

Case VTT Rakennus- ja yhdyskuntatekniikka:
BALANCED SCORECARD STRATEGISEN JOHTAMISEN VÄLINEEKSI

Prosessin hoitajan näkemys / Martin Kääriäinen Tulokunto Oy

- Case RTE – ”Tavoitteet tunnuslukuina” hankkeen asemointi
- Asiakkaan hankkeelle asettamat tavoitteet
- Mitä haasteita kohdattiin ja miten ne ratkaistiin?
- Kuinka tästä eteenpäin?

Johdon näkemys / Tuija Vihavainen VTT

- TATU-hankkeen kytkentä RTE:n strategisen kehittämisen kokonaisuuteen (1995-2000)
- TATU-mittareiden esittely
- Kokemukset tulokortista johtamisvälineenä
- Jatkokehitystarpeet ja suunnitelmat

Ryhmäpäällikön/tutkijan näkemys / Antti Lakka VTT

- Toiminnan kehittäminen
- Järjestelmän virtaviivaistaminen
- TATU-mittariston käyttö
- Johtopäätökset

Organisaatorakenne

KONSERNITASO

VTT KONSERNI

YKSIKKÖTASO

VTT RAKENNUS- JA YHDYSKUNTATEKNIikka

ALUETASO

Rakenne- ja
talotekniikkajärjestelmät

Materiaalit ja tuotteet

Liiketoiminnot
ja prosessit

Liikenne ja logistiikka

Testaus, tarkastus,
sertifiointi ja
tuotehyväksyntä

RYHMÄTASO

TUTKIMUSRYHMÄT

Kehittämistyön taustatekijöitä

- RTE:ssä on vahvaa osaamista strategisesta suunnittelusta, johtamisesta ja mittareiden kehittämisestä. Kehittämistyöhön haluttiin ulkopuolinen prosessin hoitaja, jottei omaa aikaa sitoutuisi liikaa.
- Konsernitasolla tulokortti käytössä – *Visiomittarit*.
- Kolme organisaatiotasoa; yksikkö, alue ja ryhmä
- Tulokorttiprosessin pilotointi suoritettiin syksyllä 1999, varsinainen TATU-hanke käynnistettiin 2000 alkuvuodesta.
- RTE kasvoi TATU-hankkeen aikana 150 henkilöllä noin 540 asiantuntijan tutkimusyksiköksi.
- Asiantuntijaorganisaation erityispiirteiden huomioiminen
- Arvokkaan työajan optimointi

TATU-hankkeen aikataulu

VUOSI	2000												2001											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
KUUKAUSI																								
JOHTORYHMÄ																								
ESISELVITYS	■																							
PROJEKTI		■	■	■	■	■																		
RTE 1																								
ESISELVITYS			■																					
PROJEKTI				■	■	■	■	■	■	■														
RTE 3																								
ESISELVITYS								■																
PROJEKTI									■	■	■	■												
RTE 5																								
ESISELVITYS												■												
PROJEKTI													■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
RTE 2																								
ESISELVITYS																■								
PROJEKTI																	■	■	■	■	■	■	■	■
RTE 6																								
ESISELVITYS																							■	
PROJEKTI																								■
																								9/01 - 1/02
TATU ATK																								

Tasapainotetun mittariston kehitysprosessi

- yleiskuva

Visio

Mikä on tulevaisuuden visiomme?

Näkökulma

Strategiset tavoitteet

Jos saavutamme visiomme, millaisia olemme?

Menestystekijät

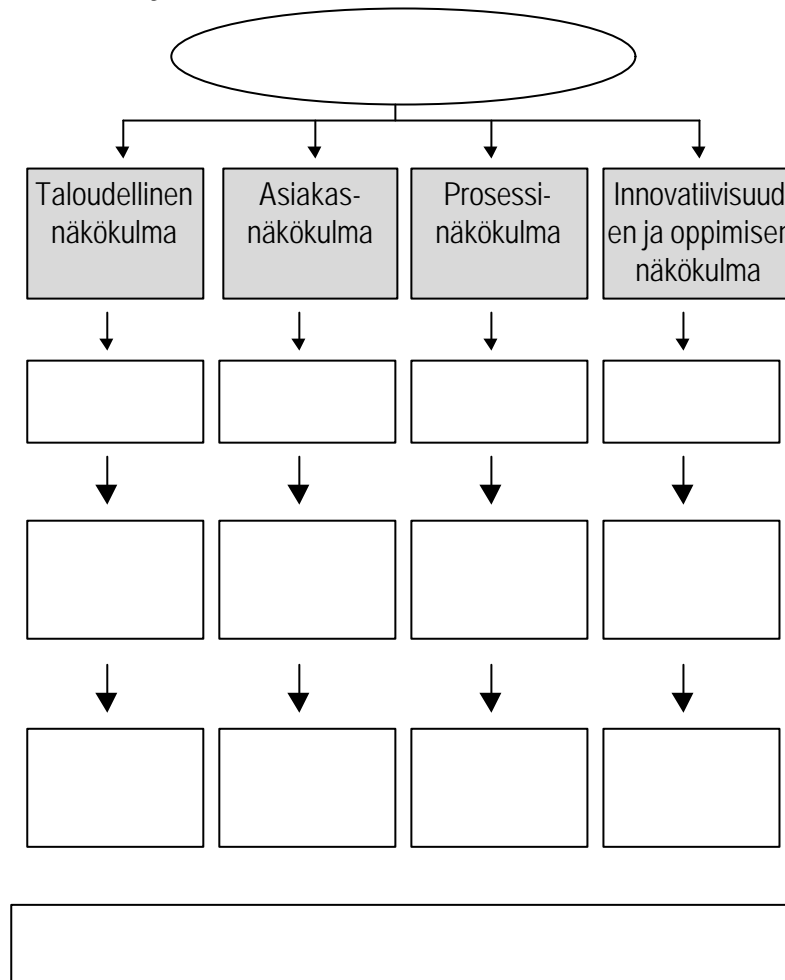
Mitkä ovat strategisten päämäärien saavuttamisen kannalta ratkaisevat menestystekijät?

Avainmittarit

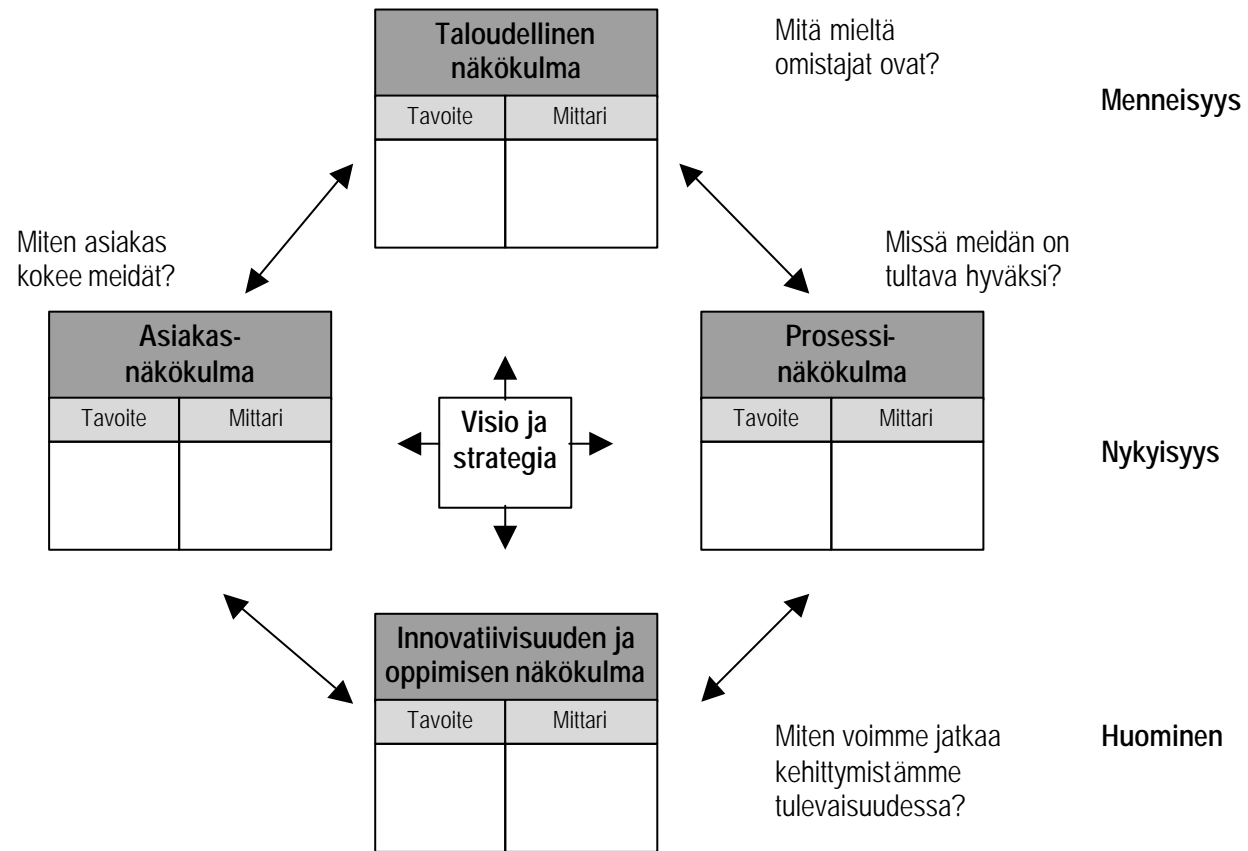
Mitkä ovat tärkeimmät strategista suuntautumistamme kuvaavat mittarit?

Toimintasuunnitelma

Millainen toimintasuunnitelma takaa onnistumisen?



Tasapainotettu mittaristo antaa mahdollisuuden ennakoida ja hallita tulevaisuutta



Sovellus Olve ym. 1998, alkuperäinen Kaplan & Norton 1996

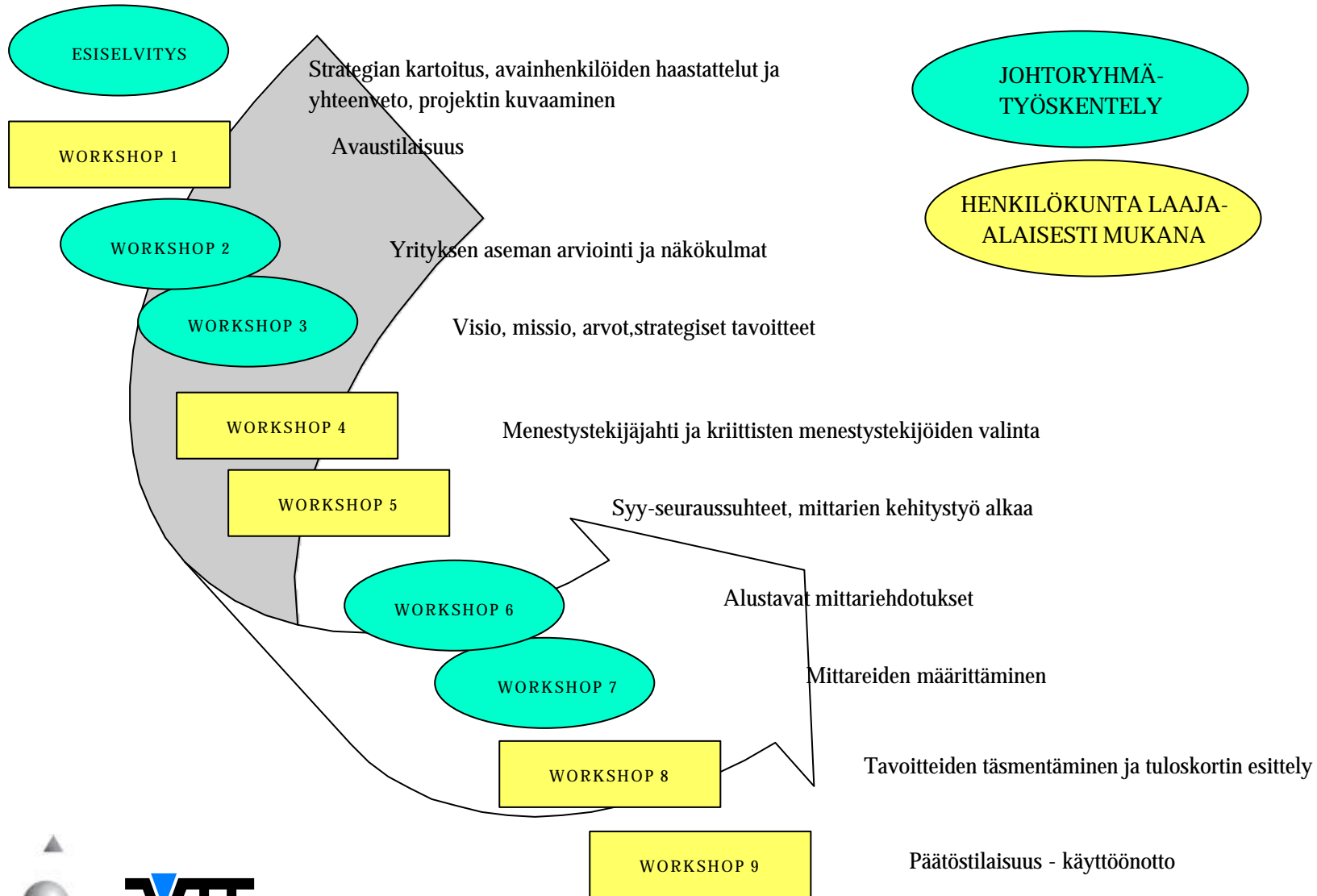
Odotuksia ja tavoitteita (tammikuu 2000)

- yksikön ja tutkimusalueiden johtamisjärjestelmien kehittäminen ja terävöittäminen
- jalkauttaa yksikötason liiketoimintastrategia tutkimusalueille ja -ryhmiin
- luoda yhteinen näkemys RTE:n kriittisistä menestystekijöistä
- strategian toteutumista mittaavan tulokortin kehittäminen ja käyttöönotto
- läpinäkyvyyden lisääminen, tutkimusalueiden ja -ryhmien edistymisen arviointi yhteisesti sovittujen kriteerien mukaisesti
- tarve kerätä tietoa systemaattisemmin, laajemmin ja ennakoivasti on kasvanut
- yhtenäisen johtamiskulttuurin luominen
- yksikössä käytettävien tunnuslukujen selkeyttäminen

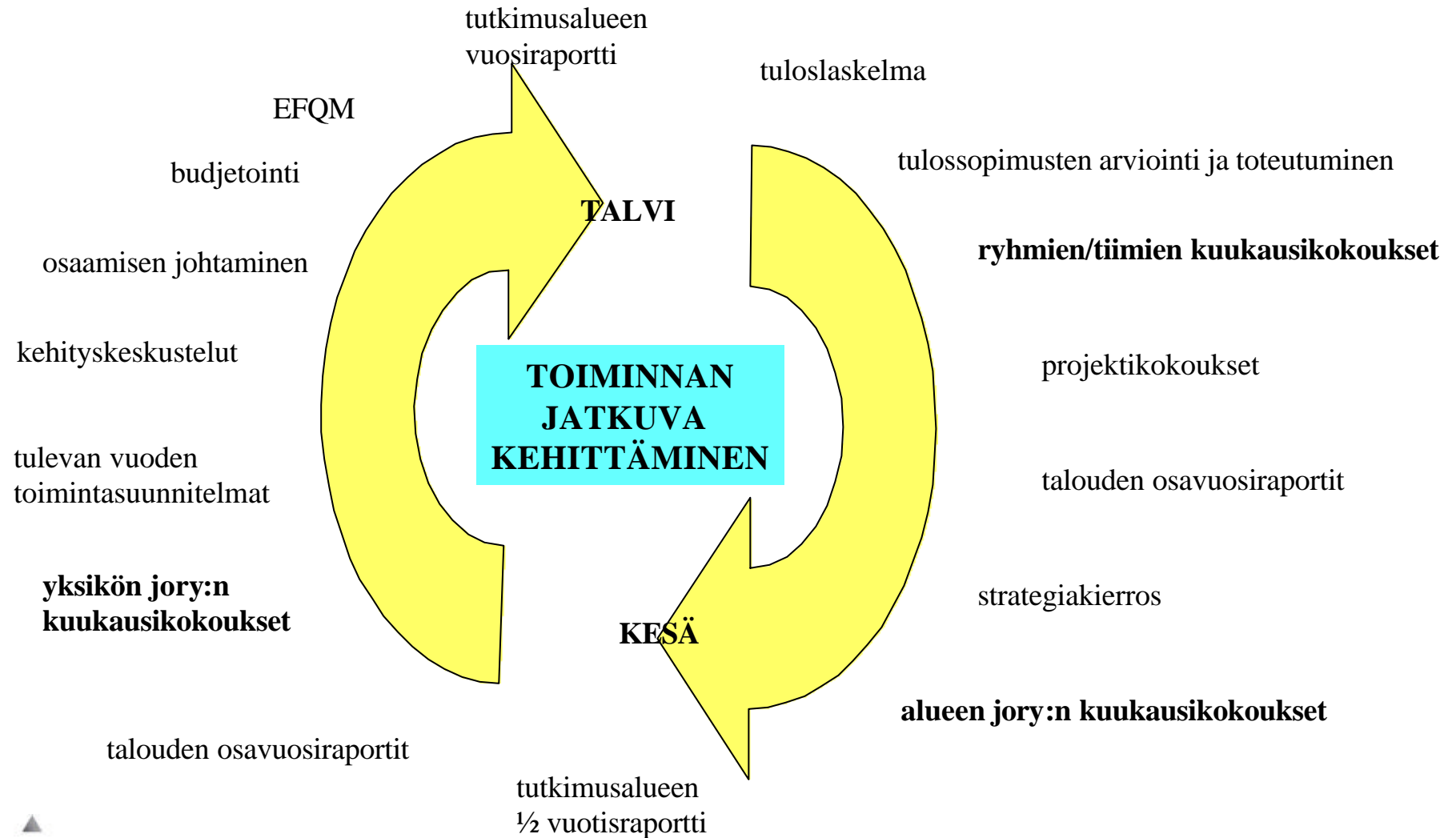
Mitä haasteita kohdattiin ja miten ne ratkaistiin?

- prosessin edetessä haasteet vaihtelivat (prosessin alku-, keski- ja loppuvaiheessa)
- TATU-hankkeen asettaminen suhteessa muihin kehittämishankkeisiin (aikataulutus, ajankäyttö)
- asiantuntijoiden saaminen mukaan kehitystyöhön
- asiantuntijoiden toiminnan monialaisuuden ja luovuuden hallittu hyödyntäminen
- tiedon hallinta, päätös ATK-sovelluksen kehittämisestä
- nopeus käyttöönotossa
- tulokortin tasapainotus
- aina tapahtuu jotain yllättävää
- tasapainotetun mittariston istuttaminen osaksi RTE:n kokonaisvaltaista toiminnan ohjaus- ja johtamisjärjestelmiä, järjestelmien integrointi
- ”strateginen ketteryys”, tulokortin on elettävä strategisten muutosten mukaan

Kehittämisprosessin kulku (TATU)



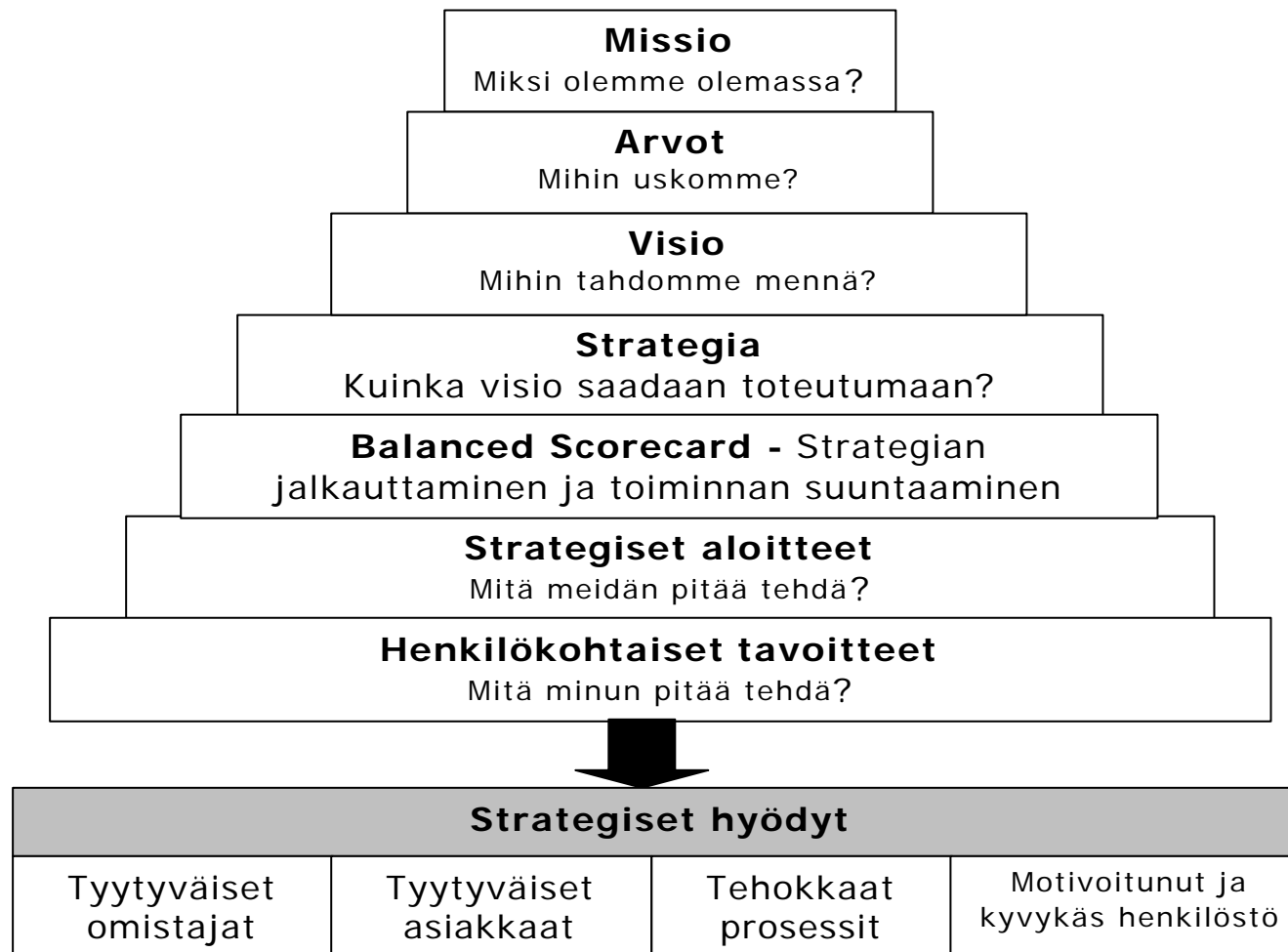
TATU osana Rte:n johtamisjärjestelmää



Havainnot toimivista mittareista ja tulokorteista

- Vanha totuus - ”mitä mittaat sitä saat” – pitää edelleen paikkaansa.
- Mittarin tulee olla selkeästi määriteltävissä ja helposti ymmärrettävä. Pyrittävä mittaamaan vain yhtä asiaa.
- Mittareiden tulosten läpinäkyvyys ja helppo jäljitettävyys avainasioita.
- Useamman muuttujan yhtälöt ja painokertoimien käyttö johtavat harvoin onnistuneisiin mittareihin.
- Hyvän mittarin tulos viestii sellaisenaan onnistumistamme – pyrittävä yksiselitteisyyteen.
- Mittareille on pystyttävä määrittelemään tavoitteet, osumatarkkuus paranee kokemusten kertyessä.
- Mittaus syklien oltava loogisia.
- Tavoitteet tulee pystyä asettamaan/jakamaan mittausjaksoittain.
- Varsinainen mittari on poikkeama tavoitteeseen.
- Tulkinnanvaraisuutta ei voi täysin välttää – oman järjen käyttö oltava sallittua.
- Mittareiden tiedonkeruussa selkeys ja vaivattomuus ovat ratkaisevia tekijöitä.

Toiminta-ajatuksesta haluttuihin hyötyihin!



Jatkokehittämistyön painopisteet

- Yksikön tulokortin revisiointi
 - edelleen valvontajärjestelmän piirteitä, johdon tarvitseman ohjaustiedon (ennakoivuuden) lisääminen
 - tasapainotus tulokortissa, ei mittareissa
- Mittareiden rationalisointi jatkuu
 - samanhenkisten mittareiden yhdistäminen, samalla mittareiden vähentäminen
- Tasapainotetun mittariston integrointi muihin järjestelmiin jatkuu
- Järjestelmän mittareiden visuaalisuuden lisääminen

Case VTT Rakennus- ja yhdyskunta-tekniikka

- Tuija Vihavainen
 - BSC-kehityshankkeen, tuloskortin käyttöönoton ja vaikutusten arviointi yksikön johtoryhmän näkökulmasta

VTT Rakennus- ja yhdyskuntatekniikka

Tutkimusalueet:

- Rakenne- ja talotekniikka-järjestelmät
- Materiaalit ja tuotteet
- Liiketoiminnat ja prosessit
- Liikenne ja logistiikka
- Palvelukeskus

Henkilötyövuosia:

527

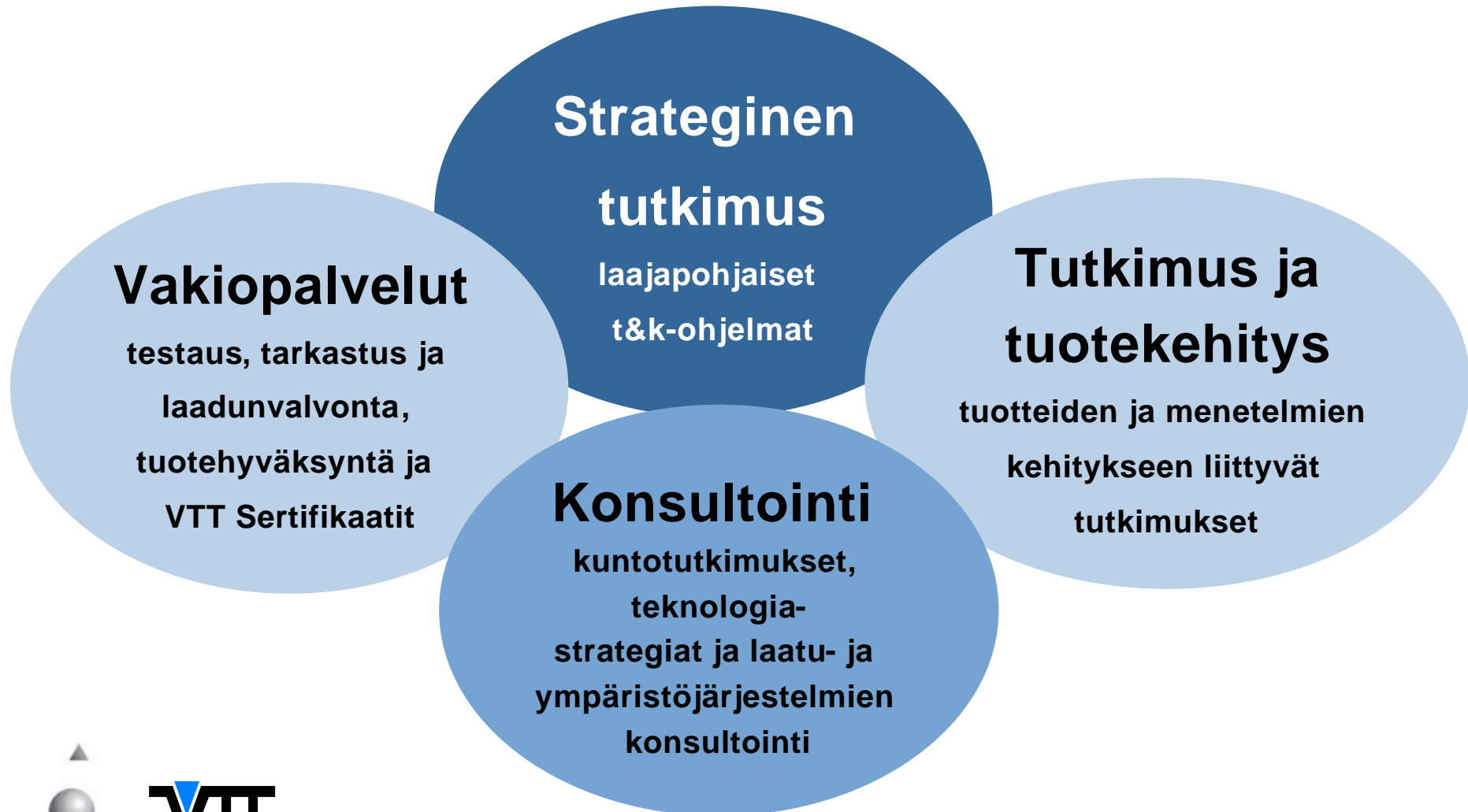
Suunniteltu liikevaihto:

245 Mmk, 41,2 milj. €

Toimipaikat:

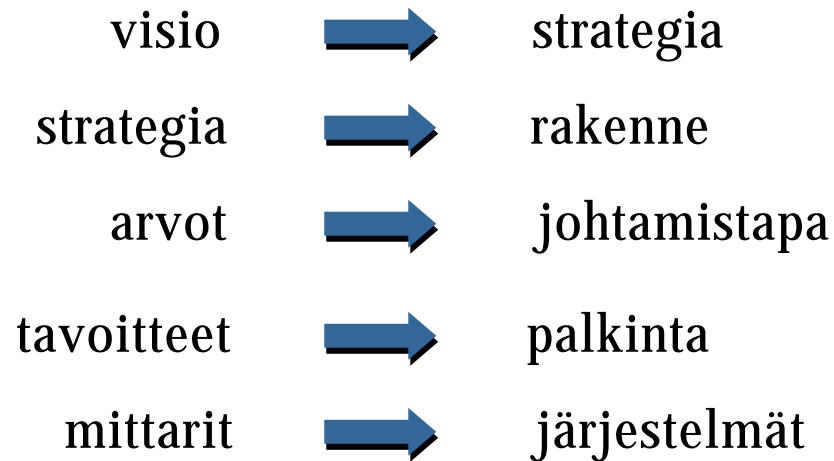
Espoo, Tampere ja Oulu

Palvelut



RTE: Asiantuntijaorganisaation muutosprosessin hallinta

Muutoksen kulmakivet:



RTE:n kehitysohjelmat 1994 - 2001

I aalto 1994 - 97

- asiakaslähtöisyys ja taloudellinen tulos

II aalto 1997 - 99

- oman työn arvostus ja tehokkuus

III aalto 1999 - 2000

- kompetenssien hallinta ja toiminnan vaikuttavuus
 - osaamisen johtaminen OSJO
 - BSC/TATU
 - esimiesvalmennus (leadership)

Organisaatiomuutos 2001

- kahden yksikön yhdistäminen
- uusi visio ja strategia
- osaamisen yhdistäminen, verkottuminen

RTE:n tulokortti

Asiakkaat ja palvelut

- asiakastyytyväisyys (pisteet)
- yksityisen sektorin tuottojen osuus liikevaihdosta (%)
- tutkimustulosesimerkit (kpl)

Toimintatapa

- toimitustäsmällisyys (%)
- yhteishankkeiden määrä (%)

Tuottamalla teknologiapalveluja lisäämme asiakkaidemme kilpailukykyä ja edistämme kestävä kehityksen mukaisen rakennetun ympäristön ja sen palvelujen syntymistä.

Henkilöstö ja osaaminen

- henkilöstötyytyväisyys (pisteet)
- osaamisprofiilit/
tavoiteprofiilit

Tuloksellisuus

- strategisen tutkimuksen tulokset (pisteytys)
- tuottavuus (lkv - vieraat palvelut)/henkilöstökulut

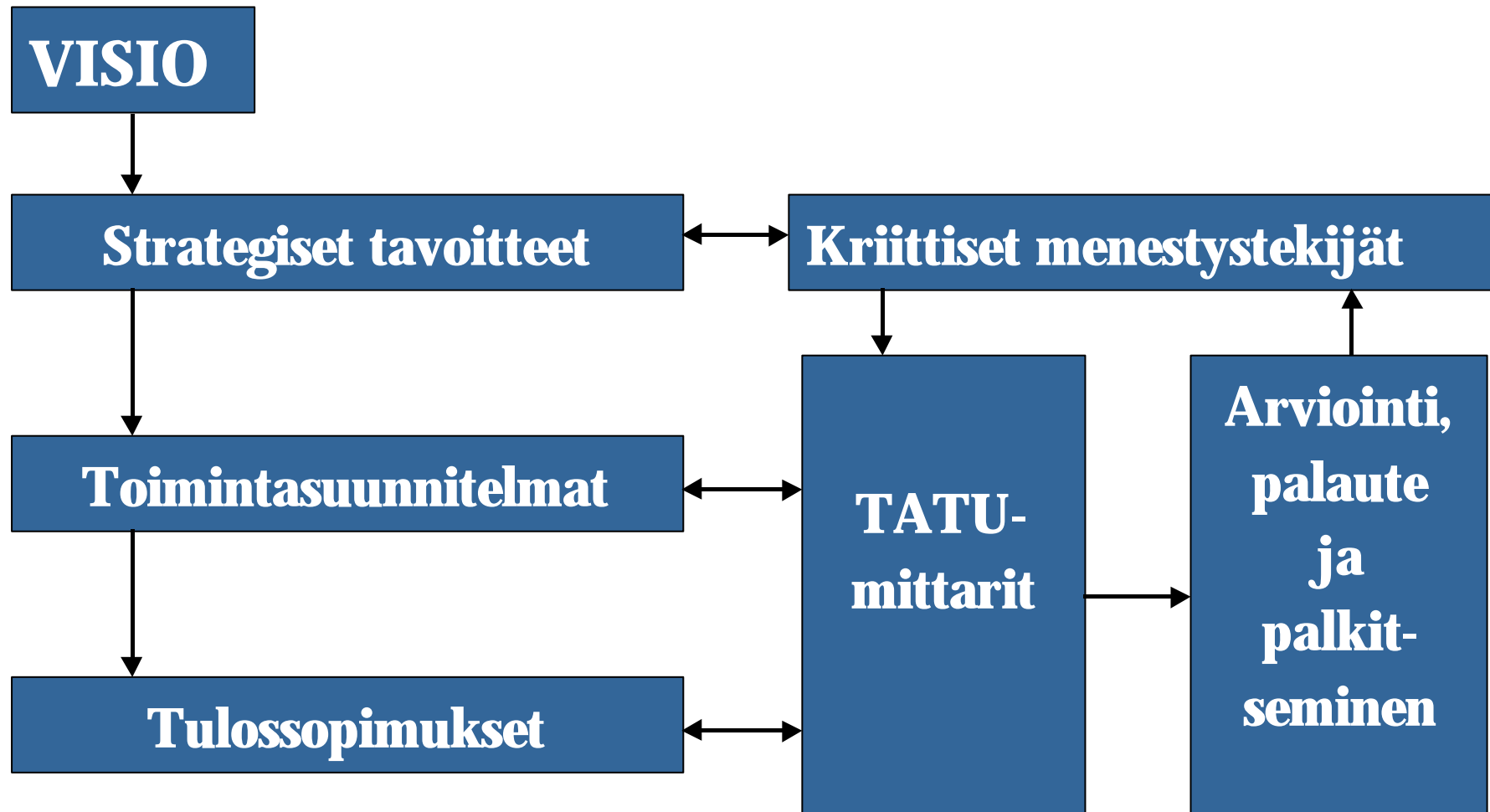
Kytkeä muihin mittareihin

- Talouden tunnusluvut
- VTT:n visiomittareihin sisältyvät
 - Asiakkaat ja palvelut: ulkomaisten tulojen osuus lkv:sta (%)
 - Tuloksellisuus: tulos (% lkv:sta), aineettomien oikeuksien myyntitulot
 - Henkilöstö ja osaaminen: kansainväliset tieteelliset artikkelit/tutkijakunta, kansainvälinen tutkijavaihto
 - Toimintatapa: EFQM:n mukainen itsearviointi (pisteet), mediareferointien määrä (kpl)

Miten mittareita on käytetty

- Toiminnan suunnittelu, tavoitteiden asettaminen
 - strateginen suunnitelma, vuosisuunnitelma
- Tulossopimukset
 - vuositasolla
- Johdon raportointi- ja seurantajärjestelmä
 - kuukausiraportit, puolivuosi- ja vuosiraportit
- Arviointi, palaute ja palkinta
 - yksikön ja alueiden johtoryhmät

RTE:n tulossopimusmenettely



Kokemuksia tuloskortista johtamisvälineenä

- BSC on vain OSA strategisen johtamisen järjestelmää
- Prosessi on tukenut strategian jalkauttamista ja yhteistä tulkintaa kriittisistä menestystekijöistä
- Mittarien valinnalla voidaan painottaa kaikkein keskeisimpiä asioita
- Osa mittareista auttaa näkemään oman työn osuuden yksikön kokonaisuudessa
- Strategian ja tulossopimusten välinen yhteys on lujittunut

Kokemuksia tulokortista johtamisvälineenä

- Mittareilla on pystytty seuraamaan prosessien toimivuutta, oppimista ja kehittymistä
- Useat mittarit mittaavat vain määrää, mutta eivät laatua (vrt esim. verkostoituminen: kumppanuuksien määrä/kumppanuuksien laatu!)
- Hyvin vaikea löytää mittareita, jotka mittaavat lisäarvoa asiakkaalle ja vaikuttavuutta
- Varmistettava, että mittareilla ei “kahlita” luovuutta!

Jatkokehitystarpeet ja -suunnitelmat

- TATU osaksi operatiivista johtamista
- Seurannan, analysoinnin ja oppimisen tehostaminen
- Mittarien edelleenkehittäminen
 - valinta ja määrittely;ennakoivaa ohjausta ja johtamista tukevat mittarit
 - yhtenäistäminen, karsiminen
 - muutokset tosin vaikeuttavat pidemmän aikavälin kehityksen seurantaa!
 - benchmarking
 - visuaalisuus; laadullisen informaation liittäminen määrälliseen?

Case

VTT Rakennus- ja yhdyskuntatekniikka
- ruohonjuuritason näkökulma

Antti Lakka

Ryhmäpäällikkö

Rakentamisen liiketoiminnat

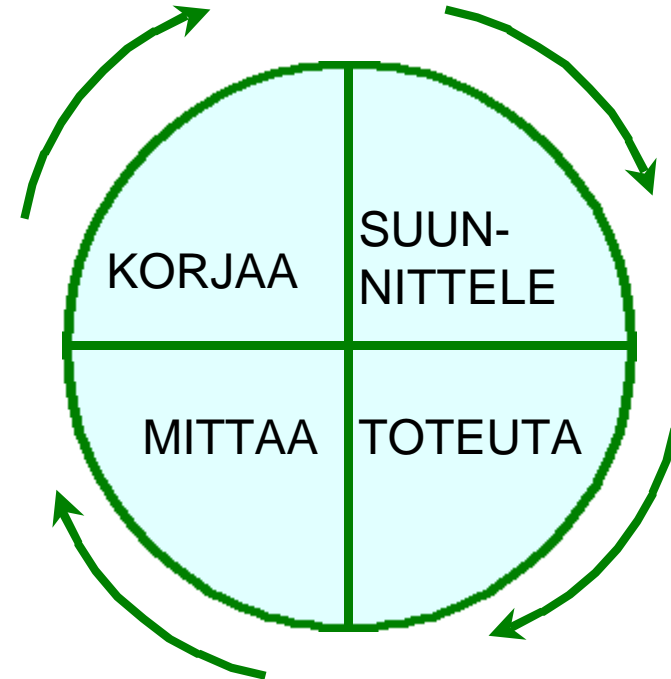
antti.lakka@vtt.fi

Toiminnan kehittämisestä

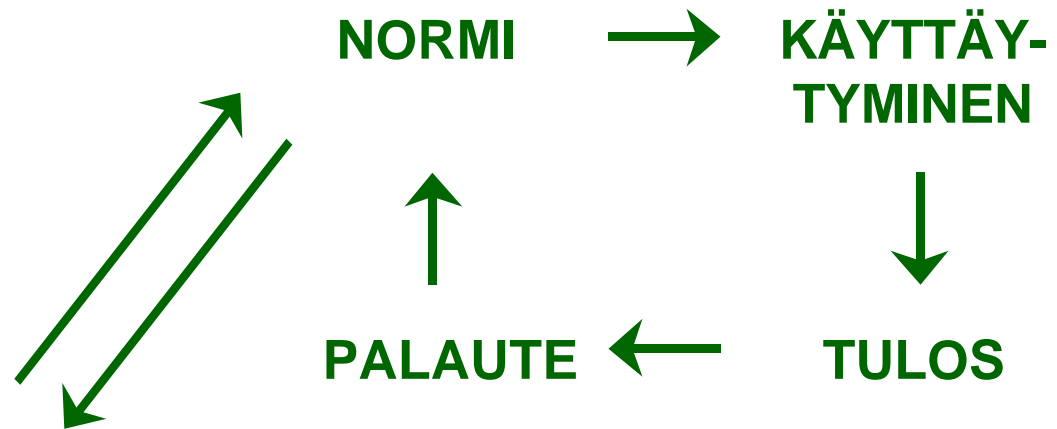
- Demingin laatusilmukka
- Esim. automaatiojärjestelmä suunnittelee seuraavan ohjaustoimenpiteen, toteuttaa sen, mittaa tuloksen ja tekee korjaavan toimenpiteen.
- Sama periaate toiminnan kehittämisessä

=> Johto asettaa tavoitteen

=> Toteutumista tuetaan sopivalla mittarilla



Tavoitteiden toteutuminen



Suunnittelu-raportointi -järjestelmän virtaviivaistaminen

- VTT:llä kehitetty Strategiasuunnittelu - Vuosisuunnittelu - Raportointi - järjestelmää
 - kehitetty sisältöä ja yhdenmukaistettu rakennetta
 - ongelmana VTT:n useat instrumentit, joissa samoja asioita tarkastellaan hieman eri näkökulmasta
 - rakenne vaihtuu
 - termit vaihtuvat
- => Toteuttajan kannalta eri suunnittelu- ja kehittämisinstrumenttien pitäisi olla keskenään yhteensopivia
- Tatu-prosessin aikana tutkimusalueen kk-raportointi muutettiin rakenteeltaan yhteneväiseksi

Esimerkki yhtenäisestä rakenteesta

VTT RAKENNUS- JA YHDYSKUNTATEKNIikka

Elokuu 2001 Toiminnan kuukausiraportti 28.8.2001

RTE305 Rakentamisen liiketoiminnat

•Asiakkaat ja palvelut

- Aktivoiduttu xxxxxxxx hankkeiden valmistelussa
 - mm. hankevalmistelua RTE502:n kanssa
- xxxxxxxxpalveluja tarjottu erityisesti xxxxxxxxyrityksille ja xxxxxxxxxxxxteollisuudelle
- Toimintaympäristöanalyysit
 - xxxxxxxx tarjonnut uusia mahdollisuuksia
 - xxxxxxxx-palvelu markkinointivaiheessa
- Teknologijahtaminen
 - xxxxxxxxxxx pilot-hanke käynnistetty
- Teknis-taloudelliset analyysit
 - xxxxxxxxxxxx kehittämiseen liittyvää jatkotutkimusta valmistellaan

•Henkilöstö ja osaaminen


- Vieraileva tutkija xxxxxx xxxxxxx lähti 21.8. takaisin Madiisoniin
- Tekn yo xxxxxx xxxxxxx kesätyö päättyy 31.8.
- xxxxxx osallistunut työkyvyn ylläpitämiseen tahtavaan kuntoukseen

•Toimintatapa

- RTE305:n sisäinen kehitystyö
 - osa ryhmästä haastateltu
 - teemoina SWOT, toimintatavat, palvelut
 - tavoitteena kehittämisohjelma
- Tarkisteltu/luotu uuden ryhmän toimintatapa

•Tuloksellisuus

- Vaikutettu Kioton sopimuksen täytäntöönpanoon tieteellisellä artikkelilla 'Carbon dynamics in wood product'
- Valmistunut 'xxxxxxxxxxx työkalukansio'
- xxxxxxxtoimeksianto xxxxalan pk-yritykselle valmistunut
- xxxxx -väliraportti valmistunut

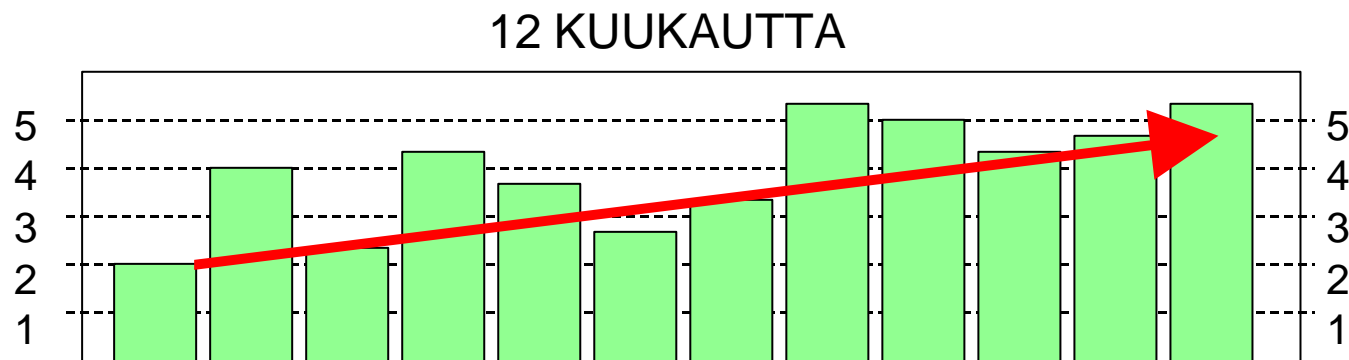


Organisaation peli mittareilla

- VTT:n Tatu-mittaristo kehitettiin koko organisaation voimin
- Hyvä että mahdollisimman moni pääsee pohtimaan tavoitteita, menestystekijöitä ja niitä kuvaavia indikaattoreita
- Mittareita luotaessa pyritään
 - itselle edullisiin mittareihin
 - vesittämään ikäviä mittareita.
- Jokaisen yksittäisen mittarin ei tarvitse olla tasapainoinen
- Jokaisessa mittarissa ei voi pyrkiä ikuiseen parantamiseen
 - osa mittareista on selittäviä

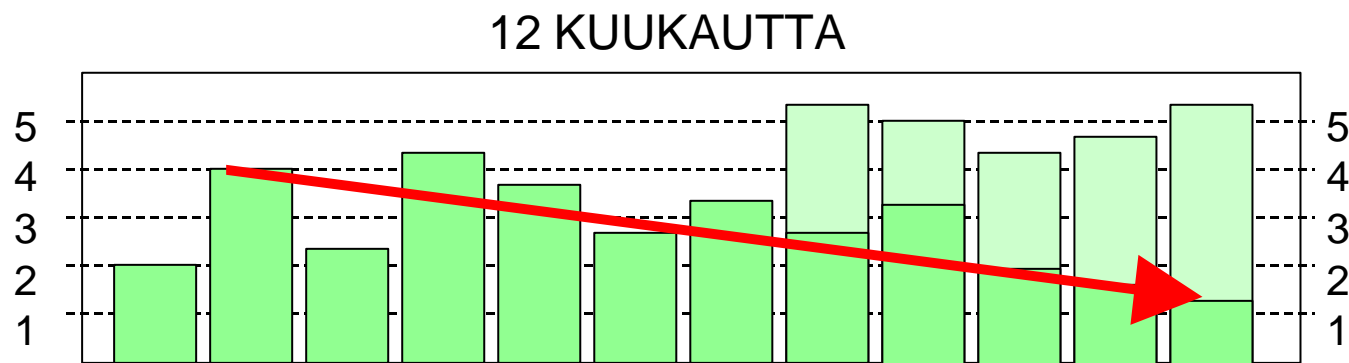
Tatu-mittariston käyttö

- Tatu-mittariston kattavuus
 - kaikki organisaation tasot: tutkimusryhmä - tutkimusalue - yksikkö
 - eri aikajänteitä: kuukausi - 4 kk - vuosi
 - kaikki data ei tule järjestelmistä vaan se täytyy kerätä jopa yksittäisiltä henkilöiltä
- Paperin käyttöön perustuva tiedonkeruu ei ole nykyaikaa
- Pyrittävä aikasarjoihin



Tatu-mittareiden tulosten luotettavuus

- VTT:n henkilöt ovat oman alansa **asiantuntijoita**
- Asiantuntijan huomion vie yleensä joku muu tärkeämpi asia kuin esimerkiksi 'Kuinka monta tavoitteellista asiakastapaamista sinulle on ollut kuluneen kuukauden aikana?'
- Tatu-mittarin luotettavuus romahtaa, jos tiedonkeruu epäonnistuu
- Henkilöiden motivointi!



Johtopäätöksiä

- Tatu-mittarit oleellinen osa tavoitteen asettelua ja tavoitteen saavuttamisen arviointia
- Mittaaminen motivoi - olivatpa tulokset hyviä tai huonoja
- Hyötyä vain siinä tapauksessa, että mittareita todella seurataan, käytetään motivointiin ja jatkotoimenpiteiden suunnitteluun
- Mittaaminen pitää toteuttaa yksinkertaisesti
- Mittareita eri puolille yritystä
 - eri toiminta-alueille
 - eri hierarkiatasoille
 - keskeisille tavoitteille
 - eri aikajännteille
- Mutta yhdellä ylläpitäjällä ei saa olla monta mittaria
- Mittaamisen pitää luonnollinen osa muuta, normaalia toimintaa

