



## **SATOn kiinteistöhoitokumppaneiden työtehtävien laadunvalvonta**

Teemu Nissinen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Liiketoiminnan uudistamisen ja johtamisen koulutus

Master-opinnäytetyö

2023

## Tiivistelmä

<b>Tekijä</b> Teemu Nissinen
<b>Tutkinto</b> Tradenomi (YAMK)
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> SATOn kiinteistöhoitokumppaneiden työtehtävien laadunvalvonta
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 79 + 16
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli ensin selvittää toimeksiantajayrityksen SATOn kiinteistöhoitokumppaniyrityksien työtehtäviin kohdistuvan laadunvalvonnan lähtötilanne. Lisäksi tavoitteena oli kehittää uusi malli SATOn toteuttamaan laadunvalvontaan ja testata sen soveltuvuutta SATOn liiketoimintaan. Opinnäytetyön lähestymisnäkökulmana oli kiinteistönomistaja. Käsittelyn kohteena oli toimeksiantajan sataprosenttisesti omistamat kiinteistöt, joiden osalta laadunvalvonnassa keskityttiin kiinteistöhoitokumppaniyritysten suorittamiin palveluihin eli ulkoalueiden hoitoon ja rakennusten sisäpuoliseen siivoukseen.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuudessa tarkastellaan ensin kiinteistönhoidon merkitystä ja kiinteistöhoitoon liittyviä työtehtäviä. Lisäksi selvitetään palvelun laadun tekijöitä niin B2C- kuin B2B-näkökulmasta ja laatuun liittyviä kuiluja, jotka vaikuttavat laadun muodostumiseen heikentävästi. Erityinen keskittymispiste on asiakkaan odotukset ja kokemukset, jotka vaikuttavat palvelun koetun kokonaislaadun muodostumiseen. Jäljempänä keskitytään laadun johtamiseen, laadunhallintaan ja laadun mittaamiseen, jotka auttavat palvelun laadun kehittämisessä. Niistä esitetään muutamia toimintamalleja kuten palveluorganisaatiolle suunniteltu laatujärjestelmä ja kiinteistöalalle räätälöity laatumittaristo. Työkaluista ja toimintatavoista tuodaan esille mm. huolto- kirja, tekninen kierros ja asiakastyytyväisyysmittarit.</p> <p>Tutkimuksen lähestymistavaksi valikoitui konstruktiiivinen tutkimus, koska tarkoituksena oli laadunvalvonnan lähtötilanteen kartoituksen lisäksi luoda käytäntöön soveltuva konkreettinen tuotos, joka edistää toimintaa lähtötilanteesta. Lähtötilanteen kartoituksessa tutkimusmenetelminä käytettiin teemahaastattelua ja havainnointia, joiden avulla luotiin myös osittain kehittämisideoita uuden laadunvalvontamallin rakentamista varten. Uuden laadunvalvontamallin ideoivana ja yhteisöllisenä aineistonkeruu- ja kehittämismenetelmänä käytettiin sen jälkeen aivoriihikokousta, joka toimi hallinnollisen projektiryhmän perustamisen laukaisijana. Hallinnollinen projektiryhmä vahvisti uuden laadunvalvontamallin perusteet ja käynnisti sen rakentamisvaiheen, joka sisälsi useita eri alavaiheita suunnittelu- ja määrittäsvaiheesta perehdytys- ja testausvaiheeseen.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena syntyi uusi laadunvalvontamalli eli laatumittaristo, joka sisältää viisi laatumittaria. Niitä tukemaan luotiin mobiilikäyttöinen työkalu laadun ammattimaista auditointia varten, sisäisiä ohjeistuksia ja tiedote asukkaille. Näillä kaikilla nähtiin olevan merkitystä laatumittareiden luotettavuuden parantamiseen. Laatumittaristo elementteineen testattiin käyttöön otettavaksi SATOn liiketoimintaan. Jatkossa se helpottaa koetun kokonaislaadun tulkintaa, ja sitä voidaan hyödyntää SATOn ja sen kiinteistöhoitokumppaniyritysten välisessä kumppanuuden hallinnassa. Oikein hyödynnettynä laatumittaristo voi syventää sopimusosapuolten välistä yhteistyötä, joka näkyy parempana työn laatuna ja hyödyttää sekä molempia sopimusosapuolia että SATOn asukkaita.</p>
<b>Asiasanat</b> Laadunhallinta, laatumittari, palvelun laatu, kiinteistöhoito

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Toimeksiantajayritys .....	2
1.2	Kehittämistyön tavoite, merkitys ja rajaukset .....	2
1.3	Opinnäytetyön rakenne .....	3
2	Kiinteistönhoidon rooli ja työtehtävät .....	5
2.1	Kiinteistöhoito osana kiinteistönpitoa .....	5
2.2	Kiinteistöhoitajan työ, sen luonne ja laadukkaan työn edellytykset .....	7
3	Palvelun laatu ja laadunhallinta kiinteistöhoitoalalla .....	9
3.1	Palvelun määritelmät .....	9
3.2	Laadun määritelmä ja palvelun laadun peruselementit .....	10
3.3	Polku asiakkaan kokemasta palvelun laadusta ja asiakastyytyväisyyteen .....	11
3.4	Palvelun laadun viisi kuilua .....	16
3.5	Palvelun laatu business-to-business-sopimussuhteessa .....	17
3.6	Laadun johtaminen ja laatujärjestelmä .....	19
3.7	Kiinteistöhoitopalveluiden laadunhallinta .....	22
3.8	Laadun mittaaminen kiinteistöhoitoalalla .....	25
3.9	Asiakastyytyväisyyden mittarit .....	26
3.10	PROPERTYQUAL-laatumittaristo .....	27
4	Yhteenveto teoreettisesta viitekehyksestä .....	30
5	Toteutusvaiheet, lähestymistapa ja teemahaastattelu sekä havainnointi menetelminä .....	32
5.1	Lähestymistapa .....	32
5.2	Teemahaastattelu .....	33
5.3	Havainnointi .....	35
5.4	Teemahaastattelun analyysimenetelmät .....	36
5.5	Havainnoinnin analyysimenetelmät .....	37
5.6	Teemahaastattelu- ja havainnointiaineiston koonti .....	38
6	Teemahaastattelujen ja havainnoinnin tulokset .....	39
6.1	SATOn laadunvalvonnan lähtötilanne .....	39
6.1.1	Laadun johtaminen SATOssa .....	40
6.1.2	Odotettu ja koettu laatu SATOn mallissa .....	41
6.1.3	Laadun kuilut eli laatupoikkeamat SATOn asiakkuuksissa .....	43
6.1.4	SATOn toteuttama laadunvalvonta .....	44
6.1.5	Laadun mittaaminen ja laadun tulkinta SATOssa .....	45
6.1.6	Ammattimaisen B2B-palvelun laadun muodostuminen SATOn asiakkuuksissa ...	48
7	Aivoriihi tutkimusmenetelmänä .....	50

7.1	Aivoriihi yhteisöllisenä ideointimenetelmänä.....	50
7.2	Aivoriihen suunnittelu .....	51
7.3	Aivoriihen toteutus ja tulokset.....	52
8	Uusi laadunvalvontamalli ja sen rakentaminen .....	56
8.1	Laadunvalvontamallin suunnittelu- ja määrittäsvaihe .....	56
8.2	Laadunvalvontamallin toteutusvaihe.....	57
8.3	Laadunvalvontamallin perehdytys- ja testausvaihe.....	57
8.4	SATOn uusi laadunvalvontamalli eli laatumittaristo tukiaineistoinen .....	58
8.4.1	Mittari erillistehtävistä.....	59
8.4.2	Mittari huoltokirjan aikataulutetuista työtehtävistä.....	61
8.4.3	Mittari muistutuksista/reklamaatioista .....	62
8.4.4	Mittari ammattimaisesta laadun arvioinnista.....	63
8.4.5	Asiakastyytyväisyysmittari.....	65
9	Johtopäätökset, pohdinta ja jatkotutkimusaiheet.....	68
9.1	Tavoitteet, tulokset ja kehittämiskohteet.....	68
9.2	Pohdinta.....	72
9.3	Jatkotutkimusaiheet.....	75
	Lähteet.....	76
	Liitteet.....	80
	Liite 1. Kiinteistön ulkoalueiden hoito, jätehuolto ja siivous .....	80
	Liite 2. Palvelun laadun määrittävät tekijät.....	84
	Liite 3. Palvelun laadun kuiluanalyysimalli .....	85
	Liite 4. Palveluorganisaation laatujärjestelmän malli .....	86
	Liite 5. Palveluorganisaation laatujärjestelmän mallin laatuikäytännöt selitteineen .....	87
	Liite 5. SATOn asiakaskyselyn ja NPS-mittauksen kysymykset.....	90
	Liite 6. Tiedote siivousohjelmasta SATOn asukkaille .....	92
	Liite 7. Tiedote huoltoyhtiön tehtävistä SATOn asukkaille.....	93
	Liite 8. Muistutus-/reklamaatiotoiminnon sisäinen ohjeistus.....	94
	Liite 9. Laadun arviointilomakkeen sisäinen ohjeistus.....	95

## 1 Johdanto

Kiinteistöhoito on kiinteistönomistajan näkökulmasta tärkeä osa kiinteistöpalveluja, jonka avulla pyritään pitämään kiinteistöt mielekkäinä, turvallisina ja toimivina. Kiinteistöhoitolla on myös suuri merkitys kiinteistön taloudellisen arvon säilymisessä. Kiinteistöhoito on muuttanut muotoaan kiinteistökohtaisesta talonmiesmallista ammattimaisten toimijoiden pelikentäksi. Suomessa on trendinä ollut viimeisten vuosien aikana pienempien kiinteistöhoitoyritysten väheneminen, kun isommat toimijat liittävät niitä osaksi liiketoimintaansa (Lith 2021, 15). Kun markkinoilta katoaa vaihtoehtoja, on kiinteistönomistajan entistä enemmän keskityttävä kumppaniyrittäjänsä laadunvalvontaan. Kiinteistöhoitoyritysten laatu on tekijä, jonka kiinteistöjen loppukäyttäjät eli asukkaat kokevat päivittäin. Asukkaat ovat kiinteistönomistajan asiakkaita, joiden vuokranmaksuilla rahoitetaan kiinteistöhoitotyöt. Jos vuokralainen kokee kiinteistöhoitoyrityksen laadussa puutteita, niin hän mieltää sen usein suoraan vuokranantajan eli kiinteistönomistajan vastuulle, vaikka kiinteistöhoitoyritystä kolmas osapuoli eli vuokranantajayrityksen kumppanina toimiva kiinteistöhoitoyritys.

Koska kiinteistöhoitajan työ on itsenäistä, perustuu työtehtävien suorittaminen ja sen palvelun laatu pääosin luottamukseen, joka näkyy kiinteistöllä kiinteistönomistajalle ja asukkaille teknisenä laaduna eli palvelun lopputuloksena. Odotettu laatu tarkoittaa kiinteistönomistajan odotuksia suorittaa palvelut sopimusehtojen mukaisesti. Samaa odottaa myös kiinteistöhoitoyritys työntekijöiltänsä. Asukkaat odottavat, että heidän pihansa on hoidettu ja rakennuksen sisäpuoliset osat on siivottu laadukkaasti. Kiinteistönomistaja ja asukkaat osallistuvat satunnaisesti palveluprosessiin, jos on tarve ottaa yhteyttä kiinteistöhoitoyritykseen ja pyytää palvelua erikseen. Silloin kiinteistöhoitajan odotetaan kuittaavan palvelun suoritetuksi, jotta tieto asiasta tavoittaa sekä kiinteistönomistajan että asukkaan. Palveluprosessiin osallistunut arvioi silloin palvelun teknisen laadun eli lopputuloksen lisäksi osallistumisensa ja vaikutusmahdollisuuksiensa kautta palvelun toiminnallista laatua eli palveluprosessin etenemistä.

Jotta kiinteistöhoitoyrityksen odotettu laatu voidaan todeta koetuksi kokonaislaaduksi, tarvitaan laadunhallintaa, jonka ympärille rakentuu prosesseja ja menetelmiä. Laadunhallinta lähtee liikkeelle laadun johtamisesta, jota tukee mahdollisesti käytössä oleva laatujohtajajärjestelmä. Sen avulla mahdollistetaan toimiminen laadukkaasti. Laadunhallinta käsittää allensa työtehtävien suunnitelmallisen aika-auluttamisen, laadun mittaamisen ja varmistamisen, jotta työtehtävät suoritetaan sovitusti loppuun. Laadun mittaaminen on prosessi, jota voi hyödyntää sekä kiinteistönomistaja että sen kiinteistöhoitokumppani. Kiinteistönomistaja mittaa laatua oman henkilöstönsä sekä asiakkaidensa arviointeihin perustuen. Jotta palvelun laatua voidaan tulkita luotettavasti, on oltava käytössä soveltuvat laadunvalvontamenetelmät ja -mittarit. Kun palvelun laatua voidaan tulkita luotettavasti, niin

voidaan keskittyä toimenpiteisiin, joilla varmistetaan palvelun parempi laatu jatkossa, jos havaitaan laatupoikkeamia sovittuun laatutasoon eli laatuodottamaan nähden.

### **1.1 Toimeksiantajayritys**

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajayritys on SATO, joka on yksi Suomen suurimmista vuokranantajayrityksistä. SATO omistaa n. 25 000 asuntoa ja asuntokannasta valtaosa on kerrostaloasuntoja, joiden ikäluokka vaihtelee 1800-luvun lopusta nykypäivän uudiskiinteistöihin. SATOn maantieteellisen toimintaympäristön ydinalueet ovat pääkaupunkiseutu, Tampere ja Turku. SATO on ottanut viime vuosina käyttöön ydinalueillaan talomestarmallin, jolla se tuottaa rakennusten sisäpuoliset kiinteistönhoitotehtävät oman henkilöstönsä voimin. Rakennusten sisäpuolisen siivouksen ja ulkopuoliset kiinteistönhoitotyöt suorittavat SATOn kumppaniyritykset. Siivousyritykset toimivat osittain kiinteistönhoitoyritysten alirakoitsijoina, jolloin vastuu siivouksesta kiinteistönomistajalle on kiinteistönhoitokumppanilla. Vaikka vastuuta kiinteistönhoidosta on siirretty SATOn kumppaniyrityksille, on SATO kuitenkin kiinteistönomistajana päävastuussa asiakkailleen eli asukkaille. SATOn strategian keskiössä on asiakaskokemus ja pyrkimys palvella asiakkaitaan mahdollisimman hyvin, joten kiinteistönhoitokumppanit ovat osana SATOn asiakasstrategiaa ja odotukset heidän tuottamasta palvelun laadusta ovat sen mukaiset. Jotta kumppaniyritykset toimisivat SATOn strategian mukaisesti, on SATOn todettava palvelun laatu ja sen on tapahduttava luotettavasti laadunvalvontamenetelmiä käyttämällä.

Toimeksiantajayritys tiedostaa, että sen liiketoimintaa tukemaan varten tarvitaan ideointia, joka keskittyy kiinteistönhoitokumppaneiden työtehtävien laadunvalvontaan. SATOlla on käytössään jo olemassa olevia käytäntöjä suorittaa laadunvalvontaa, mutta niiden koetaan olevan riittämättömiä nykypäivän tarpeisiin. Koska tekijä on työskennellyt SATOssa useita vuosia, on hänellä ennakkokäsitys aiheesta, mutta syvällisempi tietämys aiheeseen on puutteellinen.

### **1.2 Kehittämistyön tavoite, merkitys ja rajaukset**

Tämän kehittämistehtävän tavoitteena on ensin selvittää SATOn laadunvalvonnan toimintamallin lähtötilanne. Lisäksi tavoitteena on löytää ja kehittää uusi malli SATOn laadunvalvontaan, joka kohdistuu sen kiinteistönhoitokumppaneiden työtehtävien laatuun ja testata sen soveltuvuutta SATOn liiketoimintaan, jotta se olisi valmis käyttöönotettavaksi. Kehittämistehtävällä ja sen tuloksilla on merkitystä niin toimeksiantajalle kuin kiinteistöalan muille toimijoille. Koska kiinteistönhoidon laatua ja sen valvontaa on tutkittu harvakseltaan, tuo kehittämistehtävä uutta näkökulmaa tieteellisille yhteisöille ja auttaa alaa vähemmän tuntevia ymmärtämään laadunvalvonnan merkityksen kiinteistöalalla.

Kehittämistehtävän tavoitetta ohjaavat seuraavat tutkimuskysymykset:

1. Mikä on SATOn kiinteistönhoitokumppaniyritysten työn laadunvalvonnan nykytila ja miten sitä toteutetaan?

Tutkimuskysymykseen selvitettiin vastauksia teemahaastatteluin ja havainnoimalla.

2. Mitä kehitettävää SATOn suorittamassa laadunvalvonnassa on?

Tutkimuskysymyksen vastauksia selvitettiin teemahaastatteluin ja havainnoimalla sekä osittain aivoriihikokouksessa.

3. Mitkä ovat soveltuvimmat toimenpiteet, mittarit ja mittausyksiköt, joiden pohjalta voidaan luoda malli, jonka avulla SATO voi seurata ja kehittää kiinteistönhoitokumppaneidensa palvelun laatua?

Vastaukset tutkimuskysymykseen ideoitiin aivoriihikokouksessa ja sitä ennen osin teemahaastattelujen ja havainnoinnin pohjalta. Lopulliset vastaukset tutkimuskysymykseen kehittyivät projektityön tuloksena uuden laadunvalvontamallin rakentamisvaiheessa.

Opinnäytetyön lähestymisnäkökulmana aiheeseen on kiinteistönomistaja ja sen tarpeet laadunvalvonnalle. Laadunvalvonnan ympärille liittyy tiiviisti laadun ja sen hallinnan eri tekijöitä, joita käsitellään opinnäytetyössä, jotta laadunvalvonnan rooli hahmottuu selkeämmin osana isompaa kokonaisuutta. Opinnäytetyössä ei keskitytä kiinteistönhoidon ulkoistamiseen liittyviin syihin, koska laadunvalvontaa toteutetaan jo SATOn kanssa sopimussuhteessa oleville kiinteistönhoidon sopimus-kumppanien työtehtäville. Käsittelyn kohteeksi rajataan SATOn sataprosenttisesti omistamat kiinteistöt, joissa palvelumalli on selkein eli SATO suorittaa omilla henkilöresursseillaan rakennusten sisäpuoliset huoltotyöt. Laadunvalvonnassa keskitytään vain SATOn kiinteistönhoitokumppaniyritysten suorittamiin palveluihin kiinteistöjen rakennusten ulkopuolisten töiden eli ulkoalueiden hoidon sekä kiinteistöjen rakennusten sisäpuolisen siivouksen osalta.

### **1.3 Opinnäytetyön rakenne**

Opinnäytetyö alkaa tästä johdantoluvusta, jossa on esitelty tutkimuksen aihetta taustoineen, toimeksiantajayritys ja tutkimuksen rajaukset. Lisäksi johdannossa on kuvattu kehittämistyön tavoite, jota tukevat edellä esitellyt tutkimuskysymykset.

Luvut 2, 3 ja 4 muodostavat opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen. Luvussa 2 on kuvattu kiinteistöhoitoon roolia ja siihen liittyviä työtehtäviä. Luvussa 3 on ensin keskitytty palvelun ja laadun peruskäsitteisiin, jonka jälkeen on kuvattu polku asiakkaan kokemuksen palvelun muodostumisesta asiakastyytyväisyyden muodostumiseen ja otettu kantaa palvelun laadun kuiluihin, joiden takia

saattaa syntyä laatueroja. Luvussa 3 on kuvattu lyhyesti myös palvelun laadun näkökulmaa B2B-sopimussuhteessa. Luvun lopuksi on esitetty teoreettiset näkemykset laadun johtamiseen ja laatujärjestelmään liittyen sekä syvennytty kiinteistöhoitoon laadunhallintaan ja asiakaslähtöisiin laatumittareihin. Samalla on syvennytty kiinteistöalalle räätälöityyn PROPERTYQUAL-laatumittaristoon. Luvun 4 teoreettiseen viitekehykseen on koottu luvuista 2 ja 3 tärkeimmät käsitteet, jotka ovat olennaisia tässä opinnäytetyössä ja niistä on muodostettu oma käsittekokonaisuus opinnäytetyön aiheen mukaisesti, joka ohjaa tutkimuksen toteuttamista eteenpäin.

Luvussa 5 käydään läpi kehittämistehtävän toteuttamistapoja järjestyksessä. Ensin esitellään lyhyesti toteutusvaiheet ja kehittämistehtävän lähestymistapa. Jäljempänä käydään läpi käytettyjä tutkimusaineiston hankinta- ja analyysimenetelmiä, joilla on selvitetty tutkimusongelman nykytilaa. Luvussa on kerrottu tarkemmin teemahaastatteluista, joiden avulla on pyritty saamaan vastauksia tutkimuskysymyksiin 1 ja 2 sekä osittain tutkimuskysymykseen 3. Samalla on suoritettu osallista havainnointia, jonka avulla on täydennetty käsitystä tutkimusongelman nykytilasta.

Luvussa 6 esitetään teemahaastattelujen ja havainnoinnin tulokset toimeksiantajan laadunvalvonnan nykytilasta eli lähtötilanteesta.

Luvussa 7 käsitellään ensin aivoriihikokousta yhteisöllisenä ideointimenetelmänä, jonka jälkeen tuodaan ilmi aivoriihikokouksen suunnittelu- ja toteutusvaiheet tuloksineen. Aivoriihikokouksen tulokset toimivat hallinnollisen projektiryhmän perustamisen lähtökohtana.

Luvussa 8 kuvataan ensin uuden laadunvalvontamallin rakennusvaihetta useine alavaiheineen, jonka jälkeen lopputulokset eli uusi laadunvalvontamalli esitetään konkreettisenä tuotoksena eli laatumittaristona sitä tukevine työkaluineen ja muine aineistoineen.

Viimeisessä luvussa 9 keskitytään johtopäätöksiin. Ensin pohditaan opinnäytetyön tavoitteita, tuloksia ja kehittämiskohteita, jonka jälkeen arvioidaan opinnäytetyötä kokonaisuudessaan prosessivaiheina. Lopuksi esitetään jatkotutkimusehdotukset. Opinnäytetyön lopussa on lähdeluettelo ja liitteet.



## 2 Kiinteistönhoidon rooli ja työtehtävät

Tässä luvussa tarkastellaan kiinteistönhoidon merkitystä ja kiinteistöhoitoon liittyvien työtehtävien sisältöä. Ensin käydään läpi kiinteistöhoitoa ja siihen liittyvää kiinteistöhuoltoa osana kiinteistönpitoa, jonka jälkeen kuvaillaan kiinteistöhoitajan työtä, sen luonnetta ja edellytyksiä laadukkaalle kiinteistönhoidolle.

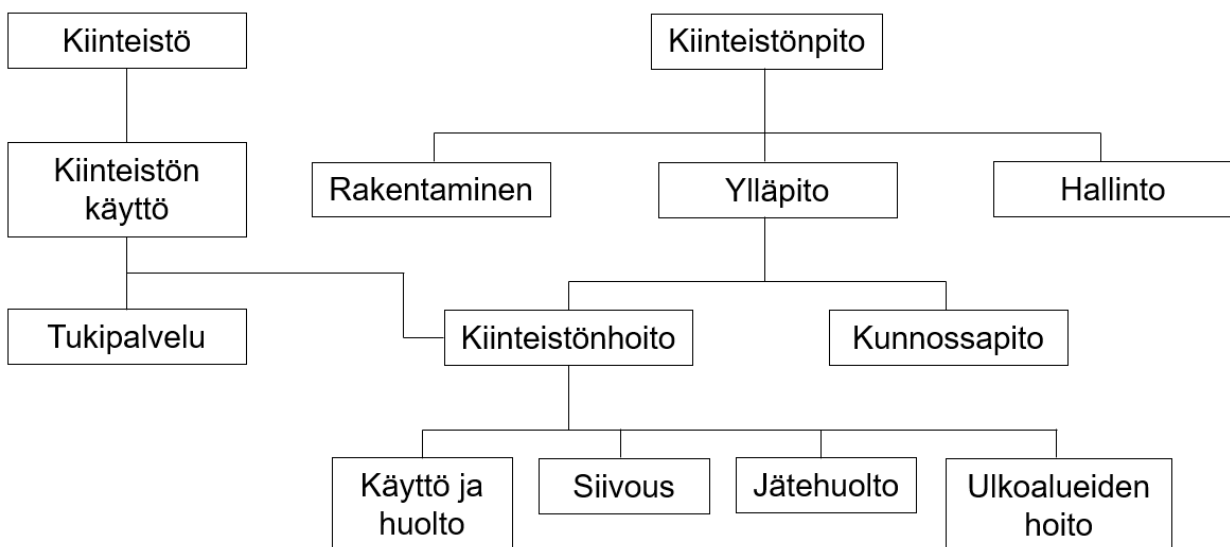
### 2.1 Kiinteistöhoito osana kiinteistönpitoa

Kiinteistöhoito on osa kiinteistönpidon kokonaisuutta ja ylläpidon alapalvelu. Kiinteistönpito kaikine toimenpiteineen mahdollistaa kiinteistön jatkuvan käyttämisen. Kiinteistönpito pitää sisällään useita eri palveluita, joiden avulla kiinteistön tai sen tilojen hallintaa, ylläpitoa, kehittämistä ja kiinteistössä tapahtuvaa toimintaa tuetaan. Kiinteistön ylläpidolla tehtävien säilytetään kiinteistön kunto, arvo, käytettävyys ja koettavuus. Kiinteistöhoitoon kuuluu neljä tehtäväaluetta: käyttö ja huolto, siivous, jätehuolto ja ulkoalueiden hoito, jotka esitetään kuvassa 1. (Routto & Puhto 2000, 6.) Kiinteistön ylläpitoa toteutetaan kiinteistölle laaditun strategian mukaisesti ja kiinteistönpidolle sekä sen alapalveluille on muodostettu ylläpitosuunnitelma, jonka avulla kiinteistöstrategia jalkautetaan operatiiviseksi toimintasuunnitelmaksi. Kiinteistön hoitotehtävät ovat osa vuosittaista ylläpitoa. (Hekkanen 2020, 24–25.) Kiinteistöpitonimikkeistön mukaan huolto-organisaatioiden tehtävät muodostuvat yleishoidosta ja valvonnasta, lämpöhuollosta, sähköhuollosta, vesihuollosta, erityislaittehuollosta, jätehuollosta ja ulkoalueiden hoidosta. Siivoustoimesta vastaa yleensä siivousalan organisaatio. (Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy 1984, 7.) Kiinteistöhoitoon liittyvien palveluiden ohessa tarjotaan kiinteistöille tukipalveluja, joita kutsutaan myös käyttäjä- ja asukaspalveluiksi. Tukipalveluita ovat esimerkiksi muutto-, vartiointi-, sisustus-, sekä korjaus- ja asennuspalvelut. Tukipalvelut parantavat asukkaiden asumisviihtyvyyttä, mutta ne eivät ole välttämättömiä kiinteistön kunnan ja käytettävyyden osalta. (Routto & Puhto 2000, 6.)

Kiinteistöliiketoiminnan sanaston mukaan kiinteistön hoito- ja ylläpitopalvelut ovat palveluita, joiden tarkoituksena on säilyttää kiinteistön kunto, arvo, ominaisuudet ja olosuhteet halutun tason mukaisena. Kiinteistöhoito- ja ylläpitopalvelut käsittävät energiahallintapalvelut, tekniset palvelut, kiinteistöhuollon, jätehuollon, siivouspalvelut ja ulkoalueiden hoidon. (Rakli ry 2012, 54.) Liitteessä 1 esitetään opinnäytetyön aiheajauksen mukaisesti tarkemmin ulkoalueiden hoidon, jätehuollon ja siivouksen työtehtäviä. Myyryläisen mukaan, jos kiinteistöhoitopalvelut eivät toimi kunnolla, esiintyy kiinteistössä toimintahäiriöitä, toiminnan keskeytyksiä sekä terveydellisiä haittoja kiinteistön käyttäjille, jotka vaikuttavat asumiseen ja kiinteistönomistaja menettää investointinsa hyödyt (Myyryläinen 2008, 22–23). Siksi laadukas, päivittäinen kiinteistöhoito varmistaa jatkuvan käytettävyyden, turvallisuuden ja toimivuuden kiinteistöllä. Jotta asuminen onnistuisi turvallisesti ja ongelmitta, päivittäin valvotaan ja ohjataan olosuhteita kuten lämpötilaa, ilmanvaihtoa ja laitteiden toimintaa.

Kiinteistöhoitopalvelujen tärkeimpänä ajurina toimivat kiinteistönomistajan tavoitteet, joista yleensä keskeisimpiä ovat tuoton saanti omistukselle, kiinteistön arvon säilyminen ja mielekäs asu-  
miskustannuksen taso. Kiinteistön tuottavuuteen vaikuttaa kiinteistön käyttäjien tyytyväisyys, johon kiinteistöhoitolla on suuri merkitys. Siksi kiinteistöhoitotoiminnan tavoitteiden on peilattava kiinteistö-  
omistajan tavoitteita. (Kiinteistöhoitotoiminnan käsikirja 2016, 55–57.)  
Palveluntilaajan eli kiinteistönomis-  
tajan kiinteistökohtainen strategia sisältää suunnitelman pitkällä tähtäimellä ja osoittaa kiinteistöön  
liittyvät tavoitteet. Palveluntilaajan ja -tuottajan päämäärien on oltava mahdollisimman yhdenmu-  
kaisia. Palveluntuottajan on tärkeää ymmärtää, että sopimusehdot liitteineen on luotu tukemaan  
palveluntilaajan tavoitteita. Palveluntilaajan on puolestaan ymmärrettävä, että palveluntarjoaja pyy-  
tää sovitusta työstä kohtuullisen korvauksen. (Mäkelä, Pitkänen & Järvenpää 2009, 14–15.)

Kiinteistöhoitoyritysten asiakkaisiin liittyviä olennaisia tavoitteita ovat esimerkiksi asiakastyytyväi-  
syys, positiivinen palaute ja asiakkaiden suositteluindeksi. Kiinteistönomistaja ja kiinteistöhoito-or-  
ganisaatio sopivat normaalisti keskenään kiinteistöhoitotoiminnan tavoitteista ja seurattavista mittareista.  
Tavoitteiden saavuttamista valvotaan esimerkiksi kiinteistöhoitosopimuksen mukaisten tehtävien  
suorittamisen näkökulmasta sekä laatutason, asiakastyytyväisyyden ja energiankulutuksen osalta.  
Jos halutaan panostaa kiinteistön käyttäjien tyytyväisyyteen, sovitaan asiasta kiinteistönomistajan  
kanssa esimerkiksi lisäämällä kiinteistöhoitajan läsnäolon määrää kiinteistöllä. (Kiinteistöhoitotoiminnan  
käsikirja 2016, 56–57.)



Kuva 1. Kiinteistönpidon tuotteet tehtävittäin (mukaillen Routto & Puhto 2000, 6)

Koska kiinteistöhuollon tarkoituksena on pitää kohde käyttö- ja toimintakuntoisena sekä estää viko-  
jen ilmaantuminen, kohdistuvat kiinteistöhuoltotehtävät muun muassa kiinteistön rakenteisiin, ra-  
kennusosiin ja teknisiin laitteisiin (Rakli ry 2012, 56). Yleishoitoon ja valvontaan liittyvät työtehtävät

sisältävät käytön, tarkastuksen ja valvonnan. Käytöllä tarkoitetaan kohteen toimintojen ylläpitämistä toiminnassa kuten koneiden käynnistämistä, sammuttamista, säätämistä, testaamista ja toiminnan valvontaa. Tarkastuksella todetaan, onko kohde määräysten tai asetusten mukainen tai toimiiko se niiden mukaisesti. Valvontatoimessa on kyse jatkuvasta tai toistuvasta tarkastuksesta, joka voi perustua myös annettuihin määräyksiin. Huoltotehtävät voidaan jakaa ehkäiseviin, korjaaviin, määräaikais-, rutiini- ja soveltaviin huoltotehtäviin. Ehkäisevässä huollossa on kyse ennalta määrätystä huoltotoimenpiteestä, jolla pyritään pitämään kohde käyttökunnossa. Korjaavan huollon tarve ilmenee, kun vika havaitaan, jonka jälkeen kohde korjataan toimintakuntoon. Korjaavassa huollossa on kyse vähäisestä korjauksesta, jolloin ei tarvita erityisosaamista. Määräaikaishuolto perustuu huolto-ohjelman mukaiseen ehkäisevään huoltoon. Rutiinihuollolla tarkoitetaan huoltoa koneille ja laitteille niiden käyttöoloista ja yksilöllisistä eroista huolimatta. Soveltava huolto on rutiinihuollon vastakohta, jossa huomioidaan koneiden ja laitteiden käyttöolot ja yksilölliset erot. (Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy 1984, 8.)

## **2.2 Kiinteistöhoitajan työ, sen luonne ja laadukkaan työn edellytykset**

Kiinteistöpalvelualalla yksintyöskentely on tavanomaista, jolloin suurimpana osana työpäivää ei olla välittömässä yhteydessä esihenkilöön tai kollegoihin (Kandolin, Vartia, Hopsu & Tilev 2010, 6). Kiinteistöhoitajan asiakkaita ovat kiinteistön käyttäjät, isännöitsijä ja kiinteistöllä satunnaisesti käyvät urakoitsijat (Kiinteistönhoidon käsikirja 2016, 13). Kiinteistöpalvelualan työtehtävät edellyttävät itsenäistä työtettä, vastuullisuutta ja palvelualttiutta (Kandolin ym. 2010, 3). Kiinteistöhoitajan työ muodostuu päivittäisistä huoltotehtävistä kiinteistöllä ja työ on monipuolista. Siihen voidaan sisällyttää neljä pääaluetta: asiakaspalvelu, teknistä ammattitaitoa vaativat tehtävät, ongelmatilanteiden ratkaisu ja eri vuodenaikoihin sidotut ulkoaluettyöt. (Kiinteistönhoidon käsikirja 2016, 14.) Työ on myös vaativaa, koska eri-ikäisissä kiinteistöissä esiintyy monenlaista tekniikkaa, johon kiinteistöhoitajalta on löydettävä tietotaitoa. Siksi kiinteistöhoitajan jatkuva koulutus on tarpeellista. (Myyryläinen 2008, 55.)

Kiinteistöhoitosopimus ja huoltokirja määrittävät kiinteistöhoitotehtävät, jotka ovat pääsääntöisesti tehtäväluettelon osalta samansisältöisiä. Kiinteistöhoitosopimuksessa ja huoltokirjassa määritellyt tehtäväkokonaisuudet perustuvat ennakkohuoltosuunnitelmiin ja päivittäisistä tilanteista sekä olosuhteiden luomiin tarpeisiin. Kiinteistön korjaus- ja kunnossapitokustannusten määrään vaikuttavia tekijöitä ovat kiinteistön ikä, materiaalit ja tehdyt korjaustoimenpiteet, joihin kiinteistöhoitaja voi vaikuttaa havainnoimalla kiinteistöä aistinvaraisesti ja esittämällä akutteja, pienempiä korjaustarpeita kiinteistönomistajalle, joiden avulla voidaan siirtää isompia korjauksia tuonnemmaksi. Hyvä kiinteistöhoitaja toimii kiinteistönomistajan silmänä ja parantaa työllään kiinteistön käytettävyyttä, olosuhteita ja turvallisuutta niin kiinteistön sisä- kuin ulkotiloissa. (Kiinteistönhoidon

käsikirja 2016, 13–15.) Kiinteistönhoidon laadukkaaseen ja tehokkaaseen toteuttamiseen vaikuttavat kiinteistöhoitajan motivaatio ja ammattitaito. Kiinteistöhoitaja tarvitsee kuitenkin ohjausta ja tukea suoriutuakseen. Siksi tiedonkululla, taustahenkilöstöllä, työnjohdolla ja tarvittavalla kalustolla sekä työkaluilla on myös iso rooli kiinteistönhoidon onnistumisessa. (Myyryläinen 2008, 70–71.) Onnistunut kiinteistöhoito edellyttää myös resurssien ja ajankäytön huolellista suunnittelua, jolloin tarvitaan työtehtävien suunnitelmallista aikataulutusta päivä-, viikko- ja vuositasolla (Myyryläinen 2008, 81).

### 3 Palvelun laatu ja laadunhallinta kiinteistöhoitoalalla

Seuraavaksi tarkastellaan ensin palvelua ja laatua määritelmien kautta sekä palvelun laadun peruselementtejä. Luvussa keskitytään myös asiakkaan kokemaan palveluun ja asiakastyytyvyyden muodostumiseen, palvelun laadun kuiluihin ja palvelun laatuun B2B-asiakassuhteessa. Lopuksi käydään läpi teoriaa laatujohtamisesta ja laatujärjestelmästä, kiinteistönhoidon laadunhallinnasta ja laatumittareista sekä esitellään kiinteistöalalle suunniteltu PROPERTYQUAL-laatumittaristo. Laatumittareissa keskitytään niihin mittareihin, jotka soveltuvat kiinteistönomistajan liiketoimintaan. Osa palvelun laatuun liittyvistä teorioista on vanhoja. Haywood-Farmer (1988), Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985) ja Grönroos (1984) ovat luoneet aikoinaan aiheen kivijalkateoriat, joita ei ole tähän päivään mennessä kumottu ja niitä hyödynnetään edelleen tieteellisissä tutkimuksissa.

#### 3.1 Palvelun määritelmät

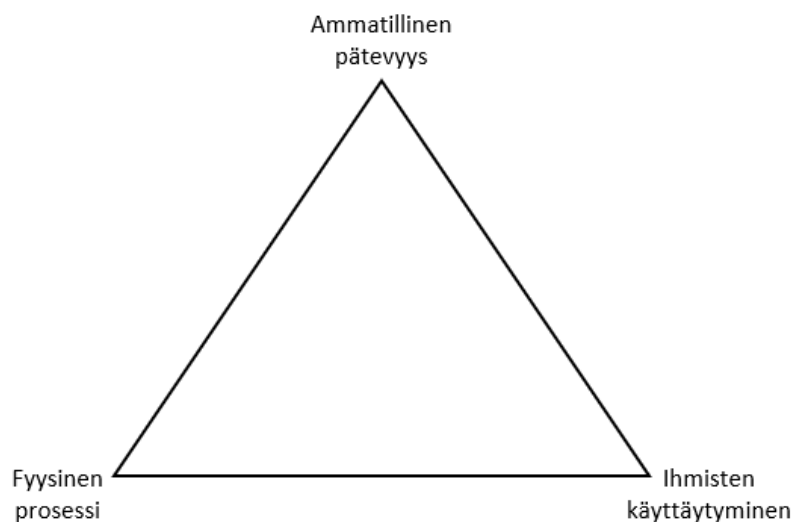
Palvelu on ilmiönä monimutkainen ja se voi merkitä henkilökohtaista palvelua tai palvelua tuotteena. Koneesta voidaan muodostaa palvelu, jos ratkaisut luodaan asiakkaan yksityiskohtaisten vaatimusten perusteella. Palvelut ovat aineettomia ja ne koetaan subjektiivisesti. Palveluita voidaan kuvata tekoina ja niiden sarjoina ja niiden tuotanto sekä kulutus tapahtuvat ainakin osittain samanaikaisesti. (Grönroos 1998, 51–53.) Palvelu on tuote, jossa asiakkaan osuus asiakkuusprosessissa on merkittävä. Palvelun tuottamisen ja asiakkuuden prosesseissa sekä myyjän ja asiakkaan välisessä kanssakäymisessä on asiakkaan mahdollista tehdä runsaasti havaintoja ja arvioita palvelusta. Asiakkaalla on lähtöjään odotusarvo palvelun laadusta, jolloin palvelua voidaan nimittää odotetuksi palveluksi. Kun asiakas arvioi saamaansa palvelun laatua, hän muodostaa mielessään odotetusta palvelusta havaitun palvelun. Palvelun laatu muodostuu edellä mainitusta kahdesta tekijästä eli odotetusta palvelusta ja havaitusta palvelusta. (Grönroos 1984, 37.)

Haywood-Farmer on esittänyt palveluissa olevan useita eri tekijöitä, jotka tekevät laadun hallinnasta tärkeän ja samalla vaikeasti ylläpidettävän. Koska palvelut ovat aineettomia, voi asiakkaan olla vaikea hahmottaa, mitä hän todella haluaa palvelulta. Jos palvelun laatu ei ole riittävän tarkasti mitattavissa, voi olla hankalaa vakuuttaa tyytymätöntä asiakasta palvelun laadun parantumisesta. Palveluilla on tuotteisiin verrattuna huomattavasti enemmän tekijöitä, jotka saattavat muuttua kesken palvelusuorituksen, jolloin ne vaikuttavat palvelun laatuun. Palvelut ovat siksi heterogeenisempiä kuin tuotteet. Asiakas voi olla myös osana palvelun tuottamisprosessia, jolloin palvelun laatua on haasteellista hallinnoida, koska asiakkaan käyttäytyminen voi muuttaa prosessia ja sen kulkua. Koska palvelut tuotetaan usein asiakkaan ollessa läsnä, vaikuttavat asiakkaan palvelukokemukseen palveluntarjoajan fasiliteetit ja henkilöstön taidot tarjota sekä markkinoida palvelua asiakkaalle. (Haywood-Farmer 1988, 20–21.)

### 3.2 Laadun määritelmä ja palvelun laadun peruselementit

Laatua on perinteisesti pidetty tuotteen virheettömyytenä. Laatu tarkoittaa lisäksi kokonaisvaltaista liiketoiminnan johtamista, jossa tavoitteena on asiakastyytyväisyys, kannattava liiketoiminta sekä kilpailukyvyyn kasvattaminen tai säilyttäminen. Laatu ilmenee yrityksen toiminnassa tuotteen laadusta aina toimintaprosessien ja asiakassuhteiden kehittämiseen. Laadulla on iso rooli asiakkaan ja tuotteen välisessä suhteessa, koska asiakas tyydyttää tarpeensa ostamalla tuotteen. Laatu on silloin kyvykkyyttä täyttää asiakkaan tarpeet ja toiveet. (Silén 2001, 15–16.)

Laatu voidaan jakaa kolmeen pääominaisuuteen: fyysiseen prosessiin liittyviin osatekijöihin, käyttäytymiseen liittyviin tekijöihin ja ammatilliseen pätevyyteen. Fyysisiä osatekijöitä ovat sijainti, sijoittelu, koko, sisustus ja fasiliteetin luotettavuus. Fyysiset tekijät vaikuttavat palvelun prosessin toimivuuteen ja joustavuuteen sekä suorituskykyyn. Fyysiseen prosessiin liittyvät tekijät vaikuttavat asiakkaan odotusarvoon ja kokemukseen palvelusta. Käyttäytymiseen liittyvät tekijät liittyvät palveluntarjoajan asenteeseen tarjota palvelu ja siihen, miten tarjoaja käyttäytyy prosessin aikana asiakasta kohtaan, ratkaisee ongelmatilanteet ja reagoi asiakkaan palautteisiin. Palveluntarjoajan tarjoamaan palvelun laatuun liittyy palveluntarjoajan kyvykkyys toimia kuin ammattilaiset. Ammatilliseen pätevyyteen liittyviä tekijöitä ovat arvioiminen, neuvonta, autonomia, diagnostinen kyvykkyys, tietämys ja tilannetaju. (Haywood-Farmer 1988, 22.) Haywood-Farmerin laadun määritelmän kolmijakoisuus esitetään kuvassa 2.



Kuva 2. Palvelun laadun ominaisuudet (mukaillen Haywood-Farmer 1988, 23)

Jotta palveluntarjoaja kykenee tarjoamaan laadukasta palvelua, on kuvassa 2 esitettyjen palvelun laatutekijöiden oltava tasapainossa. Niiden tasapainoiseen sekoitukseen palvelun tuottamisessa vaikuttavat työskentelyn innokkuus, palveluprosessien räätälöinti ja vuorovaikutus sekä kontakti asiakkaan ja palveluprosessin välillä. Kun edellä mainitut organisatoriset tuntomerkit kehittyvät, on

laatutekijöiden tasapainon muututtava sopivassa suhteessa ja asiakkaat on asianmukaisesti valmisteltava muutoksiin. (Haywood-Farmer 1988, 28.)

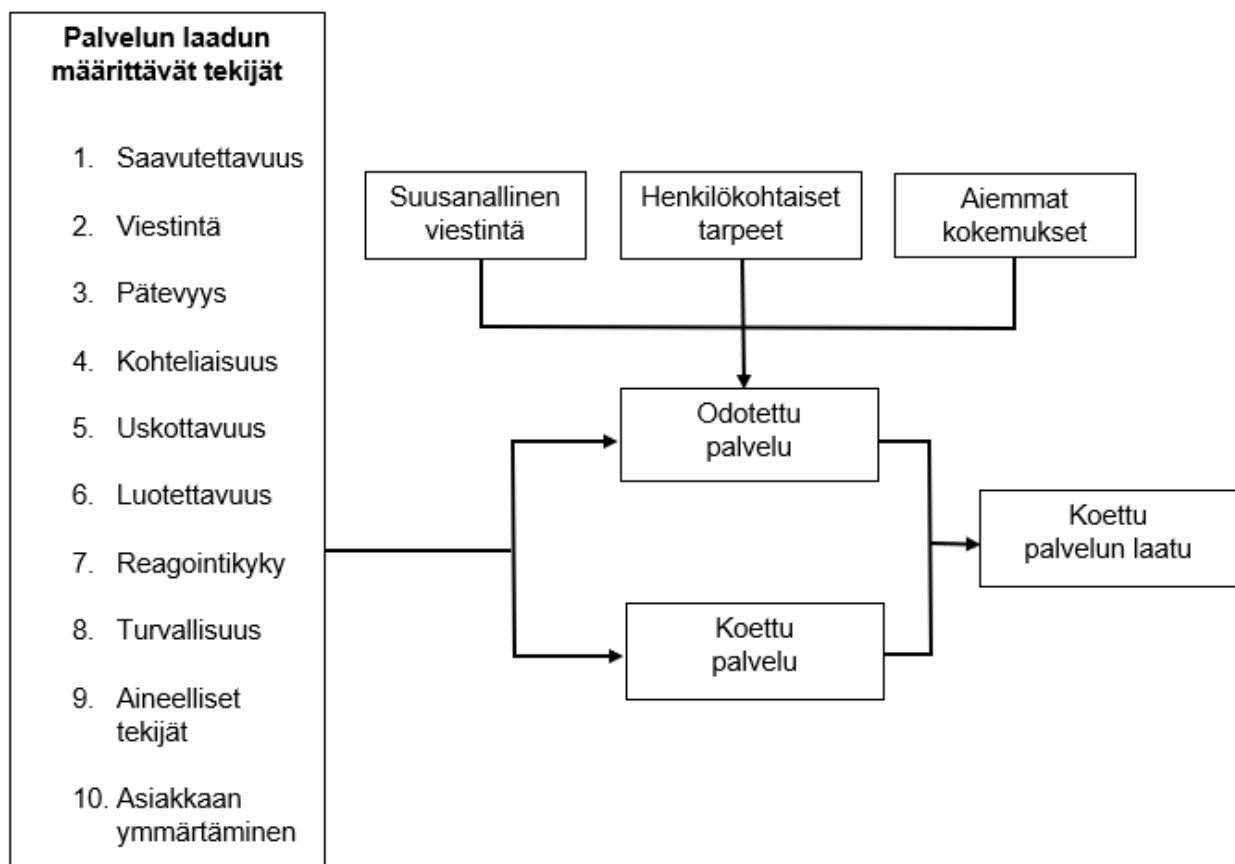
Lehtinen & Lehtinen ovat tutkimuksessaan jakaneet palvelun laadun myös kolmeen ulottuvuuteen, jotka tukevat Haywood-Farmerin tutkimustuloksia: fyysiseen, vuorovaikutteiseen ja korporatiiviseen laatuun. Fyysinen laatu voidaan jakaa fyysisiin tuotteisiin ja fyysiseen tukeen. Fyysiset tuotteet ovat tavaroita tai palveluprosessissa kulutettuja tavaroita. Fyysinen tuki on elementti, joka tukee palvelun tuottamista. Siihen luokitellaan palveluprosessin aikainen ympäristö sisustuksineen ja olosuhteineen. Interaktiivisessa laadussa on kyse vuorovaikutuksesta asiakkaan ja palveluorganisaation vuorovaikutteisten elementtien välillä. Vuorovaikutteisia elementtejä ovat vuorovaikutuksessa olevat henkilöt ja laitteet. Laitteita ovat esimerkiksi pankkiautomaatit, joita asiakkaat käyttävät. Joissain tapauksissa asiakkaat voivat olla keskenään vuorovaikutuksessa palveluprosessin aikana kuten asioidessaan keskenään ravintolassa palveluprosessin aikana. Korporatiivinen laatu kehittyy organisaation historian aikana ja se määrittyy, miten asiakkaat kokevat organisaation entiteetin, imagon tai profiilin. Korporatiivinen laatu on luonteeltaan stabiilimpi kuin fyysinen tai interaktiivinen laatu, koska asiakkaiden yleinen mielikuva organisaatiosta ja sen tuottamasta palvelun laadusta muuttuu viiveellä, vaikka fyysinen tai interaktiivinen laatu heikentyisivät. (Lehtinen & Lehtinen 1991, 288–291.)

Kiinteistöhoitajan työtehtävät tapahtuvat fyysisten tekijöiden osalta kiinteistönhoitajan asiakkaiden luona kiinteistöllä. Koska kiinteistöhoitajan työ on itsenäistä ja harvemmin kiinteistön rakennusten ulkopuolisissa hoitotehtävissä ja sisäpuolisissa siivoustehtävissä ollaan suoraan vuorovaikutteisessa kontaktissa asiakkaan eli joko asukkaan tai kiinteistönhoitajan edustajan kanssa, niin kiinteistöhoitopalvelun laadussa korostuu Haywood-Farmerin mallin mukainen ammatillinen pätevyys. Ihmisten käyttäytymisellä on myös merkitystä, kun kiinteistöhoitaja esimerkiksi ottaa vastaan sopimusehtojen ulkopuolisen erillistehtävän. Käyttäytyminen ilmenee silloin työtehtävään asennoitumisessa, ongelmanratkaisukyvyssä ja suhtautumisessa tehdystä työstä saatuun palautteeseen. Lehtisen & Lehtisen esittämällä korporatiivisella laadulla on vaikutusta jo kiinteistöhoitokumppanin kilpailutus- ja valintavaiheessa. Myös asukkaalla saattaa olla ennakkokäsitys kiinteistöhoitoyrityksen korporatiivisesta laadusta, joka vaikuttaa hänen mielikuvaansa sen tuottamasta palvelun laadusta.

### **3.3 Polku asiakkaan kokemasta palvelun laadusta ja asiakastyytyväisyyteen**

Parasuraman, Zeithaml & Berry ovat esittäneet kymmenen palvelun laadun määrittävää tekijää, jotka vaikuttavat asiakkaan kokemaan palvelun laatuun. Tutkimuksen pohjalta on luotu tunnettu SERVQUAL-laatumittari, jota käydään lyhyesti läpi alaluvussa 3.10. Parasuramanin ym. mukaan asiakas muodostaa odotuskäsityksensä palvelusta suusanallisen viestinnän,

henkilökohtaisten tarpeidensa ja aiempien kokemustensa kautta. Lisäksi asiakkaan on mahdollista arvioida palvelun laadun määrittävistä tekijöistä etukäteen vain uskottavuutta ja aineellisia tekijöitä, jotka muodostuvat pääasiassa palveluntarjoajan imagon, sen henkilökunnan esiintymisen ja esimerkiksi palvelun tapahtumapaikan fyysisten tilojen pohjalta. Saavutettavuus, viestintä, pätevyys, kohteliaisuus, luotettavuus, reagointikyky, turvallisuus ja asiakkaan ymmärtäminen ovat tekijöitä, jotka selviävät asiakkaalle vasta hänen osallistuessaan palveluprosessiin ja hänen kokemansa palvelun. Edellä mainituilla kahdeksalla tekijällä on suuri vaikutus asiakkaan kokeman palvelun muodostumisessa. (Parasuraman, Zeithaml & Berry 1985, 46–48.) Koetun laadun muodostuminen esitetään kuvassa 3 ja palvelun laadun määrittäviä tekijöitä selitetään tarkemmin Liitteessä 2 selittein ja esimerkein.



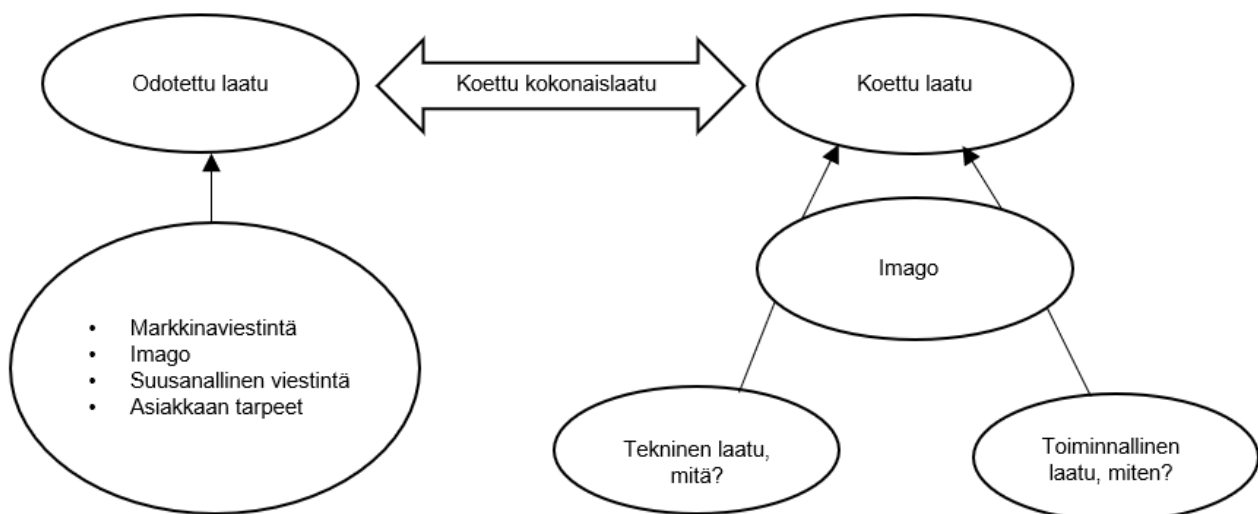
Kuva 3. Koetun palvelun laadun muodostuminen (mukailien Parasuraman ym. 1985, 48)

Grönroos on esittänyt asiakkaan kokeman palvelun laadun koostuvan kahdesta laadun perusolotuvuudesta: prosessin toiminnallisesta laadusta ja lopputuloksen teknisestä laadusta. Ensin mainitussa asiakas tekee laadullisen arvioinnin hänen osallistumisestaan palvelun tuotantoprosessiin. Arviointi on hänen henkilökohtainen ja subjektiivinen näkemys kokemastaan, jossa hän arvioi, miten hyvin hän sopeutuu palveluprosessiin. Asiakkaan kokemus osallisuudesta voi vaihdella intensiivisen ja satunnaisen välillä. Asiakkaan kokemaan laatuun palvelun tuotantoprosessissa



vaikuttaa, miten asiakkaan osallistumisaktiivisuus prosessissa ja palvelun tarjoajan palvelutyyli kohtaavat. Lopputuloksen teknisessä laadussa on kyse asiakkaan arvioinnista palvelun tuotantoprosessin lopputuloksesta. Lopputulos voidaan jakaa aineelliseen ja aineettomaan. Aineellinen lopputulos on näkyvä lopputulos ja aineeton lopputulos on enemmän asiakkaan kokemus tai elämys, jonka palvelu saa aikaiseksi. Hallinnoimalla palvelun tuottamisen prosessia ja prosessin toiminnallista laatua voidaan hallita lopputuloksen teknistä laatua. Asiakkaan palvelukokemukseen vaikuttaa myös kolmantena ulottuvuutena palveluntarjoajan imago, jota pidetään koetun palvelun laadun kolmantena ulottuvuutena. Asiakkaalla voi olla jo ennen palveluprosessin alkamista mielikuva palveluntarjoajasta. Jos asiakkaan käsitys imagosta on kielteinen, voidaan pienikin virhe kokea epäonnistuneena palvelusuorituksena. Positiivinen imago voi sallia pienten virheiden tapahtumista, jos niitä ei vain tapahdu toistuvasti, jolloin virheiden määrä heikentää imagoa. (Grönroos 1984, 38–39.)

Laadun kokeminen ei selity pelkästään edellä kuvatuilla kolmella ulottuvuudella, vaan prosessi on monimutkaisempi. Kuvassa 4 esitetään koetun kokonaislaadun syntyminen ja tekijät, jotka siihen vaikuttavat. Grönroosin mukaan asiakkaan odotukset palvelun laadusta muodostuvat markkinointitoimista ja palveluntarjoajan imagosta sekä asiakkaan tarpeista. Markkinaviestintä on palveluntarjoajan mainontaa, suoramarkkinointia, PR-toimintaa ja myyntikampanjoitua, jotka ovat hallittavissa. Imago ja suusanallinen viestintä pohjautuvat palveluntarjoajan aikaisempaan menestykseen ja ne ovat hallittavissa vain epäsuorasti. Asiakkaan tarpeet vaikuttavat myös odotettuun laatuun. Koettu kokonaislaatu syntyy odotetun laadun ja koetun laadun kuiluna, jota käsitellään tarkemmin alaluvussa 3.4. Markkinointitoimenpiteiden on oltava realistisia suhteessa palveluntarjoajan imagoon ja kyvykkyyteen tuottaa koettua laatua. Jos ne eivät ole harmoniassa, niin koettu kokonaislaatu voi olla negatiivinen, jolloin se vaikuttaa negatiivisesti imagoon. (Grönroos 1998, 67–68.)

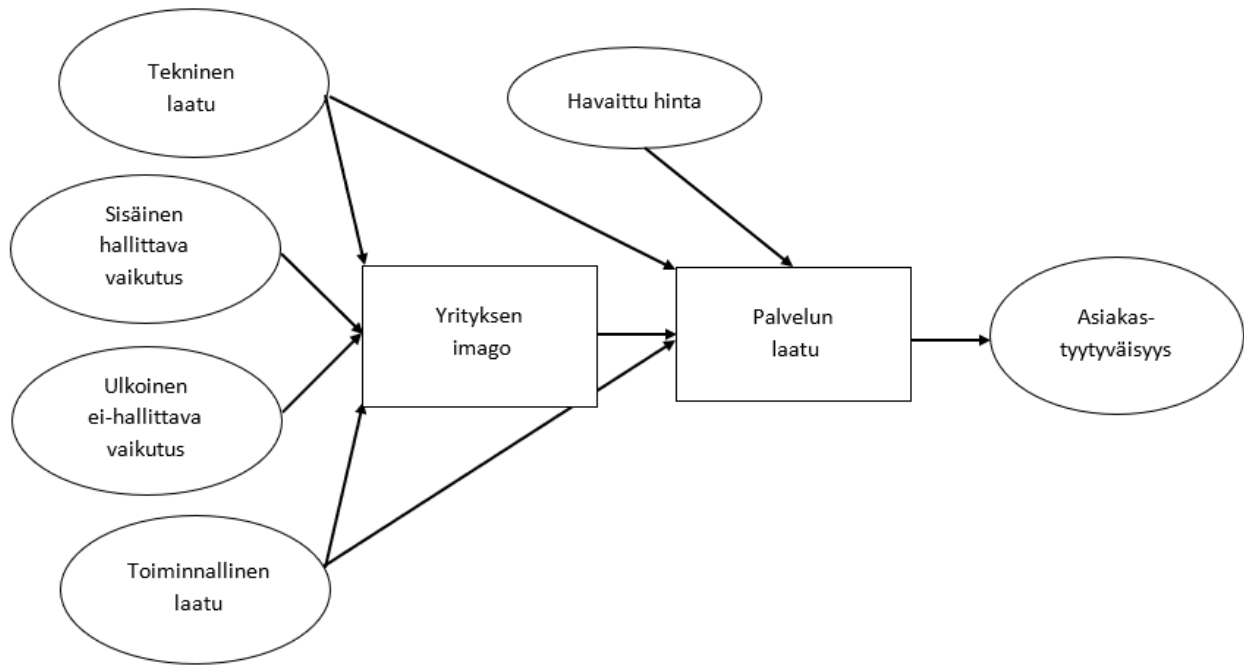


Kuva 4. Koettu kokonaislaatu ja sen tekijät (mukaillen Grönroos 1998, 67)

Nikander, Heimbürger, Junnonen & Puhto ovat kuvanneet odotetun ja koetun laadun yhdistelmää suhteellisena laatuna, joka on asiakkaan kokeman palvelun laadun suhde hänen odottamaansa palvelun laatuun. Palvelun laatu on hyvä, jos asiakkaan kokema palvelun laatu vastaa hänen ennakko-odotuksiaan. (Nikander, Heimbürger, Junnonen & Puhto 2007, 14.) Sweeney, Soutar & Johnson ovat osoittaneet tutkimuksellaan koetun laadun merkityksestä tuotteiden jälleenmyynnissä, jossa palvelun toiminnallisen laadun merkitys oli suurempi kuin palvelun teknisen laadun ja tuotteen laadun. Toiminnallisen ja teknisen laadun yhteisvaikutus asiakkaan ostopäätökseen oli yli tuplasti suurempi kuin pelkästään tuotteen laadulla. Asiakkaan osallistamisella palveluprosessiin on siten suuri merkitys koetun kokonaislaadun syntyemisessä. (Sweeney, Soutar & Johnson 1996, 45–46.)

Dabholkarin & Overbyn tutkimuksessa on havainnollistettu asiakastyytyväisyyden muodostumista prosessin kautta tutkimalla asiakkaiden tyytyväisyyttä kiinteistöväilytyspalvelun prosessin ja koetun kokonaislaadun osalta. Tutkimus osoittaa, että todella tyytyväiset asiakkaat muodostavat käsityksensä palvelun laadusta palvelun lopputuloksen kautta kiinnittämättä huomiota palveluprosessin vaiheisiin ja vähemmän tyytyväiset asiakkaat, jotka edustivat suurinta osaa vastaajajoukkoa, evaluoivat enemmän palveluprosessin laatua. Tutkimuksen mukaan palveluprosessin tekijät linkittyvät läheisesti palvelun laatuun ja lopputuloksen tekijät asiakastyytyväisyyteen, johon liittyy läheisesti palvelun hinta yhtenä tekijänä. Jos organisaation liiketoiminnalle on tärkeää laadukkaan palveluntuottamisen imago, niin sen on keskityttävä itse palveluprosessiin ja varmistettava, että asiakkaiden tärkeiksi kokemat odotukset täytetään jo palveluprosessin aikana. Mikäli liiketoiminnan tavoitteet perustuvat korkeaan asiakastyytyväisyyteen, on organisaation pyrittävä varmistamaan positiivinen ja erinomainen palvelun lopputulos tehokkaalla ja kustannustehokkaalla tavalla, jossa palveluprosessin vaiheisiin panostuksesta tingitään. (Dabholkar & Overby 2005, 21–23.)

Rahman, Khan & Haque ovat tutkimuksessaan koonneet yhteen odotetun ja koetun laadun tekijät ja niiden merkityksen palvelun laadun ja asiakastyytyväisyyden muodostumisessa, jotka esitetään kuvassa 5. Palvelun toiminnallisella laadulla on merkittävä osuus asiakastyytyväisyyden muodostumisessa, jolloin yrityksen imago ja palvelun laatu toimivat välittävinä muuttujina prosessissa. Sisäinen hallittava vaikutus eli palveluntarjoajan markkinaviestintä ja ulkoinen ei-hallittavissa oleva vaikutus eli suusanallinen viestintä vaikuttavat vahvasti asiakastyytyväisyyteen yrityksen imagon ja palvelun laadun kautta. Palvelun teknisen laadun vaikuttavuus asiakastyytyväisyyteen korostuu palvelutuotoksen laadun kautta. Asiakkaan havaitsema hinta vaikuttaa asiakastyytyväisyyden muodostumiseen yhdessä palvelun laadun välityksellä. Jokainen tekijä on luonteeltaan dynaaminen ja niiden väliset suhteet muuttuvat alituisesti. Panostus pelkästään yhteen tekijään ei takaa parempaa asiakastyytyväisyyttä. (Rahman, Khan & Haque 2012, 205.)



Kuva 5. Palvelun laadun tekijät ja asiakastyytyväisyyden muodostuminen (mukaillen Rahman ym. 2012, 205)

Kiinteistönomistajan odotusarvot kiinteistöhoitoyrityksen palvelun laadusta perustuvat kiinteistöhoito- ja siivoussopimuksessa määriteltyihin tehtäväluetteloihin, jotka voivat olla tarkasti kuvattuja. Niiden mukaisesti kiinteistönomistaja odottaa, että tehtävät suoritetaan sovitun mukaisesti. Kiinteistönomistajalla on ennakkoon odotus kumppaniyrityksensä toiminnasta ja laadusta. Eniten kuitenkin korostuu Grönroosin esittämä tekninen laatu eli palvelun lopputulos. Toiminnallinen laatu perustuu enemmän ennalta suunniteltujen hoitotehtävien kuittausten ajantasaisuuteen, joiden aikataulu on sovittu yhdessä sopimusosapuolten kesken. Myös erikseen pyydettyjen hoitotehtävien suoritusnopeus liittyy toiminnalliseen laatuun, jossa aloite ja yhteydenotto erillisestä palvelun suoritustarpeesta tulee joko kiinteistönomistajalta tai asukkaalta. Koska Parasuramanin ym. (1985) koetun palvelun muodostumisen mallissa valtaosa palvelun laadun määrittävistä tekijöistä liittyy Grönroosin esittämään toiminnalliseen laatuun, sopii Grönroosin esittämä kuvan 4 mukainen malli paremmin kuvaamaan koetun kokonaislaadun muodostumista kiinteistöhoitossa. Dabholkarin & Overbyn tutkimustuloksia peilaten kiinteistöhoitossa tavoitteet liittyvät korkeaan asiakastyytyväisyyteen, koska tekninen laatu korostuu ja palveluissa pyritään kustannustehokkuuteen. Rahmanin ym. mallissa on esitetty palvelun hinta yhdeksi laatuun vaikuttavaksi tekijäksi. Kiinteistöhoitossa työtehtävien palvelujen hinnat on suurimmaksi osaksi sovittu ennakkoon sopimuksessa, joten hinnalla on vaikutusta kiinteistönomistajan odotettuun laatuun.

### 3.4 Palvelun laadun viisi kuilua

Kuvassa 4 esitettiin koetun kokonaispalvelun muodostumista odotetun ja koetun laadun kautta. Odotetun laadun muodostumiseen vaikuttavat palvelun tarjoajan markkinaviestintä, imago, suusanallinen viestintä ja asiakkaan tarpeet. Koettu laatu muodostuu toiminnallisen laadun ja teknisen laadun kautta eli, miten asiakas kokee olevansa osallisena palveluprosessissa ja miten hän kokee palvelun lopputuloksen. Koetun laadun muodostumiseen vaikuttaa myös palveluntarjoajan imago. Kuvassa 4 esitetyt palvelun laadun muodostumiseen liittyvät tekijät eivät ota kantaa ongelmiin, joita palvelun tuottamisessa ja asiakkaan kokemassa laadussa tapahtuu. Siksi kuiluanalyysi on tarpeellinen tuomaan esille herkätkohdat palvelun tuottamisessa palveluntarjoajan toiminnan näkökulmasta, jotta organisaatio ymmärtää ongelmien juurisyyt ja osaa varautua niihin. Myös palveluntarjoajan on tärkeää tiedostaa kuilut, jos se havaitsee laatueroja ja on tarve käydä läpi niiden aiheuttamia syitä yhdessä palveluntarjoajan kanssa. Kuiluanalyysiä havainnollistetaan kuvana liitteessä 3.

Kuilu 1: Johdon näkemyksen eroavaisuus asiakkaan todellisista odotuksista

Tässä kuilussa on kyse palveluntarjoajan johdon näkemysten eroavaisuudesta suhteessa asiakkaiden odotuksiin palvelun laadusta. Palveluntarjoaja ei ole kartoittanut markkinaa ja asiakkaiden laatuvaatimuksia riittävästi etukäteen tai on tulkinnut saamaansa tietoa virheellisesti. Tieto ei ole välttämättä tavoittanut johtoa organisaation alemmalla tasolla tai tieto on puutteellista. Palvelun laatu ei tällöin kohtaa asiakkaan tarpeita ja johdolle on epäselvää, miten korkealaatuista palvelua tuotetaan Markkinointitoimenpiteillä ei tavoiteta asiakkaiden todellisia tarpeita. (Parasuraman ym. 1985, 44–45.)

Kuilu 2: Palvelun laatuvaatimusten eroaminen johdon näkemyksistä

Kuilussa 2 palvelun johto saattaa tiedostaa asiakkaiden odotukset palvelun laadulta, mutta palvelun toteutusta ei ole suunniteltu riittävän kattavasti, jolloin saattaa olla pulaa osaavista henkilöresursseista tai palvelujen kysynnän piikkien ajankohtiin ei olla osattu valmistautua. Johto ei ole sitoutunut riittävästi palvelun laadun tuottamiseen liittyviin asioihin, jolloin toiminnasta puuttuu suunnitelmallisuus ja organisaation tavoitteet ovat epäselvät. (Parasuraman ym. 1985, 45.)

Kuilu 3: Palvelun toimitus

Palveluntuotanto- ja toimitusprosessin onnistuminen on aina riippuvainen yhteyshenkilön tavasta osallistua prosessiin, koska hän on suoraan tekemisissä asiakkaan kanssa. Organisaation henkilöstöllä on vahva osallisuus asiakkaan kokemuksessa palvelun laadusta. Koska jokainen henkilö on erilainen, niin on haastavaa luoda henkilöstölle palvelustandardeja ja vaikka ne olisivatkin luotu,

niin ongelmana saattaa olla niiden tulkinnanvarainen näkyminen henkilöstön tavassa tarjota palvelua asiakkaalle. Organisaation luomat laatustandardit voivat olla liian monimutkaisia tai eivät sovellu yrityskulttuuriin, jolloin ne eivät motivoi henkilöstöä sisäistämään niitä. Organisaation johto saattaa johtaa palveluiden operatiivista kenttää huonosti, jolloin toimintatavat jäävät henkilöstölle epäselviksi. (Parasuraman ym. 1985, 45.)

#### Kuilu 4: Markkinaviestintä

Palveluntarjoajan markkinointitoimenpiteiden on vastattava niitä edellytyksiä, joilla organisaatio pystyy tarjoamaan palveluita. Mikäli markkinointi ei vastaa palvelun laatua, niin asiakkaat kokevat palvelun laadun pettymyksenä, koska heidän odottamansa laatu on vain markkinoinnin luomaa illuusiota. Palvelu saattaa sisältää tekijöitä, jotka asiakkaiden on vaikea huomata palvelun tuotantoprosessin aikana ja joiden eteen palveluntarjoaja uhraa tuotantopanostuksia. Jos palveluntarjoaja ei tuo palvelun sisältöä riittävän selkeästi esille markkinointitoimissaan, se voi vaikuttaa asiakkaiden odotusarvoihin laadusta. Palveluntarjoajan markkinointiosaston ja operatiivisten yksiköiden välinen kommunikointi on tärkeässä asemassa. Johdon on saatava markkinointi ja operatiivinen toiminta toimimaan samalla aaltopituudella. (Parasuraman ym. 1985, 45–46.)

#### Kuilu 5: Odotettu palvelu ja koettu palvelu

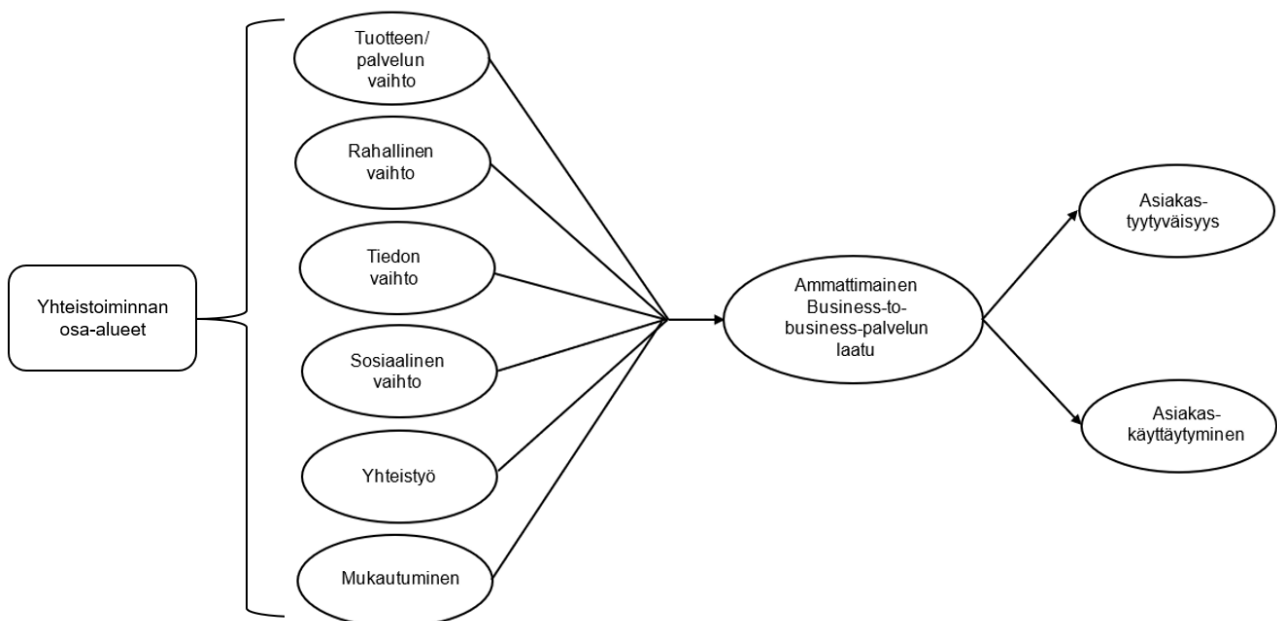
Laadukkaassa palvelussa palvelun tuotantoprosessissa joko saavutetaan tai ylitetään asiakkaan odotukset palvelun tasosta. Jos palveluntarjoaja tuo panoksellaan lisäarvoa palvelun tuotantoprosessissa, joka ylittää asiakkaan odotukset, luo se positiivisen palvelukokemuksen ja onnistuneen palvelusuorituksen. Mikäli palveluntarjoaja ei täytä asiakkaan odotuksia esimerkiksi jättämällä kertomatta asiakkaalle tärkeää tietoa palvelun tuotantoprosessissa, aiheuttaa se asiakkaassa negatiivisen reaktion ja palvelu koetaan epäonnistuneena. Asiakkaan kokeman ja saadun palvelun eron suuruus ja suunta vaikuttavat siis asiakkaan kokemaan palvelun laatuun. (Parasuraman ym. 1985, 45–46.)

### **3.5 Palvelun laatu business-to-business-sopimussuhteessa**

Business-to-business (B2B) -palvelun laatua on tutkittu harvakseltaan. Woo & Ennew ovat tutkimuksessaan koonneet B2B-palvelun muodostumisen tekijät yhteen ja tutkineet niiden vaikutusta ammattimaisen B2B-palvelun laadun synnyssä aina asiakastytyvyyden ja asiakaskäyttäytymisen muodostumiseen asti. B2B-palvelun laatu muodostuu yritysten välisestä yhteistoiminnan osa-alueista tuotteen/palvelun, rahallisen, tiedon ja sosiaalisen vaihdon myötä palveluntarjoajan ja tilaajan välillä. Lisäksi palveluntarjoajan ja -tilaajan välillä tapahtuu yhteistyötä ja mukautumista, joilla on vaikutusta B2B-palvelun laatuun. Ensin mainitut neljä yhteistoiminnan osa-alueiden tekijää muodostuvat palveluntarjoajan ja tilaajan välisen vuorovaikutuksen tuloksena. Yhteistyö ja

mukautuminen kehittyvät vuorovaikutukseen liittyvien tekijöiden tapahduttua. (Woo & Ennew 2005, 1180.) Edellä mainituilla yritysten välisillä yhteistoiminnan tekijöillä on vaikutusta ammattimaisen B2B-palvelun syntyymiseen, joka realisoituu asiakastytyvyytenä ja asiakaskäyttämisenä. Nämä esitetään kuvassa 6.

Tuotteen/palvelun vaihdossa on kyse yritysten välisestä vuorovaikutusprosessista, jolla on vaikutusta sekä koetun että teknisen palvelun laatuun. Tiedon vaihdon osapuolten kesken määrittävät siihen osallistuvien henkilöiden lukumäärä, tiedon vaihdon frekvenssi, tiedon laajuus ja syvyys sekä vaaditun ja toimitetun tiedon tyyppi. Rahallisessa vaihdossa on kyse osapuolten välisestä maksuprosessin elementeistä kuten esimerkiksi maksuaikatulusta ja laskutuksen täsmällisyydestä. Osapuolten välisessä sosiaalisessa vaihdossa pyritään luomaan yhteistä luottamusta avoimuudella ja sosiaalisella kanssakäymisellä sekä erimielisyyksien minimoimisella. Yhteistyö syntyy osapuolten välillä yhteisiä sääntöjä ja toimintatapoja noudattamalla sekä yhteistyössä ratkaistavien ongelmien ja tehtävien muutosten tuloksena. Mukautuminen tarkoittaa toisen osapuolen kyvykkyyttä reagoida joustavasti vuorovaikutukseen liittyvien tekijöiden osalta, jos siihen on tarvetta. (Woo & Ennew 2005, 1180–1181).



Kuva 6. Ammattimaisen B2B-palvelun laadun tekijät (mukaillen Woo & Ennew 2005, 1181)

Woon & Ennewn (2005, 1183) tutkimustuloksien perusteella palveluntarjoajan ja tilaajan vuorovaikutukseen liittyvillä tekijöillä sekä yhteistyöllä ja mukautumisella on ollut merkittävä rooli ammattimaisen B2B-palvelun muodostumisessa, joista sosiaalisella vaihdolla ja yhteistyöllä on koettu olevan muita tekijöitä suurempi merkitys vaikuttamaan asiakastytyvyyteen ja asiakaskäyttämiseen. Yang, Chen & Chien ovat kuitenkin osoittaneet tutkimuksellaan, että B2B-palvelun laatu ei

liity vain palveluntarjoajan ja tilaajan välisiin prosesseihin. Asiakkaan tunteellisella sitoutumisella ja asiantuntijuudella on vaikutusta asiakkaan halukkuuteen osallistua palvelun tuotantoprosessiin ja toiminnallisen laadun muodostumiseen. Asiakkaan vahva osallistuminen palvelun tuottamiseen lisää asiakkaan uskollisuutta ja siksi B2B-organisaatioiden on tärkeää osallistaa asiakas palvelun tuottamiseen, jotta luodaan kilpailuetua. (Yang, Chen & Chien 2014, 180–181.)

Kiinteistönomistajan näkökulmasta kiinteistönhoitopalvelun vaihto perustuu kiinteistöllä toteutettavaan palveluihin, jolloin korostuu luottamus palveluntarjoajan toimintaan sopimusehtojen mukaisesti. Kiinteistönhoidon osalta ovat sopimuskumppanit myös toistuvasti yhteydessä toisiinsa, kun on tarvetta käydä asioita tarkemmin läpi ja kiinteistönhoitokumppani on velvollinen raportoimaan kiinteistönomistajalle havainnoistaan, joilla voi olla merkitystä kiinteistön kuntoon tai asukkaiden turvallisuuteen liittyen. Mikäli kiinteistönhoidossa esiintyy laatueroja, korostuu sosiaalinen vaihto, jotta voidaan sopia yhdessä laadun parantamisesta. Yhteistyön merkitys korostuu pääosin siten, että kiinteistönomistaja ilmoittaa sopimuskumppanilleen selkeästi tavoitteet, joihin kiinteistönhoidolla pyritään ja sopimuskumppanit yhdessä sopivat, miten tavoitteisiin päästään. Vaikka sosiaalinen ja tiedon vaihto ovat tärkeitä elementtejä B2B-asiakassuhteessa, odottaa kiinteistönomistaja kiinteistönhoitokumppaninsa suoriutuvan ammattimaisesti ja oma-aloitteisesti, jotta asiakkuudesta ei koidu liikaa kuormaa kiinteistönomistajalle. Kiinteistönhoidossa joudutaan myös mukautumaan erilaisiin poikkeustilanteisiin, kun esimerkiksi kiinteistönomistaja tilaa kiinteistölle isomman korjausurakan, joka vaikuttaa kiinteistönhoitajan vastuualueisiin. Yangin ym. mainitsema asiakkaan tunteellinen sitoutuminen palvelun tuotantoprosessiin ja sen tuoma asiantuntijuus ilmenee SATOn asiakkuudessa niin, että SATO antaa kiinteistönomistajana asiantuntevaa ohjeistusta sopimuskumppanilleen ja suorittaa toistuvasti laadunvalvontaa, joka auttaa palveluntarjoajaa kehittämään toimintaansa ja suoriutumaan laadukkaasti asiakkuussuhteessa.

### **3.6 Laadun johtaminen ja laatujohtaminen**

Laadun johtamisella tarkoitetaan toimenpiteitä, joilla organisaatiossa levitetään ja omaksutetaan laatujohtamistekniikoita tavoitteiden täyttymiseksi. Laatujohtamistekniikka tarkoittaa useita menetelmiä, joilla laatua parannetaan minimoimalla virheiden aiheuttajat, ja prosessit suunnitellaan siten, ettei niissä esiinny virheitä. Laadun johtaminen on johtamisen alalaji, joka tarkoittaa laatujohtamistekniikan ja organisaation johtamisen samanaikaista johtamista, jolla varmistetaan, että käytetään parhaiksi koettuja menetelmiä ja niitä myös kehitetään alituisesti. (Lillrank 1998, 125–126.) Kiinteistönpidossa laatujohtamisen tavoitteena on asiakkaan myönteisen kokemuksen varmistaminen. Vaikka rakennusomainsuoksineen ei palvelisi myönteistä kokemusta, voi pätevä kiinteistönhoitaja tai siivousalan ammattilainen herättää positiivisia laatujohtamiskokemuksia tarjoamalla laadukasta palvelua. (Hekkanen 2020, 19.)

Psomas & Jaca ovat tutkineet laadun johtamisen ulottuvuuksien vaikutusta yritysten suorituskykyyn pienten ja keskisuurten yritysten toiminnassa. Laadun johtamisen ulottuvuuksia ovat ylimmän johdon laatuikäytännöt, työntekijöiden laadun johtaminen, prosessijohtaminen, työntekijöiden osaaaminen ja koulutus sekä asiakkuuskeskittyminen. Tutkimustulosten perusteella edellä mainitut laadun johtamisen ulottuvuudet vaikuttavat kukin erikseen ja yhdessä yrityksen operatiiviseen suoriutumiseen, taloudelliseen menestymiseen, asiakastyytyvyyteen ja tuotteen/palvelun laadulliseen suoritukseen. Laadun johtamisen ulottuvuuksia oikein käyttämällä yrityksen on mahdollista parantaa suoriutumistaan useilla osa-alueilla ja luoda siten kilpailuetua. (Psomas & Jaca 2014, 387–389.)

Laatujärjestelmä käsittää organisaation käytössä olevat osat, vastuunjaon, proseduurit, prosessit ja resurssit, joilla saadaan aikaiseksi laatua (Lillrank 1998, 132). Laatujärjestelmä on organisaation alati kehittyvä ja dokumentoitu hyvä toimintatapa, joka vaalii tehokkuutta, systemaattisuutta ja asiakaslähtöisyyttä. Sen kuvaillaan olevan tapa toimia, joka on yhdessä sovittu. Laatujärjestelmän tavoitteena on asiakkaan tarpeen tunnistaminen ja varmistaminen asiakkaiden tarpeiden ja odotusten mukaisesta palveluiden toimittamisesta. Laatujärjestelmällä voidaan vähentää virheitä ja luoda kustannustehokkuutta eli sitä voidaan hyödyntää asiakastyytyvyyden ja kannattavuuden parantamisessa. Se auttaa myös kohentamaan henkilöstön motivaatiota ja ehkäisee henkilöstön vaihtumisesta polveutuvia riskejä, koska yhdessä sovitut tavat toimia on helppo kouluttaa uusille työntekijöille. (Siikala 2000, 251–252).

Yang on luonut aikaisempien tutkimusten inspiroimana palveluorganisaatioille laatujärjestelmän mallin. Malli keskittyy organisaatioiden kriittisiin laatuikäytäntöihin ja erinomaiseen laatujärjestelmään, joilla yritykset voivat luoda asiakkailleen mielihyvää, lisätä asiakasuskollisuutta ja parantaa liiketoimintaansa. Malli on viisivaiheinen pitäen sisällään pitkän tähtäimen suunnittelun, lyhyen tähtäimen suunnittelun, päivittäisen johtamisen, varmistuksen ja toiminnan. Vaiheet sisältävät yhteensä 25 toimintatapaa, joilla varmistetaan laadukas toiminta. (Yang 2006, 1130–1137.) Laatujärjestelmä esitetään vaiheineen ja käytäntöineen liitteessä 4. Laatuikäytännöt kuvataan jokainen tarkemmin yksityiskohtaisine selitteineen liitteessä 5.

Yangin (2006) laatujärjestelmän mallin ensimmäisessä vaiheessa keskitytään pitkän tähtäimen johtamiseen, jossa käsitellään organisaation johtamista ylätasolla arvoista missioon, visioon ja strategiaan, jotka ohjaavat palvelun laadun johtamista. Lisäksi on määritettävä laatuolitiikka ja tavoitteet sekä keskityttävä asiakkaiden tarpeisiin, jotta voidaan vastata asiakkaiden odotuksiin laadukkaalla palvelulla. Ylimmän johdon on myös sitouduttava laatuolitoimenpiteisiin. Toisessa vaiheessa suunnitellaan lyhyellä tähtäimellä organisaation rakennetta, sen prosesseja ja keskitytään henkilöstön pätevyttämiseen ja motivoimiseen. Toimintatavat myös standardoidaan, jotta henkilöstö toimii niiden



mukaisesti. Kolmannessa vaiheessa eli päivittäisessä johtamisessa on kyse käytännön toimenpiteistä, joilla esihenkilöt järjestävät työntekijöille koulutusta ja motivoivat heitä. Lisäksi keskitytään panosten, palvelun suunnittelun sekä markkinointiprosessin hallintaan. Palvelun laadusta ja työntekijöiden kyvystä tuottaa laadukasta palvelua kerätään tietoa johdon käsiteltäväksi. Neljännessä vaiheessa varmistetaan toteutunutta palvelun laatua teettämällä asiakastyytyväisyys- ja henkilöstötyytyväisyyskyselyjä sekä suorittamalla laadun auditointeja. Viimeisessä vaiheessa toimitaan saatujen laadun mittaustulosten perusteella. Silloin parannetaan tarvittaessa toimintoja ja panostetaan asiakaspalveluun, jota voidaan hyödyntää asiakaspalautteiden reaaliaikaiseen käsittelyyn. (Yang 2006, 1134–1140.)

Kiinteistönhoidossa tuotetaan valmiita tuotteita eli lopputuloksia prosessimaisesti asiakkaalle. Kun asiakas osallistuu aktiivisesti tuotteiden toimittamiseen, on kyse tuotteistamisesta. Tuotteistaminen auttaa asiakasta ymmärtämään kiinteistönhoidon laatua ja sen erittelyä ja tavoitteena on suorittaa palvelu niin, ettei palvelun tilaajan tarvitse tietää hoitomenetelmistä. Palveluntarjoajalle jää silloin vapaus suunnitella työmenetelmänsä ja tarvittavat resurssit, joka mahdollistaa työmenetelmien ja työkonseptien kehittämisen sekä kilpailemisen hinnalla, tehokkuudella ja laadulla. Palvelun tuotteistaminen mahdollistaa laatujärjestelmän kehittämistä. Mikäli palvelun tilaaja hyväksyy laatujärjestelmän, joka ulottuu palveluntarjoajan työntekijätasolle, voidaan kiinteistönhoidon valvonta- ja kehittämisvastuuta siirtää palveluntarjoajalle omavalvontatoimeksi. (Routto & Puhto 2000, 7–8.)

Kun tarkastellaan Yangin (2006) esittämää laatujärjestelmän mallia kiinteistönomistajan näkökulmasta, niin se on suunniteltu enemmän palveluntarjoajan liiketoimintaa palvelevaksi ja soveltuu siksi vain osittain palvelun tilaajan toimintaan. Kiinteistönomistaja on määrittänyt pitkän tähtäimen suunnittelussaan isommat tavoitteensa, jolloin kiinteistöhoitokumppanin mission, vision ja arvojen on kohdattava kiinteistönomistajan vastaavien kanssa, koska kiinteistöhoitoyritys on kumppani, joka toimii kiinteistönomistajan tavoitteiden mukaisesti. Siksi pitkän tähtäimen suunnittelu korostuu jo kiinteistöhoitokumppaniyritystä valittaessa. Lyhyen tähtäimen suunnittelussa kiinteistönomistaja voi luoda omat suunnitelmansa henkilöstöresurssiensa osalta, jotka toteuttavat kiinteistöhoitokumppaniyritysten laadunvalvontaa tarjoamalla heille siihen riittävän osaamisen ja toimivat työkalut. Toimintatavat ja työkalut on standardoitava, jotta laadunvalvonnassa ja tuloksissa ei olisi tulkinvaraisuuksia. Kiinteistönomistajan näkökulmasta päivittäinen johtamisen ja varmistuksen vaihe on yhdistettävissä, jolloin on kyse henkilöstön kouluttamisen toteuttamisesta laadunvalvonnan toimintatapoihin ja työkalujen käyttöön. Silloin on tarkoitus toimia yhtenäisten toimintatapojen mukaisesti auditoimalla laatua ja tekemällä asiakastyytyväisyyskyselyitä tuottaen tärkeää tietoa johdolle. Toimintavaiheessa havaitut laatu-epäkohdat käydään yhdessä palveluntarjoajan kanssa läpi ja sovitetaan laadun parannuksen metodeista.

Vaikka Routon & Puhton esittämään palvelun tuotteistamiseen osallistuu palveluntilaaja eli kiinteistönomistaja, joka mahdollistaa palveluntarjoajan laatujärjestelmän kehittämistä, ei se kuitenkaan tarkoita, että kiinteistönomistaja siirtäisi kiinteistönhoidon valvonta- ja kehittämisvastuut täysin ja pysyvästi palveluntarjoajan omavalvontatoimeksi. Kun on kyse lukuisista kiinteistöistä, joissa toimii useita eri kiinteistönhoitokumppaneita, on tärkeää muodostaa kokonaiskuva kumppaniyriyten toiminnan laadusta, jolloin tarvitaan myös kiinteistönomistajan itse suorittamaa laadunvalvontaa.

### 3.7 Kiinteistöhoitopalveluiden laadunhallinta

Kiinteistönhoidossa on merkitystä palvelun teknisellä ja toiminnallisella laadulla, mutta teknisen laadun määrä korostuu. Kiinteistöhoito perustuu prosessinomaiseen tuotanto- ja palvelutoimintaan, jossa tavoitteena on taloudellinen ja selkeästi määritelty lopputuloksen eli palvelutuotteen aikaansaaminen. Kiinteistönhoidossa toimitetaan asiakkaalle valmis tuote palveluna ilman palveluprosessia, johon asiakas osallistuu aktiivisesti. Palveluntilaajalle ei ole tärkeintä, miten palvelu tuotetaan vaan palvelun lopputulos ja korjaavan huollon palvelutaso. Kiinteistönhoidossa teknisen laadun tärkeimpiä tekijöitä ovat hoitotiheydet, palvelun organisointi, ohjaus- ja seurantajärjestelmät sekä henkilöstön ammattitaito. (Nikander ym. 2007, 55.)

Kiinteistönomistaja asettaa vaatimukset ja tavoitteet kiinteistönhoidolle. Kiinteistönomistajan vaatimukset ja tavoitteet voidaan jakaa kiinteistönhoidon hankintaan, kiinteistönhoidon toteutukseen ja sopimusaikaiseen yhteistyöhön. Kiinteistönomistaja määrittää kiinteistöittäin ylläpitostrategian, joka luo reunaehdot kiinteistökohtaisen ylläpidon laadun tasolle. Kiinteistönhoidon laatuvaatimuksiin vaikuttavia tekijöitä ovat kiinteistön laatutaso, ikä, tuottavuus, ja omistuksen suunniteltu kesto. Kiinteistönomistajan asettamat keskeiset tavoitteet liittyvät asukkaiden tyytyväisyyteen, ylläpidon kustannuksiin, kiinteistöturvallisuuteen ja ympäristöystävällisyyteen. Vaatimuksia asetetaan myös sopimusaikaiselle yhteistyölle sen mukaisille menettelytavoille. (Puhto & Tiainen 2001, 53.)

Kiinteistöhoitopalveluiden laatua seurataan sopimuskauden aikana. Tulosten avulla muodostetaan kuva palvelun laadusta niin palvelun tilaajalle, tarjoajalle kuin kiinteistön käyttäjälle. Laadunhallinnalla varmistetaan, että ostopalvelun laatu vastaa sovitun mukaista. Vaikka kiinteistöhoitopalvelu olisi kilpailutettu tarkasti, niin palvelun laatu saattaa sopimuskaudella olla odotusarvoon nähden pettymys. Siksi laadunhallinta sopimuskautena on oleellinen tapa varmistaa, että palveluntarjoaja toimii kiinteistöllä sovitun mukaisesti. (Mäkelä ym. 2009, 133.) Kyseessä saattaa olla myös osittainen palvelun hankinta, jolloin kiinteistönomistaja tuottaa osan palveluista itse ja osa ostetaan ulkopuoliselta toimijalta. Silloin on tärkeää rajata organisaatioiden välisten työtehtävien vastuualueet tarkasti, jotta ei muodostu päällekkäisyyksiä ja ristiriitaisuuksia. (Puhto & Tiainen 2001, 22.) Tavoitteena on, että kiinteistönomistaja ja palveluntarjoaja molemmat hyötyvät sopimussuhteesta pitkäaikaisen yhteistyön tuloksena, jolloin yhteistyön keskeisimmät tavoitteet ovat kiinteistönhoidon

tehtävien oikea-aikainen suorittaminen, laatuvaatimusten täyttyminen ja kiinteistönhoidon kehittäminen (Routto & Puhto 2000, 32).

Kiinteistönomistaja ja palveluntarjoaja voivat tehdä keskenään laatusopimuksen, joka toimii kannustimena suorittaa sopimuksen mukaiset tehtävät odotetun laadun mukaisesti. Laadukkaasti suoritettujen työtehtävien pohjalta palveluntarjoajalle suoritetaan rahallinen korvaus eli insentiivipalkkio. Jos työtehtävien suoritus ei vastaa sovittuja laatukriteerejä, suorittaa palveluntarjoaja vastapuolelle rahallisen korvauksen sanktiona. Laatusopimuksen tavoitearvoina käytetään yleensä seuraavia: asiakastyytyväisyyden tulos/tavoite, teknisen tarkastuksen tulos/tavoite, sopimustöihin huomautusten/reklamaatioiden määrä, tilaajalle lähetetyt perusteettomat laskut, työmääräysten vastaanotto- ja läpimenoaika. (Mäkelä ym. 2009, 129.)

Jotta kiinteistönomistaja voi pitää asiakkaansa tyytyväisinä, on sen luotava oma laadunhallintajärjestelmä, joka on yksinkertainen, mutta alituisesti päivittyvä. Laadunhallintajärjestelmään ulotetaan kiinteistönomistajan näkökulmasta tärkeimmät tehtävät kiinteistönhoito- ja siivoussopimuksista, joita tarkastellaan otoksina sopimuskauden aikana. Palveluntarjoaja voi käyttää kiinteistönomistajan laadunhallintajärjestelmää myös omavalvontaan, jos sopimuskumppanit siitä sopivat. Siinä tapauksessa palveluntarjoajan on toimitettava mitaamansa tulokset kiinteistönomistajalle, joka käyttää niitä verrokkiaineistona omien tulostensa rinnalla. (Mäkelä ym. 2009, 142.)

Palveluntarjoaja ja tilaaja sopivat keskenään, kuinka usein he pitävät keskenään yhteistyöpalaveria, joilla ylläpidetään kumppaneiden välistä luottamusta ja syvennetään kumppanuutta. Palaverissa käydään läpi sopimuksen mukaisia suoritettuja tai suorittamattomia työtehtäviä sekä niiden laatua kuten myös kiinteistönhoitoon liittyviä mahdollisia asiakaspalautteita ja reklamaatioita. Palaverissa pyritään muodostamaan kumppaneiden välille yhteinen linja ja kiinteistönomistaja tarvittaessa opastaa palveluntarjoajaa toimimaan sopimusehtojen ja tahtotilan mukaisesti. (Mäkelä ym. 2009, 161–164.)

Maankäyttö- ja rakennuslain 17 luvun 117 i § mukaan on uudelle kiinteistölle laadittava käyttö- ja huolto-ohje pysyvään asumiseen tai työskentelyyn tarkoitetulle rakennukselle. Lisäksi käyttö- ja huolto-ohje laaditaan rakennusta tarvittavan rakennuspaikan tai tontin tekniseen hoitoon tai kunnossapitoon. Se on laadittava myös, kun edellytetään rakennuslupaa rakennuksen korjaus- tai muutostyön tai käyttötarkoituksen muutoksen yhteydessä. (Maankäyttö- ja rakennuslaki 5.2.1999/132.) Arkisessa kielessä käyttö- ja huolto-ohjetta nimitetään huoltokirjaksi. Myyryläisen mukaan sen tavoitteena on luoda kiinteistön ylläpitoa varten informatiivinen paketti, joka mahdollistaa hoitamaan kiinteistöä ja ylläpitämään sen käyttökelpoisena tahtotilan mukaisen pitkän ajan, jotta asiakkaat ja kiinteistönomistaja pysyvät tyytyväisenä. Huoltokirja sisältää kiinteistön perustiedot, olosuhdevaatimukset, energiatalouden tiedot ja toiminnan yleiset organisointimenetelmät.

Huoltokirja avustaa järjestämään muun muassa kiinteistönhoidon ja kunnossapidon suunnitelmallisen toteutusmallin. (Myyryläinen 2003, 122–123.) Huoltokirjaan määritellään kiinteistön ja sen laitteiden huollon ja puhtaanapidon tehtävät, jotta tuetaan ja pyritään pidentämään niiden elinkaaria. Kiinteistönhoidon tehtävien, huolto-ohjelmien ja siivousohjeiden olisi perustuttava huoltokirjaan, joka on laadittu jo rakennusaikana. (Mäkelä ym. 2009, 25.)

Huoltokirja avustaa laatimaan kiinteistökohtaisen kiinteistöhoitosuunnitelman, jonka perusteella palveluntarjoaja arvioi kohteeseen liittyvän työmäärän ja tekniset edellytykset työn suorittamiseksi. Kiinteistöhoitosuunnitelmaan kirjataan kaikki tarvittavat kiinteistökohtaiset työtehtävät esimerkiksi tehtäväluettelona tavoitteineen sekä suoritus- tai toimitusaikatauluineen. (Puhto & Tiainen 2001, 63.) Kiinteistöhoitosuunnitelmaa eli huolto-ohjelmaa kutsutaan yleisesti huoltokalenteriksi, joka voi olla yhdistettynä suoraan huoltokirjaan. Myyryläisen mukaan se toimii kiinteistöhoitotyön ohjaavana työkaluna. Siinä ylläpidetään suunnitelmaa huoltotehtävistä ja huolto- sekä tarkastustöistä. Huolto-ohjelmasta saadaan ajettua dokumentit tehdyistä töistä. Huollon ohjaukseen on tarjolla lukuisia IT-järjestelmäratkaisuja, joilla huoltotyötä voidaan hallinnoida. Huolto-ohjelman taulukoihin aikataulutetaan tehtävät huoltotyöt ja tarkastukset kuukausi- sekä vuositasolla ja pitkällä 1–10 vuoden aikavälillä. Huoltotöiden suoritusajat merkitään huolto-ohjelman huoltotaulukkoon aika-arviota käyttäen. Huolto-ohjelman kautta voidaan seurata huoltotyömenekkiä asuinkohde- ja rakennustasoisesti. (Myyryläinen 2003, 125–126.)

Kiinteistönhoidon valvonnalla pyritään varmistamaan, että palveluntarjoaja suorittaa työnsä laadukkaasti ja sopimusehtojen mukaisesti. Sen valvonnasta on vastuussa kiinteistönhoidon koordinoija. Valvontaa voidaan suorittaa työsuoritusten jälkeen tai pistokokein työsuoritusten välissä. Valvontatapoja ovat aistinvarainen arviointi, objektiiviset mittaukset tai ulkopuolisen tahon käyttäminen laadunarvioinnissa. Kiinteistönhoidon työtehtävien suoritusajoja voidaan tarkastaa myös huolto-ohjelmasta, jotta tarvittavat työt on toteutettu suunnitellun aikataulun mukaisesti. (Routto & Puhto 2000, 38.)

Teknisellä tarkastuksella on tarkoitus selvittää, miten hyvin palveluntarjoaja on suorittanut sopimuksenmukaiset tehtävät ja osaako palveluntarjoaja toimittaa laadultaan sopimuksenmukaisia palveluja kiinteistön käyttäjille. Arvosteluasteikko voi olla kiinteistönomistajan määrittämä esimerkiksi vaihteluvälillä 1–5. Kiinteistönhoidon laadunvarmistusjärjestelmässä voidaan noudattaa myös arvoasteikkoa 0–10 000. Arviointia voidaan suorittaa juoksevasti koko ajan tai ennalta määritettyinä ajankohtina. Niiden tuloksia käsitellään sopimuskumppaneiden kesken yhteistyöpalavereissa. Teknisiä tarkastuksia toteuttavat henkilöt, jotka tuntevat kiinteistöhoito- ja siivoussopimuksen sisällön. Tarkastaja voi olla kiinteistönomistajan edustaja tai omavalvontamenettelyä toteuttava palveluntarjoajan edustaja. Tekninen tarkastus toteutetaan jalkautumalla kiinteistölle ja esille nousevat asiat

käydään yhdessä läpi palveluntarjoajan kanssa. Teknisen tarkastuksen toteutus on hyvä valmistella tarkastettavien sopimustehtävien osalta jakamalla tarkastettavat työtehtävät nippuihin, jotta niistä muodostuu looginen kokonaisuus. Tarkastusta suunniteltaessa on huomioitava vuodenaikojen mukaiset kausityöt ja huoltotyöohjeessa määritellyt yksittäiset tehtävät. (Mäkelä ym. 2009, 144–149.)

### 3.8 Laadun mittaaminen kiinteistöhoitoalalla

Mittaamalla arvioidaan kiinteistöhoitopalveluiden tavoitteiden toteutumista. Mittaus on tapa löytää kehityskohteet ja parantaa kiinteistöhoitoa laatua. Tavoitteena on jatkuva sopimussuhteen aikana tapahtuva mittaaminen osana palveluprosessia, jossa mitataan sekä oman organisaation että palveluntarjoajan onnistumista asetettujen tavoitteiden täyttymisessä. Mittareiden on oltava räätälöityjä kiinteistöhoitoa erityistarpeita varten ja niiden muodostamisperiaatteet on hallittava, jotta tunnusluvut ovat sovellettavissa hyötykäyttöön. Kun laatumittareita laaditaan, on tarkoituksena mitata laatua mahdollisimman yksinkertaisilla ja helposti tulkittavilla mittareilla. On tärkeää seurata mittareissa tapahtuvia muutoksia ja ne saattavat varoittaa jo etukäteen huonosta tulevasta laadusta, johon voidaan reagoida ennaltaehkäisevästi. Jos laatumittarit esitetään avoimesti palveluntarjoajalle, ne ovat kiinteistöhoitajan tiedossa, jolloin työn laatu paranee. (Routto & Puhto 2000, 42.)

Teollisuusalalla laadun mittausta ja laatumittareita on jo käytetty pitkään, mutta kiinteistöhoitossa mittaus ja tunnuslukujen hyödyntäminen on ollut vähäistä. Siksi laadunvalvontaa varten tarvitaan enemmän laatumittareita, jotka kumpuavat kiinteistöhoitoa erityistarpeista. (Routto & Puhto 2000, 42.) Nikander ym. ovat samaa mieltä siitä, että kiinteistöhoitoa laadun mittaamisesta puuttuvat systemaattiset ja objektiiviset mittarit, mikä vaikeuttaa sopimusehtoihin kirjattujen laatuvedellytysten todentamista. Lisäksi kiinteistöhoitopalvelujen moninaisuus useine eri toimintoineen ja standardoitujen palvelumääritelmien puuttuminen asettavat omat haasteensa. Kiinteistöhoitopalveluiden laatumittariston tulisi keskittyä jokaisen palvelukokonaisuuden keskeisiin laatuksiteereihin. Mittaamista vaikeuttaa myös palvelun laadun kaksijakoisuus eli jakautuminen alaluvussa 3.3. käsitellyyn toiminnalliseen ja tekniseen laatuun. Teknisen laadun mittaaminen paikan päällä sitoo kiinteistöhoitajien resursseja ja arviointi voi muodostua raskaaksi, jos arvioitavia kohteita on lukuisia. (Nikander ym. 2007, 7.)

Mittarit ovat sekä taloudellisia että ei-taloudellisia, jotka antavat kuvan palvelun laadun ja kustannustehokkuuden nykytilasta. Mittaustulosten luotettavuuteen vaikuttaa mittaustulosten määrän suuruus ja mittausaikavälin pituus. Mitä enemmän on mittaustuloksia ja mitä pidemmälle ajanjaksolle tulokset sijoittuvat, sen luotettavampaa niistä on tehdä analyysyjä. Palvelun tekninen sekä toiminnallinen laatu on mitattavissa kiinteistöhoitopalveluissa. Teknistä laatua voidaan mitata jatkuvasti esimerkiksi palvelun lopputuotoksen osalta ja asiakasreklamaatioiden määrän perusteella.

Kustannusseurantaa voidaan toteuttaa budjettiseurannan avulla. Myös yksi tapa mitata teknistä laatua on järjestää asiakastyytyväisyyskyselyitä joko palveluntilaajille, loppukäyttäjille eli asukkailla tai molemmille, joilta saadaan tietoa laatukriteerien täyttymisestä. Kiinteistönhoidon toiminnallisen laadun mittaamisessa kiinnitetään enemmän huomiota sopimuskumppaneiden välillä sovittujen asioiden noudattamiseen kuten työtehtävien tekemiseen ajallaan ja tietojen dokumentointiin. Toiminnallinen laatu liittyy palvelun tuottamisprosessiin, jolloin voidaan mitata palveluntarjoajan reagointi-, suoritus-, ja vasteaikoja. (Nikander ym. 2007, 55–60.)

### 3.9 Asiakastyytyväisyyden mittarit

Asiakastyytyväisyys on yksi suosituimpia ei-taloudellisia KPI-mittareita. Yleinen käsitys on, että mitä tyytyväisempi asiakas on, sitä suuremmalla todennäköisyydellä hän pysyy lojaalina asiakkaana, joka johtaa taloudelliseen hyötyyn. Useiden vuosikymmenien aikana tehtyjen tutkimusten perusteella on huomattavasti edullisempaa pitää yllä vanhoja asiakassuhteita kuin hankkia uusia. (Marr 2012, 97.) Palveluntarjoajan ja -tilaajan näkökulmasta on erittäin tärkeää tietää, miten asiakkaat eli asukkaat suhtautuvat palveluihin. Asiakastyytyväisyys auttaa hahmottamaan asiakkaiden mielikuvia palveluista. Teknisen tarkastuksen suorittamaa arviota palvelun laadusta voidaan pitää ammattilaisen suorittamana arviona, jossa arvioidaan palvelun laatua sopimusehtojen sisällön kautta. Asiakastyytyväisyys on subjektiivinen näkemys toiminnasta, johon sisältyy asiakkaan omat arvot ja halut sekä odotukset palvelutoimintaan liittyen. Koska asiakas maksaa asumisestaan, ovat hänen odotuksensa ja reaktionsa usein jyrkempiä kuin teknisen tarkastuksen tulokset. Koska asiakkaalla ei ole usein tiedossa kiinteistönhoidon sopimussisältöä, niin palveluntarjoajan toiminnan arvosteleminen poikkeaa teknisen tarkastuksen tuloksista. Siksi asiakkaan suuntaan tulisi olla läpinäkyvä sopimussisällön osalta, jotta hänellä olisi käsitys palvelusisällöstä. (Mäkelä ym. 2009, 157.)

Asiakastyytyväisyysmittauksia voidaan suorittaa kvantitatiivisesti kyselyin tai kvalitatiivisesti haastatteluin. Kyselyitä suoritetaan useilla eri tavoilla kuten esimerkiksi arvosteluasteikon skaalaa 1–5 käyttäen. Asiakastyytyväisyyttä mitataan usein heti palvelun tarjottua, jatkuvalla syklillä tai jaksotaisesti esimerkiksi kerran vuodessa. (Marr 2012, 98.) Kiinteistönhoidon asiakastyytyväisyysmittaukset tehdään yleensä kerran vuodessa, jolloin ongelmaksi muodostuu kausittaisten töiden kuten esimerkiksi lumitöiden ajankohdat suhteessa kyselyn suoritusajankohtaan. Siksi vuosittain suorituksissa asiakastyytyväisyysmittauksissa kysymykset on esitettävä yleisluontoisesti, jotta niihin on helppo vastata ja kyselyssä on hyödyllistä jättää vastaajalle avoin kommentointimahdollisuus. Yleisluontoiset kysymykset antavat vastauksia palvelun perusolemuksesta, jossa ei ole pilkottu kiinteistön osia tehtävälueittain kuten teknisessä tarkastuksessa. (Mäkelä ym. 2009, 159.)

NPS eli suositteluhaluus auttaa organisaatiota ymmärtämään, kuinka lojaaleja sen asiakkaat ovat. Siinä mitataan, kuinka todennäköisesti asiakas on halukas suosittelemaan organisaation palvelua/tuotetta tuttavalle. NPS:n perusajatuksena on, että asiakkaat voidaan jakaa kolmeen pääryhmään: suosittelijoihin, passiivisiin ja arvostelijoihin. Asiakkaiden ryhmittäminen auttaa organisaatiota seuraamaan oman toimintansa laatua asiakasryhmien silmin. Tutkimustulokset ovat osoittaneet, että mitä parempi on NPS-luku ja mitä enemmän asiakkaista on suosittelijoita suhteessa arvostelijoihin, sitä enemmän se tukee organisaation suhteellista kasvua kilpailijoihin verrattuna. NPS-mittausta voidaan suorittaa jatkuvasti tai esimerkiksi kerran vuodessa. Tiheämpi mittausväli antaa organisaatiolle enemmän tietoa asiakkaiden mielikuvista sen toimintaan liittyen. NPS-luvun mittauksessa käytetään skaalaa 0–10. Suosittelijoiksi lasketaan arvosanan 9–10 antaneet asiakkaat. Passiivisiksi asiakkaiksi lasketaan arvosanan 7–8 antaneet ja arvostelijoina arvosanan 0–6 antaneet asiakkaat. NPS-luku saadaan selville, kun lasketaan suosittelijoiden prosentuaalinen osuus, josta vähennetään arvostelijoiden prosentuaalinen osuus. NPS-luku on maksimissaan 100 ja minimissään 0. (Marr 2012, 86.)

Reklamaatio on huomautus tai ilmoitus tyytymättömyydestä, joka juontuu toimimattomuudesta. Tavallisesti reklamaation tekee kiinteistön asukas tai kiinteistöhoitopalvelun tilaaja. Reklamaatio on hyvä jättää kirjallisesti ja siihen on suositeltavaa kirjata aikataulu, mihin mennessä odotetaan vastapuolen vastausta tai laiminlyönnin korjaamista. Reklamaatio voi sisältää myös hyvitysvaatimuksen, jos suorittamatta jäänyt tehtävä on tuottanut vahinkoa reklamaation laatijalle. Reklamaatiot on syytä käydä läpi kohdeorganisaatiossa, jotta virheet tai puutteet tunnistetaan ja niistä opitaan. Reklamaatiomenettelystä ja korjaavasta toimintatavasta voidaan sopia kiinteistöhoitopalvelusopimuksessa, jossa voidaan sopia myös taloudellisesta hyvitysmenettelystä tarvittaessa. Reklamaatioista ja korjaavista toimenpiteistä tulee tiedottaa asianosaisia eli palvelun tilaajaa ja reklamaation laatijaa, jotta pyritään parantamaan palvelun laatua. Suurimmalta osalta reklamaatioista vältyttäisiin, jos sopimusosapuolet ja kiinteistön asukkaat tunsivat tarkasti palvelusopimuksen sisällön. Palvelusopimuksen laatimista helpottaa tarkasti esitetty tarjouspyyntö, jonka pohjalta palvelusopimus laaditaan ja solmitaan. (Mäkelä ym. 2009, 167–169.)

### **3.10 PROPERTYQUAL-laatumittaristo**

Alaluvussa 3.3. esitettiin Parasuramanin ym. (1985) tutkimustuloksiin perustuvat palvelun laadun 10 määrittävää tekijää. Parasuraman, Zeithaml & Berry (1988) ovat jatkotutkimuksessaan muodostaneet palvelun laadun määrittävien tekijöiden pohjalta SERVQUAL-laatumittariston, jota on pidetty yleiskäytännöllisenä ja toimialasta riippumattomana työkaluna. Mittaristossa on ryhmitelty aiemmin esitettyjä laadun määrittäviä tekijöitä eri kategorioiden alle, jolloin on päädytty viiteen mitattavaan pääulottuvuuteen: aineelliset tekijät, luotettavuus, reagointikyky, vakuuttavuus (viestintä,

uskottavuus, turvallisuus, pätevyys, kohteliaisuus) ja empatia (asiakkaan ymmärtäminen, saavutettavuus). Viiden pääulottuvuuden tulosten perusteella on pyritty muodostamaan käsitys mitattavan organisaation palvelun laadusta. (Parasuraman, Zeithaml & Berry 1988, 22–23.)

Koska SERVQUAL-laatumittariston soveltuvuutta jokaiselle toimialalle on paljon kyseenalaistettu, soveltuu opinnäytetyöhön paremmin tarkasteltavaksi PROPERTYQUAL-mittaristo, joka on räätälöity kiinteistöalalle. Baharum, Nawawi & Saat (2009) ovat tutkimuksessaan jalostaneet SERVQUAL-laatumittaristosta PROPERTYQUAL-mittariston kiinteistöalan toimintaa varten toimitilasektorille, joka on tarkoitettu kiinteistönhallinnan laadun mittaamista varten. Koska kiinteistönhoiton laadun mittaamisesta ei ole kirjallisuudesta saatavilla suoraan kyseisen toiminnan mittaamiseen perustuvaa mittaristoa, toimii PROPERTYQUAL-mittaristo lähimpänä työkaluna mitattavaa aihetta, ja se soveltuu osittain toimeksiantajayrityksen kiinteistönhoitokumppaniyritysten laadun mittaamiseen. Kyseistä mittaristoa havainnollistetaan kuvassa 7.

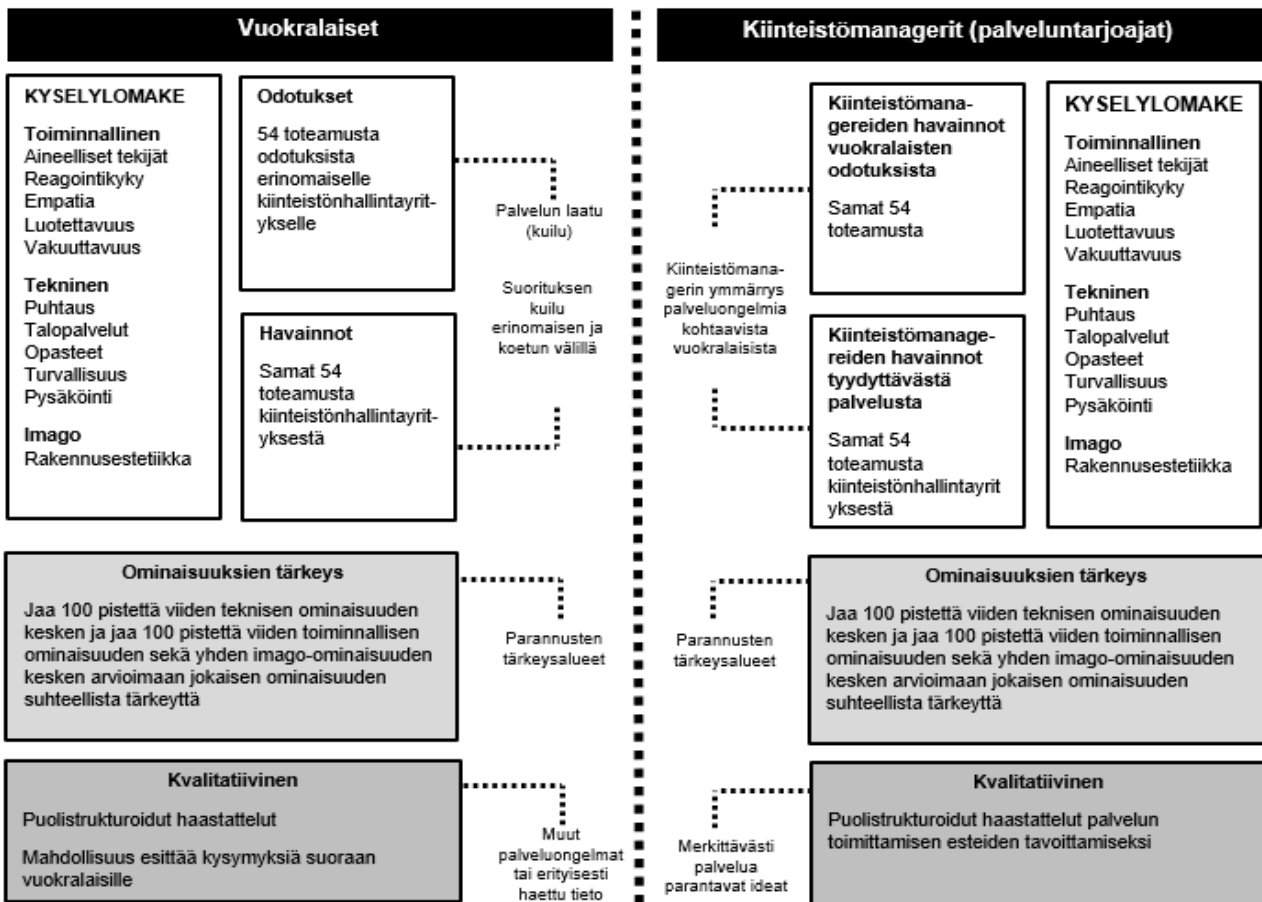
PROPERTYQUAL-mittaristossa vastaajajoukkoina toimivat rakennuksen vuokralaiset ja palvelutarjoajan edustajien puolelta kiinteistömanagerit. PROPERTYQUALin kyselylomakkeessa käytetään edellä mainittuja SERVQUAL-työkalun viittä toiminnallista laadun pääulottuvuutta, palvelun teknisen laadun ulottuvuuksia, jotka on jaettu kiinteistön viiteen osa-alueeseen (puhtaus, talopalvelut, opasteet, turvallisuus ja pysäköinti) ja imagoon liittyvää tekijää eli rakennusestetiikkaa. PROPERTYQUALISSA mitataan odotetun ja koetun palvelun laadun eroavaisuutta kuiluna, jota käsiteltiin tarkemmin alaluvussa 3.4. (Baharum, Nawawi & Saat 2009, 164–165.)

Baharum ym. ovat käyttäneet 54 kohdan toteamusta odotusten ja havaintojen selvittämiseen, jotka on muodostettu yhteensä 11 toiminnallisen ja teknisen laadun sekä imagon ulottuvuuksien pohjalta. Mittaristossa vertaillaan asiakkaan eli vuokralaisen ja palveluntarjoajan eli kiinteistömanagerien eroja odotetun ja koetun palvelun laadun osalta. Niitä mitataan erikseen, mutta samalla voidaan verrata niiden eroavaisuuksia osapuolten välillä, josta voidaan päätellä, miten asiakkaan ja palveluntarjoajan näkemykset kohtaavat. Työkalussa jaetaan kuvan 7 mukaisesti sata pistettä viiden teknisen ominaisuuden kesken ja sata pistettä viiden toiminnallisen sekä imagon ominaisuuden kesken. Tällä tavalla saadaan selville keskeisimmät alueet, joihin tarvitaan parannusta. Kyselyä ja sen pisteytystä tukemaan on myös suoritettu kvalitatiivisia haastatteluita, joilla voidaan löytää lisää ongelmallisia asioita tai niihin saadaan tarkentavia tietoja. (Baharum ym. 2009, 165–167.)

Baharumin ym. esittämä PROPERTYQUAL-mittaristo on ulotettavissa myös kiinteistöhoitoyrityksen laadun mittaamiseen, jolloin sen toimintaa auditoivat kiinteistönomistajan edustajat ja kiinteistön asukkaat eli vuokralaiset. Vaikka Mäkelä ym. ovat todenneet, että kiinteistönomistajan tulisi olla avoin asiakkaan suuntaan kiinteistönhoiton sopimussisällön osalta, niin sopimusten tehtäväluettelot ovat yleensä hyvin laajoja ja yksityiskohtaisia, joten kaikkea sisältöä ei asukkaalle voida



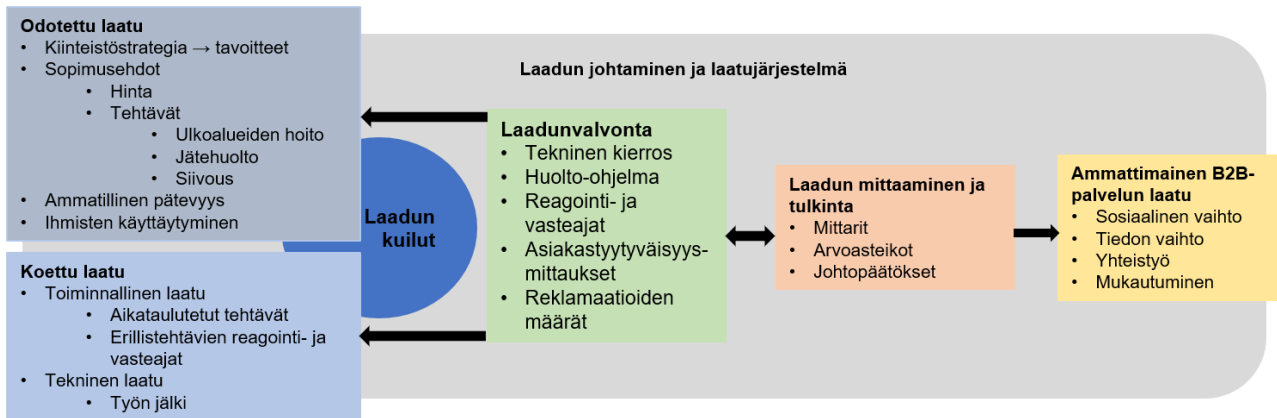
paljastaa. Sopimusosapuolia sitoo myös salassapitovelvollisuus. Koska kiinteistönhoidon ja siivouksen sopimusten tehtäväluettelot ovat laajoja, vaikuttaa PROPERTYQUAL-mittariston 54 väitteen esittäminen vuokralaiselle liian suurelta määrältä, jotta hänen mielenkiintonsa vastaamiseen säilyisi. Myös haastatteluiden toteuttaminen vaikuttaa kiinteistönomistajan näkökulmasta kuormittavalta, vaikka niiden osalta voitaisiin käyttää ulkopuolista tahoa haastatteluiden suorittamiseen. Kuten Mäkelä ym. ovat todenneet, niin teknisen tarkastuksen suorittaa kiinteistöalan ammattilainen, joten siinä voidaan käyttää yksityiskohtaisempia arvosteluperusteita. Routto & Puhto ovat esittäneet, että mittaristojen tulisi olla mahdollisimman yksinkertaisia ja helposti tulkittavia ja ne olisi hyvä esittää avoimesti palveluntarjoajalle. Tätä väitettä ei tue luvussa 3.7 Mäkelän ym. esittämä arvoasteikko 0–10000, koska liian laajat arvoasteikot saattavat aiheuttaa tulkinnanvaraisuuksia. Näin myös PROPERTYQUAL-mittariston sadan pisteen jakaminen vaikuttaa liian laajalta asteikolta. Ihanteellisin skenaario laadunvalvonnan osalta on, että kiinteistönomistaja laatii laadunvalvontatyökäluun, jota se käyttää yhdessä palveluntarjoajan kanssa teknisillä kierroksilla. Lisäksi asukkaille ollaan riittävän avoimia kiinteistönhoidon työtehtävistä ja heille esitetyt asiakastyytyväisyyskysymykset ovat helposti ymmärrettäviä, ne on esitetty tehokkaasti ja mielekästä arvosteluasteikkoa käyttäen.



Kuva 7. PROPERTYQUAL-laatumittaristo (Baharum, ym. 2009, 174)

## 4 Yhteenvedo teoreettisesta viitekehuksesta

Yhteenvedossa teoreettisesta viitekehuksesta on koottu yhteen lukujen 2 ja 3 keskeisimmät teoreettiset käsitteet, jotka linkittyvät kehittämistehtävän tavoitteeseen. Teoreettiset käsitteet on koottu palvelemaan mahdollisimman hyvin toimeksiantajayrityksen SATOn näkökulmaa kiinteistönomistajana. Käsitteet esitetään prosessimaisessa muodossa kuvassa 8.



Kuva 8. Kiinteistöhoitopalvelun laadun ja sen hallinnan tekijät

Lukujen 2 ja 3 teoriaosuuden perusteella laadun johtamisella ja laatujärjestelmällä on vaikutusta kaikkiin laadunhallinnan elementteihin. Laadun johtamisen tueksi luodaan laatujärjestelmä. Se tukee itsessään jo kiinteistöhoitokumppaniyrityksen valintaprosessia, jolloin kumppaniyrityksen pitkän tähtäimen suunnittelun osatekijöiden on vastattava kiinteistönomistajan kiinteistöstrategian mukaisia tavoitteita ja suunnitelmia. Laatujärjestelmän avulla osataan räätälöidä kiinteistönhoidon ja siivouksen sopimusehdot mahdollisimman yksityiskohtaisiksi työtehtävluetteloineen, mikä tukee samalla sopimushinnoittelua ja hinnasta neuvottelua. Laatujärjestelmän avulla luodaan kriteerit kumppaniyrityksen odotetulle laadulle, jossa sopimusehdot määrittävät suoritettavat kiinteistöhoitotehtävät. Niiden lisäksi kiinteistönomistaja odottaa ammatillista pätevyyttä ja oikealaista käyttäytymistä, jotta ongelmat ratkaistaan tehokkaasti sekä ammattimaisesti ja opitaan annetusta palautteesta.

Laadunvalvontaan vaikuttaa myös kiinteistönomistajan laadun johtamisen menetelmät. Laadun johtamisen kautta määritetään laadunvalvonnassa tarvittavat työkalut tai menetelmät, jotka huomioivat odotetun ja koetun laadun tekijät. Odotetun laadun valvonta perustuu pääasiassa työtehtävien suorittamisen seurantaan sopimusehtojen mukaisesti, jolloin motivaattorina voi olla palkkiojärjestelmä, jota peilataan koetun laadun kautta syntyneisiin tulkintoihin. Kiinteistöstrategia eli tavoitteet ohjaavat niin sopimussisällön laatimista kuin laatuodottamuksia.

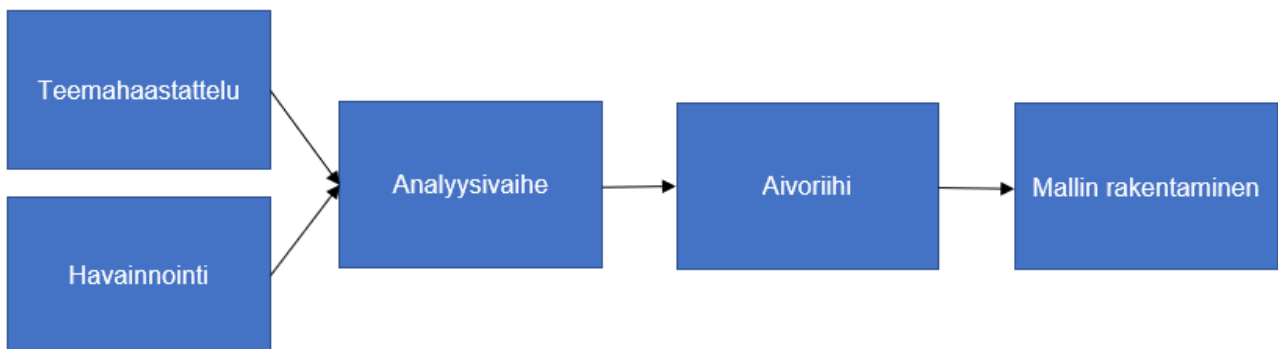
Koetun laadun osatekijöitä ovat toiminnallinen ja tekninen laatu. Toiminnallisen laadun osalta valvotaan ennakkoon suunniteltujen ja aikataulutettujen kiinteistönhoitotehtävien valmistumista aikataulussaan huoltokirjaa käyttämällä. Lisäksi seurataan kumppaniyrityksen suorittamien erillistehtävien reagointi- ja vasteaikoja eli ovatko ne edenneet prosessina jouhevasti loppuun saakka määräajassa. Teknisen laadun valvonta kulminoituu pääasiassa kiinteistöllä suoritettavaan tekniseen tarkastukseen, jossa katselmoidaan työn jälkeä. Teknisen laadun arvioinnissa voi kiinteistönomistaja tarjota menetelmiään myös kiinteistönhoitokumppaninsa käyttöön omavalvontaa varten. Asiakastytyvyyden mittaukset suoritetaan asukkailta ja ne pitävät sisällään sekä toiminnallisen että teknisen laadun tekijöitä. Toiminnallisessa laadussa asiakas on saattanut ottaa suoraan yhteyttä kiinteistönhoitoyritykseen ja peilaa silloin kokemuksiinsa, miten häntä on palveltu ja miten hänen aloitteestaan alkanut palveluprosessi on sujunut alusta loppuun. Teknistä laatua asiakas arvioi samalla tapaa työn jäljen perusteella kuin kiinteistönomistajan edustaja teknisellä kierroksella. Koska asiakkaalla ei ole samassa määrin tietoa kiinteistönhoidon ja siivoussopimuksen sisällöstä kuin kiinteistönomistajan edustajalla, on tärkeää olla asiakkaan suuntaan jossain määrin läpinäkyvä sopimusehtojen mukaisista tehtävistä.

Laadun mittaamisen ja tulkinnan vaiheessa on keskiössä laadunvalvontaan perustuvat mittarit ja niihin liittyvät arvoasteikot, jotka ovat osa laatujärjestelmän varmistusvaihetta. Kiinteistönomistajan on luotava mittarinsa harkitusti, jotta ne edustavat sille tärkeitä mitattavia asioita, joiden pohjalta tehdään johtopäätöksiä toteutuneesta kokonaislaadusta. Mittareiden arvoasteikkojen on oltava yksinkertaisia ja yhteneviä, jotta laadun tulkinta olisi mahdollisimman selkeää ja helppoa. Jos sopimusehdoissa on sovittu sopimuskumppanin kanssa palkkiojärjestelmästä, on mittareiden oltava sidottu siihen. Mikäli kiinteistönomistaja havaitsee laatupoikkeamia, on mittaustulokset esitettävä avoimesti sopimuskumppanille.

Jos palvelun laatu ei ole odotetun mukaista, on kiinteistönomistajan käytävä laatupoikkeamat yhdessä sopimuskumppaninsa kanssa läpi esimerkiksi laatu- tai toiminnanohjauspalaverissa. Jotta syntyisi ammattimaista B2B-laatua, sopimusosapuolilta tarvitaan jatkuvaa yhteistyötä, sosiaalista sekä tiedon vaihtoa kokoontumalla yhteen ja toteuttamalla avointa viestintää toisillensa. Kiinteistönomistajan on esitettävä tavoitteensa selkeästi sopimuskumppanilleen. Jos tavoitteisiin ei päästä, niin kiinteistönomistajan on myös tiedostettava sopimuskumppaninsa mahdolliset laadun kuilut eli ne herkät kohdat, joissa laatu saattaa hairahtua polulta. Kun sopimuskumppanit käyvät yhdessä läpi laatupoikkeamia, voidaan samalla käsitellä syitä laadun heikkenemiseen eli analysoida laadun kuiluja käytännössä. Kun asiat selvitetään yhdessä, hyötyvät siitä molemmat sopimusosapuolet. Mitä tahansa sopimuskumppanit sopivat keskenään laadun parantamiseksi, aiheuttaa se yleensä palveluntarjoajalle mukautumisen tarpeita, jotta päästään laadutavoitteisiin.

## 5 Toteutusvaiheet, lähestymistapa ja teemahaastattelu sekä havainnointi menetelminä

Tässä luvussa esitellään kehittämistehtävän päätoteutusvaiheet ja sen lähestymistapa, jonka jälkeen keskitytään kehittämismenetelmistä teemahaastatteluun ja havainnointiin. Aineiston kerääminen aloitettiin ensin puolisstrukturoiduin teemahaastatteluin ja havainnoimalla, joilla selvitettiin SATOn kiinteistöhoitokumppaniyritysten työtehtävien laadunvalvonnan lähtötilannetta. Sen jälkeen käytettiin analysointimenetelmää, jonka avulla kerättiin teemahaastatteluista ja havainnoinnista saadusta tutkimusaineistosta tärkeimmät asiat yhteen. Kun tausta-aineisto oli analysoitu, niin järjestettiin aivoriihikokous, joka toimi teemahaastattelujen ja havainnoinnin avulla kerätyn tausta-aineiston pohjalta ideoivana ja yhteisöllisenä aineistonkeruu- ja kehittämismenetelmänä. Kun aivoriihestä oli kerätty parhaat ja toteuttamiskelpoisimmat ideat kasaan, niin perustettiin hallinnollinen projektiryhmä edistämään uuden laadunvalvontamallin rakentamista, joka käsitti mallin rakentamisvaiheen alavaiheineen suunnittelusta testaukseen asti, jossa todettiin mallin toimintavarmuus käyttöönottoa varten. Edellä mainitut vaiheet esitetään kuvassa 9.



Kuva 9. Kehittämistehtävän päätoteutusvaiheet teoriaosuuden jälkeen

### 5.1 Lähestymistapa

Opinnäytetyö toteutettiin konstruktivisena tutkimuksena. Ojasalon, Moilasen & Ritalahden mukaan konstruktivinen tutkimus soveltuu kehittämistehtävään, kun luodaan konkreettinen tuotos, jota voidaan hyödyntää käytännössä ja joka on uusi ja entistä parempi ratkaisu ratkaisemaan ongelma. Kyse on käytännönläheisestä ratkaisun hausta luomalla uusi rakenne perustelemalla sitä olemassa olevalla tutkimustiedolla. Samalla kerätään käytännöstä uutta empiristä tietoa. Konstruktiviseen tutkimukseen sisältyy suunnittelua, käsitteellistä mallintamista sekä mallien testausta ja toteutusta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 65.) Koska konstruktivisen tutkimuksen tyypillinen piirre on uuden todellisuuden rakentaminen lähtötilannetta parempaan lopputulokseen, on ratkaistava,

millaista uutta todellisuutta tavoitellaan ja lähdetään rakentamaan (Järvinen & Järvinen 2000, 102). Käytännön toimijat osallistuvat aktiivisesti ratkaisun laatimiseen, jolloin painoarvoa asettuu tutkimuksen toteuttajien ja hyödyntäjien väliselle vuorovaikutukselle ja kommunikaatiolle (Ojasalo ym. 2014, 65).

Lähestymistavaksi valittiin konstruktiiivinen tutkimus, koska opinnäytetyön toimeksiantajayrityksen SATOn tarpeena oli uusi, konkreettinen laadunvalvontamalli, jonka toteuttamiseksi oli tavoitteena löytää malli, joka kohdistuu sen kiinteistöhoitokumppaniyritysten laadunvalvontaan. Konstruktiiivisen tutkimuksen valintaa puoltaa myös tekijän aktiivinen, osallistuva panos tutkimuksen eri vaiheissa, joka edesauttoi lopputulosten saavuttamista.

## 5.2 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu, jolle ei ole selkeää määritelmää, miten se toteutetaan. Näkemyksiä kuitenkin yhdistää se, että kysymykset on ennalta määrätty, mutta haastattelijalla on vapaus esittää kysymyksiä eri järjestyksessä ja haastateltavat voivat vastata omin sanoin. Teemahaastattelussa keskiössä ovat teemat, joihin haastattelu kohdennetaan ja teema-alueet sekä aihepiirit ovat kaikille haastateltaville samat. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47.) Tutkittavaa ilmiötä selvitetään eri näkökulmista eli ilmiöstä keskustellaan eri aihealueita käyttäen, jotta siitä saadaan kerättyä riittävästi tietoa. Teemojen valinta suoritetaan siten, että tutkittava ilmiö katetaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kysymyksillä pyritään varmistamaan tiedon saanti ilmiön kaikista osa-alueista. Haastateltavat valitaan niin, että henkilöt ovat tekemisissä tutkittavan ilmiön kanssa tai tietävät siitä eniten. (Kananen 2010, 53–55.)

Teemahaastattelu valittiin tutkimusmenetelmäksi, koska sen avulla voidaan keskustella vapaasti tutkimusaiheesta, mutta kuitenkin haastattelijan kysymysten ohjaamana, jotta ei eksytä aiheesta. Teemahaastatteluilla kerättiin tietoa SATOn toteuttaman laadunvalvonnan nykytilasta mahdollisimman kattavasti ja lisäksi selvitettiin haastateltavien näkemyksiä nykytilan kehittämistarpeista. Jotta tutkimusaiheeseen saatiin mahdollisimman monipuolinen kuva lähtötilanteesta, haastateltavat valittiin organisaation eri tasoilta, jotka jakaantuivat työrooliensa mukaisesti laadun tulkitsijoiksi ja laadun arvioijiksi. Eräiden haastateltavien työrooli käsitti molempia elementtejä. Haastateltaviksi valikoitui kolme henkilöä SATOn johtoasemasta (laadun tulkitsija), kaksi kiinteistövastaavaa ja yksi kiinteistöhoitoalan asiantuntija (laadun tulkitsija ja arvioija) ja kolme kiinteistöhoitoalan operatiivisia työtehtäviä suorittavaa henkilöä (laadun arvioija). Edellytyksenä valittaville haastateltaville oli vähintään kolmen vuoden työkokemus SATOssa, jotta haastateltaville on ehtinyt muodostua kokonaisvaltaisempi näkemys SATOn toiminnasta.

Teemahaastattelut suoritettiin toukokuussa 2023 ja kaikki haastattelut olivat yksilöllisiä, kertaluonteisia ja äänitettyjä etähaastatteluja, jotka toteutettiin Microsoft Teams-sovellusta käyttäen. Jokainen haastattelu vietiin läpi enintään 45 minuutissa. Haastateltaville esitettiin kysymyksiä jäljempänä esitetystä kysymysjoukosta työroolinsa mukaisesti. Johtoasemassa oleville henkilöille ja kiinteistönhoidon asiantuntijalle esitettiin kaikki kysymykset 1.–9. Kiinteistövastaavat vastasivat kysymyksiin 3.–9. ja operatiivisia työtehtäviä suorittavat henkilöt vastasivat kysymyksiin 4.–9.

Teemahaastattelujen haastattelurunkona käytettiin seuraavia kysymyksiä. Jokaisen kysymyksen alla on esitetty kysymysten linkittyminen teoreettisen viitekehityksen käsitteisiin.

1. Miten SATO kilpailuttaa kiinteistönhoidon kumppanuudet?

- Kysymyksellä kerättiin tietoa laadun johtamisesta ja odotetusta laadusta

2. Minkälaiset sopimusehdot sovitaan SATOn ja kumppaniyritysten kesken?

- Kysymyksellä kerättiin tietoa odotetusta laadusta

3. Miten SATOssa toteutetaan laadunhallintaa?

- Kysymyksellä kerättiin tietoa laadun johtamisesta ja laadunvalvonnasta

4. Kuinka suunnitelmalliseksi koet SATOn toteuttaman laadunhallinnan?

- Kysymyksellä kerättiin tietoa laadun johtamisesta ja laadunvalvonnasta

5. Miten tunnet SATOn ja kumppaniyritysten välisten sopimusehtojen sisällön?

- Kysymyksellä kerättiin tietoa odotetusta laadusta sekä laadun mittaamisesta ja tulkinnasta

6. Miten arvioit/tulkitset kiinteistönhoidon laatua?

- Kysymyksellä kerättiin tietoa odotetusta ja koetusta laadusta, laadunvalvonnasta sekä laadun mittaamisesta ja tulkinnasta

7. Miten koet kiinteistönhoidon laadun arviointiin ja/tai tulkintaan liittyvien menetelmien ja mittareiden toimivan?

- Kysymyksellä kerättiin tietoa laadun mittaamisesta ja tulkinnasta

8. Mitä syitä näet laatupoikkeamien syntyyn?

- Kysymyksellä kerättiin tietoa laadun kuiluista

9. Miten SATO reagoi laatupoikkeamiin?

- Kysymyksellä kerättiin tietoa ammattimaisesta B2B-palvelun laadusta

### 5.3 Havainnointi

Tieteellisessä havainnoinnissa kohdennetaan aisteja normaalia tarkemmin, kun kerätään tietoja ja toimitaan tieteellisesti suuntautuneena. Havainnoimalla seurataan tositalanteita reaaliaikaisesti tai vaihtoehtoisesti prosesseja pidemmällä aikavälillä. Havainnointia voidaan hyödyntää haastatteluiden ja dokumenttien aiheiden toteutumisen todentamisessa käytännössä. Sen avulla saadaan tietoa vuorovaikutustilanteista ja ryhmäilmiöistä. Havainnointi voi toimia pääasiallisena menetelmänä tai aineistonkeruun tukimenetelmänä. Havainnoinnin muodot linkittyvät tutkijan rooliin suhteessa tutkimuskohteeseen. Tutkija voi toimia osallisena tutkittavassa ilmiössä, osallistuvana havainnoijana tai täysin ulkopuolisena havainnoijana. Osallisessa havainnoinnissa tutkija voi työskennellä organisaatiossa, josta tehdään havaintoja tai hän muuten osallistuu sen toimintaan aktiivisesti, ja hänellä on siinä pysyvä tehtävä. Osallistuvalla havainnoijalla on enemmän ulkopuolisen rooli, vaikka hän vaikuttaa läsnäolollaan ja toiminnallaan havainnoituun ilmiöön. Ulkopuolinen havainnoija pyrkii pitäytymään tutkittavan ilmiön sivustakatsojana ja ei vaikuta tapahtumien kulkuun. Havainnoinnin erityinen muoto on myös varjostaminen, jossa seurataan liikkuvaa tutkimuskohdetta. (Vähämäki & Paalumäki 2020, luku 8.)

Havainnointi perustuu järjestelmällisyyteen, jolloin tulokset kirjataan välittömästi muistiin. Apuna voi käyttää havainnointilomaketta, päiväkirjaa, videointia, valokuvausta jne. Havainnointi voi olla strukturoitua tai strukturoimatonta. Strukturoidussa havainnoinnissa on kyse jäsennellystä toiminnasta, jossa ongelmaa käsitellään ennen havainnoinnin aloittamista ja sen osalta laaditaan luokitteluja. Strukturoimaton havainnointi on joustavaa ja väljää, jossa kerätään tietoa paljon ja monipuolisesti. Havainnointitekniikasta riippumatta on tärkeää määrittää havainnoinnin tavoitteet ja tarkkuus, jolla havainnointia toteutetaan. (Ojasalo ym. 2014, 115–116.)

Havainnointi valittiin aineistonkeruumenetelmäksi tukemaan teemahaastattelua, jotta tekijä sai tutkittavasta ilmiöstä täsmällisemmän kuvan tekemisen kautta. Koska tekijä työskenteli opinnäytetyön laatimisen aikana toimeksiantajan palveluksessa, käytettiin osallista havainnointia. Havainnoinnilla kerättiin lisätietoa odotetusta ja koetusta laadusta, laadunvalvonnasta sekä laadun mittaamisesta ja tulkinnasta.

Havainnointia toteutettiin SATOn kiinteistöillä kahtena kertana n. kuuden tunnin teknisillä tarkastuskierroksilla yhdessä SATOn kiinteistönhoidon asiantuntijan kanssa. Toinen havainnointikierroksista järjestettiin keväällä ja toinen kesällä 2023. Havainnointikierrosten kohdekiinteistöiksi valittiin pääkaupunkiseudulta eri-ikäisiä ja -kokoisia kiinteistöjä, joissa kiinteistönhoidon sopimuskumppaneina toimi SATOn eri kiinteistöhoitokumppaniyrityksiä. Kohdekiinteistöjen valinta suoritettiin sillä perusteella, että tekijä sai riittävän kattavan näkemyksen eri kiinteistöistä, eri kumppaniyritysten työn laadusta sekä SATOn henkilöstön suorittamasta laadun arvioinnista käytännössä. Teknisten

kiinteistökierrosten teemoina olivat vuodenaikojen mukaiset kausityöt, jolloin alkukeväällä keskityttiin lumenauraukseen ja liukkauden torjuntaan sekä kesällä hiekoituksen poistoon. Teknisillä tarkastuskiirroksilla käytettiin apuvälineenä SATOn aikaisemmin käytössä ollutta teknisen tarkastuksen arviointilomaketta, jonka soveltuvuudesta laadun arviointityöskentelyyn tehtiin havaintoja.

Laadun mittaamisen ja tulkinnan osalta tekijä osallistui SATOn päätoimipisteessä laadun tulkinnan havainnointipalaveriin kahtena tunnin mittaisena työn seurannan toimituksena erikseen SATOn kiinteistönhoidon asiantuntijan ja johtoroolissa olevan henkilön kanssa keväällä 2023. Laadun tulkinnan osalta havainnoitiin erillistyötehtävien palvelun muodostamista, laadunvalvonnan työkaluja, mittareita ja niiden arvoasteikkoja Qlik Sense-raportointiohjelmaa, SATOn kiinteistötietojärjestelmää ja huoltokirjaa käyttäen. Lisäksi tekijä tutustui itsenäisesti SATOn kiinteistönhoidon sopimusehtoihin ja NPS-mittauksen sekä asiakastytyväisyyskyselyn kysymyksiin. Havainnointikiirroksilta, työn seurannasta ja sopimusehtojen, NPS-mittauksen sekä asiakastytyväisyyskyselyn tarkastelusta kerättiin havainnointiaineistot talteen jokaiselta kerralta tekemällä muistiinpanot havainnoituista asioista.

#### 5.4 Teemahaastattelun analyysimenetelmät

Teemahaastatteluiden äänittäminen ja litterointi eli aineiston valmistelu puhtaaksikirjoittamalla on edellytys tiedon analyysivaiheelle. Litterointi voidaan suorittaa joko puhe- tai kirjakieliseen muotoon ja sen ratkaisee aineiston hyödyntämisen tarve. Litterointi voi olla kirjakielistä, kun pyritään löytämään esille tulleita asioita. Mikäli sanat tai sanavalinnat ovat merkittävässä asemassa tutkimuksessa, litterointi suoritetaan puhekielisenä sanatarkasti. Analyysivaiheessa litteroitu tekstiaineisto luetaan useaan kertaan läpi, jonka jälkeen siitä pyritään tekemään tyypillisesti luokitteluja teema-aiheittain sekä löytämään yhteyksiä teoriaosuuteen. Teemoittelussa pyritään löytämään aineistosta yhteisiä asioita, jotka esiintyvät haastateltavilta saadussa aineistossa. Kun tarkastellaan yhteyksiä, on kyse haastatteluissa esiintyvien säännönmukaisuuksien tarkastelusta toisiinsa, johon on tarjolla useita eri tapoja. Yksi niistä on tyypittely, jolla tarkoitetaan asioiden ryhmittelyä yhteisten piirteiden mukaisesti, jossa haastateltavat sijoitetaan tyypeittäin kehittämistehtävälle tärkeiden aiheiden mukaisesti. (Ojasalo ym. 2014, 110–111.)

Aineiston sisältöanalyysi voidaan toteuttaa teoriaohjaavasti, jossa teoreettinen viitekehys toimii analyysirunkona ja käsitteet sekä luokittelu perustuvat teoreettiseen viitekehukseen. Koodaaminen on yleisesti käytetty haastatteluaineiston pelkistämistyökalu. Siinä kirjoitetaan koodimerkein muistiinpanoja aineiston tekstin sisään. Koodimerkit selitteineen jäsentävät tulkintoja ja kertovat, mitä aineistossa käsitellään ja samalla testaavat etukäteen mietityn jäsentelyn toimivuutta. (Ojasalo ym. 2014, 140–141.) Vilkan mukaan aineistoa voidaan koodata myös siten, että jokaiselle tutkimuskysymykselle asetetaan oma värinsä, joka edesauttaa aineiston sisällön hahmottamista. Sen jälkeen



voidaan ryhmitellä jokaiseen väriin liittyvät havainnot uusine löydettyine alaluokkineen ja niille luotuine väreineen. (Vilkkä 2021, osa III.)

Teemahaastattelujen analysointivaihe aloitettiin kuuntelemalla haastatteluäänitteet ja litteroimalla ne. Litterointi toteutettiin kirjakieliseen muotoon, koska kehitystehtävässä selvitettiin teemahaastatteluasioita, jotka kuvaavat SATOn laadunvalvontaan liittyvää lähtötilannetta. Koska haastateltavat olivat SATOn pitkäaikaisia kiinteistöalan ammattilaisia, jotka osallistuivat säännöllisesti laadunvalvontaan liittyviin toimiin, niin haastateltavien sanoilla tai sanavalinnoilla ei koettu olevan suurta painoarvoa, vaan asiat olivat enemmän keskiössä. Litteroinnin jälkeen aineisto luettiin useaan kertaan läpi ja haastatteluaineistot luokiteltiin ensin haastateltavien roolien mukaisesti seuraavasti: laadun tulkitsija, laadun tulkitsija ja arvioija sekä laadun arvioija. Aineiston sisältöanalyysi suoritettiin teoriaohjaavasti, jossa ohjaavana tekijänä käytettiin luvun 4 teoreettisen viitekehyksen kuvan 8 mukaisia pääluokkia. Pääluokat merkittiin värikoodein litterointiaineistoon useaan kertaan, jotta varmistuttiin pääluokkien paikkansapitävyydestä. Sen jälkeen aineistosta yhdistettiin värikoodien mukaiset tekstiosuudet Excel-taulukkoon pääluokittelujen mukaisesti jaettuihin taulukon osioihin tulkintaa varten. Excel-taulukko, joka esitetään kuvassa 10, luotiin teoreettisen viitekehyksen aihearakkeeseen jokainen aihe samalla värikoodilla kuin asiat merkittiin litteroihin, jotta tietojen yhdistely oli mahdollisimman selkeää.

## **5.5 Havainnoinnin analyysimenetelmät**

Havainnoinnin avulla kerätty aineisto pyritään kasamaan ymmärrettävään ja johdonmukaiseen muotoon. Kerätty aineisto ei ole automaattisesti yhteneväinen, joten siitä on rakennettava kokonaisuus, jolla on logiikka. Tieto perustuu kehittämistehtävän laatijan aineiston ja teorian väliseen keskusteluun. Laadullisen tutkimuksen analyysiin liittyy yleensä kaksi vaihetta, jotka liittyvät toisiinsa. Ensimmäisessä vaiheessa havainnot yhdistetään pelkistämällä, jossa ne jaetaan laajempiin luokitteluihin. Pelkistäminen on havainnointien dokumentointia ja toinen vaihe eli tulkinta syntyy vasta, kun pelkistettyä aineistoa on analysoitu. Havaintojen analysointiin voidaan samalla tapaa kuin teemahaastatteluiden osalta käyttää sisällön analyysiä teoriaohjaavasti koodaamismenetelmää käyttäen. (Ojasalo ym. 2014, 119–120.)

Koska havainnointia toteutettiin teemahaastatteluja täydentävänä tutkimusmenetelmänä, suoritettiin aineiston sisältöanalyysi myös teoriaohjaavasti. Muistiinpanojen sisällöt luokiteltiin luvun 4 ja kuvan 8 mukaisiin pääluokkiin siltä osin kuin havainnointiaineisto niihin sopi. Havainnointiaineistot kirjattiin kuvassa 10 esitetyn mukaisesti täydentämään teemahaastatteluista kirjattujen asioiden pääluokkia. Jokainen havainnoinnin muistiinpano koodattiin värikoodein samalla tekniikalla kuin teemahaastattelut.

## 5.6 Teemahaastattelu- ja havainnointiaineiston koonti

Kun teemahaastatteluiden ja havainnoinnin aineistot oli analysoitu, ne yhdistettiin Excel-tauluk-  
koon, joka esitetään kuvassa 10. Jokaisen pääluokan osalta muodostettiin kerätyn aineiston poh-  
jalta omaan soluunsa johdonmukainen tekstikuvaus teoreettisen viitekehyksen mukaisista aiheista  
haastateltavien rooleittain, joissa huomioitiin haastatteluaineistossa toistuvat asiat. Excel-taulu-  
kossa käytettiin aihesarakkeessa samaa värikoodia kuin teemahaastattelujen litteroinnissa ja ha-  
vainnointimuistiinpanojen koodituksessa. Havainnointiaineistoille luotiin Excel-tauluk-  
koon oma sa-  
rakkeensa, jonka soluihin lisättiin täydentäviä kuvauksia tukemaan ja tarkentamaan haastatteluai-  
neistojen pääluokkien kuvauksia. Näin analyysin avulla saatiin kerättyä aineistot yhteen tiedostoon  
ja samaan tauluk-  
koon loogisesti järjestettynä tulkintaa ja johtopäätöksiä varten.

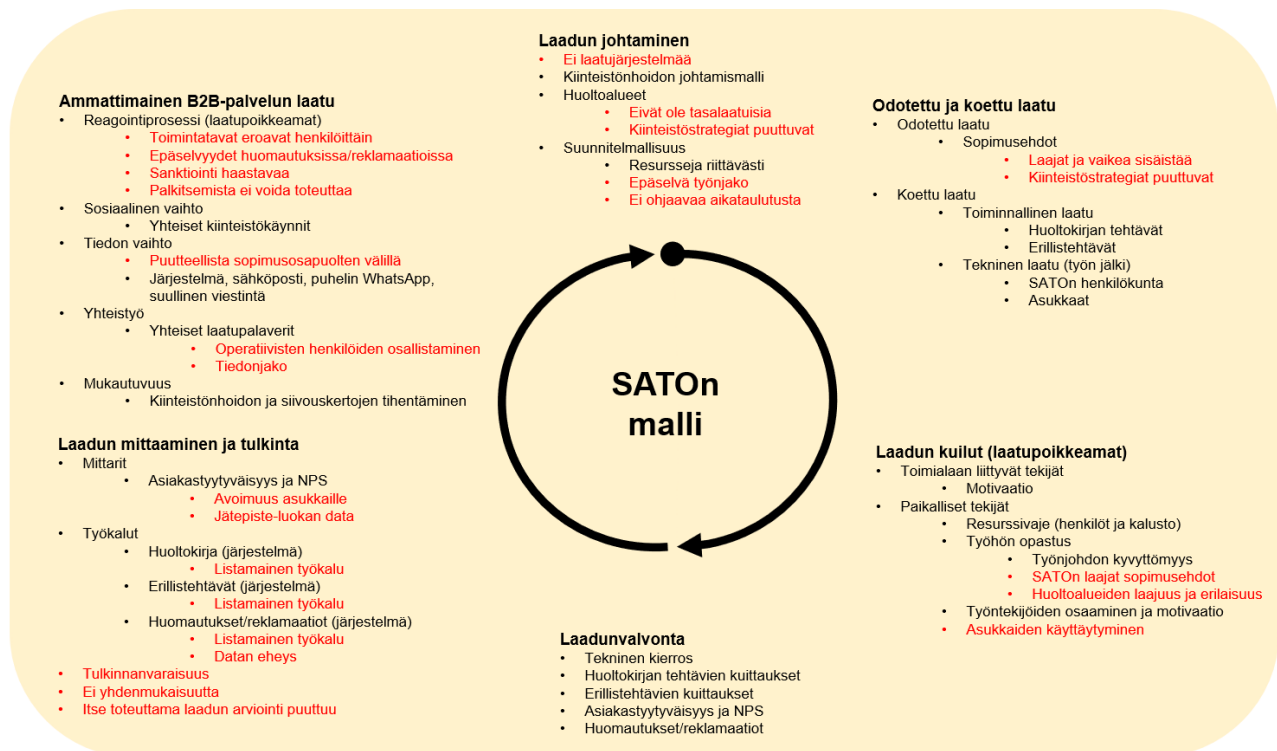
Teoreettisen viitekehyksen aiheet	Haastateltavan rooli			Havainnot
	Laadun tulkitseja ja arvioija	Laadun tulkitseja	Laadun arvioija	
Laadun johtaminen				
Odotettu laatu				
Koettu laatu				
Laadun kulut				
Laadunvalvonta				
Laadun mittaaminen ja tulkinta				
Ammattimainen B2B-palvelun laatu				

Kuva 10. Teemahaastatteluiden ja havainnointiaineiston koontitaulukko

## 6 Teemahaastattelujen ja havainnoinnin tulokset

Tässä luvussa esitetään ensin teemahaastatteluiden ja havainnointiaineiston pohjalta analysoidut tulokset SATOn laadunvalvontamallin lähtötilanteesta, jotka toimivat lähtökohtana aivoriihikokouksen järjestämiselle. Tuloksista esitetään ensin yhteenveto, jonka osia tarkastellaan sen jälkeen tarkemmin omissa alaluvuissaan.

### 6.1 SATOn laadunvalvonnan lähtötilanne



Kuva 11. SATOn laadunvalvonnan lähtötilanteen malli

SATOn lähtötilanne laadunvalvonnan ja siihen läheisesti kytköksissä olevien asioiden osalta on kiteytetty kuvaan 11. Kuvassa esitetään teoreettisen viitekehyksen kuvan 8 mukaiset pääluokat, joiden alle on listattu teemahaastatteluiden avulla selvitetty ja havainnoimalla huomioitua SATOn toimintaa kuvaavat asiat ja toiminnot. Mustalla värillä on ilmaistu SATOn tai sen kumppaniyrityksiin liittyvät toiminnot ja asiat lähtötilanteessa. Punaisella värillä on esitetty puutteet tai asiat, joilla on koettu olevan negatiivinen vaikutus SATOn toimintaan laadunvalvonnan lähtötilanteen mallissa. Kuvan keskellä esitetty nuoliympyrä lähtöpisteen kanssa kuvastaa pääluokkien ja niihin liittyvien asioiden käsittelyjärjestystä seuraavissa alaluvuissa laadun johtamisesta alkaen, joissa syvennyttään tarkemmin jokaiseen pääluokkaan SATOn lähtötilanteen mallissa.

### 6.1.1 Laadun johtaminen SATOssa

Laadun tulkitsijoiden mukaan SATOssa ei ole käytössä laatujärjestelmää, jossa olisi suunniteltu prosessit, parhaat toimintatavat ja käytännöt laadunvalvonnan toteuttamisen tueksi. Eräs haastateltava laadun tulkitsija kuvaili laadun johtamisen rakenteita, jotka on perustettu kolmiportaisen kiinteistönhoidon johtamismallin ympärille. Ensimmäinen porras on johdon taso, jossa suunnitellaan, määritetään ja käydään asioita läpi isossa kuvassa kiinteistöhoitoon liittyen. Toinen porras on operatiivinen taso, joka tarkoittaa asioiden läpikäyntiä johdon, kiinteistövastaavien, kiinteistöillä toimivien operatiivisten henkilöiden ja kumppaniyritysten edustajien kanssa. Kolmas porras käsittää käytännön tekemisen tason, johon liittyy SATOn toteuttama laadunvalvonta ja kumppaniyritysten toteuttama omavalvonta. Hänen mukaansa johtamisen malli on uusi ja sisältää monia asioita, joita ei ole ehditty kehittää tavoitelaan saakka. Laadun tulkitsijoiden ja arvioijien mukaan laadun johtamisessa keskitytään enemmän laadunvalvontaan ja kiinteistöhoitokumppaniyrityksien annetaan käyttää vapaasti omia laadunhallintamenetelmiään.

Laadun tulkitsijoita sekä erästä laadun tulkitsijaa ja arvioijaa haastateltaessa ilmeni, että SATO kilpailuttaa kiinteistöhoitokumppaniyritykset huoltoalueittain, jotka on jaettu maantieteellisesti. Huoltoalueet ovat laajoja ja yksi huoltoalue voi käsittää kymmenen kiinteistövastaavan vastuukiinteistöjä. Kilpailutus toteutetaan joko avoimena kilpailutuksena tai etukäteen kartoitettujen kumppaniyritysehdoikkaiden kesken. Kilpailutusvaiheessa ehdokkaista selvitetään ensin resurssitarjonta, tehdään taustaselvitykset ja tutkitaan toiminnan historia onnistumisten osalta. Tarkoituksena on löytää kumppaniyritys, joka sijaitsee maantieteellisesti mielekkään etäisyyden päässä huoltoalueesta. Kilpailutus suoritetaan joko kaikista huoltoalueista kerralla tai keskitytään vain yksittäisten huoltoalueiden kilpailutukseen. Kilpailutuksessa solmitaan määräaikaiset sopimukset, jotka voivat jatkua toistaiseksi voimassa olevina määräajan päätyttyä.

Huoltoalueet eroavat toisistaan koon, kiinteistöjen ikärakenteen, maantieteellisen sijainnin, pihamaastojen ja asukasrakenteen osalta. Laadun tulkitsijat sekä laadun tulkitsijat ja arvioijat ovat yhtä mieltä siitä, että SATOssa koetaan jatkossa kehittämistarvetta huoltoalueiden suunnitteluun, koska ne eivät ole tasalaatuisia keskenään. Laadun tulkitsijoiden sekä laadun tulkitsijoiden ja arvioijien mukaan huoltoalueisiin ei ole sisällytetty kiinteistökohtaisia strategioita eli tavoitteita, jotka asettaisivat erilaiset laatuodotukset kiinteistöhoitolle kiinteistöittäin. Erään haastatellun laadun arvioijan ja tulkitsijan mukaan hänen vastuualueellaan on kiinteistö, jossa on suojeltu piha-alue, jolloin kiinteistöstrategiaan sisällytetyllä korkeammalla laatuodotuksella olisi suuri merkitys.

Kaikissa haastateltavien rooleissa esiintyi yhteinen näkemys siitä, että laadun johtamisesta puuttuu suunnitelmallisuus. Kaikkien haastateltavien mielestä henkilöresursseja laadunvalvontaan on olemassa SATOn omien talomestareiden ja kiinteistövastaavien toimesta. Osa laadun tulkitsijoista

kuitenkin näkee, että kaikki kiinteistövastaavat eivät miellä laadunvalvontaa osaksi työtehtäviään, jolloin talomestarit toteuttavat laadunvalvontaa kiinteistöillä yksin. Haastatellut laadun arvioijat toivoivat kiinteistövastaavilta enemmän apuja laadunvalvontaan, jotta he toimisivat siinä laadun arvioijien tutkapareina, jolloin saataisiin muodostettua parempi kokonaiskuva vallitsevasta laatutilanteesta. Laadun tulkitsijat ja arvioijat sekä laadun arvioijat kokivat, että laadunvalvontaan ei ole myöskään muodostettu yhteistä aikataulutettua linjausta, jolloin laadunvalvonnasta puuttuu systemaattisuus, koska sitä toteutetaan epäsäännöllisin aikavälein.

### 6.1.2 Odotettu ja koettu laatu SATOn mallissa

Laadun tulkitsijoita sekä laadun tulkitsijoita ja arvioijia haastatteleamalla tekijälle vahvistui käsitys siitä, että odotettu laatu SATOn lähtötilanteen mallissa keskittyy SATOn ja kiinteistönhoitokumppanin välisiin sopimusehtoihin, jotka ovat kaikille kiinteistönhoitokumppaneille samat, mikä helpottaa laadunvalvonnan seurantaa. SATOn päätavoitteina on asiakaskokemuksen parantaminen ja erinomainen kiinteistönhoito, joissa tärkeintä on tehtävien hoitaminen sovitussa määräajassa ja laadukkaasti. Sopimuksissa SATOn odottamaa laatua tukevat vastuullisuus- ja luotettavuuslausekkeet sekä palkitsemis- ja sanktiolausekkeet. Laadun tulkitsijoiden mukaan SATOn laatuodotukset on mainittu kilpailutusvaiheessa jo tarjouspyyntöasiakirjoissa, mutta ei itse sopimuksissa. Kuten alaluvussa 6.1.1 mainittiin, niin kiinteistökohtaisia strategioita ei ole kuitenkaan luotu, joten laatuodotukset ovat kaikille kiinteistöille samat. Sopimusehdoissa dominoi kiinteistönhoidon osuus, koska siivous toteutetaan suurimmaksi osaksi kiinteistönhoitokumppaniyrittäjien aliurakointina. Laadun tulkitsijat kokevat, että jatkossa on tarkoitus eriyttää siivouksen rooli omaksi sopimuskokonaisuudekseen siivouksen erillisellä kilpailutuksella.

Sopimusehtoja havainnoimalla selvisi, että palvelukuvaukset ja tehtäväluettelot on kuvattu sopimuksissa tarkasti ja yksityiskohtaisesti. Tehtäväluettelon pituus, joka sisältää siivousohjelman ja kiinteistöhuollon tehtävien kuvaukset, on monen kymmenen sivun pituinen. Koska tehtäväluettelo on hyvin laaja, kokee moni haastateltava jokaisessa roolissa niiden sisäistämisen haasteita ja toivoo SATOlta niiden osalta toistuvaa sisäistä perehdytystä sekä koulutusta myös kumppaniyrittäjille, jotta niihin kehittyisi syvempi ymmärrys, mikä edesauttaisi laadunvalvontaa. Havainnoinnin perusteella sopimusten tehtäväluettelo on haastavaa tulkita, koska se sisältää paljon SATOn talomestareiden sekä kiinteistönhoidon työtehtäviä, jotka on eritelty sopimuksessa toisistaan värikoodein. Tehtäväluettelosta puuttuu selkeä rakenne, jotta sen tulkinta olisi yksinkertaisempaa. Laadun tulkitsijat ja arvioijat sekä laadun arvioijat kokevat, etteivät sopimukset tehtäväluetteloineen ole myöskään järjestelmässä avoimesti käyttäjien saavutettavissa.

Haastatteleamalla kaikkien roolien edustajia heidän toteuttamastaan laadunvalvonnasta selvisi, että SATOssa koettuun laatuun liittyvä toiminnallinen laatu, jossa SATO osallistuu kiinteistönhoidon

palveluntuotantoprosessiin, perustuu erillistehtävien toimeksiantoihin ja huoltokirjan mukaisten enakkoon aikataulutettujen tehtävien kuittauksiin.

Havainnoimalla SATOn kiinteistötietojärjestelmää ilmeni, että erillistehtävistä luodaan SATOn toimesta kiinteistönhoitokumppanille järjestelmän kautta tilausehdotus, jolloin palveluntuotantoprosessissa SATO ja palveluntarjoaja eivät tapaa fyysisesti, vaan kontaktointi tapahtuu pääasiassa järjestelmän kautta. Erillistehtävät ovat työtehtäviä, jotka eivät kuulu SATOn ja kumppaniyrityksen väliseen sopimukseen ja ne on erikseen hinnoiteltu. Tarve erillistehtävälle muodostuu joko SATOn oman henkilökunnan havainnoinnin seurauksena tai asukkaan yhteydenotosta, jonka jälkeen SATO luo tilausehdotuksen kumppaniyritykselle toimeksiantona järjestelmän kautta, jolloin kumppaniyritys lisää sen toteuttamiselle järjestelmään hinnan laskutusta varten ja toteuttaa työn. Erillistehtävä merkitään järjestelmään suoritetuksi ratkaisukuvauksineen, kun se on saatettu valmiiksi.

Havainnointiaineiston perusteella SATOn rooli palveluntuotantoprosessissa huoltokirjan aikataulutettujen tehtävien osalta on suunnitteleva eli SATO suunnittelee ja luo aikataulut järjestelmään huoltokirjan mukaisiin tehtäviin, jotka näkyvät kumppaniyritykselle. Kiinteistönhoitaja kuittaa aikataulutetut huoltokirjan työtehtävät järjestelmään suoritetuksi. Aikataulutetut tehtävät on luotu järjestelmään kiinteistötasolle, mutta kiinteistönhoidon asiantuntijan mukaan huoltokirjan jatkokehitysvaiheessa ne on tarkoitus luoda tarkemmin tila-/laitetasolle.

Havainnointiaineiston perusteella tekninen laatu eli palvelun lopputulos tarkoittaa SATOn ja kiinteistönhoitokumppaniyrityksen välisessä liiketoiminnassa kumppanin toteuttaman työn laadullista lopputulosta eli työn jälkeä. Kiinteistön rakennusten ulkopuoliset kiinteistönhoitotehtävät ja rakennusten sisäpuolinen siivous ovat tehtäviä, joiden lopputulos näkyy konkreettisena lopputuloksena paikan päällä kiinteistön asukkaille ja SATOn henkilökunnalle. Tekijän toteuttamalla havainnointikierroksilla kiinteistöillä vahvistui käsitys siitä, että laadukkaalla lopputuloksella on merkittävä vaikutus asumisviihtyvyyteen, joten laadunvalvonnalla on tärkeä rooli lopputuloksen todentamisessa. Tekninen laatu selviää SATOn suorittamassa laadun arvioinnissa ja asukkaan havainnoimana, jolloin saattaa syntyä aihetta huomauttaa tai reklamoida, jos tekninen laatu ei ole odotusten mukaisella tasolla. Havainnointiaineisto osoitti myös, että kaikissa työtehtävissä laadun tasoon vaikuttaa työn suorittamisen aikataulu, joka tulee esille SATOn henkilökunnalle joko kiinteistöllä suoritettavan teknisen kierroksen yhteydessä tai järjestelmän kautta tarkasteltaessa huoltokirjan mukaisten aikataulutettujen tehtävien sekä erillistehtävien suoritusajoja suhteessa niiden odotettuihin suoritusajoihin.

### 6.1.3 Laadun kuilut eli laatupoikkeamat SATOn asiakkuuksissa

Laadun tulkitsijoiden ja arvioijien sekä laadun arvioijien näkemysten mukaisesti SATOn sopimussuhteissa kiinteistönhoidon laatupoikkeamat vaihtelevat paljon kumppaniyrityksittäin ja huoltoalueittain. Haastateltavat esittivät laatupoikkeamien syitä sekä laajemmasta että paikallisemmasta näkökulmasta. Laadun tulkitsijoiden laajemman näkökulman mukaan kiinteistönhoito on työnä tärkeää ja näkyvää, mutta se on kovasti kilpailutettu ala ja työtehtävistä ei haluta maksaa korkeaa hintaa, joka takaisi alan yrityksille paljon voittokatetta. Koska SATOn sopimusehdot ovat hyvin yksityiskohtaisia tarkasti eriteltyine tehtävälueellineen, ei kiinteistönhoitokumppaniyritykselle jää paljon ylimääräisiä erillistehtäviä suoritettavaksi, jotka eivät kuulu sopimusehtoihin. Erillistehtävät suoritetaan erillisen hintatason mukaan, jossa voittokate on suurempi kuin sopimusehtojen mukaisissa tehtävissä. Tämä saattaa vaikuttaa kiinteistönhoitokumppanin motivaatioon liittyviin tekijöihin, jolloin pyritään suorittamaan tehtäviä vain silmämääräisesti, jotta päästään mahdollisimman helpolla.

Paikallisemmasta näkökulmasta katsottuna haastateltavat kaikissa rooleissa kokevat, että kiinteistönhoitokumppanin resurssit eivät aina riitä suoriutumaan työtehtävistä laadukkaasti. Kiinteistöhoitoalalla henkilöstön vaihtuvuus on korkeaa, jolloin joudutaan mukautumaan muuttuviin tilanteisiin rekrytoimalla uusia henkilöitä ja panostamalla heidän perehdytykseensä ennen kuin he oppivat työskentelemään tehokkaasti ja laadukkaasti. Lisäksi huoltokaluston resurssit voivat vaikuttaa laatupoikkeamien syntyyn, jos esimerkiksi lumenaurauskalustoa menee äkillisesti toimintakunnottomaksi, joka vaikuttaa työn tehokkuuteen laskevasti. Kaikissa haastateltavien rooleissa koetaan laatupoikkeamien liittyvän myös kiinteistönhoitokumppanin työnjohdon kyvyttömyyteen opastaa työntekijänsä toimimaan SATOn sopimusehtojen mukaisesti, johon syyksi koetaan SATOn huoltoalueiden laajuus ja keskinäinen erilaisuus sekä sopimusehtojen tehtävälueellon haastava sisäistettävyys. Yhden haastateltavan laadun arvioijan mukaan jotkut kiinteistönhoitajat eivät tiedä jopa kiinteistöjen välisiä rajoja, joissa he työskentelevät.

Haastateltavat kaikissa rooleissa kokevat, että kiinteistönhoitokumppanin työntekijöiden osaaminen on vaihtelevaa, joka aiheuttaa myös laatupoikkeamia. Lisäksi motivaatiossa koetaan puutteita. Koneita käyttämään tottuneita kiinteistönhoitajia on haastavaa motivoida suorittamaan työtehtäviä, joita suoritetaan muuten kuin koneita käyttämällä. Kaikilla kiinteistönhoitajilla ei riitä osaaminen suorittamaan esimerkiksi vihertöitä odotetun mukaisesti. Laadun tulkitsijoiden sekä laadun tulkitsijoiden ja arvioijien mukaan asukkaiden käyttäytyminen voi myös vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon. Jos porraskäytäviä ja rakennusten yleisiä tiloja sotketaan toistuvasti tavallista enemmän, vaikuttaa se siivoustyöntekijän motivaatioon heikentävästi. Kun kiinteistöjen yleisilme on epäsiisti, niin vallitsevan tilanteen koetaan tarttuvan asukkaisiin siten, että he elävät epäsiistissä ympäristössä

välipitämättömämmin. Siksi laadunvalvonta on tärkeässä asemassa, jotta vastaavat tilanteet havaitaan ja normalisoidaan parhaan mukaan.

#### **6.1.4 SATOn toteuttama laadunvalvonta**

Kaikkien haastattelujen ja havainnointiaineiston perusteella laatua valvotaan SATOssa arjen tekemisessä viidellä eri menetelmällä, jotka ovat seuraavat: tekninen kierros kiinteistöllä, huoltokirjan mukaisten töiden seuranta, erillistehtävien eli työtilausten kuittausten seuranta, asiakastyytyväisyys- ja NPS-kysely sekä huomautusten/reklamaatioiden seuranta.

Kaikista haastatteluista selvisi, että teknisiä kierroksia toteuttavat SATOssa pääasiassa laadun tulkitsijat ja arvioijat sekä laadun arvioijat. Kaikissa haastateltavien rooleissa koetaan kriittisimmäksi puutteeksi yhteisen arviointityökalun puuttuminen. Havainnointiaineiston perusteella aikaisemmin on ollut käytössä arviointilomake, jonka käyttö on lopetettu vuonna 2020. Laadun tulkitsijoiden mukaan siihen suurimmat vaikuttajat ovat olleet koronapandemia, SATOn organisaation koon voimakas kasvu talomestarihallinnon myötä ja uuden kiinteistötietojärjestelmän kehittäminen, johon on sidottu paljon resursseja. Laadun tulkitsijoita ja arvioijia sekä laadun arvioijia haastatteleamalla ilmeni, että nykytilanteessa kiinteistöllä käydään arvioimassa laadun tilannetta oman mielen mukaan ilman ohjeistavaa aikataulutusta ja vaihtelevine menetelmineen. Käytössä olevina menetelminä eräillä haastateltavilla on kynän ja paperin käyttäminen, puhelinmuistiinpanot valokuvineen ja jotkut käyttävät edelleen vanhaa arviointilomaketta tulosteversiona, josta ei johdu järjestelmään arviointidataa. Teknisellä kierroksella havaituista laatueroista tehdään suoraan joko huomautus tai reklamaatio järjestelmän kautta kumppaniyritykselle. Lisäksi pienemmistä laatueroista ollaan suoraan yhteydessä kiinteistöhoitokumppaniin puhelimitse tai sähköpostitse. Laadun tulkitsijat ja arvioijat kertoivat, että aikataulutuksen osalta kiinteistövästävien vuosikelloon on äskettäin lisätty tehtäviksi järjestää kumppaniyrityksen kanssa yhteinen tekninen kierros kiinteistöllä kaksi kertaa vuodessa.

Kaikkien haastattelutulosten perusteella huoltokirjan mukaisten työtehtävien ja erillistehtävien suorittamista ajallaan tarkkailevat vain laadun tulkitsijat ja arvioijat SATOn omasta kiinteistötietojärjestelmästä. Havainnointiaineisto osoittaa, että huoltokirja järjestelmässä työtehtävineen on listamainen ja laaja. Sen hahmottaminen ilman jatkuvaa käyttöä on haastavaa. Osa laadun tulkitsijoista ja arvioijista myönsi, ettei ole sisäistänyt sen käyttöä riittävän hyvin, vaikka sen käyttöön on tarjottu yhteinen perehdytystilaisuus. Havainnoimalla kiinteistötietojärjestelmää ilmeni, että erillistehtävät ovat järjestelmässä myös listamaisesti tilausehdotuksittain, joita on mahdollista suodattaa ja järjestää tarpeen mukaan. Mitä enemmän erillistehtäviä järjestelmään kuitenkin kertyy, niin sitä haastavammaksi niiden hahmottaminen ja valvominen muodostuu listamaisesta näkymästä. Siksi useampi laadun tulkitsija ja arvioija toivoi näkymään selkeämpää ratkaisua.



Laadun tulkitsijat sekä laadun tulkitsijat ja arvioijat seuraavat asiakastyytyväisyyttä asiakaspalautteineen aktiivisesti. Heidän mukaansa asiakastyytyväisyyskysely järjestetään asukkaille rullaavasti vuokrasopimusten alkamisajankohdat huomioiden kaksi kertaa vuodessa NPS-mittauksineen. Kysely esitetään sähköisesti asukkaille, joiden vuokrasopimus on ollut voimassa useamman kuukauden, jotta vastaajille on ehtinyt muodostua näkemys kiinteistönhoidon laadusta. Havainnointiaineistoon perustuen asukkaille esitetyt kysymykset on esitetty liitteen 5 mukaisesti ensin yleisellä NPS-kyselyllä ja siihen liittyvällä avoimella kysymyksellä. Liitteessä on sen jälkeen esitetty asiakastyytyväisyyskyselyn kysymykset kiinteistön ulkoalueisiin, jätehuoltoon ja siivouksen liittyen, joissa arvosanavalikon jälkeen jokaisessa kysymyksessä on mahdollisuus antaa vapaamuotoista palautetta. Tarkemmin havainnoituna jätehuollon kysymyksistä kiinteistönhoidon vastuutyötehtävien arvosteluun liittyy vain kohta jätepisteen siisteys. Havainnointipalaverissa selvisi, että asiakastyytyväisyyskyselyiden luomisessa käytetään apuna Questback-kyselyohjelmaa, josta kysymykset lähetetään asukkaille sähköpostitse. Kyselyiden tulokset johdetaan Qlik Sense-raportointiohjelmaan, joista laadun tulkitsijat havainnoivat tuloksia raportointiympäristöstä.

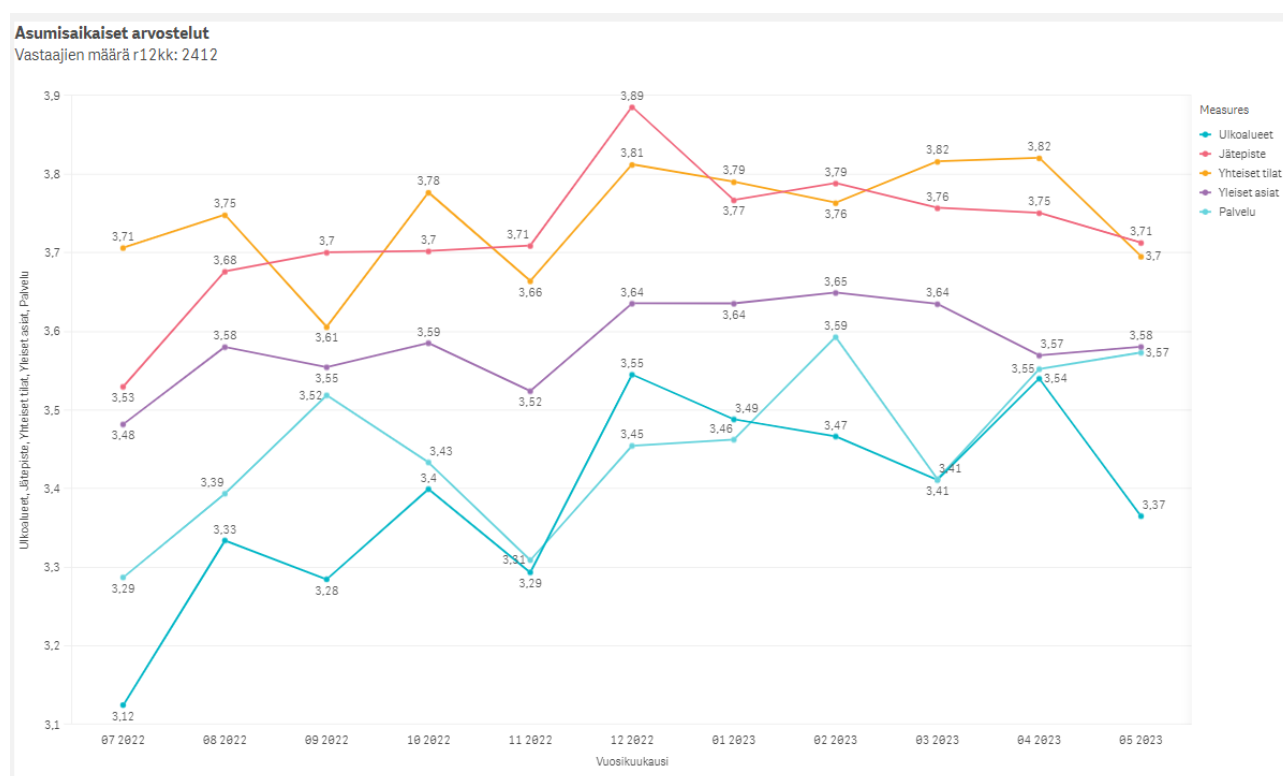
Havainnoimalla selvisi, että huomautukset/reklamaatiot luodaan SATOn oman kiinteistötietojärjestelmän kautta kiinteistöhoitokumppanille. Kuten aikaisemmin mainittiin alaluvussa 6.1.3, niin huomautus/reklamaatio syntyy laadun tulkitsijan ja arvioijan sekä laadun arvioijan toimesta, joka luo sen järjestelmään kiinteistöhoitokumppanin käsiteltäväksi. Laadun tulkitsijoiden ja laadun arvioijien sekä laadun arvioijien mukaan huomautettavan tai reklamoitavan laatupoikkeaman voi myös havainnoida asukas. Siinä tapauksessa huomautuksen/reklamaation varsinaista luomista järjestelmään, on SATOn henkilön todettava asian paikkansapitävyys kiinteistöllä. Kaikkien haastattelujen perusteella huomautusten/reklamaatioiden lukumääriä ja niiden sisältöä tulkitsevat SATOssa laadun tulkitsijat sekä laadun tulkitsijat ja arvioijat. Laadun tulkitsijoilta saadun tiedon mukaan huomautusten/reklamaatioiden toiminto on kehitetty SATOn kiinteistötietojärjestelmään hiljattain, joten kyse on uudesta toiminnosta. Havainnointiaineiston mukaisesti huomautusten/reklamaatioiden datan tulkintaa suoritetaan SATOn oman kiinteistötietojärjestelmän listamaisesta näkymästä, jossa on mahdollisuus suodattaa ja järjestää tietoa.

### **6.1.5 Laadun mittaaminen ja laadun tulkinta SATOssa**

Laadun johtamisen suunnitelmattomuus näkyy SATOn mallissa eniten laadun mittaamisessa ja laadun tulkinnassa. Kaikki haastateltavat mielsivät aikataulutuksen ja yhdenmukaisuuden puuttuvan laadun mittaamisesta, joka juontuu yhdenmukaisten laadunvalvontamenetelmien ja selkeiden mittareiden puutteesta, joilla on vaikutusta laadun arviointiin, tulkintaan ja johtopäätöksien muodostamiseen. Laadun tulkinta on kaikkien haastatteluiden perusteella hajautunut SATOssa työroolien mukaisesti. Laadun tulkitsijat käyttävät vain asiakastyytyväisyyden mittaria ja seuraavat

huomautuksia/reklamaatioita. Laadun tulkitsijat ja arvioijat muodostavat kokonaiskäsityksensä laadusta niiden lisäksi myös seuraamalla huoltokirjan mukaisten tehtävien ja erillistehtävien kuittauksia odotetun aikataulun mukaan. Laadun arvioijat keskittyvät vain laadun arviointiin. Laadun tulkitsijat sekä laadun tulkitsijat ja arvioijat ovat yhtä mieltä siitä, että laadun tulkintaa varten tarvitaan enemmän yhdenmukaisia mittareita, jotka on koottu yhteen paikkaan kaikkien saavutettaviksi. Jotta mittarit olisivat yhdenmukaisia, on niistä ehkäistävä tulkinnanvaraisuuden mahdollisuus.

SATOn laadunvalvonnan työkaluja ja mittareita havainnoimalla ilmeni, että SATOlla on käytössä laadun tulkintaa varten vain yksi konkreettinen mittari asiakastytyvyydestä Qlik Sense-raportointiohjelmassa, mutta kaikista muista alaluvussa 6.1.4 mainituista laadunvalvontamenetelmistä puuttuvat mittarit ja käytössä on listamaisia työkaluja, joita ei ole selkeää havainnoida.



Kuva 12. SATOn asiakastytyvyyden mittari

Havainnointiaineiston mukaisesti asiakastytyvyyden mittari esitetään kuvassa 12. Mittaria tarkemmin havainnoimalla ilmeni, että siinä käytetään liitteen 5 kyselyn mukaista arvoasteikkoa 1–5 ja vastausdatasta on muodostettu viivadiagrammi, joka osoittaa vuoden aikaisen trendin asiakastytyvyydestä kiinteistönhoidon tehtäväalueittain. Jätepisteluoikkaan kuitenkin sisältyy myös kunnallisen jätehuollon työtehtäviin liittyvää arviointia, jolloin kiinteistöhoitokumppanin työtehtäväalueen eli jätepisteen siisteyden arvosana uppoaa kyseiseen kokonaisuuteen. Vastaajien lukumäärä esitetään viivakaavion vasemmassa yläreunassa. Viivakaaviota on mahdollista suodattaa

kiinteistöhoitokumppaneittain ja tuloksia voidaan tulkita aina kiinteistötasolle. Mittarista puuttuu kuitenkin mahdollisuus suodattaa dataa huoltoalueittain.

Laadun tulkitsijat sekä laadun tulkitsijat ja arvioijat kokivat mittarin selkeäksi ja helpoksi tulkita. He kuitenkin tiedostivat, että pelkästään asukkaiden kokemukset eivät ole riittäviä muodostamaan kokonaisvaltaista kuvaa kumppaniyritysten työn laadusta. Havainnointiaineiston mukaisesti SATO on asukkaidensa suuntaan avoimesti esittänyt kiinteistöjen ilmoitustauluilla siivousohjelman sisällön tiivistetysti, joka esitetään liitteessä 6, mutta rakennusten ulkopuolisesta kiinteistönhoidon tehtävistä ei asukkaille esitetä vastaavanlaista tietoa ja suurin osa kaikista haastateltavista näkee avoimuuden asukkaiden suuntaan myös kyseisessä asiassa tarpeelliseksi, koska avoimuudella on vaikutusta asiakastytyvyyden mittaamisen luotettavuuteen.

Teknisen kierroksen avulla SATO:n itse suorittamasta laadunvalvonnasta kiinteistöillä puuttuu yhdenmukainen työkalu eli yhteinen arviointilomake, joka on kaikkien haastateltavien mielestä laadunvalvonnan datan keräämisen kannalta elintärkeä. Ilman sitä ja siihen liittyvää mittaria ei ole mahdollista muodostaa ammattimaiseen arviointiin perustuvaa näkemystä kumppaniyritysten työn laadusta. Laadun arvioijien ja tulkitsijoiden sekä laadun arvioijien kokemusten mukaan SATO:n vallitsevassa mallissa teknisten kierrosten tarkoituksena on todeta laatupoikkeamat ja tehdä niistä suoraan huomautus/reklamaatio. Silloin kuitenkin keskitytään vain kiinteistöhoitokumppanin työn laadussa negatiivisiin laatupoikkeamiin ja kumppaniyrityksen positiiviset onnistumiset jäävät noteeraamatta.

Laadun arvioijat sekä laadun tulkitsijat ja arvioijat kokivat aikaisemmin SATO:n käytössä olleen arviointilomakkeen tulkinnanvaraiseksi. Siinä käytettiin arvoasteikkoa 1–5, mutta työtehtävien arvioinnin kohdalla ei ollut minkäänlaista ohjeistusta, mitä arvosanaa tulisi käyttää kussakin arvosteltavassa kohdassa, mikä aiheutti tulkinnanvaraisuuksia ja moni arvioija päätyi siksi merkitsemään usein arvosanaksi numeron 3. Lisäksi arviointia tehdessään koettiin haasteelliseksi myös kiinteistöjen erilaisuus ikärakenteen osalta varsinkin siivouksen laadun arvioinnissa, koska kuluneiden pintojen puhtauden arviointia on haastavampaa suorittaa kuin uusien pintojen. Tekijä totesi myös samat ongelmat havainnointikierroksilla kiinteistöillä. Havainnointiaineiston mukaan Qlik Sense-raportointiohjelmasta löytyy samantyylinen viivakaaviomittari SATO:n toteuttamalle ammattimaiselle laadunarvioinnille kuin kuvassa 12, jossa on samanlaisia suodatusmahdollisuuksia kuin asiakastytyvyysmittarissa, mutta vuodesta 2020 alkaen ei mittariin ole kertynyt enää dataa yhteisen arviointilomakkeen puuttumisen takia.

Laadun arvioijat ja tulkitsijat sekä laadun arvioijat esittivät näkemyksensä yhdenmukaisuuden puuttumisesta myös laadun arvioinnin aikataulutuksessa. Osa näkee tarpeelliseksi suorittaa omaehtoista laadun arviointia viikoittain ja osa käy kiinteistöillä laatupoikkeamien esiinnyttyä tai muuten

sattumanvaraisesti harvemmin. Useampi laadun arvioija painotti myös teknisen kierroksen päiväkohtaisen aikataulutuksen suunnitelmallisuutta, jotta arviointikierros suoritetaan sellaisena päivänä tiettyyn kellonaikaan, jolloin siivous ja roskalenkit on äskettäin toteutettu, koska SATOn sopimusehtojen mukaisesti ne suoritetaan samoina viikonpäivinä. Laadun tulkitsijat ja arvioijat sekä laadun arvioijat kokivat myös kausiluonteisten töiden arvioinnin edellyttävän suunnitelmallisuutta sopimusehtojen tehtäväkohtaiset ehdot ja sääolosuhteet huomioiden. Säännönmukaisella teknisen kierroksen aikataulutuksella huolehditaan riittävän laajan datan kertymisestä ja päiväkohtainen suunnittelu vaikuttaa laadun arvioinnin yhdenmukaisuuteen.

Kuten alaluvussa 6.1.4 mainittiin, niin huomautusten/reklamaatioiden, huoltokirjan aikataulutettujen tehtävien ja erillistehtävien seurantatyökalut ovat SATOn järjestelmässä listamaisessa muodossa tulkintaa varten. Koska havaintojen perusteella kyseisistä työkaluista ei ole muodostettu mittareita, jotka osoittaisivat selkeän kuvan tehtävien toteuttamisesta odotetun aikataulun mukaisesti ja huomautusten/reklamaatioiden lukumäärät ajankohtineen sekä luokitteluihinkin, on työkaluja käyttämällä riskinä tehdä tulkinnanvaraisia johtopäätöksiä, jotka eroavat laadun tulkitsijoiden kesken. Huomautuksia/reklamaatioita havainnoimalla ilmeni, että reklamaatioita on tehty SATOn järjestelmään huomattavasti suurempi määrä kuin huomautuksia. Koska toiminto järjestelmässä on uusi, niin käyttäjiltä puuttuu näkemys huomautuksen ja reklamaation käsitteellisestä erosta, jolloin sisäinen perehdytys on tarpeen, jotta järjestelmän data ei vääristy ja vaikuta tulkintoihin sekä johtopäätöksien muodostumiseen.

### **6.1.6 Ammattimaisen B2B-palvelun laadun muodostuminen SATOn asiakkuuksissa**

Laadun tulkitsijat kertoivat, että SATOssa on luotu reagointiprosessi laatupoikkeamien esiintyessä. Pienemmän laatupoikkeaman esiintyessä asiasta huomautetaan kiinteistönhoitokumppania ja seuraava askel on reklamaatio, joka voi myös ohittaa huomautuksen, mikäli laatupoikkeama koetaan vakavammaksi. Kummassakin vaihtoehdossa kumppaniyritykselle annetaan aikataulu, johon mennessä se saattaa laatupoikkeaman kuntoon. Jos kumppaniyritys ei kykene hoitamaan velvoitteitaan ja ilmiö jatkuu pitkään, niin mahdollisuutena on teettää työ ulkopuolisella toimijalla ja sanktioita sopimusehtojen mukaisesti yhden kuukauden sopimushinta kiinteistönhoidon maksuista. Mikäli ongelmia on lukuisia ja niiden todetaan jatkuvan pitkään, niin vaihtoehtona on irrottaa sopimuksesta kumppaniyrityksen vastuualueelle kuuluvia yksittäisiä kiinteistöjä tai kokonainen huoltoalue, joka tarkoittaisi sopimuskumppanin vaihtamista toiseen.

Vaikka SATOssa on käytössä reagointiprosessi, niin laadun tulkitsijoita ja arvioijia sekä laadun arvioijia haastatteleamalla selvisi, että toimintatavat eroavat henkilöittäin. Osa laadun tulkitsijoista ja arvioijista sekä laadun arvioijista on edelleen yhteydessä kumppaniyritykseen puhelimitse, WhatsAppilla tai sähköpostitse, jolloin järjestelmään ei kirjaudu jälkeä laatupoikkeamista. Laadun

arvioijille on myös epäselvää SATOn reagoitiprosessissa, kuinka monta huomautusta annetaan ennen kuin on tarve esittää reklamaatio. Laadun tulkitsijat kokevat sanktion käyttämisen SATOssa haasteelliseksi, koska on tiedostettava tarkasti, ovatko laatupoikkeamat kertaluonteisia vai jatkuvia. Kyseistä seuranta varten ei ole kehitetty riittävän hyviä työkaluja eikä mittareita. Laadun arvioijat puolestaan toivoivat sanktion käyttämistä useammin. Osa laadun tulkitsijoista painotti, että laatu-poikkeamat voivat olla myös positiivisia odotettuun laatuun nähden ja valtaosassa SATOn ja kiinteistönhoitokumppaneiden välisissä sopimusehdoissa on palkitsemislauseke, joka liittyy erinomaiseen laatuun, mutta sitä ei ole enää käytetty SATOn otettua talomestarimallin käyttöön. Palkitsemisen perusteita ei ole myöskään voitu todentaa nykyisillä työkaluilla ja mittareilla.

Kaikkien haastatteluiden perusteella ammattimaisen B2B-palvelun synnyssä SATOn ja kumppaniyritysten välillä esiintyy sosiaalista vaihtoa, tiedon vaihtoa, yhteistyötä ja mukautumista. Sosiaalinen vaihto korostuu, kun SATOn kiinteistöillä toimiva laadun tulkitsija ja arvioija tai laadun arvioija käy yhdessä kumppaniyrityksen edustajan kanssa paikan päällä läpi kumppaniyrityksen vastuulle kuuluvia työtehtäviä ja niissä esiintyneitä laatu-poikkeamia.

Laadun tulkitsijoiden ja arvioijien sekä laadun arvioijien mukaan tietoa vaihdetaan suullisesti, mutta myös järjestelmän kautta huomautuksien/reklamaatioiden muodossa, jolloin SATOssa kirjataan havaittu laatu-poikkeama tarkasti kuvineen, selitteineen ja havainto-aikoineen. Lisäksi tietoa vaihdetaan kumppaniyrityksen kanssa puhelimitse, WhatsAppilla ja sähköpostitse. Haastatellut laadun tulkitsijat ja arvioijat kokivat, että kumppaniyrityksen ja SATOn välinen tiedon vaihto voisi olla puolin ja toisin vieläkin avoimempaa. He kokivat ongelmaksi kumppaniyritysten suunnasta ilmoitusten puuttumisen sovittujen työtehtävien saattamisesta loppuun.

Laadun tulkitsijoiden sekä laadun tulkitsijoiden ja arvioijien mukaan yhteistyön osalta SATO ja kumppaniyritykset pitävät yhteisiä laatu-palavereita neljä kertaa vuodessa, joissa kerrotaan kumppaniyrityksille, miten SATO kokee heidän suoriutuneen positiivista palautetta säästelemättä. Osa laadun arvioijista koki tarpeelliseksi oman osallistumisensa yhteispalaverihin, johon heillä ei ole vielä ollut mahdollisuutta. He kokivat, että heidän avullaan voitaisiin tuoda tärkeitä laatu-havaintoja yhteispalaverihin suoraan kiinteistöiltä. Laadun arvioijat eivät myöskään ole saaneet yhteispalavereista muistioita tiedokseen.

Kaikkien haastateltavien mukaan SATOn mallissa mukautuminen tarkoittaa pääasiassa sopimusehtojen lausekkeen aktivointia, jolloin tarvittaessa tiennetään kiinteistönhoitajan tai siivoojan käyntikertoja kiinteistöllä viikkotasolla, jos siihen havaitaan tarvetta. Mukautumista on SATOn toimesta toteutettu ajoittain, kun on havaittu asukkaiden käyttäytymisen vaikuttavan kiinteistön siisteyteen, jolloin tilanne yritetään palauttaa ennalleen kyseisellä toimenpiteellä.

## 7 Aivoriihi tutkimusmenetelmänä

Tässä luvussa kuvaillaan ensin aivoriieä yhteisöllisenä tutkimusmenetelmänä, jonka jälkeen käydään läpi aivoriiehen suunnittelu, toteutustapa ja aivoriihikokouksessa jalostuneet parhaat ideat, jotka toimivat osittain uuden laadunvalvontamallin rakentamisen lähtökohtana.

### 7.1 Aivoriihi yhteisöllisenä ideointimenetelmänä

Teemahaastatteluiden ja havainnoinnin avulla kartoitetun lähtötilanteen jälkeen ideoitiin SATOn kiinteistönhoidon kumppaniyritysten laadunvalvontaan parhaiten soveltuvia ja olennaisia mittareita sekä käytäntöjä yhteisöllistä ideointimenetelmää eli aivoriihikokousta käyttäen. Aivoriihi toimi ideoivana menetelmänä, jonka avulla luotiin perusteet uuden laadunvalvontamallin rakentamisvaiheen eli projektivaiheen käynnistämiseksi.

Yhteisöllisissä ideointimenetelmissä keskipisteenä on luovuus, joka toimii kehittämisen ajurina. Luovuusmenetelmät auttavat uusien näkökulmien, ideoiden ja ratkaisujen tuottamisessa, jotka soveltuvat uusien innovaatioiden luomiseen. Jotta ongelmaan löydetään ratkaisu, on luovuuden ehtona positiivinen ilmapiiri, jota voidaan ruokkia ryhmätyöskentelyllä, jossa vuorovaikutus on keskiössä. Ryhmän vetäjältä edellytetään taitoa johtaa ryhmää ja hallita ongelmanratkaisun menetelmiä. Ideointi ja arviointi on tarpeen pitää toisistaan erillään, jotta arviointi ei tukahduta luovuutta vaalivaa ideointia. Luovissa ratkaisuissa on tärkeää kerätä suuri määrä ideoita, joka edesauttaa arviointia ja takaa paremman laadun tavoitteen saavuttamiseksi eli parhaiden ideoiden löytämiseksi toteutusta varten. Ideoiden suuria määriä edesauttaa ideoijien vapauttaminen ajattelemaan asioita laatikon ulkopuolelta. (Ojasalo ym. 2017 158–160.)

Aivoriihi on luovan ongelmanratkaisun vakiomenetelmä, jossa ideoita syntyy työskentelemällä ryhmässä. Aivoriieä nimitetään myös ideointityöpajaksi, jossa osallistujamäärä on tavallisesti 6–12 henkeä. (Moilanen ym. 2014, 160.) Aivoriiehessä eli ideariiehessä voidaan käyttää tutkimusongelmaa ja tutkimuskysymyksiä ohjaamaan sen läpivientiä. Siihen liittyy aina tavoitteellisuus ja suunnitelmallisuus ennakkoon. (Vilkkä 2021, osa II.) Ryhmää ohjaa vetäjä eli fasilitaattori, joka stimuloi ryhmää ideoimaan uusia ratkaisuja esitettyyn ongelmaan (Ojasalo ym. 2014, 160). Fasilitaattorilla on tiedossaan jo ennakkoon ongelmakohdat, joihin etsitään ideoita. Hän ei kuitenkaan puutu eikä osallistu keskusteluun. (Vilkkä 2021, osa II.)

Aivoriihikokous on nelivaiheinen. Se alkaa esivaiheella, jossa asetetaan aivoriiehen tavoitteet rajauksineen. Sitä seuraa lämmittelyvaihe, jossa osallistujat pyritään saattamaan mielentilaan, missä ennakkoluulot ja mieltä rajoittavat tekijät jätetään syrjään. Fasilitaattori esittelee samalla osallistujille toimintaperiaatteet. Kolmas vaihe eli ideointivaihe alkaa vapaalla ideoinnilla, jossa ideat

syntyvät ilman perusteluja ja niitä ei arvioida. Fasilitaattori kirjaa ideat osallistujien nähtäville, joita on tarkoitus yhdistellä ja kehittää toistuvasti. Kun ideointi vaikuttaa tyrehtyvän, pyrkii fasilitaattori kiihdyttämään sitä uudelleen. Viimeinen vaihe on valintavaihe, jossa syntyneet ideat käyvät läpi kriittisen arvioinnin prosessin, jota ohjaa fasilitaattori. Tarkoituksena on löytää paras ja toteuttamiskelpoisin idea, jonka valintaan käytetään kaikkia aivoriiheen osallistuvia henkilöitä. (Ojasalo ym. 2014, 160–161.)

## 7.2 Aivoriihen suunnittelu

Aivoriihikokouksen suunnittelu aloitettiin esivalmistelevalle palaverilla 28.8.2023, johon osallistuivat tekijä, kiinteistönhoidon kumppanuuksista vastaava johtaja ja kiinteistönhoidon asiantuntija. Palaverissa käytiin läpi SATOn laadunvalvonnan lähtötilannetta keskittyen tarkemmin kuvaan 11. Palaveriin osallistujat olivat yhtä mieltä siitä, että laadun mittaamisen ja tulkinnan kehittäminen on ensiaskel koko SATOn kiinteistöhoitokumppaneiden työn laadunvalvonnan kehittämiseksi. Jotta SATO oppii ymmärtämään paremmin kiinteistönhoidon kumppaneiden työn laatua, on sitä varten oltava käytössä SATOn kannalta oikeat mittarit, niitä tukevat työkalut ja yhtenäiset toimintatavat, jotta mittareille muodostuu riittävä luotettavuus ja niitä on selkeää tulkita ilman tulkinnanvaraisuuksia. Palaverissa sovittiin, että SATOn organisaation sisällä pidetään kahden tunnin pituinen aivoriihikokous kahden viikon kuluessa keskittyen laadun mittaamisen ja tulkinnan kehittämisen ideointiin kutsumalla osallistujiksi laadun tulkitsijoita, laadun tulkitsijoita ja arvioijia sekä laadun arvioijia. Palaverissa pidettiin tärkeänä asiana muodostaa ideointi yhteisöllistä kehittämismenetelmää käyttäen, jotta saadaan riittävästi ideoita eri näkökulmista uuden laadunvalvontamallin rakentamisvaihetta varten. Aivoriihikokouksen fasilitaattoriksi päätettiin pyytää SATOn asiakaskokemuksesta vastaava henkilö, jolla on aikaisempaa kokemusta vastaavien tilaisuuksien fasilitoinnista.

29.8.2023 pidettiin suunnittelupalaveri kiinteistönhoidon kumppanuuksista vastaavan johtajan, tulevan aivoriihikokouksen fasilitaattorin ja tekijän kesken. Tekijä esitteli osallistujille SATOn laadunvalvontamallin lähtötilannetta ja tarpeita, jotka toimivat aivoriihikokouksen tarkoituksena. Palaverissa varmistettiin, että aivoriihikokous järjestetään 11.9.2023 ja fasilitaattori laatii toteutussuunnitelman aivoriihikokoukselle, jonka hän käy tekijän kanssa tarkemmin läpi ennen aivoriihikokouksen toteutusta. Samalla sovittiin, että aivoriihikokoukseen osallistuu 6–12 henkilöä, jotka ilmestyvät paikalle fyysisesti, ja joille lähetetään osallistumiskutsut kuluvan viikon aikana.

Tekijä ja fasilitaattori kävivät yhdessä läpi fasilitaattorin laatiman aivoriihikokouksen toteutussuunnitelman 7.9.2023. Fasilitaattorin ehdotuksen mukaisesti sovittiin, että aivoriihikokouksessa keskitytään ideoimaan laadunvalvontaan liittyviä mittareita ja niiden mittausyksiköitä sekä mittareita tukevia työkaluja ja toimintatapoja. Samalla sovittiin, että raportoinnilliset asiat, kuten mittareiden saatavuus jätetään ratkaistavaksi uuden laadunvalvontamallin rakentamisvaiheeseen, koska

aivoriihikokouksen tavoitteet on pidettävä riittävän yksinkertaisina ottamatta käsittelyyn liian montaa asiaa kerralla. Lisäksi käytiin läpi aivoriihikokouksen läpiviennin runko vaiheineen ja sovittiin, että työkaluna käytetään virtuaalista Mural-ohjelmaa, johon tallentuu kokouksen tulokset.

### 7.3 Aivoriihen toteutus ja tulokset

Aivoriihikokous järjestettiin 11.9.2023 kahden tunnin mittaisena tilaisuutena SATOn päätoimipisteessä. Siihen osallistui fasilitaattorin lisäksi yhteensä seitsemän henkilöä tekijä mukaan luettuna. Osallistujat jakaantuivat rooliensa mukaisesti seuraavasti: tekijä, kaksi laadun tulkitsijaa, kolme laadun tulkitsijaa ja arvioijaa sekä yksi laadun arvioija. Osallistujista yksi laadun tulkitsija sekä yksi laadun tulkitsija ja arvioija osallistuivat aikaisemmin tekijän järjestämiin teemahaastatteluihin.

Tekijä aloitti tilaisuuden lyhyellä puheenvuorolla, jolla ilmaisi aivoriihikokouksen järjestämisen lähtökohdat, sen tarkoituksen ja merkityksen. Aivoriihikokouksen läpivienti koostui neljästä vaiheesta: esivaihe, lämmittelyvaihe, ideointivaihe ja valintavaihe.

Esivaiheessa fasilitaattori esitti lyhyesti osallistujille aivoriihikokouksen tavoitteet, jotka kiteytyvät tutkimuskysymys 3:een: Mitkä ovat soveltuvimmat toimenpiteet, mittarit ja mittausyksiköt, joiden pohjalta voidaan luoda malli, jonka avulla SATO voi seurata ja kehittää kiinteistöhoitokumppaneidensa palvelun laatua? Jotta tavoitteet hahmottuivat tarkemmin osallistujille, niin heille esitettiin myös seuraavat tarkentavat kysymykset: Mitä työkaluja tarvitset voidaksesi seurata kiinteistöhoitokumppaneiden palvelun laatua? Mitä mittareita ja niiden mittausyksiköitä tarvitset voidaksesi seurata kiinteistöhoitokumppaneiden palvelun laatua? Miten laadun arviointilomaketta ja –prosessia pitää kehittää?

Lämmittelyvaihe käsitti lämmittelytehtävän. Osallistujat miettivät muutaman minuutin ajan kiinteistöhoitokumppaneiden työn laatua ja minkä arvosanan he antavat työn kokonaisuudelle arvoasteikolla 4–10. Sen jälkeen kukin osallistuja kertoi vuorollaan omasta työroolistaan ja panoksestaan kiinteistöhoitokumppaneiden laadunvalvonnassa sekä antamansa arvosanan perusteluineen. Lämmittelytehtävän arvosanoja ei noteerattu, vaan tarkoituksena oli vain osallistujien herättely ja aivotyöskentelyn stimulointi aiheeseen.

Seuraavana siirryttiin ideointivaiheeseen. Ennen ideoinnin alkua fasilitaattori ohjeisti osallistujia lyhyesti käyttämään Mural-ohjelmaa, jota käytettiin ideoinnin tukityökaluna. Tarkoituksena oli löytää vastaukset kysymyksiin: Miltä toimiva kiinteistöhoitokumppanin laadunvalvonta näyttää neljän kuukauden kuluttua? Mitä toimenpiteitä ja mittareita on jo käytössä, jotta voidaan seurata kiinteistöhoitokumppanin palvelun laatua? Osallistujia pyydettiin ensin miettimään itsekseen niitä toimenpiteitä, työkaluja ja menetelmiä, joita tarvitaan omassa työskentelyssään kiinteistöhoitokumppanin laadunvalvonnassa. Samalla osallistujat kirjasivat ylös, kuinka usein kutakin toimintaa suoritetaan



laadunvalvonnassa. Osallistujat kirjasivat asiat Mural-ohjelman virtuaalisille värilapuille, joista kukin osallistuja valitsi oman värinsä. Tässä vaiheessa ei keskitytty mittareihin vaan lomakkeisiin, prosesseihin, järjestelmiin ja niiden toimintoihin sekä yksittäisiin tekemisiin jne. Seuraavaksi osallistujat jakaantuivat ryhmiin, ryhmittelivät toistensa virtuaaliset värilaput ja karsivat niissä tuplana esiintyneet asiat pois, jonka jälkeen ryhmätyöskentelyssä ideoitiin, mitä mittareita ja mittausyksiköitä tarvitaan aiheiden/asioiden laadunvalvonnassa. Asiat kirjattiin Mural-ohjelmassa punaisille virtuaalivärilapuille. Ideointivaiheen lopuksi ryhmät siirsivät ryhmä kerrallaan punaiset virtuaalivärilapunsa Mural-ohjelman keskitettyyn koontinäkömään teemoittain ja esittelivät aiheet mittareineen, jonka jälkeen oli vuorossa viiden minuutin tauko.

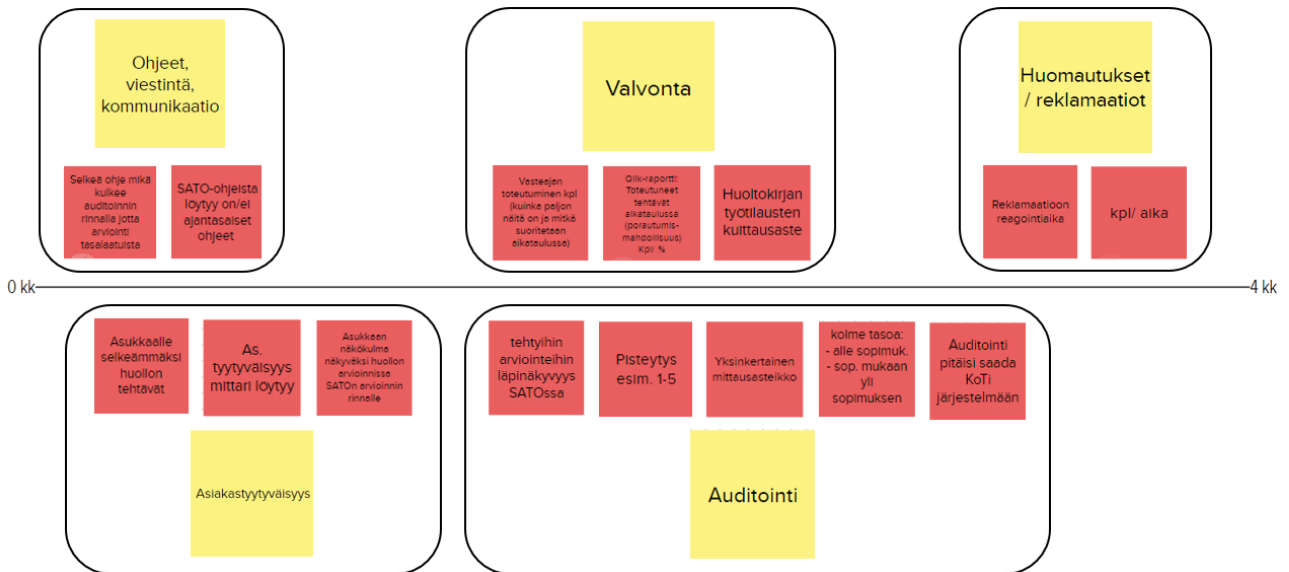
Seuraavassa vaiheessa eli valintavaiheessa kaikki osallistujat työskentelivät yhdessä. Ensin keskusteltiin punaisista virtuaalivärilapuista ja niiden sisällöstä. Laput teemoiteltiin keltaisten virtuaaliteemalappujen läheisyyteen. Sen jälkeen keskityttiin yhteen teemaan kerrallaan ja siirrettiin yhdessä keskustellen jokainen teemalappu punaisine värilappuineen Mural-ohjelmassa sijaitsevalle 0–4 kuukauden pituiselle aikajanelle sen mukaan, missä vaiheessa kukin toiminto tulisi tehdä valmiiksi ennen uuden laadunvalvontamallin käyttöönottoa. Aikajanan pituus toimi ennakoarviona aikaikkunasta, jonka sisällä toiminnot valmistuvat.

Aivoriihikokouksen lopuksi pidettiin yhteenvedollinen purku tilaisuudesta ja sen tuloksista yhdessä osallistujien kanssa keskustellen. Samalla sovittiin seuraavista etenemisaskeleista kohti uuden laadunvalvontamallin rakentamisvaihetta aivoriihikokouksen tulosten pohjalta.

Aivoriihikokouksen tulokset esitetään kootusti kuvassa 13. Neljän kuukauden pituisen aikajanan läheisyydessä esitetään aivoriihikokouksen pohjalta viisi teemaa niihin liittyvine asioineen: ohjeet, viestintä ja kommunikaatio, asiakastyytyväisyys, valvonta, auditointi ja huomautukset/reklamaatiot. Jokainen teema on sijoitettu aikajanelle sen tarpeellisuuden mukaisessa kiireellisyysjärjestyksessä, joka pohjautuu aivoriihikokouksen yhteisnäkömukseen. Aivoriihikokouksen tuloksissa esiintyy lukuisia samoja asioita kuin kuvan 11 kohdassa laadun mittaaminen ja tulkinta, mikä vahvistaa kehittämistarpeet SATOn kiinteistönhoitokumppaneiden laadunvalvonnassa ja erityisesti laadun mittaamisessa ja tulkinnassa, jotta kiinteistönhoitokumppaniyritysten kokonaislaadusta muodostuisi selkeä näkemys.

Kiireellisimmäksi toteutustarpeeksi koettiin ohjeiden, viestinnän ja kommunikaation kehittäminen. Kyseinen teema nähtiin uuden laadunvalvontamallin rakentamisvaiheen kivijalkana, koska ensin on mietittävä, miten SATOn henkilöstöä ohjeistetaan selkeästi toteuttamaan laadun arviointia kiinteistöillä. Samalla ohjeistus toimisi apuna myös itse suoritettujen laadun arvioinnin tulkitsemisessä. Ohjeistukseen kaivattiin myös saavutettavuutta, jotta ne olisivat jokaisen saatavilla helposti järjestelmästä ja jokaisen ohjeen yhteyteen olisi merkittävissä, onko se ajan tasalla. Lisäksi avoin viestintä

koettiin tarpeelliseksi niin sisäisesti henkilöstön keskuudessa kuin ulkoisesti kumppaniyritysten suuntaan.



Kuva 13. Aivoriirikokouksen tulokset

Asiakastytyväisyysmittarin käyttöönoton todettiin onnistuvan vaivattomasti, koska siihen liittyvä kuvassa 12 esitetty mittari oli jo olemassa ja asiakastytyväisyyteen liittyvää dataa oli kertynyt monelta vuodelta. Mittarissa tiedostettiin kuitenkin olevan kehitettävää jätepesteluokassa, koska se sisälsi myös kunnallisen jätehuollon työtehtävien arviointia. Mittarin luotettavuuden kannalta nähtiin tarpeelliseksi esittää asukkaalle ilmoitustauluilla lyhyt kuvaus kiinteistön rakennusten ulkopuolisten huoltotyötehtävien sisällöstä, jolla parannettaisiin mittarin luotettavuutta. Siivoustehtävien osalta vastaavan ilmoituksen tiedostettiin olevan jo käytössä. Mittarin tarve koettiin tärkeäksi, jotta sitä voitaisiin käyttää SATOn suorittaman laadun arvioinnin rinnakkaismittarina.

Auditointi- ja valvontateemat koettiin kiireellisyysjärjestyksessä yhtä tärkeiksi ja siksi ne on sijoitettu aikajanelle alkamaan samanaikaisesti. Auditointiteemassa painavin tarve esiintyi SATOn itse suorittamassa laadun auditoinnissa uuden arviointilomakkeen ja siihen liittyvän mittarin luomisen muodossa. Arviointilomakkeen toivottiin olevan jatkossa SATOn kiinteistötietojärjestelmässä helposti kaikkien tavoitettavissa mobiililaitteita käyttämällä. Siinä nähtiin myös tarpeelliseksi valokuvien liittämismahdollisuus, jotta laatuopikkeamat voidaan havainnollistaa selkeästi. Työtehtävien arviointias- teikon osalta esiintyi näkemyseroja, mutta niitä yhdisti toivomus pisteytysasteikon yksinkertaisuudesta, jolloin myös jokaisen arviointikohteen pisteytys olisi ohjeistettu selkeästi selitteineen. SATOn suorittamaan laadun auditointiin toivottiin myös läpinäkyvyyttä, jotta mittari olisi helposti SATOn henkilöstön nähtävillä ja se esitettäisiin myös avoimesti kumppaniyrityksen nähtäville.

Valvontateemasta käy ilmi tarve kahdelle eri mittarille: sopimusehtojen ulkopuolisten erillistehtävien ja huoltokirjan mukaisten aikataulutettujen työtehtävien seuranta. Molempien osalta koettiin tarve niiden lukumäärien ja vasteaikojen seurantaan eli miten hyvin tehtävät on suoritettu suunnitellussa aikataulussa. Mittareiden osalta ei kuitenkaan muodostunut ideoita niiden tarkemmasta toteuttamisesta laadun tulkintaa varten.

Huomautusten/reklamaatioiden osalta esiintyi tarve ensin sisäisen ohjeistuksen laatimiseen, jossa mainitaan selkeästi SATOn henkilöstölle, mitä tarkoittavat huomautus ja reklamaatio. Samassa ohjeistuksessa tarvitaan prosessimainen kuvaus laatupoikkeamiin reagoinnista. Huomautusten/reklamaatioiden seurannan helpottamiseksi ilmaistiin tarve mittarille, jossa mitataan niiden lukumääriä ja reagointiaikoja.

## 8 Uusi laadunvalvontamalli ja sen rakentaminen

Tässä luvussa tarkastellaan ensin uuden laadunvalvontamallin rakentamisen vaihetta, joka voidaan jakaa kolmeen alavaiheeseen: suunnittelu- ja määrittäsvaihe, toteutusvaihe sekä perehdytys- ja testausvaihe. Koska uusi laadunvalvontamalli koostuu useista elementeistä, suoritettiin vaiheita osittain päällekkäin samanaikaisesti. Jäljempänä esitetään uusi laadunvalvontamalli eli laatumittaristo mittareineen ja niitä tukevine aineistoineen ja työkaluineen.

### 8.1 Laadunvalvontamallin suunnittelu- ja määrittäsvaihe

Uuden laadunvalvontamallin luominen lähti käyntiin 21.9.2023 suunnittelupalaverilla, jossa kokoontui uuden laadunvalvontamallin hallinnollinen projektiryhmä: tekijä, kiinteistönhoidon kumppanuukista vastaava johtaja ja kiinteistönhoidon asiantuntija. Palaverissa käytiin läpi ensin aivoriihikokouksen tuloksia ja todettiin tarpeet uuden laadunvalvontamallin rakentamiselle. Samalla päätettiin tarvittavista mittareista, niiden mittausyksiköistä ja arviointiasteikoista. Lisäksi pohdittiin mittareita tukevien sisäisten ohjeistuksien ja työkalujen tarpeista, joilla toimintatapoja pyritään yhtenäistämään ja mittareiden luotettavuutta parannetaan. Palaverin yhtenä teemana oli uuteen laadun arviointilomakkeeseen tarvittavat ominaisuudet, jotka koettiin tärkeiksi tekijöiksi sen luomisprosessissa. Yhdessä sovittiin myös laadunvalvontamallin toteuttamisvaiheen aloituksesta eli, mistä lähdetään liikkeelle ja projektin edistymisen seurannasta. Yhdessä päätettiin, että hallinnollinen projektiryhmä kokoontuu jatkossa tarvittaessa ja mukaan kutsutaan kulloinkin tarvittavia asiantuntijoita.

Seuraavan kolmen viikon aikana tekijä ja kiinteistönhoidon asiantuntija määrittivät kiinteistönhoidon mobiilikäyttöisen arviointilomakkeen jokaisen arvioitavan työtehtävän arvosanoille selkeät kuvaukset, mitä kukin arvosana tehtävän yhteydessä tarkoittaa. Arvioitavat työtehtävät määritettiin ja ryhmiteltiin mahdollisimman tarkasti SATOn ja sen kumppaniyritysten keskinäisten sopimusten tehtäväluetteloiden pohjalta. Siivoustehtävien arvosanojen määrittämisessä käytettiin apuna erään kumppaniyrityksen siivouspalveluiden asiantuntijan näkemyksiä. Kyseisen kolmen viikon aikana tekijä ja kiinteistönhoidon asiantuntija laativat myös yhdessä liitteen 7 mukaisen kuvauksen kiinteistön rakennusten ulkopuolisten huoltotyötehtävien sisällöstä, liitteen 8 mukaisen sisäisen ohjeistuksen muistutuksien/reklamaatioiden luomisen tueksi. Samalla laadittiin liitteen 9 mukaista laadunarvioinnin tueksi määritettyä sisäistä ohjetta mahdollisimman valmiiksi, joka viimeisteltiin valmiiksi joulukuun 2023 aikana mobiilikäyttöisen laadun arviointilomakkeen valmistuttua kiinteistötietojärjestelmään. Samalla luotiin havainneaineisto laatumittareista sisältäen mittarityypit, mittausyksiköt ja tarkastelunäkökulmat. Havainneaineistossa esitettiin mittarit myös niiden visuaalisuuden näkökulmasta.

## 8.2 Laadunvalvontamallin toteutusvaihe

Laadunvalvontamallin toteutusvaihe käynnistyi Digi & IT-yksikön edustajan ja hallinnollisen projektiryhmän yhteisellä palaverilla, jossa esitettiin ja hyväksyttiin kiinteistötietojärjestelmän huomautus-/reklamaatiotoiminnon nimikkeen muuttaminen muistutus-/reklamaationimikkeeksi. Muutokselle luotiin aikataulu, johon mennessä SATOn järjestelmäkäyttäjät on ehditty perehdyttää toiminnon käyttämiseen tarkemmin. Lisäksi käytiin läpi laadun arviointilomakkeeseen liittyvät arvosanamääritelmät ja tarvittavaan arviointilomakkeeseen liittyvät tarpeet kuten sen toiminnallisuudet mobiilikäyttöisenä lomakkeena, sijoittumispaikka kiinteistötietojärjestelmässä, visuaalisuus ja valokuvien liittämismahdollisuus. Arviointilomakkeen arvosanojen määritelmät todettiin onnistuneiksi, joten arviointilomakkeen valmistumisesta sovittiin tavoiteaikataulu sen testikäyttöä varten.

Hallinnollisen projektiryhmän sekä Data- ja analytiikkatiimin edustajan kanssa pidettiin palaveri, jossa tekijä esitteli yhdessä hallinnollisen projektiryhmän kanssa tarpeet laadunvalvonnan mittareille tarkastelunäkökulmineen ja mittareiden ominaisuuksineen havainnekuvien kera. Samalla käytiin läpi mittareiden visuaalisuutta ja niiden sijoituspaikkaa raportointijärjestelmässä saavutettavuuden näkökulmasta. Palaverissa sovittiin, että Data- ja analytiikkatiimi aloittaa mittareiden rakentamisen asiakastyytyväisyyden, sopimusehtojen ulkopuolisten erillistehtävien eli tilausehdotusten sekä huoltokirjan mukaisten aikataulutettujen työtehtävien osalta. Samalla sovittiin, että asiakastyytyvyyttä seurataan kuvan 12 mittarin mukaisista toteutumista, mutta yleisiin asioihin ja asiakaspalvelun laatuun liittyvät tarkasteluluokat jätetään mittarin ulkopuolelle ja jätepesteluokasta laskeetaan mukaan vain asiakkaiden vastaukset jätepiteen siisteyteen liittyen. Lisäksi päätettiin jättää asiakkaiden NPS-vastaukset laatumittariston ulkopuolelle. Lopuksi sovittiin, että Data- ja analytiikkatiimille ilmoitetaan, kun laadun arviointiin liittyvä mobiilikäyttöinen arviointilomake valmistuu kiinteistötietojärjestelmään ja muistutus-/reklamaatiotoiminto on päivitetty kiinteistötietojärjestelmään valmiiksi käytettäväksi sekä käyttäjät on perehdytetty käyttämään sitä.

## 8.3 Laadunvalvontamallin perehdytys- ja testausvaihe

Perehdytystoimet kohdistuivat kahteen elementtiin eli muistutus-/reklamaatiotoiminnon ja laadun arviointilomakkeen käyttöön kiinteistötietojärjestelmässä. Muistutus-/reklamaatiotoiminto päivittyi kiinteistötietojärjestelmään 8.11.2023, jota ennen jaettiin laadun tulkitsijoille, laadun tulkitsijoille ja arvioijille sekä laadun arvioijille liitteessä 8 esitetty sisäinen ohjeistus toimintoon liittyen. Sisäisessä ohjeistuksessa mainitaan, mitä käsitteet muistutus ja reklamaatio SATOn mallissa tarkoittavat, kuvaillaan toimintoa osana SATOn kiinteistönhoitokumppaniyritysten kokonaislaadun muodostumista ja muistutetaan ennakoasenteiden sekä tunteiden sivuuttamisesta käyttäessä muistutus-/reklamaatiotoimintoa. Samalla painotetaan, että jos havainto laatu poikkeamasta saapuu asukkaalta, on tärkeää käydä itse varmistamassa poikkeama kiinteistöllä. Lisäksi ohjeessa muistutetaan

laatupoikkeaman korjaamisen loppuunsaattamisen varmistamisesta joko käymällä toteamassa laatupoikkeaman korjaus kiinteistöllä tai tulkitsemalla se kumppaniyrityksen toimittamasta valokuvasta.

Mobiilikäyttöinen laadun arviointilomake valmistui kiinteistötietojärjestelmän testiympäristöön testattavaksi 21.11.2023. Testiryhmän jäseninä toimivat tekijä ja kiinteistönhoidon asiantuntija. Ensimmäisenä sovittiin kiinteistöt, jonne testiryhmä jalkautuu testaamaan ja testauksen aikataulu. Kun testausvaihe oli suoritettu, kokoontui hallinnollinen projektiryhmä, Data- ja analytiikkatiimin edustaja sekä Digi & IT-yksikön edustajat tutkimaan testituloksia. Testitulokset todettiin onnistuneiksi ja valokuvat laadusta todettiin varastoituineen testiympäristössä onnistuneesti niille ohjattuun sijaintiin. Sen jälkeen sovittiin, että hallinnollinen projektiryhmä järjestää mobiilikäyttöisen arviointilomakkeen käytöstä yleisen perehdytystilaisuuden, jonka jälkeen se siirretään kiinteistötietojärjestelmän tuotantoversioon ja sitä aletaan käyttää virallisesti laadunvalvontatyökaluna. Yhdessä sovittiin, että Data- ja analytiikkatiimi rakentaa tuotantoversioon kertyneestä datasta laatumittarin.

Arviointilomakkeen käytöstä järjestettiin perehdytystilaisuus laadun tulkitsijoille, laadun arvioijille ja tulkitsijoille sekä laadun arvioijille. Perehdytystilaisuudessa käytiin läpi laadun arviointilomakkeen arvosanojen määritelmät, lomakkeen toiminnot, sen sijainti kiinteistötietojärjestelmässä ja valokuvien liittämistoiminto. Lisäksi osallistujia informoitiin liitteessä 9 esitetyn sisäisen ohjeistuksen mukaisesti teknisestä laadusta ja sen aineellisesta lopputuloksesta sekä toiminnallisesta laadusta ja sen aineettomasta lopputuloksesta (Grönroos 1984, 38–39), toiminnosta osana SATOn kiinteistönhoitokumppaniyritysten kokonaislaadun muodostumista ja ennakoasenteiden sekä tunteiden siivouksesta käyttäessä mobiilikäyttöistä arviointilomaketta. Samalla muistutettiin, että SATOn suorittama laadun auditointi on ammattimaista laadun arviointia verrattuna asukkaiden toteuttamaan laadun arviointiin ja laatupoikkeamat voivat olla myös positiivisia, joten kumppaniyrityksen onnistumisia on myös tärkeää havainnoida. Perehdytystilaisuudessa opastettiin osallistujia valmistautumaan tekniselle kierrokselle tutustumalla sopimusten tehtäväluetteloon, ajankohtaisiin muistutuksiin/reklamaatioihin ja huoltokirjan mukaisten töiden kuittausasteisiin. Lisäksi osallistujille painotettiin teknisen kierroksen aikataulutuksen tärkeydestä, jotta se ajoitettaisiin varsinkin roskakierroksen ja siivouksen osalta sopimusehtojen mukaiselle suorituspäivälle, jotta saadaan objektiivisia havaintoja työn laadusta. Myös ulkoalueiden hoitoon liittyvät kausitöiden vaiheistukset pyydettiin huomioimaan.

#### **8.4 SATOn uusi laadunvalvontamalli eli laatumittaristo tukiaineistoinen**

SATOn uusi laadunvalvontamalli eli laatumittaristo sitä tukevine sisäisine ohjeineen ja työkaluineen valmistuivat käyttöönotettavaksi vaiheittain. Mittaristo rakennettiin omaksi poolikseen Qlik Sense-raportointijärjestelmään, jossa se on SATOn henkilöstön saavutettavissa. Asiakastytyväisyydestä,

erillistehtävistä eli tilausehdotuksista ja huoltokirjan mukaisista aikataulutetuista tehtävistä oli valmiiksi tarjolla dataa jo pidemmältä ajalta. Muistutus-/reklamaatiotoiminto päivittyi kiinteistötietojärjestelmään marraskuussa 2023, jonka käyttöön otettua aloitettiin mittaamaan niiden toteutumia joulukuusta 2023 alkaen ja aikaisempi data jätettiin huomioimatta, koska se todettiin epäluotettavaksi. Mobiilikäyttöisen arviointilomakkeen valmistuminen käyttöön otettavaksi joulukuussa 2023 ja sen testaaminen perehdytyksineen loivat edellytykset ammattimaisen laadun arvioinnin mittaamiselle joulukuusta 2023 alkaen.

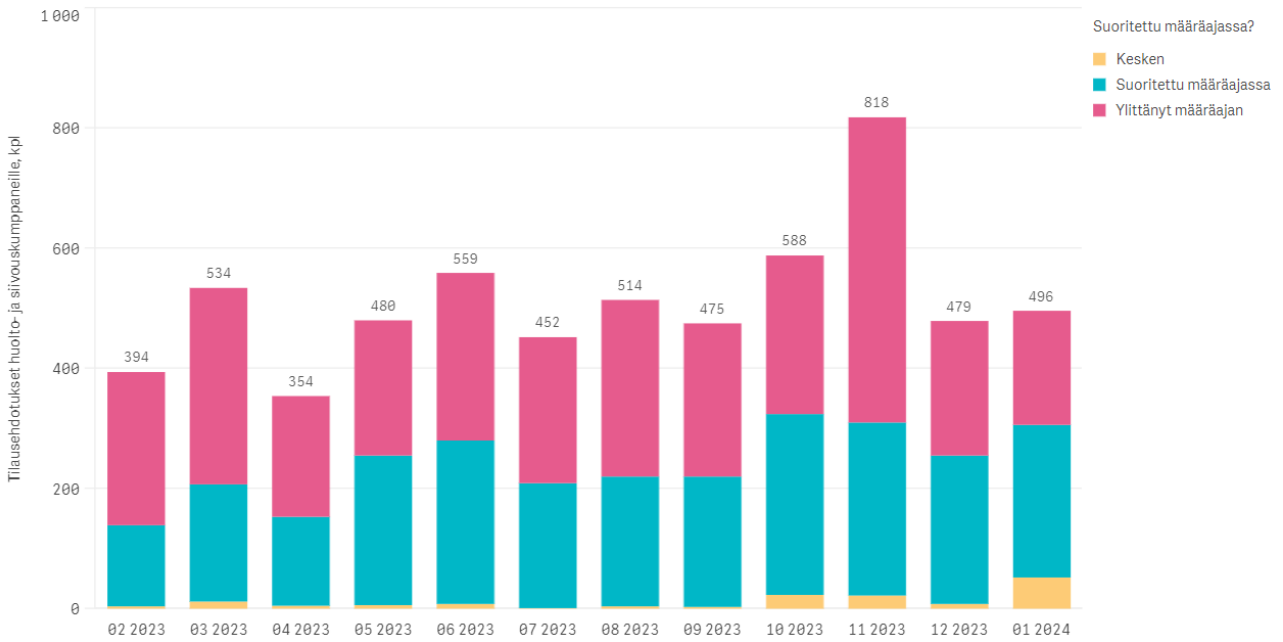
Kaikissa mittareissa yhteisiä piirteitä ovat niiden yksinkertaisuus ja tarkastusnäkökulmien muokattavuus. Jokaista mittaria voi tarkastella haluamallaan tarkastelunäkökulmalla esimerkiksi kaikista toteutumisista yhteensä, huoltoalueittain, huolto- ja siivousyrityksittäin, postinumeroittain, kiinteistöittäin jne. Lisäksi mittareissa on X-akselilla ensisijaisena aikajaksollisena tarkastelunäkökulmana rullaava vuoden tarkastelujakso vallitsevasta kuukaudesta 11 kuukautta taaksepäin. Vuoden aikajaksotarkastelu koskee aluksi niitä mittareita, joihin oli muodostunut dataa valmiiksi pidemmältä ajalta. Muistutuksien/reklamaatioiden mittarin sekä mittarissa ammattimaisesta laadun arvioinnista mitaus aloitettiin joulukuusta alusta 2023 alkaen ja niiden osalta aikajaksotarkastelu kehittyi samaksi 12 kuukauden pituiseksi tarkastelujaksoksi, kun dataa muodostuu ajan kuluessa. Useissa mittareissa on mahdollista tarkastella mittarin tueksi luodun data-aineiston kautta kiinteistötietojärjestelmään lähdedataa tarkemmin, mikä korvaa luvussa 6 mainitut listamaiset työkalut. Seuraavassa esitetään laatumittariston mittarit erikseen niihin liittyvine ominaisuuksineen ja tukiaineistoineen.

#### **8.4.1 Mittari erillistehtävistä**

Sopimusehtojen ulkopuolisista erillistehtävistä eli tilausehdotuksista luotiin kaksiosainen mittari, joista lukumääriä kuvaava mittari esitetään kuvassa 14. Kyseessä on pinottu pylväskaavio, jossa erillistehtävien suoritukset on jaettu kolmella värillä eri tarkasteluluokkiin. Sininen väri ilmaisee määrääjässä suoritettujen erillistehtävien. Punainen väri esittää erillistehtävien lukumäärän, jotka on kuitattu kiinteistötietojärjestelmään valmiiksi esitetyn määrääjän umpeuduttua. Keltainen väri ilmaisee kesken olevien erillistehtävien lukumäärän. Erillistehtävien kuukausittaiset yhteislukumäärät esitetään jokaisen pylvään päällä. Kappalelukumäärien arvoasteikko esitetään vasemmanpuoleisessa Y-akselissa.

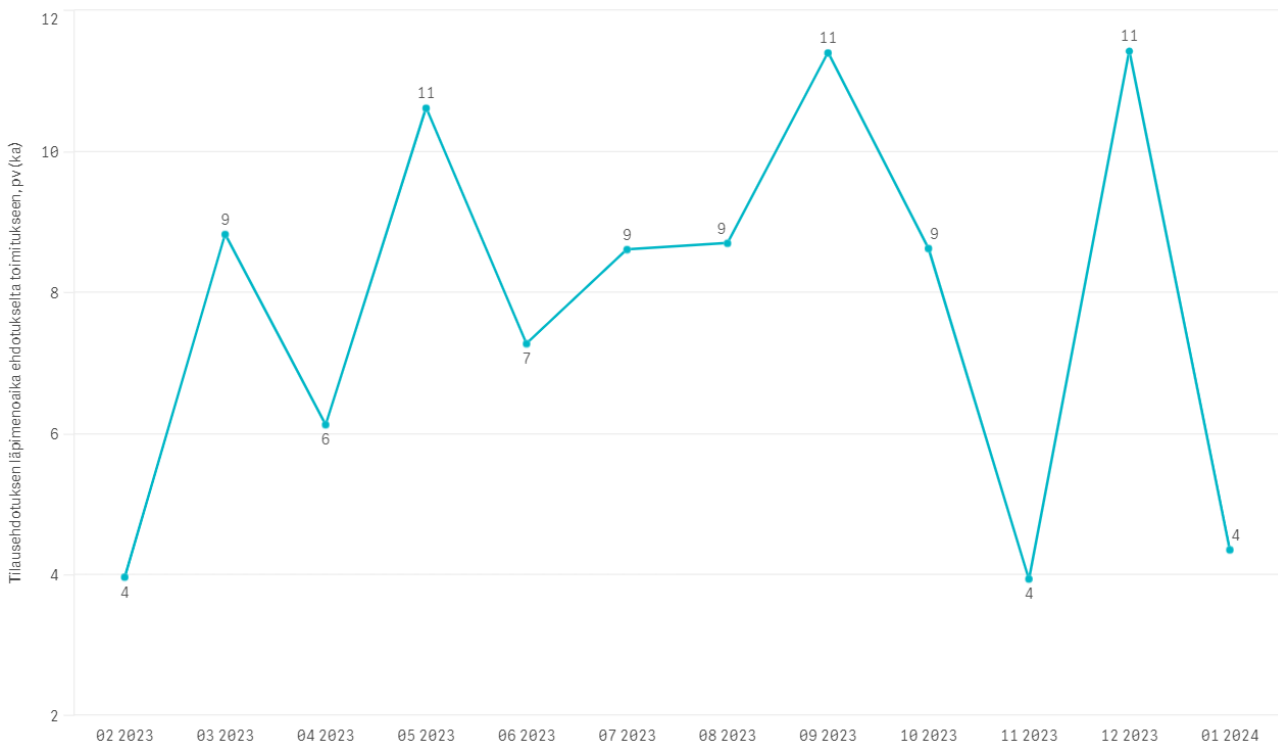
Kuvassa 15 esitetään erillistehtävien suoritus aika keskimääräisten vuorokausien lukumäärinä. Kyseessä on viivadiagrammi, johon on luotu erillistehtävien suorituspäivien keskimääräinen läpimenoajan asteikko vasemmanpuoleiseen Y-akseliin ja jokaisen tarkastelukuukauden kohdalla ilmaistaan kuukausittainen suorituspäivien keskiarvo lukuna. Raportointiohjelmaan mittarin tueksi luodun data-aineiston linkkien kautta voidaan tarkastella tarvittaessa kiinteistötietojärjestelmästä yksittäisiä erillistehtäviä ja niiden tietosisältöjä.

### Tilausehdotukset kpl



Kuva 14. Mittari erillistehtävistä - lukumäärä

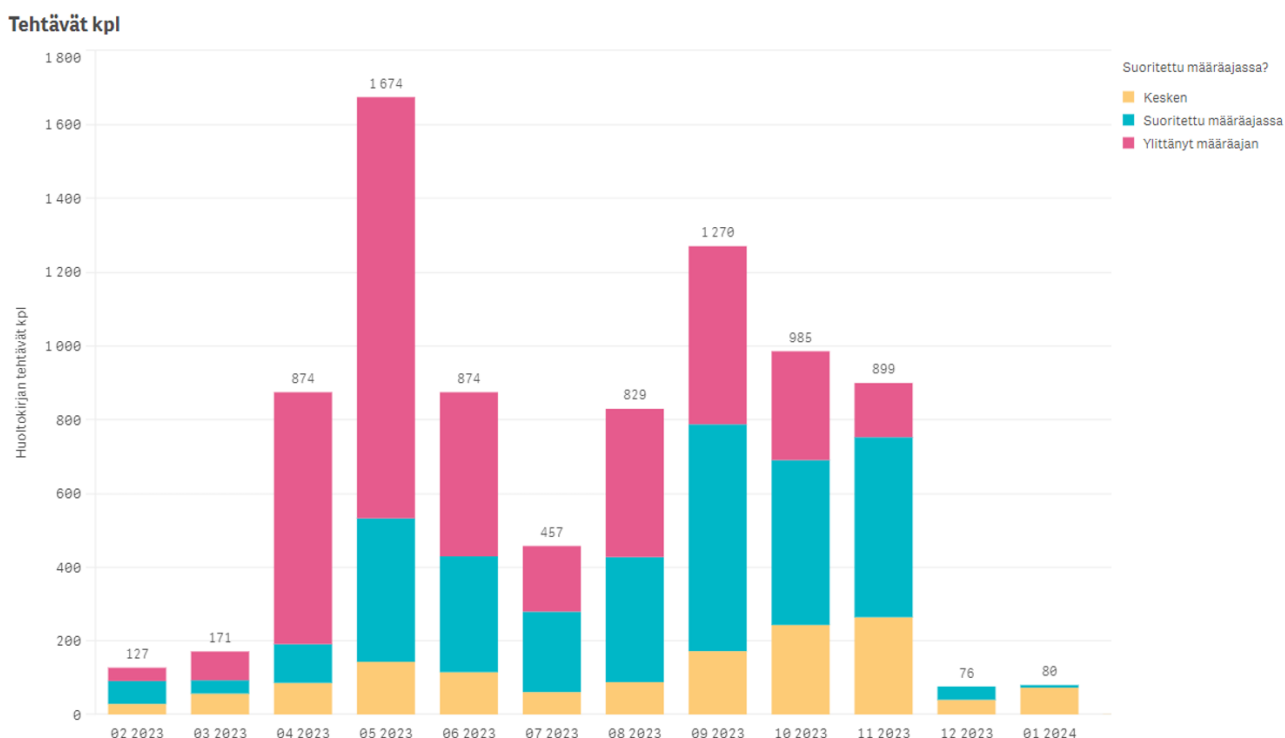
Kaksiosaisen laatumittariin ei ollut tarvetta luoda muita tukiaineistoa, koska SATOn henkilöstö ja kiinteistöhoitokumppaniyritykset olivat käyttäneet tilausehdotustoimintoa kiinteistötietojärjestelmässä jo muutaman vuoden ajan, joten kyseessä oli valmiiksi opittu tapa toimia.



Kuva 15. Mittari erillistehtävistä - suoritus aika



## 8.4.2 Mittari huoltokirjan aikataulutetuista työtehtävistä



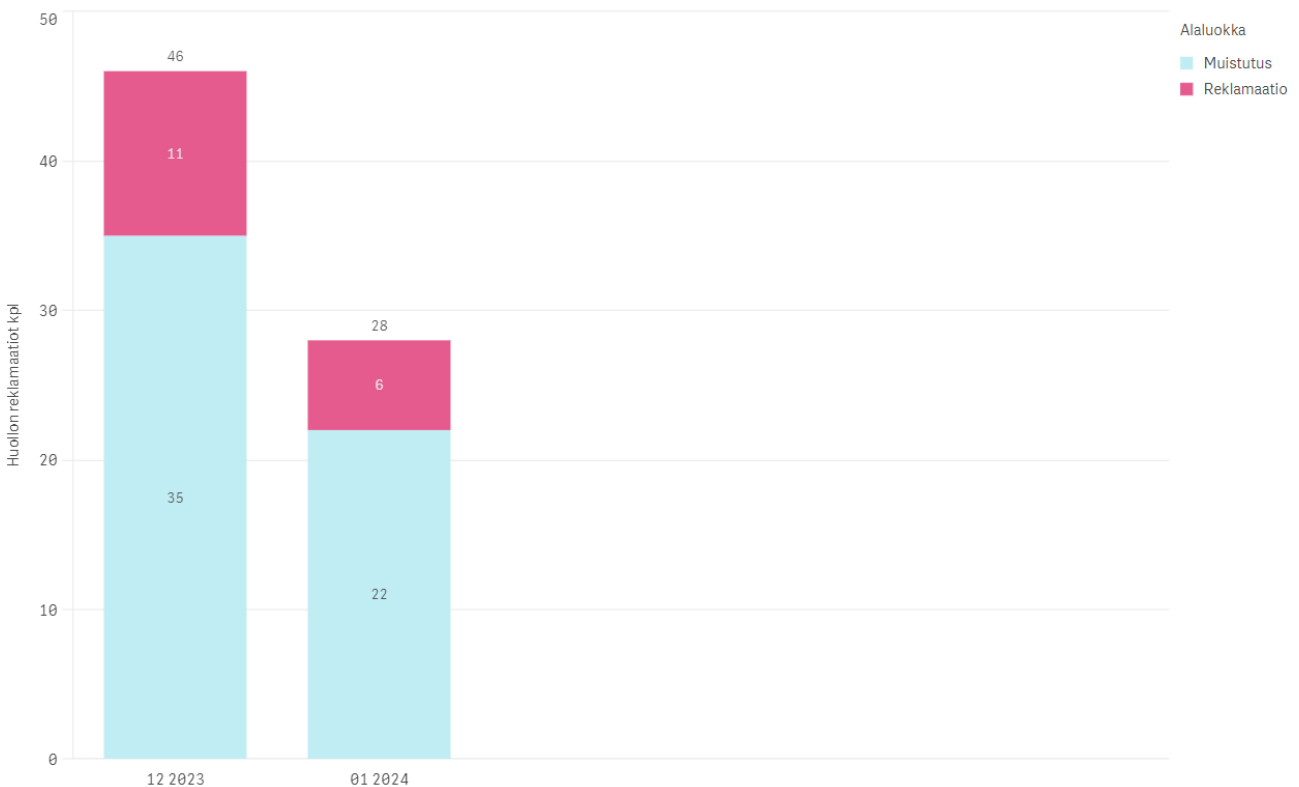
Kuva 16. Mittari huoltokirjan aikataulutetuista työtehtävistä

Kuvassa 16 esitetään mittari huoltokirjan mukaisten aikataulutettujen tehtävien lukumääristä. Mittarin tyypiksi valikoitui pinottu pylväskaavio, joka on jaettu kolmeen väriin: punaiseen, siniseen ja keltaiseen. Punainen väri esittää huoltokirjan mukaisten työtehtävien lukumäärän, jossa aikataulutettu suoritusaika on ylittynyt ja sininen väri ilmaisee työtehtävien lukumäärän, jotka on suoritettu määräajan mukaisessa aikataulussa. Keltainen väri osoittaa työtehtävien lukumäärän, jotka ovat kesken eli niitä ei ole kuitattu suoritetuksi. Lukumäärien asteikko esitetään vasemmanpuoleisessa Y-akselissa ja työtehtävien yhteislukumäärät esitetään jokaisen pylvään päällä. Raportointiohjelmaan mittarin tueksi luodun data-aineiston linkkien kautta voidaan tarkastella tarvittaessa kiinteistötietojärjestelmästä yksittäisiä huoltokirjan mukaisia aikataulutettuja työtehtäviä ja niiden tietosisältöjä.

Huoltokirjan aikataulutettuihin työtehtäviin ei luotu muuta tukiaineistoa, koska huoltokirjan mukaisen työtehtävien kuittauksiin oli perehdytetty kumppaniyrityksen työntekijöitä vuosi sitten, jolloin SATOn henkilöstöä oli myös sisäisesti perehdytetty huoltokirjan toiminnoista.

### 8.4.3 Mittari muistutuksista/reklamaatioista

Muistutuksien/reklamaatioiden osalta valmistui kaksiosainen mittari, joista lukumääriä osoittava mittari esitetään kuvassa 17. Pinotun pylväskaavion sininen osuus edustaa muistutuksien lukumäärää ja punainen osuus reklamaatioiden lukumäärää. Lukumäärät on ilmaistu pylväissä ja yhteislukumäärät pylväiden päällä. Muistutuksien ja reklamaatioiden lukumäärien asteikko on vasemmanpuoleisessa Y-akselissa.

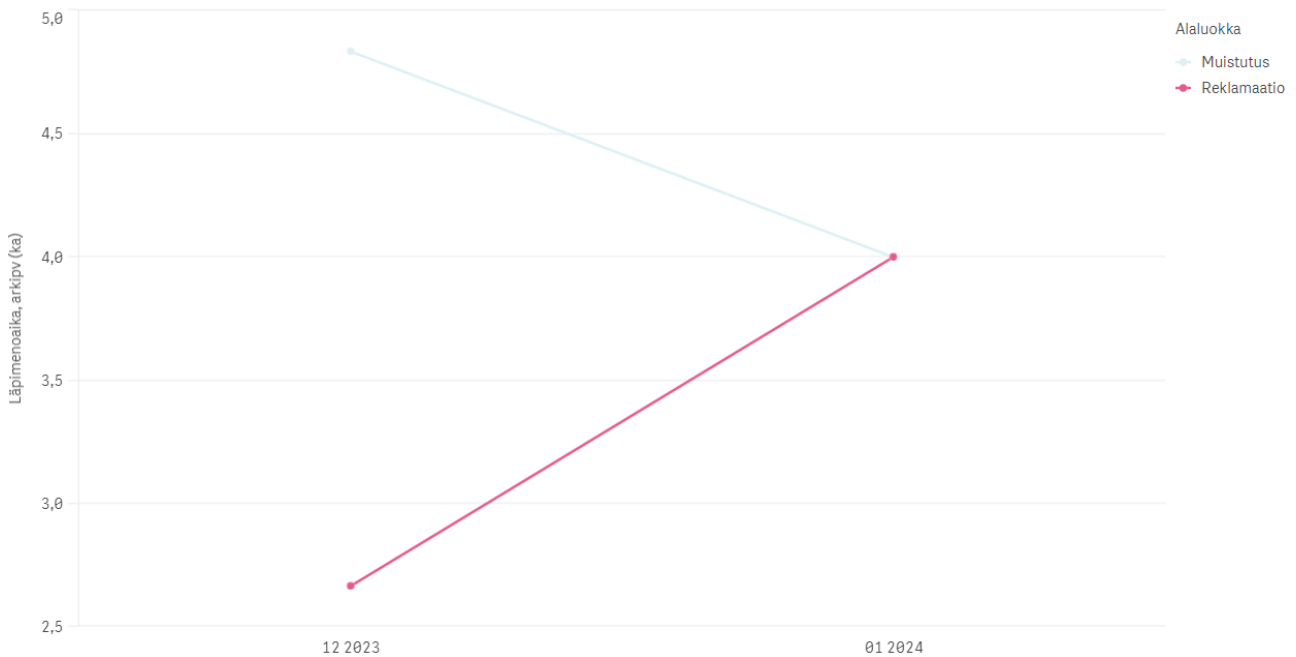


Kuva 17. Mittari muistutuksista/reklamaatioista - lukumäärä

Kuvassa 18 esitetään muistutuksien/reklamaatioiden läpimenoajat eli niiden keskimääräiset suoritusajat vuorokausissa. Viivoista sininen ilmaisee muistutusten perusteella syntyneiden työtilauksien suoritusajan eli läpimenoajan keskiarvoa ja punainen esittää suoritusajan keskiarvon reklamaatioiden perusteella syntyneiden työtilausten suorittamisesta. Mittarissa vasemmanpuoleinen Y-akseli osoittaa asteikoin läpimeno vuorokausien keskiarvosta. Raportointiohjelmaan mittarin tueksi luodun data-aineiston linkkien kautta voidaan tarkastella tarvittaessa kiinteistötietojärjestelmästä yksittäisiä muistutuksia tai reklamaatioita ja niiden tietosisältöjä.

Koska aikaisemman huomautus-/reklamaatio toiminnon osalta havaittiin, ettei kiinteistötietojärjestelmän käyttäjillä ollut selvää käsitystä mitä huomautus ja reklamaatio käsitteinä tarkoittavat, luotiin

uuden muistutus-/reklamaatiotoiminnon tueksi liitteen 8 mukainen sisäinen ohje. Siinä mittarin luotettavuuden kannalta tärkeimmät kohdat ovat: SATOn mallin mukaiset käsiseselitteet muistutuksen ja reklamaation tarkoituksesta, ennakkoasenteiden ja tunteiden sivuuttaminen käyttäessä toimintoa, asukkaalta saadun laatu poikkeaman varmistaminen havainnoimalla kiinteistöllä ja laatu poikkeaman korjaamisen loppuunsaattamisen varmistaminen joko käymällä kiinteistöllä tai tulkitsemalla se kumppaniyrityksen toimittamasta valokuvasta.



Kuva 18. Mittari muistutuksista/reklamaatioista - suoritus aika

#### 8.4.4 Mittari ammattimaisesta laadun arvioinnista

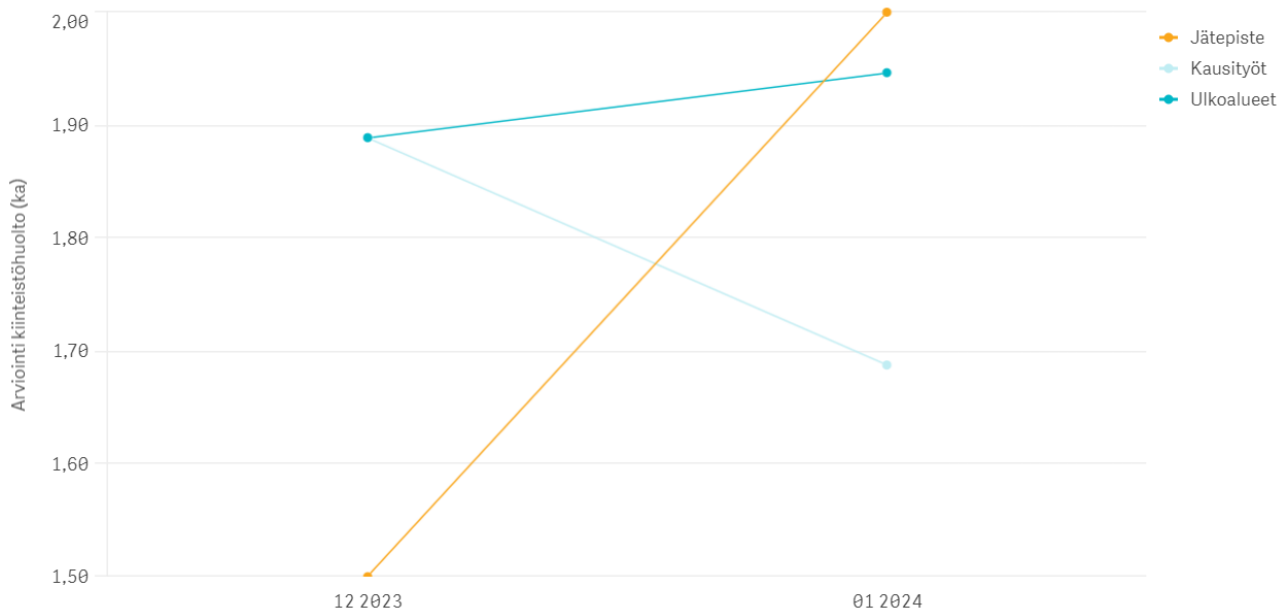
Kaksiosainen mittari ammattimaisesta laadun arvioinnista esitetään kuvissa 19 ja 20. Kyseinen mittari on jaettu selkeyden vuoksi erillisiin viivadiagrammeihin kiinteistöhuollon ja siivouksen tehtäväkokonaisuuksien osalta. Arvosteluasteikko on 1–3. Arvosana 1 tarkoittaa, että työtehtävä on suoritettu laatutasoltaan sopimusehdot alittavasti. Arvosana 2 on sopimusehtojen mukaisesti suoritettu työtehtävän laatutaso ja arvosana 3 tarkoittaa, että työtehtävä on suoritettu laatutasoltaan sopimusehdot ylittävästi.

Keskimääräinen arvosana-asteikko esitetään mittarin vasemmanpuoleisessa Y-akselissa. Viivadiagrammit on jaettu arvosanojen keskiarvojen osalta tarkastelunäkökulmien mukaisesti seuraavasti: huoltoyhtiön ulkoalueisiin keskittyvät työtehtävät (tummansininen viiva, kuva 19), huoltoyhtiön jätteen siisteyteen liittyvät työtehtävät (keltainen viiva, kuva 19), huoltoyhtiön vuodenaikaiset kausityöt (vaaleansininen viiva, kuva 19), siivousyrityksen porrastiloja koskevat työtehtävät (punainen viiva, kuva 20) ja siivousyrityksen yhteisiin tiloihin kohdistuvat työtehtävät (violetti viiva, kuva 20).

Edellä mainittuja tarkastelunäkökulmia voi myös yhdistellä siten, että viivadiagrammit osoittavat kaikkien kiinteistöhuollon ja siivouksen työtehtävien arvosanat yhteensä omina viivadiagrammeina.

Ammattimaisen laadun arvioinnin mittarin tueksi luotiin mobiilikäyttöinen laadun arviointilomake kiinteistötietojärjestelmään, jonka määrittelyssä oli tärkeässä roolissa sopimusehtojen tehtäväluiden perusteella luodut arvosanojen kuvaukset tarkkoine selitteineen jokaiselle työtehtävän arvosanalle, jotka näkyvät arvioijalle arviointilomakkeella laatua arvioidessa. Niiden avulla luotiin yhdenmukaisuutta laadun arviointiin. Arviointilomakkeen suunnittelun kannalta oli myös tärkeää sen toimiminen mobiililaitteita käyttäen kiinteistöillä ja valokuvien liittämismahdollisuus laatua arvioitaessa, jotta voidaan tallentaa todisteet laatupoikkeamista. Arviointilomakkeen loppuun luotiin myös vapaamuotoinen, sanallinen kommenttikenttä, johon laadun arvioija voi kirjata sanallisesti havaintojansa ja kokonaisnäkemysensä tekniseltä kierrokselta. Mittarin tueksi luotiin raportointijärjestelmään data-aineistoa jokaisesta auditointikierroksesta, jotta tarvittaessa voidaan hyödyntää niissä otettuja valokuvia ja sanallisia arvioita.

### Kiinteistöhuolto

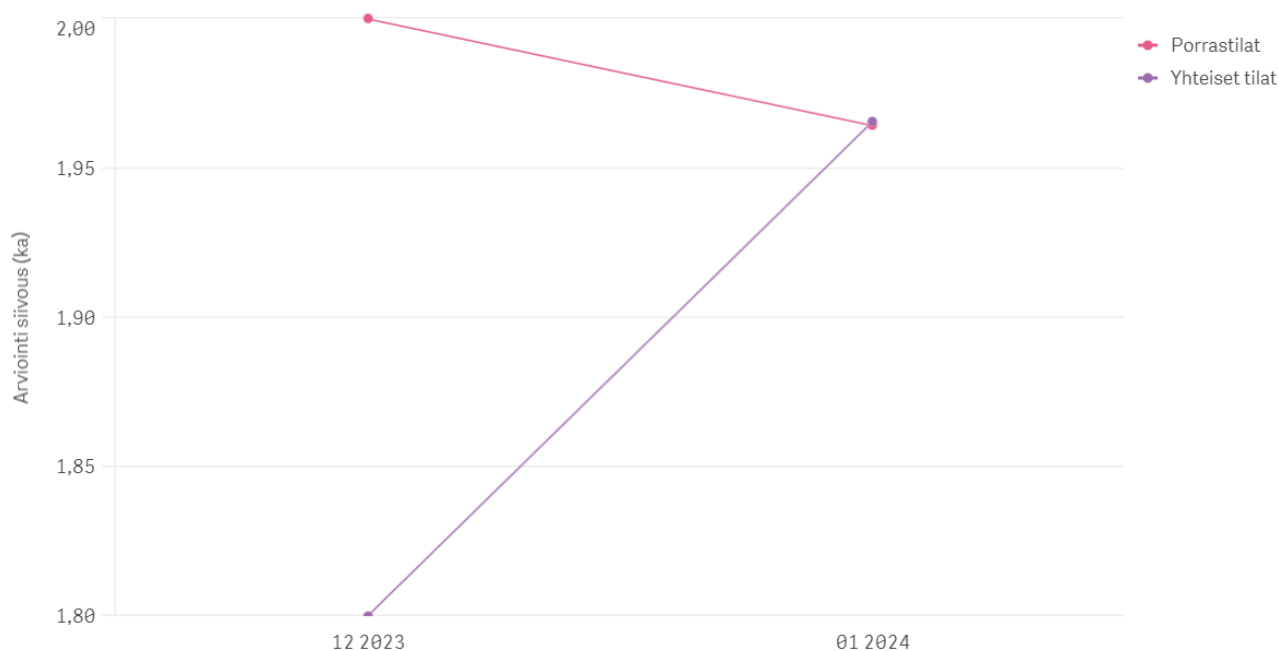


Kuva 19. Mittari ammattimaisesta laadun arvioinnista - kiinteistöhuolto

Mittarin tueksi luotiin myös liitteessä 9 esitetty sisäinen ohje mobiilikäyttöisen laadun arviointilomakkeen käyttäjiä varten, jossa tärkeimmät kohdat ovat: maininta teknisen laadun aineellisen lopputuloksen arvioinnista, ennakkoasenteiden ja tunteiden sivuuttaminen arvioidessa laatua, arviointiasteikon selitteet, maininta arvosanojen kuvauksista arviointilomakkeella ja valokuvien liittämismahdollisuudesta arviointilomakkeeseen, positiivisten laatupoikkeamien huomioiminen,

laadunarvioinnin ajoitus kausityöt ja viikko-ohjelman mukaisten työtehtävien aikataulut sekä työtehtävien vaiheistukset huomioiden ja ohjeistus valmistautumisesta tekniselle kierrokselle. Edellä mainituilla ohjeistuksilla pyritään mahdollisimman yhdenmukaiseen laadun arviointitapaan, joka näkyisi mittarissa mahdollisimman objektiivisinä tuloksina.

### Siivous



Kuva 20. Mittari ammattimaisesta laadun arvioinnista – siivous

#### 8.4.5 Asiakastyytyväisyysmittari

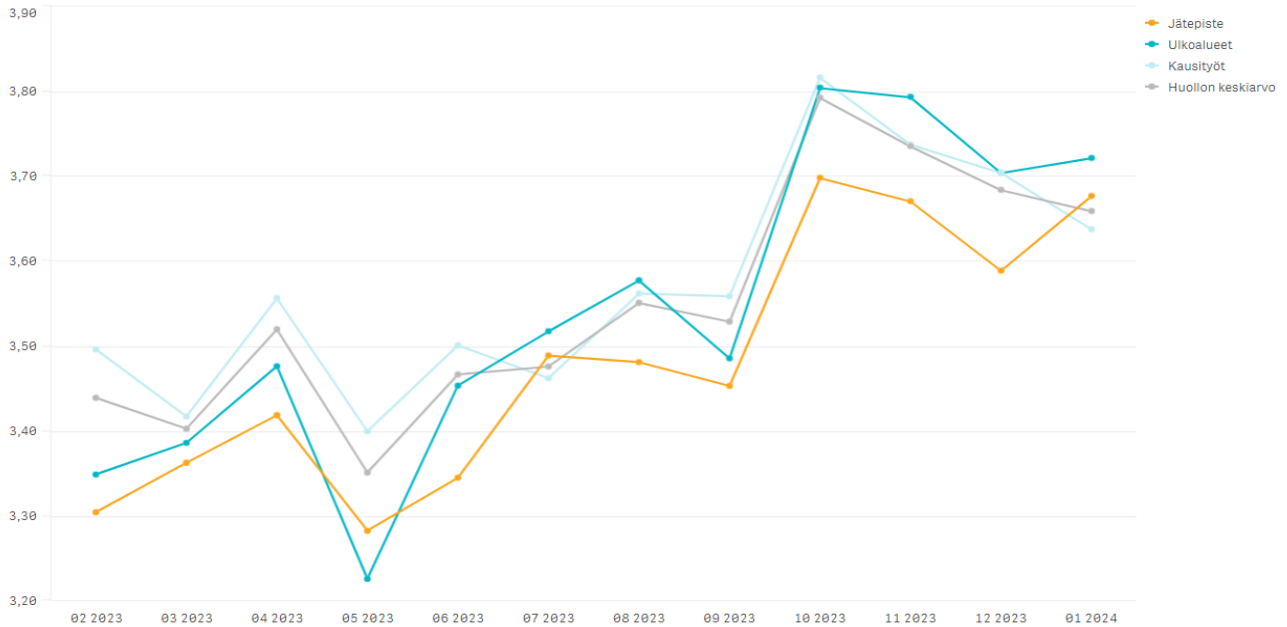
Kaksiosainen asiakastyytyväisyysmittari esitetään kuvissa 21 ja 22, joissa asukkaiden arviot on jaettu omiksi erillisiksi viivadiagrammeiksi kiinteistöhuollon ja siivouksen tehtäväkokonaisuuksien osalta. Mittarin tyyppinä on viivadiagrammi, jonka toteutumet on jaettu kuvan 21 mukaisesti kiinteistöhuollon työtehtävien osalta ulkoalueiden työtehtäviin (tummansininen viiva), jätepiteen siisteyteen (keltainen viiva) ja huoltoyhtiön vuodenaikaisiin kausitöihin (vaaleansininen viiva). Harmaa viiva osoittaa kiinteistöhuollon arvosanojen keskiarvon yhteensä.

Asukkaiden arviot siivouksen laadusta esitetään kuvan 22 viivadiagrammissa, jossa tarkastelunäkökulmat on jaettu siivousyrityksen porrastiloja koskeviin työtehtäviin (punainen viiva) ja siivousyrityksen yhteisiin tiloihin kohdistuviin työtehtäviin (violetti viiva). Harmaa viiva edustaa kaikkien siivoustyötehtävien arvosanojen keskiarvoa yhteensä.

Kaksiosaisen mittarin mittaustulokset perustuvat liitteessä 5 esitettyihin asukkaiden suorittamiin asumisaikaisten kyselyiden arviointeihin laadusta. Arviointiasteikko on 1–5, jossa arvosana 1

tarkoittaa epäonnistunutta ja arvosana 5 erinomaista sekä muut arvosanat ovat siltä väliltä. Arvosana-asteikko esitetään vasemmanpuoleisessa Y-akselissa. Kaksiosainen mittari luotiin tarkastelunäkökulmiltaan lähes samanlaiseksi kuin mittarissa ammattimaisesta laadun arvioinnista, jotta SATOn ja sen asukkaiden näkemyksiä laadusta olisi mahdollisimman vaivatonta tulkita keskenään.

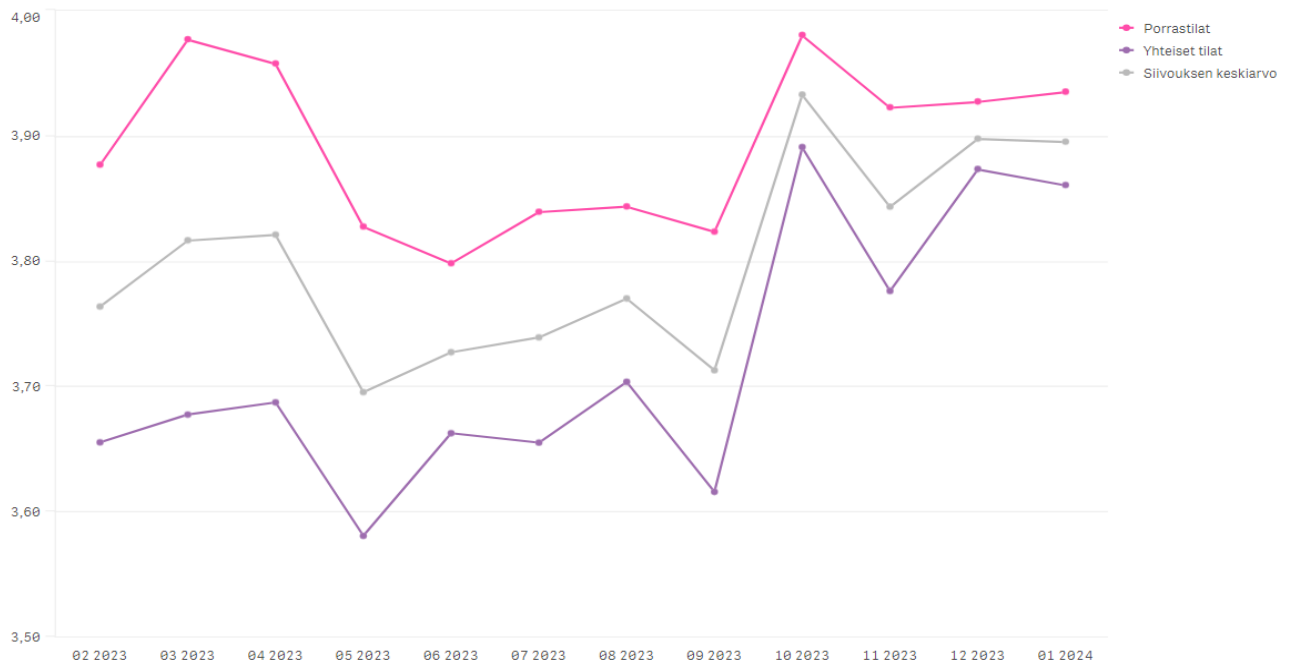
#### Kiinteistöhuolto



Kuva 21. Asiakastytyväisyysmittari – kiinteistöhuolto

Mittarin tukena edistämään sen luotettavuutta, on SATO julkaissut kiinteistöjen ilmoitustauluille liitteessä 6 esitetyn tiedotteen siivousohjelman mukaisista työtehtävistä, jotka perustuvat sopimusehtojen mukaiseen tehtäväluetteloon. Mittaristoa rakentaessa luotiin liitteen 7 mukainen tiedote huoltoyhtiön mukaisista työtehtävistä, joka kiinnitettiin kiinteistöjen ilmoitustauluille, jotta asukkailla olisi riittävä tieto myös kiinteistöhuoltoyhtiön työtehtävistä laadun arvioinnin tueksi. Tiedotteessa rakennusten ulkopuoliset kiinteistöhoitotehtävät on jaettu selkeyden vuoksi vuodenaikaisten mukaisiin kausityötehtäviin ja jatkuvaluonteisiin työtehtäviin, joita suoritetaan jokaisena vuodenaikana viikoittain.

## Siivous



Kuva 22. Asiakastyytyväisyysmittari – siivous

## 9 Johtopäätökset, pohdinta ja jatkotutkimusaiheet

Viimeisessä luvussa käydään ensin läpi opinnäytetyön tavoitteita, tuloksia ja ilmenneitä kehittämiskohteita peilaten niitä opinnäytetyön oleellisimpiin teoreettisen viitekehyksen käsitteisiin. Sen jälkeen keskitytään kuvailemaan opinnäytetyötä kokonaisuudessaan prosessina opinnäytetyön merkitykseen ja itsearviointiin syventyen. Lopuksi tuodaan esille jatkotutkimusaiheita opinnäytetyön ja sen lopputuloksien perusteella.

### 9.1 Tavoitteet, tulokset ja kehittämiskohteet

Opinnäytetyön tavoitteena oli ensin selvittää SATOn lähtötilanteen mukainen laadunvalvonnan toimintamalli. Toisena tavoitteena oli löytää ja kehittää uusi malli SATOn laadunvalvontaan, joka kohdistuu sen kiinteistönhoitokumppaneiden työtehtävien laatuun ja testata sen soveltuvuutta SATOn liiketoimintaan, jotta se olisi valmis käyttöönotettavaksi.

Opinnäytetyön tavoitteita tukevat tutkimuskysymykset olivat seuraavat:

1. Mikä on SATOn kiinteistönhoitokumppaniyritysten työn laadunvalvonnan nykytila ja miten sitä toteutetaan?
2. Mitä kehitettävää SATOn suorittamassa laadunvalvonnassa on?
3. Mitkä ovat soveltuvimmat toimenpiteet, mittarit ja mittausyksiköt, joiden pohjalta voidaan luoda malli, jonka avulla SATO voi seurata ja kehittää kiinteistönhoitokumppaneidensa palvelun laatua?

SATOn laadunvalvonnan lähtötilannetta ja vastauksia tutkimuskysymykseen numero 2 ja osittain tutkimuskysymykseen numero 3 selvitettiin teemahaastatteluin ja havainnoinnilla. Teemahaastatteluihin osallistui merkittävä otos SATOn asuntoliiketoimintayksikön henkilöstöstä. Haastatteluista selvisi selkeästi SATOn laadunvalvonnan sen hetkiset luvussa 6 esitetyt elementit ja kehittämiskohteet, jotka muodostuivat haastateltavien näkemyksistä ja tekijän havainnointiaineistosta. Haasteina teemahaastatteluissa oli ajoittain ohjata haastateltavat pysymään haastattelukysymyksille tarkoitetuissa aiheissa, koska heillä oli omat käsityksensä laadunhallinnan ja siihen liittyvän laadunvalvonnan elementtien merkityksistä. Tekijä oli kuitenkin valmistautunut haastatteluihin hyvin ja sai ohjattua ne raiteilleen. Haastatteluiden purkamista helpotti Microsoft Teamsin haastatteluiden tallennustoiminto, josta oli suuri apu myös haastatteluaineistoa purkaessa ja kasatessa yhteenvedoa. Havainnointi toimi hyödyllisenä tukevana tutkimusmetodinä, jonka avulla saatiin teemahaastattelujen tuloksia tukevaa ja täydentävää tietoa lähtötilanteesta.

Tutkimuskysymykseen numero 3 haettiin vastauksia aivoriihikokouksen turvin. Teemahaastattelujen ja havainnoinnin perusteella oli muodostunut jo valmiiksi selkeä näkemys nykytilasta ja



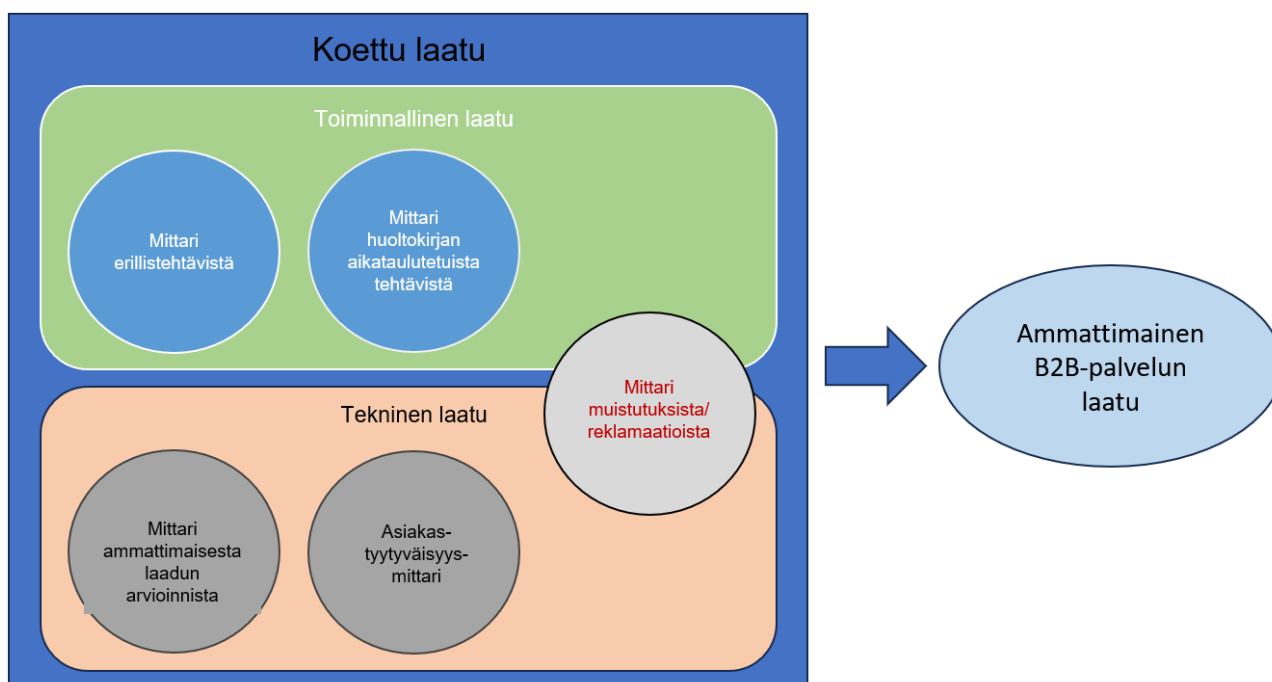
osittainen käsitys tarpeista uuteen laadunvalvontamalliin. Aivoriihikokous ei tuonut esille uusia ideoita, mutta sen avulla kuitenkin vahvistettiin tekijän ja SATOn näkemyksiä niistä tarpeista, joiden täyttäminen veisi SATOn laadunvalvontaa eteenpäin sen liiketoiminnassa. Aivoriihikokouksessa oli mukana useita henkilöitä, jotka eivät osallistuneet teemahaastatteluihin, joten toimenpiteiden ja mittareiden sekä niiden mittausyksiköiden tarpeet vahvistuivat aikaisempaa laajemmasta otoksesta SATOn henkilöstöä. Aivoriihikokous toimi uuden laadunvalvontamallin rakentamisen esivaiheena ja sen pohjalta oli otolliset lähtökohdat käynnistää uuden laadunvalvontamallin rakennusvaihe hallinnollisen projektiryhmän toimesta, joka päätti uuden laadunvalvontamallin sisällöstä.

Koska opinnäytetyö toteutettiin konstruktivisena tutkimuksena, oli tarkoituksena luoda konkreettinen tuotos eli SATOn uusi laadunvalvontamalli, jota voidaan hyödyntää SATOn liiketoiminnassa. Kuten luvussa 8 esitettiin, niin uuden laadunvalvontamallin rakentamisvaihe sisälsi useita eri alavaiheita, joihin tekijä ja toimeksiantajayrityksen henkilöstöä osallistui aktiivisesti. Rakentamisvaiheen alussa perustettiin hallinnollinen projektiryhmä edistämään tuotoksen valmistumista edellyttämää projektityöskentelyä, jossa tekijä toimi jäsenenä. Usean henkilön testaamana uusi laadunvalvontamalli eli laatumittaristo todettiin toimivaksi konseptiksi ja käyttöönotettavaksi SATOn liiketoimintaan. Muutamien laatumittareiden muodostumiseen vaikuttaviin prosesseihin perehdyttiin SATOn henkilöstöä. Laatumittareiden tueksi luotiin mobiilikäyttöinen laadun arviointilomake, sisäisiä ohjeistuksia ja tiedote asukkaille. Ne loivat omalta osaltaan perustan yhdenmukaisen datan muodostumiseen, joista laatumittarit luotiin.

Kuvaan 19 kulminoituu tärkeimpiä käsitteitä teoreettisesta viitekehyksestä ja opinnäytetyön tulokset. Valmistunut laatumittaristo jakautuu Grönroosin (1984) esittämän koetun laadun kahteen ulottuvuuteen eli toiminnalliseen ja tekniseen laatuun. Toiminnallisessa laadussa asiakas tekee laadullisen arvioinnin hänen osallistumisestaan palvelun tuotantoprosessiin. Lopputuloksen teknisessä laadussa on kyse asiakkaan arvioinnista palvelun tuotantoprosessin lopputuloksesta. (Grönroos 1984, 38–39.) Mittareista toiminnallista laatua edustavat mittari erillistehtävistä eli tilausehdotuksista ja mittari huoltokirjan aikataulutetuista tehtävistä. Niiden osalta SATO osallistuu palvelun tuotantoprosessiin luomalla ja aikatauluttamalla erillistehtävät sekä huoltokirjan tehtävät. Teknisen laadun mittareita ovat mittari ammattimaisesta laadunarvioinnista ja asiakastyytyväisyysmittari, joissa pääosassa on palvelun tuotantoprosessin lopputulos. Mittari muistutuksista/reklamaatioista edustaa sekä toiminnallista ja teknistä laatua. Mittarin tekijät ovat jaettavissa kolmeen eri vaiheeseen. Muistutuksen/reklamaation tarve syntyy joko SATOn työntekijän tai asukkaan havainnoimana, jolloin havaitaan laatupoikkeama teknisessä laadussa. Toisessa vaiheessa luodaan järjestelmään joko muistutus tai reklamaatio, jolle asetetaan määräaika, johon mennessä laatupoikkeama korjataan. Aika on aineetonta, joten kyse on toiminnallisesta laadusta. Kolmannessa ja

viimeisessä vaiheessa todetaan, että laatu poikkeama on korjattu joko käymällä itse kiinteistöllä tai kumppaniyrityksen toimittaman valokuvan perusteella. Kyse on silloin teknisestä laadusta.

On kuitenkin huomioitavaa, että teknisen laadun mittareiden datan muodostamisessa toimivat aina ihmiset, joilla on omat toimintatapansa ja omat käsityksensä laadusta, mikä asettaa haasteita kyseisten mittareiden luotettavuudelle. Siksi on tärkeää, että varsinkin ammattimaisessa laadun arvioinnissa järjestetään perehdytyksiä toistuvasti ja toimintojen käyttäjät syventyvät sopimusehtojen tehtäväluetteloihin sekä sisäisiin ohjeisiin, jotta yhdenmukaiset toimintatavat harjaantuvat osaksi laadunvalvontaa. Sama pätee myös muistutuksien/reklamaatioiden luontiin, koska sitä vastaavan mittarin tekijöiden vaiheista suuri osa liittyy tekniseen laatuun. Sisäisiä ohjeita on myös päivitettävä tarpeen mukaan ja niiden on oltava helposti kaikkien saavutettavissa. Lisäksi kaikkien mittareiden ilmaisevaa laatua on tulkittava säännöllisesti. Niiden avulla on etsittävä merkittävät laatu poikkeamat ja selvitettävä niiden syyt, jotta mittareiden riittävä luotettavuus voidaan todeta ja tuloksia voidaan käydä yhdessä läpi kiinteistönhoitokumppaniyritysten kanssa.



Kuva 23. Koettu laatu ammattimaisen B2B-palvelun edellytyksenä

Laatumittarit auttavat tulkitsemaan kokonaislaadun tilannetta. Kun mittarit esitetään kiinteistönhoitokumppaneille avoimesti, niissä esiintyviä laatu poikkeamia käydään yhdessä läpi laatu palaverissa säännöllisesti ja sovitaan yhdessä toimintatavoista, joilla laatua voitaisiin parantaa, syntyy Woon & Ennewn (2005, 1180–1181) tutkimuksen mukaista ammattimaista B2B-palvelun laatua, joka johtaa parempaan asiakastytyväisyyteen. Siitä hyötyvät molemmat sopimusosapuolet: kiinteistönomistaja ja kiinteistönhoitokumppani. Mittareiden tulkintaan on löydettävä yhteinen sävel niin

SATOssa sisäisesti kuin SATOn ja sen kumppaniyritysten kesken. Kuten liitteessä 9 painotetaan, niin laatu poikkeama voi olla myös positiivinen. Siksi kiinteistönomistajana SATOn on tärkeää olla keskittymättä vain negatiivisiin laatu poikkeamiin, koska positiivisten onnistumisten löytäminen ja niistä avoimesti viestiminen sekä palkitseminen motivoivat kumppaniyrityksiä ja syventävät yhteistyötä. Siksi sopimusosapuolten keskinäinen avoimuus ja luottamus on tärkeää.

Kun SATO on toteuttanut ammattimaista laadun arviointia riittävästi, niin mobiilikäyttöistä laadun arviointilomaketta voisi olla hyödyllistä tarjota kiinteistönhoitokumppaneiden oma valvontakäyttöön, jolloin kumppaniyritykset oppisivat tarkastamaan omaa laatuaan kiinteistönomistajan näkökulmasta käyttämällä kiinteistönomistajan tarjoamaa työkalua. Kun sopimusosapuoli tarkastelee omaa laatuaan kumppanosapuolensa näkökulmasta, saattaa avautua uusia näkökulmia oman laadun kehittämiseen.

Nikander ym. mainitsevat, että kiinteistönhoidosta puuttuvat yleiset standardoidut palvelumäärittelyt (Nikander ym. 2007, 7). Se tarkoittaa, että jokainen toimija asettaa palvelun laadulle omanlaisensa tavoitteensa. Parasuraman ym. varoittavatkin laadun kuilusta palvelun toimituksessa, koska ongelmaksi voi muodostua yrityksen asettamien laatustandardien tulkinnanvarainen näkyminen henkilöstön tavassa tarjota palvelua asiakkaalle. Organisaation luomat laatustandardit voivat olla liian monimutkaisia tai eivät sovellu yrityskulttuuriin, jolloin ne eivät motivoi henkilöstöä sisäistämään niitä. (Parasuraman ym. 1985, 45.) Tämä pätee myös vastavuoroisesti laatujohtamiseen B2B-suhteessa, jos kiinteistönomistaja asettaa liian tulkinnanvaraiset laatustandardit kumppaniyrityksilleen, niin ne saattavat johtaa epäselvyyksiin ja kumppaniyrityksen motivaation laskuun toteuttaa palvelua.

Kuten edellä todettiin, niin opinnäytetyön lopputulosten mukainen laatumittaristo oikein käytettynä auttaa syventämään yritysasiakkuuksien suhdetta. Kun B2B-asiakassuhde syvenee, niin sen kautta voidaan parantaa samalla asukkaiden tyytyväisyyttä laatuun. Laatumittaristo ei itsessään luo laatustandardeja, mutta voi toimia jatkossa SATOn sisäisten laatustandardien rakentamisen peruspilarina, kun laatumittaristoa opitaan käytön myötä yhteisesti tulkitsemaan. Luotu laatumittaristo on yksinkertainen, joten laatustandardit on parasta luoda myös yksinkertaisiksi, jolloin vältytään edellä mainitulta palvelun toimituksen laadun kuilulta. SATOn mallissa laatustandardien luonnin lähtökohdaksi pitäisi toimia kiinteistöstrategiat eli kiinteistökohtaiset tavoitteet, jotka tällä hetkellä puuttuvat. Kiinteistöjen välillä on eroja esimerkiksi iän, sijainnin, varustelutason ja tuotto-odotusten osalta, jotka vaikuttavat niille asetettaviin tavoitteisiin. Kun kiinteistöjen ominaisuuksia kartoitetaan tarkemmin, niin niistä löytyy myös yhtäläisyyksiä, jotka helpottavat kiinteistöjen luokittelua ja auttavat laatustandardien määrittämistä. Laatustandardit voivat puolestaan toimia laatujohtamisen kehittämisen perustana, joka voidaan muodostaa esimerkiksi Yangin (2006, 1130–1137) luoman

palveluorganisaation laatu järjestelmän pohjalta räätälöitynä kiinteistönomistajan käyttöön B2B-näkökulmasta, jolloin keskitytään laatuun jo varhaisessa vaiheessa kiinteistönhoitokumppaneita kilpailutettaessa.

## 9.2 Pohdinta

Tekijä sai toimeksiantajayritykseltä SATOlta toimeksiannon selvittää sen kiinteistönhoitokumppaneiden työtehtäviin liittyvää laadunvalvonnan lähtötilannetta, jonka perusteella kehitettäisiin laadunvalvontaa SATOn liiketoiminnan edellyttämiä tarpeita vastaavaksi. Koska tekijä oli jo työskennellyt kiinteistöalalla, oli hänellä perustavanlaatuisia ennakkotietoa kiinteistönhoidosta, mutta toimeksiantajayrityksen laadunvalvonnan lähtötilanteesta ja laadunvalvontaan liittyvistä toiminnoista ei ollut syvällistä käsitystä.

Opinnäytetyö aloitettiin laatimalla teoreettinen viitekehys, jossa ensiaskeleena oli teoreettisen aiheiston kasaaminen. Koska aiheeksi valikoitui työtehtävien laadunvalvonta, niin tekijä koki tärkeäksi kuvailla kiinteistönhoidon luonnetta osana kiinteistönpitoa sekä kiinteistönhoidon työtehtäviä, jotta avautui näkemys siihen, mitä kiinteistöhoito todella tarkoittaa. Koska kiinteistöhoito on palvelutyötä, niin teoreettinen viitekehys painottui tieteellisten tutkimusten osalta palvelun laatuun B2C- ja B2B-näkökulmasta. Sitä tuettiin kiinteistönhoidon näkökulmasta laadun johtamisen, laadunhallinnan ja mittaamisen osalta pääasiassa kiinteistöalan ammattikirjallisuudella ja aiheeseen liittyvillä suomalaisten sekä muutamien englanninkielisten tutkimusten teorioilla.

Tekijän ennako-odotukset tieteellisten tutkimusten määrästä opinnäytetyön aiheeseen liittyen olivat lähtöjään optimistiset. Opinnäytetyön edetessä kuitenkin selvisi, että kiinteistöalaa on tutkittu, mutta suuri osa tutkimuksista liittyy kiinteistöjohtamiseen, jossa kiinteistöhoito esiintyy useasti vain mainintana. Kiinteistöhoitoa on tutkittu syvällisemmin harvakseltaan ja valtaosa kyseisistä tutkimuksista liittyy rakennusten sisäpuolisten teknisten ratkaisuiden ominaisuuksiin, käyttöön ja huoltoon. Haasteena oli myös löytää opinnäytetyön aiheesta uusia tutkimuksia ja myöskään kiinteistöalan ammattikirjallisuudesta ei ollut montaa uutta teosta saatavilla, mikä kuvastaa alan hidasta kehitystä. Kiinteistöhoito – varsinkin ulkoalueiden hoito ja siivous – ovat palvelutyönä klasista toimintaa, joissa ei tapahdu nopeasti suuria muutoksia. Palvelun laadun osalta tieteellisten tutkimusten kivijalkateoriat sijoittuvat 1980-luvulle, joita hyödynnetään edelleen tutkimusmaailmassa. Siksi tekijän oli perusteltua nojautua niihin teoreettista viitekehystä muodostaessa.

Teoreettisen viitekehysten pohjalta oli hyvät lähtökohdat lähteä toteuttamaan kehittämistehtävän laadunvalvonnan nykytilan kartoitusta teemahaastatteluin ja havainnoimalla. Koska tekijä työskenteli toimeksiantajayrityksen palveluksessa, oli hänellä nopeasti tiedossaan suurin osa aiheeseen sopivista haastateltavista. Vaikka edellä mainittiin teemahaastattelujen aikana esiintyneistä

haasteista, niin haastateltavat kuitenkin vastasivat kysymyksiin avoimesti ja rehellisesti, mikä palveli haastattelujen purkua ja kokonaiskäsityksen muodostumista lähtötilanteesta sekä samalla opinnäytetyön etenemistä. Teemahaastattelujen sijaan aineiston keruu olisi ollut mahdollista toteuttaa kyselytutkimuksena suuremmalta henkilöstöotokselta, mutta kysely ei olisi avannut yhtä selkeästi vastaajien tuntemuksia laadunvalvonnan lähtötilanteesta ja kehittämistarpeista kuin teemahaastattelut. Havainnointikierrokset kiinteistöillä avasivat tekijälle näkymän siitä, kuinka moninainen on kiinteistönhoidon tehtäväkenttä. Kiinteistökierrokset toimivat samalla ideoita synnyttävänä ärsykeinä kiinteistönhoidon mobiilikäyttöisen laadun arviointilomakkeen tarpeeseen ja siihen tarvittaviin ominaisuuksiin. Myös havainnointikerrat SATOn päätoimipisteessä antoivat tekijälle syvällisemmän näkymän lähtötilanteesta käytetyistä laadunvalvontamenetelmistä.

Aivoriihikokouksen tarkoituksena oli alun perin vahvistaa käsitystä laadunvalvontaan liittyvien mittareiden ja niiden mittausyksiköiden sekä mittareita tukevien työkalujen ja toimintatapojen tarpeesta. Koska teemahaastattelujen ja havainnoinnin jälkeen näkemys lähtötilanteesta tarpeineen oli selkeä, niin aivoriihikokouksen yhteenvedon jälkeen ei saatu esille uusia tarpeita. Aivoriihikokous toimi kuitenkin tutkimuksessa tarpeita vahvistavana prosessina, joka tarjosi tutkimukselle lisää luotettavuutta.

Tutkimusmenetelmien eli teemahaastattelujen, havainnoinnin ja aivoriihikokouksen toteutusta ohjasivat tutkimuskysymykset ja luvussa 4 esitetty teoreettinen viitekehys, joka loi rungon teemahaastattelujen ja havainnoinnin pohjalta muodostuneen aineiston analysoinnille. Tutkimusmenetelmien toteutustavoissa noudatettiin tieteellisen kirjallisuuden oppeja. Teemahaastattelut toteutettiin Hirsjärven & Hurmeen (2008, 47) ja Kanasen (2010, 53–55) menetelmäkirjallisuuden mukaisesti. Havainnoinnin suorittamisessa huomioitiin Vähämäen & Paalumäen (2020, luku 8) ja Ojasalon ym. (2014, 115–116) teoriat. Teemahaastattelujen ja havainnoinnin analyysimenetelmien valintaa ja niiden toteutusta ohjasivat Ojasalon ym. (2014, 110–111, 119–120, 140–141) ja Vilkan (2021 osa III) menetelmäkirjallisuus. Aivoriihikokous järjestettiin ja toteutettiin Ojasalon ym. (2014, 158–161) ja Vilkan (2021, osa II) oppien mukaisesti. Teemahaastatteluihin valittiin henkilöitä, jotka olivat työskennelleet SATOssa vähintään kolmen vuoden ajan, jotta heille oli muodostunut riittävän kokonaisvaltainen käsitys SATOn toiminnasta. Havainnointia suoritettiin SATOn kiinteistöillä ja toimistolla kartoittaen lähtötilanteen mukaisia toimintatapoja ja työkaluja tekemisen kautta. Havainnointi täydensi teemahaastatteluja ja loi lähtötilanteen kartoitusvaiheelle lisää luotettavuutta. Aivoriihikokous suoritettiin ammattimaisesti SATOn henkilöstön jäsenen fasilitoimana, jolla oli aikaisempaa kokemusta fasilitoinnista. Koska aivoriihikokoukseen osallistui henkilöitä, jotka eivät osallistuneet teemahaastatteluihin, ja tulokset osoittivat kokouksen jälkeen samoja kehitystarpeita kuin lähtötilanteen kartoitusvaihe, niin tarpeiden voidaan todeta vahvistuneen laajemmasta otoksesta SATOn henkilöstöä.

Uuden laadunvalvontamallin rakennusvaihe oli työläs. Kun päätös laatumittareista, niiden ominaisuuksista ja tukiaineistoista saatiin aikaiseksi, alkoi mittareiden rakennusvaihe useine alavaiheineen, joka satoi niin toimeksiantajayrityksen kuin yhden kumppaniyrityksenkin henkilö- ja aikaresurseja. Suunnittelu- ja määrittelyvaihe oli ensiarvoisen tärkeä koko rakennusvaiheen läpiviemiselle, jossa määritettiin kiinteistönhoidon mobiilikäyttöinen laadun arviointilomake, luotiin sisäiset ohjeet muutaman mittarin muodostumisen käytön tueksi, tiedote kiinteistöhuollon työtehtävistä asukkaiden nähtävillä sekä havainneaineisto laatumittareista, jotka helpottivat mittareiden ja niiden tukityökalujen toteutusta sekä auttoivat valmistautumaan perehdytys- ja testausvaiheeseen. Perehdytys- ja testausvaiheessa jaettiin ensin sisäinen ohje muistutus-/reklamaatiotoimintoon ja käytiin läpi henkilöstön kanssa kiinteistönhoidon mobiilikäyttöiseen laadun arviointilomakkeeseen liittyvät tärkeimmät asiat. Testaus keskittyi kiinteistönhoidon mobiilikäyttöisen laadun arviointilomakkeen käyttöön kiinteistöillä. Perehdytys- ja testausvaihe toimi edellytyksenä datan luotettavalle muodostumiselle.

Tutkimusta voidaan kokonaisuudessaan pitää usean suoritettuna prosessin kautta toteutettuna onnistuneena, koska tavoitteet saavutettiin luomalla konkreettinen lopputuotos ja samalla hahmottuivat jatkokehitystarpeet, joista on hyötyä toimeksiantajalle. Opinnäytetyö tuloksineen toimii myös esimerkkinä muille kiinteistöalan toimijoille siitä, miten laatua voidaan tarkastella kiinteistönomistajan näkökulmasta ja miten laadunvalvonnan nykytilannetta voi kartoittaa. Se toimii samalla opettavana tutkimuksena niille, joille kiinteistöala ja siihen liittyvä kiinteistöhoito ovat vieraampia käsitteitä. Opinnäytetyö toimii myös arvokkaana tutkimuksena kiinteistönhoidosta varsinkin ulkoalueiden hoidon ja siivouksen osalta, joita on tutkittu vähän.

Opinnäytetyön suunnittelu käynnistyi virallisesti keväällä 2023, mutta tekijä oli jo siihen mennessä oma-aloitteisesti tutustunut aiheeseen liittyvään teoria-aineistoon vuoden 2022 marraskuusta alkaen, koska opinnäytetyön aihe oli ollut tekijälle silloin selvillä. Tutkimuksen valmistuminen kaikkiansa kesti yli vuoden. Tekijällä oli lähtökohtaista tietoa kiinteistönhoidosta, joka helpotti opinnäytetyön läpiviientä. Palvelun laatuun liittyvistä asioista ei kuitenkaan ollut lähtöjään syvällistä ymmärrystä. Palvelun laadun teorioiden ymmärtäminen ja niiden yhdistäminen kiinteistönhoidon työtehtäviin sekä laadunvalvontaan toimivat keskeisinä ajureina, joiden avulla tekijälle kehittyi syvä näkemys aiheesta toimeksiantajayrityksen lähtötilannekartoitusta varten. Lähtötilanteen selvitys teema-haastatteluineen ja havainnointeineen sekä tarvekartoitus aivoriihikokouksen myötä auttoivat tekijää ymmärtämään aiheeseen liittyen toimeksiantajayrityksen lähtökohtia ja puutteita. Samalla tekijälle selvisi selkeitä kehityskohteita, joihin löydettiin sisukkaan työn kautta käytännöllinen lopputuotos yhteistyössä kollegoiden ja erään kumppaniyrityksen kanssa. Opinnäytetyö oli

kokonaisuudessaan merkittävä projekti tekijän oppimisessa aiheesta ja mahdollisti tekijän ymmärryksen kehittymisen aiheesta asiantuntevaksi.

### 9.3 Jatkotutkimusaiheet

Opinnäytetyö on herättänyt muutamia jatkotutkimusaiheita, jotka liittyvät läheisesti tämän tutkimuksen tuloksiin. Lopputuotoksena luotiin toimeksiantajayritykselle laatumittaristo, joka todettiin käyttönotettavaksi. Jatkossa laatumittariston ilmaisemien laatutekijöiden osalta olisi hyödyllistä keskittyä itse mittareiden ilmaisemiin laatutuloksiin. Tarvetta olisi tutkia syvällisemmin, minkälaista laatua mittarit osoittavat, mistä laatu johtuu, mitä yhteisiä selittäviä tekijöitä sekä mitä laatupoikkeamia mittarit osoittavat. Samalla olisi tärkeää keskittyä tarkemmin teknisen laadun mittareiden luotettavuustekijöihin tutkimalla kyseisten laatumittareiden datan muodostumista ja siihen vaikuttavia tekijöitä asiakkaan näkökulmasta aina laadun arvioijan sekä laadun tulkitsijan näkökulmaan, jolloin selvitettäisiin tarkemmin, miten kukin osapuoli muodostaa käsityksensä laadusta.

Toisen jatkotutkimusaiheen perustana toimisi lähtökohtana alaluvussa 9.1 mainittu kehittämiskohde, jonka mukaan kiinteistöhoitokumppanit ottaisivat omavalvontakäyttöön SATOn kiinteistönhoidon mobiilikäyttöisen laadun arviointilomakkeen. Silloin tutkimuskohteeksi nousisi teknisen laadun muodostumisen vertailu kiinteistönomistajan ja sen kumppaniyritysten kokemana. Tällä tavalla saataisiin tutkimustietoa siitä, miten kiinteistönomistajan ja kiinteistöhoitokumppaneiden näkemykset laadusta (itse koettu laatu vs. kumppanin kokema laatu) poikkeavat toisistaan ja miksi niin tapahtuu.

Koska kiinteistöhoitoa on yleisesti tutkittu vähän, niin yhtenä arvokkaana jatkotutkimusaiheena olisi hyödyllistä tutkia kiinteistöalan toimijoiden laadunvalvontakäytäntöjä laajemmin, jolloin voitaisiin tarjota arvokasta tietoa, miten kiinteistönomistajat yleensä toteuttavat kiinteistönhoidon laadunvalvontaa, minkälaisia mittareita ja työkaluja niillä on käytössä. Samalla olisi tarpeen tutkia laajemmin kiinteistöhoitoyritysten laadun omavalvontakäytäntöjä laajemmin. Siten saataisiin kiinteistö- ja kiinteistöpalvelualalle arvokasta tutkimustietoa yleisesti käytettävistä laadunvalvontameteodeista, mikä voisi toimia herätteenä toimialojen asiantuntijaorganisaatioille kehittää yhtenäisiä laatustandardeja, joita toimijat voisivat hyödyntää liiketoimintansa apuna.

## Lähteet

- Baharum, Z. A., Nawawi, A. H. & Saat, Z. M. 2009. Assessment of Property Management Service Quality of Purpose Built Office Buildings. *International Business Research*, 2, 1, s. 162–174.
- Dabholkar, P. A. & Overby, J. W. 2005. Linking process and outcome to service quality and customer satisfaction evaluations: An investigation of real estate agent service. *International Journal of Service Industry Management*, 16, 1, s. 10–27.
- Fitzsimmons, J. A., Fitzsimmons M. J. & Bordoloi, S, 2018, *Service Management : operations, strategy, information technology*. 9. painos. McGraw-Hill, New York.
- Grönroos, C. 1984. A service quality model and its marketing implications. *European Journal of marketing*, 18, 4, s. 36–44.
- Grönroos, C. 1998. *Nyt kilpaillaan palveluilla*. 4. uudistettu painos. WSOY. Helsinki.
- Haywood-Farmer, J. 1988. A Conceptual Model of Service Quality. *International Journal of Operations & Production Management*, 8, 6, s. 19–29.
- Hekkanen, M. 2020. *Kiinteistönpidon laatu ja hyvä isännöinti*. Rakennustieto Oy. Helsinki.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudemus. Helsinki.
- Järvinen, P. & Järvinen, A. 2000. *Tutkimustyön metodeista*. Opinpajan kirja. Tampere.
- Kananen, J. 2010. *Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, liiketoiminta ja palvelut -yksikkö. Jyväskylä.
- Kandolin, I., Vartia, M., Hopsu, L., & Tilev, K. 2010. *Kiinteistöt kunnossa - palvelu pelaa*. Työterveyslaitos, Palvelualojen ammattiliitto PAM ry, Kiinteistöpalvelut ry. Helsinki.
- Kiinteistönhoidon käsikirja*. 2016. 10. painos. Kiinteistöalan kustannus Oy. Tallinna: Print Best.
- Lehtinen, U. & Lehtinen J. 1991. Two Approaches to Service Quality Dimensions. *The Service Industries Journal*, 11, 3, s. 287–303.
- Lillrank, P. 1998. *Laatuajattelu : laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa*. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.



Lith, P. 2021. Kiinteistöala Suomen kansantaloudessa. Raportti kiinteistöalan yritystoiminnasta, markkinoista ja kehityslinjoista 2020-21. Kiinteistöyönantajat ry. Helsinki. Luettavissa: [https://kiinteistotyönantajat.fi/wp-content/uploads/2021/06/kiinteistoala-suomen-kansantaloudessa-31.5.2021\\_yhteenvet\\_uusin-versio.pdf](https://kiinteistotyönantajat.fi/wp-content/uploads/2021/06/kiinteistoala-suomen-kansantaloudessa-31.5.2021_yhteenvet_uusin-versio.pdf). Luettu: 9.3.2024.

Maankäyttö- ja rakennuslaki 5.2.1999/132. Rakennuksen käyttö- ja huolto-ohje 117 i § 21.12.2012/958.

Marr, B. 2012. Key Performance Indicators: The 75 measures every manager needs to know. 1. painos. Pearson Financial Times Pub. Harlow. New York.

Myyryläinen, L. 2003. Kiinteistön kunnossapidon ja elinkaaren hallinta. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Myyryläinen, L. 2008. Kiinteistön teknisen huollon käsikirja. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Mäkelä, P., Pitkänen J. & Järvenpää, H. 2009. Kiinteistönhoidon ostaminen. Kiinteistöalan Kustannus Oy. Helsinki.

Nikander, R., Heimbürger, M., Junnonen, J-M. & Puhto J. 2007. Kiinteistöpalvelujen teknisen laadun arviointi. Teknillisen korkeakoulun rakentamistalouden laboratorion selvityksiä 67. Espoo.

Psomas, E. L. 2013. The effectiveness of the ISO 9001 quality management system in service companies. Total Quality Management & Business Excellence, Vol. 24, 7, s. 769–781.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät : uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Sanoma Pro. Helsinki.

Parasuraman, A. & Zeithaml, V. A. & Berry, L. L., 1985. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. Journal of Marketing, 49, 4, s. 41–50.

Parasuraman, A. & Zeithaml, V. A. & Berry, L. L., 1988. Servqual: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. Journal of Retailing, 64, 1, s. 12–37.

Psomas E. L. & Jaca, C. 2014. The impact of total quality management on service company performance: evidence from Spain. International Journal of Quality & Reliability Management, 33, 3, s. 380–398.

Puhto, J. & Tiainen, A. 2001. Kiinteistönhoidon hankintaprosessin kehittäminen. Teknillisen korkeakoulun rakentamistalouden laboratorion raportteja 198. Espoo.

Rahman, M. S., Khan, A. H. & Haque, M. M. 2012. A Conceptual Study on the Relationship between Service Quality towards Customer Satisfaction: Servqual and Gronroos's Service Quality Model Perspective. *Asian Social Science*, 8, 13, s. 201–210.

Rakennustietosäätiö RTS. 2009. KiinteistöRYL 2009 : kiinteistöpalveluiden yleiset laatuvaatimukset. 2009. Rakennustieto Oy. Helsinki.

Rakli ry. Kiinteistöliiketoiminnan sanasto 2. laitos. 2012. Rakli ry. Helsinki.

Routto, E. & Puhto, J. 2000. Ulkoistetun kiinteistönhoidon laadunhallinta. Teknillisen korkeakoulun rakentamistalouden laboratorion raportteja 189. Espoo.

Siikala, J. 2000. Kiinteistönpidosta kiinteistöliiketoimintaan. Kiinteistöalan Kustannus Oy. Helsinki.

Silén, T. 2001. Laatu, brandi ja kilpailukyky. WSOY. Helsinki.

Sureshchandar, G. S., Rajendran, C. & Anantharaman, R. N. 2001. A Conceptual Model for Total Quality management in Service Organizations. *Total Quality Management*, 2, 3, s. 343–363.

Sweeney, J. C, Soutar, G. N. & Johnson, L. W. 1996. Retail service quality and perceived value: A comparison of two models. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 4, 1, s. 39–48.

Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy. 1984. Kiinteistönpitonimikkeistö. Rakennustietosäätiö. Helsinki.

Thompson, A. A., Strickland, A. J. & Gamble, J. E. 2009. *Crafting and executing strategy: text and readings*. 17. painos. McGraw-Hill/Irwin. New York.

Vilkkä, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä : ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Toiminnalliset menetöt, osa II, Laadullinen analyysi, osa III. PS-kustannus. Jyväskylä. E-kirja. Luettu: 7.6.2023.

Vähämäki, P. & Paalumäki, A. 2020. Havainnointi organisaatiotutkimuksessa. Teoksessa Aaltio, I. (kirj.), Juuti, P. (toim.) & Puusa, A. (toim.). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*, luku 8. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu: 26.4.2023.

Woo, K. & Ennew, C. T. 2005, Measuring Business-to-Business Professional Service Quality and its Consequences. *Journal of Business Research*, 58, s. 1178–1185.

Yang, C. C. 2003a. Establishment and applications of the integrated model of service quality measurement. *Managing Service Quality: An International Journal*, 13, 4, s. 310–324.

- Yang, C. C. 2003b. Improvement actions based on the customers' satisfaction survey. *Total Quality Management & Business Excellence*, 14, 8, s. 919–930.
- Yang, C. C. 2006. Establishment of a Quality-Management System for Service Industries. *Total Quality Management and Business Excellence*, 17, 9, s. 1129–1154.
- Yang C-C., Chen, P-S. & Chien, Y-H & 2014. Customer Expertise, affective Commitment, Customer Participation, and Loyalty in B & B Services. *The International Journal of Organizational Innovation*, 6, 4, s. 174–183.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L. & Parasuraman, A. 1988. Communication and control processes in the delivery of service quality. *Journal of marketing*, Vol. 52(2), pp. 35–48.

## Liitteet

### Liite 1. Kiinteistön ulkoalueiden hoito, jätehuolto ja siivous

#### Kiinteistön ulkoalueiden hoito

Kiinteistön ulkoalueiden hoidon tarkoituksena on ylläpitää ja parantaa ulkoalueiden turvallisuutta ja viihtyisyyttä (Rakli ry 2012, 56). Ulkoalueiden hoidolla tarkoitetaan kiinteistöhoitoa, jossa hoitotoimenpiteiden kohteet ovat viherrakenteet, päällysrakenteet, aluevarusteet ja ulkopuoliset rakenteet (Rakennustietosäätiö RTS 2009, 103). Kiinteistön ulkoalueet ovat osana kiinteistön julkisivua, ja antavat yleisilmeen kiinteistöhoidosta ja kiinteistöhoitajan ammatillisesta osaamisesta. Ulkoalueiden hoito vaikuttaa merkittävästi kiinteistön turvallisuuteen. Hoitamattomat piha-alueet aiheuttavat loukkaantumisriskejä ja voivat johtaa vahingonkorvausvaatimuksiin sekä oikeudenkäyntiprosesseihin. Piha-alueiden yleisilme pysyy kunnossa vain toistuvilla hoitotoimenpiteillä, jotka ovat kiinteistökohtaisia ja määritellään kiinteistöhoitosopimuksessa huomioiden käyttäjien tarpeet ja kiinteistön nykytilanne. Ulkoalueiden tehtävät voidaan jakaa neljään ryhmään eli ulkoalueiden puhtaanapitoon, kasvillisuustöihin, liukkauden torjuntaan ja lumityöihin. (Kiinteistöhoiton käsikirja 2016, 380.) Näitä havainnollistetaan seuraavassa kuvassa.



Ulkoalueiden hoidon tehtäväryhmät (mukaillen Kiinteistöhoiton käsikirja 2016, 380)

Ulkoalueiden puhtaanapidon tavanomaisia työtehtäviä ovat roskien poisto, pesu- ja puhdistustyöt sekä kevät- ja syyssiivoukset. Roskien poistolla tarkoitetaan puhdistamista roskista roskaantuvilta alueilta, joissa ihmiset liikkuvat ja joissa on kasvillisuutta. Lisäksi kiinteistöhoitaja tyhjentää piha-alueilla sijaitsevat roska-astiat, jotka eivät sijaitse jätteidenkeruupisteessä. Tavallisesti kiinteistöhoitaja suorittaa kiinteistöllä roskakerroksen, jolla taataan puhdas ja mielekäs pihaympäristö. Pesu- ja puhdistustöihin liittyvät pesu-, haravointi- ja puhdistustyöt, jotka tehdään tarvittaessa ja aina keväisin sekä syksyisin. Pesutyöt ajoittuvat usein keväälle, kun pestään ja harjataan hiekoi-tushiekat pois kiinteistön kulkuväyliltä sekä nurmialueilta. Lisäksi keväisin korjataan talven aikana tapahtuneet ja vasta lumien sulettua havaitut avarausvahingot. Haravointityöt suoritetaan syksyisin,

kun puiden lehdet ovat tippuneet ja niiden lisäksi pihastutukset suojataan talven varalta. Syksyn tehtäviin liittyvät myös viemärijärjestelmän tarkastustyöt. Muut puhdistustyöt käsittävät usein graffitien poiston tai muun ilkevallan aiheuttaman puhdistustyön. Graffitien poistossa käytetään usein ulkopuolista ammattimaista osaamista, jos työ vaatii vahvojen kemikaalien käyttöä. (Kiinteistönhoiton käsikirja 2016, 381–383.)

Kasvillisuustöitä ovat nurmikon hoito, kasvien hoito ja istutus sekä kasvualustan kunnossapito. Valtaosa kiinteistön kasvillisuustöistä on nurmikon hoitoa, jota on Suomessa hoidettava toukokuusta lokakuuhun. Nurmikon leikkuuta hoidetaan säännöllisesti ja hoitotoimiin kuuluu nurmikon kylvö, paikkaus, lannoitus, kalkitus ja kastelu. Kiinteistöhoitajan työtehtäviin kuuluu myös kasvien hoito, joihin lasketaan mukaan puut, pensaat ja pensasaidat, perennat ja ryhmäruusut sekä kesäkukat. Kasvillisuustyöt saatetaan teettää myös erillisillä viher- tai maisemointipalveluntarjoajilla. (Kiinteistönhoiton käsikirja 2016, 384–392.)

Liukkaudentorjunnalla tarkoitetaan kiinteistön ulkoalueiden liukkauden poistamista tai ehkäisemistä. Se käsittää liukkaudentorjunnan piha- ja liikennealueilla sekä kulkureiteillä, sulamisveden poisjohtamisen ja sadevesikaivojen avauksen tarvittaessa. Liukkaudentorjunnan osalta tärkeää on hiekoituksen oikea-aikaisuus ja toistuvuus, jolloin estetään liukkaus ja taataan turvalliset kulkutiet. Pääosa hiekoituksista voidaan hoitaa koneellisesti, mutta ulkoportaat ja ovien edustat on hiekoitettava käsin. (Kiinteistönhoiton käsikirja 2016, 402–404.)

Lumityöt ovat yksi kiinteistöhoitajan raskaimpia työtehtäviä. Ne jakaantuvat piha-alueelle ja kattolimitöihin. Huoltoyhtiöiden näkökulmasta lumityöt ovat henkilöresurssoinnin kannalta haastavia, koska lumisateiden määrät ja ajankohdat eivät ole tarkasti ennustettavissa. Lumityöt tehdään sekä koneellisesti että käsin. Koneellisella osuudella tarkoitetaan kulkuväylien aurausta ja käsilumityöt tehdään niiltä osin kuin auraus ei ole mahdollista. Kiinteistöhoitajan lumitöiden suunnitelmallisuuden liittyy lumen läjityspaikkojen kartoittaminen etukäteen. Lumen siirrosta tai poiskuljetuksesta sovitaan yhdessä kiinteistönomistajan kanssa. Kattolimitöissä poistetaan katoille ja räystäälle kertynyt lumi ja jää. Katon reunoille kertyneen lumen tarkkailu on yksi kiinteistöhoitajan työtehtävistä ja muodostuneista lumilipoista on tarpeen vaatiessa raportoitava kiinteistönomistajalle. Kun kattolimitöitä suoritetaan, on noudatettava työturvallisuusmääräyksiä turvavälineiden ja kulunestojen sekä valvonnan osalta. (Kiinteistönhoiton käsikirja 2016, 396–399.)

Kiinteistöllä rakennuksen ulkopuolisiin työtehtäviin kuuluu myös huolehtia rakennuksen sadevesi- viemäri- ja salaojajärjestelmän toimivuudesta. Kattovedet johdetaan kattokouruista syöksyputkien kautta rännikaivoihin ja hulevedet kulkeutuvat pihakaivoihin. Kiinteistöhoitajan tehtävänä on kattokourujen puhdistaminen ja toimintakunnossa pitäminen sekä rännikaivojen puhdistaminen. Hän voi

toiminnallaan estää pinta- ja pohjavesien pääsyn rakenteisiin ja ehkäistä kosteusvaurioita sekä homeongelmia. (Kiinteistönhoidon käsikirja 2016, 337.)

## **Jätehuolto**

Jätehuollolla järjestetään kiinteistössä syntyvän jätteen keräys, merkitseminen, lajittelu, säilyttäminen ja kuljetus. Jätehuollon toimintaa seurataan siihen liittyvällä raportoinnilla (Rakli ry 2012, 56). Siihen vaikuttaa kiinteistön käyttö ja syntyvän jätteen määrä. Jätehuoltoa ohjaavat lainsäädäntö ja kunnalliset jätehuoltomääräykset, joiden mukaan sitä on toteutettava turvallisesti, taloudellisesti ja mahdollisimman vähän ympäristö- terveyshaittoja aiheuttaen. (Rakennustietosäätiö RTS 2009, 137.) Yleinen käytäntö on, että kiinteistönomistaja tekee sopimuksen jätehuollosta alan yrityksen tai muun kunnallisen toimijan kanssa. Jätehuoltoyritys tyhjentää jäteaseman jäteastiat sopimuksen mukaisen tyhjennysfrekvenssin mukaisesti ja mahdollisesti myös puhdistaa jäteastiat, jos siitä on sovittu. Kiinteistöhoitaja valvoo jätehuollon toimivuutta ja pitää huolen jäteaseman ja jäteastioiden kunnossapidosta, jossa on kyse jäteastioiden kunnan seuraamisesta ja jäteaseman puhtaanapito- sekä korjaustöistä. Kiinteistöhoitajan tulee laittaa irralliset jätteet jäteastioihin ja tasata jäteastiat, jos siihen on tarvetta. Kiinteistöhoitajan on sisäistettävä valtakunnalliset ja paikalliset jätehuoltomääräykset, koska hänen on tarvittaessa opastettava asukkaita jätteiden lajittelussa, jos niiden osalta on epäselvyyksiä. (Kiinteistönhoidon käsikirja 2016, 116–118.)

## **Siivous**

Siivouspalveluilla pyritään ylläpitämään haluttu puhtaustaso sisätiloissa (Rakli ry 2012, 56). Siivouksen olennaisin tavoite on luoda kiinteistön käyttäjille siisti ja käyttökelpoinen toimintaympäristö. Siivous on yksi näkyvimmistä kiinteistönhoidon tehtävistä ja kiinteistöllä tapahtuva siivous käsittää pintojen puhdistuksen, suojauksen ja hoidon sekä erilaiset järjestelytehtävät. Laadukas ja ammattitaitoinen siivous voi vaikuttaa kiinteistön viihtyisyyteen, turvallisuuteen ja terveellisuuteen huomattavasti. Kiinteistöhoitaja ja siivooja ovat usein eri henkilöitä ja työskentelevät eri organisaatioissa. Siivoojan on ilmoitettava havaitsemistaan vioista ja puutteista kiinteistöhoitajalle. (Kiinteistönhoidon käsikirja 2016, 414–416.)

Siivouksen tavoitteet kiinteistössä esitetään jäljempänä olevassa kuvassa. Poistamalla kiinteistön sisätiloista lika ja sinne kuulumattomat tavarat, paranee samalla sisäilman laatu. Lattioiden ja muiden pintojen säännöllinen puhdistus luovat edustavan ulkonäön. Siivouksella voidaan vaikuttaa turvallisuuteen esimerkiksi poistamalla liukastumisvaaran aiheuttama lika. Pölyjen säännöllinen poistaminen putkistojen ja johtojen päältä, ilmastointikanavien suuaukkojen puhtauden seuraaminen ja ylimääräisten tavaroiden poistaminen yleisistä tiloista parantavat paloturvallisuutta. Hygienenisuuden tarve korostuu kiinteistön sauna-, wc-, ja pesutiloissa, jotka vaativat säännöllistä ja huolellista

puhdistusta. Siivoustyön lisäksi siivooja voi vaikuttaa tilojen toimivuuteen raportoimalla havaitsemistaan vioista esimerkiksi lukkoihin, valaisimiin, ilmastointi- ja lämmityslaitteisiin sekä talopesulan laitteisiin liittyen joko isännöitsijälle tai kiinteistöhoitajalle. Säännöllisellä kuluttavan lian poistamisella, materiaalien suojaamisella ja ylläpitosiivouksella ehkäistään pintamateriaalien kulumista sekä tahrojen syntymistä, jolloin saavutetaan taloudellisia säästöjä. Vihreät arvot ovat tulleet jäädäkseen siivoustoimintaan. Turhan energian ja veden käytön välttäminen sekä ympäristöystävällisten pesuaineiden ja siivousvälineiden käyttäminen on tapa huolehtia ympäristön hyvinvoinnista. (Kiinteistönhoidon käsikirja 2016, 415–418.)



Siivouksen tavoitteet (mukaan Kiinteistönhoidon käsikirja 2016, 415)

## Liite 2. Palvelun laadun määrittävät tekijät

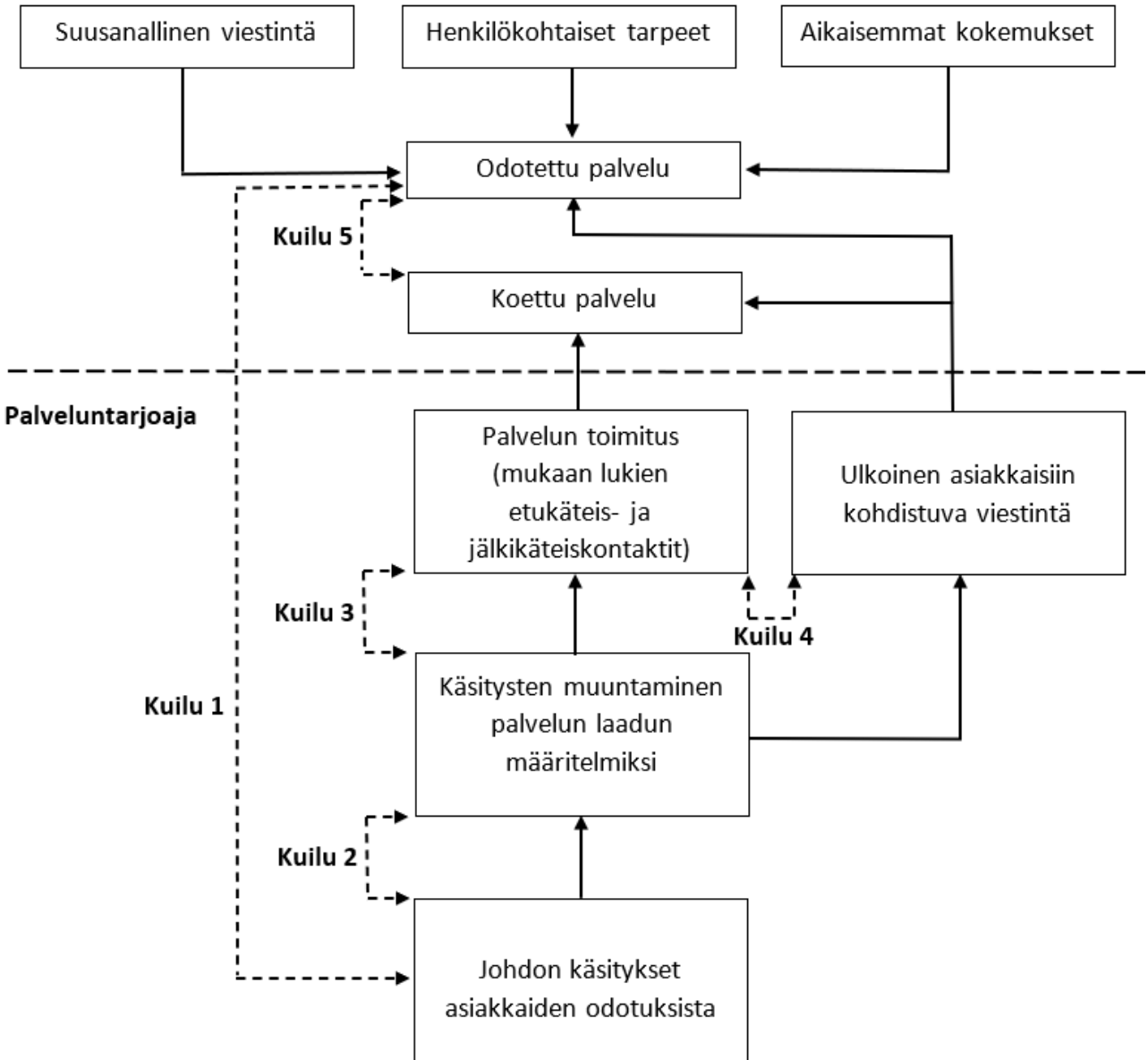
(mukaillen Parasuraman, Zeithaml & Berry 1985, 47)

Palvelun laadun määrittävä tekijä	Määrittävän tekijän selite	Esimerkki toiminnasta
1. Saavutettavuus	Lähestyttävyyden ja yhteydenoton helppous.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Palvelu on helposti saavutettavissa puhelimitse.</li> <li>• Odotusaika palvelun saamiseksi ei ole mittava.</li> <li>• Sopivat toiminta-ajata päivässä.</li> <li>• Palvelutilojen sopiva sijainti.</li> </ul>
2. Viestintä	Asiakkaiden kuunteleminen ja informoiminen heidän ymmärtämällään kielellä. Organisaation on sopeutettava ammatillista kieltään asiakkuuden mukaan. Asiasta enemmän ymmärtäville sivistyneempi kieli ja noviiseille yksinkertaisempi kieli.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Palvelun selittäminen.</li> <li>• Palvelun hinnan selittäminen.</li> <li>• Palvelun ja kustannusten välisen hintatasapainon selittäminen.</li> <li>• Asiakkaan vakuuttaminen ongelman ratkaisemisesta.</li> </ul>
3. Pätevyys	Palvelun tuottamiseksi vaadittavan tietotaidon omaaminen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhteyshenkilöiden tietotaito.</li> <li>• Operatiivisen henkilöstön tietotaidot.</li> <li>• Organisaation selvityskyky.</li> </ul>
4. Kohteliaisuus	Yhteyshenkilökunnan kohteliaisuus, kunnioitus, huomaavaisuus ja ystävällisyys (puhelinoperaattorit ym.).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakkaan omaisuuden huomioonottaminen.</li> <li>• Yhteyshenkilökunnan siisti ulkonäkö.</li> </ul>
5. Uskottavuus	Luotettavuus, uskottavuus ja rehellisyys. Asiakkaan edut sydämen asiana.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisaation nimi.</li> <li>• Organisaation maine.</li> <li>• Yhteyshenkilöstön henkilökohtaiset ominaisuudet.</li> <li>• Kovan myyntityön määrä asiakasvuorovaikutuksessa.</li> </ul>
6. Luotettavuus	Suorituskyvyn johdonmukaisuus ja varmuus.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Palvelu suoritetaan oikein ensimmäisellä kerralla.</li> <li>• Palveluntarjoaja kunnioittaa lupauksiaan: laskutuksen tarkkuus, kirjanpidon oikeellisuus, palvelun suorittaminen suunnitellun ajan mukaan.</li> </ul>
7. Reagointikyky	Henkilökunnan halukkuus ja valmius tuottaa palvelu ajantasaisesti.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tapahtumatiketin lähettäminen heti sähköpostilla.</li> <li>• Soittaminen takaisin asiakkaalle heti.</li> <li>• Palvelun nopea antaminen (tapaamisten järjestäminen nopeasti).</li> </ul>
8. Turvallisuus	Vapaus vaarasta, riskistä ja epäilyksestä.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fyysinen turvallisuus.</li> <li>• Taloudellinen turvallisuus.</li> <li>• Luottamuksellisuus.</li> </ul>
9. Aineelliset tekijät	Fyysinen todiste palvelusta.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fyysiset fasiliteetit.</li> <li>• Henkilökunnan esiintyminen.</li> <li>• Palvelun tarjoamisessa käytetyt työkalut ja välineet.</li> <li>• Palvelun fyysiset esitysmuodot (esim. pankkikortti).</li> <li>• Muiden asiakkaiden läsnäolo fyysisissä fasiliteeteissa.</li> </ul>
10. Asiakkaan ymmärtäminen	Pyrkiminen asiakkaan tarpeiden ymmärtämiseen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakkaan erityisvaatimusten oppiminen.</li> <li>• Yksilöllisen huomion tarjoaminen.</li> <li>• Tavallisen asiakkaan tunnistaminen.</li> </ul>



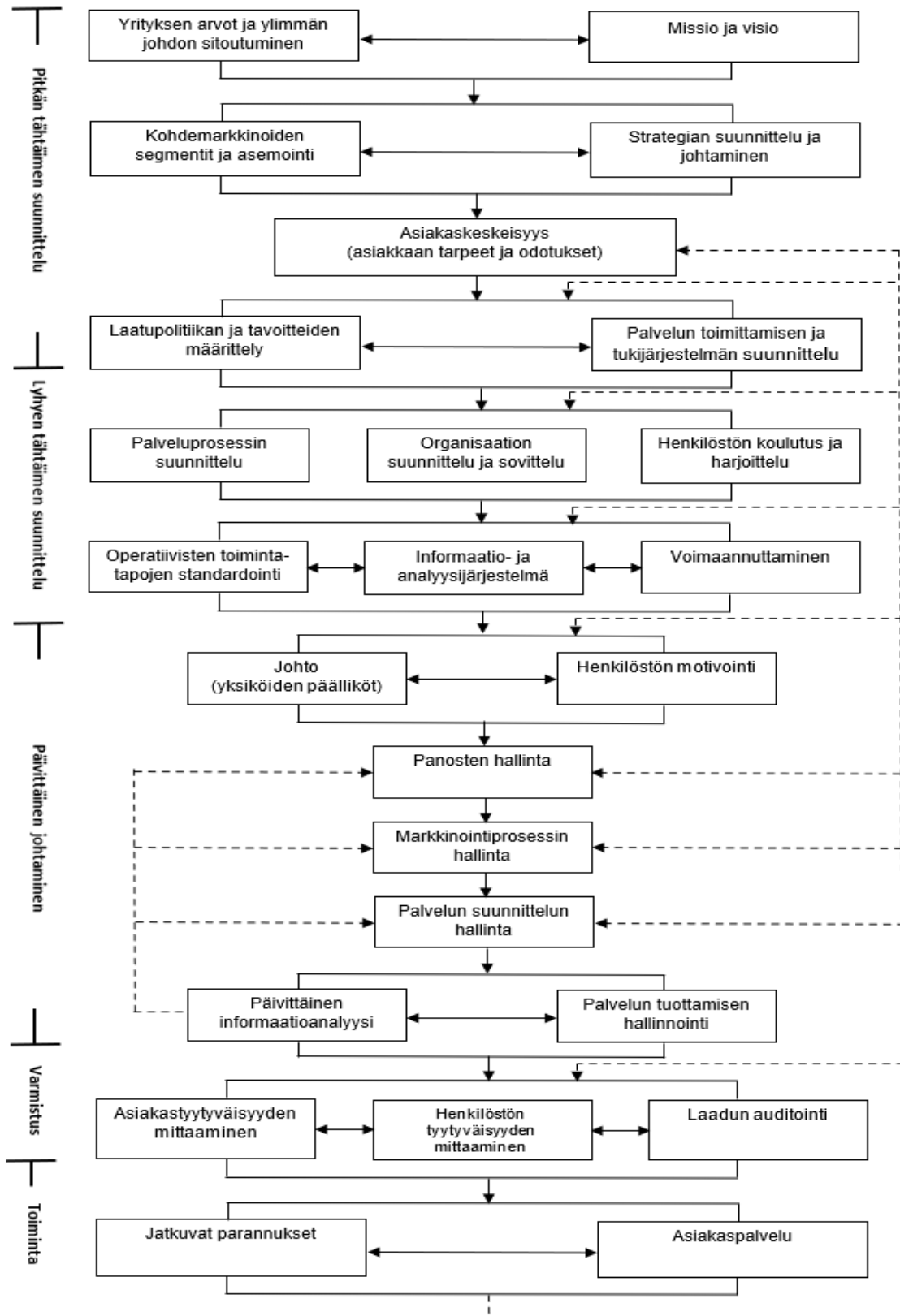
### Liite 3. Palvelun laadun kuiluanalyysimalli

#### Asiakas



(mukaillen Parasuraman, Zeithaml & Berry 1985, 44)

#### Liite 4. Palveluorganisaation laatujärjestelmän malli



(mukaillen Yang 2006, 1137)

## Liite 5. Palveluorganisaation laatujärjestelmän mallin laatuikäytännöt selitteineen

(mukaillen Yang 2006, 1134–1141)

Laadun johtamisen vaihe	Laatukäytäntö	Selite
Pitkän tähtäimen suunnittelu	Yrityksen arvot ja ylimmän johdon sitoutuminen	Yrityksen arvot näkyvät sen koko liiketoiminnan käytännöissä ja strategioissa. Arvot vaikuttavat ylimmän johdon sitoutumiseen, joka on edellytys laatujärjestelmän toimeenpanolle palveluyrityksissä.
Pitkän tähtäimen suunnittelu	Missio ja visio	Missiota käytetään keskittymään liiketoiminnan luonteeseen ja asiakkaiden nykytarpeisiin. Selkeä ja aloitekykyinen visio on edellytys tehokkaalle strategiselle johtamiselle. (Thompson, Strickland & Gamble 2009, 27–28.) Missio ja visio eivät ole vain tarttuvia iskulauseita, vaan kuvaus yrityksen tulevaisuuden liiketoiminnasta, johon vie yrityksen strateginen polku, ja johon ylin johto on siihen sitoutunut.
Pitkän tähtäimen suunnittelu	Kohdemarkkinoiden suunnittelu ja asemointi	Palveluorganisaation on tehtävä strategisia päätöksiä, joka huomioi liiketoiminnan suunnan tulevaisuudessa. Jotta hyvä kannattavuus ja kehitys pitkällä aikavälillä on mahdollista, on tehtävä päätöksiä kohdeasiakkaista, niiden tarpeista, käytettävistä liiketoiminnoista ja pitkällä aikavälillä saavutettavasta markkina-asemasta.
Pitkän tähtäimen suunnittelu	Strategian suunnittelu ja johtaminen	Strategiat ovat liiketoiminnan lähestymistapoja, joita yritys käyttää itsensä sijoittamisessa valitulle markkina-alueelle, jossa se kilpailee menestyksekkäästi, miellyttää asiakkaitaan, suoriutuu hyvin liiketoiminnassaan (Thompson ym. 2009, 6). Erinomainen johtaminen pitää sisällään erinomaiset strategiat ja niiden erinomaisen toteuttamisen.
Pitkän tähtäimen suunnittelu	Asiakaskeskeisyys (asiakkaan tarpeet ja odotukset)	Suo organisaatiolle mahdollisuuden entistä parempaan markkinasuuntautumiseen ja tarjoaa kilpailuetua kilpailijoihin sekä parantaa liiketoimintaa (Sureshchandar, Rajendran & Anantharaman 2001, 353). Kovenevassa kilpailussa asiakkaiden tyydyttäminen ei saata riittää. Asiakkaiden mielihyvä ja uskollisuus mahdollistavat kilpailuedun. Asiakkaiden tarpeiden ja odotusten ymmärtäminen ovat kriittisiä tekijöitä laadunhallintajärjestelmässä.
Pitkän tähtäimen suunnittelu	Laatupolitiikan ja tavoitteiden määrittely	Laatupolitiikan on oltava riittävän spesifi, jotta se tarjoaa opastusta laatutoiminnoille ja mahdollistaa tavoitteiden priorisoinnin. Laatutavoitteet helpottavat korkean laatusuorittamisen saavuttamista. Laatupolitiikan ja laatutavoitteiden luomisella on tarkoitus luoda asiakkaissa mielihyvää ja uskollisuutta.
Pitkän tähtäimen suunnittelu	Palvelun toimittamisen ja tukijärjestelmän suunnittelu	Tarkoituksena on varmistaa palvelun laadukas toimittaminen. Se koostuu muun muassa tilan suunnittelusta, panoksista, prosesseista, laatuvaatimuksista toimittajille, kaluston valinnasta ja tehokkuuden mittaamisesta.
Lyhyen tähtäimen suunnittelu	Palveluprosessin suunnittelu	Sisältää kakkien palveluprosessien tunnistamisen ja laatuvaatimukset toimitustehokkuudelle. Palveluprosesseille ja palvelun laadulle on päätettävä riittävän innovatiivisen teknologian käytöstä, joka vähentää operatiivisia kustannuksia.
Lyhyen tähtäimen suunnittelu	Organisaation suunnittelu ja sovitteleva	Sisältää päätökset operatiivisesta tiimistä, johtajuudesta, esimiehistä ja viestintätekniikoista. Organisaatio on sopeutettava innovatiiviseen laadun johtamisen prosessiin, jolloin henkilöstön haluama käyttäytyminen on tunnistettava. Henkilöstön tarpeet ja odotukset on määritettävä kuten myös sopiva palkkiojärjestelmä.
Lyhyen tähtäimen suunnittelu	Henkilöstön koulutus ja harjoittelu	Henkilöstön opetus- ja koulutustarpeet on otettava huomioon ja jatkuvaa ammattitaidon kehittämistä vaaditaan koko henkilöstölle. Pitäisi suunnitella tietojohtamisjärjestelmä ja henkilöstön innovatiivista koulutusta tulisi kehittää. Henkilöstön opetus- ja koulutus sitoo enemmän resursseja.

Laadun johtamisen vaihe	Laatukäytäntö	Selite
Lyhyen tähtäimen suunnittelu	Operatiivisten toimintatapojen standardointi	Palveluprosessin toimintatavat ja operatiiviset ohjeistukset on standardoitava ja dokumentoitava. Jokaisen toimintatavan suoritustaso pitäisi määritellä ja luoda kuten myös toiminta- ja laadunvalvontajärjestelmä.
Lyhyen tähtäimen suunnittelu	Informaatio- ja analyysijärjestelmä	Tarjoaa henkilöstölle nopean, riittävän ja olennaisen tiedon palveluprosessin etenemisestä ja palvelun toimittamisesta korkean laadun ylläpitämiseksi. Auttaa yritystä tyydyttämään asiakkaiden vaatimukset erityisesti huippuseoskeina.
Lyhyen tähtäimen suunnittelu	Voimaannuttaminen	Vaikutusvallan, tiedon, taidon ja palkkion tarjoamista asiakaskontaktissa työskenteleville varmistamalla, että he voivat palvella asiakkaita itsenäisesti. Työntekijät tulisi valtuuttaa päivittäiseen itsenäiseen päätöksentekoon ja vastuullistaa omasta laadunvarmistuksesta.
Päivittäinen johtaminen	Johto (yksiköiden päälliköt)	Yksikön päälliköt tarjoavat alaisilleen koulutusta ja ohjeistusta tarvittavien työtaitojen osalta. Johtajien tulisi kannustaa ja rohkaista työntekijöitä tyydyttämään asiakkaan tarpeet nopeasti ja onnistumaan ensimmäisellä kerralla.
Päivittäinen johtaminen	Henkilöstön motivointi	Yrityksen pitäisi tarjota houkutteleva palkkio- ja etujärjestelmä henkilöstölle, jotta varmistetaan kannustimet hyvään työskentelyyn laadun parantamiseksi. Ihmistenvälisen yhteydenpidon ja tiimityön suhteiden pitäisi olla sujuvia ja tehokkaita.
Päivittäinen johtaminen	Panosten hallinta	Kriittinen osa palvelun laadun hallintaa. Siihen kuuluu tilojen ylläpito, säädettävän kapasiteetin luominen, tavaroiden hankinnan ja varastoinnin sujuvoittaminen sekä päivittäisten työaikataulujen tehokas suunnittelu (Fitzsimmons, Fitzsimmons & Bordoloi 2018, 131, 309–312, 428–430).
Päivittäinen johtaminen	Markkinointiprosessin hallinta	Markkinatutkimuksen avulla opitaan ymmärtämään markkinoita ja yksittäisiä asiakkaita. Sen jälkeen voidaan suunnitella ja toteuttaa markkinointistrategiat, -ohjelmat ja -toimenpiteet ja niitä voidaan seurata (Grönroos 1998, 175). Asiakaskontaktissa olevat työntekijät voivat helposti tunnistaa asiakkaiden tarpeet ja odotukset. Johtajat saavat tarkan käsityksen yksittäisen asiakkaan vaatimuksista, kun ovat yhteydessä asiakaspalvelijoihin.
Päivittäinen johtaminen	Palvelun suunnittelun hallinta	Suunniteltuun palveluun voidaan siirtää tarkasti yksityisen asiakkaan vaatimukset. Silloin pitäisi tunnistaa halutut laadun tunnusmerkit ja laatuvaatimukset. Niihin voidaan päästä organisaation kyvykkyyksien ja järjestelmien avulla. Näin voidaan taata asiakkaille sitoutuminen laatuvaatimuksiin. (Zeithaml, Berry & Parasuraman 1988, 40–41.)
Päivittäinen johtaminen	Päivittäinen informaatioanalyysi	Seuranta- ja valvontajärjestelmien käyttö, jolla kerätään reaaliaikaista tietoa asiakaspalvelusta, toimitusprosesseista, toimitusajoista ja fasilitteettien käytöstä yms. Tiedonhallintajärjestelmän avulla data analysoidaan ja yhtenäistetään tuottamaan tietoa johdolle, joka valvoo palvelun laatua, tekee tarvittavat toimet sen parantamiselle ja palautta palvelun tarvittaessa.
Päivittäinen johtaminen	Palvelun tuottamisen hallinnointi	Pitää sisällään useita johdon suorittamia arvioiteja kuten esimerkiksi työntekijöiden kykyä palvella asiakkaita, työntekijöiden käyttäytyminen ja työn laatu, työkalujen ja teknologian soveltuvuus työntekoon, tarve yksinkertaistaa ja tehostaa palvelun toimitusprosesseja ja seurata ja valvoa toimitusprosesseja.

Laadun johtamisen vaihe	Laatukäytäntö	Selite
Varmistus	Asiakastyytyväisyyden mittaaminen	Asiakastyytyväisyyden mittaaminen on korvaamaton toimintatapa yritykselle. Sen avulla arvioidaan palvelun laatua, ja tulokset voivat toimia perustana parannustoimenpiteille. Transaktio tutkimuksissa voidaan käyttää lyhyitä kyselylomakkeita ja puhelinkyselyjä. Asiakaskyselyt (postitetut kyselylomakkeet) ja asiakashaastattelut ovat yleisiä metodeja laajemmissa tutkimuksissa. (Yang 2003a, 313–315.)
Varmistus	Henkilöstön tyytyväisyyden mittaaminen	Useiden tutkimustulosten mukaan työntekijän hyvinvoinnilla ja asiakkaan havaitsemalla palvelun laadulla sekä tyytyväisyydellä on merkittävä yhteys. Yritysten on myös keskityttävä työntekijöidensä tyytyväisyyteen. (Sureshchandar ym. 2001, 351–358.) Työntekijän tyytyväisyyden, sitoutumisen, moraalin, työsaavutusten, arvojen jne. mittaaminen on tärkeä toimintatapa ja edellytys laatujärjestelmän onnistumisessa.
Varmistus	Laadun auditointi	Palveluorganisaatio voi laatia palvelustandardin tai laatustandardin niille laatutekijöille, jotka se kokee tärkeiksi, ja voi käyttää niitä ohjaamaan laadunmittauksia ja sisäisiä auditointeja (Yang 2003a, 313–321). Organisaation on myös auditointia omia laatukäytäntöjään ja mitattava prosessin vaihtelua, työn tuottavuutta ja huonon laadun kustannuksia.
Toiminta	Jatkuvat parannukset	Asiakastyytyväisyyden tuloksilla pyritään selvittämään asiakastyytyväisyyden taso, mutta samalla myös korostetaan vahvuuksia ja kehitysalueita (Yang 2003b, 923–924). Palveluorganisaation pitäisi parantaa toiminnoillaan niitä laatuominaisuuksia, joissa asiakastyytyväisyyden tulokset ovat alhaiset.
Toiminta	Asiakaspalvelu	Palveluorganisaatiolla on oltava käytössään riittävä järjestelmä käsitelläkseen asiakkaiden palautteita. Se voi tarjota asiakkaille lisäarvoa palveluissaan. Organisaatio voi myös suunnitella käytäntöjä asiakassuhteiden hoitamiseksi täyttääkseen tulevat asiakkaiden vaatimukset ja varmistaakseen läheiset asiakassuhteet.

**Liite 5. SATOn asiakaskyselyn ja NPS-mittauksen kysymykset**

## Asiakastyytyväisyyskysely

1) \* Kuinka todennäköisesti suosittelisit SATOa ystävällesi tai kollegallesi? Asteikko 0-10 (10=erittäin todennäköisesti.....0=erittäin epätodennäköisesti)

0  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

2) Mitkä asiat merkittävimmin vaikuttivat antamaasi arvosanaan?

3) Arvioi seuraavaksi kotitalosi ulkoalueita.

	5 = Erinomainen	4	3	2	1 = Epäonnistunut
Nurmikon leikkuu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muu viheralueiden hoito (esim. istutukset, puusto)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Piha-alueiden siisteys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Talvikunnossapito - lumenluonti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Talvikunnossapito - hiekoitus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4) Avoin palautteesi kotitalosi ulkoalueiden osalta.

**5) Arvioi kotitalosi jätehuoltoa.**

	5 = Erinomainen	4	3	2	1 = Epäonnistunut
Jätepisteen siisteys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tyhjennysvälin riittävyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lajittelumahdollisuuksien riittävyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**6) Avoin palautteesi kotitalosi jätehuollon osalta.**



**7) Arvioi kotitalosi yhteisten tilojen siivousta.**

	5 = Erinomainen	4	3	2	1 = Epäonnistunut	En osaa sanoa / Ei kokemusta
Rappu- ja porraskäytävät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saunatilat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muut yhteiset tilat (ulkoiluvälinevarasto, pyykkitupa jne.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**8) Avoin palautteesi kotitalosi yhteisten tilojen siivouksen osalta.**

## Liite 6. Tiedote siivousohjelmasta SATOn asukkaille

## Palvelukuvauksen perusrunko

**YHTEISTEN TILOJEN SIIVOUS**

Sisääntuloaulat, tuulikaapit ja hissit .....	3 x vko
Porrashuoneet .....	3 x vko
Saunaosastot .....	2 x vko
Pesulat ja kuivaushuoneet .....	1 x vko
Ulkoiluväline- ja lastenvaunuvarastot.....	1 x vko
Kerhohuoneet .....	1 x vko
Kellarikäytävät .....	1 x vko
Irtainvarastot .....	1 x kk
Vilpolat (huhti-lokakuu) .....	1 x kk





# HUOLTOYHTIÖN TEHTÄVÄT

## Kausityöt

### KESÄSIIVOUS

- Kitkentä (2 krt/kesä)
- Ruohonleikkuu

### SYYSSIIVOUS

- Lehtien poisto
- Jätepisteen pesu

### KEVÄTSIIVOUS

- Hiekanpoisto
- Jätepisteen pesu

### TALVIKUNNOSSAPITO

- Lumen auraus
- Lumityöt
- Hiekoitus

## Jatkuvat työt

- Roskakierros (viikoittain ma, ke, pe)
- Pihaympäristön siistiminen
- Kulkuväylien siistiminen
- Pysäköintialueiden siistiminen
- Pihan roska-astioiden tyhjennys
- Jätepisteen siistiminen

Vikailmoitukset OmaSATOn kautta <https://oma.sato.fi>.

## Liite 8. Muistutus-/reklamaatiotoiminnon sisäinen ohjeistus

# MUISTUTUS JA REKLAMAATIO YLEISINÄ KÄSITTEINÄ SEKÄ SATON MALLISSA

- Yleiset käsitteet:
  - Muistutus
    - Jos asiakas on tyytymätön saamaansa palveluun tai kohteluun, hän voi tehdä asiasta muistutuksen palveluntarjoajalle
  - Reklamaatio
    - Reklamaatio tarkoittaa ilmoitusta palveluntarjoajalle virheellisestä tuotteesta tai palvelusta taikka sopimuksen osapuolelle virheellisestä suorituksesta
- SATOn malli:
  - Muistutus:
    - Muistutus on ensimmäinen yhteydenotto palveluntarjoajan suuntaan tekemättömästä tai virheellisesti suoritetusta sopimusehtojen mukaisesta tai erillistyöstä, josta koituu merkittävää haittaa asukkaille ja/tai kiinteistön kuntoon/toimivuuteen
    - Muistutus on palveluntarjoajan suuntaan ensimmäinen askel, jolla herätellään palveluntarjoajaa korjaamaan virhe/puute
  - Reklamaatio:
    - Reklamaatio on ensimmäinen yhteydenotto palveluntarjoajan suuntaan tekemättömästä tai virheellisesti suoritetusta sopimusehtojen mukaisesta tai erillistyöstä, josta koituu merkittävää haittaa asukkaille ja/tai kiinteistölle
    - Reklamaatio on palveluntarjoajan suuntaan jatkotoimenpide, jos palveluntarjoaja ei ole reagoinut aikaisemmin lähetettyyn huomautukseen
      - Silloin reklamaatiossa esitetään vaatimukset tiukemmin kuin aikaisemmin lähetetyssä muistutuksessa

## MUISTUTUKSET JA REKLAMAATIOT OSANA KOKONAISLAADUN ARVIOINTIA

- Muistutuksien ja reklamaatioiden mittaaminen on osa SATOn kiinteistöhoitokumppaniyritysten kokonaislaatua
  - Muistutuksien ja reklamaatioiden kappalemäärät
  - Reagointiajat muistutuksiin ja reklamaatioihin
- **Ennakoasenteet ja tunteet eivät saa vaikuttaa muistutuksen ja reklamaation valinnassa!!!**
- Jos saat asukkaalta ilmoituksen laatu-poikkeamasta, käy aina toteamassa se itse kiinteistöllä ennen muistutuksen tai reklamaation luontia
- Muista varmistaa joko saamastasi valokuvasta tai käymällä kiinteistöllä, että virhe/puute on korjattu/suoritettu, kun saat järjestelmän kautta ilmoituksen sen suorittamisesta

## Liite 9. Laadun arviointilomakkeen sisäinen ohjeistus

# PALVELUN TEKNISEN LAADUN AUDITOINTI

- Palvelun tekninen laatu on asiakkaan suorittamaa arviointia palvelun tuotantoprosessin lopputuloksesta
  - Aineellinen lopputulos on näkyvä lopputulos (Grönroos 1984)
- Palvelun toiminnallisen laadun aineeton lopputulos on enemmän asiakkaan kokemus tai elämys, jonka palvelu saa aikaiseksi (Grönroos 1984)
- **SATOn suorittamassa laadun auditoinnissa keskitytään aineelliseen eli näkyvään lopputulokseen**
- SATOn suorittama laadun auditointi on osa SATOn kiinteistöhoitokumppaniyritysten kokonaislaatua
- SATOn suorittama laadun auditointi on ammattimaista laadun arviointia vrt. asukkaiden arviointi
- **Auditoijan ennakoasenteet ja tunteet eivät saa vaikuttaa laadun auditointiin!!!**

## LAADUN AUDITOINNIN SUORITTAMINEN

- Laadun auditointia varten on luotu erillinen mobiilikäyttöinen arviointilomake kiinteistötietojärjestelmään
  - Arviointiasteikko 1-3
    - 1 = Sopimusehdot alittava laatutaso
    - 2 = Sopimusehtojen mukainen laatutaso
    - 3 = Sopimusehdot ylittävä laatutaso
  - Jokaisen arvioitavan työtehtävän kohdalla on ohjeistava selite arvosanojen merkityksestä
  - Lomakkeeseen on luotu valokuvien liittämismahdollisuus ja vapaamuotoinen kommenttikenttä kyselylomakkeen loppuun
- **Huomioithan, että laatu poikkeama voi olla myös positiivinen, eli liitetään valokuvia myös onnistumisista**
- Huomioithan auditointikierroksen toteutuksen ajoituksen
  - Huoltoyhtiön toteuttamat roskakierrokset sopimusehtojen mukaan viikoittain ma, ke, pe
  - Siivous porrastilojen osalta ma, ke, pe
  - Siivoustöiden suorituspäivät saat selville hyödyntämällä siivousyrityksen kuittauslistaa (normaalisti siivouskomerossa)
  - Huoltoyhtiön toteuttamien kausitöiden auditoinnissa on huomioitava sääolosuhteet, työtehtävien kohdekohtainen ajoitus ja työtehtävien vaiheistus osiin (esim. hiekanpoistot keväällä)
- Valmistauduthan auditointikierrokselle mm. seuraavasti:
  - Tutustu kiinteistöhoito sopimusehtojen tehtäväluetteloon (huolto & siivous)
  - Katso ajankohtaiset muistutukset/reklamaatiot
  - Katso huoltokirjan mukaisten töiden kuittausasteet