus edellyttää, että tämäntyyppiset asiat käsitellään jo ennalta henkilöstön kanssa. Kallo pitää muutenkin henkilöstön sitoutumista prosessiin jo valmisteluvaiheessa välttämättömänä ja kertoo uudesta strategiasta olevan selvästi nähtävissä, että sitä on työstetty laajemmalla joukolla, kuin vain johtotiimissä.

Henkilöstökokoukset, yksikkökokoukset ja päättäjien eli luottamusmiesorganisaation kanssa käydyt kokoukset (valmistelu ja tiedottaminen). Sähköisillä välineillä on myös tiedotettu, mutta siihen ei ole luotettu, vaan henkilökohtaista kohtaamista on pidetty keskeisenä. Henkilöstön sitouttamisesta Kallo kertoo, että toimialla ehkä poikkeuksellisenä ratkaisuna strategiatyön valmistelun yhteydessä pari vuotta sitten koko henkilöstö vietiin matkalle pariin päiväksi ihan toiseen ympäristöön, missä muutosta käytiin läpi. Tämä koettiin muutoksen ja yhteisöllisyyden näkökulmasta herättävänä kokemuksena. Tänä vuonna tullaan tekemään uudestaan sama asia. Tällä kerralla käydään läpi kehittämispäivän muodossa strategian jalkauttamiseen liittyviä asioita. Henkilöstö jaetaan ryhmiin, jossa ryhmä ottaa tietyn osan strategiasta kehitettäväkseen. Strategiaan saa tehdä nostoja ja tuoda esiin omia näkökulmia ja näkemyksiä. Ryhmiä johtavat johtotiimin jäsenet. Kallo ei vielä osaa sanoa, tullaanko tällainen työskentely ottamaan tavaksi liittyen rullaavaan strategiaan. Hän kuitenkin kokee, ettei asian toistaminen

samanlaisena ole välttämättä paras ratkaisu, vaan kehittämiseen voisi olla hyvä löytää seuraavalla kerralla toinen näkökulma.

Avainhenkilöiden sitoutuminen uuteen strategiaan on varmistettu vastuuta ja toimivaltaa jakamalla. Yksiköiden päälliköillä on toimivaltaa ja vastuuta enemmän kuin aikaisemmin ja tehtävänkuvaukset ovat selkeämmät. Myös heidän alapuolellaan olevalla toimialavastaavatasolla, jotka siis eivät ole esimiehiä, on annettu valtaa ja vastuuta mm. hankintavaltuuksien muodossa. Hallintosääntöä on muutettu vastaamaan uutta strategiaa.

*”On mahdotonta ajatella, että organisaatio muuttuu ja strategiaa muutetaan, jos ihmisillä ei ole valtuuksia toimia.”*

Uuden strategian tärkeimmät tavoitteet Kallo kokee liittyvän välittömästi strategiassa määriteltyjen elinvoimatekijöiden ympärille. Tämä on laaja kokonaisuus, mihin liittyy sidosryhmien, kuten yritysten tiiviimpi sitouttaminen yhteistyöhön ja opiskelijoiden yrittäjämäinen asenne. Myös uusia avauksia on löydyttävä. On pystyttävä tekemään toiminnallisesti jotain muutakin kuin nuorten ja aikuisten peruskoulutusta. Myös taloudellisesti uusia avauksia on löydyttävä, koska rahoitus ei voi jatkossa rakentua pelkästään valtionosuuksien ympärille. Esimerkkinä tästä Kallo mainitsee tytäryhtiön toiminnan ja konsernirakenteen hyödyntämisen jatkossa mahdollisesti laajemminkin. Kaiken kaikkiaan kyse voi olla muustakin kuin markkinaehtoisesta koulutustoiminnasta, esimerkiksi työtoiminnan laajentamisesta. Kaikesta tästä Lappiassa käytetään käsitettä ”koulutustoimintaa tukeva toiminta”. Tällä hetkellä Lappian tuloista noin 10 % tulee muusta kuin valtionosuusrahoituksella järjestettävästä toiminnasta.

Kysymykseen siitä, onko muutosvastarintaa esiintynyt, Kallo sanoi, että ilman muuta. Hän jatkoi taustoittamalla tilannetta kertomalla, että strategian muutosprosessiin on lähdetty aika rankan sopeuttamisen kautta. Ennen sopeutustoimenpiteitä Lappiassa työskenteli 750 henkilöä. Ensimmäisen sopeutusvaiheen jälkeen vuonna 2013 henkilöstö väheni 550:een ja sen jälkeen toisen sopeutusvaiheen kautta 300 henkilöön. Sen jälkeen on lähdetty muuttamaan strategiaa ja toimintatapoja. Nyt kun Strategia ja organisaatio on muuttunut, niin on selvää, ettei tällä 300 henkilön joukolla kaikkien tehtävät vastaa sitä, mikä on ollut oma toive, mutta yhtymän ja yhteisön kannalta näin on ollut välttämätöntä toimia.

*”On aika isoon muutokseen jouduttu sen stabiilin oppilaitoselämän jälkeen. Tämä on valtionoppilaitoksesta lähtenyt kehittymään, jossa on kymmeniä vuosia tehty tietyllä tavalla tiettyjä asioita.”*

*”Tässä on oltu koko ajan mukavuusalueen ulkopuolella aika reippaasti”*

Osa henkilöstöstä sopeutuu ja on henkilöitä, joiden kanssa asiaa on jouduttu käymään kehityskeskusteluissa läpi. Lappiassa käydään lähiesimiesten toimesta vuosittain läpi kehityskeskustelut, tehtävänkuvaukset ja vastuualueet. Lappian johdossa on ymmärretty raskas tilanne ja työhyvinvointi onkin tänä vuonna ja jatkossakin yhtenä kehittämisen kärkenä.

Henkilöitäkin on vaihtunut Kallon johtamalla hallinnonaloilla, mitkä taloushallinnon lisäksi ovat: kiinteistöhallinto, henkilöstöhallinto, tietohallinto, palveluyksikkö ja hankintatoimi. Kaikki henkilöt eivät ole olleet halukkaita muuttamaan vakiintuneita toimintatapoja, mitkä eivät vastaa uuteen tarpeeseen. Kaikissa näissä yksiköissä on tehty henkilöstöjärjestelyjä. Strategiamuutokseen liittyen päällikköroolit laitettiin kaikissa yksiköissä auki avoimeen hakuun. Uudessa mallissa päällikkörooleja ollut vähemmän tarjolla kuin vanhassa organisoitumismallissa. Haussa johto on pyrkinyt löytämään sellaisia henkilöitä, jotka ovat halukkaita edistämään uutta strategiaa. Sitoutumista on laajemminkin tavoiteltu mm. siten, että johdettavaksi haettavan koulutusalakokonaisuuden lisäksi on saanut esittää toiveita siitä, mistä asiasta haluaisi ottaa kehittämisvastuun. Pääsääntöisesti kaikilla esimiehillä on kehittämisvastuu. Kehittämisen näkökulma näkyy myös uusissa päällikkörooleissa. Esimerkiksi aikaisemman henkilöstöjohtajan roolin tilalla on nyt HRD-päällikkö (human resource development -päällikkö), millä tavoitellaan vanhan hallinnollisen roolin sijaan laajempaa henkilöstön kehittämispainotusta. Kallon mukaan Lappiassa on tehty valtava järjestelmäkehitystyö. Esimerkiksi oppilashallintajärjestelmät on rakennettu vuodessa uudestaan nollasta. Myös uudistettu taloudenohjausjärjestelmä täytyy pystyä kytkemään oppilashallintojärjestelmään, jotta raportoinnilla pystytään vastaamaan sekä ulkoa että sisältä tuleviin muutoksiin. Kallio korostaa omien reaaliprosessien ohjauksen tärkeyttä, jotta jo ennalta tiedetään, miten ulkoisiin vaatimuksiin kyetään vastaamaan. Lappialla laskentatoimi on pidetty omissa käsissä, minkä Kallio kokee johtaneen siihen, että ratkaisut palvelevat paremmin omia tarpeita. Kallio kertoo Lappian talousohjauksen ratkaisujen kiinnostavan myös isompia toimijoita, jotka käyvät vierailuilla tutustumassa järjestelmiin.

Lappiassa on rakennettu runsaasti uutta toimintaohjeistusta, koska opetuksen perusprosessi on muuttunut. Uusi ohjeistus on rakennettu oppilaan etenemisen näkökulmasta. Opetuksen ja opettajan toiminnan ja roolin on täytynyt muuttua täysin mm. enemmän näyttöperusteiseen opetusmalliin siirryttäessä. Lappiassa on lisäksi siirrytty ensimmäisten joukossa opettajien vuosityöajan käyttöön, mikä on osaltaan aiheuttanut ohjeistamistarvetta. Myös matriisiorganisaatiomalliin siirtyminen on aiheuttanut eri yksiköissä paljon uuden ohjeistamisen tarvetta toimivalta- ja vastuukysymysten osalta. Kuntalain muuttuminen on myös aiheuttanut paljon ohjeistusta, koska markkinaehtoinen toiminta on jouduttu ottamaan irti emoyhteisöstä. Alihankintasuhteen syntyminen suhteessa tytäryhtiöön on ollut iso kulttuurinen ja

toiminnallinen muutos. Yhtiöittämisvelvollisuuden toteutumista on seurattu ja ohjeistettu tarkasti myös ulkoa päin mm. kuntaliiton lakimiesten, sekä kilpailu- ja kuluttajaviraston toimesta, mikä on pyritty ottamaan toiminnassa mahdollisimman hyvin huomioon. Kallon mukaan varsinaisia rajoituksia tai kieltoja ei ole kehityksen suhteen vaan enemmänkin on edetty ohjeistuksen ja valtuutuksien kautta ja näytetty suunta. Kiellot tulevat lähinnä yleisestä lainsäädännöstä ja normeista.

Kehittämisen suuntaviivoista Kallio otti esille, että opetustoiminnan kehittämistä säätelevät pedagogiikkaan liittyvät ohjeistukset, mutta esimerkiksi liiketoimintaan ja työelämäyhteyksiin liittyvissä kysymyksissä on pyytävä käyttämään luovuutta. Johtotiimin antama kehittämistehtävä kullekin tiimille ohjaa kehittämistä, mutta osa näistä rooleista on melko väljiä. Johtotiimissä kuitenkin tarkennetaan näitä tehtäviä. Sääntely ei ole ylipäätään kovin tiukkaa, eikä Kallio katso sellaisen soveltuvankaan ympäristöön, jossa ollaan kehittämässä jotakin ihan uutta, mitä ei aikaisemmin ole tehty. Ennalta ei ole määritelty mitään rajoja sen suhteen, mihin ei tulla ryhtymään, vaan toisinpäin. Tiimit tekevät aloitteita, minkä edistämiseen johtotiimi sitten ottaa kantaa. Osa operatiivisista asioista voidaan hoitaa suoraan tiimeissäkin, eikä asiaa edes tarvitse tuoda johtotiimiin. Lähinnä sellaiset aloitteet, mitkä koskevat matriisirakenteen kautta laajemmin organisaatiota, tuodaan johtotiimin käsiteltäväksi.

### **3.2.2 Suorituskyky, ohjaus ja mittarit**

Strategiamuutos on muuttanut organisaatorakenteen, raportointitarpeet, ulkoisen laskennan kustannuspaikkarakenteen ja sisäisen laskennan täysin. Kallon mukaan oikeastaan mitään siitä, mitä tehtiin vuonna 2016 ei ole enää jäljellä. Samalla on jouduttu tilanteeseen, jossa vanhaan on mahdotonta verrata, eli luotettavia vertailutietoja ei ole ollut saatavissa, vaikka vanha tilanne onkin tallessa. Tämä aiheutti hieman kysymyksiä ja moitettakin, mutta lopulta kukaan ei ole nyt vuoteen ole ollut kiinnostunut vanhoista tiedoista.

Uuden strategian toteuttamisen kannalta tärkeimmät suorituskykytavoitteet liittyvät Kallon mukaan rahoitukseen kytkeytyviin mittareihin. Ne mittarit on kytkeyty myös ydinprosessien onnistumiseen. Rahoittaja seuraa ja ohjaa rahoitusta entistä syvemmin sen mukaisesti, miten reaali prosesseissa onnistutaan. Opiskelijoiden läsnäolo ei enää riitä toiminnassa, vaan entistä enemmän on merkitystä sillä, mitä prosesseissa tapahtuu ja miten opiskelijat menestyvät talon sisä- ja ulkopuolella. Rahoitukseen liittyvät mittarit kertovat myös sen, miten laadussa on onnistuttu, sillä määrät, suoritukset ja laadussa onnistuminen käännetään näille mittareille.

Talousohjausta on kehitetty tukemaan uusiin tavoitteisiin pääsemistä mm. siten, että organisaatorakenteen lisäksi kaikki dimensiorakenteet on rakennettu uusiksi siten, että

ensimmäistä kertaa valtakunnassa rahoittajan vaatima tieto saadaan raportoitua automatisoidusti. Samalla tavalla saadaan muuttunutta organisaatiota vastaava tieto ulos järjestelmästä. Tietotarpeet ovat muuttuneet, mutta on tiettyjä tahoja, joille on välttämätöntä tuottaa toiminnasta oikea kuva – tarkemmin sanottuna talousohjaukselle talon sisällä, rahoittajalle, sekä muille viranomaisille.

Kallon mielestä Lappialla on alan toimijoista valtakunnallisesti parhaat tietotekniset valmiudet kytkeä reaali prosessit, oppilashallintojärjestelmät ja talous yhteen. Kallo sanoo, että heillä alan ainoana toimijana on 99 prosenttiset valmiudet saada järjestelmistä tieto, jolla kannattavuutta voidaan seurata ja rahoitusta jakaa yksiköittäin. Talous ja reaali prosessit tullaan rakentamaan syksyn 2019 aikana tiiviimmin yhteen. Yksiköiden tuloskuvan realistisuutta ei Kallon mukaan enää niinkään rajoita tietojärjestelmät, vaan se, mikä on yksikön kyky raportoida tekemisiään. Opettajien pitäisi säännöllisesti merkitä ylös oma työaika, rahan käyttö ja ennen kaikkea oppilaiden suoritteet ja menestys, koska siihen perustuu rahoitus ja siinä on myös sisäisesti mahdollisuus palkita yksikköä reaaliaikaisesti. Periaatteessa olisi jo mahdollista toimia siten, että jos oppilaat karkaavat johonkin, niin seuraavassa kuussa rahaa ei tule. Kuukausikohtaista tuloutusrakennetta Kallo pitää aika rohkeana, eikä siihen ole ehkä syytä mennä, mutta neljännesvuosittain näin tulee tapahtumaan. Tätä valmiutta ei Kallon mukaan vielä muilla alan toimijoilla ole. Valmius kuukausittaiseen yksiköiden kannattavuuden seurantaan tulee olemaan Lappiassa tuotannossa ensi vuoden alusta lähtien.

Kriittisten suorituskykytavoitteiden seurantaan on rakennettu tietovarastoa ja siihen liittyvää Power BI -raportointia. Sillä voidaan seurata koko oppilaskenttää ja heidän etenemistään. Tätä kehitystyötä on tehty Lappiassa pitkälti omana työnä. Kallon mukaan tämä kokonaisuus on opettajan arjen ohjausväline, eikä tarkoitettu johdon kontrollivälineeksi.

Tämän tietovarasto ja BI -ratkaisun (business intelligence -ratkaisu) päälle tulee vielä School Day -järjestelmän mittaristo, mikä kääntää suoritteet rahoituksen näkökulmaan. School Day -järjestelmään suoritelmäärät tulevat painottamattomina ja järjestelmä muuntaa nämä rahoituksen perusteena oleviksi painotetuiksi oppilasmääriksi. Sieltä kaikki rahoitukseen liittyvät mittarit saadaan raportoitua myös visuaalisesti. Lisäksi rahoittajan käyttämästä Vipunen-tietokannasta (Opetushallituksen ylläpitämä tietokanta, jonne tallennetaan ammatillisen koulutuksen järjestäjien tietoja) voidaan tuoda suoraan Lappian talousraportoinnissa hyödynnettävää dataa.

Useimmat Lappian mittarit rakentuvat opetuksen ympärille, koska useimmilla näistä on kytkentä saatavaan rahoitukseen. Valtionosuusrahoitus perustuu enenevässä määrin suoritteisiin. Vuonna 2022 suoritteiden vaikuttaessa rahoitukseen täysimääräisesti, 50 % rahoituksesta tulee tavoitteellisista oppilasmääristä, 35 % suoritetuista tutkinnoista ja tutkinnon osista ja 15 % koostuu työllistymisestä, työelämäpalautteesta ja opiskelijapalautteesta.

Rahoittaja haluaa seurata jatkossa läsnäolon sijaan laatua ja näin laatumittareista tulee rahoitukseen liittyviä mittareita. Toisena tärkeänä seurattavana mittarien ryhmänä Kallo mainitsee myös konsernin myyntiin ja liikevaihtoon liittyvät mittarit. Sen lisäksi tärkeitä seurattavia taloushallinnon mittareita ovat kannattavuuteen, vakavaraisuuteen ja maksuvalmiuteen liittyvät mittarit, joita seurataan sekä yhtymä, että konsernitason tasolla.

Mittareihin liittyvänä ongelmana Kallo tuo esiin sen, että laskentaepätarkkuus ei ole enää heistä kiinni vaan harkintavaltaa käyttävästä ministeriöstä. Osalla koulutuksenjärjestäjistä on ongelmia vaadittujen tietojen tuottamisessa. Kaiken kaikkiaan koulutuksenjärjestäjät tuottavat tietoa vähän eri tavoilla, eivätkä tiedot ole vertailukelpoisia. Ongelma tulee siitä, että valtionosuuksien jakojärjestelmä on suhteellinen suhteessa muihin koulutuksenjärjestäjiin, jolloin laskentaepätarkkuus vaikuttaa saatavaan rahoitukseen.

*”joku työntää tuuttiin sellaisia suoritteita, joita ei välttämättä ole tapahtunut tai läsnäoloa ei katkaista, vaikka läsnäolo olisi katkennut”*

Rahoitukseen liittyviä mittareita tulkittaessa erityisen kiinnostavaa onkin se, miten niissä pärjätään suhteessa muihin. Ainakin valtakunnallinen keskiarvo pitää tietää.

*”Se ei riitä, että pelkästään oma trendi näyttää kehittyvän hyvin. Jos toiset kehittyvät nopeammin, niin me olemme häviäjiä”*

Edellä kuvattuja rahoitukseen kytkeytyviä mittareita on käytetty myös avainhenkilöiden vastuuttamiseen. Osaamispalveluissa on kaksi yhteisvastuullista johtajaa, joille on jaettu omat koulutusalan – yhdellä on tekniikan alat ja toisella niin sanotut pehmeämmät alat. Heidän vastuullaan on seurata ja vaikuttaa mittareilla seurattaviin oppilasmääriin ja toiminnan laatua kuvaaviin tekijöihin. Työelämä- ja yrityspalveluissa on sama tilanne. Kallan vastuulla on palveluyksiköt ja toinen henkilö vastaa hankkeista, ulkoisista oppisopimuksista ja niihin liittyvästä kehittämistyöstä. Heidän tavoitteissaan onnistumista seurataan talouden mittareilla.

Tällä hetkellä järjestelmäkehitystä tehdään oppilaiden käyttöön tulevan tietojärjestelmän rakentamiseksi, josta opiskelijat voivat itse seurata edistymistään ja myös opettajat, esimiehet ja johto pystyvät seuraamaan opiskelijoiden etenemistä sen kautta tarkemmin – jopa oppilastason tasolla. Tämä järjestelmä tulee kytkeytyksi oppilashallintajärjestelmään ja sen määritykset on jo tehty. Taustalla on opiskelijoiden erilainen lähtötilanne ja tarve rakentaa jokaiselle oma opiskelun polku, mikä voi sisältää opetusta eri aloilta. Myös tämä tietojärjestelmä tulee palvelemaan rahoitukseen kytkeytyvien tavoitteiden saavuttamista.

*”Ensi vuonna – siihen jos halutaan siirtyä – oppilas näkee netistä tai kännykästä sen, miten hänen opintonsa ovat edenneet ja seuraavassa kuussa yksikön esimies näkee sen euroina tilillä.”*

Eri alojen koulutukset on jaettu viiteen koriin kustannusten mukaisesti, ja suoritteista saadaan rahaa sen perusteella, mihin koriin tuotettu suorite kuuluu. Vastaavalla tavalla rahaa voidaan jakaa talon sisällä.

*”Logistiikkaa varten pitää ostaa rekka ja kaupan alan koulutukseen riittää tietokone”*

Johtoryhmälle raportoinnissa tietosisällöt ovat muuttuneet toiminnan muuttuessa, mutta asioina yksikkökohtainen talouden raportointi on pysynyt taloudesta asialistalla keskeisimpänä. Raportointivälinä on pysynyt kuukausi. Asiat ovat edenneet siten, että aluksi on ollut keskeisimpänä sisäinen rakentaminen ja sen jälkeen on tullut mukaan rahoituksen näkymät. Olennaisista muutoksista on raportoitu tarvittaessa tiiviimminkin. Johtoryhmä tai toimitusjohtaja eivät ole esittäneet vaatimuksia raportoinnin suhteen uuden strategian toimeenpanoon liittyen, vaan raportointia on kehitetty talousyksikövetoisesti. Tieto päätöksenteon tueksi on koettu riittäväksi, eikä sen laatua ole kyseenalaistettu. Tietoa taloudesta tuotetaan nyt enemmänkin kuin mitä sitä hyödynnetään.

Maanantaisin ja perjantaisin järjestetään esimiesten vakiopalaverit. Johtotiimi kokoontuu maanantaisin ja päällikkötiimi perjantaisin. Molemmissa palavereissa talous käsitellään vakiopykälän mukaisesti. Näissä palavereissa arvioidaan jopa viikoittain myös strategisissa tavoitteissa onnistumista. Päällikkötiimin esityslistalla vakiokohtana on *”Strategiakysymykset, toimeenpano ja tavoitteiden saavuttaminen”*. Johtotiimissä arvioidaan tavoitteiden asetantaa.

Kallo kertoi strategian arviointiprosessin isossa kuvassa etenevän seuraavasti: Joko syksyllä ennen talousarvion suunnittelua ja valmistelua, tai keväällä, järjestetään kuntayhtymän strategiapalaveri, missä ovat läsnä päättäjät, hallitus, johtavat viranhaltijat ja päälliköt. Siellä arvioidaan isoa kuvaa – missä ollaan ja mihin mennään. Viime keväänä on pidetty ensimmäinen ja nyt on tulossa toinen. Jonkin verran on käyty strategisesta näkökulmasta keskustelua siitä, olisiko koko kuntayhtymässä syytä siirtyä vuosisuunnitteluun isojen koulutuksenjärjestäjien tapaan. Nyt opetus suunnittelee kevään ja syksyn erikseen. Taloushallinnon näkökulmasta kalenterivuositason suunnittelu olisi parempi vaihtoehto.

Syksyllä järjestetään hallituksen kehittämispäivät, missä luottamushenkilöt ovat mukana. Siellä arvioidaan strategista tilannetta ja tulevaa suuntaa, sekä sopeuttamis- ja kehittämissuunnitelmaa ja tarpeita. Hallituksen kokoukset järjestetään kuukausittain.

Hallituksen kokouksissa ovat nykyään läsnä kaikki johtavat viranhaltijat, kun aikaisemmin mukana olivat vain kuntayhtymäjohtaja ja talousjohtaja. Vakioagendalla on aina johdon katsaus, eli tilannearvio. Samalla raportoidaan talous. Normaali prosessissa joulukuussa vahvistetaan seuraavan vuoden talousarvio ja kaksi suunnitelmavuotta. Tällä hetkellä suunnitelmavuotia ei ole Kallon mukaan pystytty vahvistamaan, koska rahoittajan toiminta on ollut niin hektistä, tempoilevaa, epävarmaa ja ennustamatonta. Käytännössä on vahvistettu vain se yksi vuosi. Näin siksi, ettei kukaan ole pystynyt sanomaan, mitä kahden vuoden päästä tapahtuu – edes ministeriö.

*”Meidän on itse tehtävä tavoite, strategia ja maali mitä kohti menemme, mutta ministeriö, joka on tavoitteiden rahoittaja, elää kuitenkin vuosisyklissä.”*

Lopuksi puhuttiin vielä strategian päivittämisestä ja siihen liittyvistä valmisteluprosesseista - liittyen myös Kallon mainitsemaan strategian rullaavuuteen. Kallo kertoi, että tällä hetkellä tehdään vielä uutta strategiatyötä, minkä rakentaminen on kestänyt useamman vuoden. On tiedossa, että rullaavaan strategiatyöhön pyritään, mutta siinä toimintatavat ovat vielä auki. Rullaavan strategian ajatus on se, että nyt suunnitellaan strategiaa työnimellä Strategia 2025 ja ensi vuonna se on Strategia 2026. Kallo arvelee sen valmistelun olevan samantapaista, mutta kokee, että sen täytyy olla joustavampaa kuin mitä ison strategiatyön valmistelu oli. Kallo arvelee, että käsittelyprosessin on edettävä nopeammin johtotiimin, henkilöstökokouksen ja hallituksen kautta. Hallituksen kokoontuessa kuukausittain, uutta suuntaa pitäisi pystyä määrittämään nopeastikin. Rahoitus tukee Kallon mukaan rullaavaa suunnittelua, koska kuntayhtymän tulos on ainoa valtuuston vahvistama sitovuustaso.

### **3.2.3 Tarkentava kysymys sopeuttamistoimenpiteisiin liittyen**

Varsinaisten haastattelukysymysten läpikäynnin jälkeen palasimme vielä tarkentavasti esiin nousseeseen sopeutusteemaan, koska se näytti kytkeytyvän voimakkaasti koko strategian uudistamiseen. Haastateltava avasi organisaation läpikäymiä sopeutustoimenpiteitä vapaamuotoisesti.

Kallo kertoi, että ensimmäiset rahoitusleikkaukset tulivat vuonna 2013 ja siitä se lähti etenemään. 2014-2017 olivat leikkausvuotia. Kallo kertoi, että Lappian menestyksen kannalta yksi ydinkysymys on ollut se, että on lähdetty ajoissa sopeuttamaan. Leikkauspäätösten kanssa kävin niin, että heti aluksi, kun saatiin tietoon, että rahoitusleikkaukset tulevat aika voimakkaina, niin lähdettiin proaktiivisesti liikkeelle. Rahoituspäätöksen tullessa ja kulujen pudotessa rajusti, vastaavat kuluratkaisut oli jo

tehty valmiiksi. Oleellisinta oli se, ettei jääty odottamaan rahoituspäätöstä ja sopeutettu vasta sen jälkeen, vaikka ratkaisut olivatkin kipeitä. Missään vaiheessa kassaa ei syöty. Ensin lähti miljoona, sitten seuraavina vuosina kolme, kolme ja neljä miljoonaa.

*”Jos aina olisi katsottu vuosi kerrallaan, että rahoitus putosi ja reagoitu sen jälkeen, niin raha olisi syöty kassasta. Se olisi tarkoittanut sitä, että kolmen vuoden päästä olisimme olleet valtion ohjauksessa.”*

Vaikka rahoituksesta lähti 30 % niin velkaa ei ole otettu ja Lappia on säilynyt toimintakykyisenä. Ajallaan tehdyt päätökset ovat turvanneet sen, että Lappia on velaton ja tase on vahva maksuvalmiuden ollessa noin puoli vuotta, mitä kallo pitää muihin kunnallisiin toimijoihin verraten aika vahvana. Tänä vuonna toiminta on jäämässä alijäämäiseksi, mutta Kallon mukaan tässä vaiheessa on strategisesti tärkeää välttää tekemästä sellaisia toiminnalle haitallisia opetukseen kohdistuvia leikkauksia, mitkä vaikuttaisivat opetukseen ja opetuksen suoritteisiin ja sitä kautta valtionosuuksiin ja kilpailussa menestymiseen. Sen sijaan yhdestä alijäämäisestä vuodesta voidaan mennä yli vahvan taseen turvin. Lisäksi tässä tilanteessa joudutaan arvioimaan sitä, saadaanko muita rahoituslähteitä. Meille on tärkeää avata uusia väyliä, kuten on tehty.

*”Tytärtyhtiöllä on nyt parin miljoonan liikevaihto, josta puolet kotiutuu. Se on hyvä summa - tukee miljoonalla emoa.”*

*”Se, tuleeko uusia liiketoiminta-avauksia, vaikuttaa tietenkin jonkin verran siihen, paljonko meille jää sopeutustarvetta”*

Suorittavaa ja opetushenkilöstöäkin on jouduttu vähentämään, mutta opetustunneista on pyritty pitämään kiinni. Tavoitteena on ollut, että leikkaukset eivät näkyisi ydinprosesseissa tai näkyisivät ainakin mahdollisimman vähän. Opetustunnit onkin pystytty pitämään valtakunnallisesti verraten kilpailukykyisellä tasolla. Kallo ei usko leikkausten juuri näkyvän opiskelijoille muilta osin, kuin että toimipaikkaratkaisuja on jouduttu tekemään. Toiminta on keskittynyt isompiin yksiköihin. Sopeuttamiseenkin on aina lähdetty kehittämisen kärki edellä. Esimerkiksi samalla kun yksiköitä vähennettiin, niin uusia opetusympäristöjä rakennettiin.

Rahoitusleikkaukset eivät sinänsä vaikuttaneet suuresti uuteen strategiaan, mutta tieto synkkenevästä rahoituksen näkymästä vaikutti. Viimeisinä sopeutusvuosina 2015 ja 2016 tuli tieto siitä, että ammatillisen koulutuksen reformi menee läpi. Se oli valmistelussa jo kesken leikkauskuurin, mutta se kaatui eduskunnassa vuonna 2015. Kallo muisteli tuolloista ministeriön eduskunnalle laatimaa valmisteluaineiston tekstiä:

*”Siellä lukee papereissa, että kun rahoitusjärjestelmä toimii täysimääräisesti, niin hajonta voi olla +/- 20 prosenttia. Sehän on sen leikkauksen jälkeen todella raadollinen tilanne. Ensin kerrotaan, että sinulta viedään 30 % pois ja sitten kerrotaan, että voit kuulua sellaiseen ryhmään, jossa rahoitus putoaa 20 %. Se tarkoittaa sellaista näkymää, jossa, synkimmän vaihtoehdon mukaan sinulta lähtee ensin 30 % rahoituksesta ja kun rahoitusjärjestelmä pistetään mylläämään, niin sitten lähtee vielä 20 %. Puolet rahoista pois. Siinä on jo aika synkän näköinen näkymä.”*

Kallon mukaan silloin alkoi jo strategiatyö käynnistymään. Piti lähteä siitä, että tehokkuutta on parannettava, koska joka tapauksessa näkymä on se, että valtionosuusrahoitus on laskeva. Se on vaikuttanut siihenkin, että Lappiassa tiedetään, etteivät he tule olemaan pitkällä aikavälillä valtionosuusrahoituksessa voittajia. Tämä on tiedetty koko ajan ja se on vaikuttanut strategiaan. Uusia liiketoiminta-avauksia tarvitaan, opetuksen prosessien on oltava virtaviivaisia ja yhteydet työelämään on oltava äärettömän hyvät.

*”Kilpailu kiristyy ja meidän osuutemme tässä yhteisessä kakussa ei ole kasvava. Kyllä täällä tosiasiat on tunnustettu”*

Kallo kertoi, että kun reformi tuli uudestaan, niin se oli melkein plagiaatti vanhasta. Käytännössä ero on lähinnä se, että kun vuoden 2015 esityksessä opetus hinnoiteltiin seitsemään koriin, niin nyt se on hinnoiteltu viiteen koriin. Perusrakenne on yhtenevä, eikä näkymä ole isossa kuvassa olennaisesti muuttunut.

Toimipaikkaorganisaation purkaminen on koettu monen kohdalla kulttuurimuutoksena todella rajuna. Tiukassa tilanteessa resurssien yhdistyminen on ollut kuitenkin äärimmäisen tärkeää. Joillekin on kauhistus, että opettajat liikkuvat 20 km välimatkaa Kemin ja Tornion välillä, mutta Kallo kokee tämän olevan perusasia. Pitää joustaa.

*”Etäisyys on meille tietyllä tavalla ongelma, koska oppilaat eivät kuitenkaan mahdottomia kulje, tai jos laitamme kulkemaan, niin saattavat karata jonnekin muualle.”*

Aivan lopuksi Kallo toi vielä esiin, että yksi sopeutumiseen ohjaava tekijä on ollut myös se, että omistajatahot ovat tuoneet selvästi esiin, että Lappian on tultava toimeen omillaan.

### 3.3 Haastattelujen yhteenveto

#### 3.3.1 *Strategiamuutokseen johtaneet tekijät*

Molemmat johtajat toivat strategian uudistamiseen johtavista syistä esiin ammatillista koulutusta säätelevään lainsäädäntöön tuleviin muutoksiin varautumisen, mikä asettaisi ammatilliselle koulutukselle uusia odotuksia ja vaikuttaisi merkittäväällä tavalla valtionosuusrahoituksen perusteisiin. Molemmat johtajat toivat esiin lakiuudistuksen odotukset asiakaslähtöiselle toimintatavalle ja sen, miten valtionosuusrahoitus tähänkin liittyen tulisi muuttumaan vanhasta läsnäoloperusteisuudesta vahvasti suoritteisiin perustuvaksi.

Molemmat johtajat toivat esiin myös sen, että jo silloin tiedettiin, ettei Lappia tule olemaan voittaja valtionosuusrahoituksessa, vaan sen osuus yhteisestä potista tulee olemaan pienenevä. Lilja täsmensi tämän olevan seurausta alueen väestönkehitysodotuksista. Tähän liittyen he korostivat Lappian vahvaa halua jatkaa kuitenkin toimintaansa kehittäjänä, eikä sopeutujana, mikä on pakottanut uudistumaan ja löytämään myös uusia rahoituksen lähteitä. Lilja toi esiin myös toimintaympäristössä tunnistetut työelämästä lähtevät uudenlaiset koulutustarpeet yhtenä muutokseen ajaneena syynä.

Lappian toimintaedellytykset olivat heikentyneet merkittävästi jo ennen strategiatyön käynnistymistä vuonna 2015. Lappian saamat valtionosuudet pienenevät Kallon mukaan vuosina 2013-2016 noin 30 %. Lisäksi omistajat olivat tehneet selväksi, että Lappian on selvittävä omillaan. Kallio kertoi, että tästä selvittiin tekemällä päätökset toimintakulujen sopeuttamisesta jo ennen rahoitusleikkausten realisoitumista. Näin kassaa ei missään vaiheessa syöty ja Lappia säilyi toimintakykyisenä. Kallon mukaan Henkilöstöä jouduttiin vähentämään reilusti, mutta koulutustarjonta pyrittiin pitämään ennallaan. Molemmat johtajat pitivät näitä rahoitusleikkauksia jo sinänsä merkittävänä strategiseen uudistamiseen johtavana syynä.

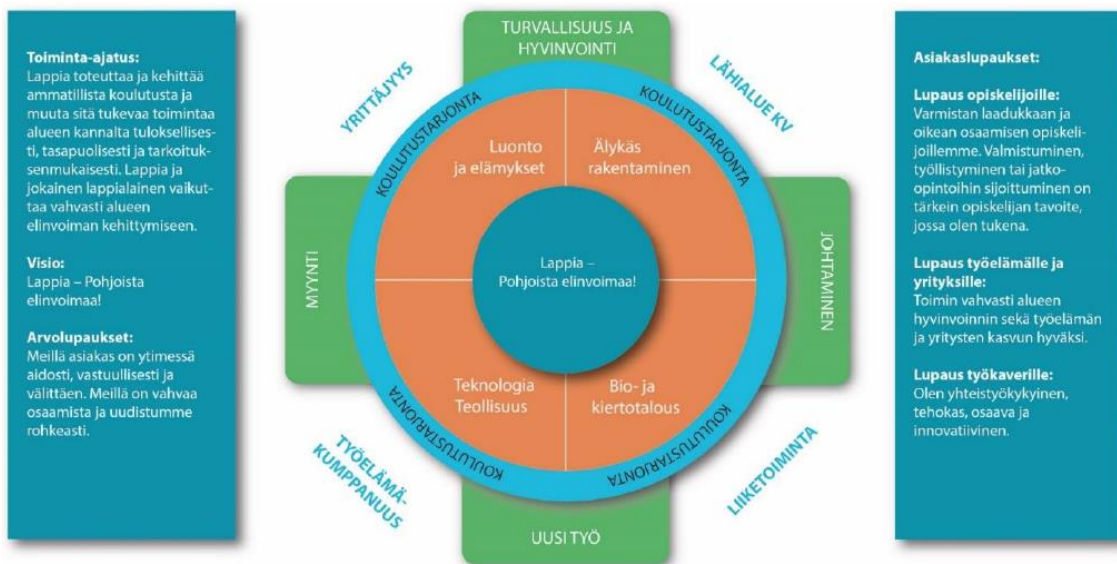
#### 3.3.2 *Strategiatyön käynnistyminen ja uuden strategian muotoutuminen*

Liljan mukaan Strategiatyön käynnistyminen kytkeytyi pitkälti ammatillista koulutusta koskevaan lakimuutoksen aikatauluun. Strategiatyö alkoi vuonna 2015, eli samana vuonna, kun ensimmäinen esitys laiksi ammatillisesta koulutuksesta kaatui eduskunnassa. Tarkoitus oli varautua lakimuutokseen, mutta lain kaaduttua strategiatyötä jatkettiin siten, että tulevan lainsäädännön vaatimukset voidaan sisällyttää siihen. Uusi

strategia otettiin käyttöön vuoden 2018 alusta. Myös Kallo toi esiin lakimuutoksen merkitystä strategiatyön käynnistäjänä.

Liljan mukaan uusi strategia on merkittävästi erilainen kuin vanha, vahvistaen, että voidaan puhua strategisesta täysikäännösestä. Vanha strategia oli organisaation johdon muotoilema. Uusi strategia haluttiin rakentaa tuomalla strategiatyöhön mukaan myös henkilöstön, asiakkaiden, omistajien ja muiden sidosryhmien näkökulmaa. Myös Kallo toi monella tapaa esiin muutoksen laajuutta. Esimerkiksi hänen johtamansa taloushallintoyksikön näkökulmasta strategiamuutos on aiheuttanut sen, että kaikki taloushallinnon rakenteet ja myös henkilöstön toimenkuvat on jouduttu uudistamaan täysin vastaamaan uutta reaaliprosessia. Koko strategiakartta on uudistunut, minkä seurauksena organisaatorakennekin on uudistettu täysin. Organisaatiomuutos on merkinnyt Kallon mukaan vanhasta linjarakenteesta matriisirakenteeseen siirtymistä.

Lilja avasi uutta strategiaa viitaten strategiakarttaan, mikä on esitetty Kuviossa 10.



Kuvio 10 Lappian strategiakartta (Juha Kallo, 10.10.2019)

Lilja kertoi, että kun strategiaprosessiin mentiin, niin omistajien strategiat ja elinkeino-ohjelmat tai elinkeinostrategiat alkoivat muotoilla kokonaisuutta niin, että strategiaan syntyi keskeinen elinkeinojen kehityksen nelikenttä (Luonto ja elämykset, Älykäs rakentaminen, Teknologia ja teollisuus, Bio- ja kiertotalous). Strategian neljä sisällöllistä läpileikkaavaa teemaa syntyivät siitä, miten Lappiassa tunnistettiin maailman muutosta ja niitä asioita, mitä pitäisi onnistua johtamaan joko Lappian sisällä tai ympäröivässä työelämässä, jotta elinvoiman kehittyminen voitaisiin saavuttaa (turvallisuus ja hyvinvointi, johtaminen, uusi työ, myynti). Neljä strategiakartan väli-ilmansuunnissa sijaitsevaa strategista avainprosessia muodostuivat omien erityispiirteiden tunnistamisen kautta (lähialue kv, liiketoiminta, työelämäkumppanuus, yrittäjyys). Strategiassa mainitut

asiakaslupaukset työelämälle, yrityksille, opiskelijoille ja henkilöstölle, liittyvät siihen, että koko strategisen muutoksen ytimessä on asiakas – asiakaslähtöisyys ja osaamisperusteisuus. Tämä tulee ammatillisen koulutuksen lainsäädännön odotuksista. Asiakaslupaukset korostavat strategiassa asiakaslähtöisyyttä.

Lilja kertoi myös, että strategia on rullaava, mikä tarkoittaa sitä, että joka vuosi tarkastellaan oma käsitys toimintaympäristöstä ja arvioidaan, onko toimintaympäristön muutoksilla sellaista vaikutusta, että strategian elementtejä tai painopisteitä pitäisi muuttaa. Myös Kallo kertoi, että rullaavaan strategiatyöhön pyritään, mutta siinä toimintatavat ovat vielä auki. Rullaavan strategian ajatus on se, että nyt suunnitellaan strategiaa työnimellä Strategia 2025 ja ensi vuonna se on Strategia 2026.

Lilja kertoi, että Strategiaproessia kesti kohtuullisen kauan eri osallistujatahojen tuodessa siihen elementtejä (omistajat, yhtymähallitus, työelämä ja sidosryhmät, opiskelijat, henkilöstö ja organisaatio johtohenkilöineen). Lopuksi visio alueen elinvoiman kehittäjänä syntyi tämän kaiken pohjalta, kun toiminnan merkitys alueelle alkoi hahmottua.

Sekä Kallo, että Lilja toivat vahvasti esiin sitä, että uusi strategia ei ole perinteinen oppilaitoksen strategia, vaan sisällöltään ja näkökulmaltaan laajempi kokonaisuus, joissa mm. uusien liiketoiminta-avausten ja sidosryhmien merkitys korostuu. Perinteiseen oppilaitoksen strategiaan tukeutuminen olisi heidän arvionsa mukaan johtanut Lappian toimintaympäristössä jatkuvaan heikkenevien valtionosuuksien sanelemaan sopeutujan rooliin.

Molempien johtajien mukaan voimakkaasti pienentyneet resurssit toivat strategiatyön keskiöön sen, miten oleellisesti pienemmillä resursseilla voidaan tuottaa paremmat palvelut. Tähän uudessa strategiassa ja siihen liittyvässä organisoitumismallissa on vastattu maantieteellisten raja-aitojen purkamisella ja resurssien yhteiskäytön lisäämisellä. Toiminnan kehittämisessä ja johtamisessa on lisätty organisaation läpi meneviä prosessivastuita ja perinteiseen linjaorganisaatioon kuuluvia raja-aitoja on niin ikään poistettu toiminnan organisoiduttua Kallon kuvauksen mukaisesti enemmän matriisimaisesti.

### **3.3.3 *Strategian viestintä, sitouttaminen ja jalkauttaminen***

Uutta strategiaa on viestitty muodollisesti perinteisinkin keinoin eri sähköisten kanavien kautta, mutta molemmat johtajat toivat esiin henkilökohtaisen vuorovaikutuksen merkityksen strategian toimeenpanossa. Lilja kertoi, miten strategia oli rakennettu henkilöstöä osallistavalla mallilla ja myös strategian jalkauttamisessa osallistaminen on avainasemassa. Strategiaa on jalkautettu osallistavasti mm. perinteiseltä kuulostavalla koko henkilöstöä koskevilla kehittämisspäivillä, missä strategiaa lähestytään

työpajatyypillisellä mallilla. Molemmat johtajat kertoivat myös ”*Johdon sparraukset*” -toimintamallista, sekä siihen liittyvästä hyvin laaja-alaisesti organisaatiota koskettavasta tiimityöskentelymallista. Tätä mallia avataan jäljempänä johtajien kuvaukseen perustuen.

Yli kolmannes Lappian henkilöstöstä kuuluu erilaisiin kehittämistiimeihin, joilla on koko organisaation laajuisia kehittämismvastuita. Toiminta on johtoryhmätasolta organisoitua. Lappiassa johtoryhmä muodostuu Johtavista viranhaltijoista koostuvasta johtotiimistä lisätynä opiskelijoiden edustajalla ja pääluottamismiehellä.

Jokaisella johtotiimin jäsenellä on organisaatiotasoinen kehittämistehtävä tai kehittämistehtäviä. Nämä kehittämismvastuut tulevat strategian avainprosesseista. Kehittämistiimit toimivat näiden johtajien tukena kehittämistehtävän toteuttamisessa. Esimerkiksi Kallo vastaa liiketoimintatiimistä, minkä keskeisiä tehtäviä ovat on uusien liiketoiminta-avausten tekeminen ja tytäryhtiössä tapahtuvan markkinaehtoisen toiminnan tukeminen. (Lilja ja Kallo, 10.10.2019 ja tarkennukset 29.10.2019.)

Myös esimiehillä, eli päälliköillä on omia strategisia päämääriä tukevia kehittämistehtäviä vastuullaan ja niin ikään heillä on lappialaisista koostuva tiimi tukena. Myös johtotiimin jäsenet kuntayhtymäjohtajaa myöden kuuluvat joihinkin näistä esimiesten vetämistä tiimistä. Johtotiimissä käydään säännöllisesti maanantaisin läpi tiimien tehtäviä, rooleja ja tilannetta. Vastaavasti päällikköpalaverissa käydään perjantaisin läpi esimiesten vetämien tiimien asioita. Johtoryhmä osallistuu päälliköiden johtamien tiimien työskentelyyn kiertävästi kerran kuukaudessa järjestettävien ”*johdon sparraus*” -tilaisuuksien muodossa. Näin kaikki päälliköiden johtamat tiimit ehditään läpikäymään noin vuoden aikana. (Lilja ja Kallo, 10.10.2019 ja tarkennukset 29.10.2019.) Lilja kuvasi ”*johdon sparrausten*” työprosessia seuraavasti:

*”Johdon sparrauksella ei tarkoiteta sitä, että johto luennoi, vaan että johtoakin voi sparrata. Tarkoituksena on työstää yhdessä niitä asioita, mitä osaamisyksikössä voisi strategian eteenpäin viemiseksi tehdä tai mihin seuraavaksi pitäisi panostaa.”*

Lilja arvioi, että johtotiimi saa näistä tapaamisista myös ideoita siihen, miten strategiaa voisi kehittää.

Edellä kuvatulla prosessilla on siis tiedottamisen lisäksi suoraan strategian toteuttamiseen ja kehittämiseen osallistava tehtävä. Johto on varmistanut tämän mallin kautta myös avainhenkilöiden sitoutumisen uuteen strategiaan. Lilja piti koko henkilöstön osallistumista tärkeänä strategisten päämääriissä onnistumisen kannalta, mutta joutuessaan yksilöimään tarkemmin, hän lähestyi kysymystä Lappian strategiakaaviossa esitettyjen neljän avainprosessin kautta (lähialue KV, liiketoiminta, työelämäkumppanuus, yrittäjäyys). Nämä ovat vastuutettuja prosesseja ja niihin on nimetty vastuulliset johtajat, jotka vievät näitä tavoitteita eteenpäin. Nämä johtajat ovat:

Innovaatiojohtaja, kaksi osaamispalvelujohtajaa ja talousjohtaja. He ovat siis edellä kuvattujen kehittämistiimien vetäjiä.

Molemmat johtajat toivat esiin sen, että valittaessa johtajia uutta strategiaa toteuttavaan organisaatioon, kaikki johto- ja esimiestehtävät laitettiin sisäiseen hakuun. Paikkoja oli tarjolla vähemmän kuin hakijoita. Liljan mukaan yhtymähallitus ja kuntayhtymäjohtaja valitsi johtotiimin jäsenet. Sen jälkeen vastavalitut johtajat osallistuivat päälliköiden hakuprosessiin. Liljan mukaan johto huomioi yhtenä tekijänä hakuprosessissa henkilöiden kyvykkyyttä ja halukkuutta edistää strategisia tavoitteita.

Lilja arvioi johtajien sitoutumista uuteen strategiaan täydelliseksi, eikä näissä tehtävissä ole tapahtunut hakujen jälkeen henkilövaihdoksia. Kallon mukaan avainhenkilöiden sitoutuminen uuteen strategiaan on varmistettu myös vastuuta ja toimivaltaa jakamalla. Yksiköiden päälliköillä on toimivaltaa ja vastuuta enemmän kuin aikaisemmin ja tehtäväkuvaukset ovat selkeämmät. Myös heidän alapuolellaan olevalla toimialavastaavatasolla, jotka siis eivät ole esimiehiä, on annettu valtaa ja vastuuta mm. hankintavaltuuksien muodossa. Kallo totesikin, että:

*”on mahdotonta ajatella, että organisaatio muuttuu ja strategiaa, jos ihmisillä ei ole valtuuksia toimia”.*

Organisaation alemmilla tasoilla muutosvastarintaa on esiintynyt, mitä molemmat johtajat pitävät hyvin ymmärrettävänä viitaten rajuihin sopeutuksiin ja muuttuneisiin toimintatapoihin ja henkilöiden työtehtäviin. Liljan mukaan muutosvastarintaa on pyritty hallitsemaan reagoimalla kaikkeen palautteeseen. Asiat käydään henkilöstön kanssa yhdessä läpi ja mietitään, mitä asioille voidaan tehdä tai mahdolliset väärinymmärrystilanteet selvitetään. Johto on esimiesten tukena käsittelemässä esille tulleita palautteita. Myös Kallo toi esiin saman asian. Molemmat johtajat toivat esiin myös, sen, että voimakkaiden muutosten keskellä on vaikeaa yksioida, mikä osa muutosvastarinnasta aiheutuu strategiamuutoksesta.

### **3.3.4 Uusi strateginen suunta**

Kysymykseen siitä, mitkä ovat uuden strategian kannalta tärkeimpiä asioita, missä organisaation on onnistuttava, Lilja vastasi, että kaiken kaikkiaan strategian menestyksekkäs toteuttaminen edellyttää strategian neljän painopisteen pohdintaa arjen ratkaisuissa. Kaiken kaikkiaan uusi strategia on asennemuutos. Hän korosti asiakaslähtöisyyden tärkeyttä kaikessa tekemisessä. Myös Kallo toi esiin samat asiat.

Lisäksi kallo kertoi konkreettisena asiana, että uusia avauksia on löydettävä. On pystyttävä tekemään jotain muutakin kuin nuorten ja aikuisten peruskoulutusta. Myös

taloudellisesti uusia avauksia on löydyttävä, koska rahoitus ei voi jatkossa rakentua pelkästään valtionosuuksien ympärille. Käänteisesti Lilja piti suurimpana uuteen strategiaan liittyvänä riskinä kysymystä siitä, onnistutaanko strategisessa tavoitteessa hankkia riittävästi muuta kuin valtionosuusrahoitukseen perustuvaa rahoitusta. Pohjimmiltaan Lilja kokee tämän riskin liittyvän siihen, että julkisen sektorin organisaation pitää muuttua kohtuullisen nopeasti vahvemmin yrittäjämäiseen ja liiketoimintalähtöiseen toimintamalliin, mikä on omalla tavallaan riski.

Lilja kertoo, että myös lakimuutokset ovat riski ja että Lappia kuuluu valtakunnalliseen ammatillisten oppilaitosten liiketoimintaverkostoon, jossa Lappiaa edustavat konsernin tytäryhtiön toimitusjohtaja ja kuntayhtymän talousjohtaja. Riskiä hallitaan saamalla sitä kautta ajantasaista tietoa lainsäädännön kehittymisestä ja ollaan myös vaikuttamassa siihen, mihin lainsäädäntö kehittyy. Riskienhallinnassa panostetaan Liljan mukaan osaamisen kehittämiseen. Hän kertoi, että on ollut johdon valmennusta ja esimiesvalmennusta, mikä tulee olemaan jatkuvaa. Lisäksi on käynnistynyt asiakkuuksien johtamisen valmennusta, missä työelämä sparraa Lappiaa siitä, miten asiakkuuksia voidaan hoitaa paremmin.

Kallo kertoo, että organisaatiossa on pyritty poisopettamaan ihmisiä vanhoista toimintamalleista runsaalla ohjeistamisella. Ohjeisen tarvetta on aiheuttanut mm. opetuksen perusprosessin on muuttuminen, opettajien vuosityöajan käyttöön siirtyminen, matriisiorganisaatiomalliin siirtyminen toimivalta- ja vastuukysymysten osalta, sekä kuntalain muuttuminen ja sitä kautta alihankintasuhteen syntyminen suhteessa tytäryhtiöön. Lilja puolestaan tuo esiin, että Johto on poisopettanut organisaatiota tukeutuen osaamisen kehittämien keinoihin. Käynnissä on parhaillaan hyvin vahva opettajuuden muutoksen tuki ja jo edellä mainitut esimiesvalmennus ja johdon valmennus. Tiimityöskentelymalli ja johdon sparraukset ovat keskeisessä asemassa myös poisoppimisen näkökulmasta katsoen. Lisäksi poisopettamisen keinona Lilja mainitsee tietojärjestelmien kehittämisen, mitä on tehty käytännössä kaikkialla. Prosessia vastaava muutos pyritään tekemään myös tietojärjestelmissä, jotta prosessi muuttuu tietojärjestelmien tukemana.

Kumpikaan johtajista ei tunnistanut mitään sellaista toimintatapaa, millä olisi suoranaisesti osoitettu sellaisia toimintamalleja tai toimintatapoja, mitä ei uutta strategista suuntaa tavoiteltaessa hyväksytä ja mistä voi seurata sanktioita. Liljan mukaan enemmän on näytetty oikeaa suuntaa ja esimerkiksi uusilla työtehtävien kuvauksilla on osoitettu se, mitä johto työntekijältä odottaa. Molemmat johtajat toivat esiin, että tänä vuonna on ollut työn vaatavuuden ja työsuorituksen arviointi -kierros, missä päivitettiin kaikkien Lappian työntekijöiden tehtäväkuvaukset. Liljan kertoi, että uutta toimintatapa on viestitty käytännössä myös päätöksillä, kuten vaikka päätöksellä siitä, paljonko resurssia on käytettävissä tiettyyn työtehtävään.

Kallon mukaan Vastaavasti johtotiimin jäsenille ja päälliköille on osoitettu annettujen kehittämistehtävien kautta ne asiat, joihin heiltä odotetaan ratkaisuja. Kumpikaan johtajista ei niin ikään tunnista mitään sellaista menettelyä, että kehittämisen suuntaa olisi fokusoitu millään sen tyyppisillä rajauksilla, että olisi ennalta määrätty, minkä tyyppisiä asioita ei tulla edistämään ja mihin ei odoteta aloitteita. Kaiken kaikkiaan toimintaa on molempien johtajien mukaan johdettu positiivisella, ei rajoittavalla ohjeistuksella ja että rajoittavat sovellettavat säännöt ja normit tulevat ulkoapäin mm. lainsäädännöstä.

### **3.3.5 Suorituskyky, ohjaus ja mittarit**

Kallo kuvaili, että strateginen uudistus on uudistanut organisaatorakenteen ja koko sisäisen laskennan täysin. Kallon mukaan oikeastaan mitään siitä, mitä tehtiin vuonna 2016 ei ole enää jäljellä. Myös vertailutiedot menetettiin, koska enää ei ollut jäljellä mitään, mihin olisi ollut mielekästä verrata.

Lilja kertoi, että tavoitteiden ja mittarien määrittelyä ohjaa vahvasti uusi rahoitusmalli. Kuitenkin mittarien on osuttava myös strategiseen päämäärään, mikä on elinvoiman kehittäminen. Mittarointia ja suorituskykytavoitteiden asetantaa on lähestytty miettimällä mitkä tavoitteet maksimoivat rahoituksen ja toteuttavat strategiaa. Suorituskykymittareita on kehitetty tänä vuonna. Liljan mukaan suorituskykymittarien kehittämistä jarrutti haaste löytää juuri oikeat suorituskykytavoitteet, mitkä ohjaavat toimintaa juuri oikeaan suuntaan. Mittarien asetannassa haluttiin erityisesti välttää osaoptimointitilanteet, kuten valtionosuusrahoituksen maksimointi alueen työelämän tarpeiden kustannuksella.

Lilja pitää tärkeimpänä suorituskykymittarina konsernin myyntiä, koska painopiste on siirtymässä hiljalleen valtionosuusrahoituksesta muuhun rahoitukseen. Näin ollen konsernin myynti on keskeisin suunnanmuutosta osoittava mittari. Kuitenkin valtionosuusrahoitus on suurin rahoituksen lähde vielä vuosia, jolloin siitä näkökulmasta keskeisimmät mittarit ovat: opiskelijavuosimäärä, opiskelijoiden tekemät suoritteet, eli tutkinnot ja tutkinnon osat, sekä näitä tehneiden jatkosijoittuminen valmistumisen jälkeen, eli työllistyminen ja jatko-opintoihin sijoittuminen. Näiden lisäksi - asiakaslähtöisyydestä johtuen - asiakaspalaute on tärkeä mittari.

Myös Kallon mukaan tärkeimmät suorituskykytavoitteet liittyvät rahoitukseen kytkeytyviin mittareihin. Hänen mukaansa rahoitukseen liittyvät mittarit kertovat myös sen, miten laadussa on onnistuttu, sillä määrät, suoritteet ja laadussa onnistuminen käännetään näille mittareille. Kallo tuo esiin, että koska valtionosuuksia jaetaan suhteessa muihin, on rahoitukseen liittyviä mittareita tulkittaessa verrattava omaa suoritusta ainakin valtakunnalliseen keskiarvoon. Lukujen yhteismitallisuuden uskottavuutta Kallo tosin pitää toistaiseksi ongelmallisena.

Toisena tärkeänä seurattavana mittarien ryhmänä Kallio mainitsee konsernin myyntiin ja liikevaihtoon liittyvät mittarit. Sen lisäksi tärkeitä seurattavia taloushallinnon mittareita ovat kannattavuuteen, vakavaraisuuteen ja maksuvalmiuteen liittyvät mittarit, joita seurataan sekä yhtymä, että konsernitason.

Tietojärjestelmiä on kehitetty tukemaan uusiin tavoitteisiin pääsemistä. Liljan mukaan tietojärjestelmiä on hyödynnetty mittarien raportoinnissa. Tietojärjestelmätyö on ollut kattavaa ja kaikki tietojärjestelmät ovat muokkautuneet uuden toimintamallin mukaiseksi. Kallio kertoo, että kriittisten suorituskykytavoitteiden seurantaan on rakennettu tietovarastoa ja siihen kytkeytyvää Power BI -raportointia. Ratkaisulla voidaan seurata koko oppilaskenttää ja heidän etenemistään. Tätä kehitystyötä on tehty Lappiassa pitkälti omana työnä. Tämän tietovaraston ja BI-ratkaisun päälle tulee School Day -järjestelmän mittaristo, mikä kääntää suoritteet rahoituksen näkökulmaan. Myös Lilja kertoi saman asian.

Kallio toi esiin, että taloudenohjausjärjestelmää ja sisäistä laskentaa on kehitetty mm. siten, että ensimmäistä kertaa valtakunnassa rahoittajan vaatima tieto saadaan raportoitua automatisoidusti. Samalla tavalla johdolle saadaan raportoitua muuttunutta organisaatiota vastaava tieto. Suurin muutos onkin tapahtunut sisäisen laskennan puolella, mitä on täytynyt kehittää vastaamaan johdon muuttuneita tiedontarpeita ja myös rahoittajan uusia vaatimuksia.

Kallon mielestä Lappiassa on alan toimijoista valtakunnallisesti parhaat tietotekniset valmiudet kytkeä reaali prosessit, oppilashallintojärjestelmät ja talous yhteen. Kallio sanoo, että hyvin pian kannattavuutta voidaan seurata ja rahoitusta jakaa yksiköittäin. Talous ja reaali prosessit tullaan rakentamaan syksyn 2019 aikana tiiviimmin yhteen. Yksiköiden tulokuvan realistisuutta ei Kallon mukaan enää niinkään rajoita tietojärjestelmät, vaan se, mikä on yksikön kyky raportoida tekemisiään.

Periaatteessa olisi jo mahdollista toimia siten, että jos oppilaat karkaavat johonkin, niin seuraavassa kuussa rahaa ei tule. Kuukausikohtaista tuloutusrakennetta Kallio pitää aika rohkeana, eikä siihen ole ehkä syytä mennä, mutta neljännesvuosittain näin tulee tapahtumaan. Tätä valmiutta ei Kallon mukaan vielä muilla alan toimijoilla ole. Valmius kuukausittaiseen yksiköiden kannattavuuden seurantaan tulee olemaan Lappiassa tuotannossa ensi vuoden alusta lähtien.

Uusia mittareita ei ole Liljan mukaan vielä käytetty strategisen johtamisen välineinä siten, että niiden kautta olisi asetettu johtajille ja esimiehille toimintaa ohjaavia tavoitteita, koska ne ovat vasta valmistuneet. Uudet mittarit otetaan kuitenkin nyt ensimmäistä kertaa mukaan talousarvioon. Kaikilla on silti selvä käsitys siitä, mitkä ovat oleellisia seurattavia asioita, eli että on opiskelijoita ja myyntiä. Mittarit ovat vastuullisten johtajien seurannassa ja he ymmärtävät niiden kytkennän strategiaan. Myös Kallio vahvisti tämän.

Kallo kertoi, että myös opiskelijoiden käyttöön ollaan rakentamassa omaa tietojärjestelmää. Taustalla on opiskelijoiden erilainen lähtötilanne ja tarve rakentaa jokaiselle oma opiskelun polku, mikä voi sisältää opetusta eri aloilta. Myös tämä tietojärjestelmä tulee palvelemaan rahoitukseen kytkeytyvien tavoitteiden saavuttamisessa.

Liljan mukaan suorituskykytavoitteissa onnistuminen varmistetaan parhaiten prosessien johtamisella ja vastuuttamisella. Lappian uudessa organisoitumismallissa tämä on toteutettu prosessivastuullisten johtajien ja heidän apunaan toimivien tiimien kautta. Prosessien kehittämien on myös yksi sopeuttamisen teema. Prosesseja on kehitetty Lean-mallin mukaisesti.

Lilja kertoi, että strategisissa tavoitteissa onnistumista seurataan Lappiassa säännöllisesti johtoryhmässä ja johtotiimissä. Johtotiimi kokoontuu joka maanantai ja johtoryhmä, eli henkilöstön ja opiskelijoiden edustajalla täydennetty johtotiimi kokoontuu kerran kuukaudessa. Strategisissa tavoitteissa onnistumista pyritään käsittelemään vakiopykälän mukaisesti joka maanantai. Ajatus strategisten tavoitteiden nostamisesta viikoittaiseen seurantaan tuli johtotiimin yhteisenä ajatuksena johtotiimin valmennuksen tuloksena. Tavoitteiden seurannassa on hyödynnetty toisinaan tietojärjestelmien tuottamaa tietoa, mutta ei säännöllisesti, koska toisinaan on kyse sellaisista asioista, jotka eivät vielä näy mittareissa. Ne mittarit, mitä tietojärjestelmiin on kehitetty, on kehitetty lähtökohtaisesti johtotiimin tarpeisiin, mutta samalla hyödynnettäväksi kaikessa johtamisessa. Myös Kallo kertoi, että johtotiimi kokoontuu maanantaisin ja päällikkötiimi perjantaisin ja että päällikkötiimin vakiokohtana on ”*Strategiakysymykset, toimeenpano ja tavoitteiden saavuttaminen*” kun taas johtotiimissä arvioidaan tavoitteiden asetantaa.

Kallo kertoi, että johtoryhmä tai toimitusjohtaja eivät ole esittäneet vaatimuksia raportoinnin suhteen uuden strategian toimeenpanoon liittyen, vaan raportointia on kehitetty talousyksikövetoisesti. Tieto päätöksenteon tueksi on koettu riittäväksi, eikä sen laatua ole kyseenalaistettu. Tietoa taloudesta tuotetaan nyt enemmänkin kuin mitä sitä hyödynnetään.

### **3.3.6 Palkitseminen**

Lilja kertoi, että, ensinnäkin työn vaativuuden, työsuoritusten ja tehtävänkuvausten arviointien kautta toteutettu uusi palkkaus on rakennettu strategian toteuttamisen näkökulmasta palkitsevaksi ja strategiaa tukevaksi. Lisäksi on olemassa palkitsemisjärjestelmä. Esimerkiksi tänä vuonna yhtymähallituksen päätöksellä on käytössä kannustinpalkkio, jossa saajana on koko henkilöstö sitoutumisesta suuren muutoksen eteenpäin viemiseen. Palkitsemisjärjestelmää uudistetaan parhaillaan.

Palkitsemisjärjestelmästä halutaan tehdä kannustavampi mm. uusien strategisten aloitteiden tekemiseen. Lilja kokee nykyisen kuntamaisen palkitsemismallin vanhentuneeksi.

Lilja sanoo palkitsemisen olevan myös arjen vuorovaikutustilanteissa kiittämistä hyvästä suorituksesta. Muodollisempi aineettomaan palkitsemisen keino Lappialla on vuoden lappialaisen valinta. Siinä yhteydessä on mahdollista tuoda esiin, miten henkilön toiminta on tukenut Lappian strategian toteuttamista.

### 3.3.7 *Nykytilanne ja kehitystyö*

Uuden strategian käyttöönoton onnistumista arvioidessa Lilja kertoi, että viestinnässä ja tiedottamisessa ollaan vielä alkuvaiheessa, mikä on osittain tietoinen ratkaisu. 2018 vuoden isoon muutokseen ei haluttu asettaa johdon tasolta enempää vaatimuksia. Johto kokee, että nyt on oikea aika viestiä voimakkaammin uutta strategiaa.

Sen ilmaisemisessa puolestaan on onnistuttu, että kyseessä on muutos, jossa strategia on erilainen ja sillä tavoitellaan eri asiaa. Se viesti on mennyt hyvin läpi, että nyt Lappia on auki ulospäin ja tästä saatu palaute sidosryhmiltä onkin ollut hyvin kannustavaa. Lisäksi Lilja kokee onnistumisena johdon vahvan sitoutumisen uuteen strategiaan.

Suurimpana haasteena uuden strategian toteuttamiselle Lilja kokee niukat voimavarat. Vielä pitäisi löytää jotain sellaista, mistä voidaan luopua, jotta uutta strategiaa voidaan toteuttaa vahvemmin. Toinen haaste on osaamisen varmistaminen. Merkittävä haaste on myös uuden toimintatavan omaksuminen siten, että liiketoimintamainen toimintakulttuuri saadaan varmistettua.

Johtaessaan organisaatiotaan uuteen strategiseen suuntaan, Lilja panostaa erityisesti viikoittaiseen johto- ja päällikkötiimin työskentelyyn, missä tiedonkulku pyritään aina varmistamaan. Prosessivastuita tuetaan ja tiimitoiminnan tavoitteita tarkennetaan. Lilja nostaa esiin myös talousarvioprosessin merkityksen tässä työssä. Kannattavuushaaste on edelleen olemassa, joten nyt aloitetaan uusi sopeuttamis- ja kehittämissuunnitelmatyö – ”Soke 3”. Sillä haetaan ratkaisuja siihen, mihin panostetaan, jotta strategiassa, kannattavuudessa, toimintaympäristön muutoksessa ja rahoituksen tulevassa näkymässä päästään eteenpäin. Tämä on strategian kehittämiseen liittyvä projekti. kaksi edellistä vaihetta ovat liittyneet leikkauksiin. Ensimmäinen niistä oli sopeuttamispainotteinen, toinen johti strategian, organisaation ja toimintamallin muutokseen, eli oli kehityspainotteinen. Kolmannella vaiheella haetaan vahvempaa kehityspainotteisuutta.

Liljan tavoitteena on se, että omaa työtä voi johtaa tietojärjestelmistä saatavalla tiedolla. Tällä hetkellä tämä tavoite on toteutettu Lappiassa vastuuhenkilötasolla. Tällä tavoitellaan sitä, että jokainen ottaa vastuuta omasta tekemisestään ja näkee työnsä

merkityksen koko talon onnistumiseen. Lilja pohti, että tämä voi joskus vaikuttaa palkkaukseenkin, jos tässä onnistutaan riittävän tarkasti.

Kaiken kaikkiaan Lilja kokee tietojärjestelmien merkityksen valtavana ja kasvavana ja niiden merkityksen strategisessa johtamisessa keskeisenä. Päätösten pitää perustua tietoon, tietoa pitää olla saatavissa helposti ja kootusti ilman, että sitä lähdetään erikseen työstämään.

Haastatelluilta haluttiin selvittää vielä haastattelujen jälkeen puhelinsoitolla sitä, onko jatkuvan kehittämisen taustalla joku tietty toimintatapaan motivoinut malli. kumpikaan haastateltavista ei tunnistanut mitään tiettyä mallia, mutta Lilja kertoi, että johtotiimissä tehtiin strategista muutosta suunniteltaessa työpajamallisesti kirjallisuuskatsauksia strategisen johtamisen tutkimukseen liittyen. Näin johtajat halusivat päivittää tietojaan ja samalla poimia ideoita sieltä täältä oman organisaation strategisen muutoksen suunnitteluun. (Puhelinkeskustelut, Lilja ja Kallo, 29.10.2019)

## 4 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKET

### 4.1 Pohdintaa

Levers of control viitekehyksessä Robert Simons jakoi neljään ryhmään ne johdon ohjausjärjestelmät, joita johto käyttää strategisen muutoksen hallintaan. Nämä ovat: uskomusjärjestelmät, rajoittavat järjestelmät, diagnostiset ohjausjärjestelmät ja vuorovaikutteiset ohjausjärjestelmät. (Simons 1995, 34)

Haastatteluissa kävi ilmi, että tätä kategorisointia käyttäen, kaikki edellä mainitut ohjausjärjestelmät toimivat Lappiassa käytännössä. Tässä luvussa empiiriset havainnot jaetaan em. LOC-viitekehyksen mukaisiin kategorioihin, jolloin niitä on johdonmukaista peilata Simonsin tutkimukseen ja empiriaosuudessa esiteltyihin aiempiin samaa viitekehystä hyödyntävien tutkimusten tuloksiin. Ennen tätä alustetaan kuitenkin strategisen muutoksen lähtötilannetta ja strategisen muutoksen johtamisen näkökulmasta keskeistä avainhenkilöiden valintaa ja sen merkitystä.

Samalla tuloksia verrataan Simonsin pitkittäistutkimukseen, jossa hän tutki uusien johtajien strategisen muutoksen toimeenpanoa. Case-yritykset oli jaettu niihin, joissa strategiaa muutettiin ja niihin, missä toteutettiin strateginen täyskäännös. (Simons 1994). Lappiasta saatuja tuloksia peilataan em. tutkimuksen strategisen täyskäännöksen läpikäyneisiin yrityksiin, koska myös Lappian strateginen muutos asemoituu sellaiseksi. Näiden yritysten johtajista käytetään jäljempänä tässä kappaleessa nimitystä ”*muutosjohtajat*”. Erityisesti poikkeavana olosuhteena tässä vertailussa on huomioitava, että Lappiassa kuntayhtymäjohtaja ei ollut uusi, kuten Simonsin case-yritysten toimitusjohtajat.

Tutkimusongelmaan ei liity sen selvittäminen, toimiiko Simonsin LOC-viitekehys Lappiassa käytännössä, mutta etsittäessä vastausta tutkimuskysymykseen: ”*Miten suomalaisessa koulutuskuntayhtymässä ohjataan strategista muutosta ylimmän johdon näkökulmasta?*”, mutta tulosten peilaaminen aiempaan tutkimustietoon tuo analyysille syvyyttä ja liittää Lappian strategisen muutoksen osaksi laajempaa kontekstia.

Aivan aluksi, ennen tutkimustulosten kategorisointia ja analysointia LOC-viitekehyksen näkökulmasta, jäljempänä kerrotaan lyhyesti Lappian strategisen muutoksen lähtötilanteesta, avainhenkilöiden valinnasta, sitouttamisesta sekä tiimityöskentelyn mallista, jotta tuloksia on helpompi ymmärtää.

#### 4.1.1 *Lähtötilanne ja avainhenkilöiden valinta*

Simonsin tutkimuksen kaikki muutosjohtajat tutustuivat toimikautensa alussa ennen strategian uudistamista perinpohjaisesti liiketoiminnan koko arvoketjuun ja aloittivat toiminnan taloudellisen analysoinnin strategisten vaihtoehtojen selvittämiseksi (Simons 1994, 176). Myös Lappialla oli Liljan kertoman mukaan tehty ennen strategista uudistusta perusteellista tilanneanalyysia sekä talon sisällä, että eri sidosryhmien kanssa.

Lappia lähti toteuttamaan suurta strategista muutosta vuonna 2015. Haastatteluista kävi ilmi, että strategiseen muutokseen ajavia tekijöitä oli useita. Tärkeimpänä toiminnan uudistamista ohjeavana tekijänä oli niin sanottu ammatillisen koulutuksen reformi, mikä tulisi vaikuttamaan suoraan opetuksen järjestämistapaan ja sen rahoitukseen. Rahoitusta oli jo aiemmin leikattu rajusti, mutta molempien johtajien mukaan näkymä oli yhä synkkenevä ja rahoituksen perusteet olivat muuttumassa pelkästä oppilasmääräperusteisuudesta vahvasti suoriteperusteiseksi. Lisäksi kuntayhtymän sisällä maantieteelliset ja organisatoriset raja-aidat, mitkä tekivät toiminnasta siiloutunutta ja tehotonta. Liljan mukaan myös alueen elinkeinorakenteessa oli havaittu muutoksia, mihin oli reagoitava muuttamalla koulutusrakennetta vastaamaan paremmin alueen tarpeita.

Näistä lähtökohdista lähdettiin suunnittelemaan täysin uudenlaista strategiaa ja siihen liittyvää organisaatiouudistusta. Kaiken kaikkiaan kyse oli erittäin suuresta muutoksesta, jossa molempien johtajien mukaan suurimpana haasteena on koko henkilöstöä koskettava uudenlaisen yrittäjämäisen ja asiakaslähtöisen toimintatavan omaksuminen. Vanhan linjarakenteen tilalle tuli nyt matriisiorganisaatio, missä toimimisessa johtajat korostivat organisaation läpi menevien matriisivastuiden merkitystä toiminnan kehittämisessä. Näitä kehittämisvastuita haluttiin jakaa kaikille johtotiimin jäsenille ja esimiehille.

Vanhoista malleista luopuminen aiheuttaa helposti muutosvastarintaa organisaatiossa. Muutosvastarintaa aiheuttavien henkilöiden poistaminen organisaatiosta on yksi keino muutosvastarinnan voittamiseksi. Simonsin tutkimuksen case-yritysten muutosjohtajat vaihtoivat henkilöitä useissa avaintehtävissä. (Simons 1994, 176.)

Myös Lappiassa tiedostettiin, että avainhenkilöt on valittava huolella siten, että he työskentelevät uskollisesti uusien strategisten päämäärien saavuttamiseksi. Haastatellut kertoivat, että kaikki uuden organisoitumistavan mukaiset johtaja- ja päällikköpaikat laitettiin sisäiseen hakuun. Hakijoita oli enemmän kuin tarjolla olevia paikkoja. Henkilövalinnoissa johto selvitti myös hakijoiden suhdetta uuteen strategiaan ja kiinnostuksen kohteita kehittämisvastuita ajatellen. On myös huomioitava, että voimakkaita sopeutuksia oli jo tehty ennen strategiatyön alkamista, minkä seurauksena suuri määrä ihmisiä oli poistunut organisaatiosta. Näiden irtisanomisten perusteita ei tutkittu.

Simonsin tutkimuksen muutosjohtajien aivan ensimmäisiä haasteita olivat: Muutosvastarinnan voittaminen, suorituskykytavoitteiden jäsentäminen ja kommunikointi, sekä organisaation uskollisuuden saavuttaminen uudelle agendalle (Simons 1994, 176). Näyttää siltä, että Lappian johto joutui näiden samojen haasteiden eteen ja että kaikkiin näihin haasteisiin on pyritty osaltaan vastaamaan juuri em. päällikkö- ja johtajavalinnoilla. Lojaliteettiin liittyviin asioihin suoraan henkilövalinnoilla ja suorituskykytavoitteiden kommunikointihaasteeseen välillisesti esimiesten ja johtajien johdettavakseen saamien tiimien ja muun esimiestyön kautta.

Myös kaikki Simonsin tutkimuksen muutosjohtajat aloittivat kampanjoimaan esimiehilleen käynnistämiään muutoksia. He ymmärsivät, että muutosten läpivienti vaatii jatkuvaa esimiesten luottamusta. (Simons 1994, 177.) Lappian osallistava tiimityöskentelymallia voidaan pitää yhtenä tämän tutkimuksen tärkeimmistä tutkimustuloksista. Noin kolmasosa Lappian henkilöstöstä kuuluu em. kehittämistiimeihin ja niiden tavoitteet linkittyvät suoraan strategisiin ydinprosesseihin tai tavoitteisiin. Lappian tiimien toimintaa käsitellään tarkemmin jäljempänä interaktiivisten ohjausjärjestelmien yhteydessä.

#### **4.1.2 Uskomusjärjestelmät**

LOC-viitekehyksessä uskomusjärjestelmillä tarkoitetaan sitä muodollista dokumentaatiota, millä ylin johto kommunikoi alaisilleen organisaation perusarvoja, tarkoitusta ja suuntaa. Uskomusjärjestelmät ilmentävät organisaation arvoja, mitkä linkittyvät strategiaan. Uskomusjärjestelmien ensisijainen tehtävä on innostaa ja ohjata organisaatiota toimimaan sen strategiaa ja arvoja tukevaan suuntaan. (Simons 1995, 34.) Virallisten uskomusjärjestelmien merkitys korostuu erityisesti organisaation muutostilanteissa (Simons 1995, 34).

Haastatteluista ilmeni, että Lappialla on hyödynnetty monipuolisesti eri kanavia uudesta strategiasta tiedottamiseen. Kuntayhtymäjohtaja Liljan mukaan tätä tiedottamista tullaan lisäämään nyt syksyllä 2019, kun suurin myllerrys organisaatiossa on rauhoittunut. Molempien johtajien haastatteluista kävi kuitenkin selvästi ilmi, että uusi Lappian strategia ei ole siinä määrin johdon sanelema strategiapaperi, kuin miksikä se perinteisessä mielessä ymmärretään, vaan jo uutta strategiaa luotaessa sidosryhmät ja etenkin henkilöstö on sitoutettu vahvasti sen luomiseen ja käyttöönottoon. Molemmat johtajat toivat esiin, että pelkkään formaaliin viestintään ei ole luotettu, vaan että uutta strategiaa on viestitty vahvasti myös henkilökohtaisen vuorovaikutuksen keinoin. Esimerkkinä he kertoivat, että henkilöstö on mm. viety nyt kaksi kertaa kehittämispäiville aivan toiseen ympäristöön, missä strategian kanssa on työskennelty yhdessä

työpajamallilla henkilöstöä osallistaen. Johtajien mukaan kehittämispäiltä on saatu myös hyviä tuloksia ja konkreettisia toteuttamiskelpoisia ideoita.

Myös Simons korosti, että tavoitteiden viestintä myös puhumalla ja keskustelemalla on ylimmälle johdolle tärkeä tapa vahvistaa organisaation sitoutumista organisaation tavoitteisiin ja missioon. (Simons 1995, 37.) Myös kaikki muutosjohtajat käyttivät em. sitouttamisen keinoja. He laativat asiakirjoja, ohjeita, kirjeitä ja puheita ja videoita, sekä järjestivät työpajoja ja tapasivat avainhenkilöitä. (Simons 1994, 177.)

Henkilöstön sitouttamisen keinoista strategian toteuttamiseen Lappiassa kerrotaan tässä kappaleessa myöhemmin. Jo tässä vaiheessa voidaan kuitenkin todeta, että osallistava toimintatapa näyttäisi olevan Lappiassa merkittävämpi strategian jalkauttamiseen keino, kuin tässä viitekehyksessä kuvatut formaalit uskomusjärjestelmät, joskaan niiden merkitystä ei voi kiistää.

### 4.1.3 Rajoittavat järjestelmät

Uskomusjärjestelmät ovat luonteeltaan positiivisia ja kannustavat uusien mahdollisuuksien etsintään. Rajoittavien järjestelmien tarkoitus on sen sijaan rajata näitä mahdollisuuksia tunnistettuihin liiketoimintariskeihin perustuen ja ohjata voimavarat tavoitteiden saavuttamisen kannalta oleellisimpiin asioihin. Perustavinta laatua olevia rajoittavia järjestelmiä ovat liiketoiminnan johtamissäännöt. Näitä ovat mm. lait, sekä organisaation ja työmarkkinajärjestöjen asettamat säännöt ja normit. (Simons 1995, 39-40.)

Lappian johtajien vastukset rajoittavia järjestelmiä koskevaan teemaan olivat mielenkiintoisia. Kumpikaan johtajista ei tunnistanut varsinaisia kieltoja tai rajoituksia sen suhteen, millaisia aloitteita ei toivota tehtävän tai minkälaista toimintaa ei sallita. Sen sijaan molemmat johtajat toivat haastattelussa esiin, että ohjeistusta on laadittu valtavan paljon, mutta viestinnässä on kieltojen ja rajoitusten sijaan kerrottu se, miten pitää toimia. Esimerkkinä Lilja mainitsi tästä ohjeistuksen siitä, miten minkä verran tiettyyn työtehtävään saa käyttää resursseja. Johtajat toivat myös esiin, että kaikkien työntekijöiden kohdalla on tehty työtehtävien ja uudelleenmäärittely ja työn vaatavuuden arviointi strategisen muutosprosessin yhteydessä.

Tutkija tulkitsee, että tehtävätasolle menevää resurssikäytön ohjeistusta ja henkilötasolle menevää työtehtävien uudelleenmäärittelyä voidaan pitää rajoittavina järjestelminä. Niillä johto selvästi kertoo työntekijälle, että häneltä odotetaan näiden työtehtävien suorittamista niille määritellyillä resurssinkäytöllä. Ulkoisista rajoittavista järjestelmistä molemmat johtajat toivat esiin lait ja normit. Kaikki Simonsin tutkimuksen muutosjohtajat sen sijaan käyttivät voimakkaita rajoja estääkseen vanhojen toimintatapojen toteuttamista ilmaisemalla asioita ” emme enää...” -tyyppisesti (Simons

1994, 177). Asioiden ilmaiseminen positiivisella tavalla näyttäisi siis liittyvän Lappian tapaan johtaa strategista muutosta. Tätä voidaan ehkä pitää myös suomalaisen johtamiskulttuuriin ja tähän aikaan kuuluvana hyveenä.

Vaikka rajoittavat järjestelmät ovat selvästi kieltäviä tai negatiivisia, ne antavat johdolle mahdollisuuden delegoida päätöksentekoa. (Simons 1995, 41). Näin on toimittu myös Lappiassa. Kallo kertoi, miten valtaa ja vastuuta on viety poikkeuksellisen alas organisaatiossa, jopa esimiestason alapuolelle on myönnetty mm. hankintavaltuuksia, minkä hän kokee olevan kunnallisessa organisaatiossa poikkeuksellista, mutta jopa kriittistä strategian jalkauttamissa onnistumisen kannalta.

#### ***4.1.4 Diagnostiset ohjausjärjestelmät***

Diagnostiset ohjausjärjestelmät ovat perinteisiä johdon ohjausjärjestelmiä, kuten taloudenohjausjärjestelmä, joiden tehtävänä on taata asetettujen tavoitteiden saavuttaminen. (Simons 1995, 59-61.) Molempien johtajien haastatteluista kävi ilmi, että Lappialla diagnostisiin ohjausjärjestelmiin on panostettu erittäin paljon ja johtajat pitivät niiden antamaa informaatiota kriittisenä strategisen muutoksen johtamisen näkökulmasta. Molemmat johtajat toivat esiin, että nyt kaikki ohjausjärjestelmät on rakennettu tai muutettu palvelemaan uuden strategian mukaisia tavoitteita. Lilja nosti esiin myös sen, että tietojärjestelmillä on keskeinen ohjausvaikutus myös organisaation poisopettamisessa vanhoista toimintatavoista ja että toimintatapoja pyritään muuttamaan tietojärjestelmien tukemana.

Myös Simons nosti tutkimuksessaan esiin, saman asian. uuden strategisen suunnan saavuttamiseksi organisaation on luovuttava ensin monista vanhan strategian toteuttamiseen liittyvistä asioista, kuten opituista toimintamalleista, tietojärjestelmistä, työtehtävistä jne. (Simons 1994, 176.) Ylin johto arvioi strategisten tavoitteiden saavuttamista diagnostisista ohjausjärjestelmistä saatuun tietoon perustuen. Jotta näin voidaan tehdä, on ensin määriteltävä ne tavoitteet ja mittarit, joilla keskeisten strategisten tavoitteiden toteutumista arvioidaan. (Simons 1995, 63.)

Liljan mukaan Lappian suorituskykymittareita on kehitetty tänä vuonna. Suorituskykymittarien kehittämistä jarrutti haaste löytää juuri oikeat suorituskykytavoitteet, mitkä ohjaavat toimintaa juuri oikeaan suuntaan. Mittarien asetannassa haluttiin erityisesti välttää osaoptimointitilanteet.

Usein käykin niin, että palkitsemista ohjaavaan mittariin kiinnitetään enemmän huomiota, kuin itse organisaation päämäärään. Huonosti asetettu mittari voi silloin ohjata toimintaa väärään suuntaan ja aiheuttaa virheellistä toimintaa, kuten osaoptimointiongelmia (Simons 1995, 77-78.)

Liljan mukaan Lappialla tavoitteiden ja mittarien määrittelyä ohjaa vahvasti uusi rahoitusmalli. Toisaalta mittarien on osuttava myös strategiseen päämäärään, mikä on elinvoiman kehittäminen. Mittarointia ja suorituskykytavoitteiden asetantaa on lähestytty mieltimällä mitkä tavoitteet maksimoivat rahoituksen ja toteuttavat strategiaa. Mittareita olisi haluttu enemmänkin, mutta Liljan mukaan mittarien asetannassa päädyttiin siihen, että valintaan noin kymmenen keskeisintä strategista mittaria.

Lilja pitää tärkeimpänä suorituskykymittarina konsernin myyntiä, koska painopiste on siirtymässä hiljalleen valtionosuusrahoituksesta muuhun rahoitukseen. Kuitenkin valtionosuusrahoitus on suurin rahoituksen lähde vielä vuosia, jolloin siitä näkökulmasta keskeisimmät mittarit ovat saatavan valtionosuusrahoituksen määrään vaikuttavat suoritteet. Myös Kallo nosti esiin samat mittarit täsmentäen, että rahoitukseen liittyvät mittarit kertovat myös sen, miten ydinprosesseissa ja niiden laadussa on onnistuttu, sillä määrät, suoritteet ja laadussa onnistuminen käännetään näille mittareille. Sen lisäksi Kallon mukaan tärkeitä seurattavia taloushallinnon mittareita ovat kannattavuuteen, vakavaraisuuteen ja maksuvalmiuteen liittyvät mittarit.

Parhaat mittarit ovat sellaisia, mitkä tuottavat sellaisia mittaustuloksia, mihin yksilö voi itse vaikuttaa mahdollisimman paljon. Mitä kauemmas mittari siirtyy omasta vaikutuspiiristä, sitä rajallisempi ohjausvaikutus sillä on. (Simons 1995, 77-78.) Lappian johtajien mukaan ydinprosesseihin ja sitä kautta saatavaan valtionosuusrahoitukseen vaikuttavat mittarit ovat sellaisia, mihin organisaatiossa voidaan pitkälti vaikuttaa ja ne ovat hyvin ydinprosessien tuotannosta vastaavien johtajien ja esimiesten tiedossa.

Johtamisen näkökulmasta diagnostiset ohjausjärjestelmät mahdollistavat tavoitteiden saavuttamisen ilman jatkuvaa asioihin puuttumista mittarien osoittaessa toiminnan pysymistä sallituissa rajoissa. Kääntäen tämä mahdollistaa organisaation alemmilla tasoilla maksimaalisen itsemääräämisoikeuden, kun esimerkiksi esimiehille voidaan mahdollistaa mittareilla seurattavien tavoitteiden saavuttaminen parhaaksi katsomallaan tavalla. Tavoitteiden asettaminen, mittaaminen, seuranta ja palkitseminen takaavat, että organisaatiossa tehdään oikeita asioita ilman jatkuvaa valvontaa. (Simons 1995, 70.)

Lilja kertoi, että Lappian palkitsemisjärjestelmää ollaan tällä hetkellä uudistamassa sellaiseen suuntaan, mikä kannustaa strategisten aloitteiden tekemiseen. Hän pohti myös sitä, että tietojärjestelmien kehittyttyä riittäväälle tasolle, ne voisivat mahdollisesti tukea henkilökohtaisten tavoitteiden seurannassa ja ohjata palkitsemista. Sen sijaan edellä kuvattuja rahoitukseen kytkeytyviä mittareita on jo Kallon mukaan käytetty avainhenkilöiden vastuuttamiseen. Hän kertoi, että jo nyt olisi mahdollista toimia siten, että jos oppilaat karkaavat johonkin, niin seuraavassa kuussa rahaa ei tule. Se on jo hyväksytty, että puolivuositain näin tulee tapahtumaan.

Näyttää siltä, että Lappiassa laajalle ja syvälle organisaatioon hajautettu toimivalta perustuu johdon organisaation toimijoita kohtaan kokeman luottamuksen lisäksi myös

mittarien ohjausvaikutukseen ja johdon mahdollisuuteen kontrolloida tilannetta sitä kautta poikkeamiin puuttumalla.

#### 4.1.5 Vuorovaikutteiset ohjausjärjestelmät

Toimintaympäristön muutokset aiheuttavat strategian toteuttamisen näkökulmasta epävarmuutta. Vuorovaikutteisten ohjausjärjestelmien tehtävänä on osoittaa näitä muutoksia ja mahdollistaa saatujen tulosten valossa strategian uudistaminen. (Simons 1995, 93-94.)

Seuraavat määritelmät pätevät kaikkiin vuorovaikutteisiin ohjausjärjestelmiin (Simons 1995, 96-97.):

- Järjestelmä tuottaa toistuvan listauksen tärkeistä asioista ylimmän johdon käyttöön.
- Järjestelmä vaatii jatkuvaa ja säännöllistä huomiota johtajilta organisaation kaikilla tasoilla.
- Järjestelmän tuottamat tiedot analysoidaan ja keskustellaan esimiesten, alaisten ja vertaisten kanssa kasvotusten käytävissä tapaamisissa.
- Järjestelmä on katalyytti jatkuvalla muutokselle, taustadataan perustuvalla keskustelulle, oletuksille ja toimintasuunnitelmille.

Liljan mukaan suorituskykytavoitteissa onnistuminen varmistetaan parhaiten prosessien johtamisella ja vastuuttamisella. Lappian uudessa organisoitumismallissa tämä on toteutettu prosessivastuullisten johtajien ja heidän apunaan toimivien tiimien kautta. Prosessien kehittämien on myös yksi sopeuttamisen teema. Prosesseja on kehitetty Lean-mallin mukaisesti.

Tuloksista nousi selvästi esiin, että juuri edellä mainitut tiimit ovat Lappian strategisen muutoksen johtamisen keskiössä. Lappian johto näyttäisi käyttävän kehittämistiimejä hyvin aktiivisesti vuorovaikutteisena ohjausjärjestelmänä.

Yli kolmannes Lappian henkilöstöstä kuuluu haastateltujen mukaan erilaisiin kehittämistiimeihin, joilla on koko organisaation laajuisia kehittämisvastuita. Jokaisella johtotiimin jäsenellä on organisaatiotasoinen kehittämis tehtävä tai kehittämis tehtäviä. Nämä kehittämisvastuut tulevat strategian avainprosesseista. Kehittämiss tiimit toimivat näiden johtajien tukena kehittämis tehtävän toteuttamisessa. (Lilja ja Kallo)

Myös esimiehillä, eli päälliköillä on omia strategisia päämääriä tukevia kehittämis tehtäviä vastuullaan. Niin ikään heillä on lappialaisista koostuva tiimi tukenaan. Myös johtotiimin jäsenet kuntayhtymäjohtajaa myöden kuuluvat joihinkin näistä esimiesten vetämistä tiimistä. Johtotiimissä käydään säännöllisesti maanantaisin

läpi tiimien tehtäviä, rooleja ja tilannetta. Vastaavasti päällikköpalavereissa käydään perjantaisin läpi esimiesten vetämien tiimien asioita. Johtoryhmä osallistuu päälliköiden johtamien tiimien työskentelyyn kiertävästi kerran kuukaudessa järjestettävien ”*johdon sparraus*” -tilaisuuksien muodossa. Näin kaikki päälliköiden johtamat tiimit ehditään läpikäymään noin vuoden aikana. Lilja arvioi, että johtotiimi saa näistä tapaamisista ideoita siihen, miten strategiaa voisi kehittää. (Lilja ja Kallo)

Myös aiemmin esitellystä FinABB:llä tehdystä case-tutkimuksesta käy myös ilmi, että vuorovaikutteisten ohjausjärjestelmien käyttö on omiaan parantamaan strategisen johtamisen laatua ja sitoutumista strategisiin tavoitteisiin. (Tuomela 2005, 293.) Tämä havainto on siis tehty yrityksessä, jossa Lappian tapaan asiakaslähtöisyys oli asetettu strategian keskiöön.

Mielenkiintoisia tutkimustuloksia löytyi myös slovenialaisessa metalliteollisuuden yrityksestä, jossa Lappian tapaan työntekijät muodostivat kehittämisohjelmien alle kahdenlaisia tiimejä, joiden kanssa johto säännöllisesti kommunikoi. Yhdet keskittyivät tuotantoteknologian parantamiseen ja toiset prosessien parantamiseen. Vuorovaikutteisten ohjausjärjestelmien käytön koettiin helpottavan työntekijöiden säännöllistä osallistumista henkilökohtaiseen vuoropuheluun ja keskusteluun, mikä koettiin tarpeelliseksi erityisesti uusien tuotteiden tuotekehityshaasteiden ratkomisessa. Vuorovaikutteiset ohjausjärjestelmät tarjosivat myös mekanismin strategian hienosäätöön kilpailluilla markkinoilla. Lisäksi tutkimuksessa saatiin viitteitä siitä, että luovuus ja innovaatio lisääntyivät kehittämissiimien toiminnan myötä. (Tekavčič ym. 2008, 103, 108.)

## 4.2 Johtopäätökset

Tiimien kautta tapahtuva johdon ja muun organisaation välinen vuorovaikutus näyttäisi olevan täysin keskeisessä roolissa Lappian tavassa toteuttaa strategista johtamista. Koko tiimityöskentelyn malli on rakennettu johtajien kuvaamien koko organisaation läpileikkaavien kehittämistehtävien varaan, jotka linkittyvät johtotiimiläisten tiimien osalta suoraan strategisiin ydinprosesseihin, kuten uudet liiketoiminta-avaukset ja tytäryhtiön markkinaehtoisen toiminnan tukeminen, tai strategiaa tukeviin kehittämistehtäviin, mitkä ovat esimiesten tiimien vastuulla. Nämä organisaation läpileikkaavat kehittämisvastuut liittyvät osaltaan myös johtajien kuvaamaan uuteen strategiaa tukevaan matriisimaiseen organisoitumismalliin. Johtopäätöstä siitä, että tiimit ovat täysin keskeisessä Lappian strategisessa johtamisessa, voidaan perustella sillä, että noin kolmannes henkilöstöstä kuuluu näihin tiimeihin ja että tiimien tavoitteita käydään läpi viikoittain tiimipalavereissa. Johto osallistuu jatkuvasti aktiivisesti tiimien toimintaan ja käyttää tiimejä vuorovaikutteisena ohjausjärjestelmänä.

Jos tarkastelua nostetaan Lappiasta ylemmälle tasolle, niin, ei voida kuitenkaan tehdä sellaista johtopäätöstä, että tällainen matriisimainen dynaaminen organisoituminen ja tiimien käyttäminen strategisen johtamisen keskeisenä välineenä olisi todennäköistä muissakin koulutuskuntayhtymissä tai kuntien omistamissa organisaatioissa. Päinvastoin on todennäköisempää, että saatu tutkimustulos on jopa poikkeuksellinen. Tällainen johtopäätös voidaan tehdä sen perusteella, mitä yleisesti tiedetään kuntien omistamista organisaatioista ja mitä tutkijakin on havainnut työskenneltyään myös kuntien ja kuntien omistamien yhteisöjen kanssa yli 15 vuotta. Päinvastoin kuin case-organisaatiossa, kuntien omistamat organisaatiot ovat tyypillisesti hyvin perinteisiä linjaorganisaatioita, jotka pitävät sisällään useita hierarkkisia hallinnollisia tasoja. Tätä johtopäätöstä puoltaa myös haastatteluissa esiin tullut johtajien väite Lappian edelläkävijän roolista toiminnan kehittämiseen liittyen, joskin varmasti jossakin määrin subjektiivisena näkemyksenä.

Lappiasta saatuja tutkimustuloksia Simonsin Levers of control -viitekehykseen peilattaessa nousi esiin muutama mielenkiintoinen näkökulma liittyen viitekehyyksessä kuvattuihin uskomusjärjestelmiin ja rajoittaviin järjestelmiin. Viitekehyyksessä uskomusjärjestelmät rajataan koskemaan melko tiukasti strategian muodollista viestintää strategian jalkauttamisen työkaluina. Case-organisaatiosta saaduista tuloksista voidaan kuitenkin nähdä, että muodolliset uskomusjärjestelmät eivät ainakaan Lappiassa ole kovin merkittävässä roolissa strategian jalkauttamisessa verrattuna henkilökohtaisen vuorovaikutuksen keinoihin. Kuitenkin näillä keinoilla pyritään täysin samaan asiaan, eli strategian tiedottamiseen, toimeenpanoon ja siihen sitouttamiseen. Simons (1995) korosti henkilökohtaisen vuorovaikutuksen merkitystä uskomusjärjestelmien rinnalla ja niiden tukena, mutta jätti sen hieman irralleen niistä. Johtopäätöksenä tutkija toteaa, että tämän tutkimuksen tulokset vahvistavat laajasti tunnustetun henkilökohtaisen vuorovaikutuksen merkityksen johtamisen välineenä. Tutkija haluaa nostaa tässä yhteydessä keskusteluun kysymyksen siitä, onko LOC-viitekehystä sovellettaessa tarkoituksenmukaista pitäytyä tiukassa rajauksessa, jossa uskomusjärjestelmät kategorisoidaan koskemaan vain muodollista viestintää, vai pitäisikö henkilökohtainen strategian tiedottamiseen liittyvä vuorovaikutus sisällyttää niihin.

Rajoittavien järjestelmien osalta puolestaan voidaan todeta, että toisin kuin Simonsin tutkimuksessa (1994), tutkielman case-organisaatiosta ei noussut esiin sellaisia jyrkkiä rajoituksia tai kieltoja, mitä Simonsin tutkimuksessa havaittiin. Myös hänen LOC-viitekehyyksensä kuvaa rajoittavia järjestelmiä luonteeltaan negatiivisiksi. Lappialta saaduista tuloksista nousi sen sijaan vahvasti esiin rajoittavien järjestelmien käyttö positiivisen lähestymistavan kautta. Johtajat mm. kuvasivat, miten työtehtäviä oli määritelty uudelleen ja ohjeistuksia oli annettu positiivisessa hengessä, mutta mitään varsinaisia kieltoja tai rajoja ei ollut asetettu. Tutkija esittää tähän liittyen johtopäätöksensä, että asioiden ilmaiseminen myönteisellä tavalla liittyy vahvasti tähän aikaan, jossa johtamisen ihanteet ovat muuttuneet 90-luvun puolivälin jälkeen, sekä

tulosten kulttuurisidonnaisuuteen - suomalainen ja yhdysvaltalainen johtamiskulttuuri poikkeavat toisistaan. Yleisesti ottaen voidaan todeta, että toiminnan ohjaaminen positiivisen ilmaisutavan kautta luo organisaatioon myös turvallisuuden tunnetta ja varmuutta siitä, että tehdään oikeita asioita. Näin ollen tutkija arvioisi kriittisesti LOC-viitekehystä 2010-luvun kontekstissa, koska rajoittavat järjestelmät ilmaistaan siinä luonteeltaan selvästi negatiivisiksi. Varauksena on tuotava esiin, että tutkija on tulkinnut positiivisessa hengessä toteutetun ohjeistuksen rajoittavana järjestelmäksi, mikä saattaa olla tulkintana kiistanalainen.

Jos mietitään diagnostisten johdon ohjausjärjestelmien käyttöä Lappiassa suhteessa tiedeyhteisössä vallitsevaan käsitykseen niiden merkityksestä ohjauksen välineenä, voidaan johtopäätöksenä todeta, että Lappian esimerkki vahvistaa sitä käsitystä, minkä mm. Simons (1994) toi esiin. Sen mukaan ohjausjärjestelmien ja niihin liittyvien mittarien tehokas käyttö mahdollistaa itsemääräämisoikeuden maksimoimisen organisaation eri tasoilla johdon voidessa valvoa toimintaa mittarien kautta ja puuttua vain poikkeamiin. Lappiassa valtaa ja vastuuta on talousjohtaja Kallon mukaan jaettu poikkeuksellisen syvälle ja laajalle organisaatioon. Lappiassa kaikki diagnostiset ohjausjärjestelmät on kuntayhtymäjohtaja Liljan mukaan muutettu vastaamaan uutta organisoitumismallia ja ohjaamaan toimintaa kohti strategisia päämääriä. Kallon puolesta on tosi esiin konkreettisen esimerkin tästä kertoessaan resurssien allokoinnista mittarien antaman tiedon perusteella.

Aikaisemmin tässä luvussa kuvattu tiimien käyttäminen organisaatiotasoisia strategisia tavoitteita tukevasti ja kehittävästi on tutkimusongelman näkökulmasta ehkä mielenkiintoisin tulos, mutta siitä ei voida vetää kovin pitkälle meneviä johtopäätöksiä nostettaessa keskustelu Lappian ulkopuolelle yleiseen keskusteluun. Löytyy kuitenkin tutkimustietoa siitä, että innovatiivisuuteen ja toiminnan jatkuvaan kehittämiseen vahvasti panostavissa organisaatioissa erilaisiin kehittämistiimeihin näytetään luotettavan laajemminkin strategisen johtamisen työkaluna. Esimerkiksi teoreettisessa viitekehyksessä mainittu Tekavčič ym. (2008) saivat case-tutkimuksessaan viitteitä siitä, että henkilöstön sitouttamien kehittämistiimien työskentelyyn ja niiden ottaminen johdon vuorovaikutteiseksi ohjausjärjestelmäksi näyttäisi todistavan luovuuden ja tuoteinnovaatioiden lisääntymistä. Lappian osalta on vielä liian aikaista tehdä johtopäätöksiä tiimien toiminnan merkityksestä konkreettisiin tuloksiin, mutta se voidaan todeta, että Lappiassa panostetaan niin ikään vahvasti jatkuvaan kehittämiseen ja haetaan uusia innovaatioita erityisesti markkinaehtoisen toiminnan puolella. Näin ollen johtopäätöksenä voidaan todeta, että myös Lappian johto uskoo tiimityöskentelymalliin tavoitellessaan uusia innovaatioita ja toiminnan kehittymistä, mikä siis osaltaan tukee tiedeyhteisössä aiemmin tehtyjä samansuuntaisia johtopäätöksiä kehittämistiimien merkityksestä johdon ohjausvälineenä.

### 4.3 Tutkimuksen arviointi

Tutkimusta arvioitaessa on tapana ottaa kantaa sen validiteettiin ja reliabiliteettiin, sekä yleistettävyyteen. Tämän tutkimuksen kohdalla haastateltavien valintaan ja kysymysten aseteluun kiinnitettiin erityistä huomiota. Tutkimuksessa haluttiin tuoda esiin nimenomaan johdon näkökulma ja teemahaastattelulla antaa johdolle itselleen tilaa kertoa ilmiöistä teemojen ympärillä. Haastattelujen teemat oli rajattu tiukasti teoreettisen viitekehyksen mukaiseksi, mutta haastateltavalle annettiin tilaa liikkua niiden sisällä. Myös tutkimuksen kohdeorganisaation valintaa voidaan pitää hyvin perusteltuna. Lappia edustaa ammatillisten koulutuksenjärjestäjien joukossa suurehkoa kuntayhtymää, jonka voidaan katsoa lukeutuvan edelläkävijöiden joukkoon toimialaa koskeviin voimakkaisiin muutoksiin reagoimisessa. Lappia edustaa myös laajojen koulutuksen järjestämistä vastuiden ja konsernirakenteen näkökulmasta kattavasti alan toimijaa. Tutkimuksen johtopäätökset perustuvat tutkijan omaan arvioon, mikä on muodostettu peilaamalla empiiristä aineistoa teoreettiseen viitekehykseen. Näin ollen, vaikka johtopäätöksissä tulkinnalle jää aina tilaa, niin tehdyt johtopäätökset ovat kuitenkin perusteltuja. Edellä mainituin perustein tutkija arvioi tutkimuksen validiteetin olevan varsin hyvä.

Tutkimuksen reliabiliteettia arvioitaessa on huomioitava, että haastateltavat saivat kertoa asioista teemojen sisällä melko vapaamuotoisesti, jolloin haastateltavien rooli ja sitä kautta vaikutus saatuun tutkimustulokseen korostui. Tämän voidaan arvioida syventävän myös tutkimuskysymyksessä mainittua ylimmän johdon näkökulmaa. Lisäksi valittu tapa esittää tutkimustulokset ensin haastatteluittain ja sitten yhteenvetona lisää tutkimuksen reliabiliteettia. Näin siksi, että molempien haastateltavien pitkälti samansisältöisten vastausten voidaan katsoa vahvistavan tulosten uskottavuutta. Edellä mainituin perustein tutkija kokee, että tutkimuksen reliabiliteetti muihin samantyyppisiin tutkimusotteisiin verraten on hyvä.

Tutkimuksen yleistettävyyttä arvioitaessa voidaan sanoa, että tulokset eivät sellaisenaan ole millään tavalla yleistettävissä. Ei voida sanoa, että Lappian malli toimisi jossakin muualla sillä perusteella, että se on toiminut tutkittavassa organisaatiossa. Näin siksi, että tulokset ovat kuitenkin vain kahden henkilön näkemyksiä asiasta ja koska toista samanlaista organisaatiota samanlaisine sidosryhmäsuhteineen ei ole olemassa. Myös johtopäätökset ovat jossakin määrin subjektiivista tutkijan tulkintaa.

Sen sijaan yleistettävyydestä voidaan sanoa, että koska strateginen muutos ja sen suunta aiheutuivat pitkälti ulkoisista koko toimialaa koskettavista suurista muutoksista, niin voidaan olettaa, että muutkin vastaavat koulutuskuntayhtymät ovat samojen haasteiden edessä tai niiden keskellä. Näin ollen tiettyjä tutkimuksessa esiin nousseita muutosta ohjanneita tekijöitä voidaan varovaisesti ja varauksin yleistää kontekstuaalisesti koskemaan ammatillisen koulutuksenjärjestäjien toimialaa. Esimerkiksi uuden

rahoitusmallin vaikutuksen voidaan sanoa tutkimuksen tulosten perusteella aiheuttavan tarvetta uudelleenarvioida strategiaa muissakin vastaavanlaisissa organisaatioissa. Voidaan myös sanoa, että tiettyjen asioiden kontekstuaalisen yleistettävyyden johdosta tutkimus saattaisi tarjota mielenkiintoisen näkökulman muillekin ammatillisen koulutuksen järjestäjille osana sitä pohdintaa, miten toimialaa koskettavaa voimakasta muutosta hallitaan.

#### **4.4 Jatkotutkimus**

Kuntayhtymiä syytetään usein tehottomiksi isännättömän rahan käyttäjiksi ja kuntia byrokraattisiksi ja kankeiksi toimijoiksi, joissa tarvittavia rakenteellisia uudistuksia ja oikeanlaisia sopeutustoimenpiteitä ei kyetä tekemään.

Tutkijalla on yli 15 vuoden työkokemus kuntien ja kuntaorganisaatioiden kanssa toimimisesta. Tutkija on toiminut kunnassa tai kuntien omistamissa yhtiöissä suorittavissa tehtävissä, asiantuntijatehtävissä ja johtavassa asemassa. Lisäksi tutkija on toiminut noin puolet työurastaan konsulttina, konsultoiden yritysten ja valtionhallinnon lisäksi kuntia. Tähän työkokemukseen pohjautuen tutkija väittää, että tutkimuksen kohteena ollut kuntayhtymä on varsin poikkeuksellinen, mutta innostava organisaatio.

Tutkija huomasi tutkimusta tehdessään, että strategista muutosta on tutkittu suomalaisissa kunnissa tai kuntien omistamissa organisaatioissa hyvin vähän. Olisi kuitenkin erittäin mielenkiintoista ja varmasti yhteiskunnallista kehitystäkin tukevaa ja rohkaisevaa, jos tätä aihepiiriä koskevaa tutkimusta tehtäisi lisää.

## LÄHTEET

### Kirjallisuus ja tutkimukset

- Abdi, F. & Sohrab, K. & Seyed, M. (2006) *Glean Lean: How to use Lean approach in service industries?* Journal of Services Research, Vol. 6, 191-206.
- Gellerman, Saul W. (1986) Why 'good' managers make bad ethical choices. *Harvard Business Review*, Vol. 64 (4), 85–90
- Heinicke, A. & Guenthera, T. & Widener, S. (2016) *The constructive approach in management accounting research*. Journal of Management Accounting Research, Vol. 33, 25-41.
- Henri, Jean-François (2006) *Organizational culture and performance measurement systems*. Accounting, Organizations and Society, Vol. 31 (1), 77–103
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2004) *Tutki ja kirjoita*. Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä
- Kasanen, E., Lukka, K. & Siitonen A. (1991) Konstruktivinen tutkimusote liiketaloustieteessä, Liiketaloudellinen Aikakauskirja, No.3, s.301-329
- Malmi, T. & Brown, D. (2008) *Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions*. Journal of Management Accounting Research 19, 287–300.
- Neilimo, K. & Näsi, J. (1980) *Nomoteettinen tutkimusote ja suomalainen yrityksen taloustiede: Tutkimus positivismiin soveltamisesta*. Tampereen yliopisto, Tampere.
- Simons, Robert (1994) How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. *Strategic Management Journal*, Vol. 15, 169–189.
- Simons, Robert (1995) *Levers of control*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts
- Soininen, Marjaana (1995) *Tieteellisen tutkimuksen perusteet*. Painosalama, Turku
- Tekavčič, M. & Peljhan, D. & Šević, T. (2008) *Levers of control: Analysis of management control systems in a Slovenian company*. The Journal of Applied Business Research, Vol. 24 (4) 97–112.
- Tuomela Tero-Seppo (2005) *The interplay of different levers of control: A case study of introducing a new performance measurement system*. Journal of Management Accounting Research 16, 293–320.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki
- Widener, S. (2007) *An empirical analysis of the levers of control framework*. Accounting, Organizations and Society, Vol. 32, 757-788.

Womack, J. & Jones, D. & Roos, D. (1991) *The machine that changed the world: The story of Lean production*. Harper perennial, New York.

### **Haastattelut ja puhelut**

Kallo, Juha, talousjohtaja, Kemi-Tornionlaakson koulutuskuntayhtymä Lappia.  
Haastattelu 10.10.2019.

Kallo, Juha. Nauhoittamaton puhelinkeskustelu J. Kallon kanssa 29.10.2019.

Kallo, Juha. Sähköposti 10.10.2019.

Lilja, Virpi, kuntayhtymäjohtaja, Kemi-Tornionlaakson koulutuskuntayhtymä Lappia.  
Haastattelu 10.10.2019.

Lilja, Virpi. Nauhoittamaton puhelinkeskustelu V. Liljan kanssa 29.10.2019.

Lilja, Virpi. Sähköposti 5.11.2019.

### **Muistiot ja esitykset**

Hänninen, Seppo (2018) Ammatillisen koulutuksen talouspäälliköt. Alustus AMKE ry:n  
syyspäivillä. Helsinki, 2.11.2018.

KKV 4.1.2017 dnro 153/14.00.40/2016

Opetus- ja kulttuuriministeriö (2019) < [https://minedu.fi/documents/1410845/4171155/Ammatillisten+tutkintojen+ja+koulutuksen+j%C3%A4rjest%C3%A4j%C3%A4t+1.1.2019+alkaen\\_netiversio.pdf/488b5675-1b97-bf58-bdd4-5d1e5a5d8c72/Ammatillisten+tutkintojen+ja+koulutuksen+j%C3%A4rjest%C3%A4j%C3%A4t+1.1.2019+alkaen\\_netiversio.pdf](https://minedu.fi/documents/1410845/4171155/Ammatillisten+tutkintojen+ja+koulutuksen+j%C3%A4rjest%C3%A4j%C3%A4t+1.1.2019+alkaen_netiversio.pdf/488b5675-1b97-bf58-bdd4-5d1e5a5d8c72/Ammatillisten+tutkintojen+ja+koulutuksen+j%C3%A4rjest%C3%A4j%C3%A4t+1.1.2019+alkaen_netiversio.pdf)>, haettu 13.9.2019

### **Internet-sivut**

Kemi-Tornionlaakson koulutuskuntayhtymä Lappia. <<http://www.lappia.fi/lappia>>, haettu 25.11.2019.

Kemi-Tornionlaakson koulutuskuntayhtymä Lappia.  
<<http://www.lappia.fi/lappia/esittely/strategia>>, haettu 25.11.2019.

Kemi-Tornionlaakson koulutuskuntayhtymä Lappia.  
<<http://www.lappia.fi/lappia/esittely/organisaatio>>, haettu 25.11.2019.

Kemi-Tornionlaakson koulutuskuntayhtymä Lappia.  
<<http://www.lappia.fi/lappia/esittely/organisaatio/tiimit>>, haettu 25.11.2019.

Kemi-Tornionlaakson koulutuskuntayhtymä Lappia.  
<<http://www.lappia.fi/työelämäpalvelut/yhteistyökumppaneitamme>>, haettu 25.11.2019.

**Lainsäädäntö**

Kuntalaki 10.4.2015/410 <<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2015/20150410>>, haettu 5.11.2019.

Laki ammatillisesta koulutuksesta 11.8.2017/531 <<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2017/20170531>>, haettu 5.11.2019.

Laki opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta annetun lain muuttamisesta 11.8.2017/532 <<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2017/20170532>>, haettu 5.11.2019.

Kilpailulaki 12.8.2011/948 <<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2011/20110948>>, haettu 5.11.2019.

Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi kilpailulain muuttamisesta ja eräksi siihen liittyviksi laeiksi, Eduskunnan vastaus EV 286/2018 vp — HE 68/2018 vp <[https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/KasittelytiedotValtiopaivaasia/Sivut/HE\\_68+2018.aspx](https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/KasittelytiedotValtiopaivaasia/Sivut/HE_68+2018.aspx)>, haettu 5.11.2019.

## LIITE 1 Ammatillisen koulutuksen järjestäjät 1.1.2019 alkaen

Lähde: OKM:n internetsivusto

<https://minedu.fi/ammattillisen-koulutuksen-jarjestaminen/>

Ammatillisten tutkintojen ja koulutuksen järjestäjät 1.1.2019 alkaen.pdf

	Koulutuksen järjestäjä	Järjestäjän kotipaikan maakunta	Opiskelijavuosien vähimmäismäärä	Työvoimakoulutus	Oppisopimuskoulutus	Vankilo-opetus
1	Helsingin kaupunki	Uusimaa	8 947	1	1	
2	Tampereen kaupunki	Pirkanmaa	8 065	1	1	
3	Oulun seudun koulutuskuntayhtymä (OSEKK)	Pohjois-Pohjanmaa	6 829	1	1	
4	Jyväskylän Koulutuskuntayhtymä	Keski-Suomi	6 525	1	1	1
5	Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnia	Uusimaa	5 838	1	1	
6	Savon Koulutuskuntayhtymä	Pohjois-Savo	5 755	1	1	1
7	Koulutuskeskus Salpaus -kuntayhtymä	Päijät-Häme	5 467	1	1	
8	Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä	Uusimaa	5 059	1	1	1
9	Pohjois-Karjalan Koulutuskuntayhtymä	Pohjois-Karjala	4 815	1	1	1
10	Turun kaupunki	Varsinais-Suomi	4 466	1	1	1
11	Länsirannikon Koulutus Oy	Satakunta	4 312	1	1	
12	Seinäjoen koulutuskuntayhtymä	Etelä-Pohjanmaa	4 109	1	1	
13	SASKY koulutuskuntayhtymä	Pirkanmaa	3 324	1	1	1
14	Hyrria koulutus Oy	Uusimaa	3 141	1	1	1
15	Rovaniemen Koulutuskuntayhtymä	Lappi	3 139	1	1	
16	Vantaan kaupunki	Uusimaa	3 063	1	1	
17	Jokilaaksojen koulutuskuntayhtymä	Pohjois-Pohjanmaa	3 008	1	1	1
18	Etelä-Karjalan Koulutuskuntayhtymä	Etelä-Karjala	2 900	1	1	
19	Keski-Pohjanmaan Koulutusyhtymä	Keski-Pohjanmaa	2 572	1	1	
20	Kajaanin kaupunki	Kainuu	2 561	1	1	
21	Etelä-Savon Koulutus Oy	Etelä-Savo	2 518	1	1	
22	EdupoliPointCollege Oy	Uusimaa	2 494	1	1	
23	Luksia, Länsi-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä	Uusimaa	2 470	1	1	
24	Kemi-Tornionlaakson koulutuskuntayhtymä Lappia	Lappi	2 434	1	1	1
25	Vaasan kaupunki	Pohjanmaa	2 401	1	1	1
26	Kotkan-Haminan seudun koulutuskuntayhtymä	Kymenlaakso	2 316	1	1	
27	Kouvolan kaupunki	Kymenlaakso	2 256	1	1	
28	Koulutuskuntayhtymä Tavastia	Kanta-Häme	2 145	1	1	1
29	Helsinki Business College Oy	Uusimaa	1 890			
30	Salon Seudun Koulutuskuntayhtymä	Varsinais-Suomi	1 889	1	1	
31	Satakunnan koulutuskuntayhtymä	Satakunta	1 814	1	1	1
32	Ami-säätiö sr	Uusimaa	1 666	1	1	
33	Raisio Seudun Koulutuskuntayhtymä	Varsinais-Suomi	1 630	1		
34	Lounais-Suomen koulutuskuntayhtymä	Varsinais-Suomi	1 604	1	1	
35	Axxell Utbildning Ab	Uusimaa	1 592	1		
36	Suomen Diakoniasopisto - SDO Oy	Uusimaa	1 564	1		
37	Äänekosken Ammatillisen Koulutuksen kuntayhtymä	Keski-Suomi	1 472	1	1	
38	Hengitysliitto ry	Uusimaa	1 462			
39	Svenska Österbottens förbund för Utbildning och Kultur	Pohjanmaa	1 394	1		
40	Kirkkopalvelut ry	Uusimaa	1 390			
41	Itä-Savon koulutuskuntayhtymä	Etelä-Savo	1 361	1	1	1
42	Perho Liiketalousopisto Oy	Uusimaa	1 332	1		
43	Ylä-Savon koulutuskuntayhtymä	Pohjois-Savo	1 320	1	1	1
44	Optima samkommun	Pohjanmaa	1 198	1	1	
45	Lounais-Hämeen koulutuskuntayhtymä	Kanta-Häme	1 130	1	1	
46	Valkeakosken seudun koulutuskuntayhtymä	Pirkanmaa	1 000	1		
47	Ammattiopisto Spesia Oy	Uusimaa	986			
48	Tampereen Aikuiskoulutussäätiö sr	Pirkanmaa	956	1	1	
49	Markkinointi-instituutin Kannatusyhdistys ry	Uusimaa	953			
50	Peimarin koulutuskuntayhtymä	Varsinais-Suomi	945	1		1
51	Invalidisäätiö sr	Uusimaa	893			
52	Raahen Koulutuskuntayhtymä	Pohjois-Pohjanmaa	890	1		
53	Svenska Framtidsskolan i Helsingforsregionen Ab	Uusimaa	873			
54	Ammattienedistämislaitossäätiö AEL sr	Uusimaa	818		1	
55	Työtehoseura ry	Uusimaa	702	1		
56	Kauppiaitten Kauppaoppilaitos Oy	Uusimaa	664			
57	Turun Aikuiskoulutussäätiö sr	Varsinais-Suomi	610	1	1	
58	Kiipulasäätiö sr	Kanta-Häme	582			
59	Suupohjan Koulutuskuntayhtymä	Etelä-Pohjanmaa	563			
60	Järvisseudun Koulutuskuntayhtymä	Etelä-Pohjanmaa	555	1		

Lähde: OKM:n internetsivusto

<https://minedu.fi/ammattillisen-koulutuksen-jarjestaminen/>

Ammatillisten tutkintojen ja koulutuksen järjestäjät 1.1.2019 alkaen.pdf

	Koulutuksen järjestäjä	Järjestäjän kotipaikan maakunta	Opiskelijavuosien vähimmäismäärä	Työvoimakoulutus	Oppisopimus-koulutus	Vankila-opeetus
1	Helsingin kaupunki	Uusimaa	8 947	1	1	
2	Tampereen kaupunki	Pirkanmaa	8 065	1	1	
3	Oulun seudun koulutuskuntayhtymä (OSEKK)	Pohjois-Pohjanmaa	6 829	1	1	
4	Jyväskylän Koulutuskuntayhtymä	Keski-Suomi	6 525	1	1	1
5	Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnia	Uusimaa	5 838	1	1	
6	Savon Koulutuskuntayhtymä	Pohjois-Savo	5 755	1	1	1
7	Koulutuskeskus Salpaus -kuntayhtymä	Päijät-Häme	5 467	1	1	
8	Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä	Uusimaa	5 059	1	1	1
9	Pohjois-Karjalan Koulutuskuntayhtymä	Pohjois-Karjala	4 815	1	1	1
10	Turun kaupunki	Varsinais-Suomi	4 466	1	1	1
11	Länsirannikon Koulutus Oy	Satakunta	4 312	1	1	
12	Seinäjoen koulutuskuntayhtymä	Etelä-Pohjanmaa	4 109	1	1	
13	SASKY koulutuskuntayhtymä	Pirkanmaa	3 324	1	1	1
14	Hyria koulutus Oy	Uusimaa	3 141	1	1	1
15	Rovaniemen Koulutuskuntayhtymä	Lappi	3 139	1	1	
16	Vantaan kaupunki	Uusimaa	3 063	1	1	
17	Jokilaaksojen koulutuskuntayhtymä	Pohjois-Pohjanmaa	3 008	1	1	1
18	Etelä-Karjalan Koulutuskuntayhtymä	Etelä-Karjala	2 900	1	1	
19	Keski-Pohjanmaan Koulutusyhtymä	Keski-Pohjanmaa	2 572	1	1	
20	Kajaanin kaupunki	Kainuu	2 561	1	1	
21	Etelä-Savon Koulutus Oy	Etelä-Savo	2 518	1	1	
22	EdupoliPointCollege Oy	Uusimaa	2 494	1	1	
23	Luksia, Länsi-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä	Uusimaa	2 470	1	1	
24	Kemi-Tornionlaakson koulutuskuntayhtymä Lappia	Lappi	2 434	1	1	1
25	Vaasan kaupunki	Pohjanmaa	2 401	1	1	1
26	Kotkan-Haminan seudun koulutuskuntayhtymä	Kymenlaakso	2 316	1	1	
27	Kouvolan kaupunki	Kymenlaakso	2 256	1	1	
28	Koulutuskuntayhtymä Tavastia	Kanta-Häme	2 145	1	1	1
29	Helsinki Business College Oy	Uusimaa	1 890			
30	Salon Seudun Koulutuskuntayhtymä	Varsinais-Suomi	1 889	1	1	
31	Satakunnan koulutuskuntayhtymä	Satakunta	1 814	1	1	1
32	Ami-säätiö sr	Uusimaa	1 666	1	1	
33	Raisio Seudun Koulutuskuntayhtymä	Varsinais-Suomi	1 630	1		
34	Lounais-Suomen koulutuskuntayhtymä	Varsinais-Suomi	1 604	1	1	
35	Axxell Utbildning Ab	Uusimaa	1 592	1		
36	Suomen Diakoniaopisto - SDO Oy	Uusimaa	1 564	1		
37	Äänekosken Ammatillisen Koulutuksen kuntayhtymä	Keski-Suomi	1 472	1	1	
38	Hengityslitto ry	Uusimaa	1 462			
39	Svenska Österbottens förbund för Utbildning och Kultur	Pohjanmaa	1 394	1		
40	Kirkkopalvelut ry	Uusimaa	1 390			
41	Itä-Savon koulutuskuntayhtymä	Etelä-Savo	1 361	1	1	1
42	Perho Liiketalousopisto Oy	Uusimaa	1 332	1		
43	Ylä-Savon koulutuskuntayhtymä	Pohjois-Savo	1 320	1	1	1
44	Optima samkommun	Pohjanmaa	1 198	1	1	
45	Lounais-Hämeen koulutuskuntayhtymä	Kanta-Häme	1 130	1	1	
46	Valkeakosken seudun koulutuskuntayhtymä	Pirkanmaa	1 000	1		
47	Ammattiopisto Spesia Oy	Uusimaa	986			
48	Tampereen Aikuiskoulutussäätiö sr	Pirkanmaa	956	1	1	
49	Markkinointi-instituutin Kannatusyhdistys ry	Uusimaa	953			
50	Peimarin koulutuskuntayhtymä	Varsinais-Suomi	945	1		1
51	Invaldisäätiö sr	Uusimaa	893			
52	Raahen Koulutuskuntayhtymä	Pohjois-Pohjanmaa	890	1		
53	Svenska Framtidsskolan i Helsingforsregionen Ab	Uusimaa	873			
54	Ammattienedistämislaitossäätiö AEL sr	Uusimaa	818		1	
55	Työtehoseura ry	Uusimaa	702	1		
56	Kauppiäitten Kauppaoppilaitos Oy	Uusimaa	664			
57	Turun Aikuiskoulutussäätiö sr	Varsinais-Suomi	610	1	1	
58	Kiipulasäätiö sr	Kanta-Häme	582			
59	Suupohjan Koulutuskuntayhtymä	Etelä-Pohjanmaa	563			
60	Järviseudun Koulutuskuntayhtymä	Etelä-Pohjanmaa	555	1		
61	Suomen yrittäjäopiston kannatus Oy	Etelä-Pohjanmaa	488	1		
62	Rastor Oy	Uusimaa	477			
63	Hämeen ammatti-instituutti Oy	Kanta-Häme	456			

	Koulutuksen järjestäjä	Järjestäjän kotipaikan maakunta	Opiskelijavuosien vähimmäismäärä	Työvoimakoulutus	Oppisopimuskoulutus	Vankilaopetus
60	Järviseudun Koulutuskuntayhtymä	Etelä-Pohjanmaa	555	1		
61	Suomen yrittäjäopiston kannatus Oy	Etelä-Pohjanmaa	488	1		
62	Rastor Oy	Uusimaa	477			
63	Hämeen ammatti-instituutti Oy	Kanta-Häme	456			
64	Kiinteistöalan Koulutussäätiö sr	Uusimaa	332			
65	Ahlmanin koulun Säätiö sr	Pirkanmaa	329			
66	Hevosopisto Oy	Kanta-Häme	310			
67	Turun Ammattiopistosäätiö sr	Varsinais-Suomi	302	1		
68	Suomen Urheiluopiston Kannatusosakeyhtiö	Päijät-Häme	218			
69	Turun kristillisen opiston säätiö sr	Varsinais-Suomi	218			
70	Samkommunen för Yrkesutbildning i Östra Nyland	Uusimaa	214			
71	Maalariammattikoulun kannatusyhdistys r.y.	Uusimaa	199			
72	Pohjois-Suomen Koulutuskeskussäätiö sr	Pohjois-Pohjanmaa	194	1		
73	Tohtori Matthias Ingmanin säätiö sr	Pohjois-Savo	184			
74	Harjun Oppimiskeskus Oy	Kymenlaakso	183			
75	Raahen Porvari- ja Kauppakoulurahasto sr	Pohjois-Pohjanmaa	179			
76	Suomen ympäristöopisto SYKLI Oy	Uusimaa	169	1		
77	Jyväskylän kristillisen opiston säätiö sr	Keski-Suomi	166			
78	Valtakunnallinen valmennus- ja liikuntakeskus Oy	Päijät-Häme	158			
79	Marttayhdistysten liitto ry	Pohjois-Pohjanmaa	153	1		
80	Kuortaneen Urheiluopistosäätiö sr	Etelä-Pohjanmaa	139			
81	Jollas-Opisto Oy	Uusimaa	136			
82	Varalan Säätiö sr	Pirkanmaa	128			
83	Haapaveden Opiston kannatusyhdistys ry	Pohjois-Pohjanmaa	120			
84	Jyväskylän Talouskouluyhdistys r.y.	Keski-Suomi	118			
85	Pohjois-Satakunnan Kansanopiston kannatusyhdistys r.y.	Satakunta	117			
86	Folkhälsan Utbildning Ab	Uusimaa	108			
87	Kisakalliosäätiö sr	Uusimaa	105			
88	Pop & Jazz Konservatorion Säätiö sr	Uusimaa	105			
89	Suomen Nuorisio-Opiston kannatusyhdistys ry	Etelä-Savo	102			
90	Korpisaaren Säätiö sr	Etelä-Pohjanmaa	97			
91	Kuopion Talouskoulun kannatusyhdistys r.y.	Pohjois-Savo	90			
92	Kalajoen Kristillisen Opiston kannatusyhdistys ry	Pohjois-Pohjanmaa	89			
93	Kanneljärven Kansanopiston kannatusyhdistys r.y.	Uusimaa	85			
94	Kellosepäntaidon Edistämissäätiö sr	Uusimaa	83			
95	KSAK Oy	Pohjois-Pohjanmaa	82	1		
96	Palkansaajien koulutussäätiö sr	Uusimaa	81			
97	Aitoon Emäntäkoulu Oy	Pirkanmaa	79			
98	Turun Konservatorion kannatusyhdistys - Garantiföreningen för Åbo Konservatorium r.y.	Varsinais-Suomi	79			
99	Kouvolan Aikuiskoulutussäätiö sr	Kymenlaakso	77	1		
100	Portaanpää ry	Pohjois-Savo	77			
101	Management Institute of Finland MIF Oy	Uusimaa	73			
102	Kaustisen Evankelisen Opiston Kannatusyhdistys ry	Keski-Pohjanmaa	69			
103	Ava-Instituutin kannatusyhdistys ry	Uusimaa	68			
104	Joensuun kaupunki	Pohjois-Karjala	68			
105	Rakennusteollisuus RT ry	Uusimaa	67			
106	Tanhuvaaran Säätiö sr	Etelä-Savo	66			
107	Itä-Suomen Liikuntaopisto Oy	Pohjois-Karjala	64			
108	Peräpohjolan Kansanopiston kannatusyhdistys ry	Lappi	64			
109	Kansan Sivistystyön Liitto KSL ry	Uusimaa	63			
110	Tampereen Musiikkiopiston Säätiö sr	Pirkanmaa	61			
111	Helsingin Konservatorion Säätiö sr	Uusimaa	59			
112	Kuopion Konservatorion kannatusyhdistys r.y.	Pohjois-Savo	52			
113	Pohjois-Savon Kansanopistoseura r.y.	Pohjois-Savo	50			
114	Rovalan Setlementti ry	Lappi	50			
115	Suomen Ilmailuopisto Oy	Satakunta	49			
116	Palloilu Säätiö sr	Kanta-Häme	47			
117	Paasikiviopistoyhdistys r.y.	Uusimaa	45			
118	Keski-Pohjanmaan Konservatorion Kannatusyhdistys Ry	Keski-Pohjanmaa	43			
119	Lahden Konservatorio Oy	Päijät-Häme	43			
120	Oulun kaupunki	Pohjois-Pohjanmaa	43			
121	Eurajoen kristillisen opiston kannatusyhdistys r.y.	Satakunta	37			
122	Laajasalon opiston säätiö sr	Uusimaa	37			
123	Rautaruukki Oyj	Uusimaa	37			
124	Itä-Karjalan Kansanopistoseura ry	Etelä-Savo	36			
125	Toyota Auto Finland Oy	Uusimaa	35			
126	KONE Hissit Oy	Uusimaa	33			
127	Kvarnen samkommun	Pohjanmaa	32			
128	Raudaskylän Kristillinen Opisto r.y.	Pohjois-Pohjanmaa	30			
129	Fysikaalinen hoitolaitos Arcus Lumio & Pirttimaa	Pirkanmaa	29			
130	TYA-oppilaitos Oy	Varsinais-Suomi	28			

	Koulutuksen järjestäjä	Järjestäjän kotipaikan maakunta	Opiskelijavuosien vähimmäismäärä	Työvoimakoulutus	Oppisopimuskoulutus	Vankilaopetus
131	Lahden kansanopiston säätiö sr	Päijät-Häme	27			
132	Suomen kansallisooppera ja -baletti sr	Uusimaa	27			
133	Fria Kristliga Folkhögskolan i Vasa	Pohjanmaa	26			
134	Karstulan Evankelisen Kansanopiston kannatusyhdistys ry	Keski-Suomi	23			
135	Suomen Luterilainen Evankeliumiyhdistys ry	Uusimaa	21			
136	Air Navigation Services Finland Oy	Uusimaa	20			
137	Kiteen Evankelisen Kansanopiston kannatusyhdistys ry	Pohjois-Karjala	20			
138	Valkealan Kristillisen Kansanopiston kannatusyhdistys r.y.	Kymenlaakso	17			
139	Haus Kehittämiskeskus Oy	Uusimaa	11			
140	Lieksan Kristillisen Opiston kannatusyhdistys ry	Pohjois-Karjala	7			
141	TUL:n Kisakeskussäätiö sr	Uusimaa	5			
142	Cimson Koulutuspalvelut Oy	Uusimaa	ei vähimmäismäärää	1		
143	Meyer Turku Oy	Varsinais-Suomi	ei vähimmäismäärää	1		
144	Saamelaisalueen Koulutuskeskus	Lappi	ei vähimmäismäärää	1		
145	Traffica Oy	Pohjois-Savo	ei vähimmäismäärää	1		
146	Valmet Automotive Oy	Varsinais-Suomi	ei vähimmäismäärää	1		
	<b>Yhteensä</b>		<b>159 335</b>	<b>61</b>	<b>40</b>	<b>15</b>

## LIITE 2 Kuntayhtymäjohtaja Virpi Liljan haastattelun runko

### Teema 1: Strategiatyö (uskomusjärjestelmät ja rajoittavat järjestelmät)

Organisaatiossanne on tapahtunut suuria muutoksia. Organisaationne kotisivuilla kerrotaan että:

*"Lappian strategiaprosessiin ovat osallistuneet omistajat, yhtymähallitus, työelämä ja sidosryhmät, opiskelijat, henkilöstö ja organisaatio johtohenkilöineen."*

- Miten kuvailisitte tuon strategiauudistuksen laajuutta suhteessa vanhaan strategiaan?
- Kertokaa strategian uudistamisprosessista ja niistä perusteista, millä nykyinen strategia luotiin.
- Miten organisaation toimintaa haluttiin muuttaa ja mitkä ovat uuden strategian tärkeimmät tavoitteet?
- Milloin uutta strategiaa on ryhdytty toteuttamaan?
- Miten uutta strategiaa on viestitty organisaation eri tasoille?
- Mitkä ovat mielestänne uuden strategian toteuttamisen kannalta tärkeimmät asiat, mitä organisaation on omaksuttava?
- Keiden henkilöiden tai minkä henkilöstöryhmien koette olevan avainasemassa uuden strategian toteuttamisen kannalta?
- Millä tavoin johto on pyrkinyt varmistamaan, että uusi strategia omaksutaan ja että avainhenkilöt työskentelevät uskollisesti uusien strategisten päämäärien saavuttamiseksi?
- Liittyykö uuteen strategiaan tai sen toteuttamiseen tiedostettuja riskejä?
  - miten johto on pyrkinyt hallitsemaan niitä?
- Onko uuteen strategiaan tai toimintamalleihin liittyvää muutosvastarintaa esiintynyt?
  - Jos on, niin millä tavalla johto on hallinnut sitä?
- Onko organisaatiossa tapahtunut henkilöstömuutoksia keskeisissä tehtävissä?
  - Voidaanko todeta tai arvella liittyvän strategiseen muutokseen?
- Mitä keinoja johto on käyttänyt opettaakseen organisaatiota pois vanhoista ei-toivottuista toimintatavoista?
- Onko johto asettanut uusien strategisten tavoitteiden ja toimintamallien näkökulmasta ohjeistuksia, rajoja tai kieltoja sen suhteen, minkälaista toimintaa ei enää hyväksytä?
  - Onko näiden rajojen rikkomiseen liittynyt jonkinlaisia sanktioita tai niiden uhkaa?
- Onko johto asettanut rajoja sen suhteen, missä puitteissa toimintaa jatkossa kehitetään ja minkä tyyppisiä aloitteita ei uuden strategian mukaisesti edistetä?

### Teema 2: Suorituskykytavoitteet, ohjaus ja mittarit (diagnostiset ja vuorovaikutteiset ohjausjärjestelmät)

- Mitkä ovat uuden strategian toteuttamisen kannalta tärkeimmät suorituskykyyn liittyvät tavoitteet?
- Mitä keinoja johto on käyttänyt varmistakseen näissä suorituskykytavoitteissa onnistumisen?

- Onko kriittisten suorituskykytavoitteiden seuraamiseksi kehitetty mittareita?
- Onko johto hyödyntänyt tietojärjestelmiä suorituskykymittarien luomisessa ja raportoinnissa?
- Onko johto ohjannut strategisiin tavoitteisiin pääsemistä tietojärjestelmien kautta?
  - Onko esim. avainhenkilöille asetettu tietojärjestelmien kautta seurattavia tavoitteita?
- Onko tietojärjestelmiä kehitetty muulla tavalla strategiauudistuksen näkökulmasta?
  - jos on, niin minkä tyyppisiä järjestelmiä ja millä tavalla?
- Onko strategisissa tavoitteissa onnistumista seurattu johtoryhmätyöskentelyssä?
  - Jos on, niin onko johtoryhmä vaatinut sitä?
  - jos on, niin onko tässä raportoinnissa hyödynnetty tietojärjestelmien tuottamaa tietoa?
- Onko johdolla joku vakiintunut tapa analysoida alaisten kanssa säännöllisesti strategisissa tavoitteissa onnistumista oppiakseen ja kehittääkseen toimintaa?
  - Jos on, niin kuvaile tätä prosessia.

### Teema 3: Palkitseminen

- Onko palkitsemista hyödynnetty strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi?
  - Palkitsemisella ymmärretään tässä kaikenlainen palkitseminen – mukaan lukien aineeton palkitseminen, kuten julkinen tunnustus hyvästä suorituksesta.
  - Jos on, niin kertokaa näistä palkitsemisjärjestelmistä tai palkitsemisen tavoista.

### Teema 4: Nykytilanne, strategia ja kehitystyö

- Miten uuden strategian käyttöönotossa on onnistuttu?
- Mitkä asiat koette tällä hetkellä suurimpina haasteina uuden strategian toteuttamisen kannalta?
- Kertokaa niistä ohjauskeinoista, joihin panostatte tällä hetkellä erityisesti johtaessanne organisaatiota uuden strategian tavoitteiden suuntaan.
- Miten kuvailisitte johdon tietojärjestelmien merkitystä, odotuksia ja tavoitteita uuden strategian toteuttamisen työkaluina?

### LIITE 3 Talousjohtaja Juha Kallon haastattelun runko

#### Teema 1: Strategiatyö (uskomusjärjestelmät ja rajoittavat järjestelmät)

Organisaatiossanne on tapahtunut suuria muutoksia. Organisaationne kotisivuilla kerrotaan että:

*"Lappian strategiaprosessiin ovat osallistuneet omistajat, yhtymähallitus, työelämä ja sidosryhmät, opiskelijat, henkilöstö ja organisaatio johtohenkilöineen."*

- Minkälaisia vaikutuksia strategiauudistuksella on ollut johtamanne taloushallintoyksikön toimintaan ja kuntayhtymän talousjohtamiseen?
- Onko taloudellisessa toimintaympäristössä tapahtunut tai tapahtumassa sellaisia muutoksia, mitkä vaikuttivat strategian uudistustyöhön ryhtymistä tai uuden strategian sisältöön?
- Miten organisaation toimintaa haluttiin muuttaa ja mitkä koette uuden strategian tärkeimmiksi tavoitteiksi?
- Miten uutta strategiaa on viestitty organisaation eri tasoille ja onko johtamallanne taloushallintoyksiköllä ollut tässä erityistä roolia?
- Mitkä ovat mielestänne uuden strategian toteuttamisen kannalta tärkeimmät asiat, mitä organisaation on omaksuttava?
- Millä tavoin johto on pyrkinyt varmistamaan, että uusi strategia omaksutaan ja että avainhenkilöt työskentelevät uskollisesti uusien strategisten päämäärien saavuttamiseksi?
- Oletteko havainneet uuteen strategiaan tai toimintamalleihin liittyvää muutosvastarintaa?
  - Jos on esiintynyt, niin millä tavalla sitä on hallittu?
- Onko johtamissanne yksiköissä tapahtunut henkilöstömuutoksia keskeisissä tehtävissä?
  - Voidaanko tämän todeta tai arvella liittyvän strategiseen muutokseen?
- Mitä keinoja johto on käyttänyt opettaakseen organisaatiota pois vanhoista ei toivoituista toimintatavoista?
- Onko johto asettanut uusien strategisten tavoitteiden ja toimintamallien näkökulmasta ohjeistuksia, rajoja tai kieltoja sen suhteen, minkälaista toimintaa ei enää hyväksytä?
  - Onko näiden rajojen rikkomiseen liittynyt jonkinlaisia sanktioita tai niiden uhkaa?
- Onko johto asettanut rajoja sen suhteen, missä puitteissa toimintaa jatkossa kehitetään ja minkä tyyppisiä aloitteita ei uuden strategian mukaisesti edistetä?
- Onko johtamissanne yksiköissä käyty tämäntyyppistä keskustelua?

#### Teema 2: Suorituskykytavoitteet, ohjaus ja mittarit (diagnostiset ja vuorovaikutteiset ohjausjärjestelmät)

- Onko strategiauudistuksella ollut suoria vaikutuksia sisäisen laskennan kehittämiseen?
  - Jos on, niin minkälaisia?
- Mitkä koette strategian toteuttamisen kannalta tärkeimmiksi suorituskykyyn liittyviksi tavoitteiksi?

- Onko talousohjausta kehitetty tukemaan näihin tavoitteisiin pääsyä ja seurantaa?
- Onko kriittisten suorituskykytavoitteiden seuraamiseksi kehitetty mittareita?
- Onko johto hyödyntänyt tietojärjestelmiä suorituskykymittarien luomisessa ja raportoinnissa tai onko tällaista kehitystyötä tekeillä?
- Onko taloushallinnon tietojärjestelmiä käytetty avainhenkilöiden vastuuttamiseen strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi?
- Onko taloushallinnon tietojärjestelmiä kehitetty muulla tavalla strategiauudistukseen liittyen?
- Onko johtoryhmälle raportoinnissa tapahtunut uuden strategian myötä muutoksia talousjohdon näkökulmasta?
  - Jos on, niin minkälaisia muutoksia ja minkä tahon aloitteesta?
- Onko toimitusjohtaja tai johtoryhmä esittänyt toivomuksia tai vaatimuksia raportoinnin tai yleisemmin talusjohtamisen prosessien kehittämiseksi tukemaan strategisten tavoitteiden saavuttamista tai niiden seurantaa?
- Tunnistatteko tällä hetkellä uuden strategian aiheuttamaa kehittämistarvetta taloushallinnon prosessien tai sisäisen laskennan kehittämiseksi ja jos niin minkälaista?
- Tunnistatteko jonkun vakiintuneen käytännön, millä johto analysoi organisaation eri tasojen kanssa säännöllisesti strategisissa tavoitteissa onnistumista oppiakseen ja kehittääkseen toimintaa?
  - Tämän käytännön ei tarvitse liittyä taloushallinnon prosesseihin.