

# Työympäristön strategialähtöinen kehittäminen "Workplace"

Yleisesittely, päivitetty 5.6.2008

Senaatti-kiinteistöt

Työympäristökehittämisen tiimi

Päivi Hietanen, Anne Sundqvist

Markkinointimateriaalia

Lainattaessa lähde mainittava

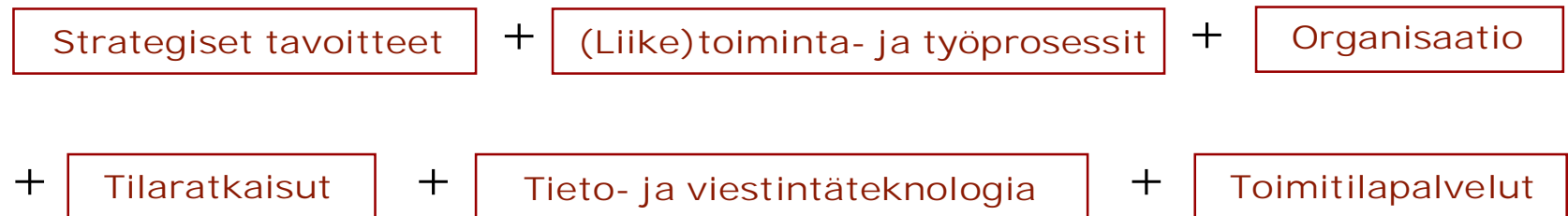
## Strategialähtöinen työympäristökehittäminen (Workplace Strategy and Management)

Asiakasorganisaation toiminnan, strategisten tavoitteiden ja toimitilojen välisen yhteyden analysoimista ja kehittämistä sekä siihen liittyvän muutoksen hallintaa asiakasorganisaation, Senaatin ja Senaatin eri partnereiden välisessä vuorovaikutuksessa tavoitteena tuottaa asiakkaalle mitattavaa lisäarvoa.

*Moniulotteinen ja eri tieteenaloja yhteenkytkävä lähestymistapa, jossa työympäristön eri osa-alueita analysoimalla ja kehittämällä pyritään tukemaan organisaation suorituskykyä ja löytämään strategiaa ja toimintaa ideaalisti tukeva tilakonsepti. SK:n toiminnassa "workplace" tarkoittaa ulkopuoliselta konsultilta ostettavaa tuotteistettua prosessia, jossa työympäristöä kehitetään erilaisten työkalujen ja metodien avulla henkilöstöä osallistaen. Työskentely ajoittuu SK:n toiminnassa useimmiten aivan rakennushankkeen alkuvaiheeseen.*

## Työympäristön määritelmä

### Organisaation



## Työympäristökehittäminen Suomessa

- Yksityisellä sektorilla jo lukuisia projekteja 1990-luvulta lähtien
  - *edelläkävijöitä Nokia, Nordea, ABB, SPR Veripalvelu, Fortum, Kemira...*
- Yleistynyt toimintamalli SK:n hankkeissa
  - *tarjottu asiakkaille vuodesta 2003, projekteja läpiviety jo kymmeniä*
- VM ja OPM tunnistaneet lähestymistavan hyödyt
  - *2005 kirjattu tavoitteeksi Valtion toimitilastrategiaan ja yliopistojen toimitilastrategia-ohjeistukseen*
- "Workplace" –tunnustuksia SK:n asiakkaille
  - *Etelä-Karjalan verotoimisto: Valtiokonttorin Kaiku-palkinto 2006 sekä SK:n Vuoden hanke 2006*
  - *VM Hallintoyksikkö SK:n Hyvä hanke 2006*
  - *Attila, Tampere, SK:n Hyvä hanke 2007*
- SK:lla puitesopimukset 10 workplace-konsulttitoimiston kanssa

## Valtion toimitiloihin liittyvät tavoitteet

*"Tavoitteena on*

- tukea ja parantaa työnteon tehokkuutta ja tuottavuutta (myös työprosesseja tehostamalla)
- tukea organisaatioiden strategian toimeenpanoa ja pitkän tähtäimen tavoitteita
- lisätä tilojen tehokkuutta (m<sup>2</sup>/hlö, €/m<sup>2</sup>, €/v) ja valtion pääomien tehokkuutta
- lisätä tilojen joustavuutta työntekijämäärien vähetessä ja työprosessien muuttuessa
- edesauttaa virastojen keskittymistä avaintehtäviinsä ja lisätä konsernitason toimitilapalveluja
- ottaa huomioon toimintojen alueellistamista koskevat tavoitteet"

*Valtion toimitilastrategia, Valtiovarainministeriö, 16.11.2005*

*"Senaatti-kiinteistöt kehittää ja ylläpitää tilakysymyksiin liittyviä asiantuntijapalveluita tukemaan sekä asiakkaidensa että valtion rakenteellisia ja toiminnallisia muutoksia."*

*VM:n Senaatti-kiinteistöille asettamista palvelutavoitteista, Talousarvioesitys 2008*

## Toimitilojen kehittämisen viitekehys

- Organisaatio- ja rakenteelliset muutokset
- Työn murros
- Tietoyhteiskunnan mukanaan tuomat haasteet ja mahdollisuudet
- Demografinen muutos haasteena; väki vähenee
- Tuottavuusvaatimukset
- Taloudelliset realiteetit
- Turvallisuus- ja ympäristökysymykset

## Julkishallinnon organisaatioiden työympäristön muutostekijät (PESTE) 1/3

### Poliittiset tekijät

- virastojen tehtäviä ohjaa lainsäädäntö (eduskunta)
- alueellistamiskehitys (tilantarve kasvaa toisaalla, supistuu toisaalla)
- pienistä yksiköistä suuriin kokonaisuuksiin, osaamiskeskukset
- hajautunut päätöksenteko: monikasvoinen asiakas
- asiakaspalvelulähtöisyyden merkityksen lisääntyminen

### Taloudelliset tekijät

- kiristyvät julkistaloudelliset reunaehdot
- tuottavuusvaatimukset, tehostamisen tarve tiloissa ja toiminnassa
- tilakustannukset pois toiminnan menoista
- toimitilojen laadulliset parannukset toiminnan ja tilan tehostamisella?

## Julkishallinnon organisaatioiden työympäristön muutostekijät (PESTE) 2/3

### Sosiaaliset tekijät

- jatkuva muutos (toimintaympäristö, rakenteet, organisaatio, ihmiset)
  - väestörakenteeseen liittyvä muutos, puuttuva ikäluokka
  - monikulttuurisuuden tuleminen Suomeen ja työyhteisöihin
  - luovan talouden tuleminen (poikkitieteellisyys, kulttuuriala)
  - vaativat tehtäväkokonaisuudet edellyttävät monien asiantuntemusalueiden panosta ja yhteistyötä
- 
- työ muuttuu, vuorovaikutus korostuu
  - haasteet organisaation toimintamalleille, johtamiselle, työyhteisölle, yksilöille ja työympäristölle / työn tekemisen piirille (fyysiset, virtuaaliset ja mentaaliset työn tekemisen tilat, tilanteet, välineet ja tunteet)

## Julkishallinnon organisaatioiden työympäristön muutostekijät (PESTE) 3/3

### Teknologiaan liittyvät tekijät

- tietoyhteiskunta, kehittyvät tietotekniset työvälineet ja toimintamallit
- "reaaliaikaisuus", tempo
- palvelujen tuottamisen kirjo: kasvokkain, sähköisesti, puhelimitse, kirjallisesti

### Ympäristötekijät

- yhteiskuntavastuullisuus
- supistuva tilantarve (demografinen kehitys) 5 v sisällä yhteensä n. 600 000 m<sup>2</sup>
- ekologisinta ja vastuullisinta on olla rakentamatta

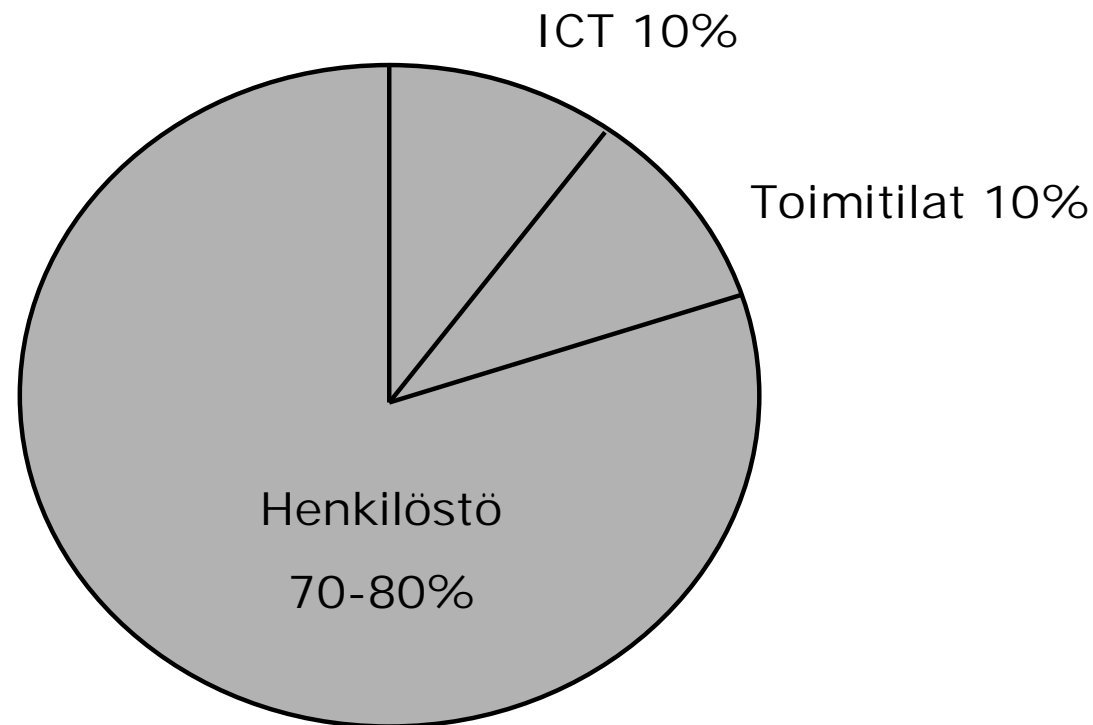
## Organisaation toiminnan suorituskykyyn vaikuttavia tekijöitä

- Työn tekemisen tehokkuus
- Työprosessit
- Vuorovaikutus/yhteistoiminnallisuus yli organisaatorajojen
- Yksilön mahdollisuus vaikuttaa
- Yrityskulttuuri
- Yhteisö/yhdyskunta/yhteiskuntakulttuuri
- Ryhmäidentiteetti
- Kahden yrityskulttuurin yhteensulautuminen
- Liiketoimintaprosessit

Työympäristö  
haittaa tai pyrkii  
tukemaan



## Toimistotilaa käyttävän organisaation kiinteät kulut



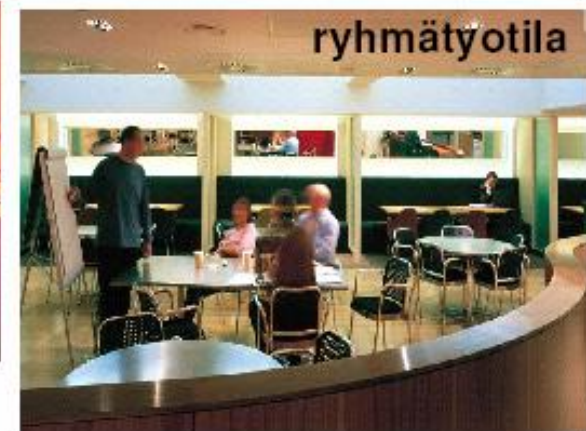
- Toimitilat voivat tukea tai haitata henkilöstön tuottavuutta
- Kaikkien osa-alueiden yhteiskehittämisellä paras lopputulos
- Tavoitteena organisaation suorituskyvyn tukeminen ja resurssien oikea kohdentaminen

## Tietotyöläisen työpäivä



KIRJO ERLAISIA TOIMINTOJA

## Työympäristö, "työn piiri"



KIRJO ERI LAISIA TYÖTILOJA

## Hankesuunnittelu

- kehitetty julkishallinnon tarpeisiin rakennushankkeen kustannusten määrittelyyn
  - tarveselvitysten lähtökohtana usein nykyisen toiminnan mukaiset konkreettiset tilatarpeet
  - tuloksena mm. tilaohjelma, tekniset reunaehdot, laatutaso-määritelmät ja hankkeen kustannusraamit
  - fokuksessa tilat ja rakennus
- palvelee ensisijaisesti rakennushanketta



## Työympäristökehittäminen

- tavoitteena toiminnan luonteen ja tavoitteiden ymmärtäminen ja tukeminen; tarvittaessa kyseenalaistaa funktioita
- taustalla organisaation strategia ja tulevaisuusnäkymät
- sisältää organisaation ja tilojen kehittämistä sekä muutosjohtamista
  - osallistava suunnittelu, sitouttaminen ja tiedottaminen
  - tavoitteena oppiminen ja uusien näkökulmien avaaminen
- tuloksena uudet toimintamallit ja kestävät tilaratkaisut
- fokuksessa toiminta, organisaatio ja yksilö
- palvelee ensisijaisesti käyttäjäorganisaation toimintaa ja ajattelua
- auttaa kiinteistönomistajaa tuottamaan tarpeita vastaavia ratkaisuja asiakkaalle

Senaatti – kiinteistöjen tavoitteena on...

työympäristökehittämisen asiantuntemuksella pyrkiä  
tuottamaan arvoa asiakkaittemme toiminnalle

- auttamalla asiakkaitamme hyödyntämään toimitiloja johtamisen välineenä
- osoittamalla (liike)toiminnan ja toimitilojen välinen yhteys ja sitä kautta saatavat hyödyt
- ennakoimalla (liike)toiminnassa tapahtuvia muutoksia ja niiden vaikutuksia toimitilaratkaisuihin
- tukemalla asiakkaitamme jatkuvassa toimintalähtöisessä muutosprosessissa
- tarjoamalla asiantuntijanäkemyksiä työympäristön kehittämisen eri strategioihin
- hallitsemalla muutosprosessi mahdollistamalla eri käyttäjä- ja sidosryhmien osallistuminen kehittämiseen ja päätöksentekoon tavoitteena sitouttaa kaikki sidosryhmät, joiden toimintaa ja työympäristöä ratkaisut koskettavat
- tunnistamalla mahdollisuuksia säästää tilaan liittyvissä kustannuksissa
- **tuottamalla paremmin tarpeita vastaavia ratkaisuja**

## Työympäristökehittämisen käynnistää usein

- Liiketoiminta-, työ- ja toimintatapamuutos
- Toimipisteiden yhdistäminen
- Organisaation rakenteellinen muutos
- Tietoteknologian tarjoamat mahdollisuudet
- Kasvu, supistuminen
- Kustannussäästötavoitteet
- Turvavaatimukset
- Vanhentunut visuaalinen ilme
- Peruskorjaus, uudisrakentaminen tai muutto

## Mahdollisia tavoitteita työympäristön kehittämiseksi

- lisätä vuorovaikutusta
- parantaa tiedonkulkua
- mahdollistaa yhteistoiminnallisuutta yli organisaatorajojen
- myötävaikuttaa hiljaisen tiedon jakamista
- tukea oppimista
- vaikuttaa positiivisesti työntekijöitä rekrytoitaessa
- nopeuttaa uusien henkilöiden sisäänajoa
- nopeuttaa uusien tuotteiden markkinoille saattamista
- vahvistaa tai luo visuaalista yrityskuvaa

# Kehittämisen näkökulmia

## Talous

- kiinteät kulut (vuokra), sidottu pääoma
- tilankäytön tehokkuus
- tilojen käyttöaste
- muuttokustannukset
- toimintaa haittaavat/tukevat tilaratkaisut: mittarit?
- yleispätevyys/räätälöiminen
- tietoturva
- olosuhteiden hallinta
- teknologiainvestoinnit
- elinkaaritaloudellisuus
- energiataloudellisuus
- ympäristöystävällisyys
- ylläpidon hallinta
- palvelut
- asiakas

## Yksilö

- yksityisyys vs. vuorovaikutus
- ammattitaidon kehittäminen
- työilmapiiri, yhteishenki
- sosiaalinen kuuluvuus
- statussymbolit
- ammatti- ja organisaatioylpeys
- työmotivaatio/viihtyvyys
- etätöiden ym. työmuotojen tukeminen
- ergonomia

## Ryhmä

- yhteistyön sujuvuus ryhmän sisällä
- lyhyet etäisyydet
- yhteishenki
- toiminnalliset ryhmätömenetelmät ja niiden tukeminen tilaratkaisuilla

## Työympäristön kehittäjä



## Toiminta

- visio, tavoitetilä
- strategian tukeminen
- muutoksen johtaminen
- organisaation osallistuminen, sitoutuminen
- (liike)toimintaprosessit, työprosessit
- yksilöiden/osastojen/ryhmien/yksiköiden sisäiset ja väliset yhteystarpeet
- viralliset ja epäviralliset verkostot, informaatiovirrat
- läpimenoaika
- työn laatu
- toiminnan resurssit
- **asiakas, asiakkaan asiakas**
- suorituskky/työn tuottavuus
- oppiva organisaatio
- tiedon ja osaamisen johtaminen

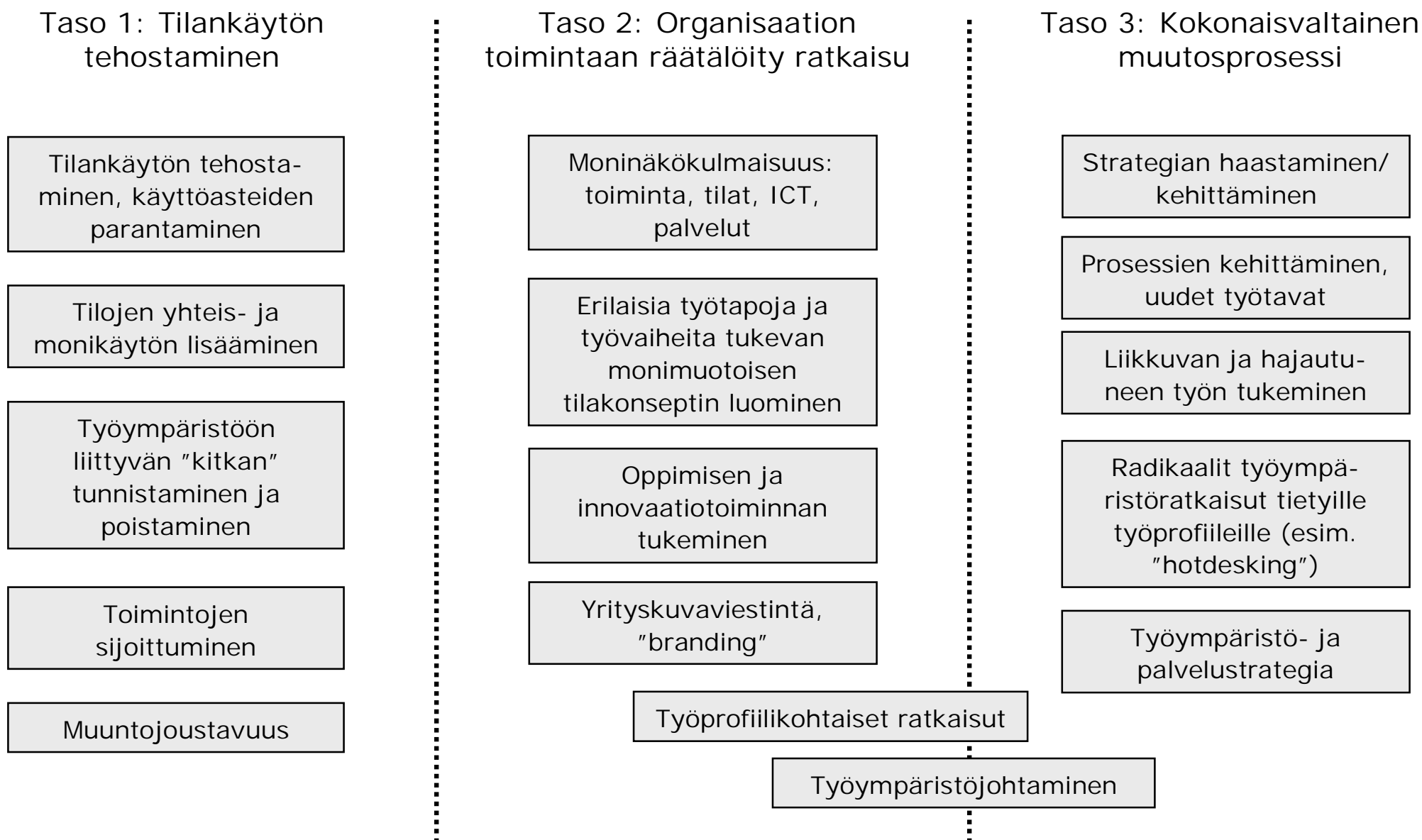
## Julkikuva, "brändi"

- vision, mission, arvojen viestintä visuaalisten symbolien avulla
- johdonmukaisuus, "punainen lanka"
- koettavuus
- sidosryhmien odotukset ja palaute viestiin; kehittäminen
- lahjakkaiden rekrytointi ja pitäminen
- sisäinen ja ulkoinen viesti: keitä me olemme ja mitä me osaamme

## Uusiutumiskyky

- => uudet tuotteet, ratkaisut, järjestelmät, palvelut
- vision, mission, arvojen ja strategian viestintä
  - yhteinen tavoite ja jaettu tieto
  - avoimuuden ja luottamuksen ilmapiiri
  - erilaisuuden sietäminen
  - oppiminen, osaamisen jakaminen
  - vuorovaikutus, yhdessä tekeminen
  - yhteistyö yli organisaatorajojen
  - palaute, mittarit, palkitseminen
  - virikkeellisyys, visuaalisuus

# Työympäristökehittämisen tasot



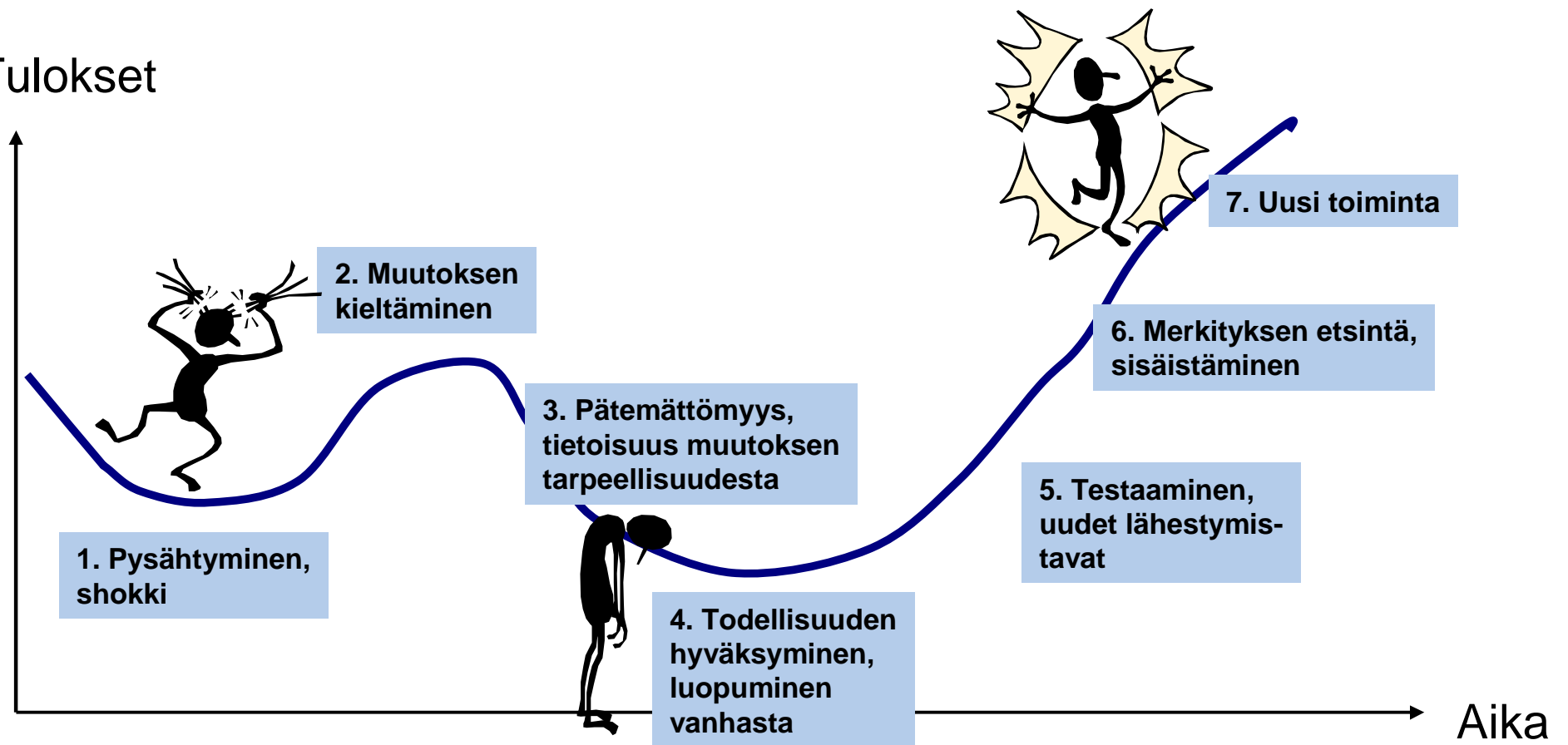
STRATEGI SUUS LISÄÄNTYY - JOUSTAVUUDEN, KETTERYYDEN JA TUOTTAVUUDEN TUKEMINEN

## Tukea strategialle ja toiminnan tavoitteille

- Asiakaslähtöisten ratkaisujen kehittäminen ja toteuttaminen
- Logistiset järjestelyt ja tilaan organisoituminen
  - *toimintojen, tiimien ja yksilöiden sijoittelu tiloissa*
- Synergiaetutavoitteet: yhteistoiminta yli organisaatorajojen
  - *yhteiskäyttöiset tilat, laitteet, palvelut, henkilöstö*
- Analyysien avulla uudet toimintatapa- ja työympäristöratkaisut
- Monipuoliset toimitilat tukemaan työn tekemisen eri vaiheita ja tarpeita
  - *vrt. yksilötyö ja ryhmätyö*
- Liikkuvan ja hajautuneen työn tukeminen
  - *toimipisteet, työvälineet, palvelut, toimintamallit, johtaminen*
- Visuaalinen konsepti strategialähtöisesti
- Joustavat vuokrasopimus-, toimipisteverkosto-, tilarakenne-, kaluste- ja tekniikkaratkaisut ja asenteet

## Muutosprosesseihin liittyvien tunteiden huomioiminen

Tulokset





## Tyypillisiä työkaluja ja metodeja

- Johdon ja avainhenkilöiden haastattelut
- Balanced Scorecard
- Henkilöstökysely
- Tilankäyttötutkimus
- Yhteystarveanalyysi
- Työprofiilianalyysi
- Prosessien kuvaaminen ja kehittäminen
- Johdon ja henkilöstön työpajat
- Kotitehtävät
- 3D-mallit ja -havainnekuvat

## Mahdollisuuksia - hyötyjä

- Toiminnan tavoitteita, strategiaa ja prosesseja tukeva työympäristö
  - *uusien strategioiden jalkauttaminen, parantunut yhteistyö yli organisaatorajojen, työajan säästöt, parantunut tuottavuus*
- Paremmat edellytykset tiedon jakamiselle, oppimiselle ja yhteisöllisyydelle
  - *parempi palvelun laatu, organisaation uusiutumiskyky ja työilmapiiri*
- Oikein kohdistettu tilankäyttö (m<sup>2</sup>, eur)
  - *tilojen monipuolisuus, parantunut tilatehokkuus, korkea käyttöaste, yhteiskäytön lisääminen, säästöt tilakustannuksissa, ympäristökuormituksen vähentäminen*
- Joustavuus, modulaarisuus/räätälöitävyys
  - *säästöt muutostilanteissa ja muuttokustannuksissa*
- Houkutteleva estetiikka, tilojen "brandi" visuaalisen yrityskuvastrategian mukaan
  - *työntekijöiden rekrytointi/pitäminen, halutun yrityskuvan ja identiteetin vahvistaminen*
- Muutoksen johtaminen kehittämisessä ja suunnittelussa
  - *organisaation eri tasojen ja sidosryhmien sitoutuminen*

## "Workplace" -konsulttitoimistoja

- Arcadia Oy Arkkitehtitoimisto Joensuu
- Gullstén-Inkinen+DEGW Helsinki
- Haahtela Kehitys Oy Helsinki
- Arkkitehtitoimisto Havas-Rosberg Oy Lahti
- ISS Proko Oy Helsinki
- KVA Arkkitehdit Oy Helsinki
- Arkkitehdit NRT Helsinki
- Pöyry Architects Oy/Pöyry CM Oy Helsinki
- Respace Oy Helsinki
- Workspace Oy Helsinki

## SK:n "workplace" -asiakkaita

### Ministeriöt ja kulttuuri

- Valtiovarainministeriö, Maa- ja metsätalousministeriö

### Toimistot

- Opetushallitus, CIMO, Valtiokonttori, Verohallinto, Työvoimahallinto, Museovirasto, Maanmittauslaitokset, Ulosottovirastot...

### Yliopistot ja Tutkimus

- Sibelius-Akatemia, Helsingin yliopisto, Lappeenrannan Teknillinen Yliopisto, Joensuun Yliopisto, Kuopion Yliopisto, VTT...

### Muita

- Mikkelin vankila, Karjalan prikaatin kasarmit, MTT Jokioisten laitosalue, Pohjois-Karjalan AMK, Savonia-AMK...

## Ajankohtaista

- Työprofiilien ja niitä tukevien työympäristöratkaisujen määrittely
- Liikkuvan ja hajautuneen työn tukeminen
- Luovuuden ja innovaatioiden edistäminen
- Työssä jaksaminen, työhyvinvointi
- Työympäristön suorituskyvyn mittaaminen
- Monialainen yhteistyö työympäristön kehittämisessä ja johtamisessa (HR+ICT+CRE+talous)





## Etelä-Karjalan verotoimistolle Valtiokonttorin myöntämä Kaiku-palkinto; Valtion paras työpaikka 2006

### "Osallistava kehittäminen parantaa työssäjaksamista"

"Henkilöstön monipuolinen osaamisen kehittäminen ja toimitilojen uudistaminen työntekoa tukevaksi toivat ykkössijan Kaiku-kilpailun työhyvinvointisarjassa Etelä-Karjalan verotoimistolle... Henkilöstön kanssa yhdessä toteutettu strategialähtöinen työympäristön kehittämishanke on synnyttänyt toimintamallin, jota on alettu hyödyntää myös muualla verohallinnossa. Tiedonkulun ja johdon henkilöjohtamistaitojen parantaminen sekä **koko henkilöstön osallistuminen kehittämistyöhön on lisännyt koko työyhteisön työssäviihtymistä sekä vähentänyt stressiä ja työn henkistä rasittavuutta.**"

Lehdistötiedote 8.11.2006