

Hyvinvointialueet tarvitsevat myös hallinnollisia innovaatioita

Juha Post

JOHDANTO

Vuoden 2023 alusta alkaen Suomessa aloittaa toimintansa 21 hyvinvointialuetta. Hyvinvointialueita on rakennettu kireällä aikataululla ja vaikka kyse on lähtökohtaisesti hallinnollisesta uudistuksesta, on rakennusprojektiin vaikuttanut esimerkiksi koronaepidemian jatkuminen, hoitajapula sekä rahoituksen riittäminen tulevaisuudessa. Hyvinvointialueiden tarpeellisuutta on perusteltu mm. sillä, että ikääntyvän väestön ja kohoavien kustannusten vuoksi tarvitaan leveämpiä hartioita huolehtimaan suomalaisten peruspalveluista. Hyvinvointialueissa on ilman muuta paljon hyvää, kuten pyrkimys taata peruspalvelut ympäri Suomen ja toisaalta myös palveluiden tasalaatuisuuden varmistaminen. Hyvinvointialueiden rakentamisen tiukka aikataulu johtaa kuitenkin välttämättä siihen, että hyvinvointialueet pyritään saamaan käyntiin integroimalla nykyiset toiminnot yhdeksi kokonaisuudeksi ja tekemällä vain sen verran muutoksia kuin toiminnan käynnistäminen vaatii. Muutoksia on usein kuitenkin helpompi tehdä ennen toiminnan aloittamista ja normaalin arjen pyörittäminen puolestaan vie organisaatiolta sen verran paljon energiaa, ettei muutosten tekemiselle ole enää aikaa tai halua. Mahdollista on myös se, että hyvinvointialueiden rakentaminen on niin valtava ponnistus, ettei hyvinvointialueilla edes haluta ajatella muutoksia pitkään aikaan, vaikka oletettavasti toiminnan tasaantuminen tulee viemään useamman vuoden. Uskon kuitenkin, että suomalaisen sosiaali- ja terveydenhuollon ongelmia ei ratkaista pelkästään paketoimalla kokonaisuutta uuteen muotoon, vaan hyvinvointialueilla on tarvetta toiminnan kehittämiselle ja innovaatioiden tekemiselle. Myös OECD:n alainen OPSI (*Observatory of Public Sector Innovation*) on todennut, että avain suurten julkishallinnon haasteiden ratkaisemiseen löytyy juuri innovaatioista (oecd-opsi.org).

KUSTANNUSSÄÄSTÖJÄ HYVINVOINTIALUEIDEN HALLINNOSTA

Hyvinvointialueiden yhtenä tavoitteena on ollut myös kustannussäästöjen aikaansaaminen. Erityisesti toiveita on asetettu sen varaan, että hallinnosta on mahdollisuus säästää. Ajatus kuulostaa loogiselta, kun kunnissa on toiminut omia sote-hallintoja ja kun tulevilla hyvinvointialueilla on vain yksi hallinto, voidaan myös hallinnon määrän ajatella pienenevän, esimerkiksi kirjaamoja on vain yksi aiempien useiden kirjaamoiden sijaan. Ajatuksena on voinut olla, että jos nyt yksittäistä tehtävää on hoidettu kolmen henkilön voimin, hoituu samat tehtävät jatkossa hyvinvointialueella kahdella henkilöllä. On kuitenkin riskinä, että jatkossa työtä tarvitaankin tekemään neljä henkilöä, kun sosiaali- ja terveydenhuollon rajapintoja jää hoidettavaksi peruskuntiin, joista huolehtimiseen tarvitaan myös tekijöitä. Hyvinvointialueilla ovat olleet rekrytoinnit kovassa käynnissä ja toiveena on ehkä ollut se, että myös johtajatehtävien määrä vähenee radikaalisti. Tämäkin kuulostaa loogiselta, sillä jatkossa maakunnassa on vain yksi hyvinvointialue, jota johtaa hyvinvointialuejohtaja ja kaikki perusturvajohtajien tai vastaavien virat voidaan lakkauttaa. Hyvinvointialueet ovat kuitenkin alueidensa suurimpia työnantajia, Kainuun 4000 työntekijästä aina Pirkanmaan 19000 työntekijään, jotka tarvitsevat osaavia henkilöitä johtamaan laajan toiminnan eri osa-alueita. Hyvinvointialueiden rekrytointi-ilmoitusten ja niiden määrän perusteella vaikuttaakin siltä, että johtajia tarvitaan hyvinvointialueille paljon.

Uskon, että hyvinvointialueilla on havaittu hallintoa tarvittavan ainakin alkuvaiheessa suunniteltua enemmän ja vasta pidemmällä aikavälillä hallintoa voidaan saada vähennettyä. Kuinka pitkällä aikavälillä ja kuinka paljon, sitä on varmasti kenenkään vielä mahdotonta sanoa. Joka tapauksessa hyvinvointialueiden hallinnot ovat

olleet tiukoilla, kun yleensä hyvinvointialueen taustalla olevan sairaanhoitopiirin hallinnon on omien tehtäviensä lisäksi pitänyt valmistella väliaikaisten valmistelutoimielinten, aluevaalilautakuntien, aluevaltuustojen, aluehallitusten ja muiden toimielinten kokousmateriaalit ja pöytäkirjat sekä panna päätökset täytäntöön. Tämän lisäksi hallintojen tehtävälialueelle on kuulunut mm. hyvinvointialueiden hallintosääntöjen ja muiden ohjeiden laadintaa sekä asiantuntijajärjestelmien pystytystä. Sosiaali- ja terveydenhuoltoa hoitaneiden peruskuntien vahvuutena on ollut erityisesti se, että ne ovat pystyneet rakentamaan omat hallintonsa hyvin joustaviksi ja yksittäinen toimistotyöntekijä on voinut hoitaa sihteerin tehtäviä, laskutusta, kirjaamoa ja arkistoa sen mukaan kuin työ on vaatinut. Isommissa kokonaisuuksissa, kuten hyvinvointialueilla, työntekijöiden on puolestaan pakko keskittyä tiettyihin osa-alueisiin, jotta hallinnolliset prosessit saadaan järkevästi hoidettua. Toisena hyvinvointialueiden hallintojen haasteena on se, että myös hallinnollisten prosessien laatua pitää pystyä kehittämään koko alueella. Mahdollista on, että erityisesti sosiaalihuollon puolella asioiden käsittely ei ole ollut samanlaista tai edes palveluvalikoima ei ole ollut samanlainen kaikissa alueen kunnissa. Molempien haasteiden ratkaiseminen edellyttää hyvinvointialueiden hallinnoilta uusien toimintatapojen kehittämistä.

TARVETTA HALLINNON VAHVISTAMISELLE

Muun muassa edellä esittämäni syiden vuoksi hyvinvointialueiden hallinnolliset kustannukset eivät vaikuta ainakaan alussa olevan pienenevässä, vaan pikemminkin kasvamassa. Hallinnollisiin kustannuksiin voidaan laskea myös poliittinen päätöksentekojärjestelmä, joka voi muodostua yllättävänkin kalliiksi. Erilaisten lakisäätöjen toimielinten lisäksi hyvinvointialueille on tulossa päätöksentekojärjestelmää täydentäviä toimielimiä. Toimielinten puheenjohtajille maksetaan usein vuosipalkkioita sekä kokouksiin osallistuville kokouspalkkioita ja matkakorvauksia – mahdollisesti päivärahoja. Hyvinvointialuelaki mahdollistaa myös sen, että hyvinvointialue voi taloudellisesti tukea valtuustoryhmiä. Näitä tukia on otettu jo monella

hyvinvointialueella käyttöön ja suurimmat tuet ovat olleet 6000 euroa aluevaltuutettua kohti. Hyvinvointialueiden itsehallinnon toteutuminen on välttämätöntä, mutta samalla laaja poliittinen päätöksentekojärjestelmä vie resursseja muulta toiminnalta.

Hallinto on helppo nähdä organisaatioissa kasvottomana ja epämääräisenä toimintona, joka voidaan nostaa listalle, kun säästökohteita etsitään. Julkishallinnon organisaatioiden hallinnot eivät ole olleet ilman säästöjäkään helpossa tilanteessa kuluneina vuosina, sillä viimeisen kahden hallituskauden aikana lähes kaikkia hallinnon yleislakeja on uudistettu ja tämän lisäksi valtioneuvostolla on lisää uudistussuunnitelmia, esimerkiksi julkisuuslain osalta. Yleensä nämä muutokset ovat tarkoitaneet samalla lisävelvollisuuksia julkishallinnon organisaatioille. Uusia hallinnollisia velvollisuuksia on sisältynyt mm. tietosuojalainsäädäntöön, tiedonhallintaan, saavutettavuuteen ja ns. whistleblower-direktiivin täytäntöönpanoon. Lisäksi jatkuvasti kasvavat asiakirjapyyntö ja erilaiset valitukset työllistävät hyvin paljon julkishallinnon organisaatioiden hallintoja. Kaikki edellä mainitsemani uudistukset ovat ehdottomasti hyviä asioita hallinnon luotettavuuden, läpinäkyvyyden ja asiakaspalvelun näkökulmasta, mutta samalla ne myös kuormittavat hallintoa.

Suomessa noudatetaan ns. rahoitusperiaatetta, jonka mukaan valtio takaa riittävät resurssit antaessaan kunnallishallinnolle lisätehtäviä. Valittavan usein hallituksen esitysten vaikutusarvioinneissa lisätehtävät on arvioitu sen verran pieniksi, että tehtävät todetaan voitavan toteuttaa toimintaa kehittämällä tai organisoimalla tehtävät uudelleen. Kun lisätehtäviä tulee riittävästi, ei toiminnan organisoiminenkaan enää riitä, vaan resursseja tarvittaisiin enemmän. Hallintoon lisäresursseja ei kuitenkaan kovin helposti myönnetä, sillä organisaatiot haluavat osoittaa, että saadut uudet resurssit menevät nimenomaan ydintoimintaan, eikä hallinnon pyörittämiseen. Työnteon tehokkuutta ei voi kuitenkaan lisätä loputtomasti pelkästään sillä, että ihmiset tekevät työnsä entistä nopeammin tai tekevät sitä entistä enemmän, vaan tehokkuuden on tultava jostain muualta.

DYNAAMISET KYVYKKYYDET INNOVAATIOIDEN TUKENA

Jotta jollakin aikavälillä päästäisiin tavoitteena olleeseen kustannusten säästämiseen, pitää myös hallinnossa saada aikaan innovaatioita, joiden avulla asioita voidaan tehdä joko tehokkaammin tai tietyistä tehtävistä voidaan jopa luopua. Innovaatioita ja niiden tarvetta silmällä pitäen hyvinvointialueiden rakentamista voidaan tarkastella *dynaamisten kyvykkyyksien* näkökulmasta. Dynaamisilla kyvykkyyksillä tarkoitetaan organisaation taitoa yhdistää, rakentaa ja uudelleen määrittää sen käytössä olevia sisäisiä ja ulkoisia kykyjä vastauksena toimintaympäristön nopeisiin muutoksiin (esim. Teece ym. 1997 ja Eisenhardt & Martin 2000). Koska dynaamiset kyvykkyydet pyrkiivät ottamaan huomioon toimintaympäristön muutokset, voivat ne olla yksi työkalu hyvinvointialueiden hallintojen kustannustehokkuuden lisäämisessä.

Dynaamiset kyvykkyydet ovat mielenkiintoinen näkökulma julkishallinnon organisaatioiden kehittämiseksi jo pelkästään siksi, että dynaamiset kyvykkyydet on alun perin kehitetty yksityisen sektorin työkaluksi ja vasta viime aikoina ajattelu on saapunut myös julkishallinnon puolelle. Julkishallinnon organisaatioihin keskittyviä dynaamisten kyvykkyyksien tutkimuksia on toistaiseksi hyvin vähän ja niiden näkökulma on ollut pääasiassa siinä, minkälaisia dynaamisia kyvykkyyksiä organisaatiot tarvitsevat selvittääkseen toimintaympäristön muutoksesta. Tämän lisäksi kiinnostavaa on myös se, mistä dynaamiset kyvykkyydet rakentuvat. Dynaamisten kyvykkyyksien voidaan ajatella koostuvan erilaisista komponenteista, joista yhtenä tekijänä ja välttämättömänä osana voidaan nähdä organisaation innovaatiokyvykkyyttä (Breznik & Hisrich 2014).

HALLINNON INNOVATIIVISUUS HYVINVOINTIALUEILLA

Mielenkiintoista on se, että yksityisellä sektorilla innovatiivisuuden ja markkinoilla selviytymisen välillä on nähty jo pitkään olevan selkeä yhteys. Sen sijaan julkishallinnon puolella on välillä jopa kyseenalaistettu, voiko julkishallinnossa tapahtua innovaatioita tai tehdä julkishal-

linnossa ylipäänsä innovaatioita. Keskustelusta huolimatta julkista sektoria voidaan pitää dynaamisempänä ja innovatiivisempänä kuin usein annetaan ymmärtää (Torfing 2019). Julkisella sektorilla toimiville organisaatioille innovatiivisuus on merkityksellinen ominaisuus juuri organisaation uudistumisen näkökulmasta (Virtanen & Stenvall 2019). Innovaatioiksi voidaan katsoa täysin uudet ideat tai parannellut versiot vanhoista menetelmistä tai lähestymistavoista. Lisäksi innovaatioille on tyypillistä, että niihin liittyy uusien ideoiden kehittelyä sekä niiden täytäntöönpanoa tai ongelmien etsimistä ja sitä kautta totuttujen käytäntöjen muuttamista. Juuri ideat ovat keskeinen elementti innovaatioiden syntymiselle, minkä vuoksi organisaation kyky kehittää uusia ideoita on usein suorassa yhteydessä myös organisaation kyvykkyyteen tehdä innovaatioita (Uhl-Bien & Arena 2018). Innovaatiot voivat olla joko tuotteiden tai palveluiden kehittämistä, mutta samalla innovatiivisuus edellyttää, että myös taustalla olevia prosesseja pitää rakentaa uudelleen, mikä voisi olla hyvinkin tyypillinen ominaispiirre juuri hallinnon innovatiivisuudelle.

Dynaamisia kyvykkyyksiä voidaan pitää tärkeänä apuvälineenä nykyaikaisille palveluorganisaatioille, kun ne mahdollistavat järjestelmällisen ja ennakoivan menetelmän kartoittaa uusia mahdollisuuksia ja toisaalta myös varautua toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Dynaamisten kyvykkyyksien näkökulmasta innovaatioilla on keskeinen osa kyvykkyyksien rakentamisessa, koska ne auttavat organisaatiota myös kehittämään kestävästä kilpailuetua kilpailijoihin nähden (Dixon ym. 2014). Dynaamiset kyvykkyydet puolestaan auttavat organisaatiota tunnistamaan esimerkiksi uusia palveluita ja potentiaalisia uusia toiminta-alueita (Schoemaker ym. 2018), minkä vuoksi organisaation innovatiivisuus ja dynaamiset kyvykkyydet liittyvät vahvasti toisiinsa. Toisaalta on myös esitetty näkemyksiä, joiden mukaan innovaatioille perustuvat dynaamiset kyvykkyydet ovat ehdoton edellytys sille, että organisaatio voi rakentaa muista organisaatioista erottuvia, ainutlaatuisia kyvykkyyksiä (esim. Zhou ym. 2019 ja Hashim ym. 2020).

Innovaatioihin liittyvällä ajattelulla ei kuitenkaan ole yhteys pelkästään dynaamisiin kyvyk-

kyyksiin, vaan niillä on oma roolinsa kaikenlaisessa kyvykkyyssajattelussa, resurssipohjaisessa näkemyksessä sekä myös markkinaperusteisessa näkemyksessä. Keskityn tässä kirjoituksessa kuitenkin nimenomaan dynaamisten kyvykkyyksien ja innovaatioiden väliseen suhteeseen. Molemmille on yhteistä se, että organisaatio tarvitsee sekä dynaamisia kyvykkyyksiä että innovaatiokykyä, jos se haluaa hyödyntää toimintaympäristön tarjoamia mahdollisuuksia (Zhou ym. 2019). Toisaalta dynaamiset kyvykkyydet tarjoavat organisaatiolle mahdollisuuksia kasvuun ja uudistumiseen sekä sitä kautta dynaamisten kyvykkyyksien rakentumiselle (Uhl-Bien & Arena 2018). Toisaalta taas dynaamisten kyvykkyyksien voidaan nähdä myös kehittävän organisaatiossa olevaa innovaatiokykyä (Giniuniene & Jurksiene 2015).

Innovatiivisuutta on ollut ennenkin esimerkiksi sairaanhoitopiireissä, minkä vuoksi on hyvä pohtia hieman, minkälaista lisäarvoa innovatiivisuus voisi hyvinvointialueiden hallintoihin tuoda. Koen, että hallinnollisten innovaatioiden kytkeminen dynaamisten kyvykkyyksien ajatteluun auttaa hyvinvointialueiden hallintoja kahdella tavalla. Ensiksi ajattelutapa nostaa keskiöön nimenomaan hallinnon innovatiivisuuden. Sote-sektorilla innovaatiot kohdistuvat luonnollisesti helposti hoitotyön kehittämiseen ja hallinto pyrkii reaktiivisesti huolehtimaan omista tehtävistään ja vastuistaan. Toiseksi innovaatioiden näkeminen dynaamisten kyvykkyyksien osaksi suuntaa väkisinkin hallinnon perspektiivin tulevaisuuteen, jolloin myös hallinto voi ennakoivasti varautua toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin.

Mitä parempi ymmärrys organisaatiolla on sen innovaatioprosesseista, sitä todennäköisemmin organisaatio voi myös tehdä hyppäyksen tuottavuuden parantamisessa. Parempi ymmärrys ei kuitenkaan synny pelkästään sillä, että tutkimukseen ja kehittämiseen osoitetaan lisää määrärahoja, vaan innovaatiokyvyn parantaminen edellyttää myös johdon sitoutumista innovaatiotoimintaan ja käytössä olevien resurssien, niin aineellisten kuin aineettomienkin, organisoimista (Augier & Teece 2009). Innovaatioiden avulla organisaation rutiinit ja rakenteet voivat sopeutua toimintaympäristön muutoksiin. Jos taas innovatiivisuus on hyvinkin voimakasta,

voi organisaatio tarvita ylimmältä johdolta vahvaa tukea kokonaan uudenlaisten rakenteiden luomiseksi (Teece 2007). Pelkkä innovatiivisuus ei kuitenkaan ole riittävä edellytys asiakastarpeisiin vastaamiseksi, vaan organisaatioiden on lisäksi oltava ketteriä toiminnassaan ja pystyttävä vastaanottamaan kentältä tulevaa palautetta ja ymmärrettävä sieltä esitettyjä tarpeita.

Hallinnon innovaatiokyvyn kehittämisessä on vaarana astua kahteen erityisen suureen sudenkuoppaan. Ensimmäinen sudenkuoppa liittyy päätöksentekoprosesseihin, jotka julkishallinnossa ovat usein hyvin hierarkkisia ja byrokraattisia (Agarwal & Selen 2009). Tällaiset päätöksentekoprosessit ovat hyödyllisiä monissa tarkoituksissa, kuten toiminnan läpinäkyvyyden varmistamisessa, mutta innovaatiokyvyille ne ovat usein haitallisia. Toinen sudenkuoppa puolestaan piilee innovatiivisuuden lyhytnäköisyydessä. Ad hoc-tyyppinen innovaatiotoiminta tai innovatiivisuuden ylläpitäminen vain siksi, että kaikki muutkin tekevät niin, on lähinnä organisaation resurssien tuhlaamista. Sen sijaan, jos organisaatio pystyy integroimaan toimintaa kehittävät ja palveluita tuottavat osat yhteistyöhön keskenään, on mahdollista, että innovaatiomäärät lähtevät kasvuun (Gajendran ym. 2014).

Keskeinen kysymys onkin se, miten hyvinvointialueiden hallintoon voidaan saada luotua lisää innovaatioita. Dynaamisten kyvykkyyksien voidaan nähdä usein syntyvän ja kehittyvän organisaation eräänlaisen sisäisen yrittäjyyden välityksellä. Samanlainen ajattelumalli voi johtaa myös innovatiivisuuden kehittymiseen. Erilaisten kannustimien on nähty rohkaisevan organisaatioissa vapaaehtoiseen innovointiin ja kehitystoimintaan (Torfing 2019). Usein ruohonjuuritasolla työskentelevillä työntekijöillä on paras käsitys resurssista ja niiden käytöstä. Heillä on arvokasta tietoa organisaation pullonkaloista sekä kehitysehdotuksia näiden poistamiseksi (Makkonen ym. 2014), minkä vuoksi heidät kannattaa huomioida organisaation innovaatioprosesseja kehitettäessä. Vaikka hyvinvointialueilla tulee luultavasti olemaan omia tutkimus- ja kehittämisyksiköitä, on kokemuksen perusteella sosiaali- ja terveydenhuollon omat innovaatiot syntyneet nimenomaan päivittäisen työn yhteydessä (Piening 2011).

LOPUKSI

En usko, että pelkkä innovatiivisuus pelastaa hyvinvointialueiden hallintoja tulevaisuuden haasteilta, vaan se vaatii kokonaisvaltaisia toimenpiteitä, joissa innovatiivisuudella on kuitenkin vahva rooli. Hyvinvointialueilla innovatiivisuus voisi näkyä hallinnon toiminnassa nähdäkseen kolmella tavalla. Ensiksikin jokaisella hyvinvointialueella innovaatiotoiminnan pitää olla koordinoitua toimintaa, joka on vastuutettu selkeästi vastuuviranhaltijalle ja hänen alaiselleen yksikölle. Tällä yksiköllä pitää olla resursseja, kuten henkilöstöä ja määrärahoja sekä strategia, miten resursseja hyödynnetään ja miten toimintaa viedään johdonmukaisesti eteenpäin. Innovatiivisuus on laajennettava koskemaan hoitoprosesseihin liittyvien innovaatioiden lisäksi myös hallinnon prosesseja. Toiseksi hyvinvointialueiden hallinnon innovatiivisuuteen, kuten muuhunkin innovatiivisuuteen, vaikuttaa se, miten koko hyvinvointialueen henkilökunta otetaan mukaan toiminnan kehittämiseen. Parhaita toimintaa koskevia innovaatioita saattaa tulla niiltä ruohonjuuritason henkilöiltä, jotka päivittäin näkevät toiminnan pullonkaulat. Henkilöstön kannustaminen mukaan toiminnan kehittämiseen vaatii toisaalta myös sen, että he ymmärtävät, miten heidän oma toimintansa liittyy isoon kokonaiskuvaan ja toisaalta sen, että he kokevat voivansa vaikuttaa organisaation toimintaan. Hyvinvointialueilta vaaditaan myös kannustamista kokeilemiseen ja palkitsemista hyvistä suorituksista. Kolmanneksi hyvinvointialueiden hallinnon kehittäminen vaatii myös uskallusta luopua jostakin. Innovatiivisuus ei tarkoita pelkästään uuden luomista, vaan myös vanhojen mallien ja toimintatapojen kyseenalaistamista. Erityisesti julkishallinnon helmasyntinä voidaan pitää sitä, että asioita tehdään vain sen vuoksi, että näin on tehty ennenkin ja kenelläkään ei ole uskallusta kyseenalaistaa vanhoja malleja tai tehdä päätöstä käytössä olleiden tapojen luopumisesta. Sen sijaan uudet mallit ja kuviot rakennetaan vain vanhojen päälle. Vastuu vanhan luopumisesta kuuluu erityisesti ylimmälle johdolle.

Hyvinvointialueilla on tällä hetkellä kova työ saada rakenteet siihen kuntoon, että toiminta voidaan käynnistää turvallisesti vuoden vaihteessa järjestämisvastuun siirtyessä vanhoilta

organisaatioilta hyvinvointialueille. Toiminnan kehittäminen tulee jatkumaan varmasti usean vuoden ajan eteenpäin, mutta ylimmän johdon on muistettava haastaa myös jatkossa itseään kehittämään toimintaa ja kyseenalaistaa olemassa olevia malleja.

LÄHTEET

- Agarwal, Renu & Selen, Willem (2009). Dynamic Capability Building in Service Value Networks for Achieving Service Innovation. *Decision Sciences*, Vol. 40, No. 3, 431–475.
- Augier, Mie, Teece, David J. (2009). Dynamic Capabilities and the Role of Managers in Business Strategy and Economic Performance. *Organization Science*, Vol. 20, No. 2, 410–421.
- Breznik, Lidija & Hisrich, Robert D. (2014). Dynamic capabilities vs. innovation capability: are they related? *Journal of Small and Enterprise Development*, Vol. 21, No. 3, 368–384, DOI: 10.1108/JSBED-02-2014-0018.
- Dixon, Sarah, Meyer, Klaus & Day, Marc (2014). Building Dynamic Capabilities of Adaptation and Innovation: A Study of Micro-Foundations in a Transition Economy. *Long Range Planning*, 47: 186–205, DOI: 10.1016/j.lrp.2013.08.011.
- Eisenhardt, Kathleen M. & Martin, Jeffrey A. (2000). Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal*, 21, 1105–1121.
- Gajendran, Thayaparan, Brewer, Graham, Gudergan, Siegfried & Shankar, Shankar (2014). Deconstructing dynamic capabilities: the role of cognitive and organizational routines in the innovation process. *Construction Management and Economics*, 32:3, 246–261, DOI: 10.1080/0146193.2013.845306.
- Giniuniene, Jurgita & Jurksiene, Lolita (2015). Dynamic Capabilities, Innovation and Organizational Learning: Interrelations and Impact on Firm Performance. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 213: 985–991, DOI: 10.1016/j.sbspro.2015.11.515.
- Hashim, Nik Mohd Hazrul Nik, Ann, Yap Hock, Ansary, Amin & Xavier, John Anthony (2020). Contingent Effects of Decision-making and Customer Centricity on Public-Sector Innovation Success. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, DOI: 10.1080/10495142.2020.1761000.
- Makkonen, Hannu, Pohjola, Mikko, Olkkonen, Rami & Koponen, Aki (2014). Dynamic capabilities and firm performance in a financial crisis. *Journal of Business Research*, 67: 2707–2719, DOI: 10.1016/j.jbusres.2013.03.020.

- Piening, Erk P. (2011). Insights into the Process Dynamics of Innovation Implementation. The case of public hospitals in Germany. *Public Management Review*, 13:1, 127–157, DOI: 10.1080/14719037.2010.501615.
- Schoemaker, Paul J. H., Heaton, Sohvi & Teece, David (2018). Innovation, Dynamic Capabilities and Leadership. *California Management Review*, Vol. 61(1), 15–42, DOI: 10.1177/0008125618790246.
- Teece, David J., Pisano, Gary & Shuen, Amy (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, Vol. 18:7, 509–533.
- Teece, David J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28, 1319–1350, DOI 10.1002/smj.640.
- Torfing, Jacob (2019). Collaborative innovation in the public sector: the argument. *Public Management Review*, 21:1, 1–11, DOI: 10.1080/14719037.2018.1430248.
- Uhl-Bien, Mary & Arena, Michael (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *Leadership Quarterly*, DOI: 10.1016/j.leaqua.2017.12.009.
- Virtanen, Petri & Stenvall, Jari (2019). *Julkinen johtaminen*. AS Pakett: Tallinna.
- Zhou, Steven S, Zhou, Abby J., Feng, Junzheng & Jiang, Shisong (2019). Dynamic capabilities and organizational performance: The mediating role of innovation. *Journal of Management & Organization*, 25:5, 731–747. <https://oecd-opsi.org/>