



Miten työ- ja toimintatavat, työvälineet ja tilat palvelevat ydintoiminnan tuottavuutta ja ihmisten hyvinvointia?

Tietotyön suorituskyky ja strateginen työympäristöjohtaminen -klinikka

Tulosraportti

The bottom half of the page features a green background with large, abstract, overlapping geometric shapes in various shades of green, creating a modern architectural feel.



Sisällysluettelo

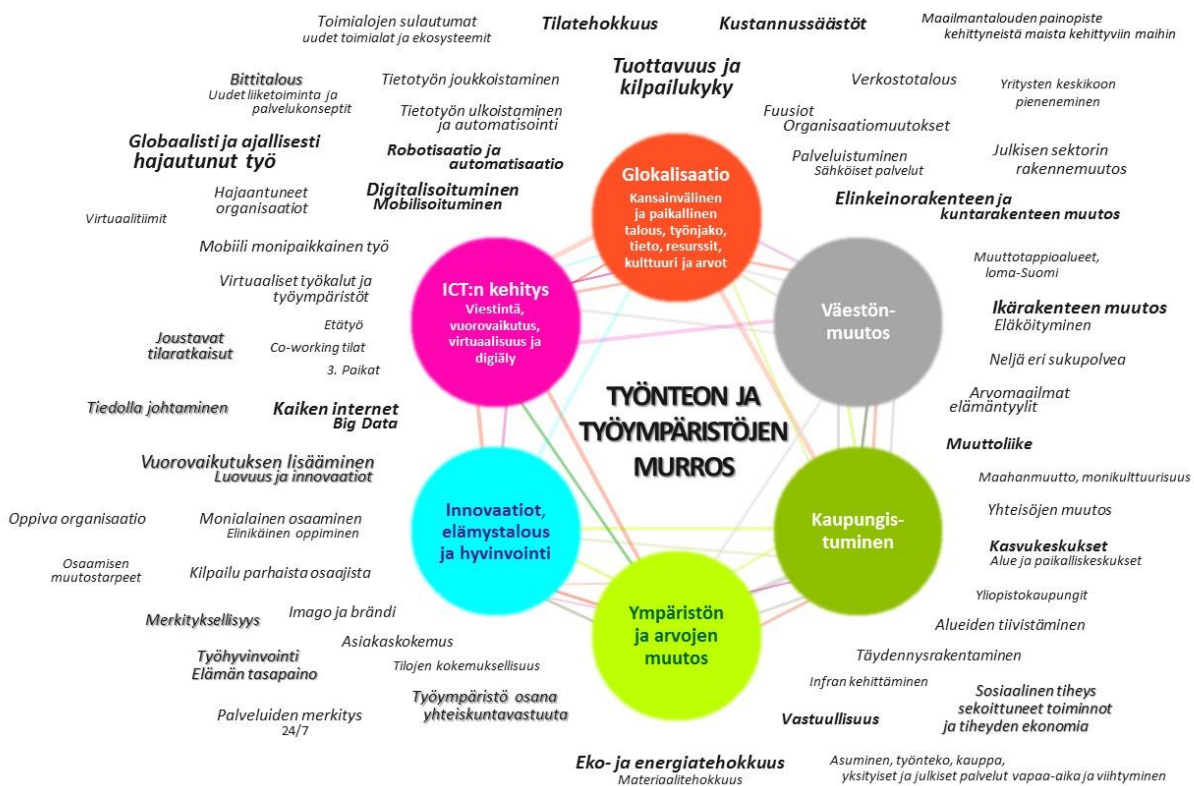
Esipuhe	3
1 Näkökulmia tietotyön suorituskykyyn ja työympäristöjohtamiseen	6
1.1 Tietotyö on kiihtyvässä murroksessa	6
1.2 Työympäristöjohtaminen on tulevaisuuden kilpailukykytekijä tietotyössä	8
1.3 Suorituskyvyn mittaaminen on työympäristöjohtamisen työkalu	11
2 Keskeiset tulokset	13
2.1 Lisää organisaation suorituskykyä työympäristöjohtamisella	13
2.2 Tietotyön suorituskyvyn mittaristo työympäristöjohtamisen välineeksi	16
2.3 Tunnista työympäristöjohtamisen kehitysvaihe	17
2.4 Mittariston kehittäminen	20
2.5 Mittariston jalkauttaminen	22
3 Klinikan suositukset ja johtopäätökset	23
3.1 Klinikan suositukset	23
3.2 Työympäristöjohtamisella lisäarvoa ydintoiminnalle	26
4 Liitteet	27
Liite 1: Klinikan tavoitteet ja toteutus	27
Liite 2: RAKLIn murroskartta	29
Liite 3: Esimerkkejä tietotyön suorituskyvyn ulottuvuuksien mittareista	30
Liite 4: Yleiset käsitteet	32
Liite 5: Osallistujaorganisaatioiden vinkkejä työn jatkamiseen klinikkatyöskentelyn jälkeen	34
Liite 6: Työpajatyöskentelyyn osallistujat	35

Esipuhe

Suomen kansantalous elää suurta murrosvaihetta. Muun muassa globalisaatio ja digitalisaatio ovat muuttaneet perustavanlaatuisesti toimintaympäristöämme. Yleisessä keskustelussa muutoksen vauhti ja suunta voivat näyttää ennakoimattomalta, mutta murroksen siemenet ovat itäneet jo pitkään.

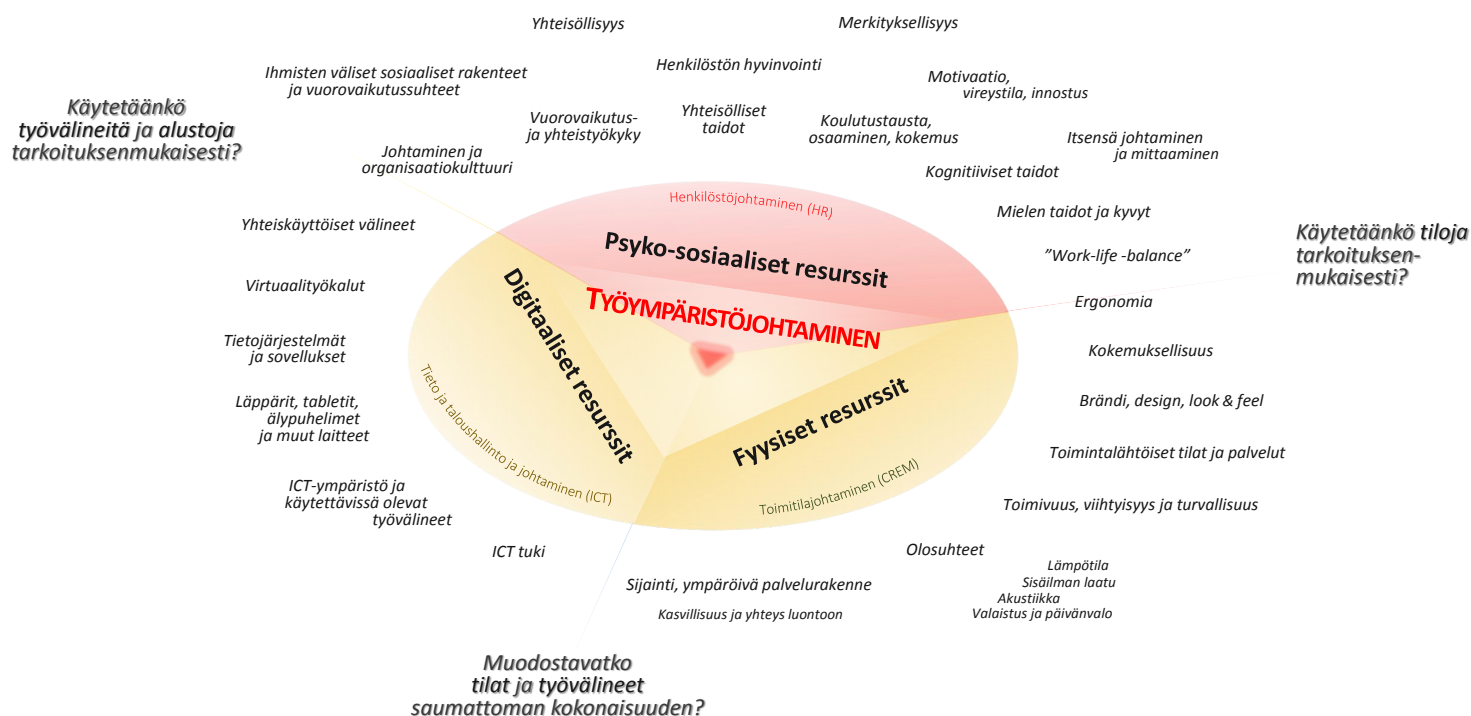
Avoimessa, verkottuneessa taloudessa kilpailu on globaalia, informaation määrä kasvaa eksponentiaalisesti ja aikaisemmat syy-seuraussuhteet eivät enää päde. Tietotyön erikoistuminen, ulkoistaminen, joukkoistaminen ja automatisointi ovat arkipäivää, jossa ”valmis vanhenee vauhdilla”. Informaatiotulva, jatkuvat muutokset ja niihin liittyvä epävarmuus luovat paineita tuottavuudelle, innovoinnille ja erityisesti työssä jaksamiselle. Tämä on merkittävä haaste organisaatioille ja työntekijöiden hyvinvoinnille. Varsinkin, jos organisaation toimintamallit ja johtaminen pohjautuvat vanhoihin, joustamattomiin malleihin.

Aikaisemmin rutiinien kehittäminen on palvellut tehokkuutta. Toiminnan ja tapojen rutinoituessa on kuitenkin vaikea kyseenalaistaa ja muuttaa työskentelytapoja. Nykyisyyden ja tulevaisuutemme kannalta keskeiset ”tietotuotteet” ja niitä tukevat työn tekemisen prosessit ja johtamismallit ovat perustavanlaatuisesti erilaisia kuin ne olivat teollisena aikana. Uusien sukupolvien arvomaailmat ja toimintatavat eroavat monella tavalla perinteisistä. Monipuolisuus ja -alaisuus sekä ajattelussa että toiminnassa luovat pohjan uusiutumiselle ja innovaatioille.




RAKLIn murroskartta työnteon ja työympäristöjen murroksesta

Työ- ja toimintatavoista, työvälineistä ja tiloista koostuvat työympäristöt vaikuttavat monella tapaa organisaation suorituskykyyn ja työntekijöiden hyvinvointiin. Edelläkävijäorganisaatiot ovat kehittäneet työympäristöjään jo vuosikymmeniä, mutta yleinen tietämys monialaisesta, eri organisaatiotasojen koskettavasta kokonaisuudesta on vasta kehittymässä. Työ- ja toimintatavat, työvälineet ja tilat ovat perinteisesti olleet erillisissä silloissa, joista HR-, ICT- ja toimitilajohtajat ovat vastanneet. Työympäristöjohtaminen vaatii koko organisaatiolta uutta strategista kokonaisajattelua ja yhteistyötä sen sijaan, että tukitoiminnot kilpailisivat keskenään resursseista. Toimintojen integrointi mahdollistaa työ- ja toimintatapojen, työkalujen ja tilojen kehittymisen yhtenäiseksi palvelualustaksi, jolla voidaan paremmin tukea ihmisten hyvinvointia ja ydintoiminnan suorituskykyä. On tärkeää, että työympäristön eri resurssit (psyko-sosiaaliset, digitaaliset, fyysiset) ovat kunnossa, mutta tärkeintä on se, miten työtä tehdään ja miten eri alustoja hyödynnetään. Strateginen työympäristöjohtaminen on tulevaisuuden kilpailukykytekijä tietotyössä, ja olisikin hyvä, että tästä vastaamaan nimettäisiin työympäristöjohtaja. Johtamisella voidaan vaikuttaa työympäristöresurssien laatuun ja niiden älykkääseen ja resurssiviisaaseen hyödyntämiseen käytännössä.



Strateginen työympäristöjohtaminen organisaation ydintoiminnan tukena



Työympäristöjohtaminen tarvitsee tuekseen tietotyön suorituskyvyn mittariston, jolla voidaan osoittaa työympäristöjohtamisen vaikutus ydintoiminnan laatuun ja tuloksiin. Mittaustieto luo pohjan työympäristöjohtamiselle ja työn tekemisen tapojen syvälliselle ymmärtämiselle ja kehittämiseksi. Suorituskyvyn mittariston avulla johdetaan työympäristöä luomaan lisäarvoa ydintoiminnalle. Nykyisiä toiminnan mittareita riittää organisaatioissa jopa mittausähkyksi asti. Selvitysten perusteella tietotyön suorituskyvyn kokonaismittaristoa ei kuitenkaan ollut vielä laajasti käytössä, mistä syntyi tilaus yhteiskehittämiseksi RAKLI:n klinikalla.

Klinikka muodosti yleisen viitekehityksen strategiseen työympäristöjohtamiseen ja tietotyön suorituskyvyn mittaamiseen sekä valmiuden suorituskykymittariston testaukselle ja käytäntöön soveltamiselle. Raportti soveltuu parhaiten hyödynnettäväksi organisaatioissa, joissa työympäristö (työ- ja toimintatavat, työkalut ja tilat) nähdään monialaisena kokonaisuutena, joka strategisena palvelualustana tukee ydintoimintaa.

Klinikan työssä ovat olleet mukana Senaatti-kiinteistöt, Aalto-yliopisto/ACRE, Elisa, Fortum, Helen Sähköverkko, Helsingin kaupunki, Helsingin yliopisto, ISS Palvelut, KTI, KVA Arkkitehdit, Nokia, Nordea, Posti-kiinteistöt, Rapal, SOK, Tampereen teknillinen yliopisto, Turun Teknologia-kiinteistöt, UPM, Urban Mill, Workspace ja YIT Rakennus. Lisäksi seminaareissa ja työpajoissa oli mukana täydentäviä asiantuntijoita.

Haluan erityisesti kiittää Senaatti-kiinteistöjä ja klinikan muita osallistujia aktiivisesta panoksesta ja erinomaisesta vuorovaikutuksesta klinikan työpajoissa ja seminaareissa.

Helsingissä 2.5.2016

Mikko Östring, johtaja, toimitilat, RAKLI ry

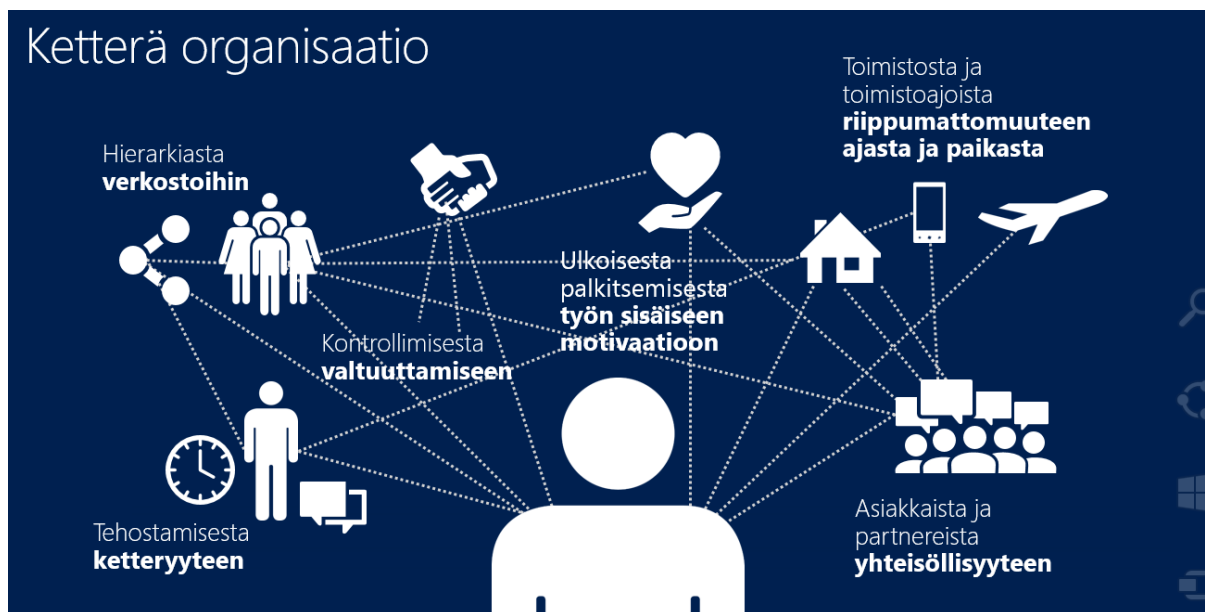
Tietotyön suorituskiky ja strateginen työympäristöjohtaminen -klinikan vetäjä

1 Näkökulmia tietotyön suorituskykyyn ja työympäristöjohtamiseen

1.1 Tietotyö on kiihtyvässä murroksessa

Tietotyön luonne on monesti vuorovaikutuksessa tapahtuvaa luovaa ratkaisujen hakemista, jossa tieto, sen tuottajat ja jalostajat kohtaavat kaikissa paikoissa, joihin tietoverkot kantavat. Paikka ja aikasidonaisuuden vähentäminen tai poistaminen on merkittävä mahdollisuus sekä tuottavuuden että hyvinvoinnin lisäämiseen, kun ihmisillä on vapaus työskennellä missä vain (esim. Microsoftin läsnätyö ¹). Näin ollen ratkaisuna organisaation suorituskyvyn ja hyvinvoinnin lisäämiseen on monesti työn sisällön ja työprosessien radikaali muuttaminen sen sijaan, että tuottavuutta tarkasteltaisiin teollisessa merkityksessä.

Myös tietotyön suorituskyvyn johtamista on tarkasteltava uudessa valossa. Tekemisen määrän sijaan tulisi painottaa tekemisen vaikuttavuutta (organisaation näkökulmasta). Ulkoisesta palkitsemisesta tulisi siirtyä sisäiseen motivaatioon (pärjäävät parhaiten työssä) ja yksilökeskeistä palkitsemis- ja arviointimalleista yhteistyön tekemiseen, jolloin tietoa ja osaamista jakamalla voidaan hyödyntää ja kasvattaa kaikkien henkistä pääomaa. Toimintaympäristön monimutkaisuudessa ja ennustettavuuden heikentyessä on vaikea nähdä suoraan toimivia ratkaisua. Toimintakulttuurin tulisi kehittyä kokeilukulttuuriin, jossa epäonnistumiset nähdään osana oppimis- ja kehitysprosessia. Lisäksi itsensä johtaminen tulee korostumaan (muun muassa sosiaaliset taidot, kyky priorisoida, energiatason hallinta ja kyky hyödyntää verkostoja). Tämän osalta on keskeistä, miten työympäristö palveluineen mahdollistaa ja tukee itsensä johtamista.



Kuva 1. Ketterä organisaatio, Case Microsoft (Lähde: Sanna Lindner, Microsoft, esitys klinikan 2. työpajassa)

¹ Matka tietotyön tulevaisuuteen. Case Microsoft: Läsnätyö - uudenlainen työn tekemisen tapa, työvälineet ja ympäristö

Organisaation johtamis- ja toimintamallien ohella myös työtilat ja työtavat ovat pysyneet yllättävän samoina, vaikka työnteon vaatimukset ovat muuttuneet radikaalisti. Suuri osa tiedosta kehittyy ja jalostuu vuorovaikutuksessa kansainvälisissä verkostoissa ja ekosysteemeissä, joissa käyttäjät ovat entistä tärkeämmässä roolissa. Monialaista vuorovaikutusta ei voi korostaa liikaa kilpailukykyisten ja arvokkaiden reseptien synnyttämisessä. Vuorovaikutukseen, oppimiseen ja luovuuteen perustuvaa ”ajatustyötä” palvelemaan tarvitaan uusia tilaratkaisuja.

Muutos heijastuu myös ympäristöön, jossa työtä tehdään. On keskeistä tunnistaa, miten koko rakennettu ympäristö palvelee kokonaisuutena siinä tapahtuvaa toimintaa ja luo synergioita niin elinkeinoelämän kuin kotitalouksienkin päivittäisessä arjessa. Erityisesti tietotyötä tukevat työympäristöt ovat murroksessa tilankäytön tehostuessa ja tilakonseptien monipuolistuessa tukemaan käyttäjien muuttuvia tarpeita. Osin tämän seurauksena pääkaupunkiseudun toimistokannasta on yli 13 prosenttia tyhjänä, ja käytössä olevassakin tilakannassa on suuri piilovajaakäyttöön ja piilotehottomuuteen perustuva tehostamispotentiaali.

”Suhde tilaan ja työympäristöön muuttuu.”



Suhde työympäristöön muuttuu

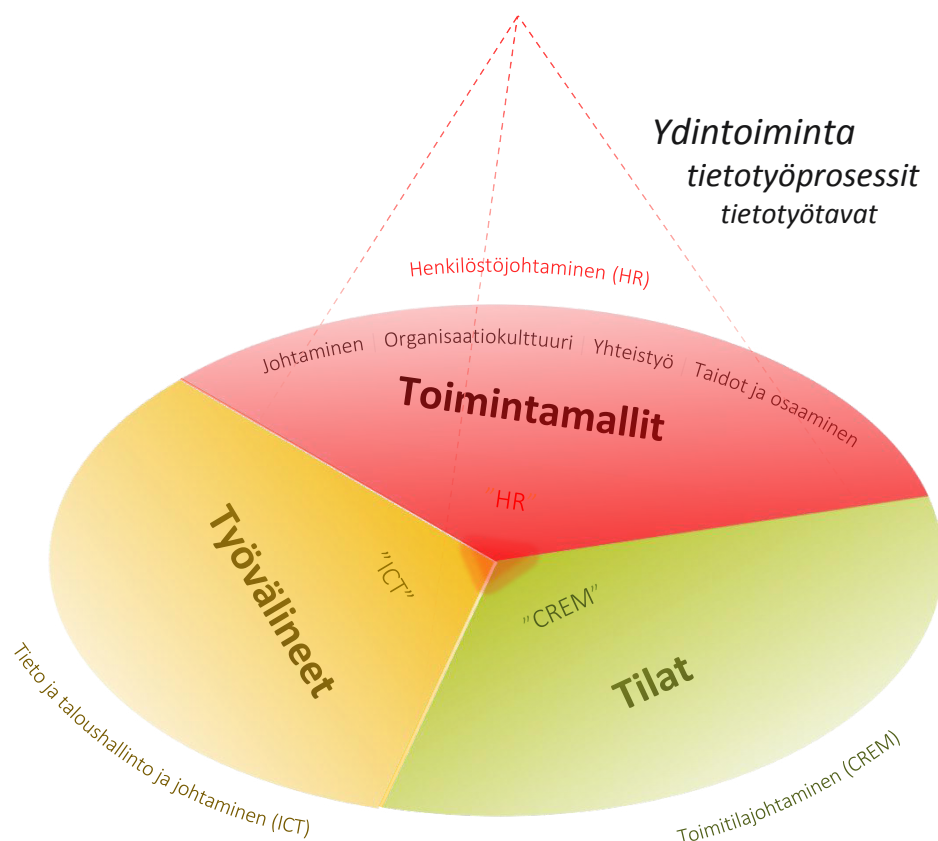
- Vuorovaikutus ja yhteistyö korostuvat
→ Tiedon jakaminen ja oppiminen
- Yksilöiden toimenkuvat muuttuvat ja verkottuvat
- Useita rooleja ja työn tekemisen tapoja
- Työympäristöjen käyttötavat muuttuvat
- Tilarakenne ja käyttöasteet muuttuvat

Kuva 2. Tietotyön ja työympäristöjen murros

1.2 Työympäristöjohtaminen on tulevaisuuden kilpailukykytekijä tietotyössä

Työympäristö nähtiin pitkään ihmisten työhön tarvitsemina tiloina ja organisaation tilakustannuksina. Sitten ajattelu on laajentunut työ- ja toimintatapoihin ja tilanteisiin (sosiaalinen työympäristö), työvälineisiin (digitaalinen työympäristö) ja tiloihin (fyysinen työympäristö), joita pidetään työympäristön eri ulottuvuuksina. Nykypäivänä tietotyö liittyy kiinteästi osaksi elämää. Sosiaaliseen työympäristöön liitetään usein myös ihminen itse, jolloin työn merkityksellisyys ja hyvinvointi korostuvat ja määritelmä laajenee (psyko-sosiaalinen työympäristö). Hyvinvointiin vaikuttavat muun muassa yhteistyön sujuvuus omassa tiimissä ja eri tiimien välillä. Nykymuotoisessa tietotyössä keskeisiä taitoja ovat kognitiiviset taidot, mielen taidot ja kyvyt (mm. vuorovaikutus, keskittyminen, muistaminen, luovuus, päätöksenteko, motivointi, aistiminen, rentoutuminen) sekä itsensä johtaminen ja kehittäminen. Nämä tulee huomioida erityisesti johtamisessa, jotta yhteisön hyvinvointiin ja toimintakykyyn voidaan vaikuttaa.

Ydintoiminnan strategia ja tavoitteet



Kuva 3: Tietotyöympäristö ydintoiminnan tukena

Ymmärrys työn sisällöstä ja toiminnoista luo perustan työympäristön valjastamiselle lisäarvon mahdollistajaksi tietotyöläiselle. Työympäristö on monialainen kokonaisuus, joka koostuu tiloista ja työvälineistä sekä työ- ja toimintatavoista. Keskeisiä näkökulmia työympäristöön ovat, missä, miten ja keiden kanssa työntekijät työskentelevät ja miten heidän työnsä muuttuu tulevaisuudessa. Työympäristöjohtaminen yhdistää organisaatioiden tukitoiminnot (toimitilajohtamisen, henkilöstöjohta-



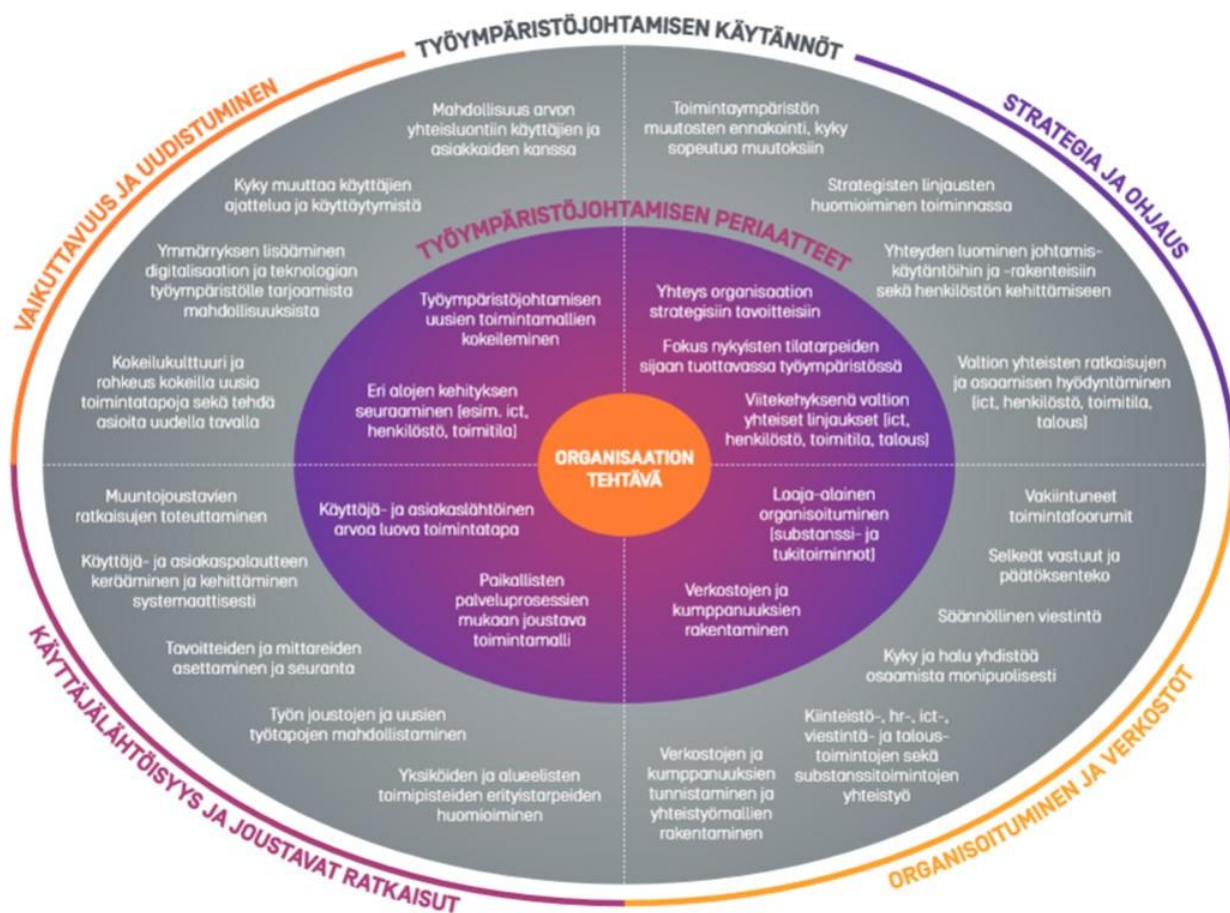
”Työympäristön tärkein ominaisuus on tarjota työntekijöille ja tiimeille vapaus ja joustavuus valita kulloiseenkin tehtävään parhaiten sopivat puitteet.”

misen, tieto- ja taloushallinnon, laadun ja riskienhallinnan, viestinnän ja yhteiskuntavastuun) organisoiduksi yhteistyöprosessiksi palvelemaan organisaation tehtävää ja ydintoimintaa. Työympäristöjohtamisella voidaan vaikuttaa sekä ydintoiminnan tuottavuuteen että työntekijöiden hyvinvointiin muun muassa tukemalla muutostoimintaa, uudistamalla työtapoja ja yksilötyötä, lisäämällä yhteistyötä ja vuorovaikutusta sekä vahvistamalla työnantajamielikuvaa, asiakaskokemusta ja -arvoa.

Työympäristöjohtamisen keskeisiä osa-alueita ovat henkilöstöjohtaminen (HR), tieto- ja taloushallinto ja -johtaminen (ICT), toimitilajohtaminen (CREM), viestintä ja yhteiskuntavastuu.

- Henkilöstöjohtamalla (HR) ja johtamiskäytännöillä on suuri rooli organisaation suorituskyvyssä, esim. koko organisaation ja verkoston henkisen pääoman hyödyntäminen. Keskeisiä osa-alueita ovat muun muassa työn tekemisen johtamisen prosessit, organisaatiokulttuuri, kehittäminen, rekrytointi, palkitseminen, ilmapiiri, motivaatio.
- Tieto ja taloushallinto ja johtaminen (ICT) mahdollistaa kehittyvillä teknologioilla (mm. laitteet, verkko, ohjelmistot, virtuaaliset työtilat) monipaikkaisen työn tekemisen (tiedon hyödyntäminen ja jalostaminen) sekä älykkäät ja resurssiviisaat työn tekemisen tavat. ICT huolehtii, että teknologiaa otetaan käyttöön ja käytetään oikein.
- Toimitilajohtaminen (CREM) ylläpitää ja kehittää erilaisia tilaratkaisuja ja palveluja tarjoten puitteet tietotyölle ja sen muuttuviin tarpeisiin. Keskeisiä näkökulmia ovat muun muassa tilojen toiminnallisuus, joustavuus, käytettävyys, monikäyttöisyys, merkityksellisyys ja kokemuksellisuus.

”Työympäristöjohtamisen ulottuvuuksia ei kannata kehittää yksinäisinä osa-alueina – vain yhteistyöllä voidaan saavuttaa kumuloituva lisäarvo ydintoiminnalle.”



Kuva 4. Esimerkki työympäristöjohtamisen viitekehyksestä
(Lähde: Arvoa luova työympäristö, Senaatti-kiinteistöt)

Senaatti-kiinteistöjen Arvoa luova työympäristö -asiantuntijaraportissa on esitetty viitekehys (kuva 4), joka kuvaa työympäristöjohtamisen kokonaisuutta. Mallin kehät kuvaavat organisaation tehtävää, työympäristöjohtamisen periaatteita ja käytäntöjä. Periaatteet ja käytännöt on ryhmitelty neljään eri osa-alueeseen, jotka ovat strategia ja ohjaus, organisoituminen ja verkostot, käyttäjälähtöisyys ja joustavat ratkaisut sekä vaikuttavuus ja uudistuminen. Viitekehyksessä kuvataan työympäristöjohtamisen keskeisiä alueita, joiden avulla voidaan luoda toimiva, uudistumiskykyinen ja arvoa luova työympäristö.



1.3 Suorituskyvyn mittaaminen on työympäristöjohtamisen työkalu

Nykyistä toimintaa mitataan suurella määrällä subjektiivisia ja objektiivisia mittareita. Mittareiden suhteellinen tärkeys ja syy-seuraussuhteet ydintoiminnan tuloksen syntymisessä sekä ”kovat faktat” työympäristön vaikutuksesta organisaatioiden suorituskykyyn ovat kuitenkin vielä osittain puutteellisia.

Työympäristöjohtaminen tarvitsee tuekseen tietotyön suorituskyvyn mittariston, jolla voidaan osoittaa korrelaatio työympäristöjohtamisen ja ydintoiminnan välillä. Mittaustieto luo pohjan työympäristöjohtamiselle ja työn tekemisen tapoja syvälliselle ymmärtämiselle ja kehittämiselle.

Tietotyön suorituskyvyn mittariston rakentaminen voidaan aloittaa nykyisten mittareiden pohjalta. Mittaristossa tulisi huomioida työympäristöjohtamisen eri osa-alueiden (HR, IT, CREM) resurssien hyödyntämisen, työn tekemisen ja ydintoiminnan tuloksien näkökulmat. Lisäksi on ymmärrettävä ja mitattava hukkaa.

Taulukko 1. Työympäristöjohtamiseen ja suorituskyvyn mittaamiseen liittyviä haasteita ja mahdollisuuksia

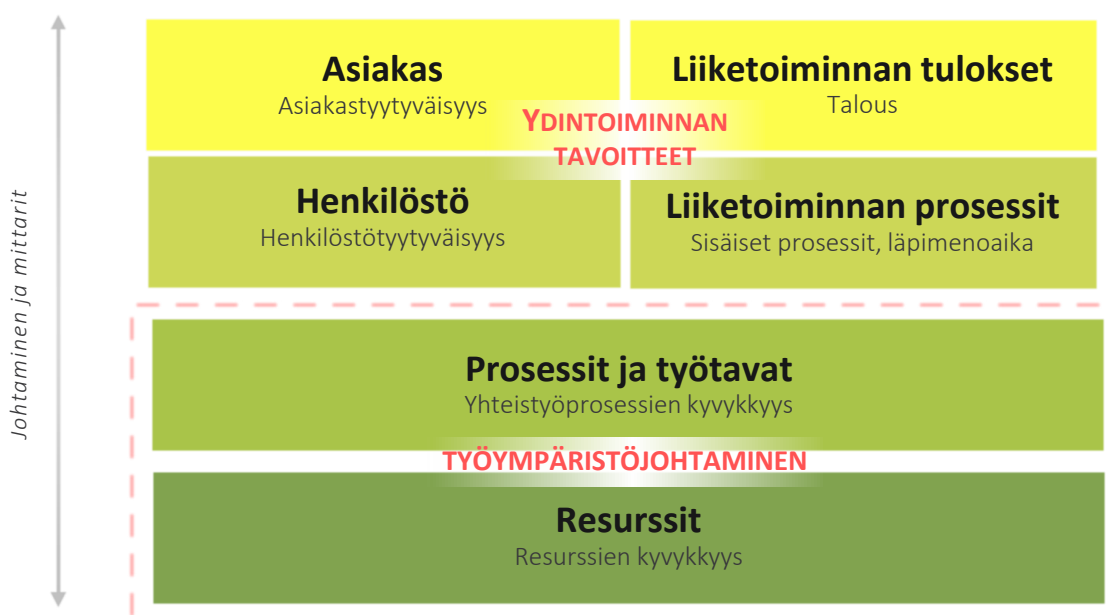
Työympäristöjohtaminen	
<p>Haasteet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Toimintaympäristö muuttuu nopeasti, kilpailu kiristyy, -> tuottavuus- ja kustannuspaineet kasvavat <ul style="list-style-type: none"> ◦ Tilankäytön tehostamisella voidaan parantaa tuotavuutta vain rajallisesti. Liiallinen tehostaminen voi heikentää suorituskkyä ja hyvinvointia. - Teknologian kehittyessä tietotyö ja työn tekemisen tavat muuttuvat nopeasti <ul style="list-style-type: none"> ◦ Eri sukupolvien ja elämäntyylien väliset erot tekemisessä - Muutosnopeus vs. muutosvastarinta <ul style="list-style-type: none"> ◦ Työntekemisen kulttuuri voi olla yhtä aikaa jarru ja kaasupoljin ◦ Työaikainsäädäntö - Organisaatiot ovat työympäristöjohtamisessa eri vaiheissa. Monialaisen yhteistyön lanseeraus ja eri tukitoimintojen integrointi on haastavaa siiloutuneissa organisaatioissa. - Työympäristöjohtamisen käsitteet, yhteinen kieli ja ymmärrys osin vielä puutteellisia <ul style="list-style-type: none"> ◦ Miten työympäristön avulla voidaan parantaa toimintaa? 	<p>Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Johtamismallien, työn tekemisen prosessien ja tapojen kehittäminen - Työympäristön jatkuva kehittäminen palvelemaan muuttuvaa työtä - Organisaation suorituskvyn ja työntekijöiden hyvinvoinnin parantaminen <ul style="list-style-type: none"> ◦ Fokuksen siirtäminen työn sisältöön ja ihmisiin (työn luonne ja työntekijöiden tarpeet) ◦ Työntekijöiden sitouttaminen ottamalla heidät mukaan kehitykseen, mahdollisuus vaikuttaa - Uusien työn tekemisen tapojen kehittäminen ja mittaaminen - Tukitoimintojen integrointi ja uudet monialaista yhteistyötä tukevat toimintamallit - Parempi tuki organisaation ydinprosesseille - Parempi asiakaskokemus ja- tyytyväisyys - Parempi ydintoiminnan tulos
Tietotyön suorituskvyn mittaaminen	
<p>Haasteet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Todistusaineisto ja ”kovat faktat” työympäristön vaikutuksesta suorituskvyn vielä osittain puutteelliset <ul style="list-style-type: none"> ◦ Työn tekemisen käytännöt ja menetelmät tavoitetaan mittareilla vielä heikosti ◦ Miten mitata eksaktisti jotain, mikä ei ole konkreettista (esim. yhteistyön laatu) - On ymmärrettävä hukkaa, ennen kuin voidaan muodostaa yhteys tuottavuuteen <ul style="list-style-type: none"> ◦ Hukan mittaaminen? - Mittari ja mittausähky <ul style="list-style-type: none"> ◦ Liikaa muuttujia eri tasoilla, vaikea hyödyntää käytännössä ◦ Syy-seuraussuhteen ymmärrys ◦ Toiminnan nykyiset mittarit ja tavoitteet voivat olla myös väärät? - Organisaatiot eri vaiheissa mittaamisen suhteen, painopisteet hajautuvat <ul style="list-style-type: none"> ◦ Organisaation suuri koko luo kompleksisuutta ◦ Siiloutuneet organisaatorakenteet eivät tue monitahoista mittaristoa 	<p>Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Voidaan osoittaa korrelaatio työympäristöjohtamisen ja ydintoiminnan välillä <ul style="list-style-type: none"> ◦ Työympäristöjohtamisen vaikutus suorituskvyn ja hyvinvointiin ◦ Muutoksen mittaaminen ja positiivisen kehitysuunnan todistaminen ◦ Työympäristön vaikutus (esim. monitilaympäristö) - Työnteon tapojen syvälinen ymmärtäminen ja kehittäminen <ul style="list-style-type: none"> ◦ Voidaan vaikuttaa työn tekemisen tavoissa oikeisiin asioihin, jotka parantavat suorituskkyä ◦ Hukan selvittäminen ja vähentäminen - Tiedolla johtaminen ja nykyisten työkalujen ja mittareiden hyödyntäminen <ul style="list-style-type: none"> ◦ Kerättyä tietoa osasta tekijöistä on paljon, joka mahdollistaa tiedolla johtamisen näiden osalta ◦ Tapahtumatiedon parempi hyödyntäminen ja kehittyminen - Yhteinen tietotyön suorituskvyn mittaristo <ul style="list-style-type: none"> ◦ Huomioi kovien mittareiden lisäksi myös ”pehmeät” mittarit, esim. innostuksen/työn imun - Kokeilukulttuuri, oppiminen, uudet toimenpiteet ja kehittyminen

2 Keskeiset tulokset

2.1 Lisää organisaation suorituskykyä työympäristöjohtamisella

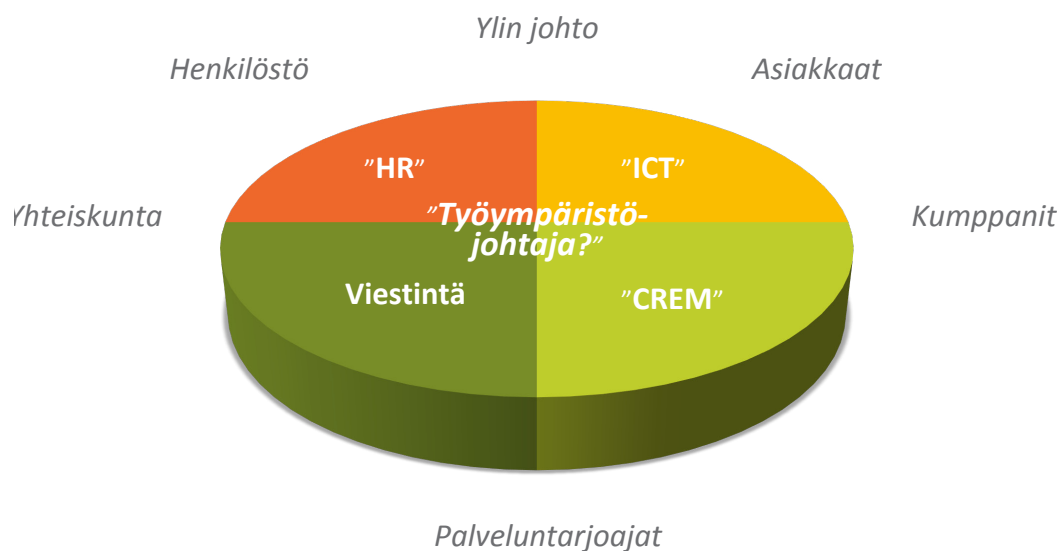
Työympäristöjohtamisen päätavoitteena on tukea ydintoimintaa ja sen kehittymistä esimerkiksi tietotyön suorituskykyä parantamalla. Resurssien ja prosessien ollessa vertailukelpoisia, voidaan suorituskykyä vertailla kahden yksikön välillä. Tietotyön resurssit (mm. tieto, osaaminen, työ- ja toimintatavat, työvälineet, tilat) voivat selittää eroja tietotyön suorituskyvyssä. Keskeisiä ydintoiminnan näkökulmia, joihin työympäristöjohtaminen vaikuttaa, ovat asiakkaat, talous, prosessit ja henkilöstö.

”Tietotyön suorituskyky voidaan määritellä yksilön, tiimin tai organisaation kyvyksi saada mahdollisimman tehokkaasti ja kestävästi tuloksia aikaan käytettävissä olevilla resursseilla ja työta-voilla.”



Kuva 4. Työympäristöjohtamisen linkittäminen organisaation ydintoiminnan tavoitteisiin

Työpajoissa todettiin, että työympäristöjohtaminen koostuu eri tukitoimintojen yhteistyöstä sekä niiden suhteesta ylimpään johtoon ja ydintoimintaan. Kokonaisuuden kattava yhteistyö, yhteiset tavoitteet, niiden vastuutus ja liikekannallepaneminen korostuivat osallistujien näkemyksissä. Toimenpiteet ja toimintamallit työympäristöjohtamisen organisoinnissa ovat tapauskohtaisia. Klinikan työpajoissa nousi esiin mahdollisuus organisoida kokonaisuus nimittämällä kokonaisuudesta vastaava ”työympäristöjohtaja”. Työympäristöjohtajan ei tarvitse olla uusi henkilö, kunhan toiminnon rooli ja vastuut on selvästi määritelty ja kommunikoitu. Käytännössä toimenkuvan voi sisällyttää esimerkiksi osaksi henkilöstöjohtajan vastuita.



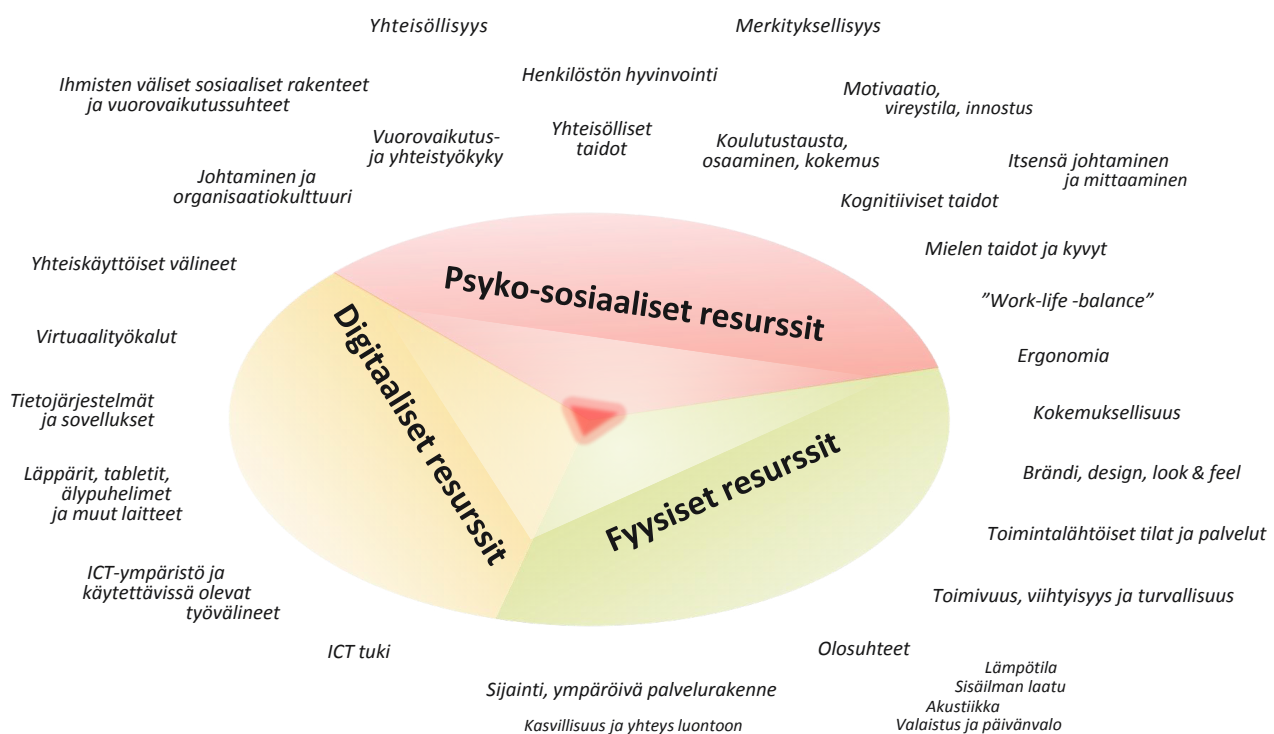
Kuva 6. Työympäristöjohtamisen osapuolet ja sidosryhmät

Ylimmän johdon panos ja tuki ovat keskeisiä tekijöitä strategisen työympäristöjohtamisen organisoinnissa ja onnistumisessa. Pohjimmiltaan kyse on organisaation koko toiminnan kehittämisestä. Johtamisella on onnistuttava uudistamaan vanhat käsitykset työskentelystä ja päivitettävä organisaatiokulttuuri tukemaan muuttuvia työn tekemisen tapoja. Esimerkiksi kokeiluilla ja muutostojohtamisella voidaan vaikuttaa koko organisaation sitoutumiseen ja asioiden juurruttamiseen käytäntöön.

”Työympäristöjohtamisen tavoitteena on tukea organisaation strategiaa ja ydintoiminnalle asetettujen tavoitteiden saavuttamista sekä tuottaa säästöjä ja hyötyjä ydintoiminnalle.”

”Liiketoiminnan johtamisen näkökulmasta työympäristöjohtamisen tehtävänä on yhdistää resurssit (ihmiset ja osaaminen, työvälineet, tilat) suorituskkyiseksi ja kustannustehokkaaksi kokonaisuudeksi.”

Työympäristön eri ulottuvuudet tietotyön resursseina

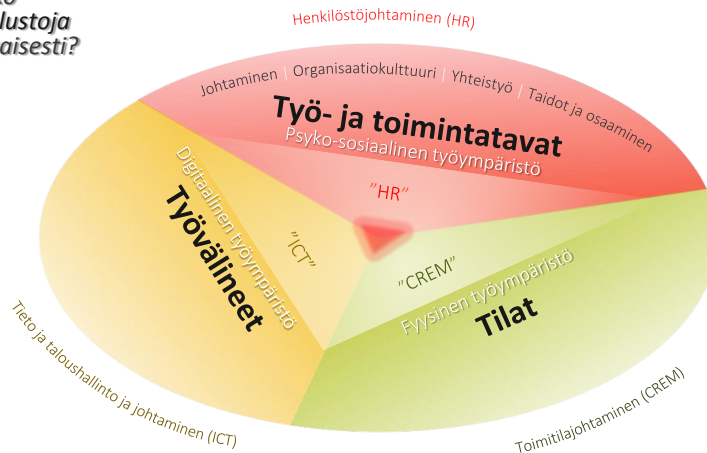


Kuva 7. Työympäristön eri ulottuvuudet tietotyön resursseina

Organisaation suorituskkyyn ja toiminnan tuloksellisuuden kannalta keskeisessä roolissa ovat työprosessit, joilla resurssit ja pääomat (tieto, osaaminen, psyko-sosiaalinen, digitaalinen, fyysinen) jalostuvat arvoksi. Se, että käytettävissä on hyvät resurssit (esim. työvälineet ja tilat) ei riitä, vaan on varmistettava, että niitä käytetään oikein (työn tekemisen tavat). Työympäristöjohtamisen tavoitteen toteutumisen kannalta on varmistettava, että työympäristö tukee eri ulottuvuuksineen älykkäitä ja resurssiviisaita työn tekemisen tapoja. Nykyaikaisen tietotyön tukemisen kannalta on keskeistä, että työtä voidaan tehdä myös ajasta ja paikasta riippumatta.

Työympäristö työprosessien tukena

Käytetäänkö työvälineitä ja alustoja tarkoituksenmukaisesti?



Käytetäänkö tiloja tarkoituksenmukaisesti?

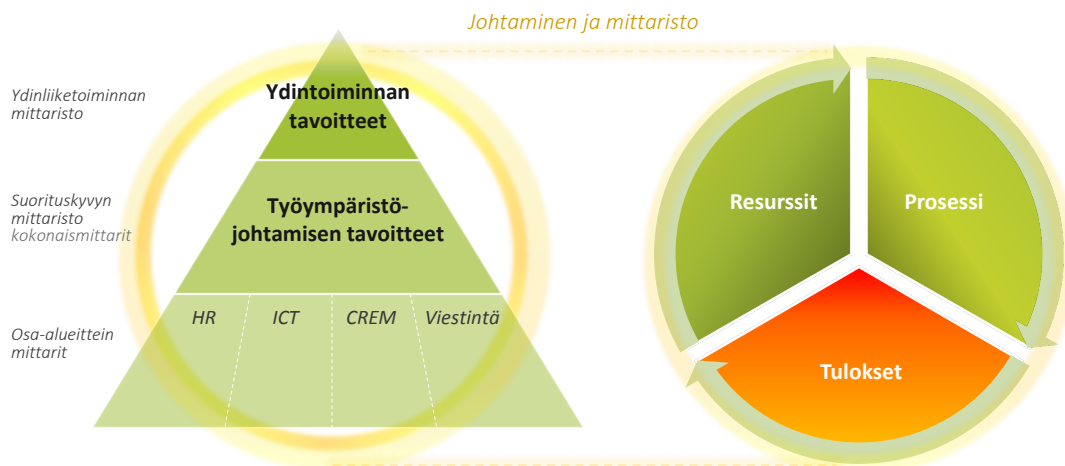
Muodostavatko tilat ja työvälineet saumattoman kokonaisuuden?

Kuva 8. Työympäristö työprosessien tukena

2.2 Tietotyön suorituskyvyn mittaristo työympäristöjohtamisen välineeksi

Tietotyön suorituskyvyn mittariston rakentamisessa keskeisiä näkökulmia ovat resurssien ja prosessien laatu sekä aikaansaadut tulokset. Tietotyön suorituskyvyn mittariston tulee olla tasapainossa yrityksen strategian ja tavoitteiden kanssa, sekä kattaa kaikki työympäristön ulottuvuudet (psyko-sosiaalinen, digitaalinen ja fyysinen). Lisäksi on tärkeää ymmärtää syy-seuraussuhteiden monimutkaisuus. Jonkin tekijän muuttaminen heijastuu usein muihin mittareihin ja niiden tuloksiin.

”Tietotyön suorituskyvyn mittaristo tarvitaan työympäristöjohtamisen työvälineeksi, jotta tietotyön suorituskkyä voidaan tukea, parantaa ja kehittää jatkuvasti.”



Kuva 9. Tietotyön suorituskyvyn mittaristo osana johtamisen kokonaisuutta

Asiakasnäkökulma korostuu työympäristöjohtamisessa sekä omien toimintaprosessien tukemisessa (sisäiset asiakkaat) että ydintoiminnan asiakkaiden prosessien tukemisessa (ulkoiset asiakkaat).

Kuva 10. Työympäristöjohtamisen mittaristossa huomioitavia ulottuvuuksia

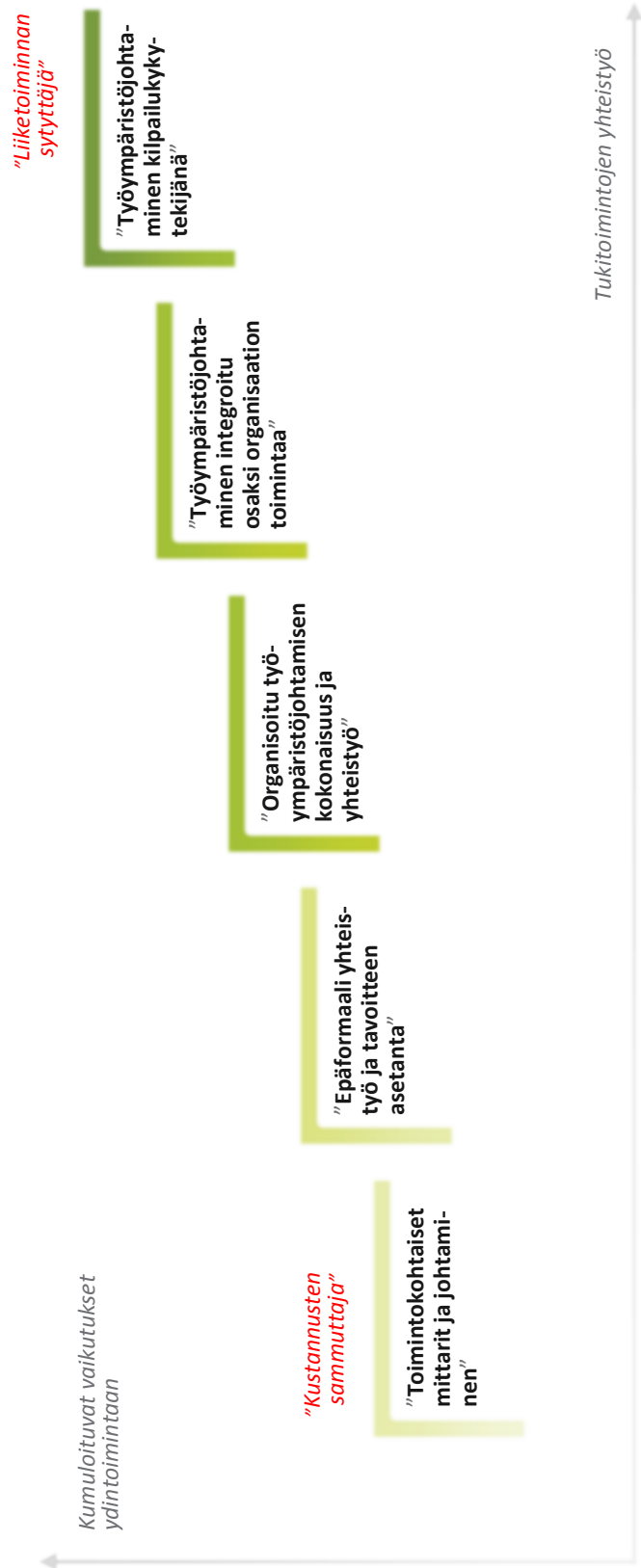


2.3 Tunnista työympäristöjohtamisen kehitysvaihe

Motivaatio kokonaisvaltaiseen työympäristöjohtamiseen tulee organisaation suorituskyvyn parantamisesta, joka vaikuttaa ydinprosessien ja liiketoiminnan tehokkuuteen ja tulokseen. Tavoitteena on tuottaa johtamista varten mittaustietoa työympäristötekijöiden vaikutuksesta suorituskyvyn.

Kuvassa 11 on klinikalla tuotettu kuvaus työympäristöjohtamisen kehitysvaiheista. Sen avulla voidaan arvioida organisaation työympäristöjohtamisen nykytilaa, asettaa kehittämiselle tavoitteita ja suunnitella toimenpiteitä. Käytännössä eri vaiheet limittyvät keskenään. Ratkaisut ja toimintamallit muuttuvat eri kehitysvaiheiden välillä. Kun organisaation yhteinen tietoisuus ja strateginen ymmärrys työympäristöjohtamisesta lisääntyvät, tasoittuvat sisäiset kehityserot.

*”Työympäristö
kustannusten
karsimiskohteesta
liiketoiminnan
strategiseksi
kilpailukykytekijäksi”*



Kuva 11. Työympäristöjohtamisen kehitysvaiheita

Taulukko 2. Klinikassa esiin tulleita esimerkkejä strategisen työympäristöjohtamisen kehitysvaiheista ja näiden tunnuspiirteistä

Strategisen työympäristöjohtamisen kehitysvaiheita	Tunnuspiirteitä
Työympäristöjohtaminen kilpailukykytekijänä Työympäristöjohtaminen nähdään kilpailukykytekijänä ja on kytketty organisaation visioon, strategiaan ja toiminnan johtamiseen	<ul style="list-style-type: none"> - Työympäristöjohtamisen kytkös tietotyön suorituskyyneen ja ydintoiminnan tuottavuuteen <ul style="list-style-type: none"> ° Työympäristö mahdollistaa uudet innovaatiot - Tietotyö ja työympäristö ovat osa liiketoiminnan kilpailukykytavoitteita, toimenpiteitä ja mittareita - Sisältyy ylimmän tason raportointiin (esim. vastuullisuus), käsitellään säännöllisesti johtoryhmässä - "Asiakasarvon tuotantojohtaminen" - "Alusta- ja menetelmäjohtaminen"
Työympäristöjohtaminen integroitu osaksi organisaation toimintaa Työympäristöjohtaminen on integroitu toimintaan ja organisoitu työympäristöjohtaminen on osa arkea	<ul style="list-style-type: none"> - Vastuu määritelty johtoryhmätasolla, mutta käsittely satunnaista - Johdettu ja mitattu kokonaisuus (esim. työympäristöjohtaja) - Toiminta on proaktiivista ja työntekijöillä on valmiudet hyödyntää työympäristöä älykkäästi ja resurssiviisaasti - Suorituskyvyn mittarit osana palkitsemisjärjestelmää
Organisoitu työympäristöjohtamisen kokonaisuus ja yhteistyö Työympäristöjohtamisen osa-alueet toimivat yhteistyössä, jossa osa-aluekohtaiset tavoitteet ja vastuut on määritelty	<ul style="list-style-type: none"> - Kokonaisuutta johdetaan - Tavoitteet määritelty ja viestitty - Tarve yhteiselle mittaristolle on tunnustettu - "Johto toimii sponsorina"
Epäformaali yhteistyö ja tavoitteasetanta Tarve strategiselle työympäristöjohtamiselle on tunnustettu. Tilat, työvälineet ja toimintatavat koetaan yhtenä kokonaisuutena ja toimintaa yhdensuuntaistetaan	<ul style="list-style-type: none"> - Tietoisuus on olemassa, tukitoimintojen välinen yhteistoiminta on reaktiivista - "Satunnaista yhteistyötä esim. liiketoiminnan uudelleenjärjestelyjen yhteydessä" - Toimintokohtainen tavoitteasetanta, mittareita otetaan haltuun - "Työympäristöjohtamista voi tapahtua oman työn ohessa"
Toimintokohtaiset mittarit ja johtaminen Kutakin tukitoimintoa johdetaan ja kehitetään erillisinä osa-alueina	<ul style="list-style-type: none"> - Toimintoja ja mittareita kehitetään erillään ja yhteistyö on satunnaista - Huonosti integroitunut ja koordinoitunut kokonaisuus voi johtaa lyhytjänteiseen osaoptimointiin eri tukifunktioissa - "Tila nähdään ydintoiminnan kannalta kustannustekijänä"

2.4 Mittariston kehittäminen

Mittariston kehittäminen alkaa nykytilan selvittämisellä ja tavoitteiden asettamisella. On tärkeää hahmottaa mittaristo kokonaisuutena eri ulottuvuuksineen. Mittaristoa ei tarvitse virittää heti täyteen tehoonsa, vaan sen kehittämisessä voi edetä kokeilujen kautta mittari kerrallaan. Klinikoiden työpajoissa todettiin, että mittareita on jo paljon. Näin ollen ei välttämättä ole tarpeen keksiä uusia mittareita, vaan kannattaa hyödyntää jo käytössä olevia, ja muokata niitä tarvittaessa omalle organisaatiolle sopiviksi.

Mittariston kehittäminen on jatkuva prosessi. Kannattaa arvioida säännöllisesti, palveleeko käytössä oleva mittaristo yrityksen tavoitteita. Esimerkki mittariston kehittämisprosessista kuvassa 12:



Kuva 12. Tietotyön suorituskyvyn mittariston kehittäminen (jatkuvana prosessina)

Taulukossa 3 on esitetty klinikalla kehitetty ja käytetty tietotyön suorituskyvyn mittariston jäsentely. Se kuvaa eri resurssilajien (psyko-sosiaalinen, digitaalinen, fyysinen, tieto) jalostumista arvoksi tietotyöprosesseissa ja strategisen työympäristöjohtamisen kytkeytymistä ydintoiminnan tavoitteisiin. Jäsentely kokoaa osallistujien esille nostamia asioita lähtökohdaksi toimijakohtaisten mittaristojen laatimiselle. Kattavampi klinikan työpajoissa kehitetty mittariston viitekehys on liitteessä 3.

Fyysinen Digitaalinen Psyyko-sosiaalinen

Fysyinen

2.5 Mittariston jalkauttaminen

Mittariston laaja hyödyntäminen on edellytys sen tuottaman lisäarvon realisoitumiselle. Ylimmän johdon tuki on arvokasta jalkauttamisvaiheessa. Johdon oma sitoutuminen ja esimerkki edesauttavat ratkaisevasti koko organisaation saamista mukaan. Tietotyön suorituskyky ja sen parantaminen koskettaa jokaista työntekijää. Kaikkien tulee olla tietoisia siitä, mitä mitataan, miksi mitataan ja ennen kaikkea mitä mittaustuloksilla tehdään ja mihin ne vaikuttavat. Avoin, vuorovaikutteinen ja kattava viestintä on tärkeä osa mittariston jalkauttamista.

Jalkauttamisprosessi ja siihen kuuluva viestintä vaativat suunnittelua. On huomioitava, että useat osallistuvat prosessiin oman työnsä ohella. Mittariston jalkauttaminen tulee aina suunnitella organisaation ja sen lähtötason mukaan.

Kokonaisuutta ei voi, eikä tarvitse viedä läpi yhdessä yössä. Mittariston jalkauttamisen voi tehdä mittari kerrallaan pilottien kautta. Pilotoinnilla saadaan aikaan yhteinen ymmärrys siitä, mitä mittaristolla tavoitellaan. Lisäksi se havainnollistaa, miten tasapainotettu mittaristokokonaisuus voidaan rakentaa. Kokeiluilla kannattaa varmistaa mittareiden toimivuus ennen kuin ne lanseerataan koko organisaation käyttöön. Taulukossa 4 kuvataan yksityiskohtaisemmin mittariston jalkauttamista ja siinä huomioitavia asioita.

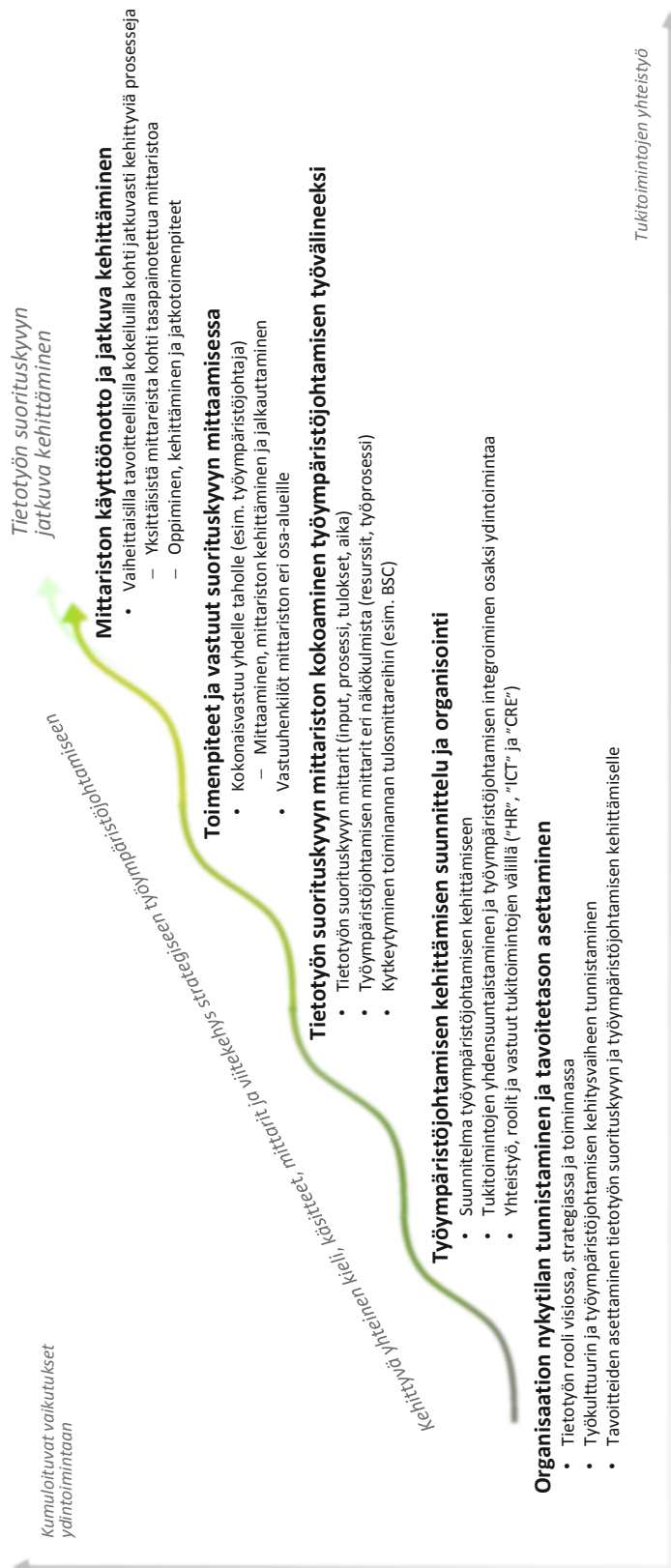
Taulukko 4. Mittariston jalkauttaminen organisaatioon

Mittariston jalkauttaminen	Huomioitavia asioita
Ylimmän johdon tuki Ylimmän johdon tuki ja ymmärrys on keskeistä jalkautusprosessin onnistumisen kannalta	<ul style="list-style-type: none">- Jalkautuksesta vastuullisen henkilön nimeäminen ja yhteys ylimpään johtoon
Suunnittelu ja resursointi Mittariston jalkauttamisen suunnittelu, resursointi ja aikataulutus, jalkautusprosessilla tulee olla alku ja loppu.	<ul style="list-style-type: none">- Suunnitelmassa on hyvä huomioida väliseuranta- Jalkauttamiselle tulee asettaa tavoitteet- Kootaan ns. muutostiimi, joka koostuu muistakin henkilöistä kuin vain ylimmän johdon tai tukitoimintojen edustajista. Muutosagentteja on usein helpompi lähestyä kuin ylintä johtoa- Muutos ei tapahdu yhdessä yössä- Selkeät rajaukset mittariston jalkauttamisen ja mittariston toiminnan ja kehittämisen välille
Viestintä Viestintä on otettava mukaan suunnitteluun, sillä viestintän ammattilaisten rooli ja viestien sisältö on jalkautuksen kannalta tärkeä.	<ul style="list-style-type: none">- Toiminnan tulee olla läpinäkyvää- On varmistettava, että tieto liikkuu joka suuntaan- Palautteen kerääminen henkilöstöltä kehitystyön jatkamiseksi- Henkilöstön mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa
Mittareiden ymmärrettävyys On tärkeää varmistaa, että mittaristo ja sen mittarit ovat ymmärrettäviä.	<ul style="list-style-type: none">- Tiedetään, mitä, miksi ja kuinka mitataan ja mitä mittaaminen tarkoittaa yksilön, tiimin ja organisaation kannalta- Mittariston osamittarit on vastuutettu ja vastuutaho/-henkilö on selkeästi tiedossa- On myös tiedossa, miten tuloksia hyödynnetään ja millä aikataululla
Lähestymistapa organisaation tilanteen mukaan On muistettava, ettei työhön tarvitse lähteä ”korkealta ja kovaa”, vaan voidaan lähteä esimerkiksi jalkauttamaan yhtä mittaria kerrallaan.	<ul style="list-style-type: none">- Kokonaisuuden ja yksittäisten mittareiden jalkauttamissuunnitelman viestiminen- ”Askelmerkkien” viestiminen- Pilotointi ja pilotoinnin tulosten esittely- Jalkautusprosessin kehittäminen ja läpivienti mittari kerrallaan

3 Klinikan suositukset ja johtopäätökset

3.1 Klinikan suositukset

Klinikan suositukset strateginen työympäristöjohtamisen kehittämiseksi ja tietotyön suorituskyvyn mittaamiseksi on kuvattu tiiviisti kuvassa 13. Lisätietoja suosituksista löytyy alla olevasta taulukosta ja raportin aiemmista osista.



Kuva 13. Klinikan suositukset

Klinikan suositukset, näkökulmia ja käytännön esimerkkejä

1. Tunnista organisaation nykytila ja aseta tavoitetaso

- Tietotyön rooli visiossa, strategiassa ja toiminnassa
- Tietotyön suorituskyvyn nykytila ja työn tekemisen tapojen kehittäminen
- Työkulttuurin ja työympäristöjohtamisen kehitysvaiheen tunnistaminen
- Tavoitteiden asettaminen tietotyön suorituskyvyn kehittämiseksi
- Tavoitteiden asettaminen työympäristöjohtamisen kehittämiseksi
- Yhteinen kieli, käsitteet ja viitekehys kaikille organisaatiotasolle (kovat ja pehmeät argumentit)
- Organisaation arvomuodostuksen hahmottaminen ja arviointi
 - Miten tietotyö tuottaa/ei tuota arvoa nyt/tulevaisuudessa - "Myyttekö aikaa vai arvoa?"
 - Nykyiset tietotyötavat, resurssit ja asiakasarvon muodostuminen
 - Hukan/vapautuvan ajan tunnistaminen
- "Jos työympäristöjohtamisen nykytila on organisaatiolle epätydyttävä, aloita hyvin suunnitelluista kokeiluista, älä 20 vuoden toimintasuunnitelmasta."

2. Suunnittele ja organisoi työympäristöjohtamisen kehittäminen

- Suunnitelma työympäristöjohtamisen kehittämiseksi
- Tukitoimintojen yhdensuuntaistaminen ja työympäristöjohtamisen integroiminen osaksi ydintoimintaa
 - Kytkeä ydintoimintaan ja tulostareihin kaikilla tasoilla
- Yhteistyö, roolit ja vastuut tukitoimintojen välillä (HR, ICT ja CREM)
- Työympäristöjohtamisen tilan seuraaminen
- "Pois siiloajattelusta. Johtoryhmä johtaa, jonkun tulee ottaa vastuu"
- Kytkeä organisaation johtamiseen - johtoryhmätason edustus, ei vain sponsori
- Työympäristöjohtajan nimittäminen johtamaan kokonaisuutta
- "Työympäristöjohtamisen (HR, ICT ja CREM) yhteistyöforum"
- "Ei vain kehittämistä/projekteja, vaan kokonaisvaltaista työympäristöjohtamista"
- Kokemukset ja niiden seuranta

3. Kokoa suorituskyvyn mittaristo työympäristöjohtamisen työvälineeksi

- Tietotyön suorituskyvyn mittarit (resurssit, prosessit, tulokset, aika) (LIITE 3)
- Resurssit ja niiden käyttö työprosesseissa (kovat ja pehmeät mittarit)
 - ° Syy-seuraus-suhteet
- Kytkeytyminen toiminnan tulostittareihin (esim. BSC) (LIITE 3)
- Tasapainotettu mittaristo sisältää resurssi- ja prosessimittareita työympäristön eri näkökulmista (psyko-sosiaalinen, digitaalinen, fyysinen) sekä tulostittareita
- ”Miten saadaan vähemmällä resursseilla enemmän tai parempaa?”
- ”Pura työympäristöt (psyko-sosiaalinen, digitaalinen, fyysinen) resursseiksi ja niiden yhteisiksi prosesseiksi”
- ”Hahmota kytkökset organisaation tavoitteisiin ja muuhun kehittämiseen”
 - ° Erityisesti prosessien ja johtamisen kehittäminen
- Konkreettisten mittareiden tunnistaminen ja testaaminen (HR, ICT ja CREM)
 - ° Työympäristöjohtamisen ja tietotyön suorituskyvyn viitekehyksen huomioiminen
- Tietotyön tuottavuuden nousuun vaikuttavat tekijöiden ja havaintojen tunnistaminen
- Mittausvaiheiden tunnistaminen: Mikä muuttuu?
- Tietotyön ”BSC” henkilöstölle (prosessit, asiakas-, talous- ja henkilöstönäkökulmat)
- ”Katso asiaa asiakkaan näkökulmasta!”

4. Määritä toimenpiteet ja vastuut suorituskyvyn mittaamisessa

- Kokonaisvastuu yhdelle taholle (esim. työympäristöjohtaja)
 - ° Mittaaminen, mittariston kehittäminen ja jalkauttaminen
- Vastuuhenkilöt mittariston eri osa-alueille
- Kokonaisuudesta vastaava taho laatii mittaamiselle kokonaissuunnitelman (ml. mittariston kokoaminen ja jalkauttaminen)
- Mittaamiselle tulee asettaa selkeät tavoitteet, minkä jälkeen vastuut voidaan määritellä
- Tulee varmistaa, että kaikki ymmärtävät, miksi ja miten mitataan ja kuka vastaa mistäkin
- Viestinnän rooli on tärkeä mittaamista suunniteltaessa, mittaristoa laadittaessa ja jalkauttaessa
- Kytkeä palkitsemiseen

5. Ota mittaristo käyttöön ja kehitä jatkuvasti

- Vaiheittaisilla tavoitteellisilla kokeiluilla kohti jatkuvasti kehittyviä prosesseja
 - ° Yksittäisistä mittareista kohti tasapainotettua mittaristoa
 - ° Oppiminen, kehittäminen ja jatkotoimenpiteet
- ”Kokeilemalla saavutat tuloksia. Mittaa oikeita asioita, vie käytäntöön vaikka pienissä osissa esim. mittari tai kokonaisuus kerrallaan. Ole rohkea ja innovatiivinen!”
- ”Ei tarvitse lähteä korkealta ja kovaa. Tarvittaessa voi edetä yksi mittari kerrallaan, kunhan tieto kokonaisuudesta on olemassa.”



3.2 Työympäristöjohtamisella lisäarvoa ydintoiminnalle



Kuva 14. Työympäristöjohtamisella lisäarvoa ydintoiminnalle

- 1. Organisaatiokulttuurin kehittyminen**
 - Vuorovaikutus yksilöiden, tiimien ja yksiköiden välillä
 - Tiedon jakaminen ja hyödyntäminen
 - Oppiminen, motivaatio ja tuottavuus
- 2. Tuki ydinprosessien kehittymiselle**
 - Muutoskyky ja uudistuminen
- 3. Työajan tehostuminen ja työtapaperusteisen hukan vähentäminen**
 - Vapautuva aika ja resurssit
- 4. Työtyytyväisyyden ja- hyvinvoinnin parantuminen**
 - Merkityksellisyys ja työn imu
 - Sairaspoissaolojen väheneminen
- 5. Parempi työntekijäkuva ja osajien rekrytoitavuus**
- 6. Parempi asiakaskokemus ja –tyytyväisyys**
- 7. Parempi ydintoiminnan tulos**

4 Liitteet

Liite 1: Klinikon tavoitteet ja toteutus

Klinikkatoiminta tarjoaa yhteiselle kehittämiselle ratkaisu- ja kehitysalustan. Klinikalla edistetään toimeksiantajien, tilaajien, palvelu- ja ratkaisutoimittajien sekä muiden keskeisten tahojen avointa vuorovaikutusta ja etsitään yhdessä parhaita ratkaisuja. RAKLI toimii klinikan fasilitaattorina ja järjestää intressivapaan ympäristön käytäntöjen kehittämiseksi. Klinikka koostuu kaikille avoimista aloitus- ja tulosseminaareista sekä osallistujille suunnatuista työpajoista. Klinikon tarkoituksena on yhdessä osallistujien kanssa kehittää esillä olevaa aihiota ja laatia suosituksia koko verkoston käyttöön.

Tavoitteet

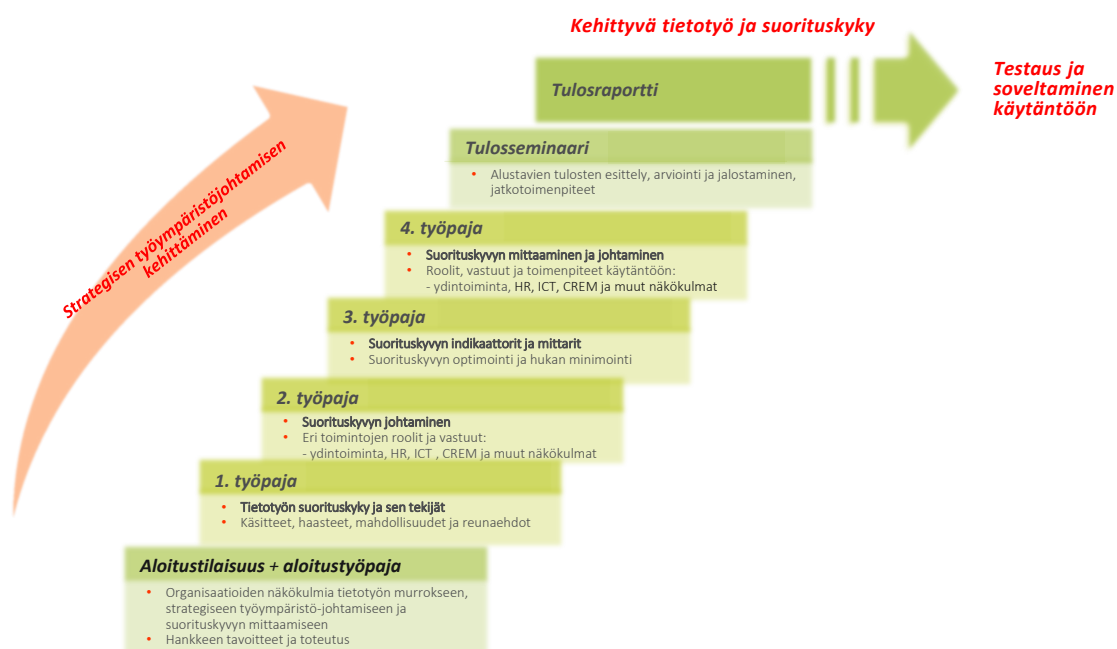
1. Yhteisen käsitteistön koostaminen ja vakiinnuttaminen (mm. tietotyö, suorituskkyky)
2. Yhteisen viitekehyksen muodostaminen tietotyön suorituskvyn mittaamiseksi
 - Indikaattorit ja mittarit
 - Suorituskvyn optimointi ja hukan minimointi
3. Toimenpiteet suorituskvyn mittaamiseen ja johtamiseen
 - Nykyisten toimintojen roolit ja yhteistyö (ydintoiminta, HR, ICT, CREM, ym.)
4. Valmius viitekehyksen testaukselle ja käytäntöön soveltamiselle

Osallistajat

Tämän klinikan osallistujina olivat toimeksiantajataho Senaatti-kiinteistöjen lisäksi Helsingin yliopisto, Tampereen teknillinen yliopisto, Aalto-yliopisto, Aalto-yliopisto/ACRE, SOK, Turun Teknologia-kiinteistöt, Helen Sähköverkko Oy, Nokia Oyj, Helsingin kaupunki, Elisa Oyj, Nordea Oyj, Fortum Oyj, UPM, Posti Kiinteistöt Oy, ISS Palvelut Oy, Rapal, Workspace, KTI, KVA Arkkitehdit, YIT Rakennus Oy ja Urban Mill. Lisäksi alustajina seminaareissa ja työpajoissa toimi joukko muita asiantuntijoita. Osallistajat on esitelty tarkemmin liitteessä 6.

Työpajat

Klinikka aloitettiin syyskuussa 2015 kaikille avoimella aloitusseminaarilla. Varsinainen työskentely tapahtui viidessä osallistujille suunnatussa työpajassa. Klinikon tulokset käytiin läpi kaikille avoimessa tulosseminaarissa joulukuussa 2015. Vuoden 2016 aikana järjestetään vielä klinikan osallistujille seurantalaveri. Klinikon työprosessi ja aikataulu on kuvattu tarkemmin kuvassa 15.



Kuva 15. Klinikan vaiheistus

Aloitustilaisuudessa avattiin organisaatioiden näkökulmia tietotyön murrokseen, strategiseen työympäristöjohtamiseen ja suorituskvyn mittaamiseen. Lisäksi informoitiin sidosryhmiä klinikan tavoitteista ja toteutuksesta.

Aloitustyöpajassa tarkennettiin klinikan kokonaisuutta, pohdittiin keskeisiä käsitteitä ja määritelmiä sekä kuultiin osallistujien odotuksia klinikalle.

Ensimmäisessä työpajassa käsiteltiin tietotyön suorituskkyä ja sen viitekehystä (resurssit, prosessit, tulokset). Lisäksi käytiin läpi kokonaisuuteen liittyviä haasteita, mahdollisuuksia ja reunaehdoja. Työpajassa kerättiin myös yritysten olemassa olevia mittareita tietotyön suorituskky-mittariston kehittämisen pohjaksi.

Toisessa työpajassa keskityttiin suorituskvyn johtamiseen, jota tarkasteltiin eri toimintojen roolien ja vastuiden kannalta (ylin johto, ydintoiminta, HR, ICT, CREM ja muut näkökulmat). Työpajassa jalostettiin ensimmäisen työpajan tuloksista koottua viitekehystä sekä viitekehukseen pohjautuvaa tietotyön suorituskvyn mittaristoa.

Kolmannessa työpajassa syvennettiin tarkemmin mittaristoon ja jatkettiin edellisessä työpajassa saatujen tulosten pohjalta mittariston rakentamista.

Neljännessä työpajassa jatkettiin mittariston kehittämistä ja mietittiin mittareiden omistajuutta sekä suunniteltiin mittariston jalkauttamista. Lisäksi osallistujat pohtivat jatkotoimenpiteitä oman organisaationsa näkökulmasta.

Tulosseminaarissa esiteltiin tietotyön suorituskvyn viitekehys, sen näkökulmat ja ulottuvuudet sekä esimerkinomaisesti eri osa-alueiden mittareista koostuva viitekehukseen pohjautuva mittaristo. Tulosseminaarin jälkeen pidettiin vielä osallistujille tulostyöpaja, jossa käsiteltiin strategisen työympäristömuutoksen kehitysvaiheita ja klinikan alustavia suosituksia.

Työpajat videoitiin. Videoinnin tarkoituksena oli kerätä tietoa klinikkatyöskentelyn parantamiseksi sekä osaksi väitöskirjatutkimusta. Tallenteita käytettiin muistiinpanoina raporttia laadittaessa. Sekä kuvauksesta että tallenteiden käytöstä ilmoitettiin osallistujille työpajan alussa.

Lijte 2: RAKLI:n murroskartta



Liite 3 Esimerkkejä tietotyön suorituskyvyn ulottuvuuksien mittareista

	Resurssit	Prosessi/työtavat
Psyko-sosiaalinen	<p>Yksilölliset taidot, piirteet ja taipumukset (HR)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Osaamisresurssit, koulutus, rekrytoinnit - Mittarit osittain olemassa <p>Työkyky (työterveys/ylin johto)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tietotyöläisen työkyky, kaiken perusta, myös psyykinen työkyky - Sairaspoissaolo kuvaa työkykyä vain osin <p>Käytettävissä olevat resurssit/yhteisten resurssien määrä</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kaikki (yksilö, tiimi, organisaatio), resurssien oikea mitoitus/riittävyys <p>Itsensä johtaminen ja mittaaminen</p> <p>Työhyvinvointi, tyytyväisyys, into/motivaatio, flow, ilmapiiri, tiimiytymisen tunne (CEO, HR, ICT, CREM, viestintä)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Organisaatiokulttuuri, johtaminen, tilat, työkalut, osaaminen, kokeilukulttuuri - Sitoutuminen työhön, yritykseen - Työvälineiden toimivuus: fyysinen, digitaalinen → prosessien toimivuus, innovaatiot - Kyvykyys työvälineiden käyttämiseen - Onko henkilökunta yhteisessä flow-tilassa vai ei, keskeytykset - Uskon/hypen osuus, ilmapiiri, draivi → onnistutaanko niillä keinoilla, joihin uskotaan? <p>Kokoavia mittareita:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Smart-WOW tunnusluku tietotyön suorituskyvylle (itsearvio) - Voimavaraindeksi 	<p>Yksilöt tekevät yhteistä työtä (ylempi johto)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verkottunutta yhteistyötä - Kuinka paljon eri yksiköt tekevät yhteisissä projekteissa (toistensa projekteissa yhteistyötä) - Välillisesti myös mittari kiireestä/stressistä <p>Vuorovaikutus (Työympäristöjohtaja +HR, ICT, RE, viestintä)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vuorovaikutus, yhteistyö, innovointi (yksilöiden, tiimien, verkoston... välillä) - Mutu-mittareita on, vaativat jatkokehitystä <p>Vuorovaikutuksen ja yhteistyön laatu</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kokemus yhteistyön sujuvuudesta - Sisäisen työprosessin sujuvuus/tehokkuus
Digitaalinen	<p>ICT-ympäristö ja käytettävissä olevat välineet (ICT)</p> <ul style="list-style-type: none"> - ICT-tuki <p>ICT-osaaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Oikeat käytötavat - Tietovarannon hyödyntäminen <p>ICT-kustannukset</p>	<p>Tietotyövälineiden käyttö (ICT)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tietotyövälineiden käytön määrä, välineiden oikeellisuus ja oikeat käytötavat - Yhteiskäyttöisten työkalujen käyttöaste, aktiivisuus - Kysely osaamisesta, toimivuudesta ja tyytyväisyydestä - Kokonaistehokkuus/panos <p>Sähköisten kanavien käytön jakauma (CIO)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Raadollisesti: sähköpostin määrän vähentämistä → tiedonsiirron sujuvuus ja tiedon läpimenoaika, paljonko viestinnässä on viestiä "putkessa" - Mittarimetodiikat olemassa <p>Yhteistyö, tiedon ja osaamisen jakaminen ja jalostaminen (ICT)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Datamassan hyödyntäminen, tiedon jakaminen - Sulava Action Enginellä voidaan saada nykytila-analyysi
Fyysinen	<p>Tilatehokkuus (RE)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nimellinen hlö/m² <p>Käyttöaste (RE)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tilaresurssien käyttöaste - Mittari on olemassa, mutta mittaustekniikat kehittymässä <p>Tilojen muuntojoustavuus</p> <p>Toiminta ja toimintaympäristökustannukset</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tilakustannukset <p>Sisäilma, aistien tuki, empaattisuus ja vuorovaikutus (RE)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kuinka hyvin eri "työmaailmat" ja tilat tukevat tekemistä - Mahdollisuus yksilökohtaisiin asetuksiin energiatason ja tehtävän mukaan <p>Design/brändi (RE)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tilojen laatu, eri tilatyyppeiden saatavuus, vastaavuus toiminnantarpeisiin, toiveet vs. suunnittelupolitiikan noudattaminen 	<p>Tilan käyttö, tilojen toimivuus (Työympäristöjohtaja)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Käyttöasteet, neliöt/henkilö - Onko oikea määrä eri tilatyyppejä (m², lkm) → saadaan myös työkalu suunnitteluun - Työpisteiden ja muiden tilojen käyttöasteet (voidaan havainnoida, sensoroida) - Työympäristön käyttöönoton (tavoitellun toimintakulttuurin) onnistuminen monitilassa, moodien mittaus - Tilojen käyttö ja osaaminen <p>Tyytyväisyys tiloihin (Työympäristöjohtaja)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Henkilöstön tyytyväisyys fyysiseen työympäristöön - Tilakonseptin (esim. monitila) käyttöönotto ja omaksuminen → korrelaatio ydintoiminnan tulokseen (€) - Kiinteistö/tilanhallinnan onnistuminen

Tulokset

<p>Asiakas</p> <p>Asiakastyytyväisyys (vastuu eri liiketoimintaryhmillä)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asiakkaan tyytyväisyys, palvelu → tuottavuus <p>Asiakaskokemus</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prosessin sujuvuus, vuorovaikutus ja työn onnistuminen - Työympäristön brändiarvo, moderni organisaatio - Asiakaspalaute ja haastattelut esim. NPS <p>Asiakashyöty</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asiakashyödyn tuottokyky <p>Yrityksen imago</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vetovoimaisuus työpaikkana <p>Vastuullisuus ja eettinen toimintatasa</p> <ul style="list-style-type: none"> - Esim. ympäristönäkökulmat (toiminnan hiilidioksidipäästöt, CO²) 	<p>Talous/vaikuttavuus</p> <p>Taloudellinen tulos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Liikevaihto <p>Panos/tuotos-suhde: resurssit/liikevaihto (€)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Eurot/tulos <p>Vaikutukset/tulos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vaikutukset/tulos <p>Yrityksen arvo</p> <p>Palkitsemisperusteet, tulospalkkiot ja muut</p> <p>Työtapaperusteiset säästöt</p> <ul style="list-style-type: none"> - Etätyöskentely vs. matkustus
<p>Työntekijät</p> <p>Työhyvinvointi, motivaatio, into, työn imu, ilmapiiri, tiimiytymisen tunne (HR)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sitoutuminen työhön, yritykseen - Henkilöstökyselyt (pitkän ajan mittari) - Työntekijöiden vaihtuvuus - Sairaspoissaolot - Työtapaturmat <p>Työtyytyväisyys (HR)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Johtaminen, tilat, työkalut, osaaminen → prosessien toimivuus - Käyttäjätyytyväisyyskyselyt - Osaamisen kehittyminen, aineellisten resurssien tehokkuus <p>Työntekijäkokemus</p> <ul style="list-style-type: none"> - Yksilökokemusta tiloista, työvälineistä, johtamisesta, työtavoista, hyvinvoinnista ja tuottavuudesta - Smart-WOW -kysely yhdistää nämä <p>Työntekijäpalautteet ja kyselyt (pitkän ajan mittari)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Työhyvinvointi ja työnilo <p>Tuloskortin toteuma</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ydintavoitteiden toteutuminen <p>Tietotyöntekijän tuottavuus (Business ja RE)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Koettu yksilö- ja tiimituottavuus <p>Subjektiiivisesti koettu tuottavuus</p> <ul style="list-style-type: none"> - Työn imu/tietotyön (ajatus työn) tehokkuus - Hukan määrä - Nopean/jatkuvan seurannan mittari 	<p>Prosessit</p> <p>Johtaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tavoitteiden selkeys ja ymmärrettävyys - Tavoitteiden fokuksiminen, töiden jakaminen <p>Toimintaympäristön ja toiminnan sujuvuuden seuranta</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tilojen tuki toiminnalle, tilakonseptin toimivuuden todentaminen ja kehittäminen - Strategisen työympäristöjohtamisen kokonaisuonnistuminen → Työympäristöindeksi <ul style="list-style-type: none"> o Johtamistavoitteiden osa, taloustavoitteiden osa, viestintä-tavoitteiden osa, työtilatavoitteiden osa ja IT-tavoitteiden osa (esim. kovat mittarit viestintäkanavien määrä / pehmeät: liikkumistieto) <p>Rutiini/vakioprosessit</p> <p>Työtavat/prosessi → vaikuttavuus</p> <p>Prosessit</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tuottavuus, sujuvuus - Virheet - Hukka (h/€) → vapautuva aika - Läpimenoaika <p>Kehitys ja oppiminen</p> <p>Kehitys/uudistuminen, muutokset, muutostietämyys, muutostietämyys</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sopeutumisnopeus toimintaympäristöön <p>Ketteryyden/muutosten kestävyys (ylempi johto)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Toipuminen ulkoisesta häiriöstä, nopeus sopeutua uuteen tilanteeseen, aikaa, jolloin palataan normaaliin/uuteen toimintaan, löydetään uusi tila: kulttuuri, johtaminen - Kehitettävä: määritettävä (taannehtivasti) heräte-vaste-rakenne - Uusien innovaatioiden määrä, ”luovuus” (CEO, Business ym.) - Yrityksen kyky tuottaa uutta - Patenttien määrä, ideoiden määrä/uudistusten käyttöönotto <p>Markkinoilletuloaika (business) - Toimitusaika, prosessiparannukset</p>

Liite 4: Yleiset käsitteet

Strateginen työympäristöjohtaminen

Organisaatioiden strategioissa näkökulmina ovat tyypillisesti asiakkaat, talous, prosessit ja henkilöstö. Työympäristö ja toimitilat liittyvät kaikkiin näihin. Organisaatioiden tukitoiminnot (toimitilajohtaminen, henkilöstö-, tieto- ja taloushallinto sekä viestintä ja yhteiskuntavastuu) yhteistyöhön valjastavalla strategisella työympäristöjohtamisella voidaan tukea organisaation strategiaa ja ydintoiminnalle asetettujen tavoitteiden saavuttamista sekä tuottaa selkeitä säästöjä ja hyötyjä toiminnalle.

Työympäristö

Työympäristö tulee nähdä kokonaisvaltaisesti siten, että sen eri ulottuvuudet tulevat kaikki huomioiduiksi. Fyysinen työympäristö muodostuu fyysisistä työn tekemisen paikoista (tiloista ja rakennuksista) sekä niihin liittyvistä käytännöistä. Sen lisäksi on huomioitava sosiaalinen työympäristö, joka muodostuu toiminnasta, prosesseista ja organisaatiosta, johtamisen ja työn tekemisen käytännöistä sekä kulttuurista. Uusien työnteon tapojen myötä yhä keskeisemmäksi on muodostunut digitaalinen työympäristö, joka muodostuu tieto- ja viestintäteknologian mahdollistamista virtuaalisista yksilö-/ryhmätyöympäristöistä sekä niihin liittyvistä käytännöistä.

Tietotyö

Tietotyö on työtä, jossa tuotetaan, käsitellään ja jalostetaan pääasiassa informaatiota eri muodoissaan, etsitään, yhdistellään ja sovelletaan tietoa, ratkaistaan ongelmia, tehdään suunnitelmia ja päätöksiä, annetaan neuvoja ja ohjeita, organisoidaan, ohjataan ja johdetaan, tuotetaan ja viestitään informaatioesityksiä (esim. puheita, tekstejä, graafeja, laskelmia). Tietotyö sisältää paljon viestintää. Tietotyöhön sisältyy sekä rutiininomaisia että ei-rutiininomaisia tehtäviä, ja tehtäviä tehdään sekä yksin että monenlaisissa ryhmissä. Fyysisesti työtä tehdään pääasiassa toimistotyyppisissä työtiloissa, mutta myös matkalla ja kotona. Työtoiminnasta suuri osa tapahtuu ja ilmenee digitaalisina jälkinä. Tietotyössä hyödynnetään suhteellisen intensiivisesti

ja monipuolisesti tietotekniikkaa, sekä yleiskäyttöisiä viestintä- ja vuorovaikutussovelluksia että tehtäväspesifejä sovelluksia.

Tietotyön erilaisia tyypittelyjä on esittänyt mm. Davenport

Tietotyötoiminnan abstraktiohierarkia:

abstraktit tavoitteet ja hyveet (esim. arvot, asiakaskokemukset, vaikutukset, hyveiden toteuttaminen)

aikaansaannokset, tuotokset ja tulokset (esim. tuotteet, päätökset, suunnitelmat, ohjeet, kommentit jne.)

konkreettinen tekeminen (esim. viestimistä eri kanavissa, erilaisten viestinnällisten tuotosten tuottamista, muokkausta ja yhdistelyä, erityyppisiin kokouksiin osallistumista, informaation etsintää, yhdistelyä, suodattamista, lukemista, yhteistyön organisointia, koordinointia, priorisointia – ja tämä kaikki yksilötyössä sekä yhteisöllisen tekemisen eri tasoilla)

Tuottavuus

Tuottavuus = tuotokset / panokset. Tuottavuus on käsitteenä **suhdeluku**, joka operoi **määrillä**. Tuottavuuden kehitys (paraneminen tai heikkeneminen) voidaan ilmaista vertailukelpoisten yksiköiden kahtena ajanhetkenä tarkastellun tuotos/panos-suhteen muutosprosenttina.

Työn tuottavuus = tuotokset / työpanokset.

Tehokkuus = toiminta on tehokasta, jos siinä aikaansaadaan teoreettinen tuotoksen maksimäärä tai -arvo, joka on mahdollista tietyillä panoksilla (esim. tietyllä määrällä työtunteja). Tehokkuus kuvaa sitä astetta, jolla organisaatio kykenee muuntamaan panokset tavoitellun kaltaiseksi tuotoksiksi. Tehokkuus kuvaa eräänlaista hyötysuhdetta: minkä verran tuotosta aikaansaadaan panoksilla. **Toiminta on sitä tehokkaampaa, mitä enemmän toivotun kaltaisia tuotoksia saadaan aikaan tietyllä määrällä panoksia.**

Panosten käyttö voi kohdistua paremmin tai huonommin tavoitellun tuotoksen tuottamiseen: Esimerkiksi työnantajan kustantamaa työaikaa (panosta) voi kulua tuotoksia ja arvoa suoraan tai

välillisesti tuottavaan toimintaan, tai toimintaan, joka ei tuota tuotoksia ja arvoa.

Tuottavuuden kasvun mekanismit

(Uusi-Rauva 1996, 23)

- Tuotos kasvaa, panos pienenee
- Tuotos kasvaa, panos pysyy vakiona
- Tuotos kasvaa, mutta panos kasvaa hitaammin kuin tuotos
- Tuotos pysyy vakiona, panos pienenee
- Tuotos pienenee, mutta panos pienenee nopeammin kuin tuotos

Työn tuottavuutta parantavat kolme keinoa: koulutus eli investoinnit henkiseen pääomaan, investoinnit koneisiin, laitteisiin ja rakenteisiin eli aineelliseen pääomaan ja kolmantena lähteenä on teknologia. Teknologia on tietoa ja taitoa muodostaa resursseista uusia tuotteita, tuottaa niitä uudella tavalla tai molempia. (Pohjola 2014). Tuottavuutta parantaa tyypillisesti asianmukainen uusien resurssitehokkaampien työmenetelmien ja teknologioiden käyttöönotto.

Tietotyön suorituskyky

Yksilön ja organisaation kykyä muuntaa aineelliset ja aineettomat resurssinsa (panokset) oikeanlaatuiseksi tuloksiksi ja tuotoksiksi mahdollisimman tehokkaasti ja kestävästi. Suorituskykyisyyttä voidaan vertailla kahden yksikön välillä, jos käytössä olevat resurssit ja tuotokset ovat vertailukelpoisia. Toisin sanoen esimerkiksi kahden saman organisaation samankaltaisia tuotoksia tuottavan toimipaikan suorituskykyä voidaan tarkastella sen avulla, missä suhteessa ne pystyvät aikaansaamaan vertailukelpoisia tuotoksia/työntekijä. Eroja suorituskyvyssä voivat selittää erot tietotyön aineellisten ja aineettomien resurssien tilassa.

Hukka = tehokkuuden lasku

Hukka tarkoittaa käytettävissä olevien resurssien/panoksien/tuotannontekijöiden kulumista arvoa tuottamattomaan toimintaan ja arvottomiin tuotoksiin.

Tietotyön tuottavuusmittaus

Tietotyön tuottavuusmittaus tunnistaa tietotyön aineellisten ja aineettomien resurssien (panosten) määrän, tilan ja laadun tietyllä ajanhetkellä tai koskien tiettyä aikaväliä ja suhteuttaa sen aikaansaatuun tuotoksen määrään, arvoon tai tasoon. Mittauksessa tarkastellaan käytännössä tiettyjen tietotyön panos- ja tuotoslajien suhteen laskemisen avulla osatuottavuuksia, kuten uusien työnteon tapojen käyttöönoton aikaansaamaa osatuottavuutta. Panosten tila voidaan ilmaista mittausajankohdasta toiseen vertailukelpoisilla tunnusluvulla. Tunnusluvuista osa on vertailukelpoisia organisaatioiden välillä, osa organisatiokohtaisia. Etenkin julkisten organisaatioiden kohdalla organisaatioiden tuotokset eivät ole useimmiten vertailukelpoisia. Tietotyön tuottavuusmittauksessa hyödynnetään sekä määrällisiä että laadullisia mittareita ja tunnuslukuja.

Tietotyön tuottavuuden parantumisella aikaansaatavat kustannussäästöt

Tietotyön tuottavuuden parantuminen voi ilmentyä tietotyön panostarpeen pienentymisenä, ja siten se voi aikaansaada kustannussäästöjä.

Liite 5: Osallistujaorganisaatioiden vinkkejä työn jatkamiseen klinikkatyöskentelyn jälkeen

Alla olevista taulukoista löydät klinikan osallistujien vinkkejä työn aloittamiseksi tai jatkamiseksi omassa organisaatiossasi.

Työympäristöjohtaminen

- Lisää tietämystä organisaatiossasi
- Kommunikoi ja avaa tietotyön suorituskykyyn ja sen johtamiseen liittyvät käsitteet ja kokonaisuus organisaatiossasi keskeisille toimijoille esim. esittelemällä klinikan tulokset
- Sovella tuloksia organisaatiosi toimintaan ja johtamiseen
- Tiivistä tukitoimintojen (HR, ICT, CREM, viestintä) yhteistyötä ja hyödynnä tarpeen mukaan klinikalla tuotettua viitekehystä
 - ° Selkeytä viestinnän rooli osana työympäristöjohtamista
- Vertaile ja järjestä tietotyön suorituskykytekijät mitattuun näyttöön perustuen
- Vakioi työympäristön johtamisjärjestelmä selkein vastuin
- Vie suositukset käytäntöön oman organisaatiosi erityispiirteiden mukaisesti

Tietotyön suorituskyvyn mittaristo ja mittaaminen

- Tunnista organisaatiossasi jo olemassa olevat mittarit
- Hyödynnä klinikassa esille tulleita mittariaihioita oman mittaristosi kehittämisessä
- Selvitä mahdollisuus ottaa sovitut mittarit käyttöön
- Mittaa henkilöstökyselyllä jatkossa enemmän työn iloa/työkykyä kuin ”työtyytyväisyyttä”
- Ota ensimmäinen/seuraava kehitetty mittaristo harjoituskäyttöön, pilotoi!
- Jatka aloitettua kehitystyötä

Liite 6: Työpajatyöskentelyyn osallistujat

Aalto Erkki, RAKLI ry
Alén Jari, Posti Kiinteistöt Oy
Alho Janne, Turun TeknologiaKiinteistöt Oy
Andrade Niina, Helen Sähköverkko Oy
Anttila Mika, UPM Oyj
Franssila Heljä, Senaatti-kiinteistöt
Hannonen Tuula, Helsingin kaupunki-
suunnitteluvirasto
Hedvall Kaj, Senaatti-kiinteistöt
Hietanen Päivi, Aalto-yliopisto/ACRE
Kankaala Satu, Aalto-yliopisto/ACRE
Kihlman Pontus, Rapal Oy
Klemetti Tuula, YIT Rakennus Oy
Kokkola Ritva, KVA Arkkitehdit Oy
Koski Tuomo, ISS Palvelut Oy
Kurki Hannu, Helsingin kaupungin
kiinteistövirasto / Tilakeskus
Kuusakoski Niina, KTI Kiinteistötieto Oy
Latvala Marika, RAKLI ry
Laurikainen Jyrki, RAKLI ry
Lehtinen Mikko, Turun TeknologiaKiinteistöt Oy
Lindner Sanna, Microsoft Oyj
Liukku Mika, Nordea Oyj
Mattila Pekka, ISS Palvelut Oy
Mentula Antti, Helsingin kaupunki-
suunnitteluvirasto
Miikki Lars, Urban Mill
Mikkela Kari, Urban Mill

Münster Ilkka, Rapal Oy
Mäkelä Tuula, Helsingin kaupungin
rakennusvirasto
Niemelä Eija, KVA Arkkitehdit
Niemelä Jari, Workspace Oy
Nikander Harri, ISS Palvelut Oy
Nisonen Ari, Helsingin yliopisto
Okkola Mika, Sulava Oy
Olkinuora Juha, Nokia Oyj
Ovaska Anita, Elisa Oyj
Palomäki Eero, Aalto-yliopisto
Pernu Pirjo, YIT Oyj
Perätaalo Jenni, ISS Palvelut Oy
Ripatti Reetta, Senaatti-kiinteistöt
Salo Jari, Elisa Oyj
Ståhlström-Kankkunen Outi, YIT Oyj
Sågbom Carl-Mikael, Rapal Oy
Tavastila Mikko, Fortum Oyj
Temisevä Miika, UPM Oyj
Tuomela Antti, Aalto-yliopisto/ACRE
Tuulari Ari, SOK
Vartiainen Matti, Aalto-yliopisto
Vuolle Maiju, TTY/Novi
Winsten Camilla, Nokia Oyj
Ylén Jean-Peter, VTT
Yläoutinen Jyrki, Workspace Oy
Östring Mikko, RAKLI ry



RAKLI
Tilaa elämälle

*RAKLI kokoaa yhteen kiinteistöalan ja rakennuttamisen
vastuulliset ammattilaiset. RAKLI:n jäsenet varmistavat, että
Suomessa on tilaa hyvälle elämälle.*

www.rakli.fi