

Sami Vainio

BALANCED SCORECARD SUORITUSKYKYMITTARISTON
SOVELTUVUUS KUNTIEN KÄYTTÖÖN

Liiketalouden koulutusohjelma
Taloushallinnon suuntautumisvaihtoehto
2014

BALANCED SCORECARD SUORITUSKYKYMITTARISTON SOVELTUVUUS KUNTIEN KÄYTTÖÖN

Vainio Sami
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Toukokuu 2014
Ohjaaja: Keskinen, Arto
Sivumäärä: 32
Liitteitä: 1

Asiasanat: Balanced Scorecard, strategian mittausjärjestelmä

Opinnäytetyön aiheena on tutkia balanced scorecard (BSC) suorituskykymittariston soveltuvuutta kuntien käyttöön. Tutkia sitä, että onko kyseinen mittaristo helpottanut kuntien strategian käytäntöön viemistä ja perustuuko päätöksenteko siitä saataviin tietoihin. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää kannattaako kuntien käyttää BSC suorituskykymittaristoa, ja yleensäkin se, että käyttävätkö kunnat sitä, ja jos näin, niin onko sen toimintaan oltu tyytyväisiä. Tutkimus on suoritettu syksyn 2013 ja keväen 2014 välisenä aikana.

Teoriaosassa käsitellään kunnan toimintoja, strategialähtöiselle organisaatiolle keskeisiä asioita ja BSC suorituskykymittaristoa. Tässä opinnäytetyössä keskitytään vain kuntasektoriin ja suorituskykymittaristoista vain BSC suorituskykymittaristoon. Teoriaosan lähteinä käytetään sekä ammattikirjallisuutta että Internet-lähteitä.

Empiriaosassa sovelletaan teoriaosassa käsiteltyjä asioita kyselylomakkeen avulla. Kyselylomake lähetettiin 10 eri kuntaan, joissa on käytössä balanced scorecard suorituskykymittaristo. Empiriaosan tavoitteena on saada vastaukset tutkimuksen pää- ja osaongelmiin. Kyselylomakkeessa käytettiin pohjana kysymyksiä, joita oli laadittu sekä teoriaosan asioiden että tutkimuksen pää- ja osaongelmien pohjalta. Kyselyn vastausmäärä jäi vähäiseksi, mutta niiden pohjalta saatiin hyviä havaintoja.

Balanced scorecardin koettiin soveltuvan kuntien käyttöön. Kuntien strategian käytäntöön vienti ja päätöksenteko helpottuvat BSC:n avulla. Kunnissa koettiin myös BSC:n käytöstä olevan enemmän hyötyä kuin haittaa. Haittoja ei varsinaisesti BSC:n käytöstä synny, mutta oman haasteensa tuo mittareiden yhteys strategiaan ja syyseurausketjut.

BALANCED SCORECARD PERFORMANCE MEASUREMENT SUITABILITY TO MUNICIPALITIES

Vainio Sami

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in business administration

May 2014

Supervisor: Keskinen, Arto

Number of pages: 32

Appendices: 1

Keywords: balanced scorecard, strategy measuring system

The goal of this thesis was to explore balanced scorecard's (BSC) suitability for the performance measurement in a municipality use, and has it facilitated in a municipality export strategy in practice and also, is the decision-making based on the information given by the BSC. The meaning of this thesis was to sort out if its worth to use balanced scorecard performance measurement in municipalities, and the main goal was to find out the actual use of the BSC in municipalities and to find out their satisfaction with it. Thesis was executed between autumn 2013 and spring 2014.

Theoretical part of this thesis introduces municipality functions, strategy-based key issues of organizations and balanced scorecard performance measurements. This thesis focuses only on a municipality sector and performance measurements of the balanced scorecard. Professional literature and internet-sources are used as a reference in the theoretical part.

Empirical part of this thesis uses the theoretical part to build a questionnaire. The questionnaire was given to 10 different municipalities, where the balanced scorecard was in use. The main goal of the empirical part is to get answers for the main and sub problems of the thesis. Questions of this questionnaire were built based on the theoretical part and on the main and sub problems of the empirical part of the thesis. The amount of answers of the questionnaire was low, but they were still able to give good observations.

Balanced scorecard was seen suitable for a municipality use. Implementing municipality strategy in practice and decision-making is easier with the balanced scorecard. Target municipalities have made the conclusion that there are more benefits than disadvantages of the balanced scorecard use. Even though, there are no significant disadvantages in the balanced scorecard use, other challenges are the connections to strategy indicators and the cause-effect chains.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TEOREETTINEN VIITEKEHYS	6
2.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet.....	6
2.2	Teoreettinen viitekehys.....	6
3	KUNNAN HALLINTO, TEHTÄVÄT JA TALOUS.....	7
3.1	Kunnan hallinto.....	7
3.2	Kunnan tehtävät	8
3.3	Kunnan talous	10
4	STRATEGIALÄHTÖINEN ORGANISAATIO	12
4.1	Strategia käsitteenä	12
4.2	Visio.....	12
4.3	Strategian mittausjärjestelmä.....	13
4.4	Suorituskykymittarit	14
5	BALANCED SCORECARD	15
5.1	Taloudellinen näkökulma.....	17
5.2	Asiakasnäkökulma	18
5.3	Sisäisten liiketoimintaprosessien näkökulma	19
5.4	Oppimisen ja kasvun näkökulma.....	20
5.5	Mittareiden määrä ja tasapaino	21
5.6	Strategiakartta	21
5.7	Balanced Scorecard ei- voittoa tavoittelevissa yhteisöissä.....	23
5.8	BSC:n hyödyt ja haitat	24
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET	25
6.1	Tutkimusmenetelmä.....	25
6.2	Aineiston keruu	25
6.3	Tutkimuksen tulokset.....	25
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	30
	LÄHTEET.....	32
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Kuntien menestys riippuu yhä enemmän onnistuneesta strategian luonnista ja sen toteuttamisesta. Erityisesti sopeutuminen vaihtuviin tilanteisiin on kuntatoiminnassa ensiarvoisen tärkeää. Hyväkään strategia ei paperilla auta, jos sitä ei pystytä tehokkaasti muuntamaan käytännön toiminnaksi. Kuntien strategia tulisi olla toimintaa ohjaava asiakirja, joka määrittää sen kehittämisen suunnan lähivuosiksi, ja on mahdollisimman selkeä ja käytännöllinen. Kuntien pitääkin miettiä miksi strategia tehdään, ja ohjaako se kunnan toimintaa ja päätöksentekoa. Strategian käytäntöön viemiseksi ja päätöksenteon helpottamiseksi on kehitetty erilaisia suorituskykymittaristoja. Tämä tutkimus käsittelee Balanced Scorecard (BSC) suorituskykymittariston soveltuvuutta kuntien käyttöön.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään aluksi kunnan hallintoa, tehtäviä ja taloutta. Kunnan hallinto luvussa kerrotaan mm. kuntalain mukaisesta ja pakollisesta kunnan perusorganisaatiosta, ja kunnan tehtävät luvussa käsitellään mm. sosiaali- ja terveystalvet, opetus- ja kulttuuripalvelut ja tekninen toimi. Kunnan talous luvussa käydään läpi mm. kuntien menoeriä palveluittain. Tämän jälkeen käydään läpi strategia, visio, strategian mittausjärjestelmä, menestystekijät ja kriittiset menestystekijät sekä suorituskykymittarit. Teoria osuuden lopuksi käsitellään itse BSC suorituskykymittaristo. Tässä osiossa käsitellään BSC:n näkökulmat, mittareiden määrää ja tasapaino, strategiakartta, BSC ei voittoa tavoittelevissa yhteisöissä ja BSC:n hyödyt ja haitat.

Työn empiria osuus toteutettiin kyselylomakkeen avulla, joka on luotu vastaamaan työn pääongelmaan, soveltuuko BSC suorituskykymittaristo kuntien käyttöön ja työn osaongelmiin. Kysely lähetettiin kymmeneen eri kuntaan, joissa oli käytössä BSC suorituskykymittaristo. Kyselyyn saatiin 7 vastausta ja kyselylomake lähetettiin 33 kunnissa työskenteleville henkilölle. Vastausten määrä jäi vähäiseksi, mutta niiden pohjalta saatiin hyviä havaintoja.

2 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TEOREETTINEN VIITEKEHYS

2.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Työn tarkoituksena on selvittää kannattaako kuntien käyttää Balanced Scorecard suorituskykymittaristoa.

Opinnäytetyön pääongelma on:

- Soveltuuko BSC kuntien käyttöön?

Osaongelmia ovat:

- Ovatko kunnat tyytyväisiä BSC:n käyttöön?
- Onko BSC helpottanut kuntien strategian käytäntöön viemistä?
- Perustuuko kuntien päätöksenteko tuloskortista saatuihin tietoihin?

Työn tavoitteena on selvittää käyttävätkö kunnat BSC suorituskykymittaristoa ja onko sen käyttöön oltu tyytyväisiä.

Työssä käytetään pääasiallisesti kirjallisina lähteinä alan kirjallisuutta. Työhön on valittu vain aiheen kannalta oleellinen ja tarpeellinen tieto. Työssä keskitytään vain kuntasektoriin. Suorituskykymittaristoista keskitytään vain BSC -malliin.

2.2 Teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys (Kuvio 1) on rakennettu tutkimuksen tavoitteiden ja sisällysluettelon perusteella. Ylimpänä kehyksessä on kunnan arvot, visio ja strategia, jonka pohjalta balanced scorecard rakennetaan. Seuraavaksi on tunnistettava organisaatiolle soveltuvat BSC:n näkökulmat. Näkökulmien tunnistamisen jälkeen luodaan strategisia tavoitteita tukevat mittarit eri näkökulmille. Viimeisenä kehyksessä on BSC suorituskykymittariston hyödyntäminen kuntatoiminnassa. Mittariston valmistumisen pohjalta saatua tietoa hyödynnetään päätöksenteossa ja tarkoituksena on muuntaa strategia käytännön toiminnaksi.



Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

3 KUNNAN HALLINTO, TEHTÄVÄT JA TALOUS

3.1 Kunnan hallinto

Suomen perustuslain mukaan Suomi jakaantuu kuntiin, joiden tulee perustua asukkaiden itsehallintoon. Itsehallinto tarkoittaa, että kunnilla on oikeus päättää itse omista asioistaan. Itsehallinto mahdollistaa sen, että asioita voidaan tehdä eri tavalla eri kunnissa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että kunnat voisivat päättää kaikesta. Kuntien tehtävät määritellään laissa, ja kunnilla on velvollisuus järjestää eri palveluita kuntalaisille. Itsehallinnon takia kunnilla on kuitenkin valta päättää siitä, miten ne palvelut järjestävät. Koska kunnilla on velvollisuus järjestää palveluita, on kunnilla oltava myös varoja palveluiden järjestämiseen. Itsehallinto takaakin kunnille oikeuden kerätä veroja. (Suomen kuntaliiton www-sivut 2014.)

Kuntalaki (365/1995) antaa kunnille mahdollisuuden järjestää hallintonsa omista lähtökohdistaan ja omia tarpeitaan vastaaviksi. Kuntalain 2 ja 3 lukujen mukainen kunnan pakollinen perusorganisaatio on suppea. Jokaisessa kunnassa on oltava kunnan-

valtuusto, kunnanhallitus, kunnanjohtaja tai pormestari sekä tilitarkastuksen järjestämisestä vastaava tarkastuslautakunta ja varsinainen tilintarkastaja. Lisäksi valtuustolle annetaan oikeus valita kunnanhallituksen alaisena toimivia lautakuntia sekä liike- tai muun laitoksen taikka tietyn tehtävän hoitamista varten johtokuntia. (Säilä, Hellen-Toivanen, Pakkanen, Kääriäinen & Urrila 2008, 11.)

Kuntalain mukaan kunnan toiminnan ja talouden ohjaus perustuu tulohjausmalliin, joka pääpiirteissään etenee seuraavasti:

1. Talousarviossa ja –suunnitelmassa valtuusto hyväksyy kunnan toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet (KuntaL 65 pykälä).
2. Kunnanhallitus vastaa päätösten toimeenpanosta. Kunnanhallitus esittää toimintakertomuksessa selvityksen valtuuston asettamien tavoitteiden toteutumisesta kunnassa ja kuntakonsernissa(KuntaL 69 pykälä).
3. Sisäisen valvonnan avulla pyritään varmentamaan tavoitteiden saavuttamista.
4. Tarkastuslautakunta arvioi, kuinka valtuuston asettamat tavoitteet ovat toteutuneet ja huolehtii kunnan ja sen tytäryhteisöjen tarkastuksen yhteensovittamisesta (KuntaL 71 pykälä).
5. Tilintarkastaja puolestaan lausuu tarkastuskertomuksessa, onko kunnan taloutta ja hallintoa hoidettu lain ja valtuuston päätösten mukaisesti. (Säiliä ym. 2008, 11-12.)

3.2 Kunnan tehtävät

Kunta pyrkii edistämään asukkaidensa hyvinvointia ja kestäväää kehitystä alueellaan. Kunta hoitaa itsehallinnon nojalla itselleen ottamansa ja sille laissa säädetyt tehtävät. Kunnat voivat tuottaa palvelunsa itse, ostaa palvelut, tuottaa ne yhteistoimintana tai perustaa palveluja tuottava osakeyhtiö tai yksityisoikeudellinen yhteisö tai olla siinä osakkaana. Kunnan tehtäviä ja velvollisuuksia koskevassa sääntelyssä on syytä erottaa palvelujen järjestämisvastuu ja palvelujen tuottaminen. Kunnan järjestämisvastuu merkitsee sitä, että palveluja on kunnan asukkaiden saatavilla ja siihen luetaan useimmiten kunnan viranomaistehtäviä, kuten valvontaa, rahoituksesta sopimista jne. Kuntalaissa ”tehtävien hoitaminen” viittaa lähinnä järjestämisvastuuseen. (Säiliä ym. 2008, 21.)

Valtaosa kunnallishallinnon toiminnasta on palvelujen tuottamista. Kysymys palvelujen järjestämisestä ja tuottamisesta liittyy keskusteluun yksityistämisestä. Laajimmin toiminta yksityistetään silloin, kun kunta luopuu toiminnasta kokonaan ja jättää sen yksityisen hoidettavaksi. Tämä voi tapahtua vain niissä tehtävissä, joista kunta ei ole lain mukaan velvollinen huolehtimaan. Kunta voi myös säilyttää järjestämisvastuun, mutta tehdä sopimuksen palvelujen tuottamisesta yksityisen yrittäjän kanssa. Tätä voidaan kutsua ulkoistamiseksi. (Säiliä ym. 2008, 21.)

Kunnan tehtävänä on järjestää palveluita kunnan asukkaille. Kunnan tehtävät voidaan jaotella lakisääteisiin ja kunnan itselleen ottamiin tehtäviin. Lakisääteisillä tehtävillä tarkoitetaan tehtäviä, jotka säädetty kunnan velvollisuudeksi erityislainsäädännössä. Kunnan lakisääteiset päätehtävät on järjestää sosiaali- ja terveysterveyst, opetus- ja kulttuuripalvelut ja tekninen toimi. Lisäksi kunnat edistävät työllisyyttä ja muun muassa vastaanottaa maahanmuuttajia. (Suomen kuntaliiton www-sivut 2014.)

Kunnan vastuulla on sosiaali- ja terveysterveystpalveluiden järjestäminen. Ne voivat tuottaa nämä palvelut yksin tai muodostaa keskenään kuntayhtymiä. Kunta voi myös ostaa nämä palvelut muilta kunnilta, järjestöiltä tai yksityisiltä palveluntuottajilta. Valtio tukee palveluiden järjestämistä maksamalla kunnille valtionosuutta. Kunnan sosiaali- ja terveydenhuoltoon valtionosuus määräytyy mm. asukasluvun, asukkaiden ikäkauman ja sairastavuuden perusteella. Kunnat voivat periä palveluista myös asiakasmaksuja. Kuntien on seurattava asukkaitensa terveyden ja hyvinvoinnin kehitystä väestöryhmittäin. Terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen on otettava huomioon kunnan kaikissa toiminnoissa ja strategisessa suunnittelussa. (Sosiaali- ja terveysterveystministeriön www-sivut 2014.)

Suomalainen perusopetus on sijoittunut kärkipaikoille vertailtaessa oppimistuloksia kansainvälisesti. Kunnallisen itsehallinnon ansiosta perusopetuksessa on voitu ottaa huomioon kaiken ikäisten oppilaiden tarpeet. Kunnan vastuulla opetus- ja kulttuuripalveluissa on ylläpitää peruskouluja, lukioita, ammattioppilaitoksia ja ammattikorkeakouluja, tarjota aikuiskoulutusta, taideopetusta, kulttuuri- ja vapaa-ajanpalveluita sekä ylläpitää kirjastoja. (Suomen kuntaliiton www-sivut 2014.)

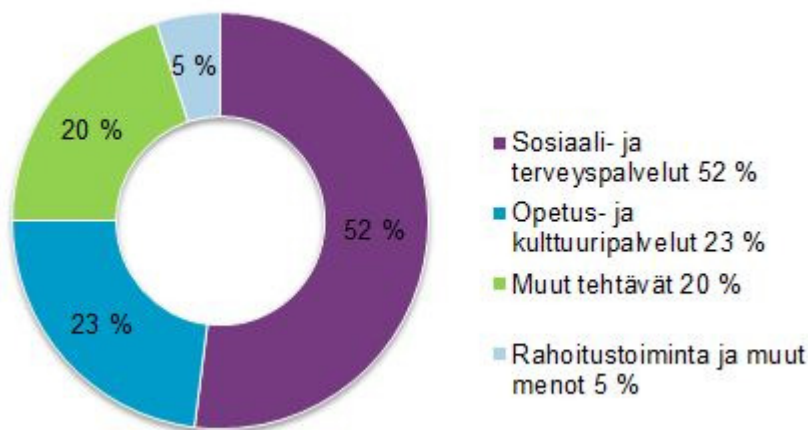
Kunnat ohjaavat alueensa maankäyttöä ja rakentamista. Kuntien teknisen toimen palveluihin kuuluu myös huolehtiminen vesi-, energia- ja jätehuollosta, kaduista sekä ympäristönsuojelusta (Suomen kuntaliiton www-sivut 2014). Lisäksi tekninen toimi suunnittelee, rakentaa ja hoitaa turvallista, toimivaa ja viihtyisää ympäristöä sekä yhdyskuntateknisiä palveluja. Teknisen toimen toimiala käsittää teknisen hallinnon, kiinteistötoimen, kunnallistekniset palvelut, vesi- ja jätevesihuollon, liikenneväylät ja yleiset alueet sekä palo-, pelastus- ja suojelutyön. (Asikkalan www-sivut 2014.)

3.3 Kunnan talous

Kunnan talouden ja rahoituksen perusteista päättäminen on kuntalain mukaisesti valtuuston tehtävä. Taloussuunnittelun tavoitteena ovat kestävä kehitys ja vakaa talous, jolloin on huolehdittava siitä, että kunnan tekemät sitoumukset ja niihin liittyvät riskit eivät ylitä kunnan voimavaroja. (Säiliä ym. 2008, 33.)

Valtuuston poliittinen näkemys kunnan asukkaiden hyvinvoinnin edistämisestä ja kunnan alueen kehittämisestä konkretisoituvat talousarviossa ja taloussuunnittelussa. Talousarvion ja –suunnitelman tarkoituksena on toimia valtuuston ohjausvälineenä määrittelemällä kunnan toiminnoille toiminnalliset tavoitteet sekä näiden edellyttämät määrärahat ja tuloarviot. Valtuuston hyväksymä talousarvio luo talouden ja toiminnan suunnittelulle yleiset tavoitteet ja linjat. (Säiliä ym. 2008, 33.)

Kuntien tehtävänä on tuottaa palveluja kuntalaisille. Nämä palvelut eivät toimi ilman työvoimaa. Kuntien suurin menoerä onkin työntekijöiden palkkojen maksaminen. Muita suuria menoeriä ovat palveluiden ostaminen ja investoinnit. Kuntien menoja voidaan tarkastella myös sen mukaan, mihin palveluihin kunta eniten rahaa käyttää. Suurin palveluiden menoerä on sosiaali- ja terveyspalvelut, johon kuuluvat muun muassa vanhainkodit, päihdehuolto, terveyskeskukset, sairaalat ja sosiaalitoimistot. Toiseksi suurin palveluiden menoerä on opetus- ja kulttuuripalvelut, jossa eniten rahaa kuluu perusopetukseen. Muita opetus- ja kulttuuripalvelun menoja ovat muun muassa lukio, ammattikoulu ja kirjasto. (Suomen kuntaliiton www-sivut 2014.)



Kuvio 2. Kuntien menot palveluiden mukaan (Suomen kuntaliiton www-sivut 2014)

Kuviossa (Kuvio 2.) näkyy suurin menoerä, joka on sosiaali- ja terveystoimet yli puolet kokonaismenoista. Muut tehtävät, kuten katujen ylläpito, vesihuolto, palo- ja pelastustoimi ja energiahuolto kuluttavat 20 prosenttia kokonaismenoista. (Suomen kuntaliiton www-sivut 2014.)

Kunnat rahoittavat menonsa verotuloilla, jotka vastaavat 45 prosenttia kokonaistuloista. Kuntalaiset maksavat osan palkastaan veroina suoraan kunnalle. Lisäksi kunta saa verotuloja kunnassa sijaitsevista kiinteistöistä ja epäsuorasti myös yrityksiltä. Toiseksi suurin tulonlähde on toimintatulot, johon kuuluvat muun muassa palveluiden myynti, asiakasmaksut ja kiinteistöjen vuokraus. Kolmanneksi suurin tulonlähde on valtionosuudet, jotka vastaavat noin 19 prosenttia kuntien tuloista. Valtionosuudet ovat valtion kunnille maksamaa rahaa. Kunnat saavat käyttää rahat haluamallaan tavalla. Mikäli kuntien tulot eivät riitä kattamaan aiheutuneita menoja, on kunnan otettava lainaa, ellei kunnalla ole entuudestaan säästöjä. (Suomen kuntaliiton www-sivut 2014.)

4 STRATEGIALÄHTÖINEN ORGANISAATIO

4.1 Strategia käsitteenä

Strategia voidaan ymmärtää monella eri tavalla. Strategia voi olla dokumentoitu suunnitelma ja liikkeenjohdon voidaan nähdä sen toteuttajana. Strategiaa voidaan pitää myös toiminnan juonena, joka jatkuvasti tarkentuu johdon päivittäisen toiminnan ja päätösten tuloksena. (Pellinen 2005, 77.)

BSC:n yhteydessä strategia tulkitaan yleisimmin keinoiksi, joilla visio aiotaan saavuttaa. Tämän kaltainen strategia soveltuu lähtökohdaksi niin voittoa tavoitteleville kuin voittoa tavoittelemattomille organisaatioille. Strategian lähtökohtina ovat tällöin johto ja johdon aikomukset. Strategioita luodaan usein toiminnan eri alueille melko itsenäisesti (esim. markkinointi-, rahoitus-, tuotanto- ja tuotekehitysstrategia), mutta BSC:n kohdalla on kysymys näiden yhdistämisestä, painottamisesta ja tasapainosta. Tämä tarkoittaa yhtenäisen ja kokonaisvaltaisen käsityksen muodostamista sekä organisaatiosta että sen tavoitteista ja muutoksesta. Tämän kokonaisvaltaisen käsityksen aikaansaaminen edellyttää johdolta kykyä ja tahtoa ajatella kokonaisuuden etua. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 63.)

Operatiivisen toiminnan johtaminen eroaa strategia johtamisesta. Kumpikin on kuitenkin tärkeitä tehtäviä, ja ne tulisi yhdistää. Visioon pohjautuva strategia, jolla ei ole yhteyttä laadukkaisiin operatiivisiin ja hallinnollisiin prosesseihin, ei ole toteuttamiskelpoinen. Organisaatioiden epäonnistumiset strategian toteuttamisessa tai operatiivisen toiminnan johtamisessa johtuvat usein siitä, että niillä ei ole koko organisaation kattavaa johtamisjärjestelmää, joka yhdistäisi ja yhdenmukaistaisi nämä kaksi prosessia. (Kaplan & Norton 2009, 15-16.)

4.2 Visio

Visio on näkemys tilasta, jossa organisaation halutaan olevan tietyn ajanjakson kuluttua. Vision tulisi sitoa aikaan ja olla realistinen, mutta silti tavoitteellinen. Jos visiota ei ole sidottu aikaan voi ihmiset kokea sen pikemminkin johdon harhanäyksi tai hal-

lusinaatioksi, koska heillä ei ole selvää käsitystä siitä, miten visio aiotaan saavuttaa ja milloin. Mikäli visio on johdon mielestä kaukana tulevaisuudessa, tulisi sitä pyrkiä konkretisoimaan lähemmäs nykyhetkeä esimerkiksi määrittelemällä organisaatiolle strategiset tavoitteet. (Malmi ym 2006, 62.)

Visio sisältää organisaation kunnianhimoisimmat unelmat. Siinä yhdistyvät sekä toivottu että todennäköisimmin toteutuva tulevaisuuden tilanne, kuten myös tavat päästä sinne. Visio näyttää, mitä organisaatio haluaa saavuttaa, mikä on menestyksen kannalta tärkeää ja mitkä kriittiset menestystekijät tekevät siitä ainutlaatuisen. (Rampersad 2004, 37.)

4.3 Strategian mittausjärjestelmä

Organisaatioiden toimintaympäristön epävarmuuden lisääntyminen, organisaation rajojen hämärtyminen ja inhimillisen pääoman merkityksen korostuminen vaikeuttavat sekä onnistuneen strategian luontia että sen toteuttamista. Strategian toteuttaminen ylimmän johdon muistioista käytäntöön on muodostunut ongelmaksi organisaatioissa. Strategian toteuttamiseksi onkin kehitetty erilaisia strategisia mittausjärjestelmiä. (Kankkunen, Matikainen & Lehtinen 2005, 17.)

Strategian mittausjärjestelmää on yleensä lähdetty kehittämään jo olemassa olevien operatiivisten mittareiden pohjalta. Organisaation monista mittareista on pyritty valitsemaan ne muutamat, joiden on ajateltu olevan kriittisiä sen menestymisen kannalta. Kunkin strategisesti tärkeän mittarin tulee kuvastaa organisaation strategiaa. Suurimmat puutteet mittausjärjestelmissä liittyvät niiden kykyyn tukea valitun strategian toteuttamista. Käytettyjen mittareiden yhteys strategiaan on puutteellinen. (Kankkunen ym 2005, 17-19.)

Organisaation strategiaa ja mittaristoa voidaan tarkastella joukkona olettamuksia sen menestymiseen vaikuttavista tekijöistä ja näiden välisistä syy-seuraus-suhteista. Strategian selkeyttämisessä on kyse näiden olettamusten esiin tuomisesta ja niistä keskustelua. Mittausjärjestelmää luodessa joudutaan käymään keskustelua strategian

todellisesta sisällöstä ja merkityksestä. Hyvän mittariston luomisessa on pyrittävä siihen, että yksityiset mittarit ovat selkeästi sidoksissa organisaation tavoitteisiin sekä avainmenestystekijöihin. (Kankkunen ym 2005, 143-145.)

4.4 Suorituskykymittarit

Suorituskyvyn mittaamisessa mitattavia asioita kutsutaan menestystekijöiksi. Organisaation suorituskykyä tarkastellaan usein juuri menestystekijöiden tasolla. Menestystekijöillä tarkoitetaan liiketoiminnallisen menestymisen ja strategian kannalta keskeisiä asioita. Kriittiset menestystekijät ovat puolestaan liiketoiminnan avainalueita, joilla on saavutettava korkea suoritustaso, mikäli organisaatio haluaa menestyä. (Lönngqvist & Mettänen 2003, 23.)

Suorituskykymittari mittaa kriittisiin menestystekijöihin ja strategisiin tavoitteisiin liittyviä asioita, ja sitä hyödynnetään yksittäisten prosessien toiminnan arvioinnissa (Rampersad 2004, 40).

Mittari tarkoittaa täsmällisesti määriteltyä menetelmää, jonka avulla kuvataan tietyn menestystekijän suorituskykyä. Voidaan puhua myös tunnusluvuista. Mittaristo on puolestaan kokonaisuus, joka muodostuu mittauskohteen kannalta keskeisistä mittareista. Mittariston tulee olla kattava kokonaisuus, joka on käyttökelpoinen johdon päätöksenteossa. (Lönngqvist & Mettänen 2003, 31.)

Mittarit voidaan luokitella monella eri tavalla. Yksi yleinen tapa on jakaa mittarit taloudellisiin ja ei-taloudellisiin mittareihin. Taloudelliset mittarit perustuvat rahamittaiseen tietoon. Organisaatio voi niiden avulla ohjata liiketaloudellisia tavoitteita ja seurata niiden toteutumista. Taloudelliset mittarit saadaan yleensä helposti joko suoraan tilinpäätöksestä tai laskemalla. (Lönngqvist & Mettänen 2003, 31.)

Perinteisiä taloudellisia mittareita on kritisoitu, koska taloudelliset mittarit antavat vain osittaisen kuvan organisaation tilanteesta ja ne ovat riittämättömiä ohjaamaan nykyaikaisia organisaatiota menestykselliseen toimintaan. Ei-taloudelliset mittarit ovat organisaation eri osa-alueiden mittareita, jotka ei perustu rahamittaiseen tietoon.

Niiden käyttöön liittyy monia etuja. Ne voivat olla taloudellisia mittareita konkreettimpia työntekijöiden kannalta, jolloin ne ovat helpommin ymmärrettävissä. Lisäksi ne voivat selventää tavoitteiden viestintää. (Lönqvist & Mettänen 2003, 31.)

Hyvän mittarin tulisi olla validi, reliaabeli, relevantti ja käytännöllinen. Validiteetti kuvaa mittarin kykyä mitata sitä menestystekijää, jota on tarkoitus kuvata. Reliabiliteetti kuvaa mittarin arvon satunnaisvirhettä. Reliaabelin mittarin tulokset eivät vaihtele satunnaisesti, vaan ne ovat johdonmukaisia. Relevanssi kuvaa sitä, onko mittari olennainen sen käyttäjän kannalta. Käytännöllisyys kuvaa mittarin kustannustehokkuutta eli hyöty-vaivasuhdetta. (Lönqvist & Mettänen 2003, 34.)

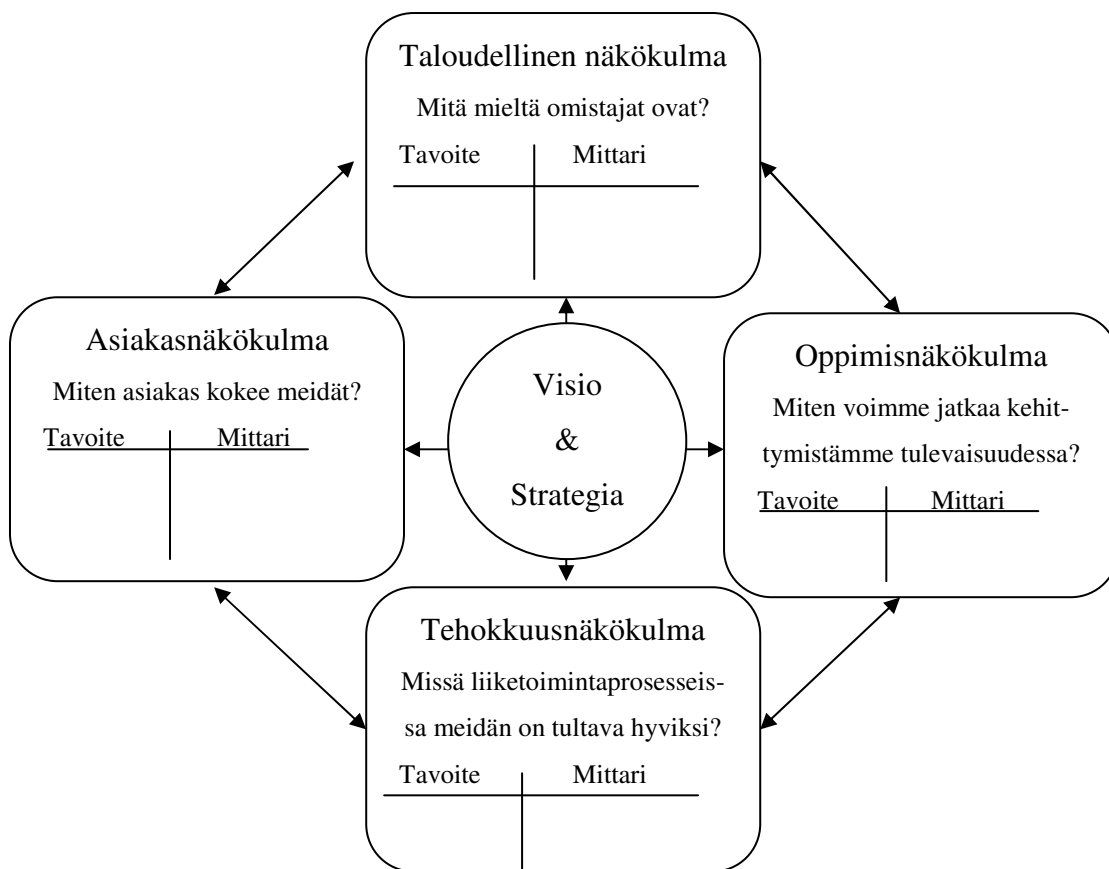
5 BALANCED SCORECARD

BSC on johdon työkalu, jolla strategisesta visiosta tehdään operatiivinen työkalu kaikille organisaation tasoille. Se on osallistava toimintatapa, joka luo raamit vision kehittämiseksi siten, että visiosta tulee mitattava, ja se voidaan muuntaa toimenpiteiksi. Sen perustana ovat kriittiset menestystekijät, päämäärät, suorituskykymittarit, tavoitteet ja parannustoimenpiteet. (Rampersad 2004, 32.)

Balanced scorecard –tulkinta perustuu ajatukseen, jonka mukaan visio ja strategia oletetaan johdon valmiiksi laatimiksi, annetuiksi lähtökohdiksi. Johdon tehtävänä on vision ja strategian uskottava selittäminen ja kommunikointi organisaation jäsenille. Tässä tehtävässä BSC:n rooli on keskeinen. Sen pitäisi kääntää organisaation visio ja strategia mitattaviksi tavoitteiksi ja toimenpiteiksi. (Määttä 2000, 38.)

BSC sai alkunsa 1980-luvun lopulla Yhdysvalloissa. Yhdysvalloissa kritisoitiin vuosineljänneksiin perustuvaa taloudellista seuranta, jonka väitettiin olevan lyhytnäköistä ja yksipuolista. Taloudellisen menestyksen lisäksi huomio tulisi kiinnittää niihin tekijöihin, joiden avulla tulosten tekeminen myös tulevaisuudessa voitaisiin varmistaa. BSC:n ajatuksena oli mitata organisaation toimintaa ja sen kehittymistä useammasta näkökulmasta. BSC:n kaupallistaneiden Robert Kaplanin ja David Nortonin

keskeinen sanoma oli, että BSC:n avulla yrityksen strategia voidaan muuntaa konkreettiseksi toiminnaksi. (Ikäheimo, Malmi & Walden 2012, 166-167.)



Kuvio 3. Esimerkki Balanced Scorecardista. (Olive, Roy & Wetter 1999, 16)

Alun perin Balanced Scorecardissa oli neljä näkökulmaa. Nämä olivat taloudellinen, asiakas-, sisäisten prosessien ja oppimisen ja kasvun näkökulma. Tämä alkuperäinen neliulotteinen BSC-malli syntyi kahdentoista yrityksen kehityshankkeen synteessä. Samat näkökulmat tuskin palvelevat kaikkia yrityksiä ja organisaatioita yhtä hyvin. Organisaatiot ovatkin muokanneet näitä näkökulmia omaan toimintaansa paremmin sopiviksi. Suomessa julkisen sektorin organisaatiot ovat usein seuranneet Ojalan ja Määtän (1999) jakoa:

1. resurssit ja talous (resurssien hallinnan näkökulma)
2. vaikuttavuus (poliittisen päätöksentekijän, kansalaisen ja asiakkaan näkökulma)
3. prosessit ja rakenteet (suorituskyvyn ja toimivuuden näkökulma)

4. uudistuminen ja työkyky (työyhteisön ja henkilöstön näkökulma).

Muita näkökulmia ovat esim. ympäristönäkökulma, toimittaja-/alihankkijanäkökulma ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden näkökulma. (Malmi ym 2006, 24.)

5.1 Taloudellinen näkökulma

BSC kertoo tarinan strategiasta, aloittaen pitkäaikaisista taloudellisista tavoitteista ja yhdistää ne ketjuksi toimintoja, joita tulee tehdä talouden, asiakkaiden, sisäisten prosessien ja lopuksi työntekijöiden ja järjestelmien kanssa, jotta saavutetaan pitkällä aikavälillä toivottu taloudellinen tavoite. Jokaisen valitun mittarin tulisi olla sidoksissa syy-seurausketjuun, joka kulminoituu parantuvaan taloudelliseen tulokseen. (Kaplan & Norton 1996, 47.)

Organisaation toimimisen ja kehittymisen perusedellytys on taloudellinen menestys. Vuosien saatossa on kehitetty ja sovellettu erilaisia talouden tunnuslukuja, joilla voidaan mitata ja arvioida organisaation tilaa ja kehitystä. Organisaation menestystä mitataan tuottojen, kulujen, korkojen ja osinkojen sekä omien ja vieraiden pääomien summina ja suhteina. Useimpien yritysten keskeiset taloudellisen näkökulman teemat liittyvät tulojen kasvattamiseen, kustannusten alentamiseen ja pääoman tehokkaaseen hyödyntämiseen. (Määttä 2000, 91.)

Taloudellinen näkökulma osoittaa muiden näkökulmien strategisten valintojen tulokset. Siinä määritetään myös monet pitkän aikavälin tavoitteista sekä suuri osa yleisistä pelisäännöistä ja muiden näkökulmien edellytyksistä. Kuvatuksi tulevat myös omistajien odotukset yrityksen kasvu- ja kannattavuusvaatimusten muodossa. On hyvä kuvata myös mitä taloudellisia riskejä yritys ottaa. Lisäksi tässä näkökulmassa voidaan käsitellä vielä mm. kustannus- ja investointistrategioita. (Olve, Roy & Wetter 1999. 58-59.)

Taloudellinen näkökulma voisi hyvin olla myös omistajannäkökulma, koska sen tavoitteena on mitata niitä asioita, joista yrityksen omistaja on kiinnostunut. Usein omistaja on viime kädessä kiinnostunut yrityksen taloudellisista seikoista. Julkisella

sektorilla omistajaa eli yhteiskuntaa kiinnostaa ensisijaisesti tuotettujen palveluiden määrä ja laatu, taloudellisten tekijöiden muodostaessa lähinnä rajoitteen, ei tavoitteen. Tavallisesti taloudellisen näkökulman mittareilla on kaksi roolia BSC:ssä. Mittarit kuvaavat kuinka hyvin strategia on onnistunut taloudellisesti, sekä ne määrittelevät tavoitteet, joihin strategioilla ja niitä kuvaavilla muilla mittareilla pyritään. (Malmi ym 2006, 25.)

5.2 Asiakasnäkökulma

Organisaation tulisi asiakasnäkökulmassa pystyä vastaamaan kahteen kysymykseen kuinka asiakkaat näkevät meidät ja kuinka näemme asiakkaamme. Yrityksen keskeiset asiakasta koskevat teemat liittyvät asiakkaiden tunnistamiseen, asiakkaan arvojen ja arvostusten tulkintaan ja ymmärtämiseen sekä asiakkaiden hankkimiseen. Tyytyväiset asiakkaat ovat usein myös uskollisia asiakkaita, jotka riittävät suurena joukkona määrittämään yrityksen osuuden toimialan ja tuotteiden markkinoista. Asiakaskannattavuus määrittää yrityksen kyvyn tarjota asiakkaille oikeita tuotteita oikealla tavalla toteutettuna niin, että asiakkaan maksama hinta on jollain aikavälillä korkeampi kuin kustannukset. (Määttä 2000, 71, 74.)

Asiakasnäkökulman mittarit voidaan jakaa kahteen eri ryhmään. Näitä ryhmiä voidaan kutsua perusmittareiksi ja asiakaslupauksen mittareiksi. Perusmittareita voivat olla esimerkiksi markkinaosuus, asiakastyytyväisyys, asiakaskannattavuus, asiakaskollisuus ja uusien asiakkaiden lukumäärä. Perusmittarit kuvaa onnistumista markkinoilla yrityksen näkökulmasta katsottaessa. Asiakaslupauksen mittarit vastaavat kysymykseen, mitä yrityksen tulisi asiakkailleen tarjota, jotta asiakkaat olisivat tyytyväisiä ja uskollisia ja jotta houkuteltaisiin uusia asiakkaita ja saavutettaisiin haluttu markkinaosuus. Tällaisia mittareita voivat olla esimerkiksi hinta ja laatu, täsmällisyys vasteajoilla tai asiakaspalvelulla tai yrityksen imago ja maine. Asiakaslupauksen mittarit kuvaavat sitä, millä yritys aikoo kilpailussa menestyä. Toisin sanoen, näiden mittareiden tulisi kuvata yrityksen kilpailustrategian ydin. Näkökulma asiakaslupauksen mittareissa on enemmänkin asiakkaan kuin yrityksen. (Malmi ym 2006, 26.)

Asiakasnäkökulma on tavallaan koko mittariston ydin. Jos yritys ei onnistu tuottamaan oikeanlaisia tuotteita ja palveluja, jotka tyydyttävät kustannustehokkaasti asiakkaiden tarpeita sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä, ei saada myöskään tuloja. Tässä näkökulmassa kuvataan mitä asiakkaiden tarpeita tyydytetään ja miksi asiakkaat ovat valmiit maksamaan siitä. (Olive ym 1999, 59.)

5.3 Sisäisten liiketoimintaprosessien näkökulma

Sisäisten liiketoimintaprosessien näkökulmassa organisaation tulisi miettiä missä asioissa prosesseja, rakenteita ja organisaation toimintatapoja koskien tulee saavuttaa erinomainen suorituskyky. Prosessit kuvaavat sitä, mitä tekemistä vaaditaan asiakkaan tarpeiden tunnistamisesta asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseen. Jokaisella organisaatiolla on liiketoiminnan ja strategian kannalta keskeiset ydinprosessit sekä niihin liittyvät johtamis- ja tukiprosessit. Ydinprosessit ovat organisaation ulkoista asiakasta palvelevia prosesseja esim. tuotekehitysprosessi, tuotantoprosessi, asiakaspalveluprosessi ja tilaus- ja toimitusprosessi. Organisaation sisäisiä prosesseja ovat johtamisprosessit ja tukiprosessit, joiden tarkoituksena on luoda edellytykset ydinprosessien toimivuudelle. (Määttä 2000, 71, 79-80.)

Mikä tahansa prosessi voi olla luonteeltaan strateginen, oli se sitten ulkoinen ydinprosessi tai sisäinen johtamis- tai tukiprosessi. Prosesseja koskevien keskusteluiden myötä syntyy käsitys ja ymmärrys niistä keskeisistä strategisista tavoitteista, joissa otetaan kantaa toiminnan ja tulosten kannalta kriittisiin prosesseihin, joiden on ehdottomasti toimittava. Prosessien toimivuutta koskevat mittarit ja arviointikriteerit löytyvät sen jälkeen, kun organisaatio on tulkinnut ja valinnut prosesseja koskevat peruslinjaukset ja tavoitteet. (Määttä 2000, 81.)

Sisäisten prosessien näkökulman mittareissa on tarkoitus mitata niitä prosesseja, joissa täytyy onnistua erinomaisesti, jotta taloudellisessa ja asiakasnäkökulmassa tavoitteet saavutetaan. Strategian tulisi määrittää, mitkä prosesseista kulloinkin valitaan seurannan kohteeksi yrityksen tai yksikön BSC:hen. Kaikkia yrityksen ydin- ja tukiprosessien mittaus yhdessä BSC:ssä on tuskin järkevää. BSC:n rakentamisen yhteydessä joudutaan usein määrittelemään kokonaan uusia prosesseja, joiden tulee toimia

hyvin, jotta asiakaslupaukset voidaan täyttää ja taloudelliset tavoitteet saavuttaa. (Malmi ym 2006, 27-28.)

5.4 Oppimisen ja kasvun näkökulma

BSC:n neljännessä näkökulmassa kehitetään tavoitteet ja mittarit organisaation oppimiselle ja kasvulle. Taloudellisen näkökulman, asiakasnäkökulman ja sisäisten prosessien näkökulman tavoitteisiin pääseminen riippuu organisaation kyvystä oppia ja kasvaa. (Kaplan & Norton 1996, 126.)

Oppimisen ja kasvun näkökulman mittareiden tulisi vastata kysymykseen, pystyykö organisaatio myös tulevaisuudessa kehittymään ja luomaan arvoa omistajilleen. Näkökulman tulisi määritellä, minkälaisen infrastruktuurin kehittämiseen organisaation kannattaa keskittyä, jotta menestys olisi turvattu myös tulevaisuudessa. Voidaan sanoa, että organisaation oppiminen ja kasvu syntyvät kolmesta lähteestä: ihmisistä, järjestelmistä ja organisaation toimintatavoista. Näistä muodostuu myös organisaation aineeton pääoma. (Malmi ym 2006, 28-29.)

Käytännön sovellutuksissa oppimisen ja kasvun näkökulma on ollut BSC:n haastavin ja vaikein osio. Näkökulman mittarit konkretisoituvat organisaation tavoitteet aineettoman pääoman kehittämiseksi. Tehtävä muodostaa osan näkökulman ongelmista, sillä panostuksilla aineettomaan pääomaan ja sen kehittämiseen tavoitellaan hyötyjä, jotka konkretisoituvat esimerkiksi talousnäkökulmaan vasta pidemmän ajan kuluttua. Ongelmaksi muodostuu miten tulokortissa tulisi suhtautua panostusmittareihin tänä vuonna jos tulokset näkyvät vasta ensi vuonna. Toinen ongelma on mihin aineettoman pääoman erän tai erien kehittämiseen tulisi panostaa. Vastaus tähän ongelmaan löytyy organisaation strategiasta. (Malmi ym 2006, 29-30.)

Oppimisen näkökulmassa varmistetaan organisaation pitkän aikavälin uudistumisesta. On paikallaan pohtia, mitä vaaditaan asiakkaiden tarpeiden täyttämiseksi tarvittavan osaamisen säilyttämiseksi ja kehittämiseksi sekä asiakkaille arvoa tuottavien prosessien tehokkuuden ja tuottavuuden turvaamiseksi. On tärkeää tehdä strateginen päätös

siitä, mitkä ydinosaamisalueet yritys aikoo ottaa kehittämisen kohteiksi ja toimintansa ytimeksi. (Olive ym 1999, 62-63.)

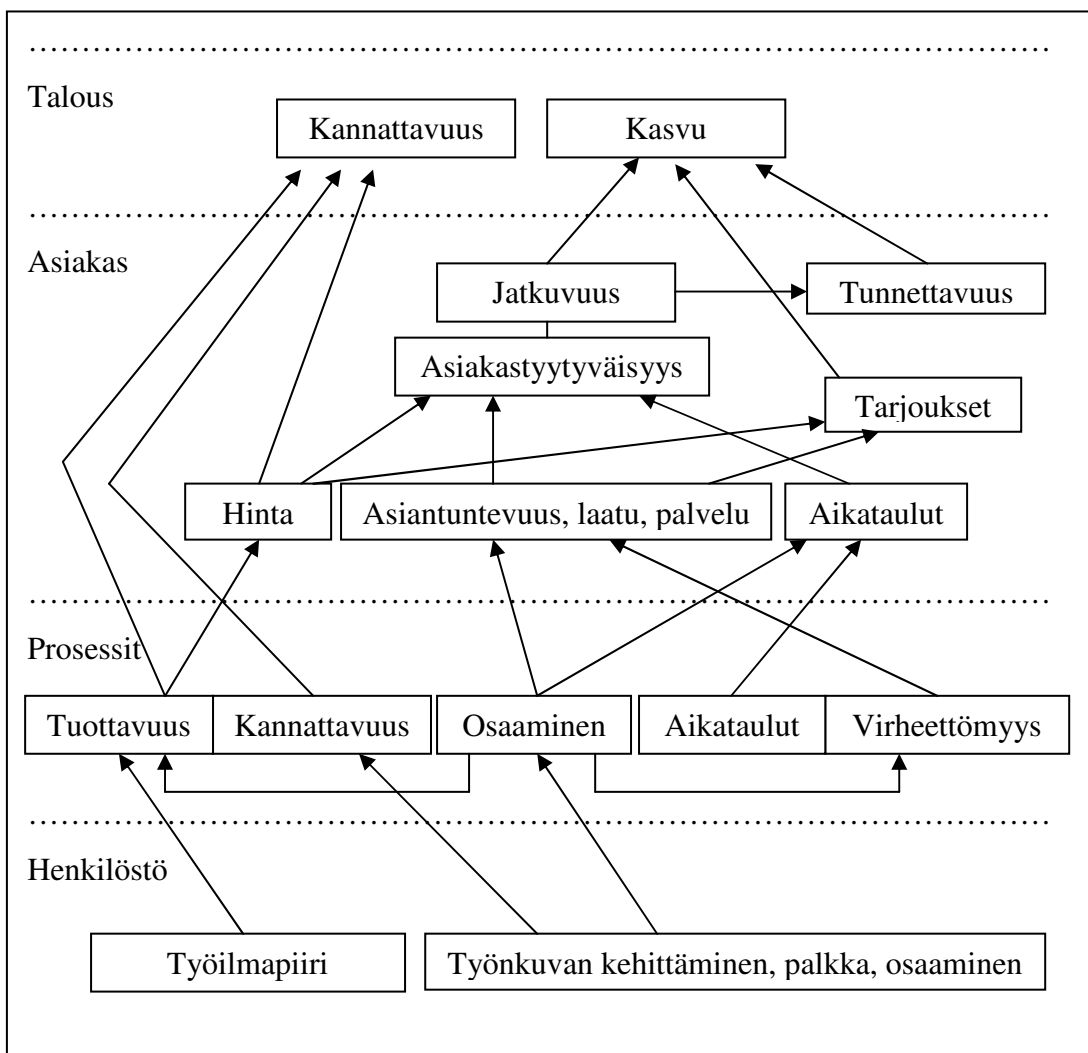
5.5 Mittareiden määrä ja tasapaino

Kaplanin ja Nortonin mukaan BSC:n mittareiden lukumäärä vaihtelee 20-25 mittarin välillä. Eniten mittareita määritellään usein sisäisten prosessien näkökulmalle, 8-10 kappaletta. Kaikissa muissa näkökulmissa on keskimäärin 5 mittaria. Suomessa mittarien määrä on vaihdellut 4-25 mittarin välillä, riippuen käyttötarkoituksesta ja organisaatiotasosta. (Malmi ym 2006, 31.)

Mittariston tulisi olla tasapainossa monessa suhteessa. Ensinnäkin, tasapaino tulisi olla raha- ja ei-rahamääräisen mittaamisen välillä. Tasapainolla tässä tarkoitetaan sitä, että johtamisessa ei turvauduta ainoastaan taloudellisiin mittareihin. Tyypillisesti ei-rahamääräisiä mittareita on 80 %. Toiseksi, tasapainon tulisi vallita tulostittareiden ja ennakoivien mittareiden välillä. Tulostittarit kuvaavat mihin strategialla halutaan päästä ja ennakoivat mittarit kuvaavat keinoja miten tavoitteisiin päästään. Mittaristoista tulee helposti joukko toisistaan irrallisia tulostittareita, jos näkökulmien väliset suhteet jäävät miettimättä. Kolmanneksi, pitkän ja lyhyen tähtäyksen tavoitteet tulisi olla tasapainossa. Tämän pitäisi syntyä automaattisesti, mikäli mittareiden määrittelyssä noudatetaan syy-seurauslogiikkaa. Neljänneksi, tasapainon tulisi vallita ulkoisten (omistaja, asiakas) ja sisäisten (sisäiset prosessit ja oppiminen ja kasvu) mittareiden välillä. (Malmi ym 2006, 32-33.)

5.6 Strategiakartta

Strategiakartta on visuaalinen esitys, jossa havainnollistetaan organisaation strategia mitattavien menestystekijöiden välisten syy-seuraussuhteiden avulla. Sen avulla voidaan havainnollistaa henkilöstölle organisaation strategia. Se voidaan nähdä viestintävälineenä työntekijöille, jotka voivat havaita työnsä liittymisen organisaation strategiaan tavoitteisiin seuraamalla strategiakartan syy-seurausketjua. (Lönnqvist & Mettänen 2003, 47-48.)



Kuvio 4. Esimerkki strategiakartasta. (Lönnqvist & Mettänen 2003, 47)

Esimerkissä (Kuvio 4.) havainnollistetaan nuolilla neljään näkökulmaan luokiteltujen menestystekijöiden välisiä suhteita. Strategiakartan avulla voidaan havainnollistaa henkilöstölle organisaation strategiaa. Työntekijä voi havaita seuraamalla strategiakartan syy-seurausketjua oman työnsä liittymisen koko organisaation strategisiin tavoitteisiin. Esimerkiksi työilmapiirin uskotaan parantavan tuottavuutta, jonka puolestaan uskotaan parantavan yrityksen kannattavuutta. (Lönnqvist & Mettänen 2003, 47-48.)

Kuvion (Kuvio 4.) syy-seurausketju esimerkiksi työilmapiiriin parantuminen vaikuttaa tuottavuuteen joka taas vaikuttaa tuotteen hintaan ja kannattavuuteen. Tuotteen hinta vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen ja kannattavuuteen. Asiakastyytyväisyys johtaa asiakasjatkuvuuteen joka taas johtaa kasvuun ja tunnettavuuteen. Tunnettavuus

johtaa niin ikään kasvuun. Esimerkissä on selkeästi nähtävissä syy-seurausketju näkökulmien välillä.

Strategiakartta on keskeisessä asemassa BSC:n avulla tapahtuvassa strategisessa johtamisessa. Organisaation johto voi myös kuvailla ja hallita strategioita strategiakartan avulla. Strategiakartta syntyy kun liitetään BSC:n jokainen mittari syy-seurausketjuun, joka yhdistää strategialla tavoiteltavat tulokset ja keinot, joilla tulokset saavutetaan. (Puolamäki 2007, 252.)

5.7 Balanced Scorecard ei- voittoa tavoittelevissa yhteisöissä

Yritysten tai yhteisöjen olemassaolon tarkoitus on tietyn tavoitteen saavuttaminen, tietyillä resursseilla ja tietyssä ajassa. Yrityksiä ja yhteisöjä yhdistää moni muukin asia. Taloudellisen tuloksen merkitys yhtenä olemassaolon perusedellytyksenä muodostaa niiden välillä kuitenkin selkeän eron. (Määttä 2000, 186.)

Yritys on voittoa tavoitteleva organisaatio, joka tarkoittaa sitä, että toiminnasta saatujen tuotteiden ja palveluiden myyntituottojen tulee olla suuremmat kuin toiminnasta aiheutuvien kustannusten. Toki yrityksellä voi olla muitakin tarkoituksia ja merkityksiä kuin vain rahan ansaitseminen, mutta se on kuitenkin yritystoiminnan perusedellytys. (Määttä 2000, 186.)

Taloudellinen tulos ja kannattavuus eivät ole keskeisempiä menestyksen mittareita ei-voittoa tavoittelevissa yhteisöissä. Niiden tavoitteena on yleishyödyllisen ja yhteiskunnallisen perustehtävän toteuttaminen ei niinkään maksavan asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja tyydyttäminen. Talous on vain eräänlainen rajoite niiden toiminnassa ja sitä pyritään venyttämään vuosittaisen budjettiprosessin yhteydessä. (Määttä 2000, 187.)

Balanced Scorecard julkishallinnon sovellusta kutsutaan tasapainoiseksi onnistumiseksi. Se on julkisen toiminnan strategiaperustan ja strategian laadinta- ja toteuttamisprosessin viitekehys. (Määttä 2000, 191.)

Yhteiskunnallisten organisaatioiden tasapainoisen onnistumisen näkökulmat on tulkittu seuraavasti:

- Kansalaisen ja poliittisen päätöksentekijän näkökulma;
Mitkä ovat kansalaisen ja poliittisen päätöksentekijän odotukset organisaation onnistumiselle?
- Resurssien hallinnan ja talouden näkökulma;
Miten taloudellisesti ja tuottavasti organisaatio käyttää sille uskottuja verovaroja ja muita resursseja poliittisen päätöksentekijän ja ohjaavien organisaatioiden mielestä?
- Organisaation suorituskyvyn ja toimivuuden näkökulma;
Kuinka suorituskykyinen ja rakenteellisesti oikea organisaatio on toteuttamaan sille asetetut tavoitteet?
- Työyhteisön ja henkilöstön näkökulma;
Millä tavoin varmistetaan yksilö-, työyksikkö- ja työyhteisötasoinen uudistuminen sekä henkilöstön henkinen ja fyysinen työkyky?

Suomessa tehdyistä julkishallinnon balanced scorecardin mukaan rakennetuista strategiaprosesseista suurimmassa osassa on käytetty tasapainoisen onnistumisen mukaista viitekehystä ja prosessia. (Määttä 2000, 192.)

5.8 BSC:n hyödyt ja haitat

BSC:n hyödyt voidaan tiivistää viiteen eri kohtaan. Ensinnäkin BSC auttaa muuntaamaan strategian toiminnaksi. Toiseksi se tukee resurssien parempaa kohdentamista. Kolmanneksi se parantaa tiedonkulkua ja ymmärtämistä. Neljänneksi se mahdollistaa oppimisen strategiasta. Viidenneksi se mahdollistaa budjetoinnista luopumisen tai sen keventämisen. (Malmi ym 2006, 53.)

BSC on saanut osakseen arvostelua tutkijoilta, konsulteilta ja yritysjohtajilta. Kriitikkiä on kohdistunut strategian ja mittariston väliseen yhteyteen sekä syyseuraussuhteisiin. On ollut epäilyjä siitä, että voivatko organisaatiot sopia strategiasta niin tarkasti, että sovitun pohjalta pystyttäisiin luomaan yhtenäinen tulokortti. Kriitikot ovat myös esittäneet, että BSC perustuu olettamukselle näkökulmien välisistä

kausalisuhteista ja että BSC tulisi rakentaa näiden olemassa olevien kausalisuhteiden varaan. (Malmi ym 2006, 231-235.)

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

6.1 Tutkimusmenetelmä

Tämä opinnäytetyö on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää tutkimuskohdetta. Tutkimuksessa voidaan käyttää monipuolisesti erilaisia tutkimuslajeja. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tyypillistä käyttää ihmisiä tiedonkeruun välineinä mittavälineiden sijaan. Laadullisessa tutkimuksessa suositaan menetelmiä, joissa tutkittavien näkökulmat pääsevät esille, joten tutkittavien kohdejoukko on valittu tarkoituksen mukaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 156-161, 176.)

6.2 Aineiston keruu

Tutkimusaineisto kerättiin 10 eri kunnasta. Aineiston keruu tapahtuu kyselylomakkeen avulla, joka on laadittu juuri tätä tutkimusta varten. Tutkimuksen kyselylomake on muokattu vastaamaan tämän opinnäytetyön tutkimusongelmia. Kyselylomake valittiin tähän opinnäytetyöhön aineiston keruumenetelmäksi, koska tutkittavat ovat niin etäällä toisistaan. Kyselylomakkeen etuna on myös mahdollisimman laaja tutkimusaineisto sekä aineiston nopea käsittely tallennettuun muotoon. (Hirsjärvi ym. 2007, 190.)

6.3 Tutkimuksen tulokset

Kyselylomake lähetettiin yhteensä 33 henkilölle 10 eri kuntaan. Vastauksia tuli yhteensä 7 kappaletta 5 eri kunnasta. Kyselylomakkeen avulla pyrittiin selvittämään soveltuuko Balanced Scorecard kuntien käyttöön, onko sen käyttöön oltu tyytyväisiä, onko se helpottanut strategian käytäntöön viemistä ja perustuuko kuntien päätöksen-

teko siihen. Vastauksia saatiin Hyvinkään, Salon, Teuvan, Vantaan ja Varkauden kunnista. Kyselylomakkeet lähetettiin yhteensä 4 kertaa, korkeamman vastausmäärän aikaansaamiseksi. Kyselylomakkeen (Liite 1) kysymykseen, miksi BSC ei mielestänne sovellu kuntien käyttöön ei saatu vastauksia. Vastausmäärä jäi aika vähäiseksi, mutta niiden pohjalta voitiin tehdä hyviä päätelmiä.

Taulukko 1. Vastaukset montako vuotta BSC on ollut kunnan käytössä

	10 vuotta tai enemmän	8-10 vuotta	5-8 vuotta	3-5 vuotta	1-3 vuotta
Yhteensä	3	0	4	0	0

Vastauksista (Taulukko 1.) voidaan päätellä, että vastanneiden kunnissa on ollut melko kauan BSC käytössä. Voidaan todeta, että BSC on koettu toimivaksi, koska sitä on käytetty jo jonkin aikaa vastanneiden kunnissa. Vastanneista neljällä on ollut BSC käytössä 5-8 vuotta ja kolmella 10 vuotta tai enemmän. Vastanneiden kunnissa ei missään ole ollut alle 5 vuotta BSC käytössä. Vastauksista voidaan myös päätellä, että kunnissa käytetään ja on käytetty jo jonkin aikaa BSC suorituskykymittaristoa.

Taulukko 2. Vastaukset siihen kuinka tyytyväisiä BSC:n käyttöön ollaan oltu

	Erittäin tyytyväisiä	Tyytyväisiä	Melko tyytyväisiä	Ei ollenkaan tyytyväisiä
Yhteensä	0	3	4	0

Vastauksista (Taulukko 2.) voidaan päätellä, että aivan täysin tyytyväisiä ei vastanneiden kunnissa BSC:n käyttöön olla oltu, joten joitain negatiivisia puoliakin BSC:n käyttöön varmasti liittyy. Kuitenkin vastanneiden kunnissa ollaan oltu tyytyväisiä tai ainakin melko tyytyväisiä BSC:n käyttöön. Vastanneista kukaan ei ollut tyytymätön BSC:n käyttöön. Vaikka BSC:n käyttöön ei vastanneista kukaan ollut erittäin tyytyväisiä, on tyytyväisyyden taso kohtuullisen hyvällä tasolla.

Taulukko 3. Vastaukset siihen kuinka hyvin BSC soveltuu kuntien käyttöön

	Erittäin hyvin	Hyvin	Melko hyvin	Ei ollenkaan
Yhteensä	0	5	2	0

Vastauksista (Taulukko 3.) käy ilmi, että vastanneiden mielestä BSC ei sovellu täysin erinomaisesti kuntien käyttöön, mutta kuitenkin hyvin tai ainakin melko hyvin. Kaikki vastanneet olivat eri mieltä siitä, että BSC ei soveltuisi ollenkaan kuntien käyttöön. Vastausten perusteella voidaan todeta, että ainakin vastanneiden kunnissa BSC on soveltunut kuntien käyttöön hyvin. BSC on todennäköisesti toteutettu melko hyvin vastanneiden kunnissa, mutta joitain ongelmia on BSC:n käytössä saattanut esiintyä, koska vastanneiden mielestä ei BSC sovellu erittäin hyvin kuntien käyttöön.

Taulukko 4. Vastaukset siitä onko BSC helpottanut strategian käytäntöön viemistä

	Kyllä	Ei
Yhteensä	7	0

Kaikki vastanneet (Taulukko 4.) ovat sitä mieltä, että BSC on helpottanut strategian käytäntöön viemistä. Vastauksista voidaan todeta, että BSC helpottaa kuntien strategian käytäntöön viemistä ainakin vastanneiden kunnissa. BSC:n yksi päätehtävistä on helpottaa strategian käytäntöön viemistä ja tässä on ainakin vastanneiden kunnissa onnistuttu.

Taulukko 5. Vastaukset siitä miten tulokortti on helpottanut strategian käytäntöön viemistä

	Lkm	%
Tulokortin mittareista saatavaa tietoa voidaan helposti hyödyntää prosessien ja toiminnan arvioimisessa	3	21 %
Tulokortti on helpottanut johdon päätöksentekoa	1	7 %
Tulokortti on helpottanut strategisten tavoitteiden tunnistamista ja arviointia	4	29 %
Tulokortti on helpottanut kriittisten menestystekijöiden tunnistamista ja arviointia	1	7 %
Tulokortin avulla on saatu kokonaisvaltainen kuva kunnan tavoitteista ja miten niihin päästään	5	36 %

Se miten BSC on helpottanut strategian käytäntöön viemistä, on taulukon (Taulukko 5.) mukaan suurin osa vastanneista yhtä mieltä siitä, että tuloskortin avulla on saatu kokonaisvaltainen kuva kunnan tavoitteista ja miten niihin päästään. Seuraavaksi eniten ääniä sai vastausvaihtoehto, tuloskortti on helpottanut strategisten tavoitteiden tunnistamista ja arviointia. Tämä vastausvaihtoehto sai yhteensä 4 ääntä. Kolmanneksi eniten ääniä sai vastausvaihtoehto, tuloskortin mittareista saatavaa tietoa voidaan helposti hyödyntää prosessien ja toiminnan arvioimisessa. Vähiten ääniä saivat vastausvaihtoehdot, tuloskortti on helpottanut johdon päätöksentekoa ja tuloskortti on helpottanut kriittisten menestystekijöiden tunnistamista ja arviointia. Molemmat vastausvaihtoehdot olivat saaneet vain yhden äänen. Vastauksista voidaan päätellä että vain yhdessä vastanneiden kunnissa on BSC helpottanut johdon päätöksentekoa, joka on yksi BSC:n tarkoituksista. Samoin vain yhdessä kunnassa on BSC helpottanut kriittisten menestystekijöiden tunnistamista ja arviointia, joka sekin on BSC:n yksi päätehtävistä.

Taulukko 6. Vastaukset siihen perustuuko päätöksenteko tuloskortista saatuihin tietoihin

	Kyllä	Ei
Yhteensä	6	1

Vastanneista (Taulukko 6.) kuusi henkilöä työskentelee kunnassa, jossa päätöksenteko on perustunut tuloskortista saatuihin tietoihin. Vain yhden vastanneen mielestä kunnan päätöksenteko ei perustu tuloskortista saatuihin tietoihin. Voidaan todeta, että suurimmassa osassa vastanneiden kunnissa päätöksenteko perustuu tuloskortista saatuihin tietoihin. Se miten päätöksenteko on perustunut tuloskortista saatuihin tietoihin, saatiin kyselylomakkeeseen kaksi vastausta. Toinen vastanneista oli sitä mieltä, että kaupunkitason strategia ja siitä johdetut tuloskortit organisaation eri tasoilla ohjaavat johtamista ja valmistelua. Toinen vastanneista oli taas sitä mieltä, että vuosittain keskeiset tavoitteet kirjataan tuloskortteihin, ja vuoden aikana raportoidaan kolmesti tavoitteiden saavuttamisen tasoa, näin eivät tavoitteet pääse ”unohtumaan” ja useimmiten toteuttavat itse itseään.

Taulukko 7. Vastaukset siihen kuinka monta mittaria kunnalla on käytössä

	30 tai enemmän	20-30	15-20	5-15
Yhteensä	2	3	1	1

Mittareiden määrä (Taulukko 7.) vaihtelee vastanneiden kunnissa, mutta vastausten perusteella suurimmalla osalla on 20-30 mittaria. Kahden vastanneen kunnassa on mittareita 30 tai enemmän, joka on enemmän kuin Suomessa keskiarvolta. Yhdellä vastanneiden kunnassa on 15-20 mittaria ja yhdellä 5-15 mittaria. Kaplanin ja Nortoin mukaan BSC:n mittareiden lukumäärä vaihtelee 20-25 mittarin välillä. Tulokortin mittareiden määrä on kuitenkin organisaatiokohtainen ja mitään oikeaa mittareiden määrää ei voida todeta.

Taulukko 8. Vastaukset siihen kuinka hyvin mittarit vastaavat kunnan strategiaan tavoitteisiin

	Erittäin hyvin	Hyvin	Melko hyvin	Huonosti
Yhteensä	1	1	5	0

Suurin osa vastanneista (Taulukko 8.) on sitä mieltä, että tulokortin mittarit vastaavat kunnan strategiaan tavoitteisiin vain melko hyvin. Vain yksi vastanneista on sitä mieltä, että mittarit vastaavat kunnan strategiaan tavoitteisiin erittäin hyvin. Yksi vastanneista on sitä mieltä, että mittarit vastaavat kunnan strategiaan hyvin. Ketään ei ole sitä mieltä, että mittarit vastaisivat strategiaan tavoitteisiin huonosti. Tulosten perusteella voidaan todeta, että vastanneiden kunnissa on ollut ongelmia löytää mittareiden yhteys strategiaan. Onnistuneen tulokortin luomisessa on ensiarvoisen tärkeää saada luotua mittareiden ja strategian välille yhteys, jotta mittareiden tuloksista voitaisiin päätellä onko strategiassa onnistuttu. Tässä näyttäisi vastanneiden kunnissa löytyvän ongelmia, koska vain yksi vastanneista on sitä mieltä, että mittarit vastaavat kunnan strategiaan erittäin hyvin.

Taulukko 9. Vastaukset siihen onko tuloskortin mittareiden väliset syy-seurausketjut havaittavissa

	Yhteensä
Tuloskortin jokainen mittari on liitetty syy-seurausketjuun	3
Osassa tuloskortin mittareista on syy-seurausketju havaittavissa	4
Tuloskortin mittareiden välille ei ole määritetty syy-seurausketjua	0

Tulosten (Taulukko 9.) mukaan mittareiden välisten syy-seurausketjujen havaittavuudesta, neljä seitsemästä on sitä mieltä, että osassa mittareista on syy-seurausketjut havaittavissa ja kolme seitsemästä sitä mieltä, että jokainen mittari on liitetty syy-seurausketjuun. Hyvin toimivassa tuloskortissa jokainen mittari on liitetty syy-seurausketjuun, joten osassa vastanneiden kunnissa ei ole mietitty kaikkien mittareiden välisiä suhteita. Kuitenkin kaikkien vastanneiden kunnissa on syy-seuraussuhteita jonkin verran mietitty, koska vastausvaihtoehto mittareiden välille ei ole määritetty syy-seurausketjua ei saanut kannatusta.

Taulukko 10. Vastaukset siitä kuinka kyselyyn osallistuneet kuvaisivat tuloskortin hyöty-vaivasuhdetta

	Enemmän hyötyä kuin vaivaa	Enemmän vaivaa kuin hyötyä
Yhteensä	7	0

Kaikki vastanneet (Taulukko 10.) olivat yhtä mieltä siitä, että tuloskortista on enemmän hyötyä kuin haittaa. Vastanneiden kunnissa on näin ollen ollut hyötyä BSC:n käytöstä ja sen käyttö voidaan havaita kannattavaksi. Tämän tuloksen perusteella voidaan todeta, että kuntien kannattaa käyttää BSC suorituskykymittaristoa tai ainakin harkita sitä yhtenä vaihtoehtona strategian jalkauttamiseen.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kuntien strategian luonti ja sen käytäntöön vieminen on vaikeutunut mm. sen toimintaympäristön epävarmuuden lisääntyttyä. Strategisten päätösten avulla kunta voi va-

rautua sen toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Strategiset päätökset pitää kuitenkin pohjautua johonkin tietoon. Miten tehdä uusia strategisia linjauksia ja uudistuksia, jos ei tiedetä, missä tilassa kunta on juuri tällä hetkellä. Muun muassa näiden seikkojen vuoksi kunnat käyttävät kokonaisvaltaisia suorituskykymittaristoja, joista saatavan tiedon pohjalta johdon on helpompi tehdä strategisia päätöksiä.

Balanced Scorecard on yksi hyvä vaihtoehto kunnille sen kokonaisvaltaisen suorituskyvyn mittaamisen ja päätöksenteon työkaluksi. Strategisten tavoitteiden tunnistaminen ja arviointi helpottuu BSC:n avulla. Kuntien tulee kuitenkin räätälöidä BSC suorituskykymittariston näkökulmat ja mittaristot juuri sen oman strategian ja päämäärin mukaisiksi. Päätöksenteon tulee perustua mittaristoista saatuihin tietoihin ja mittarit tulee olla liitettynä syy-seurausketjuun. Näin yhdistyy strategialla tavoitellut tulokset ja keinot, miten niihin päästään. Mittareista saatavaa tietoa voidaan myös helposti hyödyntää prosessien ja toiminnan arvioimisessa.

Kuntien kannattaa käyttää Balanced Scorecard suorituskykymittaristoa ja siitä on kunnille enemmän hyötyä kuin haittaa. BSC:n avulla saadaan kokonaisvaltainen kuva kunnan strategisista tavoitteista ja miten niihin päästään. Kuntien strategian käytäntöön vienti ja päätöksenteko helpottuvat BSC:n avulla. Tutkimukseen kyselylomakkeeseen vastanneet kunnat ovat kohtuullisen tyytyväisiä BSC:n käyttöön. Hyvin toteutettuna BSC soveltuu kuntien käyttöön.

Tutkimuksen jatkomahdollisuuksia voisi olla syventyminen vielä lisää kuntien käytämiin tulokortteihin. Selvitettäisiin millaisia eri näkökulmia ja mittareita kunnat käyttävät. Lisäksi voitaisiin syventyä eri organisaatiotasolle ja millaisia tulokortteja siellä käytetään, ja selvittää onko tulokorteissa mahdollisesti jotain kehitettävää. Tutkimuksen syventyessä kyselylomakkeen sijasta tulisi haastatella kunnan työntekijöitä tarkempien ja laadukkaampien vastausten saamiseksi.

LÄHTEET

Asikkalan www-sivut. Viitattu 23.5.2014. <http://www.asikkala.fi>

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Ikäheimo, S. Malmi, T. & Walden, R. 2012. Yrityksen laskentatoimi. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kankkunen, K. Matikainen, E. & Lehtinen, L. 2005. Mittareilla menestykseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kaplan, R & Norton, D. 1996. The balanced scorecard: translating strategy into action. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.

Kaplan, R. & Norton D. 2009. Strategiaverkko. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Lönnqvist, A & Mettänen, P. 2003. Suorituskyvyn mittaaminen : -tunnusluvut asian-tuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2006. Balanced Scorecard Rakenna ja sovelta tehokkaasti. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Määttä, S. 2000. Tasapainoinen menestysstrategia. Juva: WS Bookwell Oy.

Olive, N-G., Roy, J. & Wetter, M. 1999. Balanced Scorecard: yrityksen strateginen ohjausmenetelmä. Porvoo: WSOY.

Pellinen, J. 2005. Talousjohtaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Puolamäki, E. 2007. Strateginen johdon laskentatoimi. Tallinna: Paino As Pakett.

Rampersad, H. K. 2004. Total Performance Scorecard : Johda ihmisiä, mittaa tuloksia. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Sosiaali- ja terveysministeriön www-sivut. Viitattu 26.2.2014. <http://http://www.stm.fi>

Suomen kuntaliiton www-sivut. Viitattu 18.2.2014. <http://www.virtuaalikunta.net>

Suomen kuntaliiton www-sivut. Viitattu 26.2.2014. <http://www.kunnat.net/fi>

Säilä, E., Hellen-Toivanen, P., Pakkanen, K., Kääriäinen, A. & Urrila, A. 2008. Kunnan hallinto, talous ja valvonta. Helsinki: Edita Prima Oy.

KYSELYLOMAKE

KYSELY BALANCED SCORECARD SUORITUSKYKYMITTARISTOSTA

Kyselyn avulla toteutetaan opinnäytetyö

***Pakollinen**

Missä kunnassa työskentelette? *

Kuinka kauan kunnassanne on ollut Balanced scorecard suorituskykymittaristo käytössä? *

- 10 vuotta tai enemmän
- 8-10 vuotta
- 5-8 vuotta
- 3-5 vuotta
- 1-3 vuotta
-

**Kuinka tyytyväisiä Balanced Scorecard suorituskykymittariston käyttöön ollaan ol-
tu? ***

- Erittäin tyytyväisiä
- Tyytyväisiä
- Melko tyytyväisiä
- Ei ollenkaan tyytyväisiä
-

Kuinka hyvin Balanced Scorecard soveltuu mielestänne kuntien käyttöön? *

- Erittäin hyvin
- Hyvin
- Melko hyvin
- Ei ollenkaan
-

Mikäli BSC ei mielestänne sovellu kuntien käyttöön, miksi?

Onko Balanced Scorecard helpottanut strategian käytäntöön viemistä? *

- Kyllä
- Ei

Miten tulokortti on helpottanut strategian käytäntöön viemistä?

Valitse yksi tai enemmän

- Tulokortin mittareista saatavaa tietoa voidaan helposti hyödyntää prosessien ja toiminnan arvioimisessa
- Tulokortti on helpottanut johdon päätöksentekoa
- Tulokortti on helpottanut strategisten tavoitteiden tunnistamista ja arviointia
- Tulokortti on helpottanut kriittisten menestystekijöiden tunnistamista ja arviointia
- Tulokortin avulla on saatu kokonaisvaltainen kuva kunnan tavoitteista ja miten niihin päästään

Perustuuko päätöksenteko tulokortista saatuihin tietoihin? *

- Kyllä
- Ei

Miten päätöksenteko on perustunut tulokortista saatuihin tietoihin?

Kerro lyhyesti miten tulokortin eri näkökulmista saatua tietoa on hyödynnetty päätöksenteossa.

Montako mittaria tulokorttiin on määritelty? *

- 30 tai enemmän
- 20-30
- 15-20
- 5-15

Kuinka hyvin tulokortin mittarit vastaavat kunnan strategiaan tavoitteisiin? *

- Erittäin hyvin
- Hyvin
- Melko hyvin
- Huonosti

Onko tulokortin mittareiden välillä syy-seurausketjut havaittavissa?

- Tulokortin jokainen mittari on liitetty syy-seurausketjuun
- Osassa tulokortin mittareista on syy-seurausketju havaittavissa
- Tulokortin mittareiden välille ei ole määritetty syy-seurausketjua

Kuinka kuvailisit tulokortin hyöty-vaivasuhdetta? *

- Enemmän hyötyä kuin vaivaa
- Enemmän vaivaa kuin hyötyä

Lähetä