TYÖSUOJELURAHASTON KEHITTÄMISHANKE 250682

# LOPPURAPORTTI

## Johtamistyön, toimintaperiaatteiden ja työn ohjautumisen vahvistaminen Biolan Oy:ssä

Työsuojelurahaston kehittämisrahoitushanke 250682

| | |
|---|---|
| **Kohdeorganisaatio** | Biolan Oy |
| **Hankeaika** | 1.1.2026–30.9.2026 |
| **Ulkopuolinen asiantuntija** | SB-Network Oy |
| **Raportin laatija** | Hannamaija Fontell, projektipäällikkö |
| **Raportin päivämäärä** | 9.10.2026 |

Sisällysluettelo

1 Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistämiseen ..... 3
2 Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys ..... 3
2.1 Hankkeen päätavoite ..... 3
2.2 Osatavoitteet ..... 3
2.3 Merkitys Biolan Oy:lle ..... 3
2.4 Merkitys ulkopuoliselle asiantuntijalle ..... 4
3 Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija ..... 4
3.1 Sovellettu tietoperusta ..... 4
3.2 Ulkopuolinen asiantuntija ..... 4
4 Hankkeen toteutuminen ja eteneminen ..... 4
4.1 Toteutustapa ..... 4
4.2 Hankkeen työvaiheet ja asiantuntijatyön toteuma ..... 5
4.3 Eteneminen ja poikkeamat ..... 5
5 Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset ..... 6
5.1 Strategiasta rutiineihin -käsikirja ..... 6
5.2 Konkreettiset tuotokset ..... 6
5.3 Hyödyt ja vaikutukset ..... 6
6 Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet ..... 6
6.1 Alustava arviointi ..... 6
6.2 Jatkotoimenpiteet ..... 7
7 Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä ..... 7
7.1 Sisäinen viestintä ..... 7
7.2 Ulkoinen viestintä ja yleinen hyödynnettävyys ..... 7
8 Organisaation ja ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot ..... 7
9 Lähdeaineisto ..... 8
9.1 Hankkeen asiakirja-aineisto ..... 8
9.2 SB-Network Oy:n käyttämä tutkimus- ja menetelmäkirjallisuus ..... 8

# 1 Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistämiseen

Biolan Oy:ssä nähtiin tarpeelliseksi käynnistää organisaation kehittämishanke, jonka tavoitteena oli vahvistaa henkilöstön hyvinvointia ja työtyytyväisyyttä sekä uudistaa yrityksen organisaatiorakennetta, yhteistyötä ja avainprosessien ohjausta. Hanke käynnistettiin Biolan Oy:n hallituksen aloitteesta.

Hankkeen taustalla olivat henkilöstökyselyissä tunnistetut työhyvinvoinnin ja työn organisoinnin haasteet. Vuosina 2021 ja 2024 samalla kysymyspatteristolla toteutetuissa laajoissa kyselyissä erityisesti toimihenkilöt kokivat työnsä henkisesti kuormittavaksi. Sekä työntekijät että toimihenkilöt tunnistivat puutteita työn organisoinnissa. Useista yhtiöistä muodostuvan Biolan Groupin koettiin toimivan siiloutuneesti, ja organisaatioiden väliset rajat sekä epäselvät toimintatavat vaikeuttivat sujuvaa yhteistyötä.

Vuoden 2024 kyselyssä työntekijöiden NPS-luku oli -52 ja toimihenkilöiden -22. Samalla henkilöstö arvioi oman osaamisensa hyväksi ja lähimmän työyhteisön tuen tärkeäksi. Kehittämistarve kohdistui erityisesti rakenteisiin, tiedonkulkuun, johtamisen käytäntöihin, vastuiden selkeyteen ja toimintojen väliseen yhteistyöhön.

Vuonna 2024 toteutetussa strategiatyössä henkilöstön hyvinvointi nostettiin yhdeksi strategian painopistealueeksi. Keväällä 2025 käyttöön otettu Kaizen-mallin mukainen tiimityö toi uusia palaveri- ja tiedonkulkukäytäntöjä, mutta sen rinnalle tunnistettiin tarve ihmislähtöisemmälle organisaation kehittämisen mallille.

# 2 Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys

## 2.1 Hankkeen päätavoite

Hankkeen päätavoitteena oli vahvistaa johtamistyötä, toimintaperiaatteita ja työn ohjautumista Biolan Oy:ssä. Tavoitteena oli muuttaa siiloutunutta organisaatiorakennetta sekä kehittää yhteistyötä ja avainprosessien ohjausta. Arkeen oli tarkoitus jalkauttaa uusia päätöksentekomalleja, tiimi- ja roolikuvauksia sekä ennakoitavuutta ja työturvallisuutta tukevia toimintatapoja.

## 2.2 Osatavoitteet

- organisaatiorakenteen sekä tiimien ja avainroolien selkeyttäminen
- vastuiden, toimintavaltuuksien ja päätöksenteko-oikeuksien määrittäminen
- toimintojen välisen yhteistyön ja tiedonkulun parantaminen
- johtamisjärjestelmän sekä viikko-, kuukausi- ja vuosirytmien kehittäminen
- avainprosessien omistajuuden, rajapintojen ja toimintatapojen kuvaaminen
- henkilöstön osallistaminen muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen
- muutosten hallinnan, viestinnän ja seurannan vahvistaminen

## 2.3 Merkitys Biolan Oy:lle

Hankkeen merkitys Biolan Oy:lle liittyy strategian toimeenpanoon, henkilöstön hyvinvointiin ja toiminnan sujuvuuteen. Selkeä organisaatiorakenne, ymmärrettävät roolit ja toimivat yhteistyöfoorumit tukevat henkilöstön mahdollisuutta keskittyä olennaiseen, vähentävät päällekkäisyyksiä ja helpottavat päätösten toteuttamista. Hanke muodostaa myös perustan toimintamallien myöhemmälle käytölle muissa Biolan Groupin yhtiöissä.

### 2.4 Merkitys ulkopuoliselle asiantuntijalle

SB-Network Oy:lle hanke tarjosi mahdollisuuden soveltaa tutkittuun tietoon perustuvaa mutta käytännönläheistä organisaation kehittämisen mallia pk-yritysympäristössä. Hankkeen yhteydessä kehitettyä mallia ja käsikirjaa voidaan hyödyntää myös muissa organisaatioissa niiden omaan toimintaympäristöön soveltaen.

## 3 Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija

### 3.1 Sovellettu tietoperusta

Hankkeen lähestymistapa perustui osallistavaan organisaation kehittämiseen. Toteutuksessa hyödynnettiin organisaation toimintamallien, johtamisjärjestelmän, projektinhallinnan, työkuormituksen hallinnan ja jaetun johtamisen tutkimus- ja menetelmäkirjallisuutta käytännön kehittämistyötä ohjaavana viitekehyksenä.

Strategisten valintojen muuttamisessa rakenteiksi, rooleiksi, yhteistyömalleiksi ja mittareiksi hyödynnettiin Operating Model Canvas -mallia. Johtamisjärjestelmän ja päivittäisjohtamisen rutiineissa sovellettiin Creating a Lean Culture -teoksen periaatteita. Projektin vastuiden ja päätöksenteon jäsentämisessä käytettiin PMBOK-viitekehystä sekä RAM- ja RACI-työkaluja. Työkuormituksen tarkastelua tukivat Työterveyslaitoksen suositukset ja jaetun johtamisen tarkastelua Turun yliopiston tutkimus.

Raportin lähdeluettelossa on listattu ulkopuolisen asiantuntijan käyttämiin menetelmiin liittyvät lähteet ja artikkelit.

### 3.2 Ulkopuolinen asiantuntija

Ulkopuolisena asiantuntijatahona toimi SB-Network Oy. Hankkeen alkuvaiheen suunnittelussa ja toteutuksessa asiantuntijoina toimivat Noora Nieminen, Mikko Närhi ja Sixten Blomqvist. Hankkeen myöhemmissä vaiheissa keskeisenä toteuttajana toimi Juuso Autio, joka jatkoi aiemmissa vaiheissa tehtyä työtä ja sovelsi syntyneitä tuotoksia yhteistyömallien, avainprosessien, vaikuttavuuden sekä juurrutuksen kehittämiseen.

SB-Networkin tehtävänä oli fasilitoida työpajoja, valmistella analyysejä ja aineistoja, tukea ohjausryhmää sekä auttaa organisaation periaatteiden, rakenteen, roolien, päätöksenteon ja avainprosessien yhteistyömallien rakentamisessa ja juurruttamisessa.

## 4 Hankkeen toteutuminen ja eteneminen

### 4.1 Toteutustapa

Hanke toteutettiin yhteiskehittämällä henkilöstön kanssa. Työskentelyn keskiössä olivat asiantuntijoiden fasilitoimat työpajat, ohjausryhmän seuranta, toimintokohtainen organisaatiosuunnittelu sekä henkilöstön kokemusten hyödyntäminen. Hankkeen etenemisestä pidettiin viikoittaisia päivityskokouksia SB-Networkin ja hankkeen ohjausryhmän välillä.

Hankkeen alussa toteutettu kartoitus osoitti, että työyhteisön tyytymättömyys oli arvioitua laajempaa. Toteutustapaa täsmennettiin niin, että Biolan käynnisti työterveyspsykologin henkilökohtaiset haastattelut

samanaikaisesti organisatoristen muutosten valmistelun kanssa. Näin henkilöstön kokemuksista saatua tietoa voitiin hyödyntää rakenteen, toimintaperiaatteiden ja painopisteiden määrittelyssä.

## 4.2 Hankkeen työvaiheet ja asiantuntijatyön toteuma

| Työvaihe | Ajankohta | Työ asiakkaalla (h) | Valmisteleva työ (h) | Keskeinen sisältö |
|---|---|---|---|---|
| Periaatteiden ja tavoitteiden jalkautus | viikot 1–6 | 210 | 90 | Tavoitteen kirkastaminen, osallistaminen, kipukohtien tunnistaminen ja viisi työpajaa. |
| Rakenne ja roolit | viikot 7–12 | 180 | 90 | Henkilöstön äänen kokoaminen, rakenteen ja roolien selkeyttäminen sekä viisi työpajaa. |
| Yhteistyömallit avainprosesseille ja päätöksenteko | viikot 13–18 | 235 | 35 | Edellisen vaiheen tuotosten soveltaminen, prosessien valinta ja viisi työpajaa. |
| Työn vaikuttavuus ja sitoutuminen | viikot 19–24 | 180 | 90 | Mittarit, henkilöstön kanssa tehtävä valinta, aineiston jalostaminen ja haastattelut. |
| Juurrutus ja viestintä | viikot 25–30 | 180 | 90 | Arjen työn ohjaus, rutiinien hiominen sekä Strategiasta rutiineihin -käsikirja. |

SB-Networkin asiantuntijatyötä kohdistui hankkeeseen yhteensä 1 380 tuntia. Tästä 930 tuntia oli asiakkaalla tehtyä työtä ja 450 tuntia valmistelevaa tai muuta hanketyötä. Taulukko kuvaa työpanoksen jakautumista hankkeen työvaiheisiin.

## 4.3 Eteneminen ja poikkeamat

Ensimmäisillä viikoilla sovittuja periaatteita ja tavoitteita käännettiin arjen pelisäännöiksi, päätösvallaksi ja työrytmeiksi. Työpajoissa kartoitettiin päätöksenteon pullonkauloja, vastuiden epäselvyyksiä, kokouskäytäntöjä ja toimintojen rajapintoja. Seuraavassa vaiheessa työstettiin organisaatiorakennetta, tiimi- ja roolikuvauksia sekä päätös- ja yhteistyöoikeuksia.

Alkukartoituksen perusteella keskeiseksi kehittämiskohteeksi täsmentyi uuden organisaatiorakenteen ja selkeiden toimintaperiaatteiden luominen. Työtä vietiin eteenpäin sparraamalla johtoa ja organisaation eri tasoja sekä tukemalla avainprosesseihin osallistuvia ryhmiä yhteisten toimintatapojen rakentamisessa. Toteutustavan muutos ei muuttanut hankkeen päätavoitetta, vaan kohdisti työskentelyn tunnistettuihin juurisyihin.

Kevään kaupallisesti kiireinen sesonki vaikutti henkilöstön osallistumismahdollisuuksiin. Käytännön työ jatkui kesäkuun loppuun, ja käsikirjan viimeistely siirtyi lomakauden jälkeen. Käsikirjasta valmistui myös anonymisoitu versio, joka on julkisena dokumenttina myöhemmin muidenkin yritysten hyödynnettävissä.

# 5 Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset

## 5.1 Strategiasta rutiineihin -käsikirja

Hankkeen keskeisenä tuotoksena syntyi Strategiasta rutiineihin -käsikirja. Se kokoaa hankkeessa käytetyt organisaation kehittämisen periaatteet, työvaiheet, toimintamallit ja käytännön työkalut yhdeksi kokonaisuudeksi. Käsikirjasta laadittiin Biolanin oma versio sekä anonymisoitu yleinen versio.

## 5.2 Konkreettiset tuotokset

- yhteiskehitetty Strategiasta rutiineihin -käsikirja ja organisaation tarpeisiin sovellettava toimintamalli
- ylätason organisaatiorakenteen sekä tiimien kuvaamisen mallit
- johdon ja avainroolien roolikuvausten mallit
- yhteistyömekanismit sekä viikko-, kuukausi- ja vuosirutiinit
- avainkokousten tavoitteiden, valmistelujen ja lopputulosten kuvaamisen mallit
- avainprosessien prosessikuvaukset ja RACI-kartoitukset
- tavoiteorganisaation muutosten tiekartta
- muutos- ja viestintäsuunnitelmien työkalut sekä Q&A-mallien periaatteet

## 5.3 Hyödyt ja vaikutukset

Hankkeen välittömänä hyötynä on yhteinen ja jäsennelty tapa tarkastella organisaation rakennetta, rooleja, päätöksentekoa, kokouskäytäntöjä ja prosessien rajapintoja. Hankkeessa luotiin uusi organisaatiomalli, jossa tehtäviä, rooleja, vastuita ja tavoitteita täsmennettiin. Organisaatiomalliin rakennettiin tiedonkulun ja päätöksenteon portaita sekä raportointimalli tiedon ja parannusehdotusten kulun nopeuttamiseksi.

Erityisesti ennusteesta tuotantoon- sekä tilauksesta toimitukseen -prosessit tunnistettiin poikkifunktionaalisiksi kokonaisuuksiksi, joissa myynnin, tuotannon, hankinnan, logistiikan, asiakaspalvelun ja talouden rajapinnat korostuvat. Hankkeessa pyrittiin hakemaan keinoja näiden osaprosessien ja sitä kautta kokonaisprosessin tiedonkulun sujuvoittamiseen. Näihin osaprosesseihin liittyi haastattelujen perusteella paljon epäselviä vastuita ja rajapintoja. Koska vastuiden ja päätöksenteko-oikeuksien epäselvyys nousi esiin selvästi työtyytyväisyyttä heikentävänä alueena, hankkeessa keskityttiin organisaation selkeyttämiseen ja vastuiden kirkastamiseen.

# 6 Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet

## 6.1 Alustava arviointi

Hankkeen vahvuus on organisaation kehittämisen liittäminen suoraan strategian käytännön toimeenpanoon. Työssä tarkasteltiin samanaikaisesti rooleja, päätösvaltaa, johtamisen rytmiä, prosessien omistajuutta, henkilöstön osallistumista ja muutosten viestintää. Henkilöstöä osallistettiin muutosten suunnitteluun, ja työpsykologin haastattelujen, työpajojen ja johdon valmistelun tuottama tieto ohjasi toteutusta.

Käytännön tavoitteet saavutettiin: organisaatiorakennetta, henkilöiden toimenkuvia, vastuita, tavoitteita, raportointia ja tiedonkulkua selkeytettiin. Työtyytyväisyyteen kohdistuvaa vaikutusta ei kuitenkaan voida vielä hankkeen päättyessä todentaa, koska uuden organisaation ja toimintatapojen vakiinnuttaminen jatkuu hankekauden jälkeen. Vaikutuksia seurataan toteuttamalla aiempia kyselyitä vastaava työtyytyväisyyskysely vuoden 2027 alussa.

### 6.2 Jatkotoimenpiteet

- organisaatio-, rooli- ja tiimikuvausten käyttöönoton seuranta
- johtamisjärjestelmän ja kokousrytmin toimivuuden säännöllinen arviointi
- avainprosessien omistajuuden ja RACI-vastuiden ylläpito
- henkilöstön palautteen ja työhyvinvointimittareiden seuranta
- käsikirjan päivittäminen käytännön kokemusten perusteella
- toimiviksi todettujen käytäntöjen soveltaminen muissa Biolan Groupin yhtiöissä

Muutoksen käytäntöön viemistä jatkaa Biolan Oy:n kehitysjohtajan ja työsuojeluvaltuutetun muodostama tiimi jalkautumalla prosesseihin. Kehitysjohtajan tehtävä on uusi ja siihen valittiin organisaation sisältä senioritason henkilö. Oman sitoutuneen ja kokeneen kehitystiimin on mahdollista tukea hankkeessa aloitetun työn jatkuvuutta ja organisaatiokohtaisen osaamisen säilymistä.

## 7 Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä

### 7.1 Sisäinen viestintä

Hanketta esiteltiin Biolan Groupin kuukausittaisissa Teams-kahvihetkissä. Lisäksi viestintää toteutettiin työpajojen, ohjausryhmän ja toimintokohtaisten keskustelujen kautta. Muutokset käytiin henkilökohtaisesti läpi niiden henkilöiden kanssa, joiden rooleihin tai vastuisiin ne suoraan vaikuttivat.

### 7.2 Ulkoinen viestintä ja yleinen hyödynnettävyys

Anonymisoitu Strategiasta rutiineihin -käsikirja on hankkeen keskeinen ulkoisesti hyödynnettävä tuotos. Se on suunnattu erityisesti pk-yrityksille ja organisaatioille, joissa strategiset tavoitteet on tarpeen muuttaa johdonmukaisiksi toimintamalleiksi ja arjen rutiineiksi. Työkalut tulee sovittaa kunkin organisaation omaan tilanteeseen.

## 8 Organisaation ja ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot

| Organisaatio / henkilö | Yhteystiedot |
|---|---|
| Biolan Oy | Hannamaija Fontell, projektipäällikkö<br>hannamaija.fontell@biolan.fi |
| SB-Network Oy | Noora Nieminen, asiantuntija<br>noora.nieminen@sbnetwork.com |
| SB-Network Oy | Sixten Blomqvist, asiantuntija<br>sixten.blomqvist@sbnetwork.com |
| SB-Network Oy | Mikko Närhi, asiantuntija<br>mikko.narhi@sbnetwork.com |
| SB-Network Oy | Juuso Autio, asiantuntija<br>juuso.autio@sbnetwork.com |

# 9 Lähdeaineisto

## 9.1 Hankkeen asiakirja-aineisto


- Työsuojelurahaston hankehakemus, hanke 250682.
- Työsuojelurahaston hankkeen 250682 väliraportti 2.3.2026.
- SB-Network Oy. Tarjous hankkeeseen Organisoitumisen, johtamistyön ja toimintaperiaatteiden vahvistaminen Biolan Oy:ssä.


## 9.2 SB-Network Oy:n käyttämä tutkimus- ja menetelmäkirjallisuus


- Campbell, A., Gutierrez, M. & Lancelott, M. (2017). Operating Model Canvas.
- Mann, D. (2017). Creating a Lean Culture.
- Project Management Institute (2017). PMBOK Guide.
- Sallinen, M. ym. (2024). Työkuormituksen hallinta ulkoisessa kriisissä. Työterveyslaitos.
- Tapio, I. ym. (2023). Projektitiimien jaetun johtamisen, toimivuuden ja hyvinvoinnin kehittyminen.