

Ikäihmisille suunnattujen, muunneltavien tilojen vaikutus palveluntuottajan kilpailukykyyn ja kustannustehokkuuteen

LAB-ammattikorkeakoulu

Tradenomi (YAMK)

2024

Jaakko Vainio

Tiivistelmä

Tekijä(t)	Julkaisun laji	Valmistumisaika
Jaakko Vainio	Thesis, MBA	2024
	Sivumäärä	
	100	
Työn nimi		
Ikäihmisille suunnattujen, muunneltavien tilojen vaikutus palveluntuottajan kilpailukykyyn ja kustannustehokkuuteen		
Tutkinto ja koulutusala		
Tradenomi (YAMK), asiakassuuntautuneen liiketoiminnan kehittäminen		
Toimeksiantajaorganisaatio (jos opinnäytetyöllä on toimeksiantaja)		
Yritys X (anonyymi)		
Tiivistelmä		
<p>Ikäihmisten asumispalveluiden kehittäminen on tärkeä osa väestön ikääntymisen ja palvelutarpeiden muuttuessa. Tässä opinnäytetyössä tarkasteltiin yhteisöllisyyden, tilojen muunneltavuuden ja kustannustehokkuuden roolia asukkaiden hyvinvoinnissa ja organisaation taloudellisessa kestävydessä. Opinnäytetyössä selvitettiin, kuinka muunneltavat ja yhteisölliset tilat voivat parantaa asukkaiden elämänlaatua ja tukea organisaation pitkän aikavälin taloudellista kehitystä ja kilpailukykyä. Työ toteutettiin kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä, jossa käytettiin teemahaastatteluja ja kirjallisuuskatsausta. Haastattelut analysoitiin sisällönanalyysillä, ja aineistoa verrattiin teoreettisiin malleihin.</p> <p>Keskeisimpinä tuloksina havaittiin, että muuntojoustavat tilat parantavat tilojen käyttöastetta, vähentävät korjauskustannuksia ja tukevat taloudellista kestävyttä pitkällä aikavälillä. Yhteisöllisyyden edistäminen puolestaan lisää asukkaiden tyytyväisyyttä ja vahvistaa organisaation kilpailukykyä. Lisäksi opinnäytetyö osoitti, että optimaalinen tilankäyttö ja asukkaiden osallistuminen päätöksentekoon ovat keskeisiä tekijöitä, jotka tukevat hyvinvointia ja yhteisön toimintaa. Työn päätelmänä voidaan todeta, että ikäihmisten asumisratkaisujen kehittäminen vaatii kokonaisvaltaista lähestymistapaa, jossa yhteisöllisyys, tilojen joustavuus ja kustannustehokkuus yhdistyvät strategiseen suunnitteluun. Tämä parantaa asukkaiden koettua hyvinvointia, parantaa elämänlaatua ja tukee sosiaalista osallisuutta.</p>		
Asiasanat		
kilpailukyky, kustannustehokkuus, muunneltavat tilat, muuntojoustavuus, yhteisöllisyys, kustannustietoisuus, kilpailuetu, asiakaskeskeisyys, asiakassuuntautuneisuus		

Abstract

Author(s)	Type of Publication	Published
Jaakko Vainio	Thesis, UAS	2024
	Number of Pages	
	100	
Title of Publication		
The effect of modifiable facilities aimed at the elderly on the competitiveness and cost-effectiveness of the service provider		
Degree, Field of Study		
Master of Business Administration (MBA), Customer-oriented Business Development		
Organisation of the client (if the thesis work is commissioned by another party)		
Company "X" (Anonymous)		
Abstract		
<p>The development of housing services for the elderly is an important part as the population ages and their needs for services change. This thesis examined the role of communality, adaptability of facilities and cost efficiency in the well-being of the residents and the financial sustainability of the organization. The study found out how adaptable and communal spaces can improve the quality of life of residents and support the organization's long-term economic development and competitiveness. The work was carried out using a qualitative research method, which used thematic interviews and a theoretical literature review. The interviews were analyzed using content analysis, and the material was compared to theoretical models.</p> <p>The most important results were found to be that the facilities that can be converted improve the utilization rate of the facilities, reduce repair costs and support financial sustainability in the long term. Promoting a sense of community increases residents' satisfaction and strengthens the organization's competitiveness. In addition, the study showed that optimal use of space and residents' participation in decision-making are key factors that support well-being and communal activities. As a conclusion of the thesis, it can be stated that the development of housing solutions for the elderly requires a comprehensive approach, in which sense of community, flexibility of facilities and cost-effectiveness are combined with strategic planning. This improves the residents' perceived well-being, improves the quality of life and supports social inclusion.</p>		
Keywords		
competitiveness, cost-effectiveness, adaptability, communal, inclusion, savings in business, competitive advantage, customer focus, customer orientation		

Sisällys

1	Johdanto.....	4
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset.....	5
1.2	Toimeksiantaja	8
1.3	Opinnäytetyön rakenne	8
2	Kilpailukyky.....	10
2.1	Kilpailukyvyn käsite	10
2.2	Tuloksellisuuden mittaaminen	11
2.3	Kilpailuetu Porterin mukaan.....	14
2.4	Tasapainoinen onnistumisstrategia Määtän ja Ojalan mukaan	15
2.5	Schielen teoria hankintatoimen maturiteetista.....	17
2.6	Tilasuunnittelu kilpailuedun mahdollistajana	18
3	Kustannustehokkuus	20
3.1	Kustannustehokkuuden määritelmä.....	20
3.2	Kustannustehokkuuden rooli kilpailukyvyn vahvistamisessa.....	22
3.3	Taloudellisuus, tuottavuus ja vaikuttavuus: Kolmen E:n malli kustannustehokkuuden arvioinnissa.....	23
3.4	Rakennusvaiheen suunnittelu: Kustannuksien hallinta ja elinkaariajattelu	25
4	Muuntojoustavuus ja kestävät tilaratkaisut	27
4.1	Muuntojoustavuus kestävän kehityksen näkökulmasta.....	27
4.2	Materiaalitehokkuus ja hiilijalanjäljen pienentäminen tilasuunnittelussa	28
4.3	Rakentamislain uudistus ja muuntojoustavuuden vaatimukset	29
5	Yhteisöllisyyden ja osallisuuden vaikutus ikääntyneiden hyvinvointiin.....	31
5.1	Osallisuuden merkitys hyvinvoinnissa	31
5.1.1	Osallistava suunnittelu osallisuuden edistäjänä	32
5.1.2	Osallisuuden tasot Clarkin mallin mukaan	34
5.1.3	Maslowin tarvehierarkia ja osallisuuden ulottuvuudet	35
5.1.4	Osallisuuden määritelmien haasteet ja kritiikki.....	36
5.2	Yhteisölliset asuinympäristöt ja niiden vaikutukset ikääntyneille	38
5.2.1	Yhteisöllinen asuminen hyvinvoinnin tukena.....	40
5.2.2	Ikääntyneiden toimijuus ja elämänhallinta asuinympäristöissä.....	41
5.2.3	Asiakaslähtöisyys ja palvelumuotoilu ikääntyneiden asumisratkaisussa	43
5.2.4	Sosiaalinen osallisuus ja sen esteet asumisessa.....	43
6	Opinnäytetyön toteutus.....	45
6.1	Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen kulku	45
6.2	Haastattelut aineistonkeruun menetelmänä.....	46
6.3	Haastattelujen toteutus.....	47

6.4	Aineiston analyysi.....	48
7	Tulokset.....	52
7.1	Kustannustehokkuus ja taloudellisuus	52
7.1.1	Prosessien kehittämisen merkitys.....	52
7.1.2	Mittariston vaikutus organisaation kustannustehokkuuteen	55
7.1.3	Kokonaisvaltainen taloudellisuus	56
7.1.4	Tilojen joustavuus ja strateginen suunnittelu.....	58
7.2	Yhteisöllisyys ja sosiaalinen hyvinvointi.....	60
7.2.1	Sosiaalisuuden merkitys hyvinvoinnille	60
7.2.2	Turvallisuuden tunteen vahvistaminen yhteisöllisillä ratkaisuilla.....	61
7.2.3	Monikäyttöiset tilaratkaisut sosiaalisen pääoman tukena	63
7.3	Tilojen muunneltavuus ja joustavuus	65
7.3.1	Tilojen joustavuuden rooli kestävän kehityksen ja tehokkuuden edistämässä 66	
7.3.2	Monikäyttöisyyden ja tilatehokkuuden optimointi.....	68
7.3.3	Lainsäädännön ja rahoituksen haasteet liiketilojen joustavuudessa yhteisöllisen asumisen tukemiseksi.....	69
7.4	Osallisuus ja osallistava suunnittelu	71
7.4.1	Toimijuuden esteet ja mahdollisuudet.....	72
7.4.2	Osallistava suunnittelu: tilojen mielekkyyden rakentaminen.....	74
7.4.3	Asiakaslähtöisyyden haasteet ja mahdollisuudet	75
8	Johtopäätökset	78
8.1	Opinnäytetyön keskeiset johtopäätökset.....	78
8.2	Vastaukset tutkimuskysymyksiin	79
8.2.1	Tutkimuskysymys 1: Miten ikäihmisten yhteisölliset ja muunneltavat tilat voivat vaikuttaa palveluntuottajan kilpailukykyyn?.....	80
8.2.2	Tutkimuskysymys 2: Miten tilojen muunneltavuus edistää kustannustehokkuutta ikäihmisten asumisratkaisuissa.....	81
8.2.3	Tutkimuskysymys 3: Miten yhteisöllisyys ja sosiaalinen ympäristö vaikuttavat asukkaiden elämänlaatuun ja palveluiden vaikuttavuuteen?	83
8.3	Suosituksot palveluntuottajalle	85
8.4	Tutkimuksen luotettavuus.....	91
8.5	Tietoturva	93
9	Yhteenveto ja pohdinta	95
9.1	Pohdinta	95
9.2	Jatkotutkimusaiheet.....	98
	Lähteet	101

Liite 1. Suostumuslomake haastatteluun osallistumisesta

Liite 2. Haastattelurunko työelämän edustajat

Liite 3. Haastattelurunko asukkaat

1 Johdanto

Suomen väestörakenteen muuttuessa ja työikäisten osuuden pienentyessä ikäihmisten asumispalveluiden tarve kasvaa merkittävästi. Nykyiset asumisratkaisut eivät enää vastaa pelkästään perinteisiin hoivapalvelutarpeisiin, vaan niiden odotetaan olevan muuntojoustavia, hyvinvointia tukevia ja elämän eri vaiheisiin mukautuvia. Tulevaisuudessa sosiaali- ja sote-alan keskeisenä haasteena on varmistaa ikäihmisten palveluiden saatavuus ja laatu sekä edistää ja ylläpitää ikääntyvän väestön toimintakykyä. Väestörakenteen muutokset lisäävät painetta hallita resurssit tehokkaammin ja kehittää asumismalleja, jotka tukevat yhteisöllisyyttä ja edistävät sosiaalista vuorovaikutusta (Partanen 2003, 22–27; Vartiainen & Raisio 2011, 388–411; Hämäläinen, Kojo, Lanne, Rytkönen & Reisbacka 2013, 40).

Tämä opinnäytetyö keskittyy yhteisöllisyyttä tukevien ja muunneltavien tilaratkaisujen merkitykseen ikäihmisten asumispalveluissa. Tutkimuksen taustalla on toimeksiantajan tunnistama tarve kehittää tilasuunnitteluratkaisuja, jotka vahvistavat palveluntarjoajan strategista kilpailukykyä ja kustannustehokkuutta. Toimeksiantaja haluaa syventää ymmärrystään siitä, kuinka muunneltavat ja energiatehokkaat tilat voivat vastata kasvavaan palveluntarpeeseen, lisätä asiakastyytyväisyyttä ja varmistaa palvelujen vaikuttavuuden. Tarkastelun kohteena on nykyisen rakennusteknisen iän saavuttanut asuinrakennus, joka tullaan korvaamaan uusilla, ikäihmisten tarpeisiin suunnitelluilla kiinteistöillä. Tulevien asuinrakennusten yhteyteen on suunniteltu myös ympärivuorokautisen palveluasumisen yksikköä. Opinnäytetyön tavoitteena on esittää näkemyksiä, jotka ohjaavat tulevien rakennusten suunnittelua ja auttavat kehittämään palveluja muunneltavuuden ja yhteisöllisyyden näkökulmasta.

Tutkimuksessa korostuu muuntojoustavien ja yhteisöllisten tilojen merkitys sekä pitkän aikavälin kustannustehokkuuden että asukkaiden elämänlaadun parantamisessa. Muuntojoustavat tilat tarjoavat mahdollisuuden optimoida tilojen käyttöä eri tarpeisiin ja rakennuksen elinkaaren vaiheisiin, mikä tukee palveluntarjoajan kilpailukykyä ja pienentää uudelleensuunnittelun tarvetta. Yhteisölliset tilaratkaisut puolestaan vähentävät asukkaiden yksinäisyyttä ja lisäävät sosiaalista vuorovaikutusta, mikä parantaa heidän hyvinvointiaan ja elämänlaatuaan (Vartiainen & Raisio 2011, 388–411; Kettunen 2018, 176–186).

Työn tuotoksena syntyy toimeksiantajalle käytännöllisiä ja teoriapohjaisia suosituksia. Suositusten tarkoituksena on tarjota käytännön ohjeita tilaratkaisujen suunnitteluun, jotta ne vastaavat ikäihmisten erilaisiin palvelutarpeisiin ja tukevat samalla kestäväää, joustavaa ja kustannustehokasta toimintaa. Näin voidaan yhdistää palveluntarjoajan liiketoiminnalliset tavoitteet ja yhteiskunnalliset päämäärät ikäihmisten hyvinvoinnin edistämiseksi. Tämä strateginen lähestymistapa vahvistaa organisaation kilpailukykyä samalla, kun se luo pitkäkestoista arvoa sekä asukkaille että yhteiskunnalle.

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Väestön ikärakenteen muutokset Suomessa lisäävät nopeasti kysyntää joustaville ja monikäyttöisille asumisratkaisuille, jotka pystyvät vastaamaan ikäihmisten moninaisiin tarpeisiin. Työkäisen väestön osuuden pieneneminen ja ikääntyvien määrän kasvu asettavat merkittäviä paineita sosiaali- ja terveystaloudelle. Samalla taloudelliset resurssit ovat yhä niukemmat, mikä tekee kustannustehokkaiden ja pitkäkestoisten ratkaisujen kehittämisestä välttämätöntä (Hämäläinen ym. 2013, 8–9)

Perinteiset asumismallit eivät enää riitä vastaamaan ikääntyneiden moninaisiin tarpeisiin, ja ilman riittäviä tukipalveluja tai sosiaalista vuorovaikutusta mahdollistavia ratkaisuja asukkaiden hyvinvointi voi heikentyä merkittävästi. Yksinäisyyden ja turvattomuuden tunteet ovat yhä yleisempiä erityisesti niillä, jotka asuvat itsenäisesti tai kotihoidon tukemana. Rajoitettu pääsy ympärivuorokautiseen hoivaan asettaa lisähaasteita, mikä tekee yhteisöllisyyttä ja sosiaalista vuorovaikutusta tukevista tilaratkaisuista entistä tärkeämpiä. Viime aikoina on alettu painottaa yhä enemmän terveyttä ja hyvinvointia tukevia toimia, joiden päämääränä on ennaltaehkäistä toimintakyvyn laskua ja varmistaa ikääntymisen sujuvuus ja elämänlaadun säilyminen (Seppänen & Koskinen 2010, 410).

Innovatiiviset ja joustavat tilaratkaisut tarjoavat tehokkaan keinon vastata näihin haasteisiin. Ne mahdollistavat tilojen monipuolisen ja tarkoituksenmukaisen käytön sekä edistävät asukkaiden sosiaalista hyvinvointia, mikä voi osaltaan vähentää yksinäisyyttä ja turvattomuuden tunnetta. Lisäksi tällaiset ratkaisut tukevat kustannustehokasta resurssien hallintaa ja parantavat ikäihmisten elämänlaatua kokonaisvaltaisesti.

Opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa ja analysoida muunneltavien tilojen vaikutuksia palveluntuottajan kustannustehokkuuteen ja kilpailukykyyn ikäihmisten asumispalvelujen viitekehyksessä. Tarkoituksena on tarkastella muuntojoustavia tiloja strategisena kilpailuetuna, joka voi tukea tilojen käytön monipuolisuutta sekä edistää asukkaiden hyvinvointia ja koettua asiakastytyväisyyttä. Tutkimuskysymykset kohdistuvat kolmeen pääalueeseen:

- Miten ikäihmisten yhteisölliset ja muunneltavat tilat voivat vaikuttaa palveluntuottajan kilpailukykyyn
- Miten tilojen muunneltavuus edistää kustannustehokkuutta ikäihmisten asumisratkaisuihin
- Miten yhteisöllisyys ja sosiaalinen ympäristö vaikuttavat asukkaiden elämänlaatuun ja palveluiden vaikuttavuuteen?

Tutkimuskysymykset ohjaavat tämän opinnäytetyön teoreettista viitekehystä ja sen tarkastelunäkökulmia. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen osalta tarkastelu keskittyy yrityksen liiketoiminnallisten tavoitteiden ja kilpailukyvyn teemoihin keskittyen siihen, miten kilpailukykyä voidaan kehittää ikäihmisten asumisratkaisujen yhteydessä joustavalla tilasuunnittelulla. Toinen tutkimuskysymys liittyy tilojen muunneltavuuteen ja sen rooliin kustannustehokkuuden edistämiseksi. Tässä yhteydessä tarkastellaan tilojen joustavan käytön mahdollisuuksia vähentää kiinteitä kustannuksia ja tehostaa resurssien käyttöä. Lisäksi pohditaan konkreettisia mittareita, joilla muunneltavuuden taloudellisia hyötyjä voidaan arvioida. Kolmas tutkimuskysymys keskittyy yhteisöllisyyteen ja sosiaalisen ympäristön vaikutuksiin tutkien sitä, kuinka tällaiset tilaratkaisut voivat lisätä asukkaiden elämänlaatua ja vaikuttaa positiivisesti palveluntuottajan toiminnan vaikuttavuuteen.

Hypoteesina on, että muunneltavat tilat ikäihmisten asumisratkaisussa lisäävät tilojen monipuolista käyttöä. Tämä parantaa palveluntuottajan kilpailukykyä, kustannustehokkuutta ja asiakastyytyvyyttä, kun tilat vastaavat erilaisiin asiakastarpeisiin.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tarjota käytännönläheisiä ja konkreettisia kehitysehdotuksia tilasuunnitteluun, jotka tukevat sekä ikäihmisten tarpeita että palveluntuottajan liiketoiminnallisia tavoitteita. Työn teoreettinen viitekehys yhdistää kustannustehokkuuden, kilpailukyvyn, muunneltavien tilojen hyödyntämisen sekä yhteisöllisyyden ja osallisuuden merkityksen keskeiset teoriat. Vaikka näitä teemoja on aiemmin tutkittu laajasti itsenäisinä kokonaisuuksina, niiden väliset riippuvuudet ja yhteisvaikutukset ovat jääneet vähäiselle huomiolle. Näiden ulottuvuuksien välinen yhteys on tutkimuksen keskiössä. Tavoitteena on tuottaa uutta, arvokasta tietoa ikäihmisten asumispalveluiden kehittämiseen. Teoreettisen tietoperustan tulee olla riittävän laaja ja kattava, jotta näiden ulottuvuuksien keskeiset tekijät voidaan tunnistaa syvällisesti. Ilman tällaista monipuolista tarkastelua on vaarana, että niiden välisten yhteyksien ja vuorovaikutusten syvä ymmärtäminen jää puutteelliseksi. Tässä opinnäytetyössä viitekehys ei jää yleisluontoiseksi, vaan se keskittyy tarkasti niihin näkökulmiin, jotka ovat olennaisia tutkimuskysymysten ratkaisemiseksi. Tällainen lähestymistapa ei ainoastaan tuota uutta arvokasta tietoa, vaan tarjoaa myös konkreettisia ja hyödyllisiä työkaluja alan kehittämiseen.

Opinnäytetyön tavoitteet kytkeytyvät myös laajempiin yhteiskunnallisiin ja terveyden edistämisen teemoihin. Opinnäytetyö pyrkii tarjoamaan uutta ymmärrystä siitä, miten ikäihmisille suunnatut muunneltavat tilat vaikuttavat heidän tyytyväisyyteensä ja elämänlaatuunsa. Väestön ikääntyessä palvelujärjestelmät kohtaavat lisääntyviä paineita vastata moninlaisiin tarpeisiin kestävästi ja tehokkaasti. Tämä opinnäytetyö tavoittelee uusien näkökulmien ja ratkaisujen esiin tuomista, jotka edistävät ikääntyneiden hyvinvointia, vähentävät

eristyneisyyttä ja vahvistavat heidän toimintakykyään. Näin opinnäytetyö asettuu osaksi yhteiskunnallista keskustelua siitä, miten palvelurakenteita ja -ympäristöjä voidaan uudistaa vastaamaan muuttuvan väestörakenteen haasteisiin ja tukemaan kansanterveyden tavoitteita.

Tässä opinnäytetyössä käytetään laadullista tutkimusmenetelmää, ja se toteutetaan tutkimuksellisenä kehittämistoimintana. Menetelmävalinta mahdollistaa syvällisen ymmärryksen ikäihmisten asumiseen liittyvästä tilasuunnittelusta, palvelujen tarjoamisen haasteista sekä niiden vaikutuksesta palveluntuottajan kilpailukykyyn ja kustannustehokkuuteen. Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on saada syvällistä ja kokonaisvaltaista ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2018, 164) korostavat, että kvalitatiivisen tutkimuksen tehtävänä on ensisijaisesti etsiä uusia faktoja, ei pelkästään vahvistaa jo tiedossa olevia oletuksia.

Tutkimuksen aineisto kerätään haastattelemalla toimeksiantajan edustajia sekä nykyisessä kiinteistössä asuvia ikäihmisiä. Haastatteluiden avulla pyritään ymmärtämään tilaratkaisujen toimivuutta ja asukkaiden tarpeita käytännön näkökulmasta. Haastatteluista saadut vastaukset analysoidaan kirjallisuuden ja alan tutkimusten pohjalta. Tämä lähestymistapa yhdistää käytännön kokemukset ja teoreettisen viitekehyksen, jolloin työ tarjoaa konkreettisia ja perusteltuja suosituksia toimeksiantajan tilaratkaisujen ja palveluiden kehittämiseen.

Tutkimuksessa käytetään aineistolähtöistä analyysiä, joka on olennainen osa tutkimusprosessia. Tämä analyysimenetelmä mahdollistaa haastatteluaineiston syvällisen tarkastelun ja ymmärtämisen useiden vaiheiden kautta (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 122–127) Ensimmäinen vaihe on aineiston pelkistäminen (*redusointi*), jossa aineistosta etsitään tutkimukselle oleelliset kohdat, jotka merkitään esimerkiksi alleviivauksilla. Näitä merkityksellisiä kohtia pelkistetään kirjoittamalla ne uudelleen tiivistettyyn muotoon. Tämän jälkeen seuraa ryhmittely eli *klusterointi*, jossa pelkistetyt ilmaukset ryhmitellään siten, että saman asian tarkoittavat ilmaukset muodostavat alaluokan. Alaluokat nimetään kuvaavalla otsikolla perustuen niiden keskeiseen sisältöön. Yleiskäsitteiden muodostaminen (*abstrahointi*) on kolmas vaihe, jossa luokittelua jatketaan siten, että ryhmittelyvaiheessa luodut alaluokat yhdistellään pääluokiksi, joilla on yhteinen teema. Kaikki luokat nimetään sisältöä kuvaavalla otsikolla, mikä auttaa hahmottamaan aineiston keskeiset piirteet (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 122–127).

Aineiston tiivistämisen ja ryhmittelyn avulla pyritään luomaan selkeyttä ja järjestystä aineistoon. Tämä auttaa informaatioarvon kasvattamisessa, sillä hajanaisesta aineistosta muodostuu selkeää ja johdonmukaista. Tulosten tulkinnassa haetaan merkitystulkintoja ja kausaalisuhteita, ja havaintoja suhteutetaan teoreettiseen viitekehykseen ja aiempiin

tutkimuksiin. Analyysin tavoitteena on saada selkeä kuva aineiston sisällöstä ja tunnistaa keskeiset teemat, käsitteet ja merkitykset. Näiden avulla voidaan vastata tutkimuskysymyksiin ja tuottaa uutta tietoa. Analyysin avulla pyritään myös havainnollistamaan ilmiön monitkaisuutta ja syvyyttä sekä tarjoamaan perusteltuja johtopäätöksiä tutkimuksen tuloksista.

1.2 Toimeksiantaja

Tässä opinnäytetyössä toimeksiantaja on käsitelty anonyymisti tutkimusetiikan periaatteiden mukaisesti, koska työssä tarkastellaan organisaation kilpailukykyyn ja strategiseen suunnitteluun liittyviä teemoja. Anonymiteetti mahdollistaa organisaation toimintakäytäntöjen ja liiketoimintaintressien avoimen tarkastelun ilman riskiä, että tiedot yhdistetään tiettyyn toimijaan. Tämän lähestymistavan ansiosta tutkimus on luotettavampi ja organisaatio voi osallistua tutkimukseen luottamuksellisesti, mikä tukee avointa tiedonkeruuta ja vastuullista tulosten analysointia.

Tutkimuksessa tarkasteltava organisaatio on voittoa tavoittelematon toimija, joka keskittyy sosiaali- ja terveystalouden tuottamiseen. Sen keskeinen tavoite on edistää eri tuen tarpeissa olevien ryhmien hyvinvointia ja elämänlaatua. Voittoa tavoittelemattomuus on olennainen näkökulma tässä tutkimuksessa, koska organisaation päämääränä ei ole taloudellisen voiton maksimointi, vaan pitkäaikaisen vaikuttavuuden ja yhteiskunnallisen hyödyn tuottaminen. Organisaation tavoitteena on edistää hyvinvointia ja oikeudenmukaisuutta palvelujensa kautta sekä kehittää toimintaansa jatkuvasti vastaamaan asukkaidensa ja muuttuvan yhteiskunnan tarpeisiin. Toimeksiantaja on tiiviisti mukana opinnäytetyön toteutuksessa ja tarjoaa tutkimukselle tarvittavat resurssit sekä tukee sen sujuvaa läpivientä.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Tämä opinnäytetyö on jaettu yhdeksään loogisesti etenevään päälukuun, jotka kuljettavat lukijan johdonmukaisesti tutkimuksen taustasta ja tavoitteista lopullisiin johtopäätöksiin ja käytännön suosituksiin. Työn ensimmäinen luku, eli johdanto, esittelee tutkimuksen taustan, tutkimuskysymykset ja tavoitteet. Tässä luvussa tarkastellaan myös tutkimuksen rajoituksia ja menetelmiä, jotka muodostavat pohjan koko tutkimuksen toteutukselle.

Johdannon jälkeen luvuissa 2–5 perehdytään tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Luvussa kaksi käsitellään kilpailukykyyn merkitystä ikäihmisten asumisratkaisuihin erityisesti muunneltavien tilojen osalta. Luvussa tuodaan esille aiheeseen liittyvä keskeinen kirjallisuus ja aiemmat tutkimukset, joiden kautta tutkimusaihetta voidaan tarkastella syvällisemmin.

Kolmas luku käsittelee kustannustehokkuutta ja sen mittaamista muunneltavissa tiloissa. Luvussa tarkastellaan muun muassa kustannustietoisuuden merkitystä ja kustannusarvioinnin haasteita muunneltavien tilojen yhteydessä. Lisäksi käsitellään tilojen monikäyttöisyyden ja käyttäjäkokemuksen vaikutusta kustannustehokkuuteen.

Neljännessä luvussa tarkastellaan tilojen muunneltavuuden ja joustavuuden merkitystä asiakaskokemuksen ja organisaation tehokkuuden näkökulmista. Tässä luvussa pohditaan, kuinka muunneltavat tilat voivat edistää asiakastyytyvää ja organisaation taloudellista kestävyttä pitkällä aikavälillä. Lisäksi luvussa käsitellään tilojen elinkaaren hallintaa ja resurssien tehokasta käyttöä.

Viidennessä luvussa käsitellään yhteisöllisyyden ja sosiaalisten suhteiden merkitystä ikäihmistien asumisratkaisuissa. Luvussa tarkastellaan, kuinka yhteisölliset tilat ja asukkaiden osallisuus voivat parantaa hyvinvointia, elämänlaatua ja sosiaalista osallisuutta. Näiden näkökulmien tarkastelu on olennaista hyvinvoinnin kokonaisuuden ymmärtämiseksi ja sen tukemisen kehittämiseksi.

Kuudes luku esittelee tutkimuksen toteutuksen. Tämä pitää sisällään tutkimusmenetelmien, aineistonkeruun ja aineiston analysointiprosessin kuvaukset. Seitsemännessä luvussa esitellään tutkimustulokset. Näitä tuloksia verrataan aiempaan tutkimukseen ja teoreettiseen viitekehykseen, jotta voidaan muodostaa kattava kokonaiskuva siitä, kuinka muunneltavat ja yhteisölliset tilat voivat edistää ikäihmistien asumisratkaisujen kehittämistä.

Luku kahdeksan kokoaa tutkimuksen keskeiset havainnot ja vastaukset tutkimuskysymyksiin. Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tärkeimmät tulokset ja niiden merkitys palveluntuottajille, sekä annetaan teoreettiseen viitekehykseen sidottuja suosituksia. Luvussa arvioidaan myös tutkimuksen luotettavuus ja esitellään tietosuojan toteutuminen. Yhdeksännessä, tutkimuksen viimeisessä luvussa, käsitellään keskeisiä havaintoja ja niiden merkitystä sekä tarjotaan syvempää pohdintaa ja kehitysideoita. Lisäksi luvussa esitetään jatko-tutkimusaiheita, jotka voivat syventää tai laajentaa opinnäytetyön teemoja tulevaisuudessa.

Lopuksi työssä esitetään lähdeluettelo sekä liitteet, jotka sisältävät tutkimukseen liittyvät suostumuslomakkeet ja haastattelurungot.

2 Kilpailukyky

2.1 Kilpailukyvyn käsite

Kilpailukyky on käsitteenä vahvasti sidoksissa talouteen ja taloustieteeseen. Mikrotalouden näkökulmasta sillä viitataan usein tuotteen tai yrityksen kykyyn pärjätä markkinoilla. Makrotalouden tasolla, joka kattaa kansantaloudet kokonaisuudessaan, kilpailukyvyllä on kuitenkin vaikeampaa määritellä yhtä tarkkaa merkitystä. Ekonomisti Jaakko Kianderin mukaan yleisin tapa arvioida eri maiden kilpailukykyä on vertailla niiden työvoimakustannuksia, työn tuottavuutta ja näiden tekijöiden kehitystä suhteessa toisiinsa (Kiander 2013, 52–53).

Tuloksellisuuden tarkasteluun liittyy olennaisesti käsitteet taloudellisuus, tuottavuus, vaikuttavuus, tehokkuus ja laatu. Hallintotieteissä tehokkuus jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen tehokkuuteen. Sisäinen tehokkuus liittyy siihen, tehdäänkö asiat oikein, kun taas ulkoinen tehokkuus tarkastelee sitä, tehdäänkö oikeita asioita. Nämä kaksi näkökulmaa ovat yhtä tärkeitä toiminnan kokonaistehokkuuden arvioinnissa. Vaikka tehokkuus ei ole erillisenä osana tuloksellisuuden monitulkintaisuuden perusmallia, se on kuitenkin keskeinen elementti siinä. (Meklin 2009b, 37).

Markkinarahoitteisessa toiminnassa sisäinen tehokkuus ilmenee kannattavuutena ja kustannusvastaavuutena, kun taas ulkoinen tehokkuus riippuu kysynnästä ja väärinä asioita tehdessä kysyntä laskee. Tuloksellisuuden monitulkintaisuuden perusmallissa laatu nähdään osana panosten ja tuotosten käsitteitä, yhdessä määrän kanssa. Laatu ja määrä vaikuttavat tuloksellisuuteen, mutta liian korkea laatu voi jopa heikentää sitä (Meklin 2009b, 48–49).

Laadun määrittely on haastavaa ja kontekstisidonnaista, eikä yleisesti hyväksytyä määritelmää ole. Taloustieteessä laatu korostaa tuotteiden erottuvuutta, johtamisessa taas organisaation prosesseja ja markkinoinnissa vuorostaan asiakkaan näkökulmaa (Golder ym. 2012, 1–2). Laatu voidaan nähdä yhtä keskeisenä tuloksellisuuden osatekijänä kuin taloudellisuus, tuottavuus, vaikuttavuus ja tehokkuus.

Meklinin (1989, 214) mukaan vastaavasti tuloksellisuudesta käydyssä keskustelussa on keskitytty käsitteiden määrittelyyn, jonka yhteydessä suurena haasteena on käsitteiden moninaisuus ja haasteet jäsentävät niitä. Tuloksellisuuden käsite ja siihen liittyvät termit voivat tarkoittaa eri asioita eri näkökulmista tarkasteltuna. Ongelmana on se, että samaa ilmiötä kuvaillaan useilla eri termeillä, kuten vaikuttavuus, tulostehokkuus, ulkoinen tehokkuus ja tuloksellisuus, mikä aiheuttaa sekaannusta. On tärkeää huomioida, että sama termi saattaa tarkoittaa eri asioita eri yhteyksissä, mikä johtaa käsitteiden alan ja sisällön vaihteluun.

Toiminnan tuloksellisuus voidaan Jääskeläisen (2010, 5–8) mukaan nähdä osana laajempaa organisaation suorituskyvyn strategista käsitettä. Lumijärvi (2009, 21) puolestaan esittää, että tuloksellisuus on käsitteenä moniselitteinen. Suppeassa mielessä se voidaan ymmärtää tuottavuuden synonyymina, mutta laajemmassa kontekstissa se kattaa myös tehokkuuden, vaikuttavuuden ja työn laadun.

Vaikuttavuutta voidaan tarkastella eri tasoilla yksilön, ryhmän, prosessien tai organisaation näkökulmasta. Lisäksi se voi ulottua laajemmin alueellisiin tai yhteiskunnallisiin tasoihin. Näitä eri tasoja voidaan yhdistellä tai keskittyä yhteen tarkastelukulmaan. Esimerkiksi yhteiskunnallisen vaikuttavuuden arvioinnissa voidaan tarkastella hyvinvoinnin lisäämistä, yhdenvertaista palvelujen saatavuutta tai palvelujen integrointia eri ympäristöihin. (Vartiainen & Raisio 2011, 388–411; Kettunen 2018, 176–186.)

2.2 Tuloksellisuuden mittaaminen

Meklinin (2009b, 17) mukaan tuloksellisuus on käsite, jota voidaan tulkita monella tavalla. Tuloksellisuuden mittauksen yhteydessä on olennaista miettiä, miksi arviointia ylipäänsä tehdään. Sen tulisi palvella paitsi tilivelvollisuutta myös toiminnan kehittämistä ja oppimista. Onnistumisten tuominen esiin motivoi työntekijöitä, ja tyytyväisyys voi kasvaa, kun mittaus-tuloksia jaetaan avoimesti. On myös tärkeää, että mittaamisen syyt viestitään selkeästi organisaation johdolta, jotta työntekijät eivät koe, että mittarit ovat uhka heidän asiantunte-mukselleen. Meklinin (2009b, 34) mukaan numeeristen mittareiden lisäksi on tärkeää tarkastella, miten laadullisten mittareiden avulla voidaan ennakoida toimintaympäristön muutoksia ja tunnistaa toiminnan välillisiä vaikutuksia. Laadullisten mittaustulosten analysoinnissa tulisi hyödyntää monipuolisia menetelmiä, koska tulokset voivat olla osin subjektiivisiä. Meklin suosittelee organisaatioille tilan varaamista oppimiselle ja innovaatioille, sillä ne tuottavat usein merkittäviä välillisiä vaikutuksia. Hän myös muistuttaa tarkastelemaan tarkoin, mitä mittauksen ulkopuolelle jätetään, jotta mittaristo ei ohjaisi toimintaa liiallisesti.

Vaakkuri ja Meklin (2006, 238–239) kuvaavat suoritusmittauksen ensisijaisesti luovaksi prosessiksi, jossa mittarit suunnitellaan ja sovitetaan organisaation tarpeisiin aikaisempien kokemusten pohjalta. Toisaalta mittareilla voidaan myös ohjata organisaation toimintaa, sillä ne voivat sekä rajata että mahdollistaa tiettyjä käytäntöjä. Kolmas näkökulma on, että organisaation jäsenet tekevät johtopäätöksiä mittaustulosten perusteella, mutta näihin päätelmiin vaikuttavat organisaation ympäristön rakenteet ja olosuhteet, jotka voivat olla monimutkaisia ja vaikeasti hahmotettavia. Viimeisenä he esittävät, että näistä tulkinnoista seuraa vaikutuksia organisaation institutionaalisiin piirteisiin ja toimintamalleihin.

Jotta suoritusmittauksen tuloksia voidaan tulkita luotettavasti, on tärkeää verrata niitä johonkin vertailukohtaan. Vankkuri ja Meklin (2006, 240–241) esittävät, että esimerkiksi aikaisemmat tulokset voivat toimia vertailupisteenä, tai organisaation lukuja voi peilata vastaavien organisaatioiden suorituskykyyn. Suoritusmittareiden tuottaman tiedon analysointi on usein monimutkaista, joten niiden tulisi tarjota sekä suoria että epäsuoria tietoja organisaation toiminnasta, jotta johtopäätökset olisivat mahdollisimman tarkkoja. Lisäksi organisaation sisäinen kulttuuri vaikuttaa merkittävästi siihen, miten suoritusmittareista saatuja tuloksia tulkitaan.

Suorituksen mittaaminen saattaa aiheuttaa myös kielteisiä sivuvaikutuksia. de Brujin (2002, 581) huomauttaa, että työntekijät voivat oppia ymmärtämään, miten suoritusmittarit toimivat ja mikä riittää niiden mukaan hyväksyttävän suoritustason saavuttamiseksi. Tämä voi johtaa siihen, että työ kohdistetaan vain näihin mittareihin liittyviin suorituksiin, jolloin voi syntyä mittareiden manipulaatioon liittyvä ilmiö. Tällöin työntekijät saattavat keskittyä ainoastaan mittariston täyttämiseen pienimmällä mahdollisella työpanoksella, koska he tietävät tarkasti, miten mittarit toimivat. Tämä voi johtaa siihen, että organisaatiossa tulostavoitteita korostetaan innovoinnin ja kehityksen kustannuksella. Lisäksi suoritusmittausten käyttö saattaa kasvattaa organisaation byrokratiaa tarpeettomasti. Tietyissä tapauksissa suoritusten mittaaminen voi johtaa jopa siihen, että hyvistä suorituksista seuraa rangaistus. Esimerkiksi hyvä suoritustaso voi nostaa tulevia tavoitteita tai pienentää organisaation budjettia, jos toiminnan voidaan nähdä mahdollistettavan menestyksellisesti vähemmillä resursseilla. (de Brujin 2002, 583.)

Johtamisen tasot vaikuttavat merkittävästi siihen, millaista informaatiota tarvitaan ja kuinka suorituskykymittaristo rakennetaan. Laitinen (2003, 175–181) korostaa, että mittarien valintaan ja merkitykseen päätöksenteossa vaikuttaa keskeisesti päätöksen luonne, päätöksen tekijä sekä aikajänne. Lisäksi johtamisen hierarkiataaso vaikuttaa mittareiden tietosisältöön. Operatiivinen johto tarvitsee yleensä yksityiskohtaista ja lyhyen aikavälin tietoa, kun taas strateginen johto hyötyy yleisemmästä ja pitkän aikavälin tiedosta. Laitinen korostaa tärkeänä kiinnittää huomiota siihen, että mittarit muodostavat yhtenäisen kokonaisuuden voidakseen tukea samoja tavoitteita yli johtamistasojen ilman ristiriitoja. Mittarin merkityksellisyys viittaa Laitisen (2003, 148) mukaan siihen, kuinka keskeisessä roolissa sen tuottama tieto on päätöksenteossa. Hän esittää, että mittaria voidaan pitää merkityksellisenä, kun se vaikuttaa konkreettisesti tehtäviin päätöksiin. Toisin sanoen, mittarin arvo määrittyy sen perusteella, miten se tukee päätöksentekoa ja tuo lisäarvoa prosessiin.

Mittarin relevanttiutta tarkasteltaessa tulee Laitisen (2003, 148–155) mukaan kiinnittää huomiota siihen, kuinka arvokasta sen tuottama tieto on päätöksenteolle. Relevantti mittari

auttaa tekemään parempia päätöksiä, sillä se tarjoaa tietoa, joka on olennaista ja hyödyllistä juuri kyseisessä tilanteessa. Samalla täytyy kuitenkin arvioida tiedon laatu, eli kuinka luotettavaa ja ajantasaista se on. Lisäksi tulee huomioida, millaisia vaikutuksia mahdollisilla viiveillä tai puutteellisella tiedolla voi olla. Laitinen näkee, että täydellisen tiedon tulisi olla sekä tarkkaa että kustannuksiltaan edullista kerätä, mutta käytännössä tällainen tieto on harvinaista. Tämän vuoksi on tärkeää pohtia, milloin epätäydellistäkin tietoa voi käyttää päätöksenteossa, ja miten suuri merkitys tiedon laadulla on lopputuloksen kannalta.

Tiedon tuottamisen kustannukset ovat keskeinen tekijä organisaation kannalta. Koska tiedon hankinta maksaa, on tärkeää, että kerätty tieto todella tuottaa lisäarvoa. Mittarin kustannustehokkuus tarkoittaa sitä, että keräämiseen käytettyjen resurssien tulee olla oikeassa suhteessa tiedon hyödyllisyyteen. Mittausjärjestelmien kehittämisessä on jatkuvasti punnittava, tuottaako entistä tarkempi tai luotettavampi tieto merkittävästi enemmän hyötyä päätöksenteolle kuin heikkolaatuisempi tieto, ja onko tämä lisäpanostus perusteltua (Laitinen 2003, 155–157).

Mittareiden kehittämisessä on tärkeää arvioida, kuinka tarkka ja luotettava mittari tarvitsee olla. Tämä liittyy mittarin validiteettiin, eli sen kykyyn antaa oikeita tuloksia ilman harhaa. Korkeaa validiteettia vaativat mittarit voivat kuitenkin olla kalliimpia ja vaikeampia toteuttaa, joten on arvioitava, kuinka paljon resursseja kannattaa uhrata tarkkuuden saavuttamiseksi. Harha tarkoittaa Laitisen (2003, 158–159) mukaan sitä, että mittarin tulokset poikkeavat oikeista tuloksista, mutta joskus voidaan käyttää vähemmän tarkkaa mittaria, jos se silti auttaa saavuttamaan tavoitteet tai jos harhaa voi myöhemmin korjata. Reliabiliteetti taas tarkoittaa mittarin luotettavuutta siinä mielessä, että se tuottaa johdonmukaisia tuloksia toistuvissa mittauksissa. Jos mittari ei anna sattumanvaraisia tuloksia ja sen käyttö perustuu selkeisiin sääntöihin, sen voidaan sanoa olevan luotettava. Luotettavuuteen voivat kuitenkin vaikuttaa inhimilliset tekijät, kuten mittaajan huolimattomuus tai laskentajärjestelmän puutteet (Laitinen 2003, 160–161).

Mittarin uskottavuus on Laitisen (2003, 162–163) mukaan oleellista, jotta päätöksentekijät voivat luottaa sen tuloksiin. Uskottavuutta voi vahvistaa käyttämällä yksinkertaisia ja selkeitä laskentasääntöjä, joista päätöksentekijät ovat tietoisia ja joiden laatumiseen he ovat mahdollisesti osallistuneet. Tämä auttaa varmistamaan, että mittarin tulokset hyväksytään päätöksenteossa. Vehmanen (2013, 141–143) vuorostaan esittää, että tulevaisuuteen suuntautuvassa mittaamisessa pyritään arvioimaan mahdollisia tulevia tapahtumia ennakkoimalla, mikä eroaa merkittävästi ennustamisesta. Vaikka ennakkoinnin ja ennustamisen välinen ero ei aina ole täysin selvä, ennakkointi nähdään yleisesti luotettavampana lähestymistapana mittausteorian näkökulmasta. Ennakkointi perustuu olemassa olevaan näyttöön

ja havaintoihin, mikä tekee siitä tarkemman tavan hahmottaa tulevaisuutta. Ennakoinnissa tarvitaan riittävästi kerättyä tietoa ja hypoteeseja, jotka voidaan testata empiirisesti, tilastojen tai kokemuksen avulla. Kun tämä todentaminen on tehty, tulevaa voidaan ennakoida ilman, että on tarpeen odottaa tapahtuman toteutumista.

Mittaustulosten luotettavuuden varmistamiseksi mittaamisessa tulisi huomioida validiteetti, reliabiliteetti ja relevanssi. Validiteetti tarkoittaa, että mittari todella arvioi juuri sitä, mitä se on tarkoitettu mittaamaan (Sinervo 2011b, 185–187). Tämän lisäksi mittarin reliabiliteetti varmistaa, että tulokset ovat toistettavia ja johdonmukaisia, kun mittaus tehdään useita kertoja. Relevanssi puolestaan edellyttää, että mittari tuottaa sellaista tietoa, joka on tarkoituksen kannalta oleellista ja hyödyllistä toiminnan arvioinnissa.

2.3 Kilpailuetu Porterin mukaan

Michael E. Porterin mukaan kilpailuetu syntyy yrityksen kyvystä tuottaa asiakkaille arvoa tavalla, joka erottaa sen kilpailijoista (Porter 1985, 24–31; 2006, 77–78). Tämä arvo voi perustua joko kustannustehokkuuteen tai kykyyn tarjota ainutlaatuisia tuotteita tai palveluita. Porterin keskeinen ajatus on, että yrityksen kilpailustrategian tulee asettaa asiakkaan tarpeet ytimeensä ja tuottaa heille sellaista lisäarvoa, jota muut markkinoilla toimijat eivät pysty samalla tavalla tarjoamaan. Hän jakaa kilpailustrategiat kahteen pääluokkaan, jotka ovat kustannusjohtajuus ja differointi. Molemmat strategiat tarjoavat selkeän suunnan kilpailuedun saavuttamiseen ja ylläpitämiseen, mutta kumpikin edellyttää johdonmukaista ja kurinalaista toteutusta.

Kustannusjohtajuusstrategian tavoitteena on tuottaa tuotteita tai palveluita halvemmalla kuin kilpailijat, mikä antaa yritykselle mahdollisuuden säilyttää markkina-asemansa myös tilanteissa, joissa hintakilpailu on erityisen voimakasta (Porter 1984, 58–59). Tämä strategia perustuu tehokkuuden maksimointiin ja toimintaprosessien jatkuvaan optimointiin. Porter (2006, 77) huomauttaa, että kustannusjohtajuus ei kuitenkaan saa olla ristiriidassa asiakkaiden odotusten kanssa. Porter jatkaa, että pelkkä hinta ei riitä kilpailuedun perustaksi, vaan yrityksen tulee säilyttää myös tuotteiden ja palveluiden laatu asiakkaiden hyväksymällä tasolla. Tämä edellyttää, että yritykset löytävät tasapainon kustannustehokkuuden ja asiakastyytyvyyden välillä.

Toinen keskeinen strategia on differointi, joka perustuu ainutlaatuisten tuotteiden tai palveluiden tarjoamiseen. Differointistrategian avulla yritys voi erottautua kilpailijoistaan ja saavuttaa asiakasuskollisuutta, mikä osaltaan mahdollistaa myös korkeamman hinnoittelun (Porter 1984, 60–61; 1985, 24–31). Ainutlaatuinen tarjonta voi ilmetä esimerkiksi tuotteiden innovatiivisuutena, niiden poikkeuksellisen korkeana laatuna tai brändin arvoihin liittyvänä

vetovoimana. Onnistunut differointi edellyttää, että asiakkaat kokevat tuotteiden tai palveluiden tarjoavan heille lisäarvoa, jota he eivät voi saada muualta. Porter (2006, 88) huomauttaa, että yrityksen on pystyttävä selkeästi kommunikoimaan asiakkaalle, miksi sen tarjonta on poikkeuksellinen muihin verrattuna. Ainutlaatuisuuden painottamisen ei tule rajoitua vain markkinointiviestintään, vaan sen tulee näkyä konkreettisesti myös asiakaskokemuksessa.

Porter painottaa kilpailuedun säilyttämisen tärkeyttä yhtä voimakkaasti kuin sen saavuttamista. Hänen mukaansa kilpailuedun ylläpitäminen vaatii jatkuvaa toimintojen kehittämistä ja strategisten valintojen sopeuttamista muuttuvaan toimintaympäristöön (Porter 2006, 88–91). Markkinoiden ja kilpailutilanteen muuttuessa yrityksen on kyettävä reagoimaan ketterästi uusiin haasteisiin. Esimerkiksi kustannusjohtajuutta soveltavan yrityksen tulee jatkuvasti löytää uusia keinoja kustannustehokkuuden lisäämiseksi, kun taas differointistrategiaa käyttävän yrityksen on panostettava jatkuvaan innovointiin ja asiakaskokemuksen parantamiseen. Ilman jatkuvaa panostusta kehittämiseen yrityksen kilpailuetu voi heikentyä, mikä voi vaarantaa sen kyvyn säilyttää menestystään markkinoilla.

2.4 Tasapainoinen onnistumisstrategia Määtän ja Ojalan mukaan

Määtä ja Ojala (2005) esittävät kilpailukyvyn edistämiseen mallin, jota he kutsuvat tasapainoiseksi onnistumisstrategiaksi. Tämä malli korostaa, että organisaation strategisen perustan muodostavat visio ja toiminta-ajatus. Näistä lähtökohdista käsin strategiaa tarkastellaan monipuolisesti eri näkökulmista, jotka yhdessä tarjoavat kattavan kuvan organisaation kilpailukyvystä ja sen kehittämisestä.

Ensimmäisenä näkökulmana on vaikuttavuus, joka painottaa poliittisten päättäjien, kansalaisten ja asiakkaiden odotusten huomioimista. Tämä ulottuvuus tuo esiin sen, kuinka organisaatio vastaa sidosryhmiensä tarpeisiin ja odotuksiin, mikä on keskeistä sen arvonluonnin kannalta. Toisena näkökulmana on resurssien hallinta ja taloudellinen kestävyys. Tämä näkökulma korostaa organisaation kykyä hallita resurssejaan tehokkaasti ja suunnitelmallisesti, mikä on välttämätöntä pitkän aikavälin toiminnan vakaudelle ja kilpailukyvyille.

Kolmas näkökulma liittyy organisaation sisäisiin prosesseihin ja rakenteisiin, jotka määrittävät sen suorituskyvyn ja tehokkuuden. Tämä ulottuvuus varmistaa, että organisaation toiminta on joustavaa ja valmis vastaamaan sekä nykyisiin että tuleviin haasteisiin. Neljäs ja viimeinen näkökulma on uudistuminen ja työkyky, joka painottaa henkilöstön hyvinvoinnin ja osaamisen merkitystä. Organisaation kyky uudistua ja sopeutua muuttuvaan toimintaympäristöön nähdään tässä näkökulmassa keskeisenä kilpailukyvyn pitkäaikaiselle ylläpitämiselle.

Tasapainoisen onnistumisstrategian erityinen vahvuus on sen kokonaisvaltainen lähestymistapa. Se ei keskity yksinomaan esimerkiksi taloudellisiin tuloksiin, vaan tarkastelee kilpailukykyä laajasti organisaation eri osa-alueiden näkökulmasta. Malli tarjoaa selkeän rakenteen, jonka avulla organisaatio voi arvioida strategiansa toimivuutta ja tehdä siihen tarvittavia parannuksia. Näin se toimii tehokkaana välineenä kilpailukyvyn tarkastelussa ja strategian kehittämisessä. Määttä ja Ojala tuovatkin esiin, että pitkäaikainen menestys edellyttää jatkuvaa kykyä vastata sidosryhmien tarpeisiin, hallita resursseja ja uudistua toimintaympäristön muutosten mukana. Tämä tekee mallista paitsi strategisesti perustellun myös käytännössä sovellettavan.

Tasapainoinen onnistumisstrategia on Määttän ja Ojalan (2005, 52–54) mukaan enemmän kuin pelkkä strateginen mittaristo. He kuvailevat sitä prosessina, jossa strategian suunnittelu ja etenemisen seuranta kytkeytyvät tiiviisti yhteen. Tämän mallin keskeisenä tavoitteena on tunnistaa ne kriittiset menestystekijät, joiden avulla voidaan varmistaa organisaation toiminnan menestys. Näiden tekijöiden arviointikriteerit määritellään tarkasti tulosmatriloitskmentelyn avulla, mikä tekee prosessista monivaiheisen ja kokonaisvaltaisen.

Tasapainoisen onnistumisstrategian lähtökohtana on ensin määrittää strategiaperusta, minkä jälkeen on tärkeää tunnistaa ne avaintekijät, jotka ovat ratkaisevia organisaation menestymisen kannalta. Kun tarkastellaan strategisia tavoitteita, on arvioitava, kuinka hyvin organisaatio voi omalla toiminnallaan edistää näiden tavoitteiden toteutumista (Määttä & Ojala 2005, 62). Kun mittareita ryhdytään rakentamaan, on keskeistä myös pohtia, millä organisaation tasolla ja minkälaisella aikavälillä kyseisiä mittareita on mahdollista seurata. Tämän strategiamallin mukaisesti on tärkeää löytää monipuolisia mittareita, jotka auttavat tavoitteiden seuranta ja arviointia eri näkökulmista (Määttä & Ojala 2005, 23–24).

Mittariston laatimisessa on olennaista tarkastella kriittisiä menestystekijöitä ja niihin liittyviä tavoitteita siitä näkökulmasta, kuinka niitä voidaan mitata. Mittaamisen avulla tulisi myös pystyä osoittamaan, kuinka organisaation toiminta vaikuttaa tuloksiin. Siksi strategisesti keskeiset tavoitteet on määriteltävä selkeästi osana mittariston rakentamista (Määttä & Ojala 2005, 54, 62–64).

Määttä ja Ojala (2005, 63) painottavat, että mittareiden valinnassa on tärkeää huomioida organisaation menestyksen kokonaisvaltainen arviointi. Tämä tarkoittaa sekä laadullisten että määrällisten näkökulmien yhdistämistä, eikä keskittymistä vain yksittäisiin tulosmittareihin. Yksi mittaamisen haasteista heidän mukaansa on se, että on vaikea löytää mittareita, jotka kattaisivat kaikki organisaation toiminnan osa-alueet. Valitut mittarit voivat tästä syystä olla usein epätäydellisiä ja ne voivat herättää myös kritiikkiä. Siksi onkin tärkeää pohtia,

kuinka hyvin mittarit todella heijastavat strategista onnistumista ja arvioitava, mitkä osa-alueet jäävät mahdollisesti huomioimatta.

Määttä ja Ojala (2005, 64–67) esittävät, että mittariston tasapainottamisessa on keskeistä löytää yhteydet mittareiden välillä, jotta voitaisiin saavuttaa tasapaino eri näkökulmien kesken. Mittareiden tulisi selkeästi osoittaa, kuinka hyvin organisaatio onnistuu strategiansa toteutumisessa. Heidän mukaansa jokaiselle mittarille on määriteltävä tavoitetaso, joka toimii onnistumisen mittarina. Kirjoittajien mukaan on myös tärkeää pohtia, voidaanko mittariin vaikuttaa suoraan omilla toimilla, vai toimiiko se enemmän tunnuslukuna, joka seuraa tilannetta jälkikäteen. Mittareille voidaan asettaa konkreettisia tavoitteita, mutta tunnusluvut eivät mahdollista tarkkojen tavoitteiden määrittämistä. Lisäksi Määttä ja Ojala korostavat, että on arvioitava, mittaako mittari nykyistä suorituskykyä vai antaako se viitteitä tulevaisuuden toiminnan suunnittelulle. Suorituskykymittareihin tulisi pystyä reagoimaan nopeasti, kun taas strategiset mittarit vaativat pitkän aikavälin muutoksia. He myös painottavat, että on tärkeää ymmärtää, tuottaako mittari tietoa ulkoisille sidosryhmille, vai palveleeko se ensisijaisesti organisaation sisäistä johtamista.

2.5 Schielen teoria hankintatoimen maturiteetista

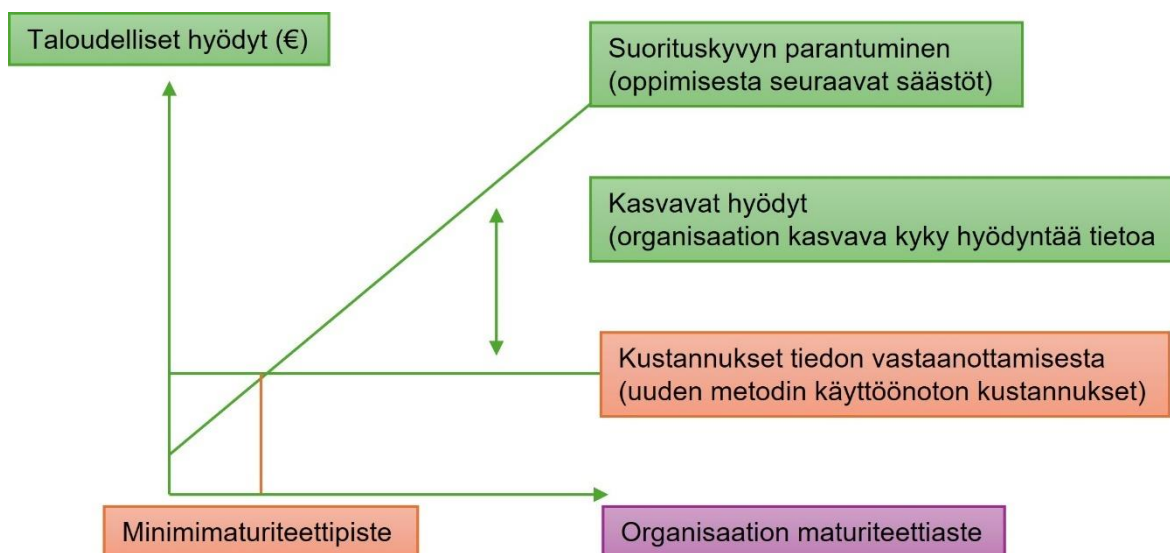
Schielen (2007, 274–275) tutkimus tarkastelee hankintatoimen kehittyneisyyden eli maturiteetin vaikutusta organisaation suorituskykyyn ja sen kautta kilpailukykyyn. Hän määrittelee hankintatoimen maturiteetin viiden keskeisen osa-alueen kautta: hankintojen suunnittelu, hankintatoimen rakenteellinen organisaatio, hankintaprosessien ja muiden toimintojen integraatio, henkilöstöressurssien hallinta ja johtamiskäytännöt sekä toiminnan valvonta ja seuranta. Näiden osa-alueiden kehittäminen nostaa hankintatoimen roolia pelkästä operatiivisesta tukitoiminnosta strategiseksi kokonaisuudeksi, joka voi merkittävästi parantaa organisaation suorituskykyä.

Schiele (2007, 282–283) korostaa, että hankintatoimen kypsyyden kasvaessa organisaatio pystyy paremmin tunnistamaan parannuskohteita ja hyödyntämään niistä avautuvia mahdollisuuksia. Tämä ei pelkästään tehosta toimintaa, vaan mahdollistaa myös merkittävät kustannussäästöt sekä resurssien tarkoituksenmukaisemman käytön. Strategisesti kehittynyt hankintatoimi tukee organisaation toimintaa luomalla järjestelmällisyyttä ja kykyä keskittyä vaikutuksiltaan tärkeimpiin kehitysalueisiin.

Lisäksi Schiele (2007, 283) tuo esille hankintatoimen maturiteetin rajat. Hänen mukaansa organisaation on saavutettava vähimmäistaso, ennen kuin uudenlaiset toimintatavat tuovat konkreettisia hyötyjä. Tämä tarkoittaa, että perustason kehittäminen on usein ratkaiseva tekijä hankintatoimen strategisessa vahvistamisessa. Toisaalta hän huomauttaa, että

maturiteetilla on myös yläraja, jonka jälkeen lisäkehitys ei tuota merkittävää lisäarvoa, koska prosessit ovat jo optimoituja.

Schielen (2007, 274, 277–278, 281) analyysi osoittaa, että hankintatoimen maturiteetti ja sen kehittäminen eivät ole vain teknisiä kysymyksiä, vaan ne liittyvät vahvasti organisaation kilpailukykyyn. Hankintatoimi toimii kriittisenä osana strategista kokonaisuutta, joka määrittää, miten hyvin organisaatio kykenee mukautumaan toimintaympäristön muutoksiin, löytämään kustannustehokkaita ratkaisuja ja tukemaan strategisten tavoitteiden saavuttamista. Kuviossa 1 havainnollistetaan, miten hankintatoimen maturiteetin eri osa-alueet muodostavat kokonaisuuden, joka vaikuttaa sekä suorituskykyyn että strategisten tavoitteiden toteutumiseen.



Kuvio 1. Organisaation maturiteettiasteesta seuraavat vaikutukset saavutettaviin säästöihin mukailen Schiele (2007, 282).

2.6 Tilasuunnittelu kilpailuedun mahdollistajana

Käyttäjien tarpeiden ja toiveiden huomioon ottaminen on noussut tärkeäksi kilpailuvaltiaksi rakennus- ja kiinteistöalalla. Yritysten keskittyessä ydintoimintoihinsa monet kiinteistöihin liittyvät palvelut on ulkoistettu, mikä on puolestaan johtanut uudenlaisten arviointitapojen kehittämiseen rakennusten laadun ja toiminnallisuuden osalta (Kärnä, Nenonen & Junnonen 2010, 2). Kilpailukykyyn käsitteellä tarkoitetaan organisaation kykyä erottua markkinoilla kilpailijoistaan, ja se on keskeinen liiketoimintaa ohjaava tavoite myös rakennusalalla. Alan toimintaympäristö on hyvin kilpailtu ja kustannuspaineet ovat suuret, mikä asettaa erityisiä

vaatimuksia niin strategisille valinnoille kuin kyvyille mukautua muuttuviin markkinatilanteisiin. Koskisen, Alasuutarin ja Peltosen (2005, 108–109) mukaan kilpailukyvyyn kehittäminen rakennusosalalla vaatii sekä toimintojen jatkuvaa parantamista että strategista joustavuutta, jonka avulla organisaatio voi reagoida nopeasti toimintaympäristön muutoksiin.

Tilasuunnittelun kehittämisen tarkoituksena on parantaa käyttäjien viihtyvyyttä ja hyvinvointia sekä edistää kiinteistön tehokasta käyttöä. Hyvin suunnitelluissa tiloissa voidaan ottaa käyttöön tehokkaita työtapoja ja työvälineitä, mikä Partasen (2003, 22–24) mukaan tukee organisaation toiminnan sujuvuutta ja menestystä.

Rakennusosalalla kilpailukykyyn vaikuttaa myös toimintojen läpinäkyvyys, joka Juutin ja Luoman (2009, 35) mukaan on tärkeä osa asiakassuhteiden ylläpitoa ja syventämistä. Asiakkaiden luottamus ja palveluiden laatu korostuvat erityisesti pitkäkestoisissa asumisratkaisuissa, jolloin organisaation on tärkeä suunnitella toimintansa niin, että ne tukevat asiakkaiden arkea monipuolisesti ja mukautuvat heidän muuttuviin tarpeisiinsa. Tämä strateginen asiakaslähtöisyys antaa organisaatioille kilpailuedun, kun ne voivat vastata nopeasti ja kustannustehokkaasti asukkaiden muuttuvaan kysyntään.

Sekä muunneltavuudella että monikäyttöisyydellä pyritään yleensä tuottamaan sekä taloudellisia että sosiaalisia etuja. Häkkisen ja Ala-Kotilan (2019, 18–19) mukaan kiinteistösijoittamisen kannattavuuteen vaikuttaa keskeisesti tilojen käyttöaste taloudellisessa mielessä. Yleisesti ottaen käyttöasteella viitataan siihen, kuinka suuri osuus tiloista on käytössä koko tilakantaan nähden. Tämä perinteinen määritelmä ei kuitenkaan sovellu kovin hyvin muunneltavien, monikäyttöisten tilojen arviointiin, sillä se ei huomioi tilojen käytön tehokkuutta. Monikäyttöisyyden taloudelliset hyödyt ja kannattavuus liittyvät erityisesti siihen, miten tilojen käyttöastetta voidaan parantaa tehostamalla niiden käyttöä. Käyttöastetta ja kannattavuutta voidaan merkittävästi lisätä, kun tila voi palvella erilaisia käyttötarkoituksia eri aikoina, mahdollistaen siten suuremman käyttäjämäärän. Asuinrakentamisen muunneltavien ratkaisujen kehittämistä kuitenkin haittaavat markkinoiden kilpailutilanne, rajallinen rakennustila ja pyrkimys nopeaan kustannustehokkuuteen, jotka osaltaan kaventavat mahdollisuuksia tuoda innovatiivisia ratkaisuja tilasuunnitteluun (Häkkinen & Ala-Kotila 2019, 16).

3 Kustannustehokkuus

3.1 Kustannustehokkuuden määritelmä

Kustannustehokkuus on monitulkintainen ja moniulotteinen käsite, joka merkitsee resursien optimaalista käyttöä mahdollisimman suuren hyödyn saavuttamiseksi. Tämä käsittää eri ulottuvuuksia, kuten taloudellisuuden, tuottavuuden ja vaikuttavuuden, jotka ovat keskeisiä toiminnan tuloksellisuuden arvioinnissa. Näiden ulottuvuuksien kautta voidaan ymmärtää paremmin, miten organisaatiot voivat maksimoida resurssiensa käytön.

Taloudellisuus viittaa kustannusten minimointiin suhteessa saavutettuihin tuloksiin. Tämä tarkoittaa, että toiminnan on oltava kustannustietoista ja säästeliästä. Meklinin (2009b, 46–47) mukaan taloudellisuus saavutetaan, kun suoritteiden määrä suhteessa käytettyihin euronääräisiin kustannuksiin maksimoidaan. Tämä edellyttää, että hankinnat tehdään mahdollisimman edullisesti ilman, että laatu kärsii.

Tuottavuus puolestaan mittaa panosten ja tuotosten välistä suhdetta. Se tarkoittaa, kuinka tehokkaasti käytetyt resurssit muutetaan tuotoksiksi. Tuottavuuden parantaminen edellyttää, että samoilla resursseilla saadaan aikaan enemmän tai että vähemmillä resursseilla saadaan aikaan sama määrä tuotoksia (Meklin 2009b, 35–37). Esimerkiksi, jos työntekijöiden palkkoja korotetaan ilman, että heidän tuottavuutensa paranee vastaavasti, tuottavuus ei kasva, vaikka kustannukset nousevat.

Vaikuttavuus on ehkä kaikkein vaikeimmin mitattavissa, koska se liittyy toiminnan lopullisiin vaikutuksiin ja siihen, kuinka hyvin toiminta vastaa asetettuihin tavoitteisiin ja tarpeisiin. Meklinin ym. (2009a, 249) mukaan vaikuttavuuden käsitteellistäminen on haastavaa, koska se voi tarkoittaa muutoksen aikaansaamista, tavoitteiden toteutumista tai kykyä saada aikaan vaikutuksia. Sinervon (2011a, 33) mukaan vaikuttavuus kuvaa puolestaan sitä, kuinka hyvin tuotetut palvelut tai tuotteet vastaavat asiakkaiden tarpeisiin ja saavat aikaan halutut vaikutukset.

Kustannustehokkuuden saavuttaminen edellyttää, että organisaatio tuntee tarkasti kustannustensa rakenteen, niiden syntytavat ja hallintamekanismit. Kustannustietoisuus on keskeinen tekijä organisaation päätöksenteossa, sillä se mahdollistaa taloudellisesti perusteltujen ratkaisujen tekemisen niin strategisessa johtamisessa kuin operatiivisessa toiminnassa. Tämä ilmenee esimerkiksi investointipäätösten suunnittelussa ja arvioinnissa, missä kustannustietoisuus auttaa kohdentamaan resurssit oikein ja maksimoimaan niiden hyödyn. Lisäksi se tukee organisaation kykyä päättää, mitkä tehtävät kannattaa toteuttaa itse ja mitkä ulkoistaa. Kustannustietoisuus auttaa valitsemaan ne hankintakanavat, jotka tukevat parhaiten organisaation taloudellisia tavoitteita. Vaikka kustannustietoisuus on käsitteenä

suhteellisen uusi, sen rooli strategisen johtamisen keskeisenä välineenä on kiistaton. Sen yhteyksiä strategiseen johtamiseen on kuitenkin toistaiseksi tutkittu vain rajallisesti (Velasquez, Suomala & Järvenpää 2015, 68).

Kustannustietoisuuden käsite ei ole saanut tarkkarajaista määritelmää tieteellisessä kirjallisuudessa, vaikka se onkin yleisesti käytetty termi. Ilmaisuna se kuulostaa helposti ymmärrettävältä, mutta tarkempi analyysi paljastaa, että sen määritelmä on monimutkaisempi. Sanan ensimmäinen osa, "kustannus", viittaa resurssien rahalliseen arvoon, mikä on suoraviihaisesti ymmärrettävissä. Sanan toinen osa, "tietoisuus", on sen sijaan monitulkintaisempi ja siten vaikeammin selitettävissä, mikä tekee käsitteestä itsessään monitulkintaisen.

Velasquezin ja kollegoiden (2013, 58–59) johdon laskentatoimea käsittelevässä tutkimuksessa todettiin, että kustannustietoisuus mainittiin 167 eri tieteellisessä artikkelissa, mutta vain kahdessa niistä termille annettiin selkeä määritelmä. Tutkimusryhmä kritisoi kustannustietoisuuden määritelmiä niiden epätarkkuudesta ja laajuudesta (Velasquez ym. 2013, 63–64). Heidän mukaansa kustannustietoisuus yhdistetään usein yksinkertaisesti kustannusten hallintaan ja vähentämiseen, vaikka sen varsinainen tavoite on syvemmän ymmärryksen saavuttaminen organisaation kustannusrakenteista ja niiden vaikutuksista.

Osana tutkimustaan Velasquez ja kollegat (2013, 68) määrittivät kustannustietoisuuden painottaen erityisesti johdon laskentatoimen näkökulmaa. Heidän mukaansa kustannustietoisuus on prosessi, jossa organisaation eri yksiköt syventävät ymmärrystään toimintojensa taloudellisista vaikutuksista. Tämä ulottuu laskelmat ja numerot ylittävään näkemykseen, sillä Velasquezin ym. mukaan kustannustietoisuus on myös osa organisaatiokulttuuria, joka ohjaa toimintaa ja päätöksentekoa. Lisäksi Velasquez ym. (2015, 69) korostavat, että organisaatiokulttuurin vahvuus voi merkittävästi vaikuttaa kustannustietoisuuteen ja sen hyödyntämiseen. Heidän tutkimuksensa osoitti, että vahvalla organisaatiokulttuurilla on usein suora yhteys organisaation tehokkuuden ja toimintakyvyn paranemiseen.

Tutkimus osoitti, että kustannustietoisuus ilmenee sekä konkreettisina käytäntöinä, kuten kustannusten vähentämisenä ja budjetoinnin optimointina, että abstraktimpina näkökulmina, kuten organisaation kyvykkyytenä ymmärtää taloudellisten laskelmien ja kustannusrakenteiden kokonaisvaltaista merkitystä. Velasquez ym. (2013, 64) korostivat erityisesti kustannusten hallinnan tärkeyttä, tehokkuuden parantamista ja taloudellisten näkökohtien sisällyttämistä päätöksentekoon kustannustietoisuuden keskeisinä elementteinä. Tutkimuksessa painotettiin myös budjetoinnin seurannan, kustannusten jakamisen ja taloudellisten tavoitteiden saavuttamisen merkitystä osana kustannustietoisuuden kehittämistä. Näiden tekijöiden nähtiin olevan olennaisia organisaation taloudellisen suorituskyvyn parantamisessa sekä strategisten päämäärien saavuttamisessa.

3.2 Kustannustehokkuuden rooli kilpailukyvyyn vahvistamisessa

Järvenpään, Länsiluodon, Partasen ja Pellisen (2013, 43) mukaan johtamisessa ja päätöksenteossa tarvittavaa tietoa tulisi tarkastella useista eri näkökulmista. Vaikka heidän näkemyksensä liittyvät erityisesti taloushallinnon tuottamaan tietoon, samat periaatteet ovat sovellettavissa myös laajemmin suorituskyvyn arviointiin. Järvenpää ja kollegat esittävät, että objektiivinen tieto tarkoittaa riippumatonta tietoa, joka perustuu varmistettuihin ja aiempiin tapahtumiin. Subjektiivinen tieto taas riippuu tiedon tuottajan omista näkemyksistä ja arvioista, ja se liittyy yleensä tulevaisuuden suunnitelmiin ja päätöksentekoon. Keskeistä on löytää tasapaino näiden kahden tietotyypin hyödyntämisessä. Kirjoittajat muistuttavat, että toisaalta taloushallinnossa korostetaan objektiivista ja tarkkaa tietoa, mutta johtamisen suunnittelussa tarvitaan myös subjektiivista tietoa, joka voi sisältää ennakoimattomia tekijöitä. (Järvenpää ym. 2013, 42.)

Kamenskyn (2010, 238) mukaan yritykset omaksuvat usein kustannustehokkuuteen perustuvan strategian vastauksena kovenemaan kilpailuun ja markkinoiden vapautumiseen. Tämä ilmiö korostuu erityisesti teknologian lisäämän läpinäkyvyyden myötä. Strategia on yleinen toimialoilla, joilla kasvunäkymät ovat tasoittuneet ja yritykset kohtaavat paineita hillitä kustannuksia sekä vastata kiristyvään hintakilpailuun. Kustannustehokkuuden avulla yritykset voivat saavuttaa kilpailuetua tarjoamalla tuotteita tai palveluita edullisempaan hintaan kuin kilpailijat. Kamensky (2010, 240) korostaa myös, että kustannustehokkuus on aina suhteellinen käsite, ja sen tulisi perustua kilpailijoiden vertailuun. Kustannustehokkuutta pidetään usein yksinomaan kulujen karsimiseen liittyvänä tavoitteena, mutta Kamensky (2010, 411) korostaa, että yrityksen on usein investoitava merkittävästi, jotta se voi saavuttaa optimaalisen tasapainon kustannusten ja tuottojen välillä.

Porterin (1984; 1985) esittämän kustannustehokkuuden ja tästä aiheutuvan kilpailuedun ajatuksen ydin on siinä, että yrityksen tulisi tuottaa tuotteita tai palveluja kustannustehokkaammin kuin kilpailijansa. Long ja Vickers-Koch (1995, 15) ehdottavat ratkaisuksi omien keskeisten vahvuuksien tunnistamista. Heidän mukaansa yrityksen tulisi löytää arvoketjunaan ne taidot, tiedot ja teknologiat, jotka tuovat taloudellista etua ja kilpailukykyä. Tämä osaaminen voidaan osaltaan hyödyntää strategian luomisessa. Näin yritys voi kohdentaa resurssinsa tehokkaammin oikeille alueille, tukea henkilöstön siirtymistä asiakaslähtöisempään toimintatapaan ja tunnistaa prosessit, jotka vaativat muutoksia. Tämä lähestymistapa auttaa Longin ja Vickers-Kochin mukaan myös tunnistamaan ne toiminnot, jotka kannattaa kustannussyistä ulkoistaa alihankkijoille.

Palveluiden tuottamisessa kustannukset ovat usein keskeinen puheenaihe, etenkin kun tavoitteena on tarjota korkealaatuisia palveluita taloudellisten rajoitteiden asettamissa

puitteissa. Moullin (2002, 28) huomauttaa, että laadun ja kustannusten välistä suhdetta ymmärretään usein väärin. Yleinen harhaluulo on, että budjettirajoitteet sulkisivat pois mahdollisuudet laadun parantamiseen. Todellisuudessa tämä suhde ei ole yksinkertainen kaava, jossa laadun kehittäminen automaattisesti nostaa kustannuksia. Vaikka laatuun tehtävät investoinnit voivat aiheuttaa aluksi lisäkustannuksia, ne ovat usein strategisia panostuksia, jotka tuottavat pidemmällä aikavälillä merkittäviä hyötyjä. Laadun kehittäminen voi esimerkiksi vähentää virheitä, lisätä tehokkuutta ja parantaa asiakkaiden tyytyväisyyttä, mikä johtaa kustannussäästöihin ja vahvistaa organisaation toimintaa. Näin laadun parantaminen ei ole nähtävissä pelkkänä kulueränä, vaan strategisena keinona, joka tukee sekä kustannustehokkuutta että palveluiden vaikuttavuutta.

Kustannustehokkuuden arvioinnin keskeinen haaste liittyy laskentatavan laajuuteen eli siihen, mitkä kustannukset ja tuotot otetaan mukaan arviointiin. Laskennan laajuus määräytyy pitkälti sen käyttötarkoituksen perusteella: ulkoisessa laskennassa tilinpäätössäännöt määrittävät tarkasti, mitä laskelmiin sisällytetään, kun taas johdon laskennassa käytännöt määräytyvät organisaation tavoitteiden mukaisesti. Tämä antaa enemmän joustavuutta, mutta edellyttää samalla huolellista harkintaa, jotta laskennan tulokset tukevat strategista päätöksentekoa. Toinen merkittävä haaste on kustannusten ja tuottojen kohdistaminen oikeille aikajaksoille ja toiminnoille. Aiheuttamisperiaate, jonka mukaan kustannukset kohdistetaan niiden aiheuttajille, on yleisesti käytössä ja toimii teoriassa hyvin. Käytännössä ongelmia voi kuitenkin syntyä, jos kustannusten syntyperusteet ovat epäselviä tai niitä on vaikea tarkasti jäljittää (Neilimo & Uusi-Rauva 2017, 300–306).

3.3 Taloudellisuus, tuottavuus ja vaikuttavuus: Kolmen E:n malli kustannustehokkuuden arvioinnissa

Kolmen E:n malli, joka koostuu taloudellisuudesta (*economy*), tuottavuudesta (*efficiency*) ja vaikuttavuudesta (*effectiveness*), on vakiintunut viitekehys erityisesti julkisen sektorin toiminnan arviointiin ja kustannustehokkuuden parantamiseen. Malli juontaa juurensa 1960-luvulta ja ohjelmabudjetoinnin kehityksestä, jolloin julkinen sektori alkoi systemaattisemmin tarkastella toiminnan tuloksellisuutta ja tehokkuutta (Virtanen & Vakkuri 2016, 106; Meklin, Rajala, Sinervo & Vakkuri 2009a, 36). Malli on saanut jalansijaa laajemminkin, sillä se auttaa havainnollistamaan, miten käytettävissä olevia resursseja hyödynnetään palveluiden tuotannossa ja millaisia vaikutuksia näillä tuotoksilla on. Erityisesti suomalaisessa julkistalouden kontekstissa kolmen E:n malli alkoi tulla tunnetuksi 1980-luvulla, jolloin julkisen sektorin tuloksellisuus ja tehokkuus nousivat keskustelun keskiöön ja talouspaineisuus ohjasi kohti tulosvastuullisuutta (Meklin. 2009b, 35).

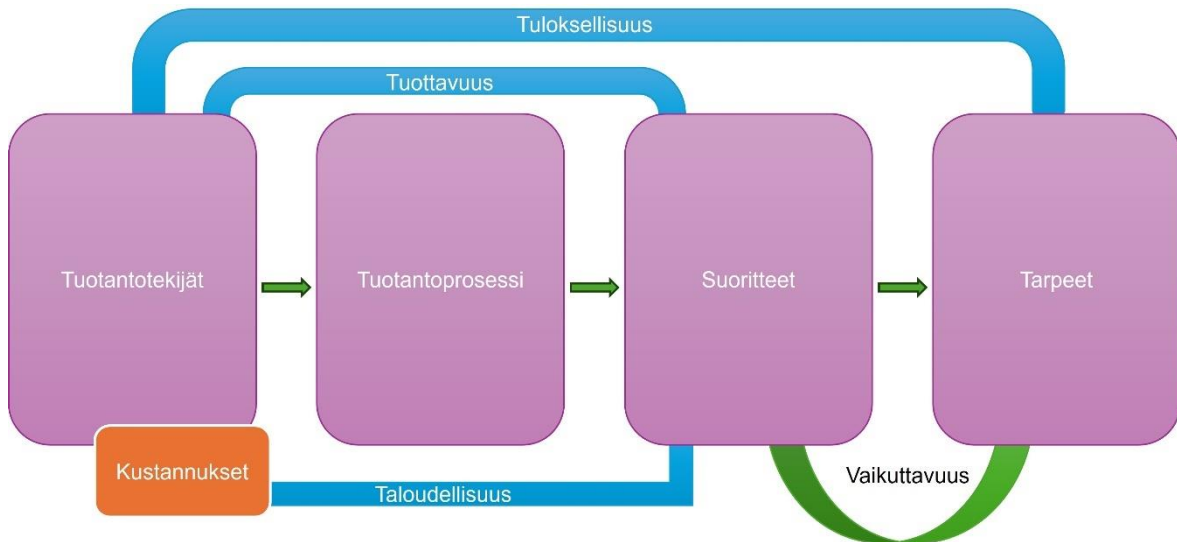
Kolmen E:n malli koostuu kolmesta osa-alueesta, jotka yhdessä jäsentävät organisaation toimintaa ja resurssien käyttöä. Aihetta on havainnollistettu tarkemmin kuviossa 2. Taloudellisuus keskittyy tuotannon aikana käytettyjen resurssien hallintaan ja kustannusten minimointiin suhteessa saavutettuihin tuotoksiin (Kangasharju, Tyni, Mikkola, Mänttari & Valta. 2008, 9). Taloudellisuuden keskeinen tavoite on käyttää mahdollisimman vähän rahallisia tai muita panoksia ja samalla saada aikaan riittävä määrä laadukkaita suoritteita. Taloudellisuus korostaa resurssien tehokasta käyttöä, mikä puolestaan tarkoittaa, että pyritään tuottamaan mahdollisimman pienillä kustannuksilla halutut tulokset siten, ettei se laske laatua. Meklin (2009b, 35–37) mukaan taloudellisuuden arvioinnissa kiinnitetään huomiota erityisesti siihen, miten organisaatio hallitsee tuotantopanoksiaan ja vähentää tarpeettomia kustannuksia.

Kolmen E:n mallin toisena ulottuvuutena oleva tuottavuus tarkastelee suoritteiden ja panosten välistä suhdetta. Tuottavuus arvioi, kuinka tehokkaasti resursseja on käytetty ja kuinka hyvin ne on onnistuttu muuttamaan konkreettisiksi suoritteiksi tai palveluiksi. Toisin kuin taloudellisuus, joka keskittyy ensisijaisesti resurssien vähäiseen käyttöön, tuottavuus mittaa suoraan tuotannon tehokkuutta ja prosessien optimointia. Meklinin (2009b, 36) mukaan tuottavuutta voidaan mitata esimerkiksi tarkastelemalla, kuinka paljon työtuntien tai työntekijöiden määrän kaltaisia panoksia on käytetty ja minkälaisia tuotoksia tai suoritteita näillä panoksilla on vuorostaan saatu aikaan. Tuottavuuden lisääminen voi tarkoittaa sitä, että samoilla resursseilla tuotetaan enemmän tai että samoja tuotoksia saadaan aikaan pienemmillä panoksilla.

Kolmannen E:n, eli vaikuttavuuden, tarkoitus on mitata sitä, kuinka paljon organisaation aikaansaannokset vastaavat yhteiskunnallisiin tarpeisiin ja millaisia vaikutuksia niillä on asiakkaiden tai kansalaisten elämään (Kangasharju ym. 2008, 15–16). Vaikuttavuus eroaa taloudellisuudesta ja tuottavuudesta siinä, että se mittaa paitsi saavutettujen tulosten merkitystä myös niiden yhteiskunnallista arvoa. Julkisissa palveluissa vaikuttavuus voi esimerkiksi tarkoittaa elämänlaadun parantamista tai sosiaalisten ongelmien vähentämistä. Vaikuttavuuden arviointi on kuitenkin usein haastavaa, sillä tulokset eivät välttämättä ole heti näkyviä. Lisäksi monimutkaisissa yhteiskunnallisissa kysymyksissä vaikuttavuus kytkeytyy usein laajempiin tavoitteisiin, kuten oikeudenmukaisuuden ja hyvinvoinnin edistämiseen (Sinervo 2011a, 33).

Vaikka kolmen E:n mallilla on merkittävä rooli julkisen sektorin toiminnan arvioinnissa, siihen on alettu lisätä neljäs ulottuvuus, oikeudenmukaisuus (*equity*), joka liittyy resurssien oikeudenmukaiseen jakamiseen ja sosiaaliseen kestävyYTEEN (Meklin ym. 2009a, 249).

Tätä neljättä ulottuvuutta pidetään erityisen tärkeänä julkisella sektorilla, jossa toiminnan odotetaan olevan tasapuolista ja oikeudenmukaista.



Kuvio 2: Kolmen E:n malli panos-tuotos-asetelmassa (Mukaillen mm. Meklin ym. 2009a; Virtanen & Vakkuri 2016).

3.4 Rakennusvaiheen suunnittelu: Kustannuksien hallinta ja elinkaariajattelu

Rakennusten omistajien ja suunnittelijoiden on otettava huomioon paitsi loppukäyttäjät, myös tilapalveluista vastaavat toimijat. Tilapalveluiden vaatimukset ja tarpeet tulisi tuoda esille jo hankesuunnittelun kaltaisissa varhaisessa vaiheessa. Tämä ei kuitenkaan aina toteudu, mikä saattaa johtaa siihen, että myöhemmässä vaiheessa syntyy tilojen käytettävyyteen liittyviä ongelmia ja kustannuksia, jotka lisäävät kiinteistön ylläpitomenoja koko sen elinkaaren ajan. Lisäksi huonosti suunnitellut tilat voivat haitata palveluprosessien kehittämistä ja lisätä työntekijöiden kuormitusta (Partanen 2003, 22–27).

Rakennusten tulisi olla kestäviä ja pitkäikäisiä ja niiden tulee pohjautua pitkäaikaiseen tarpeeseen. Käyttäjien tarpeet voivat kuitenkin ajan mittaan muuttua, ja myös käyttäjäryhmät tai palvelut voivat vaihdella. Tämän vuoksi rakennusten tulisi olla rakenteellisesti sellaisia, että ne mahdollistavat muutosten toteuttamisen tulevaisuudessa. Samoin asuntojen ja niiden koon muuttaminen myöhemmin ilman tarvetta puuttua kantaviin rakenteisiin tulisi olla toteutettavissa. Jos tilat eivät ole riittävän joustavia tai sovitettu tulevien asukkaiden tarpeisiin, on vaarana, että kohteen elinkaari jää lyhyeksi, kustannukset nousevat ja asukkaiden hyvinvointi kärsii (ARA 2022, 28–30).

Arkkitehti Karin Krokfors (2013, 14–15) on käsitellyt aihetta luomansa typologisen joustavuuden käsitteen yhteydessä, millä hän viittaa talotyyppin ominaisuuksiin perustuvaan mukautumiskykyyn. Tämä käsite liittyy suunnitteluratkaisuihin, jotka mahdollistavat tilojen itenäisen sopeutumisen muuttuviin ja ennakoimattomiin tarpeisiin. Keskeisenä elementtinä on tilojen järjestely siten, että ne pystyvät reagoimaan vaihteleviin käyttötarpeisiin. Typologisen joustavuuden tavoitteena on varmistaa rakennusten pitkäkestoisuus ja tarjota asukkaille vapaus käyttää tilojaan joustavasti ja omaehtoisesti. Krokforsin mukaan joustavia rakennustyyppejä voidaan suunnitella niin, että ne palvelevat asukkaita eri elämäntilanteissa. Tällaiset tilat voivat mukautua elämän eri vaiheisiin, mikä mahdollistaa sen, että sama asunto voi toimia asuinpaikkana koko eliniän ajan. Tämän ajattelun mukaan pyritään luomaan rakennuksia, jotka ovat monikäyttöisiä ja säilyttävät toimivuutensa ajan mittaan. Mitä pidemmän aikavälin mukautumiskykyä tavoitellaan, sitä merkittävämmäksi muodostuu asunnon ja kaupunkitilan välinen suhde. Tiloja ei tarvitse suunnitella vain asuinkäyttöön, vaan ne voivat muuttua esimerkiksi toimistoiksi tai liiketiloiksi. Tämä tuo rakennuksille sopeutuvuutta talouden ja yhteiskunnan muutoksiin.

Krokfors (2013, 23–24) korostaa typologisen joustavuuden merkitystä erityisesti kestävän rakentamisen ja tilojen mukautuvuuden näkökulmasta. Muuntojoustavuus tarkoittaa tilojen kykyä sopeutua joustavasti erilaisiin käyttötarkoituksiin ja muuttuviin tarpeisiin, mikä luo perustan sekä kustannustehokkuudelle että pitkäaikaiselle kilpailuedulle. Kun rakennukset suunnitellaan siten, että niiden tiloja voidaan muokata ilman merkittäviä rakenteellisia muutoksia, resurssien käyttö tehostuu ja vältetään ylimääräiset kustannukset, joita myöhemmät muokkaukset saattaisivat aiheuttaa. Tällainen joustavuus mahdollistaa myös tulevaisuuden ennakoimattomiin tarpeisiin vastaamisen ilman, että tilan käyttöä tarvitsisi tarkasti ennustaa etukäteen.

4 Muuntojoustavuus ja kestävät tilaratkaisut

4.1 Muuntojoustavuus kestäväen kehityksen näkökulmasta

Muuntojoustavuus tarkoittaa tilojen kykyä sopeutua erilaisiin käyttötarkoituksiin ja muuttuviin tarpeisiin. Häkkinen ja Ala-Kotila (2019, 5) korostavat, että tilojen suunnittelussa on tärkeää huomioida paitsi käyttäjien nykyiset vaatimukset myös tulevaisuuden mahdolliset muutokset. Tämä on erityisen tärkeää, sillä asumistoiheet ja -tarpeet muuttuvat jatkuvasti sekä yhteiskunnallisten että henkilökohtaisten tekijöiden vaikutuksesta. Tarpio (2015, 6–15) puolestaan huomauttaa, että jos tilat eivät kykene mukautumaan asukkaidensa muuttuviin tarpeisiin, ne voivat menettää käyttökelpoisuutensa, mikä voi johtaa jopa siihen, että asunto vaihdetaan tai puretaan kokonaan. Näin ollen joustavat ja pitkäikäiset suunnitteluratkaisut ovat keskeisiä, jotta tilat säilyttävät toimivuutensa koko elinkaarensa ajan ja vastaavat erilaisten käyttäjien tarpeisiin.

Muuntojoustavuus nousi Suomessa laajempaan keskusteluun 1990-luvulla avoimen rakentamisen periaatteiden myötä. Hakaste (2015, 68–70) kuvaa tämän lähestymistavan jakavan rakennukset kiinteisiin ja muunneltaviin osiin. Kiinteät osat, kuten kantavat rakenteet ja hissien kaltaiset yhteiset järjestelmät, muodostavat rakennuksen pysyvän ytimen, kun taas muunneltavat osat, kuten ovet, väliseinät ja keittiökalusteet, mahdollistavat tilojen mukauttamisen käyttäjien tarpeisiin ilman merkittäviä rakenteellisia muutoksia. Hän kuvaa periaatteen pohjautuvan John Habraken ja Age van Randen 1960-luvulla esittämiin näkemyksiin, joissa korostuu sen potentiaali joustavuuden lisäämisessä. Hakaste kuitenkin painottaa, että periaatteen merkitys ulottuu tätä laajemmalle, sillä se tukee kestävästä kehitystä vähentämällä materiaalihukkaa ja mahdollistamalla tehokkaamman kierrätyksen.

Muuntojoustavuuden käsitettä voidaan tarkastella kahden keskeisen osa-alueen kautta: monikäyttöisyyden ja muunneltavuuden näkökulmasta. Tarpio (2015, 403–404) selventää, että monikäyttöisyys tarkoittaa tilojen kykyä sopeutua erilaisiin käyttötarkoituksiin ilman, että rakenteisiin tarvitaan muutoksia. Toisaalta muunneltavuus liittyy tilanteisiin, joissa tilojen muuttaminen vaatii rakenteellisia muutoksia, kuten väliseinien siirtämistä tai tilojen uudelleenjärjestelyä. Häkkinen ja Ala-Kotila (2019, 12) täydentävät, että muunneltavuus on erityisen hyödyllinen ominaisuus silloin, kun tulevaisuuden tarpeita on vaikea ennakoita, kun taas monikäyttöisyys sopii paremmin ennakoitavissa oleviin tai yleisiin muutoksiin. Kotilainen, Hedman ja Heikkinen (2015, 14–15) huomauttavat, että asumistarpeiden jatkuva muutos on tehnyt muuntojoustavuudesta entistä tärkeämmän osan nykyaikaista asuinrakennusten suunnittelua.

Tarpion (2015) väitöskirjan pohjalta Häkkinen ja Ala-Kotila (2019, 7) tuovat esiin, että joustavuuden suunnittelustrategiat voivat muodostua pysyviksi rakenteellisiksi ratkaisuuksi, mikä tekee niistä elintärkeitä koko rakennuksen elinkaaren ajaksi. Suunnittelujousto, eli ennakkoivien ratkaisujen tekeminen jo suunnittelun varhaisessa vaiheessa, varmistaa, että tilat voivat mukautua käyttäjän elämän eri vaiheisiin ja mahdollisiin yllättäviin tarpeisiin. Suontausta (2014, 26) ja Krokfors (2006) täydentävät, että joustavuus liittyy aina aikaan ja käyttäjien elämänvaiheisiin. He korostavat, että tilojen tulee palvella paitsi nykyisiä käyttäjiä myös tulevia asukkaita ja heidän yksilöllisiä tarpeitaan. Tämä näkökulma liittyy muuntojoustavuuden vahvasti elinkaariajatteluun, jossa rakennusten on sopeuduttava pitkän aikavälin muutoksiin toimintaympäristössä. Krokfors (2013, 11–12) huomauttaa kuitenkin, että tilojen suunnittelussa on yhä tärkeämpää ottaa huomioon nykypäivän epävarmuustekijät, kuten vaikeus ennustaa tulevaisuuden tarpeita. Tämä korostaa tarvetta luoda tiloja, jotka mukautuvat paitsi nykyisiin myös odottamattomiin muutoksiin. Tällaisia voivat olla esimerkiksi väestön ikääntyminen, palvelurakenteen muutokset tai uusien elämäntapojen, kuten verkko-kaupan ja mikroyritysten, kasvavat vaatimukset. Näiden muutosten ennakointi vaatii suunnittelulta joustavuutta ja monikäyttöisyyttä, jotta tilat voivat vastata sekä yksilöllisiin että yhteiskunnallisiin tarpeisiin.

4.2 Materiaalitehokkuus ja hiilijalanjäljen pienentäminen tilasuunnittelussa

Rakennusten energiatehokkuuden ja hiilijalanjäljen arviointiin on perinteisesti käytetty mittareita, jotka perustuvat pinta-alaan, kuten kWh/m² tai kg CO₂e/m². Vaikka nämä mittarit ovat hyödyllisiä suunnitteluvaiheessa, ne eivät ota huomioon tilojen todellista käyttöä tai käyttöasteen vaihtelua (Häkkinen & Ala-Kotila 2019, 22). Sekki, Andelin, Airaksinen ja Saari (2016, 199–206) ovat esittäneet uusia mittareita, joissa tilan käyttöaste ja käyttäjämäärä huomioidaan paremmin. Tämä lähestymistapa tekee energiatehokkuuden arvioinnista tarkempaa ja tarjoaa kattavamman kuvan tilojen toiminnasta, yhdistäen energiatehokkuuden ja kustannustehokkuuden (Häkkinen & Ala-Kotila 2019, 23). Näitä uusia mittareita voidaan hyödyntää myös ympäristövaikutusten, kuten hiilijalanjäljen, arvioinnissa, erityisesti kun kiertotalouden ja elinkaaripäästöjen merkitys kasvaa. Mittarit mahdollistavat tarkemmat laskelmat, joissa päästöt suhteutetaan käyttäjämääriin ja tilojen käyttöön (Häkkinen & Ala-Kotila 2019, 24). Sekki ja kollegat (2016, 206) korostavat, että tällaiset mittarit voisivat myös edistää henkilökohtaisen hiilijalanjäljen arviointia.

Muuntojoustavuus on keskeinen osa kestävästä rakentamisesta ja vaatii uudenlaista ajattelua tilojen käyttöön. Krokforsin (2017) mukaan asuntojen tehokkuuden tavoittelu on perinteisesti keskittynyt kokojen pienentämiseen, mutta tulevaisuudessa tilatehokkuutta tulisi arvioida laajemmin, huomioiden rakennus-, alue- ja kaupunkitasot. Tämä edellyttää

tilojen muunneltavuuden ja vaihtelevan käytön kehittämistä, jotta ne voivat vastata paremmin yhteiskunnan ja kaupunkien muuttuviin tarpeisiin (Häkkinen & Ala-Kotila 2019, 24). Häkkisen ja Ala-Kotilan (2019, 25) mukaan muuntojoustavat ratkaisut vähentävät sekä rakennusmateriaalien että energiankulutuksen tarvetta koko rakennuksen elinkaaren ajan. Tilojen mukautuvuus ja monipuolinen käyttö vähentävät tarvetta uusille rakennuksille ja suurille rakenteellisille muutoksille, mikä puolestaan pienentää hiilidioksidipäästöjä ja muita ympäristövaikutuksia. Samalla muuntojoustavuus voi ehkäistä tulevaisuuden raskaita ja kalliita muutoksia, mutta siihen sisältyy myös riskejä. Arvioitaessa ennakoitua muutostarpeita väärin, voi resurssien käyttö osoittautua tehottomaksi.

Häkkinen ja Ala-Kotila (2019, 48–49) korostavat, että rakennusten ja niiden osien purettavuus on noussut yhä tärkeämmäksi suunnitteluperiaatteeksi, sillä se mahdollistaa materiaalien uudelleenkäytön ja kierrätyksen, vähentäen uusien raaka-aineiden tarvetta. Heidän mukaansa ikääntyneiden asumisratkaisuissa ekologisuus ja tilojen mukautuvuus kietoutuvat erityisen vahvasti yhteen pyrkiessä luomaan kestäviä ja pitkäikäisiä asumisympäristöjä.

Asumisen rahoitus- ja kehittämiskeskus (ARA, 2022, 28–30) painottaa tilaratkaisujen muunneltavuutta, joka mahdollistaa tilojen yhdistämisen tai muuntamisen ilman raskaita rakenteellisia muutoksia. Muokattavien väliseinien kaltaiset, joustavat ratkaisut vähentävät rakennusten elinkaarikustannuksia ja tukevat samalla pienempää hiilijalanjälkeä, koska ne ehkäisevät tarpeettomia uudelleenrakennustöitä. ARA (2022, 12) korostaa myös integroitua asumisratkaisuja, joissa yhdistyvät yhteisöllinen ja ympärivuorokautinen asuminen, sillä ne tarjoavat mahdollisuuden huomioida asukkaiden muuttuvat tarpeet samalla kun ne vähentävät materiaalihukkaa ja energiankulutusta. Näin ekologisuus ja mukautuvuus yhdessä edistävät sekä kestävä kehityksen tavoitteita että ikääntyneiden elämänlaadun parantamista.

4.3 Rakentamislain uudistus ja muuntojoustavuuden vaatimukset

Vuonna 2023 hyväksytyssä rakentamislaisissa (751/2023) muuntojoustavuus on määritelty yhdeksi keskeisistä tavoitteista rakennuksen käytettävyyden ja pitkäikäisyyden varmistamisessa (Ympäristöministeriö.). Lain 29 § mukaan rakennuksen on oltava tarkoitustaan vastaava sekä korjattavissa, huollettavissa ja muunneltavissa. Lisäksi rakennuksen on tarvittaessa sovellettava sellaisten henkilöiden käyttöön, joiden liikkumis- tai toimintakyky on rajoittunut. Pykälän tavoitteena on varmistaa, että tilat ovat sekä käytännöllisiä että saavutettavia kaikille käyttäjäryhmille.

Rakentamislain uudistuksessa on korostettu kestävä kehitystä ja kiertotaloutta. Uusi laki edellyttää, että jokaisen rakennushankkeen ympäristövaikutukset, kuten hiilijalanjälki ja

hiilikädenjälki, dokumentoidaan. Nämä tiedot kootaan rakentamislupaa varten laadittavaan ilmastaselvitykseen. Selvityksen on vastattava toteumaa, ja se tulee toimittaa lopputarkastuksen yhteydessä. Lisäksi purkumateriaalien ja rakennusjätteen selvitykset ovat jatkossa lakisääteisiä. Näillä toimenpiteillä pyritään tehostamaan materiaalien uudelleenkäyttöä ja vähentämään rakennusjätettä (Ympäristöministeriö).

Rakentamislain mukaan rakennusten suunnittelussa tulee painottaa kolmea keskeistä elinkaariominaisuutta: säilyvyyttä, joustavuutta ja uudelleenkäytettävyyttä. Näiden huomioiminen jo suunnitteluvaiheessa vähentää ympäristövaikutuksia ja tukee kestäviä rakennusratkaisuja. Laki myös edellyttää tarkempaa hiilijalanjälkilaskentaa ja rakennustuoteluettelon dokumentointia, mikä varmistaa materiaalien alkuperän ja koostumuksen läpinäkyvyyden. Tämä lähestymistapa yhdistää ekologiset ja taloudelliset tavoitteet, tuoden yhteen muuntojoustavuuden ja kiertotalouden periaatteet.

Vuoden 2025 alusta voimaan tuleva rakentamislain uudistus tuo mukanaan merkittäviä muutoksia rakennusalan käytäntöihin. Rakennusten suunnittelun, purkamisen ja materiaalien hallinnan osalta laki tarjoaa vaiheittaisen voimaantulon vuosina 2025 ja 2026, mikä antaa alan toimijoille aikaa mukautua uusiin vaatimuksiin. Tavoitteena on luoda ympäristöystävällisempiä ja resurssitehokkaampia ratkaisuja, jotka tukevat kestävä kehityksen tavoitteita. (Ympäristöministeriö.)

5 Yhteisöllisyyden ja osallisuuden vaikutus ikääntyneiden hyvinvointiin

5.1 Osallisuuden merkitys hyvinvoinnissa

Osallisuus on moniulotteinen käsite, jolle ei ole yhtä yksiselitteistä määritelmää. Nivala ja Ryytänen (2013, 10–11) huomauttavat, että vaikka osallisuuden käsitettä käytetään laajasti hankkeissa ja julkisessa keskustelussa, sen tarkka sisältö ja konkreettiset tavoitteet jäävät usein epäselviksi. Heidän mukaansa osallisuus tulisi nähdä laajana kokonaisuutena, johon liittyvät kuulumisen tunne, osallistuminen ja henkilökohtaiset kokemukset. Osallisuus voi näyttäytyä yhteiskunnallisen osallistumisen ja vaikuttamisen muodossa, jolloin se on ennen kaikkea kokemus, eikä niinkään sidoksissa yksilön olosuhteisiin. Passiivisuus voidaan näin nähdä osallisuuden vastakohtana. (Nivala & Ryytänen 2013, 19).

Sosiaalisen osallisuuden käsitteessä korostuu yksilön kuuluminen johonkin yhteisöön, mikä ehkäisee eristäytymistä ja syrjäytymistä. Nivala ja Ryytänen (2013, 18–19) nostavat esille, että esimerkiksi ikääntyneiden osallisuus voidaan turvata mahdollistamalla asuminen tutussa ympäristössä, missä he voivat ylläpitää sosiaalisia suhteitaan ja osallistua heille tärkeisiin tapahtumiin. Tällainen yhteisöllisyyden tunne ennaltaehkäisee ulkopuolisuuden kokemuksia. Sosiaalisen osallisuuden viitekehityksessä Eloranta ja Punkanen (2008, 16) tarkentavat, että osallisuus liittyy myös yksilön kykyyn ymmärtää paikkansa suhteessa ympäristöönsä sekä toimia vuorovaikutuksessa muiden kanssa.

Räsänen (2018, 13, 32–34) puolestaan määrittelee sosiaalisuuden ihmisen luontaiseksi ominaisuudeksi, joka perustuu tarpeeseen olla yhteydessä muihin. Ikääntyneiden osallisuutta voidaan tukea rohkaisemalla, antamalla aikaa ja järjestämällä mahdollisuuksia onnistumisen kokemuksiin. Osallisuus herättää myönteisen tunteen siitä, että on mukana josakin merkityksellisessä ja itselleen tärkeässä. Kurki (2002, 68–69) vastaavasti tarkastelee osallisuutta sosiokulttuurisen innostamisen kautta. Hänen mukaansa osallisuus tarkoittaa aktiivista osallistumista oman arjen muovaamiseen, jossa yksilö määrittelee tarpeitaan, suunnittelee tulevaisuuttaan ja arvioi toimintaansa. Tämä pedagoginen prosessi rohkaisee ihmisiä ottamaan aktiivisen ja tietoisemman roolin sekä oman elämänsä että yhteisönsä kehittämisessä. Kurki korostaa innostamisen kolmea ulottuvuutta: pedagogista, sosiaalista ja kulttuurista. Pedagoginen ulottuvuus tukee yksilön henkilökohtaista kasvua, kuten kriittistä ajattelua ja vastuullisuutta. Sosiaalinen ulottuvuus edistää yhteisöllisyyden tunnetta ja kiinnittymistä yhteiskuntaan, kun taas kulttuurinen ulottuvuus rikastuttaa luovuutta ja monipuolisia itseilmaisutapoja.

Osallisuus ei rajoitu yksilön omiin kokemuksiin tai toimintaan, vaan se edellyttää vuorovaikutusta. Isola, Kaatinen, Leemann, Lääperi, Schneider, Valtari ja Keto-Tokoi (2017, 5)

määrittelevät osallisuuden ihmisen mahdollisuutena osallistua vuorovaikutteisiin toimintoihin ja rakenteisiin, jotka edistävät hyvinvointia. Tämä voi tarkoittaa itsemääräämisoikeutta, vaikutusmahdollisuuksia omaan ympäristöön ja yhteiskuntaan sekä osallistumista erilaisiin vuorovaikutustilanteisiin. Isola ym. (2017, 23, 30) kehittävät edelleen ajatusta ja esittävät, että osallisuus voi toteutua kolmitasoisena prosessina. Ensimmäisellä tasolla yksilö toimii aktiivisena subjektina omassa elämässään, toisella tasolla osallisuus ulottuu lähipiiriin ja yhteisön vuorovaikutussuhteisiin, ja kolmannella tasolla merkitykselliset yhteydet yhteisöihin lisäävät yksilön hyvinvointia ja arvokkuuden tunnetta.

Isolan ym. (2017, 26, 38–40) mukaan ryhmät tarjoavat arvokkaan ympäristön osallisuuden vahvistamiseen. Ryhmissä luodaan turvallinen tila, jossa osallistujat voivat jakaa kokemuksia, rakentaa keskinäistä luottamusta ja luoda yhteisiä arvoja. Ryhmät voivat parhaimmillaan laajentaa yksilön elämänpiiriä, vahvistaa toimijuutta ja tarjota uusia näkökulmia ja ratkaisuja elämänhaasteisiin.

Leemann ja Hämäläinen (2016, 587) tarkastelevat asiakasosallisuutta, joka voi ilmetä joko osallistumisena tai aktiivisena osallisuutena. Osallisuus korostuu erityisesti silloin, kun asiakas otetaan mukaan palveluiden suunnitteluun. He liittävät osallisuuteen myös käsitteet voimaantuminen, sitoutuminen ja yhteistoiminta. Asiakkaan osallisuus perustuu tunnepohjaiseen yhteisöllisyyteen ja kokemukseen vaikuttamismahdollisuuksista (Leemann & Hämäläinen 2016, 591). Tieto-osallisuus ja toimintaosallisuus täydentävät osallisuuden käsitettä. Leemann ja Hämäläinen (2016, 4–5) huomauttavat, että tieto-osallisuus tarkoittaa asiakkaan oikeutta saada selkeää ja ymmärrettävää tietoa palveluista ja niiden saatavuudesta. Toimintaosallisuus puolestaan viittaa käytännön mahdollisuuksiin osallistua omaan elinympäristöön ja yhteisöön, riippumatta yksilön henkilökohtaisista kyvyistä tai rajoitteista.

Ukkonen (2013, 110) esittää, että osallisuusmallien tarkoituksena on auttaa ymmärtämään osallisuuden moninaisuutta. Organisaatioiden tulisi tunnistaa osallisuuden eri ulottuvuudet ja tasot sekä löytää ne käytännöt, jotka tuottavat asiakkaan näkökulmasta parhaan mahdollisen lopputuloksen. Räsänen (2018, 13) täydentää, että osallisuus herättää myönteisen tunteen siitä, että on osallisena itselleen merkittävässä tilanteessa tai asiassa. Se on kuitenkin kullekin henkilökohtainen ja yksilöllinen kokemus.

5.1.1 Osallistava suunnittelu osallisuuden edistäjänä

Osallistava suunnittelu korostaa osallisuuden merkitystä kaikessa kehittämistoiminnassa. Toikko ja Rantanen (2009, 89–90) määrittelevät osallistumisen ja osallistamisen läheisesti toisiinsa liittyviksi käsitteiksi. Osallistuminen tarkoittaa yksilön mahdollisuutta hyödyntää tarjolla olevia tilaisuuksia, kun taas osallistaminen viittaa siihen, että nämä mahdollisuudet

tarjotaan yksilölle. He kuitenkin huomauttavat, että osallistaminen voi olla ongelmallista, sillä se voi joskus näyttäytyä pakottamisena tai ulkoisena ohjauksena eikä yksilön omaehtoisena toimintana. Tavoitteena on kuitenkin, että osallistumisesta kehittyy itsenäistä ja omaehtoista (Toikko & Rantanen 2009, 90). Sidosryhmien, työntekijöiden ja asiakkaiden aktiivinen osallistuminen kehittämisprosesseihin parantaa toiminnan tuloksellisuutta, lisää sitoutumista ja varmistaa, että eri näkökulmat tulevat huomioiduiksi (Toikko & Rantanen 2009, 91). Kehittämisprosessissa osallistumisen intensiteetti voi vaihdella. Esimerkiksi osallistavassa toimintatutkimuksessa kehittäjien ja toimijoiden roolit voivat limittyä, jolloin kaikki osapuolet ovat aktiivisesti mukana kehittämistyössä (Toikko & Rantanen 2009, 91.) Yhteistoiminnallinen kehittäminen puolestaan rakentuu kaikkien osallistujien tasavertaisuuteen ja avoimeen vuoropuheluun, jossa jokainen tuo omat näkemyksensä yhteisen tavoitteen hyväksi (Toikko & Rantanen 2009, 91–92).

Dialogisuus on osallistuvan suunnittelun keskeinen periaate. Toikko ja Rantanen (2009, 92–93) huomauttavat, että dialogi eroaa tavallisesta keskustelusta siinä, että se pyrkii ymmärtämään ja oppimaan toisten näkökulmista välttämättä väittelyä tai vastakkainasettelua. Dialogisuus mahdollistaa eri näkökulmien tarkastelun ja syventää ymmärrystä kehittämisprosessin aikana. Tämä lähestymistapa korostaa avoimuutta ja uteliaisuutta muiden ajatuksia kohtaan, mikä tekee siitä erityisen hyödyllisen osallistavassa suunnittelussa.

Hämäläinen, Kojo, Lanne, Rytönen ja Reisbacka (2013, 32) painottavat, että monet ikäihmiset toivovat asuinympäristöihinsä enemmän yhteisöllisyyttä ja sosiaalista kanssakäymistä. Yhteisöllisyys lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta ja turvallisuutta, mutta myös vahvistaa osallisuuden kokemusta. Kanin ja Pohjolan (2012, 70) mukaan vanhustyössä on tärkeää varmistaa, että ikääntyneet voivat osallistua yhteiskuntaan tasavertaisina yksilöinä. Heidän mukaansa jokainen ikäihminen tulisi kohdata ainutlaatuisena yksilönä, jonka mielipiteitä kuullaan ja kunnioitetaan. Pienetkin teot voivat lisätä arjen mielekkyyttä, ja näitä tekoja tulisi suunnitella yksilölliset tarpeet ja toiveet huomioiden (Kan & Pohjola 2012, 78).

Osallistava suunnittelu ei keskity ainoastaan käytännön toimintaan, vaan sillä on myös syvällinen merkitys yksilön identiteetille. Saastamoinen (2006, 170–174) esittää, että ihmisen identiteetti rakentuu vuorovaikutuksessa toisten kanssa, ja muuttuvassa ympäristössä uusien ihmisten merkitys identiteetin jatkuvuuden ylläpitämisessä korostuu. Osallistuminen yhteisöjen toimintaan ja niiden vuorovaikutukseen tukee yksilön identiteettiä ja elämän mielekkyyttä. Durrett (2009, 20–27) painottaa osallistuvan prosessin merkitystä, sillä se sitouttaa asiakkaat ja mahdollistaa ratkaisujen yhteiskehittämisen. Tämä prosessi ei vain tuota parempia ratkaisuja, vaan vahvistaa myös osallisuuden ja merkityksellisyyden tunnetta.

5.1.2 Osallisuuden tasot Clarkin mallin mukaan

Marion Clark ja hänen kollegansa (2008, 11) esittävät, että osallisuutta voidaan tarkastella kolmella eri tasolla: yksilön, palvelujen tuottajan ja poliittisen päätöksenteon tasoilla. Yksilön näkökulmasta osallisuus tarkoittaa sitä, että asiakkaalla on mahdollisuus osallistua oman hoitonsa ja palvelujensa suunnitteluun, jolloin pyritään siihen, että hän voi itse vaikuttaa elämänsä kulkuun. Palvelujen tasolla osallisuus näkyy siinä, että asiakkaat osallistuvat palvelujen suunnitteluun ja kehittämiseen yhdessä eri toimijoiden kanssa. Poliittisella tasolla osallisuus tarkoittaa käyttäjien osallistumista laajempaan yhteiskunnalliseen päätöksentekoon, mikä antaa heille vaikutusmahdollisuuksia myös poliittisella tasolla (Clark, Davis, Fisher, Glynn & Jefferies 2008, 11).

Clark ja hänen kollegansa (2008, 10–11) ovat kehittäneet osallisuudesta viisiportaisen mallin, jota kuvaillaan taulukossa 1. Ensimmäinen taso, jossa osallisuutta ei ole lainkaan, tarkoittaa, että palvelujen käyttäjillä ei ole minkäänlaista vaikutusvaltaa palvelujen suunnitteluun tai toteutukseen. Toisella tasolla, rajoitetussa osallisuudessa, asiakkaat saavat niukasti tietoa palveluista ja heiltä pyydetään palautetta vain satunnaisesti. Kolmannella tasolla, kasvavassa osallisuudessa, käyttäjien mielipiteitä kuullaan useammin ja heidän palautteensa huomioidaan entistä enemmän palveluiden kehittämisessä. Neljännellä tasolla, yhteistoiminnassa, asiakkaat ovat aktiivisesti mukana palveluiden kehittämisessä ja päätöksenteossa, ja palveluntuottajat pyrkivät tietoisesti lisäämään heidän osallistumismahdollisuuksiaan. Viidennellä ja korkeimmalla tasolla, kumppanuudessa, palvelujen käyttäjät ja tuottajat toimivat tiiviissä yhteistyössä kaikilla palvelun osa-alueilla, ja käyttäjät osallistuvat aktiivisesti myös palveluiden arviointiin. Heitä tuetaan ja koulutetaan rooliinsa, ja heitä voidaan jopa palkata organisaation tehtäviin (Clark ym. 2008, 10–11).

Yksilötasolla osallisuus tarkoittaa asiakkaan aktiivista osallistumista itseään koskevaan päätöksentekoon, pyrkimyksenä parantaa hänen elämänhallintaansa. Palveluiden tasolla se merkitsee asiakkaiden osallistumista palveluiden suunnitteluun yhdessä muiden toimijoiden kanssa (Clark ym. 2008, 11).

Taso 1: ei osallisuutta	Palvelut on kehitetty ja toteutettu ilman, että niiden käyttäjiä on otettu mukaan prosessiin tai heidän mielipiteitään on huomioitu.
Taso 2: rajoitettu osallisuus	Palvelujen käyttäjille tarjotaan vain rajoitetusti tietoa, ja heidän mielipiteitään kysytään harvakseltaan palveluihin liittyvistä muutoksista. Heillä ei ole mahdollisuutta vaikuttaa palvelujen kokonaisuuteen, mutta he osallistuvat ajoittain oman palvelusuunnitelmansa laatimiseen ja seurantaan.
Taso 3: kasvava osallisuus	Palvelujen käyttäjiltä kerätään säännöllisesti mielipiteitä palveluihin liittyvistä asioista, mutta heidän antamansa palaute mukautetaan hallinnon ja henkilöstön tarpeisiin. Useimmat käyttäjät osallistuvat oman palvelusuunnitelmansa laatimiseen ja sen seurantaan, mutta organisaation sisäisiä asioita käsitellään foorumeilla, jossa käyttäjät eivät ole mukana.
Taso 4: yhteistoiminta	Palveluntarjoaja on tietoisesti päättänyt osallistaa palvelujen käyttäjät päätöksentekoon. Käyttäjät pääsevät mukaan keskusteluihin koskien toimintakäytäntöjä sekä osallistuvat palveluiden kehittämiseen ja niihin liittyviin päätöksiin. Käyttäjille maksetaan korvausta ajasta ja kustannuksista, jotka liittyvät yhteistyöhön osallistumiseen. Heille tarjotaan myös mahdollisuus kohdata toisiaan sekä saada koulutusta ja tukea yhteistyötä varten.
Taso 5: kumppanuus	Palvelunkäyttäjät ja henkilöstö tekevät yhteistyötä kaikilla palvelun osa-alueilla, ja tärkeimmät päätökset tehdään yhteisesti. Käyttäjät ovat mukana arvioimassa palveluiden laatua. Organisaatio voi myös ottaa käyttäjiä mukaan toimintaan, tarjota heille tukea ja koulutusta sekä palkata heitä organisaation eri tehtäviin.

Taulukko 1. Osallistumisen viisi tasoa Clarkin mallin mukaan (mukaillen Clark ym. 2008, 10–11).

5.1.3 Maslowin tarvehierarkia ja osallisuuden ulottuvuudet

Maslowin tarvehierarkia tarjoaa tunnetun mallin ihmisen motivaation ja tarpeiden täyttymisen ymmärtämiseen. Psykologi Abraham Maslowin vuonna 1943 esittämä teoria esittää, että ihmisillä on tarpeet, jotka täyttyvät tietyn hierarkkisen järjestyksen mukaan.

Ensimmäisenä tasona ovat fysiologiset perustarpeet, jotka liittyvät eloonjäämisen kannalta välttämättömiin asioihin, kuten ruokaan ja lepoon. Kun nämä perustarpeet on tyydytetty, ihminen siirtyy turvallisuuden tarpeisiin, ja seuraavana tasolla ovat sosiaaliset tarpeet, jotka kattavat yhteisöllisyyden ja läheiset ihmissuhteet. Maslow kutsuu näitä kolmea ensimmäistä tasoa puutemotiiveiksi, sillä niiden täytyminen on elintärkeää (Lämsä & Hautala 2004, 82–83).

Pyramidin kahdella ylimmällä tasolla ovat arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeet, jotka Maslow nimesi kasvutarpeiksi. Näiden tarpeiden täyttämisen myötä ihmisen sisäinen motivaatio ja halu kehittyä vahvistuvat, mikä tukee henkilökohtaista kasvua ja identiteetin rakentumista. Maslowin mukaan kasvumotiivit eroavat perustarpeista siinä, että niiden intensiteetti kasvaa tyydyttämisen myötä ja niiden täyttymisestä seuraa usein onnen ja hyvinvoinnin tunteita. Korkein taso eli itsensä toteuttamisen tarve syntyy tilanteessa, jossa muut tarpeet on riittävästi tyydytetty, ja se kuvaa yksilön pyrkimystä saavuttaa oma potentiaalinsa ja kehittää itseään (Lämsä & Hautala 2004, 82–83). Tätä hierarkista mallia on kuvattu kuviossa 3.



Kuvio 3. Maslowin tarvehierarkia (1943) (*Hierarchy of needs*) (mukaillen mm. Kärnä ym. 2010, 17; Lämsä & Hautala 2004, 82–83)

5.1.4 Osallisuuden määritelmien haasteet ja kritiikki

Osallisuuden hierarkkiset mallit ovat kuitenkin herättäneet kritiikkiä erityisesti siitä, että ne eivät tee selkeää eroa osallisuuden ja osallistumisen käsitteiden välillä. Mallit eivät

myöskään ota huomioon, että osallistuminen on monikerroksinen ja vuorovaikutteinen prosessi. Lisäksi on esitetty huolta siitä, että mallit saattavat johtaa virheelliseen käsitykseen, että aina tulisi pyrkiä kohti korkeinta osallisuuden tasoa. (Nivala & Ryyänen 2013, 23)

Eri maiden kielelliset erot tekevät myös käsitteen ymmärtämisestä haastavaa. Englanniksi osallisuudesta käytetään termejä *involvement* ja *participation*, mutta *participation* voi viitata myös osallistumiseen. Suomen kielessä osallisuuden ja osallistumisen käsitteillä on kuitenkin eroa. Näitä termejä saatetaan kuitenkin käyttää keskenään sekaisin, ja ne voivat ilmetä synonyymeinä niin keskusteluissa kuin tutkimuksissakin (Nivala & Ryyänen 2013, 10–11, 20).

Organisaatioiden näkökulmasta osallisuus liittyy usein asiakkuuden käsitteeseen. Katja Valkama (2012) tarkasteli väitöskirjassaan sosiaali- ja terveyspalveluiden asiakkuutta tuoden esiin, että asiakkuuteen sisältyy useita elementtejä, kuten asiakkaiden aktiivinen rooli, valinnanvapaus ja vaikutusmahdollisuudet. Osallisuus on Valkaman mukaan olennainen osa asiakkuutta, mutta sosiaalinen vaikuttaminen jää usein epäsuoraksi, minkä seurauksena asiakkaan osallistuminen saattaa olla enemmän näennäistä kuin todellista. Asiakkuuden käsite onkin täten sidoksissa kontekstiin, ja sen merkitys vaihtelee sekä palveluiden että asiakkaiden tarpeiden ja odotusten mukaan. Käsitteenä "aktiivinen asiakkuus" viittaa Valkaman (2012, 77–79) mukaan asiakkaan aktiiviseen osallistumiseen ja vaikutusmahdollisuuksiin palveluprosessissa. Tämä ei kuitenkaan aina ole yksiselitteisesti positiivinen asia, sillä kaikki asiakkaat eivät pysty tai halua ilmaista tarpeitaan ja toiveitaan selkeästi. Palvelujen suunnittelussa on otettava huomioon myös ne, jotka eivät aktiivisesti osallistu prosessiin. Tällöin aktiivinen asiakkuus voi olla haasteellista, koska palveluita ei voi suunnitella pelkästään niiden asiakkaiden mukaan, jotka osaavat tuoda tarpeensa esille.

Valkama (2012, 11) tuo tutkimuksessaan esille, kuinka ideologiset ja retoriset muutokset haastavat sosiaali- ja terveydenhuollon käytäntöjä. Yksi keskeinen haaste on siirtymä kansalaisesta asiakkaaksi, mikä edellyttää palveluilta asiakaslähtoisempää lähestymistapaa verrattuna perinteiseen, järjestelmäkeskeiseen ajatteluun. Todellinen asiakaslähtöisyys tarkoittaa, että palvelut määritellään yhdessä asiakkaiden kanssa, eikä päätöksiä tehdä ylhäältä ohjaten. On tärkeää suosia yksilöllisiä ratkaisuja, mutta samalla varmistaa, että kaikille tarjotaan tasapuolista ja oikeudenmukaista kohtelua. On huomattava, että tasa-arvoisuus ei tarkoita samanlaista kohtelua kaikille, vaan sitä, että jokaisen tarpeet otetaan huomioon.

5.2 Yhteisölliset asuinympäristöt ja niiden vaikutukset ikääntyneille

Ikääntyvien ihmisten hyvinvointi on monitahoinen kysymys, jossa asuinympäristöllä on merkittävä rooli. Hämäläinen ym. (2013, 20) arvioivat, että noin kaksi kolmasosaa tulevaisuuden senioreista kokee elävänsä hyväksi vanhenemiseksi kutsuttua elämänvaihetta, jossa heidän terveytensä, taloudellinen tilanteensa ja sosiaaliset suhteensa ovat vähintään kohtuullisella tasolla. Hyvän vanhenemisen kokemus ei kuitenkaan ole itsestäänselvyys, sillä ikääntyminen tuo mukanaan myös monia huolia ja pelkoja. Ikääntyneet saattavat kokea yksinäisyyttä, toimintakyvyn heikkenemistä tai terveyshuolia, jotka vaikuttavat merkittävästi elämänlaatuun. Ympäristön suunnittelu, joka tukee ikääntyneiden toimintakykyä ja sosiaalista osallisuutta, on keskeinen keino vastata näihin huoliin.

Hämäläinen ym. (2013, 38) korostavat aktiivisuuden merkitystä ikääntyneiden elämänhallinnan ja itsetunnon kannalta. Aktiivisuus liittyy niin fyysiseen toimintakykyyn kuin psyykkiseen hyvinvointiin, ja asuinympäristö voi merkittävästi tukea tai rajoittaa tätä. Kivi (2014, 15) tuo esiin, että kaikille sopivan suunnittelun periaatteet ovat tässä ratkaisevassa asemassa. Näihin periaatteisiin kuuluvat esteettömyys, turvallisuus, saavutettavuus, toiminnallisuus ja käytettävyys. Tavoitteena on luoda rakennettu ympäristö, joka tukee moninaisten käyttäjäryhmien tarpeita ja mahdollistaa kaikille yhdenvertaisen osallistumisen arjen toimintoihin. Tämä tarkoittaa muun muassa sitä, että ympäristössä on huomioitu liikkumisen, viestinnän ja vuorovaikutuksen esteettömyys.

Ikäystävällinen suunnittelu, joka mahdollistaa ikääntymisen tutussa ympäristössä, on olennainen osa niin sanottua *Ageing in Place* -periaatetta. Rappe, Kotilainen, Rajaniemi & Topo (2018, 31) toteavat periaatteen korostavan, että ympäristön tulee olla suunniteltu niin, ettei ikääntymisen myötä tarvitse tehdä merkittäviä muutoksia asuinjärjestelyihin. Tämä sisältää myös palveluiden saavutettavuuden ja sosiaalisten yhteyksien tukemisen. *Ageing in Place* -periaate on keskeinen tavoite myös kansallisessa ikäpolitiikassa (STM 2020, 29–30). Tämä lähestymistapa vähentää hoivapalveluiden tarvetta ja mahdollistaa sen, että ikääntyneet voivat elää itsenäisempää elämää.

Ikäystävällinen ympäristö ei pelkästään helpota ikääntyneiden jokapäiväistä elämää, vaan sillä on myös pitkäkestoisia vaikutuksia heidän hyvinvointiinsa ja elämänlaatuunsa. Turvallisuutta ja esteettömyyttä ei tule nähdä vain ikääntyneiden tarpeena, vaan ominaisuuksina, jotka hyödyttävät kaikkia asukkaita. Hämäläinen ym. (2013, 38) korostavat, että ikäystävällisesti suunniteltu ympäristö ei tue pelkästään ikäihmisiä, vaan parantaa kaikkien asukkaiden hyvinvointia ja vahvistaa yhteisöllisyyttä.

Väestön ikääntyessä on tärkeää miettiä, miten asuinympäristöt voivat mukautua ihmisten vaihteleviin tarpeisiin. Kuten Kivi (2024, 15) toteaa, kaikille sopivan suunnittelun periaatteet tulisi ottaa huomioon jo rakennushankkeiden alkuvaiheessa. Tämä tarkoittaa muun muassa sitä, että hankkeiden tilaajat sisällyttävät ikäystävälliset ratkaisut jo budjetin laadintavaiheessa. Tämä lähestymistapa voi ehkäistä odottamattomia lisäkustannuksia ja tukee osaltaan projektien kestäväää ja tehokasta toteuttamista. Hämäläinen ym. (2013, 8–9) täydentävät, että väestön ikääntyminen tuo mukanaan myös taloudellisia ja rakenteellisia haasteita. Ikääntyneiden määrän kasvaessa ja työikäisen väestön osuuden pienentyessä huoltosuhte heikkenee, mikä lisää paineita sosiaali- ja terveyspalvelujärjestelmässä. Näissä olosuhteissa on erityisen tärkeää löytää uusia ratkaisuja, jotka mahdollistavat ikääntyneiden hyvinvoinnin turvaamisen kustannustehokkaasti.

Asuinympäristöllä on merkittävä rooli myös sosiaalisen pääoman ja yhteisöllisyyden vahvistamisessa. Hyypä (2002, 56) korostaa, että sosiaalinen vuorovaikutus ja yhteisöllisyys ovat keskeisiä tekijöitä ihmisten hyvinvoinnille. Yhteisöllisyys ei synny itsestään, vaan se vaatii tarkoituksellista suunnittelua. Esimerkiksi yhteisöllisyyttä tukevat tilaratkaisut, kuten yhteiset ruokailutilat ja kulkureittien suunnittelu, voivat luoda mahdollisuuksia luonteville kohtaamisille. Rappe ym. (2018, 9) painottavat, että kun asukkaat voivat kohdata toisensa luontevasti, heidän sosiaalinen pääomansa vahvistuu, ja tämä puolestaan edistää heidän fyysistä ja psyykkistä terveyttään.

Ikäystävällisten ympäristöjen kehittäminen edellyttää poikkihallinnollista yhteistyötä. STM:n kansallinen Ikäohjelma (2020, 29–30) nostaa esiin, että ikäystävällisyys ei koske pelkästään fyysistä ympäristöä, vaan myös palveluiden saavutettavuutta, harrastusmahdollisuuksia ja teknologian hyödyntämistä. Rajaniemi (2020, 23) lisää, että selkeät opasteet, penkit kulkuväylien varrella ja hyvin hoidettu talvikunnossapito ovat tärkeitä yksityiskohtia, jotka lisäävät sekä turvallisuutta että viihtyisyyttä.

Ikäystävällisen ympäristön luominen ei ole pelkästään tekninen suoritus, vaan se vaatii myös ihmisläheistä ajattelua ja arvostavaa asennetta ikääntyviä kohtaan. Vallejo Medina, Vehviläinen, Haukka, Pyykkö & Kivelä (2007, 41) korostavat, että ikääntyneet tulee nähdä yhteiskunnan voimavarana, ei taakkana. Tämä näkökulma vaatii asenteiden muutosta sekä päättäjiltä että yhteiskunnan muilta toimijoilta. Kun ikääntyneiden toiveet ja tarpeet otetaan huomioon jo suunnittelun alkuvaiheessa, he voivat kokea itsensä arvostetuiksi ja osallisiksi. Tämä lisää paitsi yksilön hyvinvointia, myös koko yhteiskunnan toimivuutta.

5.2.1 Yhteisöllinen asuminen hyvinvoinnin tukena

Yhteisöllisyys on keskeinen tekijä ikäihmisten hyvinvoinnin tukemisessa, ja sen merkitys korostuu erityisesti elämänlaadun parantamisessa. Yhteisöllisen asumisen potentiaali tunnustetaan yhä laajemmin osana ikäystävällistä asumista. Asumisen rahoitus- ja kehittämiskeskus (ARA, 2022, 12) ehdottaa, että yhteisöllinen asuminen voisi toimia vaihtoehtona perinteiselle palveluasumiselle. Korpela (2014, 83–85) kuvailee "pohjoismaista yhteisöasumismallia," joka sai alkunsa Tanskassa ja Ruotsissa 1960–70-luvuilla. Mallissa yhdistyvät yksityisyyden ja itsenäisyyden säilyttäminen sekä yhteisöllisen asumisen hyödyt, kuten sosiaalinen tuki ja aktiivisuuden edistäminen. Pohjoismainen yhteisöasumismalli on toiminut innoittajana monille nykyisille yhteisöllisen asumisen konsepteille, joissa pyritään yhdistämään asumisen korkea laatu ja asukkaiden osallisuus.

Hyypä (2002, 56–61) toteaa, että laadukkaat sosiaaliset suhteet vaikuttavat merkittävästi yksilön terveyteen ja hyvinvointiin, enemmän kuin sosiaalisten suhteiden määrää. Ikääntyneiden elämänlaatua tarkasteltaessa yhteisöllisyys näyttäytyy myös keinona ehkäistä yksinäisyyttä, lisätä yhteenkuuluvuuden tunnetta ja tarjota tukea arjessa. Yhteisöllisyys ei synny sattumalta, vaan se on usein seurausta tietoisista suunnitteluratkaisuista ja toiminnallisista interventioista, jotka luovat puitteet sosiaaliselle kanssakäymiselle.

Yhteisöllisellä asumisella tarkoitetaan asumismuotoa, jossa asukkailla on omat itsenäiset asuntonsa, mutta he jakavat yhteisiä tiloja ja osallistuvat yhteisiin toimintoihin. Durrett (2009, 15–16) kuvaa, kuinka yhteisöllinen asuminen mahdollistaa sosiaalisen vuorovaikutuksen ja naapureiden välisen tuen, jotka ovat erityisen tärkeitä ikäihmisten hyvinvoinnille. Tässä asumismuodossa asukkaat eivät ole pelkästään naapureita, vaan yhteisön jäseniä, jotka osallistuvat yhdessä arkeen ja jakavat vastuuta esimerkiksi yhteistilojen ylläpidosta ja tapahtumien järjestämisestä. Yhteisöllisessä asumisessa korostuvat tasa-arvo, ei-hierarkkinen rakenne ja osallistava päätöksenteko, mikä antaa ikäihmisille mahdollisuuden kokea itsensä merkityksellisiksi yhteisönsä jäseninä (Durrett 2009, 19, 27).

Tutkimusten mukaan yhteisöllinen asuminen vähentää yksinäisyyden tunnetta ja parantaa terveyttä. Koramo ym. (2023, 78) toteavat, että yhteisöllisissä ympäristöissä asuvat ihmiset kokevat yleisesti suurempaa hyvinvointia ja aktiivisuutta kuin perinteisissä asumismuodoissa asuvat. Lisäksi yhteisöasuminen tarjoaa helppoa pääsyä sosiaalisiin suhteisiin ja palveluihin. Tällainen arjen sosiaalisuus vähentää turvattomuuden ja eristäytymisen tunteita, jotka voivat olla yleisiä ikäihmisten keskuudessa.

Yhteisöllisyyden syntyminen ei ole itsestäänselvyys, vaan se edellyttää tarkoituksenmukaista suunnittelua ja yhteisiä tiloja, jotka tukevat sosiaalista kanssakäymistä. Rappe ym.

(2018, 33) korostavat, että yhteisten tilojen sijainnilla ja saavutettavuudella on suuri merkitys. Helposti kaikkien asukkaiden saavutettavissa olevat tilat lisäävät yhteisöllisyyttä. Durrett (2009, 19–23) lisää, että tilojen suunnittelussa tulisi ottaa huomioon myös arjen kulureitit, kuten se, että asukkaiden tulee kulkea yhteisten tilojen läpi omiin asuntoihinsa, mikä luo luonnollisia mahdollisuuksia kohtaamisille. Yhteisöllisessä asumisessa yhteistilat eivät ole pelkästään satunnaiseen käyttöön tarkoitettuja, vaan niiden tulee olla osa asukkaiden jokapäiväistä elämää. Durrett (2009, 19) huomauttaa, että nämä tilat toimivat yksityisasuntojen jatkeena ja laajentavat asukkaiden elintilaa. Tämä lisää sekä asukkaiden sosiaalista että fyysistä hyvinvointia.

Yhteisöllisessä asumisessa tärkeää on myös asukkaiden osallistuminen päätöksentekoon ja yhteisön toiminnan suunnitteluun. Durrett (2009, 20–27) korostaa osallistuvan prosessin merkitystä, jossa asukkaat ovat mukana jo hankkeen suunnitteluvaiheessa. Tämä lisää heidän sitoutumistaan ja auttaa luomaan yhteisön, joka vastaa asukkaiden tarpeita. Päätöksenteon demokraattisuus varmistaa, että kaikkien mielipiteet tulevat huomioiduksi ja että yhteisön rakenne pysyy tasa-arvoisena.

Osallistuva prosessi ei ole pelkästään käytännön ratkaisuja koskevaa suunnittelua, vaan se luo myös sosiaalista pääomaa ja vahvistaa yhteisöllisyyden tunnetta. Tämä on erityisen tärkeää ikäihmisten keskuudessa, sillä osallistuminen ja osallisuus lisäävät merkityksellisuuden tunnetta ja ehkäisevät ulkopuolisuuden kokemuksia (Hyypä 2002, 56).

Vaikka yhteisöllisellä asumisella on monia etuja, siihen liittyy myös haasteita. Ennakkoluulot ja asenteet voivat estää yhteisöasumisen laajempaa hyväksyntää. Durrett (2009, 20) huomauttaa, että jotkut naapurustot suhtautuvat epäilevästi yhteisöasumishankkeisiin, peläten niiden heikentävän alueen mainetta tai houkuttelevan itselleen vieraalta tuntuvia asukkaita. Nämä haasteet voidaan kuitenkin usein ylittää avoimella vuorovaikutuksella ja tiedottamisella. Lisäksi yhteisöllisyys ei synny automaattisesti yhteisöasumisen rakenteissa. Kröger (2015, 88) korostaa, että vaikka yhteisöllisyyden tiloja suunnitellaan, niiden käyttöä ei aina tueta riittävästi. Pelkkä tilojen olemassaolo ei riitä, sillä tarvitaan myös yhteisöllisyyden ylläpitämiseen ja edistämiseen tähtääviä prosesseja.

5.2.2 Ikääntyneiden toimijuus ja elämänhallinta asuinympäristöissä

Toimijuus viittaa yksilön kykyyn vaikuttaa omaan elämäänsä, tehdä valintoja ja toimia ympäristön tarjoamissa puitteissa. Jyrkämä (2008a, 196) määrittelee toimijuuden tilannesidonnaiseksi ja kontekstuaaliseksi ilmiöksi, joka muotoutuu jatkuvasti vuorovaikutuksessa fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen ympäristön kanssa. Tämä myötä toimijuutta ei voida

tarkastella erillisenä yksilöllisenä ominaisuutena, vaan se kietoutuu ympäröiviin olosuhteisiin ja niihin mahdollisuuksiin, joita ympäristö tarjoaa.

Jyrkämä (2008b, 192) korostaa elämäntutkimuksen merkitystä erityisesti toimijuuden tarkastelussa, sillä ikääntyminen ei hänen mukaansa ole pelkästään yksilöllinen kokemus, vaan myös sosiaalisesti ja kulttuurisesti rakentunut prosessi. Tämä näkökulma auttaa hahmottamaan, kuinka yhteiskunnalliset rakenteet ja elämäntilanteet muokkaavat ikääntyneiden mahdollisuuksia käyttää resurssejaan ja tehdä valintoja. Elämäntutkimus lähestyy ikääntymistä dynaamisena ja vaiheittaisena prosessina, jossa yksilön kokemukset ja toimintamahdollisuudet rakentuvat elämänhistorian, yhteiskunnallisten olosuhteiden ja henkilökohtaisten resurssien perusteella.

Toimijuuden käsitteessä Jyrkämä (2008a, 195–196) jakaa yksilön toimintakykyä kuvaavat modaliteetit viiteen ulottuvuuteen: haluamiseen, kykenemiseen, osaamiseen, vointiin ja täytymiseen. Haluaminen liittyy yksilön tavoitteisiin ja toiveisiin, kun taas kykeneminen viittaa hänen fyysisiin ja psyykkisiin resursseihinsa. Osaaminen kattaa taidot ja tiedot, joita tarvitaan tavoitteiden saavuttamiseen. Vointi puolestaan käsittää ympäristön tarjoamat mahdollisuudet ja rajoitteet yksilön toiminnalle, ja täytyminen kuvaa velvoitteita ja odotuksia, jotka ohjaavat toimintaa. Näiden modaliteettien keskinäinen vuorovaikutus määrittää, kuinka yksilö navigoi elämäänsä ja toteuttaa toimijuuttaan.

Jyrkämä (2008a, 196) tuo esiin, että toimijuus ei aina näyttäydy aktiivisena toimintana, vaan se voi ilmetä myös piilevänä arjen tilanteissa. Tämä piilevä toimijuus näkyy esimerkiksi sopeutumisessa tai uusien toimintatapojen löytämisessä tilanteissa, joissa fyysiset tai kognitiiviset kyvyt heikentyvät. Näin toimijuuden säilyttäminen ei riipu pelkästään yksilön ominaisuuksista, vaan myös ympäristön esteettömyydestä, teknologian tarjoamista mahdollisuuksista ja sosiaalisen tuen saatavuudesta. Toimijuuden säilyttäminen ikääntyessä liittyy Jyrkämän mukaan vahvasti elämäntutkimuksen viitekehykseen, jossa ikääntyminen ymmärretään prosessina, joka mukautuu yksilön ja ympäristön väliseen vuorovaikutukseen. Vaikka iän myötä fyysiset ja kognitiiviset kyvyt voivat heikentyä, uudet resurssit, kuten teknologiset innovaatiot ja yhteisölliset ratkaisut, voivat tarjota keinoja kompensoida muutoksia ja ylläpitää toimijuutta. Jyrkämä painottaa, että toimijuus on ennen kaikkea dynaaminen ilmiö, joka mukautuu jatkuvasti yksilön elämäntilanteen ja ympäristön muutoksiin, tarjoten yksilölle mahdollisuuksia vaikuttaa ja osallistua omaan elämäänsä.

Toimijuutta voidaan tarkastella myös vuorovaikutuksena ympäristön kanssa. Rajaniemi (2020, 23) tuo esiin, että fyysinen ja sosiaalinen ympäristö voivat merkittävästi vaikuttaa toimijuuden modaliteetteihin. Esteettömyys, saavutettavuus ja turvalliset kulkureitit voivat mahdollistaa aktiivisen osallistumisen ja vahvistaa yksilön kokemusta omasta

elämänhallinnastaan. Ympäristön selkeys ja muokattavuus tukevat ikääntyneiden mahdollisuuksia jatkaa itsenäistä elämää. Näitä elementtejä pidetään keskeisinä myös ikäystävällisten ympäristöjen suunnittelussa.

Yhteisöllisissä ympäristöissä toimijuus voi ilmetä sosiaalisena osallistumisena ja jaettuna vastuuna. Tämä korostaa ympäristön merkitystä toimijuuden mahdollistajana, minkä yhteydessä sosiaaliset tilat ja niiden tarjoamat vuorovaikutusmahdollisuudet voivat vahvistaa yksilön kokemusta elämänhallinnasta (Rajaniemi 2020, 23). Samalla kuitenkin fyysiset rajoitteet ja yhteiskunnan normit voivat rajoittaa toimijuuden toteutumista, mikä korostaa ympäristön muokattavuuden ja tukevien rakenteiden merkitystä.

Toimijuuden käsitteellä on tärkeä rooli ikääntymistutkimuksessa, sillä se tarjoaa työkalun tarkastella yksilöä aktiivisena toimijana. Perinteiset toimintakykyteoriat ovat saaneet kritiikkiä siitä, että ne keskittyvät pelkästään yksilön ominaisuuksiin ja niiden muutoksiin, kun taas toimijuuden käsite tuo esiin yksilön ja ympäristön välisen dynaamisen suhteen (Jyrkämä 2007, 216).

5.2.3 Asiakslähtöisyys ja palvelumuotoilu ikääntyneiden asumisratkaisuisissa

Asiakslähtöisyys ja palvelumuotoilu ovat keskeisiä periaatteita ikäystävällisten asumisratkaisujen kehittämisessä. Asiakslähtöisyyden ytimessä on ymmärrys siitä, että ikääntyneillä on moninaiset tarpeet ja odotukset, joita tulee kunnioittaa ja huomioida suunnittelu-prosessissa. Virtanen ym. (2011, 15–20) korostavat, että asiakslähtöisyys pohjautuu erityisesti ihmisen arvokkuuden kunnioittamiseen ja yksilöllisyyden huomioimiseen. Asiakslähtöisessä toimintatavassa asiakkaat eivät ole pelkästään palvelujen vastaanottajia, vaan heidät nähdään aktiivisina toimijoina, joiden elämäntapa ja kokemukset ovat arvokas osa palvelukehitystä.

Palvelumuotoilu tarjoaa asiakslähtöiseen suunnitteluun systemaattisia työkaluja ja prosesseja, jotka mahdollistavat asiakkaiden tarpeiden syvällisemmän ymmärtämisen ja huomioimisen. Tuulaniemi (2011, 153–156) nostaa esiin palvelumuotoilun keskeiset menetelmät, kuten asiakasprofiilien luomisen ja käyttäjätarpeiden kartoittamisen, joiden avulla voidaan tarkastella asiakkaiden arkea, heidän motiivejaan ja toimintaa ohjaavia tekijöitä. Näiden menetelmien avulla saadut oivallukset auttavat kehittämään asumispalveluja, jotka eivät pelkästään vastaa käyttäjien odotuksia, vaan tekevät myös arjesta sujuvampaa.

5.2.4 Sosiaalinen osallisuus ja sen esteet asumisessa

Sosiaalinen osallisuus on keskeinen tekijä ikääntyneiden hyvinvoinnille. Koramo ym. (2023, 78) tuovat esille, että yhteisöllisissä ympäristöissä asuvat kokevat yleensä suurempaa

yhteenkuuluvuutta ja aktiivisuutta kuin perinteisissä asumismuodoissa asuvat. Sosiaalinen vuorovaikutus ja osallisuus edistävät sekä psyykkistä että fyysistä hyvinvointia. Tämä ei kuitenkaan synny itsestään, vaan se vaatii tietoista suunnittelua. Rappe ym. (2018, 33) painottavat, että fyysisten ja sosiaalisten ympäristöjen saavutettavuuden puute voi estää osallisuuden toteutumista. Esteettömät ja helposti saavutettavat yhteiset tilat tarjoavat luonnollisia mahdollisuuksia sosiaaliselle kanssakäymiselle, ja niiden puuttuminen voi rajoittaa erityisesti toimintakyvyltään heikentyneiden asukkaiden osallistumista. Ympäristöjen selkeys ja saavutettavuus ovat avainasemassa kaikkien asukkaiden mahdollisuuksien tukemisessa.

Kröger (2015, 88) huomauttaa, että yhteisten tilojen rakentaminen ei riitä synnyttämään yhteisöllisyyttä, ellei niiden käyttöä aktiivisesti tueta. Ilman riittäviä toimintamalleja yhteiset tilat voivat jäädä vajaakäytölle, ja osallisuus jää heikoksi. Tämän estämiseksi tarvitaan vuorovaikutusta tukevia prosesseja ja yhteisön sitouttamista yhteisiin tavoitteisiin. Vaikka yhteisöllisyyden luominen ja ylläpitäminen ovat usein onnistuneita prosesseja, esteet voivat olla merkittäviä. Ennakkoluulot, asukkaiden keskinäiset erot ja tiedon puute voivat hidastaa osallisuuden kehittymistä. Durrett (2009, 20) korostaa, että avoin viestintä ja asukkaiden osallistuminen suunnitteluprosessiin voivat lievittää näitä esteitä ja vahvistaa yhteisöllisyyttä.

6 Opinnäytetyön toteutus

6.1 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen kulku

Tämä opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksena, joka perustuu laadulliseen lähestymistapaan. Toimintatutkimus on osallistava tutkimusmenetelmä, jossa pyritään yhdessä ratkaisemaan käytännön ongelmia ja edistämään muutoksia. Sen avulla tutkitaan, miten asioiden tulisi olla, ja tuotetaan tietoa toiminnasta sekä sen muutoksista. Toimintatutkimus on erityisen sopiva kehittämishankkeisiin ja työmenetelmien parantamiseen, koska sen tavoitteena on ymmärtää, kehittää ja muuttaa toimintaa käytännössä. (Ojasalo, Moilanen, & Ritalahti, 2014, 58–59)

Kvalitatiivista tutkimusta pidetään usein tapana kuvata ja jäsentää aineistoa (Eskola & Suoranta 1998, 13). Hirsjärvi ym. (2007, 157–160) korostavat, että tällaisen tutkimuksen lähtökohtana on pyrkimys kuvata todellista elämää mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Yksi laadullisen tutkimuksen keskeisistä piirteistä on ihmisten käyttäminen tiedonkeruuvälineenä ja se, että tutkimus on avoin odottamattomille löydöksille. Kohdehenkilöiden valinta tehdään tarkoituksenmukaisesti, ja tutkimussuunnitelmaa voidaan muuttaa tutkimuksen edetessä. Eskola ja Suoranta (1998, 82) näkevät teoriolla kaksi roolia tutkimuksessa, jolloin se toisaalta ohjaa tutkimusprosessia, mutta toimii myös uuden teorian kehittämisen välineenä. Teoria tarjoaa taustaa, jonka avulla aineistoa voidaan analysoida ja tulkita.

Hirsjärvi ym. (2007, 120) painottavat, että tutkimuksessa käytetyt avainkäsitteet tulee määrittellä selkeästi. Tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa tarkastellaan aluksi strategisia kysymyksiä muunneltavien tilojen kustannustehokkuuteen ja ikäihmisen toimijuuteen liittyen. Tavoitteena on tunnistaa ne tilojen käytön ominaispiirteet, jotka liittyvät kustannustehokkuusstrategiaan ja sen tuomaan kilpailuetuun, ja analyysi rakentuu tutkimuksen viitekehyyksen pohjalta.

Tässä opinnäytetyössä teoriaohjaava analyysi tuli mukaan vasta myöhemmässä vaiheessa painottuen pääluokkaan. Vaikka teoria oli mukana vaikuttamassa tutkimusprosessiin, se ei ollut ensisijaisesti mukana analyysin alkuvaiheessa, vaan aineisto johdatti analyysia. Jos teoria olisi ollut mukana jo varhaisessa vaiheessa, kyseessä olisi ollut deduktiivinen lähestymistapa. Opinnäytetyön osalta teorian vaikutus alkoi näkyä vasta analyysin loppupuolella, jolloin tutkimus eteni induktiivisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että vaikka teoriat ja mallit olivat osa ajatusprosessia, aineisto määritteli analyysin suunnan ja lopulliset johtopäätökset. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 96–100.)

6.2 Haastattelut aineistonkeruun menetelmänä

Haastattelut ovat pitkään olleet keskeinen menetelmä laadullisessa tutkimuksessa niiden tarjoamien joustavien ja syvällisten tiedonkeruun mahdollisuuksien vuoksi. Hirsjärvi ja Hurme (2008, 34–38; 208) korostavat, että haastattelumenetelmää kannattaa hyödyntää erityisesti silloin, kun tutkittavana on monisyinen ilmiö, josta halutaan kerätä tietoa monipuolisesti eri näkökulmista. Haastattelut antavat haastateltavalle aktiivisen roolin merkitysten tuottajana, mikä tekee niistä erityisen sopivia tutkimusasetelmiin, joissa yksilön subjektiiviset kokemukset ovat keskiössä.

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä, joka yhdistää etukäteen suunniteltuja aihealueita joustavaan keskusteluun. Hirsjärvi ja Hurme (2008, 42–48) toteavat, että teemahaastattelussa haastattelija ohjaa keskustelua ennalta määriteltujen teemojen mukaisesti, mutta jättää haastattelulle avoimuutta, mikä mahdollistaa syvällisten ja henkilökohtaisten merkitysten esiintuomisen. Eskola ja Vastamäki (2015, 29) täydentävät, että vaikka teemahaastattelu perustuu ennalta valittuihin aiheisiin, kysymysten esitysjärjestys ja tarkka muoto voivat vaihdella haastattelutilanteen mukaan. Tämä tarjoaa tutkijalle tilaisuuden mukautua haastateltavan vastauksiin ja tarvittaessa esittää tarkentavia kysymyksiä.

Puolistrukturoidun haastattelun joustavuus on keskeinen etu verrattuna esimerkiksi täysin strukturoituun menetelmään, jossa kysymykset ja niiden järjestys määritellään tarkasti etukäteen (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 45–46). Teemahaastattelun joustava luonne mahdollistaa myös vuorovaikutuksellisuuden ja spontaaniuden haastattelutilanteessa, mikä voi lisätä aineiston rikkautta ja autenttisuutta. Tässä opinnäytetyössä haastattelut lähestyivät paikoin keskustelunomaisia syvähaastattelun ja avoimen haastattelun menetelmiä, joissa kysymykset pidetään tietoisesti väljinä. Tämä lähestymistapa tuki tutkimuksen tavoitteita, sillä se antoi haastateltaville mahdollisuuden tuoda esiin omia näkemyksiään ja kokemuksiaan ilman liiallista ohjausta.

Hirsjärvi ja Hurme (2008, 34–35) huomauttavat, että haastattelut soveltuvat erityisesti aineistonkeruun menetelmäksi silloin, kun halutaan tarkastella ilmiöiden taustalla olevia motiiveja ja syvällisempiä merkityksiä. Haastattelun välitön kielellinen vuorovaikutus tarjoaa mahdollisuuden ymmärtää paitsi vastauksia, myös niiden kontekstia. Tämä oli olennainen lähtökohta tämän opinnäytetyön aineistonkeruussa, jossa keskeistä oli ymmärtää haastateltavien kokemuksia ja havaintoja heidän omista näkökulmistaan. Laadullinen tutkimus vaatii aineiston keruulta joustavuutta ja sensitiivisyyttä, erityisesti kun käsiteltävät aiheet ovat monimutkaisia ja subjektiivisia (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 41). Tässä opinnäytetyössä valittu teemahaastattelumenetelmä vastasi hyvin näihin vaatimuksiin ja mahdollisti aineiston monipuolisen tarkastelun.

6.3 Haastattelujen toteutus

Haastattelut suunniteltiin huolellisesti, ja ne toteutettiin kesä-syyskuussa 2024. Haastatteluprosessi sisälsi sekä toimeksiantajan työntekijöiden että nykyisen kiinteistön asukkaiden haastattelut, mikä mahdollisti eri näkökulmien huomioimisen. Haastatteluun valittiin toimeksiantajan puolesta työntekijöitä eri tasoilta ja tehtävistä, jotta saataisiin mahdollisimman kattava kokonaiskuva organisaation strategisesta näkökulmasta ja käytännön toiminnasta. Asukasedustajien osalta ei tehty tarkkaa määrittelyä, vaan vapaaehtoisia pyydettiin ilmoittautumaan. Opinnäytetyön kannalta oli kuitenkin merkittävää, että osallistujien joukossa oli henkilöitä, joilla oli erilainen toimintakyky. Tämä toi esille heidän yksilölliset tarpeensa ja osallisuutensa hyvinvoinnin näkökulmasta. Näin saatiin laajempi ja monipuolisempi näkemys tutkimuksen aihepiiristä. Teemahaastattelurungot, jotka sisälsivät 17 kysymystä toimeksiantajan edustajille ja 15 kysymystä asukkaille, toimivat selkeänä aineistonkeruun rakenteena samalla mahdollistaen joustavan etenemisen haastattelutilanteissa.

Haastattelut nauhoitettiin Microsoft Office 365:n Teams-ohjelman avulla, ja nauhoitettu aineisto litteroitiin tarkemman analyysin pohjaksi. Kokonaisuudessaan aineistoa kertyi 104 sivua, jotka olivat A4-kokoisia ja kirjoitettu Arial-fontilla, fonttikoolla 11 ja rivivälillä 1,5. Tämä aineisto analysoitiin sisällönanalyysin menetelmin, mikä mahdollisti teemoittelun ja aineiston systemaattisen käsittelyn.

Haastateltavien työntekijöiden ryhmään kuului viisi henkilöä, ja heidän haastattelunsa kestivät keskimäärin 48 minuuttia. Asukkaiden haastattelut, jotka olivat hieman lyhyempiä, kestivät keskimäärin 31 minuuttia henkilöä kohden. Näiden erojen taustalla oli se, että työntekijöiden haastattelut sisälsivät syvällisempiä kysymyksiä ja käsittelivät useampia teemoja. Tarkemmat tiedot haastateltavien rooleista ja haastatteluiden kestosta löytyvät tämän luvun lopussa olevasta taulukosta numero 2, joka havainnollistaa roolituksen ja haastattelujen kestot.

Eriyistä huomiota kiinnitettiin haastattelujen luottamuksellisuuteen ja avoimuuteen, sillä tutkija on työroolissaan osa organisaatiota. Ennakkopohdinnat mahdollisista luottamuksellisuuden ongelmista osoittautuivat kuitenkin turhiksi. Tutkijan rooli nähtiin jopa edistävän aineiston keräämistä, sillä haastattelutilanteissa vallitsi vahva luottamus, joka olisi voinut jäädä heikommaksi ulkopuolisen haastattelijan kanssa. Organisaation avoin keskustelukulttuuri ja luottamuksellinen ilmapiiri vahvistivat osaltaan tätä vuorovaikutusta. Tämä luottamus syvensi merkittävästi vastauksia, ja osallistujat olivat aktiivisia sekä halukkaita jakamaan näkemyksiään avoimesti.

Haastattelut tuottivat monipuolisen ja syvällisen aineiston, joka mahdollisti tutkimusongelman monipuolisen tarkastelun ja käytännön suositusten laatimisen. Taulukko 2, jossa on esitetty yhteenveto haastateltavien rooleista ja haastattelujen kestosta, vahvistaa käsitystä aineiston kattavuudesta ja yksityiskohtaisuudesta. Kerätty aineisto tarjosi vahvan perustan tutkimuskysymysten tarkastelulle ja tuki laadullisen tutkimuksen tavoitteiden saavuttamista.

Organisaatiotaso	Vastaajan tunniste	Haastattelun kesto
Yksikön johtaja	H1	0.28
Lähiesihenkilö	H2	0.29
Työntekijä	H3	0.35
Keskijohto	H4	1.29
Päällikkö	H5	1.01
Asukas	H6	0.35
Asukas	H7	0.34
Asukas	H8	0.28
Asukas	H9	0.27

Taulukko 2. Haastateltavien erittely ja haastattelujen kestot

6.4 Aineiston analyysi

Sisällönanalyysi valittiin opinnäytetyön analyysimenetelmäksi, koska se mahdollisti haastattelulitteraatioiden laadullisen aineiston systemaattisen jäsentelyn ja tarkastelun. Menetelmä on joustava ja soveltuu erityisesti tilanteisiin, joissa analysoidaan tekstimuotoista aineistoa ilman yhtä yleisesti hyväksyttyä standardimenetelmää (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 217–219). Sisällönanalyysissä voidaan hyödyntää aineistolähtöistä, teoriaohjaavaa tai teorialähtöistä lähestymistapaa. Tässä tutkimuksessa käytettiin aineistolähtöisen ja teoriaohjaavan analyysin yhdistelmää, jolloin aineiston analyysi eteni tutkimuskysymyksistä, mutta tulokset kytkettiin aiempaan teoriaan ja käsitteistöön (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103–104; 108–117).

Analyysi aloitettiin litteroimalla haastatteluaineisto, jolloin nauhoitettu materiaali muutettiin tekstimuotoon. Litterointi mahdollisti aineiston yksityiskohtaisen tarkastelun ja auttoi tunnistamaan olennaiset kohdat, jotka olivat merkityksellisiä tutkimuskysymysten kannalta (Hirsjärvi ym. 2007, 217). Litteroidun aineiston perusteellinen lukeminen useaan kertaan auttoi muodostamaan kokonaiskuvaa ja tunnistamaan sen keskeiset merkitykset. Analyysi toteutettiin kolmivaiheisena prosessina, joka sisälsi reduktion eli aineiston tiivistämisen, klusteroinnin eli ryhmittelyn sekä abstrahoinnin eli teoreettisten käsitteiden muodostamisen. Tämä vaiheittainen eteneminen tarjosi järjestelmällisen tavan hahmottaa aineiston keskeiset piirteet ja ryhmitellä ne tutkimuskysymysten mukaisiksi teemoiksi (Tuomi & Sarajärvi 2018; Vuori 2021). Analyysin tukena käytettiin yliviivaustussien kaltaisia visuaalisia apuvälineitä, joilla korostettiin aineistosta keskeisiä kohtia eri tutkimuskysymysten mukaisesti. Keltainen, punainen ja vihreä väri auttoivat erottamaan teemat selkeästi ja jäsentämään aineistoa. Tiivistettyjä tietoja tarkasteltiin samankaltaisuuksien ja eroavaisuuksien perusteella, minkä pohjalta muodostettiin alaluokkia ja pääluokkia. Tavoitteena oli tuottaa systemaattinen ja kattava kuva aineiston sisällöstä sekä löytää vastauksia tutkimuskysymyksiin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 123, 127; Kananen 2015, 162–163, 170).

Merkitysrakenteiden tunnistamisessa käytettiin suoria lainauksia, jotka konkretisoivat tutkimustuloksia ja osoittivat aineiston yhteyden tutkimuskysymyksiin. Tämä lisäsi analyysin läpinäkyvyyttä ja vahvisti sen uskottavuutta (Moilanen & Rähä 2007, 64). Kriittinen suhtautuminen aineistoon sekä sen merkitysten arviointi olivat keskeisiä analyysiprosessin aikana, mikä mahdollisti syvällisen ymmärryksen tutkimusaiheesta ja sen kannalta olennaisista teemoista. Prosessin keskeiset tulokset ja niiden yhteydet tutkimuskysymyksiin havainnollistetaan analyysitaulukoissa 2 ja 3, joissa esitetään, kuinka alkuperäiset ilmaisut tiivistettiin ja järjestettiin systemaattisesti. Näin analyysi loi vankan pohjan tulkintojen tekemiselle ja tutkimuskysymyksiin vastaamiselle (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91–95).

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Pääluokka
"Jotenkin tuntuu kyllä, että näissä kokouksissa on enemmän niinku saneltu ja annettu vaan valmiita ohjeita."	Kokouksissa osallistuminen jää pintapuoliseksi ja määräysten varaan.	Pintapuolinen osallistuminen	Ikääntyneiden osallisuuden merkitys hyvinvoinnille: yhteisöllisyys ja sosiaalinen hyvinvointi
"Siellä on toi asukastoimikuntamalli kerran kvartaalissa, joka on aika tiuha tahti."	Aktiivinen asukastoimikunta lisää osallisuutta ja yhteisöllisyyttä.	Kuulluksi tuleminen	
"Meille rakennettu tuo on tuommoisen lasten piha. Ei, ei, ei istunut kenenkään, ei yhtäkään kesää."	Asukkaiden tarpeita ei huomioitu pihasuunnittelussa.	Huomioimattomuus suunnittelussa	
"Kyllä siinä halua sille niin kun yhteisön kuulemiselle ja osallisuudella on ja siihenhän on vahva perinne asumispalveluissamme."	Osallistaminen kuuluu asumispalveluiden perinteisiin.	Osallistamisen mahdollistaminen	

Taulukko 3. Esimerkki hyvinvointiin liittyvästä pelkistämisestä

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Pääluokka
"Strategiat on tärkeitä, ja ne ohjaa varmasti isoa kuvaa, mutta käytännön työssä niitä ei tule niin aktiivisesti mietittyä."	Strategiat ohjaavat suuria linjoja, mutta jäävät arjessa takalalle.	Strategioiden vähäinen näkyvyys käytännössä	Kilpailukyky ja strategiat: kustannustehokkuus ja taloudellisuus
"Ensin pitää olla olla niinku missio mitä me halutaan tehdä. Sitten pitää olla visio, mutta sitten pitää olla se strategia, miten me päästään sinne minne me halutaan päästä."	Selkeä missio ja visio vaativat strategian tuekseen tavoitteiden saavuttamiseksi.	Missio ja visio strategian perustana	
"Olisi hyvä, kun olisi joku lista, josta saa valita ohjelmaa ja maksaisi sitä mukaa."	Palveluiden valinnanvapaus voi lisätä asiakasarvoa ja kilpailukykyä.	Valinnanvapaus ja asiakasarvo	
"Joku paikka mistä pystyy hakee lounasta, aamupalaa olis tarjolla tai sit et joku toimittaa aamupalan."	Monipuolisten palveluiden tarjoaminen tukee kilpailukykyä.	Palveluiden monipuolisuus	

Taulukko 4. Esimerkki kilpailukykyyn liittyvästä aineiston pelkistämisestä

7 Tulokset

7.1 Kustannustehokkuus ja taloudellisuus

Kustannustehokkuus ja taloudellisuus ovat organisaatioiden toiminnan kulmakiviä, erityisesti niiden pyrkiessä saavuttamaan kilpailuetua ja resurssien optimaalista käyttöä. Käsitteet eivät viittaa pelkästään kulujen minimointiin, vaan niillä tarkoitetaan laajempaa strategista toimintaa, jossa taloudelliset ja toiminnalliset tavoitteet yhdistetään vaikuttavalla tavalla. Meklinin (2009b) mukaan kustannustehokkuus rakentuu taloudellisuuden, tuottavuuden ja vaikuttavuuden tasapainoisesta hallinnasta. Tämä tarkoittaa, että organisaatioiden tulee hyödyntää resurssejaan niin, että niillä tuotetaan mahdollisimman suurta lisäarvoa lyhyellä ja pitkällä aikavälillä.

Rakennus- ja tilasuunnittelun kontekstissa kustannustehokkuus korostuu erityisesti päätöksenteon varhaisvaiheissa, joissa määritellään elinkaarikustannusten, joustavuuden ja tilojen käytettävyyden perusteet (Krokkfors 2013; ARA 2022). Häkkisen ja Ala-Kotilan (2019) mukaan tilojen käyttöaste ja muunneltavuus ovat keskeisiä taloudellisen kestävyuden näkökulmasta, sillä ne vähentävät tarpeettomia investointeja ja lisäävät tilojen monikäyttöisyyttä pitkällä aikavälillä.

Porter (1985) puolestaan korostaa, että kustannustehokkuuden strateginen johtaminen ei saa tapahtua laadun kustannuksella. Tasapaino kustannusten hallinnan ja asiakasarvon säilyttämisen välillä on kriittinen, sillä heikkenevä laatu voi pitkällä aikavälillä vaarantaa kilpailukyvyn. Velasquezin ym. (2013) tutkimus osoittaa, että kustannustietoisuus on avainasemassa organisaatioissa, jotka pyrkivät yhdistämään strategiset tavoitteet ja operatiivisen tehokkuuden.

Haastattelujen perusteella kustannustehokkuus nousi esiin merkittävänä mutta haasteellisenä tavoitteena. Keskusteluissa painotettiin erityisesti prosessien optimoinnin, tilojen joustavuuden ja henkilöstön osaamisen kehittämisen merkitystä taloudellisuuden tukemisessa. Tätä kokonaisuutta tarkastelemme nyt syvällisesti analysoimalla haastatteluja teorioiden valossa.

7.1.1 Prosessien kehittämisen merkitys

Haastatteluissa korostui, että kustannustehokkuuden merkittävimmät parannukset saavutetaan kehittämällä organisaation prosesseja ja vahvistamalla henkilöstön osaamista. Nämä tekijät yhdessä edistävät kokonaistaloudellisuuden syvempää ymmärtämistä ja tehokkaampaa hyödyntämistä.

Kun tosiasia on se, että ne isot säästöt pääsääntöisesti niinku nyrkkisääntöisesti mun kokemuksen mukaan ne on prosesseissa. Tavallaan me ei ymmärretä, kuinka alussa me ollaan siinä prosessissa ja meidän pitäisi tavallaan nähdä se kokonaistaloudellisuus. Meidän pitäisi kouluttaa läpi henkilökunnan, koska meillä on tosi hyviä ihmisiä, mutta heillä ei ole sitä osaamista. - H5

Lainaus tuo esille haastateltavan näkemyksen prosessien kehittämisen merkityksestä organisaation kustannustehokkuudelle ja kokonaistaloudellisuudelle. Haastateltava painottaa, että merkittävimmät säästöt ovat löydettävissä prosessien optimoinnista, mutta tunnistaa samalla organisaation nykyisen kehitystason olevan vielä alkuvaiheessa. Lisäksi hän korostaa henkilöstön koulutuksen keskeistä roolia prosessien parantamisessa.

Haastateltavan viittaus prosessien kehittämättömyyteen on linjassa Meklinin (2009b) esittämän näkemyksen kanssa, jonka mukaan taloudellisuus saavutetaan erityisesti vähentämällä resurssien hukkaa ja optimoimalla prosesseja. Meklinin mukaan taloudellisuus ei ole pelkästään yksittäisten kulujen leikkaamista, vaan kokonaisvaltaista resurssien hallintaa, jossa myös laatu ja vaikuttavuus otetaan huomioon. Tässä tapauksessa organisaation prosessien analysointi voisi tuottaa merkittäviä säästöjä samalla, kun se tehostaisi toimintaa.

Porterin (1985) kustannusjohtajuusstrategia tukee tätä havaintoa. Porterin mukaan kustannusjohtajuuden saavuttaminen edellyttää toimintojen jatkuvaa optimointia ja tarpeettomien kuluerien eliminointia arvoketjun kaikissa vaiheissa. Haastateltavan maininta prosessien alkuvaiheen kehittämättömyydestä osoittaa, että organisaation olisi panostettava prosessien analysointiin ja parantamiseen järjestelmällisellä tavalla.

Haastateltava painottaa kokonaistaloudellisuuden ymmärtämisen tärkeyttä. Tämä liittyy Järvenpään ym. (2013) esittämään ajatukseen, että taloudellisten vaikutusten arvioinnissa tulee yhdistää objektiivinen ja subjektiivinen tieto. Haastateltavan viittaus kokonaistaloudellisuuteen voi tarkoittaa, että organisaatiossa puuttuu laajempi näkemys siitä, miten yksittäiset päätökset vaikuttavat koko toiminnan kustannusrakenteeseen. Kokonaistaloudellisuuden huomioimatta jättäminen voi johtaa siihen, että kustannustehokkuutta tavoitellaan ainoastaan yksittäisten osien tasolla, jolloin laajemmat strategiset hyödyt jäävät saavuttamatta.

Velasquezin ym. (2013) tutkimus kustannustietoisuudesta organisaatiokulttuurin osana on tässä erityisen relevantti. Velasquez korostaa, että kustannustietoisuus syntyy vain, jos organisaation kaikilla tasoilla ymmärretään toimintojen taloudelliset vaikutukset kokonaisuutena. Haastateltavan kommentti kokonaistaloudellisuuden ymmärtämisen puutteesta

osoittaa, että organisaatio voi hyötyä johdon ja henkilöstön kouluttamisesta kustannustietoisuuden edistämiseksi.

Haastateltava H5 jatkaa organisaation vahvuuksista:

mun mielestä meidän niinku koko organisaationa meidän ykkösvahvuus on meidän motivaatio ja sen motivaation taso.

Haastateltava tuo selkeästi esiin, että organisaatiossa on lahjakasta ja motivoitunutta henkilöstöä. Vaikka henkilöstön osaaminen ja motivaatio on korkealla tasolla, ei heidän osaamisensa riitä kustannustietoisuutta kasvattavien prosessien kehittämiseen. Tämä havainto tukee Meklinin (2009b) näkemystä siitä, että laadullisten mittareiden, kuten henkilöstön osaamisen ja oppimisen arviointi, on välttämätöntä toiminnan kehittämisessä. Meklinin mukaan koulutukselle ja innovoinnille varattu tila voi tuottaa organisaatiolle merkittäviä välillisiä vaikutuksia.

de Brujin (2002) varoittaa suoritusmittarien käytön mahdollisista haittavaikutuksista, jotka voivat johtaa siihen, että työntekijät keskittyvät vain mittarien täyttämiseen ilman todellista panostusta innovointiin tai oppimiseen. Haastateltavan huoli henkilöstön osaamisesta voidaan tulkita niin, että organisaatio on saattanut laiminlyödä koulutuksen ja oppimisen merkityksen kustannustehokkuuden parantamisessa.

Haastateltavan havainto prosessien kehittämisestä ja henkilöstön koulutustarpeesta on linjassa Kamenskyn (2010) näkemyksen kanssa, jonka mukaan kestävä kilpailuedun saavuttaminen vaatii sekä lyhyen että pitkän aikavälin strategioiden huomioimista. Prosessien kehittäminen ja henkilöstön osaamisen kasvattaminen ovat investointeja, jotka voivat vahvistaa organisaation kykyä reagoida toimintaympäristön muutoksiin ja saavuttaa kilpailuetua.

Kärnän ym. (2010) strateginen asiakaslähtöisyys tuo tähän näkökulman, missä koulutettu ja osaava henkilöstö on avainasemassa asiakkaiden tarpeisiin vastaamisessa, mikä vuorostaan parantaa organisaation kilpailukykyä. Haastateltavan näkemys koulutuksen merkityksestä tukee ajatusta siitä, että henkilöstön osaamisen kehittäminen voi tuottaa arvoa sekä sisäisesti organisaatiolle että ulkoisesti asiakkaille.

Analyysi osoittaa, että organisaation strategian tulisi sisältää sekä prosessien kehittäminen että henkilöstön osaamisen systemaattinen vahvistaminen. Näiden toimenpiteiden

toteuttaminen ei ainoastaan vähentäisi kustannuksia, vaan myös lisääisi organisaation kilpailukykyä pitkällä aikavälillä.

7.1.2 Mittariston vaikutus organisaation kustannustehokkuuteen

Haastatteluissa tuli esiin kriittinen näkökulma mittariston yksipuolisuuteen ja sen vaikutuksiin organisaation kustannustehokkuudessa. Haastateltava H5 esitti huolen seuraavasti:

"Meillä mitataan sitä budjetissa pysymistä vaikuttavuuden sijaan. Mulla ei ole mitään käsitystä, miten sitä mitataan vai mitataanko sitä."

Tämä lainaus osoittaa organisaation mittaristojen kapeuden ja paljastaa keskittymisen lyhyen aikavälin budjettiseurantaan vaikuttavuuden sijasta. Tämä havainto on yhtenevä Järvenpään ym. (2013) näkemyksen kanssa. Heidän mukaansa organisaatiot keskittyvät usein objektiivisiin, menneisyyttä kuvaaviin mittareihin, kuten budjettiseurantaan. Sen sijaan subjektiiviset ja tulevaisuuteen suuntautuvat ennakoivat mittarit jäävät helposti huomiotta. Tämä voi heikentää organisaation kykyä suunnitella ja toteuttaa strategioita, jotka tukevat pitkäjänteistä taloudellisuutta ja vaikuttavuutta.

Meklinin (2009b) mukaan laadullisten mittareiden ja monipuolisten arviointimenetelmien avulla organisaatiot voivat tunnistaa toimintaympäristön muutoksia ja välillisiä vaikutuksia. H5:n kommentti *"ei käsitystä, miten sitä mitataan"* osoittaa, että organisaation nykyiset mittarit eivät kykene tarjoamaan tätä syvempää ymmärrystä. Tämä jättää strategiset ja laadulliset näkökohdat liian vähälle huomiolle, mikä voi pitkällä aikavälillä heikentää kilpailukykyä.

Porterin (1985) kilpailuetuajattelun mukaan kustannustehokkuusstrategia ei saa heikentää asiakkaan kokemaa arvoa, ja mittareiden tulisi kuvata tämän arvon säilyttämistä ja kehittämistä. Mikäli mittaristot keskittyvät vain budjetin tarkkailuun, kuten H5 toteaa, organisaatio voi sivuuttaa palveluiden laadun ja vaikuttavuuden, jotka ovat keskeisiä asiakaskokemuksen ja kilpailuedun kannalta. Tämä voi johtaa tilanteeseen, jossa säästöjä saavutetaan lyhyellä aikavälillä, mutta niiden pitkän aikavälin vaikutukset jäävät negatiivisiksi.

Kamenskyn (2010) strategisen johtamisen teoria tukee ajatusta siitä, että mittariston yksipuolisuus rajoittaa organisaation strategista kykyä. Hän korostaa, että tehokkaat mittaristot auttavat yhdistämään lyhyen aikavälin kustannustavoitteet pitkän aikavälin vaikuttavuuteen ja kilpailukykyyn. H5:n havainto paljastaa, että organisaation mittaustavat eivät tue strategisen tason päätöksentekoa.

Haastateltavien mukaan kustannustehokkuuden ymmärtäminen on haastavaa, sillä strategia nähdään usein abstraktina kehyksenä, joka ei välttämättä heijastu konkreettisesti arjen käytännöissä. H3 muotoili asian seuraavasti:

Strategiat ovat tärkeitä ja ne ohjaavat varmasti isoa kuvaa, mutta käytännön työssä niitä ei tule niin aktiivisesti mietittyä.

Myös Schielen (2007) hankintatoimen maturiteetin malli tuo relevantin näkökulman. Hän esittää, että organisaation strateginen kypsyys näkyy siinä, miten hyvin se pystyy integroimaan taloudelliset ja strategiset mittarit. H3:n huomio osoittaa, että organisaation kykyä arvioida vaikuttavuutta tai tuoda niitä strategiasta käytäntöön on laiminlyöty, mikä viittaa matalaan kypsyystasoon mittaristojen käytössä. Schiele painottaa, että mittarit tulisi nähdä strategisina työkaluina, jotka yhdistävät eri toimintojen vaikutukset organisaation kokonaisuuteen.

Häkkinen ja Ala-Kotila (2019) tarkastelevat puolestaan kustannustehokkuuden ulottuvuuksia tilojen monikäyttöisyyden ja käyttöasteen kautta. Heidän mukaansa taloudellisuuden arviointiin tarvitaan joustavia mittaristoja, jotka huomioivat myös epäsuoria kustannushyötyjä. H5:n kommentti mittariston rajallisuudesta nostaa esiin, että organisaation nykyinen mittausjärjestelmä ei ota huomioon laajempia hyötyjä, kuten toimintaprosessien tehokkuuden tai asiakaskokemuksen kehittämistä.

Huomiot tuovat esiin sen, että organisaation mittaustavat ovat liian yksipuolisia, keskittyen lähinnä taloudellisiin tavoitteisiin ja niiden strateginen näkökulma jää ohueksi. Tämä jättää vaikuttavuuden arvioinnin, oppimisen ja innovoinnin ulkopuolelle.

7.1.3 Kokonaisvaltainen taloudellisuus

Haastatteluissa toimeksiantajan edustajat ilmaisivat huolensa siitä, että yhteisten hyötyjen edistämistä rajoittaa usein kustannusten kohdentamisen vaikeus ja painotus oman yksikön tuloksellisuuden parantamiseen. Haastateltava H4 nosti esiin merkittävän näkökulman kustannustehokkuuden epäsuoriin hyötyihin ja niiden tunnistamisen haasteisiin:

Se mahdollinen kustannushyöty voi syntyä johonkin muualle kuin siihen kyseiseen toimintaan tai kiinteistöön. Silti se ei saisi olla este sen toteuttamiselle.

Jokuhan ne neliöt aina maksaa, eli siinä mielessä nollalapun neliö ei oo

Tämä huomio liittyy Longin ja Vickers-Kochin (1995) arvoketjuanalyysiin, jonka mukaan organisaation tulee tunnistaa, miten eri toiminnot vaikuttavat koko arvoketjuun. H4:n lausunto osoittaa, että kapea-alainen tarkastelu, jossa investointeja arvioidaan vain yksittäisen budjetin näkökulmasta, voi estää merkittävien epäsuorien hyötyjen tunnistamisen. Velasquezin ym. (2013) kustannustietoisuuden teoria täydentää tätä näkökulmaa korostamalla, että organisaation tulisi tarkastella kustannuksia strategisina investointeina, jotka voivat tuottaa pitkän aikavälin arvoa. Tämä edellyttää kulttuuria, jossa taloudelliset päätökset eivät perustu yksittäisiin budjettirajoitteisiin, vaan kokonaisvaltaiseen arvioon organisaation toiminnan vaikutuksista. H5 tuo esiin vastaavanlaisen ongelman budjettikeskeisessä ajattelussa:

Nyt meillä on yksiköitä, jotka keskittyvät vain omaan budjettiinsa. Kukaan ei oikein katso sitä kokonaisuutta. Kuka maksaa nämä kulut? Jos me keskityttäisiin siihen, mitä taloudellisuus oikeasti tarkoittaa kaikille, voisi koko toiminta muuttua tehokkaammaksi.

Tämä havainto liittyy Meklinin (2009b) näkemykseen siitä, että taloudellisuuden arvioinnissa tulisi painottaa resurssien hallintaa niin, että saavutetaan mahdollisimman hyvät tulokset mahdollisimman vähäisillä panoksilla. H4:n ja H5:n huomautukset osoittavat, että nykyiset talouskäytännöt voivat johtaa tilanteeseen, jossa yksiköiden välinen yhteistyö ja resurssien jakaminen kärsivät. Schielen (2007) hankintatoimen maturiteettimalli tukee tätä havaintoa korostamalla, että organisaatiot, jotka kykenevät integroimaan epäsuorat hyödyt strategiseen päätöksentekoon, voivat saavuttaa merkittäviä parannuksia resurssien hallinnassa ja kustannustehokkuudessa.

Kamenskyn (2010) mukaan kokonaisvaltainen taloudellisuus edellyttää organisaatiolta strategista johtamista, jossa budjettien erillisyyksistä väistyy yhteisten tavoitteiden tieltä. H5:n huomio budjettien erillisyydestä korostaa tarvetta yhtenäiselle kustannustietoisuuden kulttuurille, jossa kaikki yksiköt ymmärtävät toimintansa vaikutuksen koko organisaation taloudelliseen suorituskäyttöön. Velasquezin ym. (2013) mukaan tällainen kulttuuri vaatii johdon sitoutumista ja jatkuvaa koulutusta.

Määttä ja Ojala (2005) esittävät tasapainoisen onnistumisstrategian viitekehyksessä, että päätösten taloudellisia vaikutuksia tulisi arvioida eri näkökulmista, kuten prosessien, henkilöstön ja strategian kannalta. Tämä korostaa sitä, että investointien epäsuorat hyödyt voivat olla ratkaisevia pitkän aikavälin kilpailukykyyn ja kustannustehokkuuden kannalta. H4:n ja H5:n lausunnot osoittavat, että tällainen monipuolinen arviointitapa voi auttaa

organisaatiota havaitsemaan, miten esimerkiksi tilojen suunnittelun kaltaiset päätökset voivat vaikuttaa laajasti koko toiminnan tehokkuuteen ja resurssien käyttöön.

Häkkisen ja Ala-Kotilan (2019) mukaan tilojen joustavuus ja monikäyttöisyys voivat luoda epäsuoria hyötyjä, jotka näkyvät esimerkiksi prosessien sujuvuutena, henkilöstön tyytyväisyytenä ja asiakkaiden kokemana arvona. Tämä havainto tukee H5:n esiin nostamaa tarvetta suunnitella tiloja strategisesti siten, että ne tukevat useiden yksiköiden toimintaa samanaikaisesti. Tällainen lähestymistapa voi vähentää tarpeettomia kustannuksia ja parantaa resurssien hyödyntämistä.

de Brujin (2002) kritiikki suoritusmittareiden rajoitteista täydentää analyysia, sillä H4:n ja H5:n lausunnoista käy ilmi, että nykyiset mittarit voivat keskittyä liikaa suorien hyötyjen tarkasteluun. Tämä voi rajoittaa organisaation kykyä tehdä päätöksiä, jotka tukevat pitkän aikavälin tavoitteita. Meklinin (2009b) mukaan vaikuttavuuden arvioinnissa tulisi huomioida myös toiminnan välilliset vaikutukset, jotta kokonaisvaltainen taloudellisuus voidaan saavuttaa.

Kokonaisvaltainen taloudellisuus edellyttää strategista kustannustietoisuutta, yhtenäisiä mittaristoja ja päätöksentekokäytäntöjen uudistamista. Tämä vaatii organisaatiolta siirtymistä kapea-alaisesta budjettiseurannasta laajempaan näkemykseen, jossa epäsuorat hyödyt ja pitkän aikavälin vaikutukset otetaan huomioon (Velasquez ym., 2013; Meklin, 2009b; Kamensky, 2010; Schiele, 2007).

7.1.4 Tilojen joustavuus ja strateginen suunnittelu

Haastatteluissa korostui toimeksiantajan edustajien huoli päätöksenteon painottumisesta lyhyen aikavälin taloudellisiin ratkaisuihin pitkäjänteisen kustannustehokkuuden kustannuksella. Useat toimeksiantajan edustajat nostivat esiin, että organisaatiossa on taipumusta tarkastella kustannuksia kapeasti yksiköiden näkökulmasta, mikä johtaa helposti epäsuorien hyötyjen ja pitkän aikavälin vaikutusten sivuuttamiseen. Tämä ilmenee esimerkiksi siten, että päätökset perustuvat usein lyhyen aikavälin kustannustehokkuuteen sen sijaan, että painotettaisiin pitkän aikavälin hyötyjä. Haastateltava H4 tiivistää tämän ristiriidan päätöksenteon lyhyen ja pitkän aikavälin näkökulmien välillä seuraavasti:

Se maksaa vähän enemmän nyt, mutta se todennäköisesti maksaa itsensä. Pitkän aikavälin hyötyä ei kuitenkaan nähdä usein päätöksenteossa, vaan mennään siitä, mistä on hetkellisesti halvinta.

Tämä kommentti korostaa tarvetta tarkastella päätöksentekoa strategisesti ja ottaa huomioon investointien pitkän aikavälin vaikutukset. Kamenskyn (2010) mukaan strateginen päätöksenteko edellyttää kokonaisvaltaista näkemystä, jossa lyhyen aikavälin tavoitteet tasapainotetaan pitkän aikavälin hyötyjen kanssa. Hän painottaa, että kustannustehokkuus ei ole pelkästään kulujen leikkaamista, vaan strateginen keino saavuttaa kestävästä kilpailukykyä. H4:n lausunto osoittaa, että organisaatioiden päätöksenteossa tämä tasapaino ei toteudu, vaan päätöksiä ohjaa liian usein lyhytnäköinen taloudellinen ajattelu.

Määttä ja Ojala (2005) esittävät, että strategisesti menestyvät organisaatiot tarkastelevat investointien vaikutuksia kokonaisvaltaisesti, eivätkä keskity vain yksittäisiin kustannustekijöihin. H4:n havainto viittaa siihen, että päätöksenteossa sivuutetaan usein investointien välilliset hyödyt, jotka voivat näkyä esimerkiksi parempana tilatehokkuutena, pienentyneinä ylläpitokustannuksina tai henkilöstön parantuneena hyvinvointina. Määttän ja Ojalan tasapainoisen onnistumisstrategian mukaisesti tällaiset hyödyt tulisi huomioida päätöksenteossa systemaattisesti.

Krokforsin (2013) typologisen joustavuuden käsite avaa uuden näkökulman H4:n esille nostamaan ongelmaan. Krokfors korostaa, että joustavat tilat, jotka pystyvät mukautumaan tulevaisuuden tarpeisiin, voivat maksaa itsensä takaisin pitkässä juoksussa, vaikka alussa ne vaatisivat suurempia investointeja. H4:n havainto "*pitkän aikavälin hyötyä ei nähdä usein päätöksenteossa*" resonoi tämän ajatuksen kanssa ja osoittaa, että organisaatiot voivat jäädä vaille merkittäviä säästöjä ja lisäarvoa, jos päätöksenteossa keskitytään vain lyhytaikaisiin kustannuksiin.

Haastateltava H5 täydentää näkemyksiään epäkäytännöllisten tilojen tuomista kuluista:

ja sitten mitä tulee nyt niihin tila- ja työkysymyksiin, on myöskin se, että ei ymmärretä, kuinka paljon se, että toimitaan epäkäytännöllisissä tiloissa, maksaa.

Velasquezin ym. (2013) käsittelemä kustannustietoisuuden kehittäminen organisaatiokulttuurissa tarjoaa näkökulman siihen, miksi pitkäjänteinen ajattelu jää usein vähäiseksi. Velasquez ym. korostavat, että organisaatioissa tulisi kehittää kykyä ymmärtää päätösten taloudelliset vaikutukset laajemmin. H5:n lausuma osoittaa, että tämä ymmärrys puuttuu monin paikoin, mikä näkyy erityisesti päätöksissä.

Meklinin (2009b) mukaan numeeristen mittarien lisäksi laadulliset mittarit voivat auttaa arvioimaan investointien vaikutuksia pitkällä aikavälillä. Haastattelun huomio osoittaa, että

tällaisia mittareita ei ole riittävästi käytössä, mikä johtaa helposti siihen, että päätöksenteossa keskitytään vain helposti mitattaviin lyhyen aikavälin kustannuksiin. Meklinin teoria tukee ajatusta, että päätöksentekoon tulisi tuoda mukaan laadullisia arviointimenetelmiä, jotka huomioivat esimerkiksi tilojen mukautuvuuden, käyttäjätyytyväisyyden ja toimintaprosessien tehokkuuden.

Rakennus- ja kiinteistöalan kontekstissa Kärnän ym. (2010) strateginen asiakaslähtöisyys tarjoaa näkökulman H4:n huomioon. Kärnä ym. painottavat, että investointien pitkäaikainen hyöty näkyy erityisesti silloin, kun ratkaisut suunnitellaan joustaviksi ja asiakaslähtöisiksi. H4:n viittaus pitkän aikavälin kustannushyötyihin korostaa, että päätöksenteossa tulisi huomioida myös asiakkaiden tarpeiden muutokset ja näihin mukautuvat tilaratkaisut, jotka voivat parantaa organisaation kilpailukykyä ja toiminnan taloudellisuutta pitkällä aikavälillä. H4:n lausunto heijastaa syvää haastetta organisaatioiden päätöksenteossa, jossa lyhytnäköinen taloudellinen ajattelu estää hyödyntämästä investointien täyttä potentiaalia.

7.2 Yhteisöllisyys ja sosiaalinen hyvinvointi

Yhteisöllisyys ja sosiaalinen hyvinvointi muodostavat keskeisen viitekehyksen ikäystävällisen asumisen ja elämänlaadun tarkastelussa. Asumisen rahoitus- ja kehittämiskeskus (ARA, 2022) korostaa yhteisöllisen asumisen potentiaalia perinteisen palveluasumisen vaihtoehtona, erityisesti sen mahdollisuuksien tuottaa turvaa ja sosiaalista yhteenkuuluvuutta. Hyyppä (2002) tuo esille, että laadukkaat sosiaaliset suhteet vaikuttavat merkittävästi hyvinvointiin ja voivat auttaa ehkäisemään yksinäisyyttä. Tavoitteena on ymmärtää, kuinka yhteisöllisyyttä voidaan tukea suunnittelun, toiminnallisten ratkaisujen ja yhteisten tilojen avulla, jotta ikäihmiset voivat kokea osallisuutta ja yhteenkuuluvuutta arjessaan.

7.2.1 Sosiaalisuuden merkitys hyvinvoinnille

Haastatellut asukkaat korostivat yksimielisesti yhteisten kohtaamisten merkitystä ja ilmaisivat vahvoja toiveita niiden tukemiseksi. Sosiaaliset kohtaamiset nousivat esiin yhtenä keskeisimmistä hyvinvoinnin tekijöistä, rinnastuen jopa oman terveyden tärkeyteen henkilökohtaisen hyvinvoinnin kannalta:

Tykkään lähteä, vaikkei aina kuule hyvin, mut se, et on ihmisiä ympärillä ja muutenkin.

-H8

Niinku nyt tämän hetken jutut, mitkä piristää, niinku odottaa kun kuuta nousevaa, kerhoa keskiviikkona, niin että sinnehän nyt pääsee, kun kunto on parantunut -H9

Niin yhtä hymyä ku vähän vaan pääsee ulos ja tollel pitkästä aikaa. -H7

Lainaukset nostavat esiin yksinkertaisen mutta merkittävän havainnon: pelkkä ihmisten läsnäolo ja sosiaalinen ympäristö voivat lisätä elämänlaatua, riippumatta yksilön mahdollisista rajoitteista. Hyyppä (2002) korostaa, että sosiaaliset suhteet, erityisesti laadulliset sellaiset, ovat merkittäviä yksilön hyvinvoinnin ja terveyden kannalta. Haastateltavan näkemys vahvistaa tämän teorian, sillä fyysinen läsnäolo sosiaalisessa ympäristössä mahdollistaa yhteenkuuluvuuden tunteen, vaikka vuorovaikutus olisikin ajoittain rajallista.

Koramo ym. (2023) täydentävät, että yhteisöllisissä ympäristöissä asuvat ihmiset kokevat usein suurempaa aktiivisuutta ja henkistä hyvinvointia kuin perinteisemmissä asumismuodoissa asuvat. Haastateltavan mainitsema halu lähteä muiden pariin viittaa siihen, että sosiaalinen kanssakäyminen voi luoda arkeen merkitystä ja estää eristäytymistä. Tämä tukee ajatusta siitä, että sosiaaliset tilat ja yhteisöllisyyden mahdollistavat rakenteet eivät ainoastaan tue fyysistä hyvinvointia, vaan myös psyykkistä ja emotionaalista tasapainoa.

Durrettin (2009) mukaan yhteisöllinen asuminen tarjoaa puitteet luonnolliselle vuorovaikutukselle ja mahdollistaa sen, että ihmiset voivat kohdata toisiaan arjen yhteyksissä. Tässä yhteydessä haastateltavan näkökulma heijastaa yhteisöllisen asumisen keskeistä ideaa. Hyvinvointi ei edellytä muodollisia tapahtumia tai erityisiä tilaisuuksia, vaan arjessa helposti saavutettavat sosiaaliset ympäristöt voivat itsessään vahvistaa yksilön hyvinvointia. Lisäksi Kröger (2015) huomauttaa, että yhteisöllisyys tarvitsee tuekseen aktiivisia prosesseja, jotka edistävät sosiaalista vuorovaikutusta. Haastateltavien maininnat viittaavat siihen, että yhteisö itsessään voi olla toiminnallinen resurssi, joka täydentää mahdollisia rajoitteita tai vähentää yksilön kokemaa yksinäisyyttä.

7.2.2 Turvallisuuden tunteen vahvistaminen yhteisöllisillä ratkaisuilla

Turvallisuuden merkitys korostui vahvasti sekä toimeksiantajan työntekijöiden että asukkaiden näkemyksissä. Erityisesti tulevaan kiinteistöön suunniteltu ympärivuorokautinen yksikkö sai paljon kiitosta ja herätti suuria odotuksia. Vaikka ympärivuorokautiseen hoivaan liittyviä kysymyksiä ei ollut erikseen sisällytetty haastattelurunkoon, kaikki haastateltavat nostivat sen esille omissa vastauksissaan. Tämä alleviivaa ympärivuorokautisen henkilöstön tarjoaman turvallisuuden tunteen tärkeyttä asukkaille ja heidän arjelleen. H4 ilmaisi

turvallisuuden voivan oltavissa lisättävissä kustannustehokkaasti palveluntuottajan näkökulmasta:

Se turvallisuuden tunteen niinku tuominen sillä, että siinä olisi joku ympärivuorokautisesti toimiva yksikkö. Sehän ei välttämättä niinku maksa juuri mitään ylimääräistä.

Näkemyksessä korostaa turvallisuuden tunteen keskeistä roolia yhteisöllisyyden ja hyvinvoinnin edistämiseksi, erityisesti ikääntyneiden asumisessa. Turvallisuus liittyy paitsi ympärivuorokautisen hoivan kaltaisiin konkreettisiin palveluihin, myös siihen, että asukkailla on tietoa siitä, että apua on tarvittaessa saatavilla. Hyypän (2002) mukaan turvallisuus ja yhteenkuuluvuuden tunne ovat merkittäviä tekijöitä yksilön hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseksi. Toimeksiantajan edustajat toivat esiin, että tällaiset ratkaisut voivat olla taloudellisesti kestäviä, koska ne perustuvat olemassa olevien resurssien älykkääseen käyttöön ja yhteisön voimavarojen hyödyntämiseen.

Durrett (2009) korostaa, että yhteisöllisessä asumisessa yhteisön jäsenten välinen vuorovaikutus ja keskinäinen tuki voivat luoda turvallisuuden tunnetta. Tämä voi vähentää esimerkiksi ikääntyneiden pelkoa jäädä yksin hätätilanteissa. H4:n näkökulma osoittaa, että turvallisuusratkaisujen ei tarvitse olla kalliita, vaan ne voidaan integroida olemassa olevaan yhteisölliseen toimintaan ja infrastruktuuriin. Tämä vahvistaa myös Rappe ym. (2018) ajatusta siitä, että yhteiset tilat ja saavutettavat palvelut luovat turvallisuuden tunnetta, koska ne vähentävät eristäytymisen ja avuttomuuden kokemuksia.

Haastateltava H1 nostaa esiin hoivateknologian merkityksen turvallisuuden tunteen vahvistamisessa ja toimijuuden tukemisessa. Ympärivuorokautisen yksikön läsnäolo nähtiin erityisen tärkeänä turvallisuuden tunteen lisääjänä. Vaikka yksikön ei tarvitse jatkuvasti tuottaa palveluja, sen olemassaolo tarjoaa turvaa ja mahdollistaa lisäpalvelujen tarjoamisen tarvittaessa pienellä vaivalla ja ilman merkittäviä lisäkustannuksia.

Yksi mikä on tietysti nykypäivää on se, että asukkaalla esimerkiksi hälytykset tulee hoitajan kännykkään niin et hoitajat kans on sitten ja ottaa ne puheyhteydet huoneisiin

Turvallisuuden kokemus voidaan nähdä myös osana Jyrkämän (2008a) käsittelemää toimijuuden modaaliteettia, erityisesti voimisen ja kykenemisen ulottuvuuksia. Kun ikääntyneillä on mahdollisuus tuntea olonsa turvalliseksi, heidän kykynsä osallistua aktiivisesti yhteisön

toimintaan ja tehdä itsenäisiä valintoja paranee. Haastateltavien mainitsema ympärivuorokautinen yksikkö ei pelkästään lisää objektiivista turvallisuutta, vaan luo myös subjektiivisen tunteen siitä, että elämässä on järjestys ja tuki lähellä. Tämä resonoi Rajaniemen (2020) näkemyksen kanssa siitä, että ympäristön selkeys ja saavutettavuus ovat olennaisia toimijuuden tukemisessa. Tällöin turvallisuus ei ole vain reaktiivinen palvelu vastaamaan puutteita, vaan proaktiivinen arvon tuottamisen elementti, joka tukee hyvinvointia ja itsenäistä elämää. Lisäksi Koramo ym. (2023) huomauttavat, että yhteisölliset ympäristöt voivat vähentää turvattomuuden tunnetta ja lisätä asukkaiden aktiivisuutta, koska ne tarjoavat helpoaa pääsyä palveluihin ja sosiaalisiin suhteisiin.

7.2.3 Monikäyttöiset tilaratkaisut sosiaalisen pääoman tukena

Haastateltavat korostivat, että monikäyttöisten tilaratkaisujen suunnittelussa on tärkeää huomioida loppukäyttäjien tarpeet ja erilaiset osallistumisen tasot. He painottivat, että yhteistilojen ei tulisi olla vain fyysisiä rakenteita, vaan niiden tulisi joustavasti mukautua asukkaiden erilaisiin tarpeisiin ja tukea heidän mahdollisuuksiaan osallistua yhteisön toimintaan haluamallaan tavalla. Yhteistiloista muodostuva sosiaalinen pääoma riippuu pitkälti siitä, kuinka hyvin tilat voivat lunastaa potentiaalinsa eri käyttötarkoituksissa. Haastattelujen mukaan suunnitelmallinen ja tarkoituksenmukainen tilojen hyödyntäminen voi vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta ja lisätä arjen sosiaalisia mahdollisuuksia samalla, kun se tukee joustavia ratkaisuja moninlaisiin tarpeisiin. H5 alusti, miten uudisrakennuksen suunnittelussa pyritään edistämään muuntojoustavuutta monikäyttöisyyttä lisäämällä:

Se (joustavuus) on ratkaistu sillä tavalla, että siihen tulee suhteellisen iso avotila, joka toimii päivisin nimenomaan sen tehostetun palveluasumisen ruokailutilana. Sitä voi käyttää kaikki muutkin, jos haluaa, ja sitä saa siirrettävien väliseinien avulla pilkottua.

Tämä havainto korostaa suunnitteluratkaisujen joustavuutta ja tilojen monikäyttöisyyttä yhteisöllisen toiminnan tukemisessa. Se liittyy läheisesti Durrettin (2009) ajatukseen siitä, että yhteistilat eivät ole pelkästään fyysisiä rakenteita, vaan niitä tulee tarkastella osana arjen vuorovaikutusta ja osallistavaa päätöksentekoa. Avotilan käyttö tehostetun palveluasumisen ruokailutilana, mutta samalla kaikkien asukkaiden saavutettavissa olevana, edistää sosiaalisen pääoman kertymistä ja luo puitteet yhteisöllisyydelle.

Jyrkämä (2008a) tarkastelee toimijuutta ja ympäristön tarjoamia mahdollisuuksia, kuten tilojen muokattavuutta ja esteettömyyttä, jotka vahvistavat yksilön kokemusta omasta

osallisuudestaan. Haastateltava H5:n mainitsema siirrettävien väliseinien käyttö edustaa juuri tällaista toiminnallista joustavuutta, joka tukee asukkaiden kykyä käyttää tiloja omien tarpeidensa mukaisesti. Tämä liittyy myös Rajaniemen (2020) huomioon siitä, että ympäristön selkeys ja saavutettavuus voivat merkittävästi vahvistaa yksilön elämänhallintaa.

Haastateltava H2 korostaa, että yhteisöllisyyden toteutuminen edellyttää koko kiinteistön tarkastelua saavutettavuuden näkökulmasta:

Jos me ollaan niinku vaikka kolmessa kerroksessa samaa taloa, niin täytyy olla joku yhteinen kokoontumispaikka.

Tämä havainto yhdistyy asukkaiden H6 ja H7 näkemyksiin, joiden mukaan pienet, erilliset yhteistilat joka kerroksessa voivat jäädä vähälle käytölle. Heidän mukaansa suuremmat ja aidosti sosiaaliset tilat tarjoaisivat paremmat mahdollisuudet vuorovaikutukselle:

No enhän minä mene sinne nurkkaan yksin istumaan, että niin sitähan se on, jos on yhteinen tila nii aina tulee kuka, joku tulee, vielä toinen ja kolmas ja neljäs, saapi jutella keskenään! -H6

Yhteinen tila parempi, ihmiset keskustelee enemmän. Se on niinkin erikseen kaikki ihmiset, kun on kerhotilat ja kaikki. -H7

H6 ja H7 korostivat, että isommat yhteiset tilat kannustavat ihmisiä keskustelemaan ja luovat yhteisöllisyyttä, kun taas hajautetut tilat voivat etäännyttää asukkaita toisistaan.

Toisaalta haastatteluissa tuli esille myös erilaisia näkemyksiä tilaratkaisuista. H9 esitti, että jokaisessa kerroksessa tulisi olla oma rauhallinen tila, mutta myös yksi suurempi yhteistila, jolloin asukkaat voisivat valita itselleen sopivamman paikan:

Just tämmöiset pienet paikat, mihin voi mennä, just sen syvennys jossain käytävän päässä, mutta sitten olisi se vähän isompi yhteisö.

Hän täydensi, että tällaiset tilaratkaisut mahdollistaisivat myös hiljaisten tilojen tarjoamisen:

Mutta toi, että sulla on joku vaikka just semmoinen hiljaisuus ku semmoinen, missä sä oikeasti hiljaa muiden keskellä.

Hyyppä (2002) korostaa, että laadukkaat sosiaaliset suhteet eivät synny ilman tarkoituksellisia rakenteita ja tilaratkaisuja. Haastateltavien mainitsemat yhteiset kokoontumispaikat voivat toimia tällaisena sosiaalisen vuorovaikutuksen alustana, joka mahdollistaa sekä suunnitellut että spontaanit kohtaamiset. Tämä ei pelkästään lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta, vaan myös ehkäisee yksinäisyyttä, joka on merkittävä tekijä ikääntyneiden hyvinvoinnin kannalta. Kiinteistön koon kasvaessa ja jakaantuessa useampaan irralliseen taloon, tulee yhteenkuuluvuuden edistämisen vaikuttavuutta arvioida kaikkien asuinkiinteistöjen käyttäjien näkökulmasta. Kiinteistön koon kasvaessa ja jakaantuessa useampaan erilliseen rakennukseen on tärkeää arvioida yhteenkuuluvuuden edistämisen vaikutuksia kaikkien asuinkiinteistöjen käyttäjien näkökulmasta. Asukas H7 nosti esiin huomion, että yhteiskäyttöön suunnitellut tilat eivät saa jäädä joidenkin asukkaiden ulottumattomiin, jotta autonomian toteutuminen olisi mahdollista:

Pesuhuoneeseen ei pääse suoraan joka rapusta, sitten joutuu pyytämään apua

Osallistavan päätöksenteon näkökulmasta Durrett (2009) huomauttaa, että yhteisten tilojen suunnittelussa on olennaista huomioida asukkaiden tarpeet ja osallistuminen jo varhaisessa vaiheessa. Pesuhuone, vaikka toiminnoiltaan staattinen, toimii usein arkisena kohtaamispaikkana ja tarjoaa luontevan ympäristön asukkaiden väliselle sosiaaliselle vuorovaikutukselle. Haastateltavan H7 kuvaama huoli nykyisen kiinteistön esteettömyyden haasteista osoittaa, että tällaiset päätökset voivat vähentää tilojen käyttöastetta ja sosiaalista merkitystä. Tämä heikentää sosiaalista pääomaa ja madaltaa yhteisöllisyyden tunnetta, mikä tukee myös Koramon ym. (2023) havaintoa siitä, että yhteisöllisiä ympäristöjä tarvitaan, jotta voidaan parantaa asukkaiden aktiivisuutta ja yleistä hyvinvointia.

7.3 Tilojen muunneltavuus ja joustavuus

Tilojen muunneltavuus ja joustavuus ovat nykyaikaisen asumisen ja rakentamisen keskeisiä periaatteita, jotka tukevat paitsi asukkaiden muuttuvia tarpeita myös kestävän

kehityksen tavoitteita. Häkkinen ja Ala-Kotila (2019) korostavat, että joustavat tilat mahdollistavat rakennusten pitkäikäisyyden ja monikäyttöisyyden, mikä vähentää materiaalihukkaa ja lisää tilojen arvoa koko niiden elinkaaren ajan. Tämä liittyy kiinteästi myös Rakentamislain uudistukseen (751/2023), jossa muuntojoustavuus on määritelty olennaiseksi rakennusten käytettävyyttä ja kestävyyttä tukevaksi ominaisuudeksi. Näin ollen tilojen suunnittelun on huomioitava sekä nykyiset että tulevat käyttötarpeet, mikä lisää tilojen mukautuvuutta ja saavutettavuutta.

Muuntojoustavuus tukee myös ekologisia tavoitteita. Krokforsin (2013) mukaan joustavien tilojen avulla voidaan vähentää tarpeettomien rakenteellisten muutosten ja purkutyön aiheuttamaa ympäristökuormitusta. Tämä asettaa suunnittelulle korkeat vaatimukset, sillä tilojen on oltava sopeutuvia sekä ennakoituihin että yllättäviin muutoksiin. Näin ollen tässä osiossa tarkastellaan, kuinka tilojen muunneltavuus ja joustavuus vastaavat asukkaiden tarpeisiin ja edistävät kestävästä kehitystä.

7.3.1 Tilojen joustavuuden rooli kestävästä kehityksen ja tehokkuuden edistämisessä

Haastateltavat toivat esiin, että tilojen joustavuus on keskeinen tekijä kestävästä kehityksen ja toiminnallisen tehokkuuden tukemisessa. Heidän näkemyksissään korostui erityisesti tilojen kyky mukautua vaihtuviin tarpeisiin ja erilaisten käyttäjäryhmien vaatimuksiin, mikä mahdollistaa resurssien tehokkaamman hyödyntämisen ja pitkän aikavälin säästöt. Tämä ajatus kytkeytyy vahvasti myös kestävästä kehityksen periaatteisiin, kuten rakenteiden pitkäikäisyyteen ja tilojen monikäyttöisyyteen. H5 korosti uudisrakennuksen kestävyys huomioimista joustavuuden näkökulmasta:

Se rakennesuunnitelma on tehty niin, että rakennus rakentuu niiden ulkoseinien varaan. Mikä on siis, et toisin sanoen, sisäseiniä voit muuttaa kokonaan.

Tämä havainto korostaa rakenteellisen joustavuuden keskeistä roolia kestävästä ja taloudellisesti tehokkaan rakentamisen edistämisessä. Häkkinen ja Ala-Kotila (2019) korostavat, että joustava suunnittelu paitsi lisää tilojen käyttöastetta myös vähentää tarvetta laajoille rakenteellisille muutoksille tulevaisuudessa. Tämä tukee sekä pitkäaikaista taloudellista että ekologista kestävyttä, sillä tilojen käyttökelpoisuus säilyy muuttuvissa tarpeissa. H5:n mainitsema sisäseinien muunneltavuus on konkreettinen esimerkki ennakoivista

suunnitteluratkaisuista, jotka mahdollistavat tilojen uudelleenkäytön ja monikäyttöisyyden ilman merkittäviä lisäkustannuksia.

Krokforsin (2013) typologisen joustavuuden periaate täydentää analyysiä. Tämä periaate viittaa siihen, että tilat tulisi suunnitella sellaisiksi, että ne mukautuvat monenlaisiin käyttö-tarkoituksiin ja muuttuvien käyttäjien tarpeisiin. H5:n esittämä ratkaisu, jossa kantavat rakenteet sijaitsevat ulkoseinissä ja sisäseinät ovat muunneltavia, heijastaa juuri tätä periaa-tetta. Hän jatkaa täydentäen, että rajoitteet huomioimalla kiinteistö voi myöhemmässä vai-heessa vastata uudennlaisiin, vielä tiedostamattomiin tarpeisiin:

Toki meillä on sitten muitakin rajoittavia tekijöitä: kaavamerkinntät, maankäyttösopi-mukset ja tän tyyppiset, mutta se rakennus itsessään, mitä sinne tehdään, niin siihen voi tehdä ihan mitä vaan.

H5: näkemyksien mukainen suunnittelu ei vain lisää rakennuksen toiminnallista josta-vuutta, vaan teorian todistamana myös pidentää sen elinkaarta ja parantaa sen arvoa niin yhteiskunnallisesti kuin taloudellisesti. Rakentamislain (751/2023) uudistus vahvistaa tä-män lähestymistavan merkitystä, sillä lain mukaan tilojen tulee olla suunniteltu niin, että ne voidaan helposti muokata erilaisiin käyttötarkoituksiin. Tämä vaatimus tukee kestäväen ke-hityksen periaatteita, kuten materiaalien uudelleenkäyttöä ja rakennusten ympäristövaiku-tusten vähentämistä.

Tarpion (2015) mukaan joustavuuden huomioiminen jo suunnitteluvaiheessa voi estää tilo-jen käyttökeltvottomuuden ja vähentää uusien rakennusinvestointien tarvetta. Tämä on lin-jassa Häkkisen ja Ala-Kotilan (2019) korostaman elinkaariajattelun kanssa, jossa rakennus-ten pitkäikäisyys ja joustavuus vähentävät materiaalihukkaa ja energiankulutusta. H3 kertoi, miten pyrkimykset tilojen tehokkaaseen käyttöön ohjaavat toimintaa arjessa:

On meillä täällä tuommoinen pieni keittiö tuon kirjastuhuoneen yhteydessä, ja ollaan yritetty saada paljon toimintaa tiloihin, mitä meillä nyt on. Tavoitteena on ollut, ettei olisi hukkatiloja, vaan että kaikki tilat palvelisivat jotenkin ja hyvässä käytössä onkin.

Tämä huomio nostaa esiin käytännön pyrkimyksen hyödyntää olemassa olevia tiloja mah-dollisimman tehokkaasti, mikä heijastaa Häkkisen ja Ala-Kotilan (2019) korostamaa aja-tusta tilojen käyttöasteen merkityksestä. Tilojen joustava käyttö ei ainoastaan tue niiden

toiminnallisuutta, vaan vähentää myös tarpeettomia investointeja laajennuksiin tai uudisrakentamiseen.

Hakasteen (2015) avoimen rakentamisen periaate täydentää tätä näkemystä korostaen, että tilojen suunnittelu niin, että ne mukautuvat helposti erilaisiin tarpeisiin, mahdollistaa olemassa olevien resurssien optimaalisen hyödyntämisen. H3:n mainitsema keittiön, kerhohuoneen ja kirjaston yhdistelmästä on esimerkki siitä, miten monikäyttöisyyttä voidaan toteuttaa myös pienemmissä tiloissa ilman suuria rakenteellisia muutoksia.

Krokforsin (2017) elinkaariajattelun mukaisesti tilojen tehokas käyttö jo olemassa olevissa rakenteissa ei ainoastaan palvele nykyisiä tarpeita, vaan myös säästää resursseja ja tukee kestävän kehityksen tavoitteita. Sekki ym. (2016) lisäävät, että tilojen monikäyttöisyys ja energiatehokkuus tukevat myös pitkän aikavälin kustannustehokkuutta ja pienentävät rakennusten ympäristövaikutuksia.

H3:n kommentti heijastaa myös Velasquezin ym. (2013) kustannustietoisuuden käsitettä, joka painottaa, että tilojen käytön optimointi ei ole pelkästään taloudellista, vaan strategisesti merkittävää organisaation resurssien hallinnassa ja pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamisessa.

7.3.2 Monikäyttöisyyden ja tilatehokkuuden optimointi

Haastateltavat toivat esiin monipuolisia näkökulmia tilojen muunneltavuuden merkityksestä erityisesti palvelutarpeiden muutosten ja yksilöllisten asumistarpeiden kannalta. Useat korostivat, että tilojen tulee mahdollistaa joustavat ja helposti muokattavat ratkaisut, jotta ne vastaavat sekä nykyisten käyttäjien tarpeisiin että ennakoivat tulevaisuuden vaatimuksia. Esimerkiksi joustavuuden nähtiin edistävän niin elämänlaatua kuin käytettävyyttä. Haastateltava H4 kuvaa tilojen käytön mukauttamista seuraavasti:

Ajatus tavallaan, että se, että asunto ei määräisi sitä, kuinka paljon palvelua sitä tarvitsee, vaan sinne pystyttäisiin tuomaan se tarpeellinen määrä palveluja sinne asuntoon.

Tämä havainto nostaa esiin vision, jossa tilat eivät ole staattisia käyttöympäristöjä vaan mukautuvat käyttäjän palvelutarpeisiin. Häkkinen ja Ala-Kotila (2019) korostavat, että tilojen käyttöasteen parantaminen ja joustavuuden lisääminen ovat keskeisiä tavoitteita, jotta rakennusten tarjoamat mahdollisuudet vastaavat käyttäjien muuttuviin tarpeisiin. H4:n visio

tukee ajatusta, että tilojen suunnittelu ei saa rajoittaa niiden käyttömahdollisuuksia, vaan niiden tulee palvella monipuolisesti erilaisia käyttäjäryhmiä ja tarpeita.

Tarpio (2015) painottaa, että ennakoivat joustavuusratkaisut voivat merkittävästi lisätä tilojen käytettävyyttä. Tämä heijastuu H4:n kommentista, jossa korostetaan, että asuntojen rakenteiden tulee mahdollistaa palvelujen tuominen käyttäjän luokse ilman merkittäviä muutoksia. Tarpion mukaan tällaiset ratkaisut tukevat myös käyttäjien elämänhallintaa ja tarjoavat mahdollisuuden mukautua muuttuviin tilanteisiin. H4:n näkemyksen täydentää H5:n kommentti, joka korostaa muuntojoustavuuden merkitystä tulevaisuuden rakentamisessa:

Yhtä ainoata sellaista torppaa, joka ei ole muuntojoustava, ei tähän taloon enää tule.

Rakentamislain uudistus (751/2023) tukee haastateltujen ajatuksia tilojen joustavuuden ja saavutettavuuden keskeisestä merkityksestä. Lain mukaan rakennusten tulee olla suunniteltu siten, että ne soveltuvat erilaisten käyttäjäryhmien tarpeisiin. Tämä periaate tukee kestävä kehityksen tavoitteita ja varmistaa, että tilat mukautuvat käyttäjien tarpeisiin ilman suuria rakenteellisia muutoksia.

Sekki ym. (2016) lisäävät näkökulman tilojen energiatehokkuuden ja käyttöasteen optimoinnin merkityksestä taloudellisen ja ympäristöllisen kestävyuden edistämiseksi. H4:n esittämä idea tilojen mukautuvuudesta palvelutarpeisiin liittyy suoraan tähän, sillä mukautuvat tilat voivat vähentää tarvetta rakentaa uusia erikoistuneita tiloja ja samalla parantaa olemassa olevien tilojen käyttöä.

Krokforsin (2017) elinkaariajattelu korostaa joustavuuden suunnittelun merkitystä jo rakennusten alkuvaiheessa, mikä mahdollistaa tilojen mukauttamisen käyttäjien elämänkaaren eri vaiheisiin. Tämä ajattelu yhdistyy esitettyjen näkemysten havaintoihin, joissa painotetaan, että tilojen ei tulisi rajoittaa käyttäjiensä elämänlaatua tai palveluiden saavutettavuutta.

7.3.3 Lainsäädännön ja rahoituksen haasteet liiketilojen joustavuudessa yhteisöllisen asumisen tukemiseksi

Haastatteluissa korostui haastava suhde yhteisöllisen asumisen kehittämisen ja liiketilojen rahoitukseen liittyvien rajoitteiden välillä. Asukkaiden ja työntekijöiden näkemykset toivat esiin, kuinka liikkumavara suunnittelussa on sidoksissa lainsäädäntöön ja rahoituksen ehtojen asettamiin raameihin. Erityisesti ARA:n (Asumisen rahoitus- ja kehittämiskeskus)

rahoituskriteerit nähtiin merkittävänä esteenä liiketilojen integroimiselle kiinteistöihin. Vaikka tällaiset tilat voisivat monipuolistaa asuinympäristöä, tarjota ulkopuolisia palveluita ja parantaa sekä asukkaiden hyvinvointia että kiinteistön omistajan taloudellista tulosta, niiden toteutuminen on useimmiten mahdotonta rahoituksellisten rajoitusten vuoksi. Haastateltava H5 kuvasi tätä ongelmaa näin:

Tää liittyy myöskin kiinteästi niinku jälleen kerran näihin niinku rakentamisen rajoitteisiin. Eli nyt, jotta sä saat tehdä liiketoimintaa, niin sun pitäisi toimia liiketilassa ja liiketilaa taas ARA ei tue ja ja ja tästä on käyty paljon niinku keskustelua siitä, että mikä on sitä asumista tukevaa tilaa? Myös toimistotila on huomattavasti niinku kalliimpaa, esimerkiksi kiinteistöverokannaltaan, kuin asuminen.

Tämä kommentti tuo esiin rahoituksen rakenteellisen ongelman: vaikka liiketilat voisivat olla olennainen osa asukkaiden arkea ja yhteisöllisyyden tukemista, rahoitusmallit ja verotukselliset rajoitukset tekevät niiden toteuttamisesta käytännössä mahdotonta. Kotilainen, Hedman ja Heikkinen (2015) korostavat, että monikäyttöisten tilojen suunnittelu jo rakennusvaiheessa voi parantaa joustavuutta ja kustannustehokkuutta. Haastatteluiden perusteella näiden tilojen puuttuminen kuitenkin kaventaa merkittävästi kiinteistöjen taloudellisia ja toiminnallisia mahdollisuuksia, mikä vaikuttaa suoraan asukkaiden tyytyväisyyteen ja kiinteistön vetovoimaan.

Liiketilojen puuttumisen lisäksi haastateltavat nostivat esiin asuntohuoneistojen neliövaatimusten synnyttämän ongelman. Haastateltava H5 kuvasi tilannetta näin:

Tänä päivänä ARA ei rahoita mitään, mikä on alle 30 neliöä, mutta sitten jos se on hoivalaitos tai ympärivuorokautisen hoivan yksikkö, niin sitten siinä vaiheessa sen huoneen minimikoon vaatimus on kaksikymmentäneljä. Se on jättimäinen ero, jos sä mietit kiinteistön kannattavuutta. Näihin niin kutsuttuihin yhteisöllisiin asumisiin, niin kukaan ei ole valmis niinku suurista toimijoista. Ne ei lähde, koska sitä ei vaan saa taloudellisesti kannattavaksi.

H5:n havainto korostaa asuntojen minimikokovaatimusten vaikutuksia kustannustehokkuuteen. ARA:n tiukat rahoitusehdot johtavat helposti hukkaneliöihin, mikä heikentää hankkeiden kannattavuutta ja houkuttelevuutta. Kotilainen ym. (2015) huomauttavat, että joustavien

ja muunneltavien tilojen suunnittelu voisi osaltaan ratkaista näitä haasteita vähentämällä tehottomuutta. Nykyiset rahoituskäytännöt kuitenkin vaikeuttavat innovatiivisten ratkaisujen toteuttamista, vaikka ne voisivat parantaa sekä asukkaiden elämänlaatua että kiinteistön taloudellista tehokkuutta.

Rakentamislaki (751/2023) pyrkii edistämään rakennusten joustavuutta ja kestävyyttä, mutta haastatteluista kävi ilmi, että lainsäädännön ja rahoituksen välinen ristiriita estää näiden tavoitteiden täysimääräisen saavuttamisen. Krokfors (2017) painottaa, että joustavien tilojen suunnittelu jo rakennusvaiheessa voi paitsi vähentää hukkaneliöitä myös parantaa rakennusten käyttöastetta ja ympäristötehokkuutta. Sekki ym. (2016) lisäävät, että tilojen joustavuus ja monikäyttöisyys voivat merkittävästi parantaa kiinteistöjen taloudellista ja ympäristöllistä kestävyyttä. H5:n mukaan liiketilojen puuttuminen ja asuntojen ylimitoitettut minimikokovaatimukset voivat johtaa tilanteisiin, joissa tilojen käyttökelpoisuus ja kiinteistön taloudellinen potentiaali jäävät vajaiksi. Ylimääräiset neliöt pakottavat usein supistamaan yhteisöllisten tilojen määrää ja kokoa, jotta toiminta saadaan kannattavaksi. Tämä luo noidankehän, jossa joustavien ja monikäyttöisten tilojen suunnittelu saattaa jäädä toteutumatta, vaikka halukkuutta niiden hyödyntämiseen olisi. Näin kannattavuuden tavoittelu voi lopulta estää tilaratkaisujen kehittämisen, jotka voisivat tukea asukkaiden hyvinvointia ja yhteisöllisyyttä.

Haastattelut toivat esiin myös luovia ratkaisuja tilojen monikäyttöisyyden ja yhteisöllisyyden tukemiseksi. Haastateltava H3 ehdotti esimerkiksi asukkaiden osaamisen hyödyntämistä kiinteistön sisäisten palveluiden järjestämisessä:

Onhan täällä (nykyisessä kiinteistössä) ollut myös tämmöisiä asukkaita, jotka osaa niitä kampaamohommia, että ihan hyvin kuule joku voisi talon sisällä teettää.

Tämä ehdotus havainnollistaa, kuinka yhteisöllisyyttä ja osallisuutta voidaan vahvistaa hyödyntämällä olemassa olevia resursseja ja tiloja. Isola ym. (2017) korostavat, että yhteisöllisyyden tukeminen vaatii sekä fyysisten tilojen suunnittelua että asukkaiden aktiivista osallistamista. H3:n ehdotus osoittaa, että yhteisöllisyys ei ole pelkästään fyysisten rakenteiden varassa, vaan sen onnistuminen edellyttää myös sosiaalista ja toiminnallista näkökulmaa.

7.4 Osallisuus ja osallistava suunnittelu

Tässä osiossa tarkastelemme osallisuuden ja osallistavan suunnittelun merkitystä ikäystävällisten asumisratkaisujen kehittämisessä. Osallisuus käsitteenä viittaa yksilön

mahdollisuuksiin kokea yhteisöllisyyttä, osallistua päätöksentekoon ja vaikuttaa omaan elinympäristöönsä (Nivala & Ryyänen 2013, 10–11). Osallistavan suunnittelun periaatteet painottavat puolestaan yhteistoimintaa ja dialogia, jossa eri toimijat yhdessä kehittävät ratkaisuja tasavertaisina osapuolina (Toikko & Rantanen 2009, 89–91). Näitä käsitteitä sovelletaan erityisesti ikääntyneiden asumisessa, jossa asiakkaiden tarpeet, toiveet ja kokemukset ovat keskiössä.

Durrett (2009, 20–27) korostaa osallistavan suunnittelun merkitystä asuinympäristöjen kehittämässä. Hänen mukaansa osallisuus ei ainoastaan tuota toiminnallisesti parempia ratkaisuja, vaan vahvistaa myös yksilön merkityksellisyyden tunnetta ja yhteenkuuluvuutta. Näiden periaatteiden tarkastelu auttaa ymmärtämään, kuinka osallistaminen ja osallisuus voivat tukea ikääntyneiden hyvinvointia ja elämänlaatua osana asumisympäristöjen suunnittelua.

7.4.1 Toimijuuden esteet ja mahdollisuudet

Toimijuus on yksilön kyky vaikuttaa omaan elämäänsä ja ympäristöönsä, ja se on olennainen osa ikääntyneiden asumisratkaisuja. Jyrkämä (2008a) painottaa, että toimijuus ei ole staattinen ominaisuus, vaan vuorovaikutuksen tulos, joka muotoutuu jatkuvasti yksilön ja ympäristön välisessä dialogissa. Tämä näkyy erityisen selvästi yhteisöasumisen yhteydessä, jossa osallisuus ja osallistumisen mahdollisuudet voivat joko vahvistaa tai heikentää asukkaiden toimijuuden kokemusta.

Haastatteluissa nousi esiin tilanteita, joissa toimijuuden tukeminen ei ole toteutunut täysimääräisesti. Haastateltava H3 kuvaili kuulluksi tulemisen kokemusta liittyen kokouksiin ja kiinteistön uudisrakentamista koskeviin päätöksiin seuraavasti:

Jotenkin tuntuu kyllä, että näissä kokouksissa enemmän niinku saneltu ja annettu vaan valmiita ohjeita.

Tämä lausunto osoittaa, että osallistumisen mahdollisuudet eivät aina ole aitoja, vaan ne voivat olla näennäisiä. Toikko ja Rantanen (2009) korostavat, että aidossa osallistumisessa keskeistä on dialogisuus, jossa eri näkökulmat kohdataan avoimesti ja tasavertaisesti. Jos dialogi puuttuu, osallistumisesta voi tulla passiivista, mikä rajoittaa asukkaiden toimijuuden kokemusta ja vähentää heidän sitoutumistaan yhteisön toimintaan.

Tämä lainaus tuo esille tilanteen, jossa osallisuuden periaate jää puutteelliseksi. Toikko ja Rantanen (2009) huomauttavat, että osallistuminen tulisi olla omaehtoista ja dialogista, mutta tässä esimerkissä osallisuus näyttäytyy pikemminkin muodollisena ja ylhäältä ohjatuna. Dialogisuuden puute johtaa helposti siihen, että asukkaat kokevat osallisuuden peläksi muodollisuudeksi, eikä heidän äänensä pääse aidosti vaikuttamaan päätöksiin.

Tällainen tilanne voi myös rajoittaa yksilön kokemusta toimijuudestaan, kuten Jyrkämä (2008a) korostaa, sillä toimijuus muotoutuu vuorovaikutuksessa ympäristön ja muiden ihmisten kanssa. Jos vuorovaikutus jää yksisuuntaiseksi, asukkaiden kokemus toimijuudesta ja osallistumisesta voi heikentyä, mikä voi johtaa passiivisuuteen ja turhautumiseen. Tämä viittaa myös siihen, että organisaatio ei ole saavuttanut Clark ym. (2008) osallisuuden mallin neljättä tasoa, jossa käyttäjät osallistuvat päätöksentekoon aktiivisesti.

Vastapainoksi H5 toi esille näkemyksen asukastoimikunnista ja korosti, että kyllä kuulluksi tuleminen mahdollisuuksia on, jopa merkittävästi. Haastateltava kuitenkin huomautti, että vaikka nämä mahdollisuudet ovat olemassa, niiden vaikutus jää vaatimattomaksi, jos vastapuolen osallistuminen ja aktiivisuus ovat vähäisiä.

Siellä on toi asukastoimikuntamalli kerran kvartaalissa, joka on aika tiuha tahti.

Tämä malli tarjoaa konkreettisen mekanismin osallisuuden vahvistamiseen, sillä se luo toistuvia mahdollisuuksia asukkaille vaikuttaa yhteisönsä asioihin. Isola ym. (2017) esittävät osallisuuden kolmivaiheisessa mallissaan, että yksilön toimijuus alkaa oman elämänsä hallinnasta, mutta ulottuu myös laajempiin yhteisön vuorovaikutusprosesseihin. Asukastoimikunnat edistävät laajempaa toimijuutta tarjoamalla konkreettisen ympäristön, jossa asukkaat voivat vaikuttaa sekä omaan elämäänsä että ympäristöönsä. Tämä vahvistaa heidän toimijuuttaan ja lisää merkityksellisyyden kokemusta.

Toisaalta Kurki (2002) huomauttaa, että osallisuus ei ole vain muodollista osallistumista, vaan se liittyy yksilön aktiiviseen osallistumiseen arjen muovaamiseen. Asukastoimikuntien kaltaiset rakenteet voivat parhaimmillaan vahvistaa yhteisöllisyyden tunnetta ja osallisuuden kokemusta. Ne luovat tilaa vuorovaikutukselle ja mahdollistavat asukkaiden oman äänen kuulumisen kehittämisprosesseissa. Toimijuuden tukeminen ei ole täten vain yksilöllinen kokemus, vaan se vaikuttaa myös yhteisöön. Kun asukkaat kokevat voivansa vaikuttaa ympäristöönsä, tämä lisää koko yhteisön hyvinvointia ja parantaa asukkaiden sitoutumista. Näin ollen toimijuuden esteiden poistaminen ja mahdollisuuksien luominen ovat keskeisiä ikääntyneiden asumisratkaisujen onnistumiselle.

7.4.2 Osallistava suunnittelu: tilojen mielekkyyden rakentaminen

Osallistava suunnittelu on kriittinen elementti ikäystävällisten asumisratkaisujen kehittämisessä. Durrett (2009) korostaa, että osallistaminen ei ole vain suunnitteluprosessin vaihe, vaan olennainen keino varmistaa, että tilat vastaavat käyttäjien tarpeita ja edistävät heidän hyvinvointiaan. Kuitenkin haastattelut osoittavat, että osallistava suunnittelu jää usein vaajaaksi. H6 kritisoi voimakkaasti tilojen suunnittelua:

Meille rakennettu tuo on tuommoinen lasten piha. Ei, ei, ei istunut kenenkään, ei yhtäkään kesää. Ei kukaan kysynyt, sellainen annettiin meille.

Tämä lausunto havainnollistaa, kuinka käyttäjien osallistamisen laiminlyönti voi johtaa epäonnistuneisiin suunnitteluratkaisuihin. Clark ym. (2008) tarjoavat osallisuuden viisiportaisen mallin. Haastattelun kuvailema tilanne sijoittuu osallisuuden alemmille tasoille, joissa käyttäjien näkemykset jäävät huomioimatta ja heidän osallistumisensa on vain näennäistä. Tämä korostaa tarvetta nostaa osallisuuden tasoa kohti korkeimman tason kumppanuutta, jossa käyttäjät ovat aktiivisesti mukana palveluiden suunnittelussa ja kehittämisessä. H1 kuvasi, kuinka haastavaa on kehittää ikäihmisille suunnattuja palveluja, kun tarvittavia vastauksia ja tietoa ei ole saatavilla. Hän korosti, että vaikka suunnittelutyö tehtäisiin huolellisesti, palvelut eivät välttämättä toimi käytännössä odotetulla tavalla:

Täällä on kyllä yllättynyt monista asioista, kun on ajateltu, että nää on tosi kivoja ja näistä ne varmaan tykkää tosi paljon – niin ei oo kyllä tykännyt! Ihan oikeasti niin se vaan on, et vaik me ajatellaan, että ne haluaa, niin ei se välttämättä pidä paikkaansa.

H1:n esimerkki osoittaa, että suunnittelu oli jäänyt alemman tason osallisuuteen, jossa käyttäjiä ei pystytty kuulemaan ja tämän vuoksi heidän näkemyksiään ei kyetty ottamaan huomioon. Tämän seurauksena aktiviteetteihin suunniteltujen toimintojen käyttöaste on heikko, mikä ei vain heikennä käyttäjäkokemusta, vaan myös kasvattaa kustannuksia, kun suunnitelmia joudutaan muokkaamaan jälkikäteen.

Suunnitteluprosessien vuorovaikutteisuuden puute näkyy myös siinä, että lopputulos ei vastaa käyttäjien tarpeita tai odotuksia. Tämä heijastaa Saastamoisen (2006) ajatusta siitä, että osallisuuden puute voi heikentää yksilön kokemusta identiteetistään ja kuulumisestaan

ympäristöönsä. Räsänen (2018) täydentää, että osallisuus herättää myönteisen tunteen siitä, että on mukana itselleen merkityksellisissä asioissa. Jos tätä tunnetta ei tueta, asukkaat voivat kokea vieraantumista elinympäristöstään. Tämä voi johtaa tilojen vajaakäyttöön ja vähentää yhteisön potentiaalista hyötyä. Näin ollen välttääkseen toimeksiantajan edustajien esittämät huolet, tulisi suunnittelussa painottaa dialogisuutta, kuten Toikko ja Rantanen (2009) huomauttavat, jotta lopputulokset olisivat paitsi käytännöllisiä myös psykologisesti merkityksellisiä asukkaille. Tämä siksi, että osallistavan suunnittelun puute vaikuttaa myös psykologisiin ja sosiaalisiin ulottuvuuksiin. Saastamoinen (2006) esittää, että osallisuus on tärkeä yksilön identiteetin ja merkityksellisyyden kokemuksen kannalta. Kun käyttäjien mielipiteitä ei huomioida, he voivat tuntea itsensä ulkopuolisiksi, mikä heikentää heidän kiinnostustaan yhteisöön ja asumisympäristöön. Tämä korostaa tarvetta rakentaa osallistavia prosesseja, joissa käyttäjät eivät ole vain kuuntelijoita, vaan aktiivisia toimijoita, jotka vaikuttavat suunnitteluratkaisuihin heitä koskevassa päätöksenteossa.

7.4.3 Asiakslähtöisyyden haasteet ja mahdollisuudet

Asiakslähtöisyyden toteuttaminen on keskeinen tavoite ikääntyneiden asumispalveluissa, mutta sen käytännön toteutus kohtaa usein merkittäviä haasteita. Virtanen ym. (2011) korostavat, että asiakslähtöisyys ei ole pelkästään palvelujen laadun parantamista, vaan kokonaisvaltainen strategia, jossa asiakkaiden tarpeet ja toiveet ohjaavat kehittämistä. Tämä strateginen lähestymistapa edellyttää kuitenkin resursseja, rakenteellista tukea ja johdon sitoutumista, joita ei aina ole riittävästi tarjolla.

Haastatteluissa korostuivat asiakslähtöisyyden toteuttamiseen liittyvät ristiriidat ja mahdollisuudet, jotka heijastavat sekä toimintaympäristön rakenteellisia haasteita että kehittämisen potentiaalia. Haastateltava H1 toi esiin, että kehittämistyön vastuu jää usein yksittäisten toimijoiden kannettavaksi ilman riittävää tukea organisaation rakenteista tai selkeistä ohjeistuksista. Tämä havainto osoittaa, kuinka tärkeää olisi luoda vahvempi organisatorinen perusta asiakslähtöisten ratkaisujen kehittämiseksi:

Mutta se ei ole kenenkään vika, koska me ollaan ainut toimialalla, niin kaikki niinku tavallaan se ohjeistukset ja semmoiset niihin ja kehittämiset on meidän vastuulla.

Tämä havainto osoittaa, että asiakslähtöisyyden edistämiseksi tarvitaan selkeää ohjeistusta ja resursointia, jotta se voi juurtua käytäntöön. Palvelumuotoilun näkökulmasta Tuulaniemi (2011) painottaa, että asiakslähtöisyyden perusta on käyttäjien tarpeiden ja

odotusten syvällinen ymmärtäminen. H1:n kuvaama tilanne kuitenkin viittaa siihen, että ilman johdonmukaista tukea asiakaslähtöisyys jää helposti irralliseksi tavoitteeksi.

Asiakaslähtöisyyden käsitteellinen haastavuus liittyy myös Valkaman (2012) esiin nostamaan asiakkaan aktiivisen roolin problematiikkaan. Aktiivinen asiakkuus edellyttää, että asiakkaat voivat ja haluavat osallistua palveluprosessiin, mutta kaikki eivät kykene tai halua tuoda tarpeitaan ja toiveitaan esille. Tämä havainto näkyy H1:n ehdotuksessa joustavammasta palvelumallista:

Olisi hyvä, kun olisi joku lista, josta saa valita ohjelmaa ja maksaisi sitä mukaa.

Ehdotus kuvastaa palvelumuotoilun mukaisia periaatteita, joissa joustavat ja personoidut ratkaisut tukevat asiakaslähtöisyyttä (Tuulaniemi, 2011). Tällaiset ratkaisut eivät ainoastaan paranna asiakastytyväisyyttä, vaan voivat myös edistää kustannustehokkuutta ja resursien optimaalisempaa käyttöä (Virtanen ym. 2011).

Osallisuuden ja asiakaslähtöisyyden syvämpi ymmärtäminen vaatii näkökulmaa myös yksilöllisten tarpeiden ja laajempien järjestelmällisten tavoitteiden tasapainottamisesta. Valkama (2012) huomauttaa, että osallisuus voi jäädä näennäiseksi, jos asiakkaan vaikutusmahdollisuudet eivät ulotu palvelujen todelliseen suunnitteluun ja päätöksentekoon. Tämä ilmiö nousee esiin H4: näkemyksessä, jossa korostetaan muunneltavuuden merkitystä asukkaiden päätöksenteon mahdollistajana:

Jotenkin se on niinku elämälle vierasta, milloin se kiinteistö, se rakennus ohjaa sitä ihmisen asumista.

Tämä huomio nivoutuu Maslowin tarvehierarkian (Lämsä & Hautala, 2004) näkemyksiin siitä, kuinka turvallisuuden ja itsemääräämisoikeuden tarpeiden täytyminen on välttämättömyyttä yksilön hyvinvoinnin ja itsensä toteuttamisen mahdollistamiseksi. Asukaslähtöisyys voi tarjota puitteet näiden tarpeiden täyttymiselle, mutta sen onnistuminen riippuu ympäristön kyvystä joustaa ja mukautua yksilöllisiin tarpeisiin.

Asiakaslähtöisyyden merkitys korostuu myös fyysisten ja sosiaalisten esteiden poistamisessa. Kivi (2014) tuo esiin, että esteettömyys, saavutettavuus ja toiminnallisuus ovat keskeisiä periaatteita, jotka tukevat kaikkien asukkaiden yhdenvertaista osallistumista. Tämä

nivoutuu Hämäläisen ym. (2013) näkemyksiin aktiivisuuden tukemisesta ikääntyneiden elämänhallinnan edistämiseksi. Haastateltavien näkemykset osoittavat, että asiakaslähtöisyys on monitasoinen käsite, joka edellyttää sekä rakenteellisia muutoksia että palvelujen joustavuutta.

8 Johtopäätökset

8.1 Opinnäytetyön keskeiset johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli analysoida ikäihmisten asumispalveluiden keskeisiä ulottuvuuksia, kuten yhteisöllisyyttä, tilojen muunneltavuutta ja kustannustehokkuutta, sekä niiden vaikutusta asukkaiden hyvinvointiin ja palveluntuottajien kilpailukykyyn. Näiden teemojen tarkastelu osoitti, että ne eivät ole toisistaan irrallisia, vaan muodostavat monimutkaisen ja toisiinsa kytkeytyvän kokonaisuuden. Yhteisöllisyyden ja sosiaalisen ympäristön merkitys näkyy paitsi asukkaiden elämänlaadun kohenemisena myös palveluiden vaikuttavuuden kasvussa. Tilojen muunneltavuus puolestaan korostuu strategisena elementtinä, joka tukee sekä käyttäjäkokemusta että pitkäjänteistä kustannustehokkuutta. Näitä yhdistävä tekijä on kokonaisvaltaisen ja ennakoivan johtamisen tarve, jossa palveluntuottajat voivat saavuttaa taloudellisia ja toiminnallisia tavoitteita ilman, että laatu kärsii.

Yhteisöllisyyden vaikutus korostui erityisesti haastatteluaineistossa, jossa toistuvasti tuotiin esiin ihmisten välisen vuorovaikutuksen ja yhteenkuuluvuuden tunteen merkitys asukkaiden hyvinvoinnille. Hyvin suunnitellut yhteisölliset tilat voivat merkittävästi vähentää yksinäisyyttä ja parantaa elämänlaatua, mutta tämä edellyttää enemmän kuin fyysisiä rakenteita. Yhteisöllisyyden onnistunut toteutus vaatii aktiivista toimintaa, osallisuuden tukemista ja aitoa vuorovaikutusta arvostavaa organisaatiokulttuuria. Samalla on huomioitava, että yhteisöllisyys ei yksin riitä kompensoimaan terveyden ja turvallisuuden kaltaisten perustarpeiden varmistamista. Yhteisöllisyys toimii parhaiten täydentävänä ja vahvistavana elementtinä, kun palvelut ja rakenteet tukevat kokonaisvaltaista hyvinvointia.

Tilojen muunneltavuus nousi keskeiseksi keinoksi vastata muuttuviin tarpeisiin ja edistää pitkän aikavälin kustannustehokkuutta. Joustavat ja monikäyttöiset tilaratkaisut voivat tukea niin resurssien tehokasta käyttöä kuin asukkaiden tarpeiden yksilöllistä huomioimista. Haastatteluissa ilmeni, että siirrettävien väliseinien kaltaiset tilojen suunnittelun strategiset valinnat voivat paitsi lisätä tilojen käyttöastetta, myös vähentää korjauskustannuksia ja ympäristövaikutuksia. Tällaiset ratkaisut eivät kuitenkaan aina ole helppoja toteuttaa, sillä lyhyen aikavälin kustannuspaineet ja budjettirajoitteet voivat estää pitkäjänteisten hyötyjen realisoitumisen. Tämä havainto vahvistaa, että palveluntuottajien on kehitettävä taloudellisen päätöksenteon prosesseja, jotka tukevat pitkän aikavälin arvonluontia.

Kustannustehokkuuden osalta tutkimus toi esiin tärkeitä havaintoja liittyen prosessien kehittämiseen, mittaristojen käyttöön ja kokonaisvaltaisen taloudellisen näkemyksen puutteisiin. Kustannustehokkuus ei ole pelkkää kulujen leikkaamista, vaan strateginen kokonaisuus, jossa taloudelliset ja toiminnalliset tavoitteet yhdistyvät lisäarvoa sekä

organisaatiolle että asukkaille tuottavalla tavalla. Haastatteluaineisto paljasti, että yksikkökohtainen budjettiajattelu rajoittaa organisaation kykyä nähdä taloudellisuuden kokonaisuus, ja mittaristojen yksipuolisuus kaventaa strategista suunnittelua. Tämä osoittaa, että taloudellisuuden parantaminen vaatii paitsi resurssien tehokasta hallintaa myös kulttuurisia ja rakenteellisia muutoksia organisaation toimintatavoissa.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että palveluntuottajan on yhdistettävä yhteisöllisyyden edistäminen, tilojen muunneltavuuden hyödyntäminen ja kustannustehokkuuden tavoittelu osaksi kokonaisvaltaista strategiaa. Tämä ei ole mahdollista ilman rakenteellisten ja kulttuuristen esteiden purkamista, ennakoivaa päätöksentekoa ja taloudellisen ajattelun uudistamista. Näiden osa-alueiden onnistunut toteutus voi tuoda palveluntuottajalle taloudellisia ja toiminnallisia hyötyjä sekä parantaa samalla asukkaiden hyvinvointia ja elämänlaatua.

Johtopäätökset tarjoavat pohjan, jonka varaan voidaan rakentaa konkreettisia suosituksia ja toimintamalleja palveluntuottajille. Ne korostavat, että ikäihmisten asumispalveluiden kehittäminen ei ole vain teknisten tai taloudellisten ratkaisujen etsimistä, vaan myös syvällistä ymmärrystä siitä, miten tila, toiminta ja ihmissuhteet kietoutuvat yhteen tuottaen arvoa kaikille osapuolille.

8.2 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tutkimuskysymyksiin vastaaminen on keskeinen osa tätä opinnäytetyötä, sillä sen kautta tarkastellaan tutkimuksen keskeisiä teemoja ja niiden suhdetta tutkimusaineistoon sekä teoreettiseen viitekehykseen. Tässä osiossa vedetään yhteen haastatteluaineiston analyysistä ja teorioista nousseet keskeiset havainnot, jotka vastaavat asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tavoitteena on paitsi vastata kysymyksiin, myös tarjota syvällisempää ymmärrystä siitä, miten tutkimuksessa tarkastellut ilmiöt, kuten tilojen muunneltavuus, kustannustehokkuus ja yhteisöllisyyden vaikutukset, voivat tukea ikäihmisten asumisratkaisujen kehittämistä.

Tutkimuskysymyksiä lähestytään yksitellen, ja jokaisessa alaluvussa esitetään aineiston analyysin keskeiset löydökset sekä niiden suhde tutkimuksen viitekehykseen. Erityistä huomiota kiinnitetään siihen, miten tutkimuskysymysten vastaukset tuovat uutta ymmärrystä ja voivat tukea käytännön kehittämistyötä palveluntarjoajien näkökulmasta.

8.2.1 Tutkimuskysymys 1: Miten ikäihmisten yhteisölliset ja muunneltavat tilat voivat vaikuttaa palveluntuottajan kilpailukykyyn?

Tutkimuskysymyksenä oli selvittää, miten ikäihmisten yhteisölliset ja muunneltavat tilat vaikuttavat palveluntuottajan kilpailukykyyn. Kilpailukykyä tarkasteltiin erityisesti kustannustehokkuuden, asiakastyytyväisyyden ja markkinoilla erottumisen näkökulmasta. Tutkimus pohjautui teemahaastatteluihin, joiden avulla saatiin laadullista aineistoa ikäihmisten asumisratkaisujen erityispiirteistä, sekä kirjallisuuskatsaukseen, joka antoi teoreettisen viitekehysten kilpailukykyyn ja muunneltavuuden analyysille. Haastattelujen ja teorian yhteensovittaminen mahdollisti kattavan vastauksen muodostamisen tutkimuskysymykseen, ottaen huomioon sekä käytännön kokemukset että akateemiset näkemykset.

Opinnäytetyössä kävi ilmi, että muunneltavat tilat ovat palveluntuottajan kilpailukykyyn kannalta keskeinen tekijä, sillä ne mahdollistavat tilojen joustavan käytön muuttuvien asiakastarpeiden mukaisesti. Häkkisen ja Ala-Kotilan (2019) tutkimus muunneltavuuden taloudellisista hyödyistä sai tukea haastatteluista, joissa korostettiin tilojen käytön tehokkuuden ja kustannussäästöjen merkitystä. Muunneltavat tilat vähentävät tarvetta rakentaa erillisiä, kiinteitä tiloja eri tarkoituksiin, mikä paitsi säästää resursseja, myös mahdollistaa nopean reagoinnin asukkaiden muuttuneisiin tarpeisiin. Erityisesti haastateltava H5 nosti esiin, kuinka tilojen muunneltavuus on strateginen etu, joka mahdollistaa esimerkiksi yhteisöllisten tilojen käytön erilaisissa tapahtumissa ja yksityisten tilojen joustavan muokkauksen. Tämä havainto resonoi Porterin (1985) ajatuksen kanssa siitä, että kilpailuetu syntyy kyvystä tuottaa arvoa asiakkaille tavalla, joka erottaa organisaation kilpailijoistaan.

Toinen keskeinen havainto liittyi yhteisöllisyyden vaikutukseen kilpailukykyyn. Haastatteluissa toistui näkemys, että yhteisöllisyyttä tukevat ratkaisut, kuten yhteiset oleskelualueet ja asukastoimikuntamallit, parantavat asukkaiden kokemaa elämänlaatua ja tyytyväisyyttä. Tämä puolestaan lisää asiakasuskollisuutta ja palveluiden houkuttelevuutta uusille asiakkaille. Isolan ym. (2017) mukaan osallisuuden kokemus parantaa asukkaiden hyvinvointia, mikä näkyy myös heidän aktiivisena osallistumisenaan yhteisön toimintaan. Tämä vahvistaa organisaation mainetta asiakaslähtöisenä ja inhimillisenä toimijana, mikä on merkittävä kilpailuetu tiukasti kilpailluilla markkinoilla. Haastateltava H3:n kritiikki pinnallisesta osallistamisesta toi kuitenkin esiin, että pelkkä yhteisöllisyyden korostaminen ilman asukkaiden todellista osallisuutta voi johtaa pettymyksiin ja negatiivisiin vaikutuksiin.

Kilpailukykyyn kehittämisen kannalta keskeiseksi nousi myös kustannustehokkuuden ja laadun välinen tasapaino. Meklinin (2009) mukaan kilpailukykyä voidaan parantaa optimoimalla resurssien käyttöä ja tehostamalla toimintaprosesseja. Haastatteluista kävi ilmi, että palveluntuottajat pyrkivät löytämään ratkaisuja, jotka sekä lisäävät asiakkaiden

tyytyväisyyttä että vähentävät turhia kuluja. Esimerkiksi H1:n huomio maksujärjestelmien joustavuuden tarpeesta osoitti, että asiakaslähtöiset innovaatiot voivat tuoda kustannustehokkuutta tukevia ratkaisuja. Tämä tukee Määtän ja Ojalan (2005) tasapainoisen onnistumisstrategian ajatusta, jossa organisaation kilpailukyky syntyy vaikuttavuuden, taloudellisen kestävyuden ja uudistumiskyvyn tasapainosta.

Tutkimuksessa tunnistettiin myös kriittisiä haasteita. Muunneltavuuden ja yhteisöllisyyden toteuttaminen vaatii investointeja, jotka voivat lisätä kustannuksia lyhyellä aikavälillä. Lisäksi markkinoiden kilpailutilanne ja rahoitusrakenteet, kuten ARA-tuen rajaukset, voivat rajoittaa palveluntuottajien mahdollisuuksia toteuttaa innovatiivisia tilaratkaisuja. Häkkisen ja Ala-Kotilan (2019) huomio siitä, että liian kalliit tai monimutkaiset ratkaisut voivat heikentää kannattavuutta, heijastui haastatteluissa esiin nousseisiin huoliin taloudellisista paineista. Tämä korostaa strategisen suunnittelun ja pitkäjänteisen kehittämisen merkitystä.

Tutkimuskysymykseen vastauksena voi tiivistää, että yhteisölliset ja muunneltavat tilat voivat merkittävästi vahvistaa palveluntuottajan kilpailukykyä. Ne parantavat kustannustehokkuutta, lisäävät asiakastytyväisyyttä ja vahvistavat organisaation markkina-asemaa. Tämä edellyttää kuitenkin tarkkaa tasapainoa taloudellisten realiteettien ja asiakkaiden odotusten välillä sekä jatkuvaa innovointia ja reagoitukykyä.

8.2.2 Tutkimuskysymys 2: Miten tilojen muunneltavuus edistää kustannustehokkuutta ikäihmisten asumisratkaisuihin

Tilojen muunneltavuuden vaikutus kustannustehokkuuteen on monisyinen ja strategisesti merkittävä kysymys, johon opinnäytetyö pyrki tarjoamaan vastauksen yhdistämällä laadullista haastatteluaineistoa aiheesta jo olemassa olevaan teoriaan mahdollistaen laaja-alaisen ja kriittisen tarkastelun. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten tilojen muunneltavuus tukee kustannustehokkuuden parantamista ja miten näitä vaikutuksia voidaan mitata.

Haastateltavat korostivat, että muunneltavuus on erityisen tärkeä tekijä, kun organisaatio pyrkii reagoimaan käyttäjien muuttuviin tarpeisiin ja ennakoimattomiin olosuhteisiin. Näkemykset vahvistivat teoreettisia huomioita, kuten Krokforsin (2013) typologisen joustavuuden käsitettä, joka alleviivaa rakenteellisesti mukautuvien tilojen merkitystä kustannustehokkuuden ja pitkän aikavälin kestävyuden kannalta. Haastateltavien mukaan muunneltavuuden suurimmat hyödyt näkyvät tilojen käyttöasteen parantumisena ja vähentyneenä tarpeena tehdä suuria ja kalliita rakennemuutoksia. Tällainen havainto resonoi Häkkisen ja Ala-Kotilan (2019) näkemyksen kanssa siitä, että muunneltavuuden strategiset vaikutukset ulottuvat pitkälle tulevaisuuteen ja tuovat merkittävää taloudellista lisäarvoa.

Kustannustehokkuuden mittaaminen tilojen muunneltavuuden yhteydessä osoittautui haastavaksi, sillä lyhyen aikavälin kustannussäästöt ovat usein helpommin mitattavissa kuin pitkän aikavälin epäsuorat hyödyt. Haastatteluaineisto nosti esiin organisaatioiden taipumuksen painottaa budjettiseurantaa ja suoria kustannuksia, mikä Meklinin (2009b) mukaan voi kaventaa päätöksentekoa ja johtaa strategisesti epäedullisiin valintoihin. Velasquezin ym. (2013) käsittelemä kustannustietoisuus tarjoaa tähän kriittisen näkökulman: ilman kokonaisvaltaista kustannustietoisuutta organisaatiot voivat jättää huomiotta ne säästöt ja hyödyt, jotka syntyvät pitkän aikavälin toiminnan optimoinnin ja tilojen monikäyttöisyyden myötä.

Vaikka muunneltavuus tarjoaa merkittäviä etuja, tutkimus toi esiin myös siihen liittyviä kriittisiä näkökulmia. Haastatteluissa korostettiin, että muunneltavuuden alkuvaiheen kustannukset voivat olla korkeat, mikä saattaa vaikeuttaa sen toteuttamista organisaatioissa, joissa lyhyen aikavälin budjettitavoitteet hallitsevat päätöksentekoa. Tämä havainto tukee Kamenskyn (2010) kritiikkiä, jonka mukaan strategisten investointien toteuttamista haittaa usein lyhytjänteinen taloudellinen ajattelu. Lisäksi de Brujin (2002) varoittaa, että organisaatiot voivat keskittyä suoritusmittareihin tavalla, joka ohjaa huomion pois kokonaisvaltaisista hyödyistä, kuten tilojen tarjoamista pitkän aikavälin kustannussäästöistä ja toimintaprosessien tehostumisesta.

Haastatteluaineistossa korostui erityisesti, että muunneltavuuden todelliset hyödyt tulevat näkyviin, kun tilojen joustavuus mahdollistaa niiden monikäyttöisyyden ja resurssien tehokkaan jakamisen. Näkemykset tukivat myös Järvenpään ym. (2013) ehdotusta siitä, että objektiivisen ja subjektiivisen tiedon yhdistäminen on keskeistä kustannustehokkuuden arvioinnissa. Haastateltavat painottivat, että tilojen suunnittelussa tulee huomioida sekä käyttäjien lyhyen aikavälin tarpeet että pitkän aikavälin potentiaali, jotta kustannustehokkuus voi realisoitua kokonaisvaltaisesti.

Kriittisenä havaintona esiin nousi, että muunneltavuuden hyödyt jäävät helposti toteutumatta, jos organisaatio ei panosta riittävästi mittaristojen ja strategioiden kehittämiseen. Meklinin (2009b) mukaan laadulliset mittarit, jotka huomioivat epäsuorat hyödyt ja pitkän aikavälin vaikutukset, ovat keskeisiä tällaisessa arvioinnissa. Samalla Häkkisen ja Ala-Kotilan (2019) analyysi tilojen käyttöasteen ja monikäyttöisyyden merkityksestä korostaa, että organisaatioiden tulee kehittää mittareita, jotka mahdollistavat joustavuuden täyden taloudellisen potentiaalin tunnistamisen.

Tutkimuskysymykseen voidaan vastata toteamalla, että tilojen muunneltavuus edistää kustannustehokkuutta merkittävästi erityisesti elinkaarikustannusten hallinnassa ja resurssien käytön optimoinnissa. Sen täysimääräinen hyödyntäminen kuitenkin edellyttää, että

organisaatiot kehittävät strategisia mittareita ja pitkäjänteisiä päätöksentekomalleja, jotka mahdollistavat muunneltavuuden tuomien epäsuorien hyötyjen tunnistamisen ja maksimoinnin. Haastattelujen ja teorian yhdistäminen vahvistaa näkemystä, että muunneltavuuden arvon tunnistaminen vaatii paitsi käytännöllistä suunnittelua myös kulttuurista muutosta organisaatioissa, joissa lyhyen aikavälin taloudellinen ajattelu on perinteisesti ollut hallitseva.

8.2.3 Tutkimuskysymys 3: Miten yhteisöllisyys ja sosiaalinen ympäristö vaikuttavat asukkaiden elämänlaatuun ja palveluiden vaikuttavuuteen?

Yhteisöllisyyden ja sosiaalisen ympäristön vaikutukset asukkaiden elämänlaatuun ja palveluiden vaikuttavuuteen ovat monisyinen kokonaisuus, joka kietoutuu niin fyysisten tilojen suunnitteluun, sosiaalisiin käytäntöihin kuin yksilön subjektiivisiin kokemuksiin. Opinnäyte työ yhdisti teemahaastatteluissa esiin nousseet käytännön näkemykset laajaan teoreettiseen viitekehykseen, mikä mahdollisti syvällisen ja kriittisen tarkastelun. Tämä lähestymistapa toi esiin yhteisöllisyyden moniulotteisuuden ja paljasti sekä sen mahdollisuuksia että sen toteuttamiseen liittyviä haasteita. Haastatteluaineisto ja teoria osoittavat, että yhteisöllisyys ei ole vain hyvinvoinnin edistäjä, vaan sillä on syvällisiä vaikutuksia asukkaiden sosiaaliseen pääomaan, turvallisuuden tunteeseen ja elämänlaadun kokemiseen. Samalla esiin nousee kriittisiä haasteita ja kysymyksiä, jotka liittyvät yhteisöllisyyden ylläpitämiseen ja sen taloudellisten hyötyjen konkretisoimiseen.

Haastatteluissa korostui yhteisöllisyyden merkitys arjen hyvinvoinnille. H8:n mukaan jo pelkkä ihmisten läsnäolo ja mahdollisuus osallistua yhteisön toimintaan voivat vähentää yksinäisyyttä ja lisätä yhteenkuuluvuuden tunnetta. Tämä havainto tukee Hyypän (2002) käsitystä siitä, että laadukkaat sosiaaliset suhteet ovat elintärkeitä niin psyykkiselle kuin fyysiselle terveydelle. Haastatteluaineisto korostaa, että yhteisöllisyys ei vaadi muodollisia puitteita tai monimutkaisia rakenteita, vaan myös arkiset kohtaamiset ja yksinkertaiset vuorovaikutustilanteet voivat luoda elämään merkitystä. Tämä tuo esille sen, että yhteisöllisyyden suunnittelussa on tärkeää varmistaa, että ihmisillä on mahdollisuus kohdata luonnollisesti ja vaivattomasti.

Yhteisöllisyyden ja turvallisuuden tunteen välinen suhde nousi esiin erityisesti H4:n havainnoissa, joissa korostettiin ympärivuorokautisen valmiuden ja muiden tukipalveluiden merkitystä. Turvallisuuden tunteen todettiin olevan keskeinen osa elämänlaatua, ja se voidaan saavuttaa taloudellisesti kestäväällä tavalla, jos se integroidaan osaksi yhteisöllistä toimintaa. Tämä tukee Rappen ym. (2018) näkemyksiä siitä, että turvallisuusratkaisut, kuten yhteisten tilojen saavutettavuus ja helposti saatavat palvelut, eivät ainoastaan paranna asukkaiden subjektiivista hyvinvointia, vaan myös edistävät heidän kykyään elää itsenäistä ja

aktiivista elämää. Haastateltavat korostivat, että turvallisuuden tunne ei ole pelkästään fyysinen kokemus, vaan se syntyy myös sosiaalisesta ympäristöstä ja yhteisön tuesta.

Samalla nousi esiin kriittisiä näkökulmia, jotka liittyvät yhteisöllisyyden toteutukseen ja sen pitkäjänteiseen ylläpitoon. H5 painotti, että yhteisöllisyyttä tukevat rakenteet eivät riitä itsensä luomaan vuorovaikutusta, vaan ne vaativat rinnalleen aktiivista toimintaa ja osallisuuden tukemista. Tämä havainto tukee Krögerin (2015) kritiikkiä siitä, että pelkkä yhteisten tilojen olemassaolo ei takaa niiden käyttöä. On välttämätöntä, että tiloja ja toimintoja suunnitellaan niin, että ne aktivoivat asukkaita ja tukevat heidän arkeaan. Jos tällainen suunnitelmallisuus puuttuu, yhteisöllisyys voi jäädä pelkäksi ideaaliksi, jonka vaikutukset eivät toteudu käytännössä.

Osallisuuden kokemus osoittautui haastatteluaineistossa keskeiseksi yhteisöllisyyden ja elämänlaadun edistäjäksi. H6 toi esiin, että asukkaiden aito osallistaminen päätöksentekoon ja yhteisön suunnitteluun voi lisätä palvelujen vaikuttavuutta ja yhteisöllisyyden kokemusta. Tämä tukee Nivala ja Ryyänen (2013) ajatusta siitä, että osallisuus on moniulotteinen ja henkilökohtainen kokemus, joka ei synny pelkästään muodollisista rakenteista, vaan merkityksellisestä vuorovaikutuksesta. Kuitenkin esiin nousi myös riski siitä, että osallisuudesta tulee näennäistä, jos se ei perustu asukkaiden aitoihin tarpeisiin ja kokemuksiin.

Yhteisöllisyyden vaikutus palveluiden vaikuttavuuteen liittyi erityisesti vertaistuen merkitykseen. H5 totesi, että yhteisöllisyys voi täydentää ammatillista hoivaa ja vähentää palveluiden kuormitusta. Tämä havainto liittyy Jyrkämän (2008a) toimijuusteoriaan, joka korostaa yhteisön merkitystä yksilön elämänhallinnan ja valintamahdollisuuksien tukemisessa. Samalla kuitenkin painotettiin, että vaikka yhteisöllisyys on tärkeä osa hyvinvoinnin kokonaisuutta, se ei voi yksinään vastata perustarpeisiin, kuten terveyden ja turvallisuuden turvaamiseen. Näiden tarpeiden täyttäminen muodostaa välttämättömän perustan, jota yhteisöllisyys voi täydentää ja vahvistaa. Tämä havainto tuo esiin Maslowin tarvehierarkian ajatuksen siitä, että sosiaaliset ja psyykkiset tarpeet voivat täytyä vasta, kun perustarpeet on tyydytetty.

Kriittinen näkökulma liittyi myös yhteisöllisyyden taloudellisten hyötyjen mittaamiseen. H6 huomautti, että pitkän aikavälin hyödyt, kuten pienentynyt terveydenhuollon kuormitus ja lisääntynyt asukastyytyväisyys, jäävät helposti huomiotta, jos organisaatioiden päätöksenteko perustuu lyhyen aikavälin kustannustavoitteisiin. Tämä tukee Meklinin (2009b) ja Velasquezin ym. (2013) havaintoja siitä, että kustannustietoisuuden kehittäminen on välttämätöntä, jotta yhteisöllisyyden epäsuorat hyödyt voidaan tunnistaa ja hyödyntää täysimääräisesti.

Päätelmänä voidaan todeta, että yhteisöllisyys ja sosiaalinen ympäristö vaikuttavat merkittävästi asukkaiden elämänlaatuun ja palveluiden vaikuttavuuteen, mutta niiden täysi potentiaali voidaan saavuttaa vain, jos ne otetaan osaksi strategista suunnittelua ja päivittäistä toimintaa. Yhteisöllisyyden toteuttaminen vaatii sekä rakenteellisia investointeja että kulttuurista muutosta, jossa organisaatioiden lyhytjänteinen ajattelu korvataan pitkäjänteisellä, arvoa tuottavalla lähestymistavalla. Vaikka yhteisöllisyys tuo mukanaan monia hyötyjä, sen onnistunut toteutus edellyttää tarkkaa tasapainottelua taloudellisten ja inhimillisten tavoitteiden välillä. Tämä asettaa haasteita, mutta myös avaa mahdollisuuksia luoda ympäristöjä, joissa jokainen voi elää täyttä ja merkityksellistä elämää.

8.3 Suositukset palveluntuottajalle

1. Tilojen muunneltavuuden hyödyntäminen

1.1 Investoi muunneltaviin rakenteisiin, jotka lisäävät tilojen joustavuutta, vaikka alkuinvestointi olisikin suurempi

Modulaariset, eli jaettavat rakenteet, tarjoavat mahdollisuuden muokata tiloja erilaisiin käyttötarkoituksiin ja käyttäjäryhmien tarpeisiin. Tämä vähentää samalla rakennuskustannuksia pitkällä aikavälillä.

Rakentamislaki (751/2023): Modulaarisuus on keskeinen keino lisätä rakennusten käytettävyyttä ja pidentää niiden elinkaarta, tukien samalla kestävän kehityksen tavoitteita.

Krokfors (2013): Typologinen joustavuus mahdollistaa tilojen mukauttamisen tulevaisuuden tarpeisiin ilman merkittäviä lisäkustannuksia tai rakenteellisia muutoksia.

Kotilainen, Hedman ja Heikkinen (2015): Modulaariset ratkaisut eivät ainoastaan lisää kustannustehokkuutta, vaan myös edistävät tilojen monikäyttöisyyttä ja parantavat niiden käyttöastetta.

1.2 Integroi siirrettävät väliseinät osaksi rakennuksen perusrakennetta

Siirrettävät väliseinät mahdollistavat tilojen muokkaamisen nopeasti ja edullisesti, mikä vastaa käyttäjien muuttuviin tarpeisiin ja vähentää tarvetta suuriin rakenteellisiin muutoksiin.

Häkkinen ja Ala-Kotila (2019): Siirrettävien väliseinien avulla rakennusten käyttöastetta voidaan nostaa merkittävästi, ja ne tukevat joustavaa tilankäyttöä.

Tarpio (2015): Ennakoivat rakenteelliset ratkaisut, kuten siirrettävät väliseinät, vähentävät korjauskustannuksia ja lisäävät tilojen monipuolisuutta.

Sekki, Andelin, Airaksinen ja Saari (2016): Joustavat rakenteet parantavat tilojen käyttöastetta ja energiatehokkuutta, mikä on keskeinen tekijä kustannustehokkuuden parantamisessa.

1.3 Hyödynnä modulaarisia kalusteratkaisuja, jotka tukevat tilojen monikäyttöisyyttä

Siirrettävät huonekalut ja helposti muokattavat modulaariset kiintokalusteet tarjoavat kustannustehokkaan tavan lisätä tilojen joustavuutta ja mukautuvuutta.

Durrett (2009): Monikäyttöiset kalusteet tukevat arjen joustavuutta ja edistävät yhteisöllisyyttä, kun tiloja voidaan muokata helposti eri käyttötarkoituksiin.

Hakaste (2015): Avoimen rakentamisen periaatteet, kuten modulaariset kalusteet, luovat puitteet monikäyttöisille tiloille ja tukevat käyttäjälähtöisyyttä.

Räsänen (2018): Kalusteratkaisut, jotka ovat helposti muunneltavia, lisäävät tilojen käyttöastetta ja vähentävät niiden uudistamistarpeita, mikä parantaa sekä käyttäjäkokemusta että kustannustehokkuutta.

2. Kustannustehokkuuden parantaminen

2.1 Ota käyttöön kokonaistaloudellisuuden arviointimallit päätöksenteossa

Kokonaistaloudellisuuden arviointimallit auttavat organisaatioita tarkastelemaan investointien pitkän aikavälin vaikutuksia ja epäsuoria hyötyjä, mikä estää lyhytnäköiset budjettileikkaukset.

Meklin (2009b): Kokonaistaloudellisuuden huomioiminen edellyttää resurssien optimointia, jossa yhdistyvät taloudellisuus, tuottavuus ja vaikuttavuus.

Velasquez ym. (2013): Kustannustietoisuuden kehittäminen organisaatiossa mahdollistaa laajempien taloudellisten vaikutusten arvioinnin ja tukee strategista päätöksentekoa.

Schiele (2007): Strategisen kypsyyden lisääminen päätöksenteossa auttaa yhdistämään lyhyen aikavälin kustannustavoitteet pitkän aikavälin hyötyihin.

2.2 Kehitä mittaristoja, jotka huomioivat kustannustehokkuuden ja vaikuttavuuden yhdistelmän

Laadullisten ja määrällisten mittareiden yhdistäminen varmistaa, että organisaatiot pystyvät seuraamaan paitsi kustannuksia myös palveluiden laatua ja vaikuttavuutta.

Porter (1985): Kustannustehokkuuden strategiat eivät saa heikentää asiakkaan kokemaa arvoa, joten mittaristojen tulee yhdistää taloudelliset ja laadulliset näkökulmat.

Määttä ja Ojala (2005): Tasapainoisen onnistumisstrategian mukaiset mittarit varmistavat, että toiminnan taloudelliset ja inhimilliset tavoitteet pysyvät tasapainossa.

Järvenpää ym. (2013): Objektiivisen ja subjektiivisen tiedon yhdistäminen mittareissa parantaa päätöksentekoa ja tukee kokonaisvaltaista kustannustehokkuutta.

2.3 Panosta prosessien optimointiin henkilöstön koulutuksen avulla

Prosessien tehokkuuden parantaminen edellyttää henkilöstön osaamisen kehittämistä, mikä tukee pitkäjänteisesti sekä kustannussäästöjä että toiminnan laatua.

Kamensky (2010): Prosessien optimointi vaatii sekä lyhyen että pitkän aikavälin strategioiden yhdistämistä, jotta organisaatio voi saavuttaa kestävän kilpailuedun.

de Brujin (2002): Innovoinnin ja koulutuksen tukeminen estää suoritusmittarien yksipuolisen käytön haittavaikutuksia ja vahvistaa henkilöstön sitoutumista.

Häkkinen ja Ala-Kotila (2019): Prosessien ja tilojen tehokkuuden yhdistäminen parantaa resurssien käyttöä ja lisää organisaation joustavuutta.

3. Tilojen muunneltavuuden ja joustavuuden hyödyntäminen

3.1 Suunnittele tiloja, jotka mukautuvat joustavasti käyttäjien tarpeisiin

Tilojen suunnittelussa on tärkeää varmistaa, että ne pystyvät mukautumaan käyttäjien muuttuviin tarpeisiin elinkaarensa aikana. Joustavuus mahdollistaa tilojen käytön erilaisten tilanteiden mukaan, mikä parantaa niiden pitkäaikaisuutta ja säilyttää niiden käyttökelpoisuuden.

Krokfors (2013): Typologinen joustavuus luo edellytykset tilojen monikäyttöisyydelle ja mukautuvuudelle, vastaten käyttäjien elämänkaaren aikana muuttuviin tarpeisiin.

Tarpio (2015): Jos tilat eivät kykene mukautumaan asukkaidensa tarpeisiin, ne voivat menettää käyttökelpoisuutensa, mikä voi johtaa tilojen uudistamisen tai jopa purkamisen tarpeeseen.

Hakaste (2015): Rakennusten suunnittelussa tulee huomioida kiinteiden ja muunneltavien osien välinen tasapaino. Kiinteät osat muodostavat rakennuksen pysyvän ytimen, kun taas muunneltavat osat mahdollistavat tilojen sopeuttamisen käyttäjien tarpeisiin ilman suuria rakenteellisia muutoksia.

3.2 Kehitä suunnittelumalleja, jotka tukevat tilojen elinkaaren hallintaa

Tilojen pitkäjänteinen suunnittelu auttaa optimoimaan resurssien käytön, vähentämään ympäristövaikutuksia ja tukemaan rakennusten käytettävyyttä eri elinkaaren vaiheissa. Tämä lähestymistapa edellyttää joustavuuden ja elinkaariajattelun sisällyttämistä rakennusten suunnitteluun jo varhaisessa vaiheessa.

Partanen (2003): Rakennusten omistajien ja suunnittelijoiden tulee ottaa huomioon paitsi loppukäyttäjät, myös tilapalveluista vastaavat toimijat. Varhaisessa vaiheessa, kuten hankesuunnittelun aikana, huomioimatta jääneet tarpeet voivat johtaa käytettävyyden ongelmiin, jotka lisäävät kustannuksia ja kuormittavat henkilöstöä.

Häkkinen & Ala-Kotila (2019): Joustavuuden suunnittelustrategiat voivat muodostua pysyviksi rakenteellisiksi ratkaisuksiksi, jotka tukevat rakennusten käytettävyyttä ja elinkaarta.

Sekki ym. (2016): Elinkaariajattelu korostaa tilojen monikäyttöisyyttä ja energiankäytön optimointia, mikä vähentää kokonaiskustannuksia.

3.3 Hyödynnä teknologisia ratkaisuja palveluiden ja turvallisuuden tukemisessa

Teknologian hyödyntäminen tarjoaa mahdollisuuden parantaa tilojen käytettävyyttä ja lisätä turvallisuuden tunnetta. Innovatiiviset ratkaisut voivat tukea palveluiden parempaa saavutettavuutta ja käyttöastetta, erityisesti ikäystävällisessä asumisympäristössä.

Kamensky (2010): Teknologian lisäämä läpinäkyvyys ja kustannustehokkuus tukevat organisaatioiden strategisia tavoitteita, kuten resurssien tehokasta kohdentamista ja kilpailukyvyyn parantamista.

Long ja Vickers-Koch (1995): Yritysten tulee tunnistaa arvoketjuistaan teknologioita ja osaamisalueita, jotka tuovat taloudellista etua ja mahdollistavat asiakaslähtöisyyden vahvistamisen.

STM:n Kansallinen Ikäohjelma (2020): Ikäystävällisten ympäristöjen kehittäminen edellyttää teknologian hyödyntämistä osana kokonaisvaltaista saavutettavuuden ja hyvinvoinnin edistämistä.

4. Kustannustehokkuuden ja taloudellisuuden vahvistaminen

4.1 Optimoit prosessit ja vähennä resurssien hukkaa

Prosessien kehittäminen ja resurssien tehokas käyttö ovat avainasemassa kustannustehokkuuden parantamisessa.

Meklin (2009b): Kustannustehokkuus syntyy taloudellisuuden, tuottavuuden ja vaikuttavuuden tasapainoisesta hallinnasta, jossa resurssien hukan vähentäminen on keskeistä.

Porter (1985): Arvoketjun analyysi paljastaa toimintojen epäkohdat, jolloin prosessien optimointi voi tuottaa merkittäviä kustannussäästöjä ilman laadun heikentymistä.

Velasquez ym. (2013): Kustannustietoisuuden edistäminen organisaatiotasolla lisää prosessien läpinäkyvyyttä ja auttaa resurssien kohdentamisessa strategisesti.

4.2 Hyödynnä kattavaa ja monipuolista mittaristoa taloudellisen toiminnan seurannassa

Mittareiden monipuolistaminen tukee päätöksenteon läpinäkyvyyttä ja auttaa tunnistamaan taloudelliset sekä laadulliset vaikutukset.

Järvenpää ym. (2013): Budjettiseurannan lisäksi tarvitaan ennakoivia mittareita, jotka huomioivat taloudelliset ja toiminnalliset vaikutukset kokonaisvaltaisesti.

Meklin (2009b): Laadullisten mittareiden lisääminen täydentää numeerista analyysiä ja auttaa arvioimaan toiminnan epäsuoria hyötyjä, kuten asiakastyytyväisyyttä.

Schiele (2007): Hankintatoimen maturiteetti ja strategiset mittarit mahdollistavat taloudellisen kestävyuden ja kilpailuedun saavuttamisen.

4.3 Kehitä organisaation taloushallintoa kokonaisvaltaisemmaksi

Yksikkökohtaisen budjettiajattelun sijaan organisaation tulisi siirtyä kohti kokonaisvaltaisempaa taloudenhallintoa. Tämä lähestymistapa mahdollistaa resurssien tehokkaamman hyödyntämisen ja auttaa varmistamaan, että organisaation taloudelliset tavoitteet tukevat laajempia strategisia päämääriä.

Meklin (2009b): Kokonaisvaltainen taloushallinta keskittyy resurssien hukkaan vähentämiseen ja prosessien optimointiin, mikä lisää organisaation toiminnan tehokkuutta ja vaikuttavuutta.

Schiele (2007): Hankintatoimen maturiteettimalli osoittaa, että epäsuorien hyötyjen integrointi strategiseen päätöksentekoon parantaa resurssien hallintaa ja edistää kustannustehokkuutta.

Meklin ym. (2009a): Oikeudenmukaisuuden (equity) lisääminen taloudenhallintaan tuo näkökulman, jossa huomioidaan resurssien jakautuminen ja sosiaalinen kestävyys osana kokonaisuutta.

5. Yhteisöllisyyden ja sosiaalisen hyvinvoinnin tukeminen

5.1 Luo monikäyttöisiä yhteistiloja, jotka edistävät sosiaalista vuorovaikutusta

Yhteistilat mahdollistavat sekä suunnitellut että spontaanit kohtaamiset, jotka vähentävät yksinäisyyttä ja lisäävät asukkaiden aktiivisuutta.

Durrett (2009): Yhteistilat toimivat alustana luonnolliselle vuorovaikutukselle, joka tukee yhteenkuuluvuuden ja osallisuuden tunteita.

Hyyppä (2002): Sosiaalinen pääoma lisää hyvinvointia ja ennaltaehkäisee yksinäisyyden kielteisiä vaikutuksia.

Isola ym. (2017): Yhteiset tilat mahdollistavat ryhmätoimintaa, joka tukee sosiaalista osallistumista ja yhteisöllisyyttä.

5.2 Vahvista turvallisuuden tunnetta tukevilla ratkaisuilla

Turvallisuus ja yhteenkuuluvuus kulkevat käsi kädessä, ja niiden yhdistäminen luo asukkaille hyvinvointia tukevan ympäristön.

Rappe ym. (2018): Yhteiset tilat ja ympärivuorokautisesti saavutettavat palvelut lisäävät asukkaiden turvallisuuden tunnetta.

Jyrkämä (2008a): Turvallisuus tukee toimijuutta, sillä se antaa yksilöille mahdollisuuden kokea hallinnan tunnetta ja osallistua aktiivisesti yhteisön toimintaan.

Koramo ym. (2023): Turvallisuuden tunnetta tukevat ympäristöt vähentävät asukkaiden passiivisuutta ja edistävät heidän itsenäisyyttään.

5.3 Edistä osallisuutta ja asukkaiden toimijuutta yhteisön päätöksenteossa

Osallisuus vahvistaa yhteisöllisyyttä ja lisää asukkaiden sitoutumista, mikä parantaa heidän elämänlaatuaan.

Toikko & Rantanen (2009): Aidossa osallisuudessa asukkaat osallistuvat päätöksentekoon ja kokevat itsensä merkityksellisiksi yhteisönsä jäseninä.

Nivala & Ryyänen (2013): Osallisuuden kokemus lisää yhteenkuuluvuutta ja antaa asukkaille mahdollisuuden vaikuttaa elinympäristöönsä.

Clark ym. (2008): Osallistamisen korkein taso – kumppanuus – varmistaa, että asukkaat ovat aktiivisesti mukana kehittämisprosesseissa ja tuntevat omistajuutta ympäristöönsä.

8.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tämä opinnäytetyö on laadittu tutkimuksen eettisiä periaatteita tarkasti noudattaen, mikä tarkoittaa, että tutkimus on toteutettu alalle asetettujen sääntöjen ja ohjeiden mukaisesti. Hyvä tieteellinen käytäntö on ohjannut työtä, ja siinä on osoitettu kunnioitusta sekä tutkimuksen kohteena olevaa toimeksiantajaa että tutkimusprosessiin osallistuneita kohtaan. Lisäksi tässä opinnäytetyössä on avoimesti tuotu esiin mahdolliset eturistiriidat hyvien eettisten ohjeiden mukaisesti. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 11–18.) Huolellisuus, tarkkuus ja avoimuus ovat tärkeitä osia hyvästä tieteellisestä käytännöstä, kuten Tuomi ja Sarajärvi (2013, 132) mainitsevat. Näitä periaatteita on pyritty noudattamaan läpi koko opinnäytetyön tutkimusprosessin. Jokainen opinnäytetyön vaihe on pyritty kuvaamaan yksityiskohtaisesti, jotta tutkimuksen luotettavuus olisi mahdollisimman selkeää.

Hyvässä tutkimuksessa noudatetaan laadukkaita tieteellisiä periaatteita, jotka liittyvät tutkimuksen luotettavuuteen, uskottavuuteen ja arviointiin. Tämä tarkoittaa tiedeyhteisön hyväksymien toimintatapojen noudattamista, kuten rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta

tutkimuksen kaikissa vaiheissa, tulosten tallentamisessa, esittämisessä sekä arvioinnissa. On tärkeää käyttää eettisesti kestäviä ja tieteellisesti hyväksytyjä menetelmiä sekä varmistaa avoimuus tutkimustuloksia julkaistaessa. Hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti tutkimusprosessin tulee olla yksityiskohtaisesti suunniteltu ja toteutettu tieteellisen tiedon asettamien vaatimusten mukaisesti. Tutkijan vastuulla on varmistaa näiden periaatteiden noudattaminen. Lisäksi on tärkeää kunnioittaa muiden tutkijoiden saavutuksia, arvostaa heidän työtään ja viitata siihen asianmukaisesti omassa tutkimuksessa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 149–150; Hirsjärvi ym. 2015, 26; Kananen 2015, 125.)

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2003, 26) korostavat, että jo tutkimuksen aiheen valinta on itsessään eettinen päätös, ja tutkimusprosessin tulee perustua hyvään tieteelliseen käytäntöön. Työssä on myös kiinnitetty huomiota tutkimuksen luotettavuuteen. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus perustuu siihen, että tutkimusprosessi etenee johdonmukaisesti ja loogisesti (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 11–18.) Tässä opinnäytetyössä esitetty teoriaosuus on suunniteltu huolellisesti, ja tutkimuskysymys on kohdennettu siten, että tulokset ovat mahdollisimman luotettavia ja vastaavat kerättyä aineistoa. Luotettavuuden takaamiseksi katsaukseen valitut artikkelit on seulottu selkeän ja läpinäkyvän prosessin kautta, ja haku- ja valintakriteerit on määritelty tarkasti.

Luotettavuuden takaamisessa on tärkeää huomioida aineiston oleellisuus, riittävyys sekä sen analysointitavat. Samalla analyysin toistettavuus ja arvioitavuus ovat keskeisiä elementtejä (Eskola & Suoranta 2008, 214–215). Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta lisää myös se, että tutkimusprosessin kulku ja aineiston keruu kuvataan tarkasti. (Hirsjärvi ym. 2007, 227). Vahvistaakseni analyysin luotettavuutta, dokumentoin prosessin yksityiskohtaisesti esimerkein. Toin esiin, miten alkuperäiset vastaukset tiivistettiin keskeisiin ilmauksiin, jotka myöhemmin yhdistyivät laajemmiksi alaluokiksi. Alaluokkien pohjalta rakensin pääluokkia, jotka muodostivat tutkimuksen keskeiset käsitteelliset kokonaisuudet. Tavoitteena oli tehdä analyysistä läpinäkyvä ja antaa selkeä kuva siitä, miten tuloksiin päädyttiin.

Luotettavuuden arvioinnissa käytetään usein käsitteitä kuten uskottavuus, siirrettävyys, varmuus ja vahvistavuus. Uskottavuus luotettavuuden mittarina tarkoittaa sitä, kuinka hyvin tutkijan tulkinnat vastaavat tutkittavien henkilöiden tai organisaatioiden omia näkemyksiä tutkittavasta asiasta (Eskola & Suoranta 2008, 152). Hirsjärvi ym. (2007, 226–227) tuovat esiin, että tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida kahden keskeisen käsitteen avulla, jotka ovat reliabiliteetti ja validiteetti. Reliaabelius tarkoittaa sitä, että tutkimustulokset ovat toistettavissa. He esittävät, et jos esimerkiksi kaksi eri tutkijaa saavat saman aineiston perusteella saman tuloksen tai sama henkilö saavuttaa saman lopputuloksen toistuvasti,

tutkimus voidaan katsoa reliabeliksi. Validiteetti puolestaan viittaa siihen, kuinka hyvin käytetyt menetelmät todella mittaavat juuri niitä asioita, joita oli tarkoitus mitata. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa nämä käsitteet eivät kuitenkaan ole yhtä keskeisiä, koska ne soveltuvat paremmin määrälliseen tutkimukseen. Laadullisessa tutkimuksessa tärkein luotettavuuden mittari on tutkimusvälineenä toimiva tutkija itsessään. Tutkijan on oltava tietoinen omasta subjektiivisuudestaan ja pyrittävä mahdollisimman suureen avoimuuteen (Eskola & Suoranta 1998, 211). Eskola ja Suoranta (1998, 211–213) yhtyvät näkemyksissään tutkimuksen siirrettävyyden olevan osa tutkimuksen luotettavuutta. He esittävät, että tutkimuksen ollessa luotettava, on tuloksia oltava sovellettavissa tai yleistää muihin vastaaviin tilanteisiin. Varmuus liittyy siihen, että tutkimuksessa otetaan huomioon myös odottamattomat tai ennalta arvaamattomat tekijät. Vahvistavuus puolestaan tarkoittaa, että tutkimuksen tulokset ovat yhteneväisiä muiden vastaavien tutkimusten kanssa, jotka ovat johtaneet samankaltaisiin löydöksiin. Luotettavuus ja tutkimuksen siirrettävyys on huomioitu merkittävästi myös tässä opinnäytetyön toteutuksessa, sillä kuuluminen toimeksiantajan organisaatioon voi tuoda mukanaan haasteita tutkimuksen objektiivisuuden osalta. Olen kuitenkin pyrkinyt varmistamaan neutraaliuden erityisesti haastattelutilanteissa välttämällä johdattelevia kysymyksiä ja analysoimalla tulokset ainoastaan kerätyn aineiston pohjalta.

Opinnäytetyössä noudatetaan luotettavuuden osalta hyviä tieteellisiä käytäntöjä ja tutkimusetiikkaa. Tärkeää on kunnioittaa osallistujien yksityisyyttä, turvata heidän anonymiteettinsä ja varmistaa, että tutkimuksesta ei aiheudu haittaa tai vahinkoa opinnäytetyöhön osallistuville tahoille. Lähdeviitteet raportoidaan asianmukaisesti, jotta voidaan tunnistaa ja arvioida käytetyt lähteet. Opinnäytetyön luotettavuuden varmistamiseksi pyritään avoimuuteen ja läpinäkyvyyteen opinnäytetyöprosessin kaikissa vaiheissa. Opinnäytetyön lähtökohтана on säilyttää tutkimuksen rehellisyys koko prosessin ajan. Tämä tarkoittaa muun muassa sitä, että tutkimuksen tavoite on ilmaistu selkeästi ja sen toteutustavat on esitetty avoimesti. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 15–18.) Tässä opinnäytetyössä on pyritty käyttämään luotettavaa ja ajantasaista lähdeaineistoa asianmukaisesti viitattuna, alkupeleistä lähdettä kunnioittaen.

8.5 Tietoturva

Tietoturvan huomioiminen on keskeinen osa opinnäytetyön toteutusta. Työelämän edustajan tutkimuslupamenettely on hoidettu asianmukaisesti ja luvan hankkimisesta huolehdittiin ennen tutkimuksen aloittamista. Samalla varmistettiin, että mahdolliset salassapitokysymykset otetaan huomioon ja että tutkimuksen tuloksia käsitellään asianmukaisesti ja luotamuksellisesti. Ennen haastattelujen aloittamista on hankittu toimeksiantajan hyväksyntä haastatteluaineiston keräämiselle. Ennen haastatteluja kaikilta osallistujilta pyydetään

kirjallinen suostumus (liite 1), jossa heitä informoidaan aineiston käsittelytavoista, tutkimuksen tarkoituksesta ja sen julkaisusta. Kaikki aineiston käsittelyvaiheet noudattavat tietoturvan ja yksityisyyden suojan periaatteita tarkasti.

Haastattelujen nauhoittamisessa ja litteroinnissa noudatetaan EU:n yleistä tietosuojasetusta (2016/679). Opinnäytetyössä rekisterinpitäjänä toimii opinnäytetyön tekijä, mikä osaltaan varmistaa, että kaikki tietosuojasetuksen vaatimukset täyttyvät. Haastatteluaineisto käsitellään tietoturvallisesti ja suojataan vahvan tunnistautumisen sekä kaksivaiheisen salasanajärjestelmän avulla. Koko tutkimusprosessin ajan aineistoa säilytetään turvallisesti ja sen sisältö on ainoastaan opinnäytetyön tekijän käytettävissä. Haastattelunauhoitukset ja kirjalliset merkinnät säilytetään ja hävitetään asianmukaisesti heti opinnäytetyön hyväksynnän jälkeen.

Haastateltavien yksityisyyden suojaamiseksi heidät pidetään täysin anonyymeinä. Haastateltavat merkitään aineistossa tunnisteilla, kuten H1, H2, jne. Tämä menettely varmistaa, että haastateltavat eivät ole henkilökohtaisesti tunnistettavissa tutkimustuloksista.

9 Yhteenveto ja pohdinta

9.1 Pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, miten muuntojoustavat tilat voivat edistää kustannustehokkuutta ja kilpailukykyä erityisesti ikäihmisten asumisessa. Tämä tutkimusaihe asetti työn laajuudelle korkeat vaatimukset sen kietoutuessa taloudellisen kestävyuden, yhteisöllisyyden ja tilasuunnittelun kaltaisiin, monimutkaisten ilmiöiden välisiin yhteyksiin. Tutkimuskysymykset muotoiltiin siten, että niiden avulla voitiin tarkastella sekä muuntojoustavuuden välittömiä vaikutuksia että sen laajempaa merkitystä organisaation ja yhteiskunnan tasolla.

Työn aikana kävi ilmi, että aihe oli paitsi monitahoinen myös osin tutkimuksellisesti haastava. Tiedonkeruun ja analyysin edetessä opinnäytetyö paisui laajemmaksi kuin alun perin oletettiin. Tämä oli seurausta siitä, että aiheen moniulotteisuus vaati syvällistä tarkastelua, jotta tutkimuskysymyksiin pystyttiin vastaamaan kattavasti. Vaikka tämä lisäsi työn vaativuutta, se myös rikastutti lopputulosta. Työn laaja-alainen sisältö oli välttämätöntä paitsi tulosten perustelulle myös niiden käytännön sovellettavuuden varmistamiselle. Tässä mielessä opinnäytetyö ylitti sille asetetut ennako-odotukset. Tulosten perusteella voidaan todeta, että työ toi merkittävää lisäarvoa sekä käytännön toiminnan kehittämiseen että teoreettiseen ymmärrykseen muuntojoustavuudesta ikäihmisten kontekstissä.

Tutkimus osoitti, että muuntojoustavuuden tuomat hyödyt ovat sekä taloudellisia että laadullisia. Tiloja voidaan optimoida käyttötarpeiden mukaan, mikä vähentää hukkatilojen määrää ja parantaa resurssien tehokkuutta. Samalla joustavuus mahdollistaa yksilöllisten tarpeiden paremman huomioimisen, mikä heijastuu positiivisesti asukkaiden elämänlaatuun ja asiakaskokemukseen. Erityisesti ikäihmisten asumisessa tämä tarkoittaa, että tilaratkaisut voivat tukea itsenäistä elämää pidempään, mikä vähentää painetta siirtyä kalliimpiin hoivaratkaisuihin. Näiden tulosten perusteella voidaan todeta, että muuntojoustavuus ei ole vain tekninen tai taloudellinen ratkaisu, vaan myös inhimillinen ja strateginen keino vastata väestön ikääntymisen haasteisiin.

Tutkimusmenetelmät tukivat pääosin tutkimuskysymyksiin vastaamista, mutta myös niiden rajoitteet tulivat selvästi esiin. Vaikka haastattelut antoivatkin arvokkaita käytännön näkökulmia, olivat ne rajallisen otannan vuoksi osin alttiita subjektiivisille näkemyksille. Haastateltavien käsitykset kustannustehokkuudesta ja kilpailukyvyvystä heijastivat pääosin heidän omia työroolejaan, eikä näitä käsityksiä voitu aina yhdistää laajempaan organisaation näkökulmaan. Tämä toi esiin tarpeen selkeyttää käsitteitä ja tarkentaa kysymyksenasettelua jo tiedonkeruuvaiheessa, jotta tuloksista saataisiin vertailukelpoisempia.

Opinnäytetyön aikana kävi myös ilmi, että tutkimusalueen hajanaisuus lisäsi analyysin kompleksisuutta. Vaikka kirjallisuuskatsaus tarjosi vankan pohjan tutkimuskysymysten käsittelylle, siihen liittyi myös haasteita. Muuntojoustavuuden tutkimus painottuu pääasiassa toimistotilojen ja julkisten tilojen käyttöön. Yleisesti aiheesta löytyi vain vähän tuoretta tutkimusta, vaikka kirjallisuudessa tunnistettiin ikäihmisten tarpeiden edellyttävän tilojen joustavuutta ja muuntojoustavuuden mahdollisuudet kustannussäästöjen tuottajana. Kirjallisuudessa ei ollut tarkasteltu kilpailuedun ja kustannustehokkuuden yhteyttä muuntojoustavuuteen ikäihmisten kontekstissa, ja tämä näkökulma jäi selvästi huomioimatta. Viitekehys ei käsitellyt lainkaan yhteisöllisyyden, toimijuuden ja kuulluksi tulemisen teorioita. Tämä merkittävä tutkimusaukko tarjoaa tilaisuuden syventää ymmärrystä ja avata uusia näkökulmia näiden teemojen välisiin yhtymäkohtiin. Tämä teki tutkimuksesta erityisen ajankohtaisen ja merkityksellisen. Tuloksista välittyy selkeä viesti siitä, että muuntojoustavuuden potentiaali ulottuu paljon laajemmalle kuin sen nykyinen soveltaminen antaa ymmärtää.

Opinnäytetyön tulokset korostavat muuntojoustavuuden moninaisia hyötyjä, mutta niiden tarkastelussa on tärkeää huomioida myös tuloksiin vaikuttaneet tekijät sekä työn rajoitteet. Yksi keskeinen havainto oli, että kustannustehokkuuden ja kilpailukyvyn välinen suhde on moniulotteinen eikä aina helposti mitattavissa. Haastattelujen analyysi toi esiin, että nämä käsitteet ymmärrettiin eri tavalla organisaation eri tasoilla ja rooleissa. Tämä vaikutti paitsi aineiston keruuseen myös siihen, miten tuloksia voitiin tulkita ja yleistää. Esimerkiksi kustannustehokkuus nähtiin joissakin vastauksissa ensisijaisesti suorina säästöinä, kun taas toisissa se liitettiin laajempaan toiminnan kehittämiseen ja laadun parantamiseen. Tämä käsitteiden monitulkintaisuus haastoi perinteisiä kustannustehokkuuden arviointimenetelmiä ja korosti tarpeen sisällyttää laadullisia mittareita tarkasteluun.

Tulosten kriittisessä tarkastelussa havaittiin myös, että muuntojoustavuuden kustannuksia ja hyötyjä on vaikea arvioida tarkasti ilman pitkän aikavälin seuranta. Vaikka tutkimus toi esiin muuntojoustavuuden mahdollisuudet lisätä tilojen käyttöastetta ja vähentää hukkatilaa, näiden vaikutusten rahallista arvoa oli haastavaa määritellä tarkasti. Tämä laajempi tarkastelukulma toi tutkimukseen syvyyttä, mutta samalla se korosti aiheen monitulkintaisuutta ja monimutkaisuutta.

Lisäksi tutkimuksen rajaukset vaikuttivat siihen, miten tuloksia voidaan soveltaa laajemmin. Tutkimus kohdistui vain yhteen organisaatioon, mikä tarkoittaa, että tulosten yleistettävyyttä tulee tarkastella varovaisesti. Toimeksiantajan toiminta on erityislaatuista voittoa tavoittelemattomana organisaationa, jossa taloudellisia resursseja käytetään sosiaalisen hyödyn maksimoimiseen. Tämä eroaa merkittävästi kaupallisista toimijoista, mikä voi rajoittaa joidenkin tulosten sovellettavuutta muihin toimintaympäristöihin. Samalla kuitenkin juuri tämä

lähtökohta teki tutkimuksesta erityisen merkityksellisen toimeksiantajan näkökulmasta, sillä se tarjosi uutta tietoa siitä, miten heidän toimintaansa voidaan kehittää vastaamaan paremmin sekä asukkaiden tarpeisiin, sosiaaliseen vastuunkantoon että taloudellisiin haasteisiin.

Näistä rajoitteista huolimatta opinnäytetyö onnistui tarjoamaan merkittävää lisäarvoa toimeksiantajalle. Tulokset eivät vain täyttäneet toimeksiantajan tavoitteita, vaan myös ylittivät ne, tuoden esiin uusia näkökulmia ja sovellusmahdollisuuksia. Erityisesti muuntojoustavuuden laaja-alainen tarkastelu taloudellisten, laadullisten ja inhimillisten vaikutusten kautta avasi keskustelua siitä, kuinka tilasuunnittelua voidaan käyttää strategisena työkaluna organisaation kehittämisessä ja missioon vastaamisessa. Tämä osoittaa, että työn kattavuus ja perusteellisuus olivat ratkaisevan tärkeitä tutkimuskysymysten käsittelyssä ja tulosten sovellettavuuden varmistamisessa.

Opinnäytetyön tulokset eivät pelkästään vastanneet esitettyihin tutkimuskysymyksiin, vaan ne toivat myös uutta tietoa muuntojoustavuuden merkityksestä laajemmassa yhteiskunnallisessa ja organisaation strategisessa viitekehyksessä. Tämä osoittaa, että tutkimusaiheen monitahoinen lähestymistapa oli perusteltu. Tämä syvällisempi näkökulma on erityisen tärkeä nykyisessä yhteiskunnallisessa tilanteessa, jossa väestön ikääntyminen, resurssien rajallisuus ja kestävän kehityksen vaatimukset luovat uusia paineita asuinympäristöjen suunnittelulle.

Yksi opinnäytetyön merkittävimmistä löydöksistä oli, että muuntojoustavuuden vaikutukset ulottuvat taloudellisten mittareiden ulkopuolelle. Laatu, yhteisöllisyys ja elämänlaatu nousivat keskeisiksi teemoiksi, joiden kautta muuntojoustavuuden todellista arvoa voidaan tarkastella. Tämä näkökulma haastaa perinteisen tavan mitata kustannustehokkuutta pelkkien rahallisten säästöjen kautta. Opinnäytetyö osoitti, että tilojen tarkoituksenmukainen suunnittelu voi lisätä asukkaiden hyvinvointia ja samalla parantaa henkilöstön työolosuhteita, mikä puolestaan heijastuu parempaan asiakaskokemukseen.

Tulokset herättävät myös kysymyksiä siitä, kuinka muuntojoustavuuden hyödyt voitaisiin kommunikoida paremmin päättäjien ja rakennussuunnittelijoiden kaltaisille eri sidosryhmille. Tutkimus osoitti, että tilaratkaisujen kustannustehokkuus ei aina avaudu yksiselitteisesti, sillä hyödyt voivat ilmetä epäsuorasti ja pitkällä aikavälillä. Tämä luo haasteita sekä mittarien kehittämiselle että päätöksenteon tueksi tarvittavan tiedon esittämiselle. Jotta muuntojoustavuuden potentiaalia voidaan hyödyntää täysimääräisesti, on tärkeää, että organisaatiot ja päättäjät ymmärtävät sen kokonaisvaltaiset vaikutukset ja pitkäaikaiset hyödyt.

Tutkimuksen laajempi merkitys liittyy myös kestävään kehitykseen ja resurssien tehokkaampaan käyttöön. Muuntojoustavuuden periaatteet tukevat elinkaariajattelua, jossa

rakennukset mukautetaan joustavasti muuttuviin tarpeisiin. Tämä vähentää tilojen vajaa-käyttöä ja parantaa niiden käyttöastetta, tehden ratkaisuista paitsi taloudellisesti kannattavia myös ympäristön kannalta kestävämpiä. Samalla muuntojoustavuus tukee vastuullista ilmastopolitiikkaa tarjoamalla konkreettisia keinoja resurssien tehokkaampaan käyttöön ja ympäristövaikutusten vähentämiseen.

Opinnäytetyö toi esiin, että muuntojoustavuuden integrointi osaksi palveluiden suunnittelua on erityisen tärkeää ikäihmisten asumisessa. Tilojen mukautumiskyky voi tukea itsenäistä elämää pidempään, vähentää ympärivuorokautisen hoivan tarvetta ja samalla vahvistaa yhteisöllisyyttä, mikä lievittää yksinäisyyttä ja parantaa elämänlaatua. Yhteisölliset ja joustavat tilaratkaisut eivät vastaa vain tämän hetken tarpeisiin, vaan tarjoavat myös ennakoivia ratkaisuja tulevaisuuden haasteisiin.

Lopuksi opinnäytetyö ilmentää, miten tutkimusprosessi voi itsessään olla oppimisprosessi, joka ylittää alkuperäiset odotukset. Vaikka työn laajuus asetti tekijälleen huomattavia haasteita, se myös mahdollisti monipuolisen ja syvällisen tarkastelun aiheesta. Tämä kattavuus toi tutkimukselle lisäarvoa ja tarjosi paitsi toimeksiantajalle myös laajemmalle yleisölle uusia näkökulmia ja käytännön sovelluksia. Tulokset hyödyttävät paitsi organisaation strategista kehittämistä myös asuin ympäristöjen suunnittelua ja päätöksentekoa laajemmin.

9.2 Jatkotutkimusaiheet

Jatkossa olisi tärkeää tutkia tarkemmin, miten muuntojoustavat tilat voidaan systemaattisesti hyödyntää organisaatioiden strategisena työkaluna. Tämä voitaisiin toteuttaa analysoimalla sitä, kuinka tilojen joustavuudesta syntyvät kustannussäästöt voidaan kanavoida asiakaskokemuksen parantamiseen ja henkilöstön työskentelyolosuhteiden kehittämiseen. Erityistä tarvetta olisi kehittää tarkempia malleja, jotka selkeyttäisivät muuntojoustavuuden vaikutuksia pitkäaikaiseen kilpailukykyyn sekä löytää uusia tapoja, joilla näitä säästöjä ja hyötyjä voitaisiin mitata ja raportoida kattavammin.

Koska tämä opinnäytetyö kohdistui yhteen organisaatioon, olisi jatkossa tärkeää tarkastella muuntojoustavuuden vaikutuksia erilaisissa organisaatio- ja toimialaympäristöissä. Julkisen sektorin, kaupallisten toimijoiden ja toimeksiantajan kaltaisten voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden erilaiset tavoitteet ja resurssirakenteet vaikuttavat siihen, miten muuntojoustavuuden kustannustehokkuus ja kilpailukyky konkretisoituvat. Näiden eroavaisuuksien tutkiminen voisi tuoda syvempää ymmärrystä muuntojoustavuuden kontekstisidonnaisista hyödyistä. Samalla tarvitaan standardoituja menetelmiä, joiden avulla muuntojoustavuuden vaikutuksia voidaan vertailla ja mitata eri konteksteissa.

Muuntojoustavuuden kestävyysnäkökulma on toinen merkittävä jatkotutkimusaihe. Rakennusten elinkaaren ja ympäristövaikutusten tarkempi analysointi voisi tuottaa uusia näkökulmia siihen, miten mukautuvat tilat voivat vähentää peruskorjaustarpeita, lisätä rakennusten käyttöikää ja pienentää hiilijalanjälkeä. Nykyisten ilmastohaasteiden valossa erityisen kiinnostavaa olisi tarkastella, kuinka monikäyttöisten tilojen suunnittelu voi tukea kestävästä kehityksestä edistämällä resurssien tehokasta käyttöä.

Ikäihmisten asumispalveluiden kehittämisessä olisi tärkeää syventyä siihen, miten heidän omat kokemuksensa ja näkemyksensä voitaisiin tuoda vahvemmin mukaan palveluiden suunnitteluun ja päätöksentekoon. Erityisesti tulisi kehittää osallistumismalleja, jotka huomioivat myös ne ikäihmiset, joiden voimavarat eivät riitä perinteisiin osallistumistapoihin. Lisäksi olisi arvokasta tutkia, miten ikäihmiset itse kokevat muuntojoustavien tilojen vaikutukset omaan elämänlaatuunsa, turvallisuuden tunteeseen ja sosiaaliseen kanssakäymiseen. Näiden näkökulmien syvällisempi ymmärtäminen auttaisi vastaamaan heidän tarpeisiinsa paremmin ja täyttämään tutkimusaukon, joka aiheesta tällä hetkellä vallitsee.

Tulevaisuudessa olisi arvokasta tutkia, miten muunneltavat tilat vaikuttavat eri asiakasryhmien hyvinvointiin ja kokemuksiin. Erilaisten käyttäjäryhmien tarpeet luovat mahdollisuuksia kehittää tilaratkaisuja, jotka parantavat elämänlaatua, lisäävät osallisuutta ja edistävät yhdenvertaisuutta. Näiden ryhmien näkökulmien syvällisempi ymmärtäminen voisi merkittävästi laajentaa ymmärrystä muuntojoustavuuden yhteiskunnallisista vaikutuksista.

Olisi kiinnostavaa pohtia, miten organisaatiot pystyvät strategisella tasolla ymmärtämään ja hyödyntämään muuntojoustavuuden moniulotteisia vaikutuksia kustannustehokkuuteen. Vaikka kustannustietoisuus olisi organisaatiossa hyvällä tasolla, herää kysymys, ulottuuko se ymmärtämään muuntojoustavuuden epäsuoria ja usein pitkän aikavälin hyötyjä, jotka eivät aina ole helposti mitattavissa perinteisin taloudellisin mittarein.

Johtamisen näkökulmasta olisi arvokasta tarkastella, millaiset käytännöt ja laskentatoimen mekanismit tukevat muuntojoustavuuden täysimääräistä hyödyntämistä ja kuinka strateginen päätöksenteko voi ottaa huomioon sen tarjoamat mahdollisuudet. Tämä liittyy myös siihen, miten organisaatiot voivat rakentaa kustannustietoisuutta osaksi kulttuuriaan niin, että se kattaa taloudellisten säästöjen ohella myös laadulliset ja toiminnalliset vaikutukset. Erityisesti yhteisöllisyyden kaltaisten laadullisten tekijöiden integroiminen strategiseen suunnitteluun voi olla haastavaa, koska mitä abstraktimpia nämä elementit ovat, sitä vaikeampaa on konkretisoida niiden vaikutuksia. Tämä edellyttää organisaatiolta kykyä yhdistää pitkäjänteinen suunnittelu ja tietoon pohjautuva johtaminen käytännön päätöksenteossa.

Näin jatkotutkimukset voisivat sekä syventää akateemista ymmärrystä kustannustehokkuuden ja muuntojoustavuuden välisestä suhteesta että tarjota organisaatioille käytännön

työkaluja näiden hyötyjen hyödyntämiseen. Tällaiset tutkimukset tukisivat organisaatioita vastaamaan asumisen ja tilasuunnittelun haasteisiin tehokkaammin, kestävämmällä tavalla ja asukkaiden toimijuutta sekä osallisuutta vahvistaen. Samalla ne edistäisivät laajempaa yhteiskunnallista kehitystä, jossa muuntojoustavuus toimii keskeisenä keinona yhdistää taloudelliset, toiminnalliset ja laadulliset tavoitteet tulevaisuuden vaatimuksiin.

Lähteet

Asumisen rahoitus- ja kehittämiskeskus (ARA). 2022. Erytysryhmien asuntojen suunnitteluopas. Viitattu 10.9.2024. Saatavissa:

<https://www.ara.fi/fi/document/erityisryhmien-asuntojen-suunnitteluopas>

Bringselius, L. 2018. Efficiency, economy and effectiveness—but what about ethics? Supreme audit institutions at a critical juncture. *Public Money & Management*, 38(2), 105-110. Viitattu 21.8.2024. Saatavissa: <https://doi.org/10.1080/09540962.2018.1407137>

de Bruijn, H. 2002. Performance Measurement in the Public Sector: Strategies to Cope with the Risks of Performance Measurement. *International Journal of Public Sector Management*, Vol.15 (7), 578–594.

Clark, M., Davis, A., Fisher, A., Glynn, T. & Jefferies, J. 2008. Transforming services: Changing lives. A guide for action. Working for user involvement in mental health services paper 3. The university of Birmingham.

Durrett, C. 2009. The senior cohousing handbook - 2nd Edition: A Community Approach to Independent Living. New Society Publishers.

Eloranta, T. & Punkanen, T. 2008. Vireään vanhuuteen. Helsinki: Tammi.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Gildenhuis, C. E., & Janse van Rensburg, J. O. 2017. The fourth E of performance auditing. *Southern African Journal of Accountability & Auditing Research*, 19, 117–127. Viitattu 21.8.2024. Saatavissa: https://www.repository.up.ac.za/bitstream/handle/2263/65032/Gildenduys_Fourth_2017.pdf

Golder, P. & Debanjan, M. & Moorman, C. 2012. What is Quality? An Integrative Framework of Processes and States. *Journal of Marketing*, 76, 1–23.

Hakaste, H. 2015. Muuntojouston uusi tuleminen. Rakennustietosäätiö RTS. Rakentajan Kalenteri 2015, 68–74. Viitattu 10.9.2024. Saatavissa: <https://docplayer.fi/29299766-Muuntojouston-uusi-tuleminen.html>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. painos. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Hyyppä, M. 2002. Elinvoimaa yhteisöstä. Sosiaalinen pääoma ja terveys. Jyväskylä: PS-kustannus.

Häkkinen, T. & Kotila, P. 2019. Monikäyttöisyys ja muunneltavuus kestävässä rakentamisessa. VTT Technology 363. Viitattu 3.9.2024. Saatavissa: <https://publications.vtt.fi/pdf/technology/2019/T363.pdf>

Hämäläinen, P., Kojo, H., Lanne, M., Rytönen, A., & Reisbacka, A. 2013. Ikäihmisen tulevaisuuden asuminen: Kirjallisuuskatsaus. Espoo: VTT Technical Research Centre of Finland. VTT Technology No. 79. Viitattu 4.9.2024. Saatavissa: <https://publications.vtt.fi/pdf/technology/2013/T79.pdf>

Isola, A-M., Kaartinen H., Leemann L., Lääperi, R., Schneider, T., Valtari, S. & Keto-Tokoi, A. 2017. Mitä osallisuus on? Osallisuuden viitekehystä rakentamassa. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL). Helsinki: Työpaperi 33/2017.

Jolanki, O., Leinonen, E., Rajaniemi, J., Rappe, E., Räsänen, T., Teittinen, O., & Topo, P. 2017. Asumisen yhteisöllisyys ja hyvä vanhuus. Valtioneuvoston kanslia. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja, 47/2017. Viitattu 12.9.2024. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-415-3>

Julkunen, R. 2008. Ikä ideana ja tutkimuskohteena. Teoksessa: Suomi, A. & Hakonen, S. (toim.) 2008. Kulueraistä voimavaraksi. Sosiokulttuurinen puheenvuoro ikääntymiskäsityksiin. Jyväskylä: PS-kustannus, 15–30.

Juuti, P. & Luoma, M. 2009. Strateginen johtaminen - Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin? Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Jyrkämä, J. 2007. Toimijuus ja toimijatilanteet – aineksia ikääntymisen arjen tutkimiseen. Teoksessa Seppänen, M., Karisto, A. & Kröger, T. (toim.) Vanhuus ja sosiaalityö. Sosiaalityö avuttomuuden ja toimijuuden välissä. Jyväskylä: PS-Kustannus, 195–217.

Jyrkämä, J. 2008a. Toimijuus, ikääntyminen ja arkielämä – hahmottelua teoreettis-metodologiseksi viitekehykseksi. Gerontologia 4, 190–203.

Jyrkämä, J. 2008b. Vanheneva yksilö, toimijuus ja toimintatilanteet. Teoksessa Heikkinen, T. & Rantanen, T. (toim.) Gerontologia. 2 uudistettu painos. Helsinki: Duodecim.

Järvenpää, M. Länsiluoto, A. Partanen, V. & Pellinen, J. 2013. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Jääskeläinen, J. 2010. Productivity Measurement and Management in Large Public Service Organizations. Väitöskirja. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto.

- Kallio, K-M., Kallio T. & Grossi G. 2017. Performance measurement in universities: ambiguities in the use of quality versus quantity in performance indicators. *Public money & management*, Vol. 37 (4), 293–300.
- Kamensky, Mika 2006. *Strateginen johtaminen*. 7. painos. Helsinki: Talentum.
- Kamensky, Mika 2010. *Strateginen johtaminen – Menestyksen timantti*. 2. painos. Helsinki: Talentum.
- Kan, S. & Pohjola, L. 2021. *Erikoistu vanhustyöhön*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kananen, J. 2015. *Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai gradun alusta loppuun*. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja. Jyväskylä: Juvenes Print.
- Kangasharju A., Tyni T., Mikkola T., Mänttari T. & Valta M. 2008. *Vaikuttavuuden huomioon ottava tuottavuus vanhuspalveluissa*. Helsinki: Valtion taloudellinen tutkimuskeskus.
- Kettunen, P. 2018. Vaikuttavuusarvioinnin kytkeminen osaksi johtamista. *Hallinnon tutkimus*, 37:3, 176–186.
- Kiander, J. 2013. *Talous, työllisyys ja kilpailukyky*. Teoksessa Raunio, T. & Saari, J. (toim.): *Euroopan paras maa? Suomen muuttuva asema Euroopan unionissa*. Helsinki: Gaudeamus, 52–53.
- Kivi, M. 2024. *Kaikille sopiva suunnittelu rakennetussa ympäristössä*. Ympäristöministeriön julkaisuja 2024:12. Helsinki: Ympäristöministeriö.
- Koivisto I. 2018. Ohjattua vapautta? Itsemääräämisoikeus hallinnan välineenä. *Helsingin yliopisto, Oikeustieteellinen tiedekunta. Lakimies* 6/2018, 627–650.
- Koramo, M. & Välikangas, K., Pitkänen, S., Parviainen, J., Miettinen, H. & Haukkapää-Haara, P. 2023. *Kuntien ja hyvinvointialueiden toiminta ikääntyneiden asumisessa ja asu-mispalveluissa*. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2023:36. Viitattu 25.8.2024. Saatavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164908/VNTEAS_2023_36.pdf
- Korhonen, S. & Julkunen, I. (toim.) 2007. *Vuorovaikutuksella vaikuttavuuteen*. Sosiaalialan hyvät käytännöt työn kehittämisen ja ohjaamisen välineenä. Hyvät käytännöt -ohjelman loppuraportti. Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus Stakes.
- Korpela, S. 2014. *Yhteinen talo – Ryhmärakennuttaminen ja yhteisöasumisen pohjoismainen malli*. Helsinki: Into Kustannus Oy.

Koskinen, I., Alasuutari, P., & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

Kotilainen, S, Hedman, M & Heikkinen, J. (toim.) 2015. Joustavat asuin ympäristöt: 10 viisota aikaa kestäväään kaupunkiasumiseen. Tampereen teknillinen yliopisto, arkkitehtuurin laitos. Tampere: Tammerprint Oy. Viitattu 12.9.2024. Saatavissa: https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/116617/joustavat_asuinymparistot.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Krokfors, K. 2006: Typologinen joustavuus asuntosuunnittelun uudistamisen välineenä. Liensiaatin työ. Teoksessa Asuntoarkkitehtuuri ja mahdollinen muutos esseitä asuntoarkkitehtuurin opetuksesta ja tutkimuksesta, Arkkitehtiosaston julkaisuja 2006/92. Espoo: Teknillinen korkeakoulu.

Krokfors, K. 2013. Typologinen joustavuus lähiöiden kehittämisessä – case Suvela. Aalto-yliopisto. Maankäyttötieteiden laitos. Tiede + teknologia, tutkimusraportti Aalto TT 7/2013.

Krokfors, K. 2017. Time for space: typologically flexible and resilient buildings and the emergence of the creative dweller. Väitöskirja. Aalto yliopisto. Viitattu 2.9.2024. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-7397-2>

Kröger, T. & Jolanki, O. 2015. Onko vanhalla vara valita? Vanhojen ihmisten uudet asumisvaihtoehdot. Teoksessa Kaikki Kotona? Asumisen uudet tuulet. Toim. Häkli, J., Vilkkö, R. & Vähäkylä, L. Tallinna: Gaudeamus Oy, 82–93.

Kurki L. 2002. Sosiaalipedagoginen lähestymistapa yhteisötyöhön ja kansalaisuuteen kasvamiseen. Teoksessa Sivonen S. (toim.). 2002. Yhteisö kehittämisen kentällä. Joensuu: Joensuun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja.

Kärnä, S., Nenonen, S., & Junnonen, J.-M. 2010. Käyttäjälähtöinen rakennuksen arviointimenetelmä - asiakaskokemukset kehittämisen työvälineenä. TKK Rakenne- ja rakennustuotantotekniikan laitoksen julkaisuja B21.

Laitinen, E. K. 2003. Yritystoiminnan uudet mittarit. Helsinki: Talentum Media Oy

Leemann, L. & Hämäläinen, R-M. 2016. Asiakasosallisuus, sosiaalinen osallisuus ja matalan kynnyksen palvelut. Yhteiskuntapolitiikka 81, 2016:5. Viitattu 23.8.2024. Saatavissa: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131350/YP1605_Leemann&Hamalainen.pdf?sequence=2

Long, C. & Vickers-Koch, M. 1995. Using core capabilities to create competitive advantage. Organizational Dynamics. Vol. 24, 7–22. Viitattu 28.8.2024. Saatavissa: Doi: [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(95\)90032-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(95)90032-2)

Lumijärvi, I. 2009. Johtamisen vaikutus organisaation tuloksellisuuteen: Mikä on johtamisen vaikutus organisaation korkean tuloksellisuuden synnyttämisessä ja miten vaikutus ilmenee? Tampere: Tampereen yliopistopaino.

Lähdesmäki, L. & Vornanen, L. 2014. Vanhuksen parhaaksi. Hoitaja toimintakyvyn tukena. 2. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Lämsä, A. & Hautala, T. 2004. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita Oy.

Lönnqvist, A. & Mettänen, P. 2003. Suorituskyvyn mittaaminen – tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Meklin, P. 1989. Tuloksellisuus julkisessa palvelu- ja liiketoiminnassa, perusteluja ja kritiikkiä. *Productivity in Public Sector Service And Commercial Activities – a Critique of the Conceptual Basis. Administrative Studies*, Voi. 8, 1989: 3, 213–227.

Meklin, P., Rajala, T., Sinervo, L.-M. & Vakkuri, J. 2009a. Kunta hyvinvointipalvelujen järjestäjänä – rajallisten voimavarojen tehokkaan hallinnan ongelma. Teoksessa Karppi, I. & Sinervo, L.-M. (toim.) *Governance – uuden hallintatavan jäsentyminen*. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy, 237–277.

Meklin, P. 2009b. Muuttuuko mikään? Tuloksellisuuden käsitteen monitulkintaisuus julkishallinnossa. Teoksessa Vakkuri, J. (toim.) *Paras mahdollinen julkishallinto – Tehokkuuden monet tulkinnat*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press, 31–50.

Moilanen P. & Räihä, P. 2007. Merkitysrakenteiden tulkinta. Teoksessa Aaltola J. & Valli, R. (Toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. 2.painos. Juva: WS Bookwell, 46–69.

Moullin, M. 2002. *Delivering Excellence in Health and social Care: Quality, Excellence and Performance Measurement*. Open university Press. McGraw-Hill Education.

Määttä, S. & Ojala, T. 2005. Tasapainoisen onnistumisen haaste – Johtaminen julkisella sektorilla ja Balanced Scorecard. Hallinnon kehittämiskeskus, HAUS, Valtiovarainministeriö. Helsinki: Edita Prima Oy.

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2017. *Johdon laskentatoimi*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Niemelä, P. 2010. Hyvinvointipolitiikan teoria. Teoksessa Niemelä, P. 2010. *Hyvinvointipolitiikka*. Helsinki: WSOY Pro, 16–37.

Nivala E. & Ryytänen S. 2013. Kohti sosiaalipedagogista osallisuuden ideaalia. *Sosiaalipedagoginen aikakauskirja, vuosikirja 2013 (14)*, 11–41.

Näsi, S. 2011. Kustannuslaskennan ongelmat julkishallinnon markkinamalleissa. Teoksessa Vakkuri, J., Oulasvirta, L., Wacker, J. & Kivimäki, R. (toim.) Tarkastus ja arviointi: julkisen ja yksityisen rajapinnassa. Tampere: Tampere University Press, 99–124.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanomapro.

Partanen, E. 2003. Käyttäjälähtöisyyttä tilasuunnitteluun. Toimivat tilat tilapalveluille. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, matkailu-, ravitsemis- ja talousala. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

Porter, M. 1984. Strategia kilpailutilanteessa. Toimialojen ja kilpailijoiden analysointitekniikat. 2. painos. Suom. Väisänen, T. Helsinki: Oy Rastor Ab.

Porter, M. 1985. Kilpailuetu. Miten ylivoimainen osaaminen luodaan ja säilytetään. Tillman, M. (toim.). 3. painos. Jyväskylä: Weilin + Göös.

Porter, M. 2006. Talouselämän klassikot, Kansakuntien kilpailuetu. Tillman, M. (toim.) 2. tarkistettu painos. Helsinki: Talentum.

Rajaniemi, R. 2020. Turvallinen asuinalue ikääntyneille. Ympäristöministeriön julkaisuja 2021:10.

Rakennuslaki 751/2023. Viitattu 7.11.2024. Saatavissa: <https://finlex.fi/fi/laki/alkup/2023/20230751#Pidm46111191877344>

Rappe, E., Kotilainen, H., Rajaniemi, J. Topo, P. 2018. Muisti- ja ikäystävällinen asuminen ja asuinympäristö. Ympäristöopas. Ympäristöministeriö. Viitattu 28.8.2024. Saatavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161060/YO_2018_Muisti_ja_ikaystavall_asuminen_WEB.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Rasila, H., Nenonen, S. & Kärnä, S. (toim.) Rakennetun ympäristön käytettävyys - Käyttäjän ja tilan vuorovaikutusta tutkimassa. Aalto-yliopiston julkaisusarja. Tiede + teknologia 20/2012. Viitattu 18.9.2024. Saatavissa: <https://core.ac.uk/download/pdf/80709194.pdf>

Rintamäki, T., Kuusela, H. & Mitronen, L. 2007. Identifying competitive customer value propositions in retailing. *Managing Service Quality: An International Journal*, 17 (6), 621–634.

Räsänen, R. 2018. Hyvää elämänlaatua ikääntyneille. Käytännönläheistä tietoa vanhusten hoito- ja palvelutyöhön. Keuruu: Printek,

Saastamoinen, M. 2006. Minuus ja identiteetti tutkimuksen haasteina. Teoksessa Itäpuisto, M., Rautio P. & Saastamoinen, M. (toim.) Minuus ja identiteetti: Sosiaalipsykologinen ja sosiologinen näkökulma, 170–181. Tampere: University Press

Schiele, H. 2007. Supply-Management Maturity, Cost Savings and Purchasing Absorptive Capacity: Testing the Procurement–performance Link. *Journal of Purchasing & Supply Management*, vol 13 (4), 274–293.

Seppänen-Järvelä, R. & Karjalainen, V. 2006. Kehittämistyön risteyskiä. Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino Oy.

Seppänen M. & Koskinen S. 2010. Ikääntymispolitiikka. Teoksessa Niemelä P. (toim.) Hyvinvointipolitiikka. Helsinki: WSOYpro OY.

Sinervo, L-M. 2011a. Vaikuttavuuden arviointi. Helsinki: Kunnallistieteen päivät.

Sinervo, L-M. 2011b. Kunnan talouden tasapaino monitulkintaisena ilmiönä. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy Juvenes Print.

Sinervo, T. & Taimio, H. (toim.) 2011. Ikäihmisten asumispalveluiden järjestäminen - Yksityisen ja kunnallisen tuotannon vertailua sekä kokemuksia kilpailuttamisesta. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos ja Palkansaajien tutkimuslaitos. Palkansaajien tutkimuslaitos, Raportteja 21/2011. Helsinki: Unigrafia Oy Yliopistopaino. Viitattu 4.9.2024. Saatavissa: <http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/79977/2103a9f7-1187-44d4-882d-c6a7de91b7e4.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2020. Kansallinen ikäohjelma vuoteen 2030: Tavoitteena ikäkyvykäs Suomi. STM:n julkaisuja 2020:31.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2024. Laatusuositus aktiivisen ja toimintakykyisen ikääntymisen ja kestävien palvelujen turvaamiseksi 2024–2027. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisu 2024:4. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 29.6.2024. Saatavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165460/STM_2024_4_J.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Suontausta, K. 2014. Asumisen tarpeista, toiveista ja joustavista ratkaisuista. Teoksessa Kotilainen, S., Hedman, M. & Heikkinen, J. (toim.) 2015. Joustavat asuin ympäristöt: 10 vuotta aikaa kestäväään kaupunkiasumiseen. Tampere: Tammerprint Oy.

Tarpio, J, 2015. Joustavan asunnon tilalliset logiikat. Väitöskirja. Tampereen teknillinen yliopisto. Arkkitehtuurin laitos. Tampere: Tammerprint Oy.

Toikko, T. & Rantanen T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampereen yliopistokirjapaino Oy – Juvenes Print.

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos). Helsinki: Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsittely Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023. Viitattu 9.8.2024. Saatavissa: https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. 3. painos. Helsinki: Talentum Pro.

Ukkonen M. 2013. Nuoret toiminnan kehittäjinä nuortentalo katutason toiminnassa. Teoksessa Era T. (toim.) Osallisuus oikeutta vai pakkoa. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 156. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy, Juvenes Print, 106–121

Vaarama M., Mukkila S. & Hannikainen-Ingman K. 2014. Suomalaisten elämänlaatu nuoruudesta vanhuuteen. Teoksessa Vaarama, M., Karvonen, S., Kestilä, L., Moisio P. & Muuri, A. (toim.). Suomalaisten hyvinvointi 2014. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos, Teema 22, 20–39. Tampere: Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino Oy.

Vakkuri, J. & Meklin, P. 2006 Ambiguity in Performance Measurement: A Theoretical Approach to Organisational Uses of Performance Measurement. *Financial Accountability & Management*, Vol. 22 (3), 235–250.

Vakkuri, J., Oulasvirta, L., Johanson, J.-E., Meklin, P., Sinervo, L.-M., Rajala, T., & Rönkkö, J. 2019. Talouden hallinta ja johtaminen julkisessa toiminnassa. Teoksessa K. Lehto, N. Mäntylä, & I. Karppi (Toim.) Governance IV: Hallintaa ja yhteistyötä, 51–64. Viitattu 29.5.2024. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-842-9>

Valkama K. 2012. Asiakkuuden dilemma. Näkökulmia sosiaali- ja terveydenhuollon asiakkuuteen. Väitöskirja, Acta Wasaensia no 267, Vaasan yliopisto. Sosiaali- ja terveyshallintotiede 7. Viitattu 4.9.2024. Saatavissa: https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/8040/isbn_978-952-476-412-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Vallejo Medina, A., Vehviläinen, S., Haukka, U-M., Pyykkö, V. & Kivelä, S-L. 2007. Vanhusten hoito. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.

Vartiainen, P. & Raisio, H. 2011. Hallintotiede uuden ajan kynnyksellä – näkökulmana kompleksisuusajattelu. Teoksessa Virtanen, T., Ahonen, P., Syväjärvi, A., Vartiainen, P., Vartola, J. & Vuori, J (toim.) Suomalainen hallinnon tutkimus – mistä, mitä, minne? Hallinnon tutkimuksen seuran juhlakirja. Tampere: University Press, 388–411.

Vehmanen, P. 2013. Measurement of Assets and the Classical Measurement Theory. LTA2 /13, 130–161. Viitattu 2.9.2024. Saatavissa: <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=44070ba079ec926467a7520d870f8c31e96dafc1>

Velasquez, S., Suomala, P. & Järvenpää, M. 2013. Cost Consciousness: conceptual development from a management accounting perspective. Qualitative Research in Accounting & Management, Vol. 12 (1), 55–86.

Virkola, E. 2014. Toimijuutta, refleksiivisyyttä ja neuvotteluja – muistisairaus yksinasuvan naisen arjessa. Jyväskylä studies in education, psychology and social research 491. Väitöskirja. Viitattu 3.9.2024. Saatavissa: https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/42804/978-951-39-5568-7_vaitos25012014.pdf?sequence=1

Virtanen P., Suoheimo M., Lamminmäki, S., Ahonen P. & Suokas M. 2011. Matkaopas asiakaslähtöisten sosiaali- ja terveystalvelujen kehittämiseen. Helsinki: Tekesin katsaus 281. Viitattu 14.9.2024. Saatavissa: <https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/matkaopas.pdf>

Virtanen P. & Vakkuri J. 2016. Julkisen toiminnan tuloksellisuusarviointi. Helsinki: Tietosanomaa.

Ympäristöministeriö. Rakentamislaki. Viitattu 9.11.2024. Saatavissa: <https://ym.fi/rakentamislaki>

Liite 1. Suostumuslomake haastatteluun osallistumisesta

Opinnäytetyön nimi: Ikäihmisille suunnattujen, muunneltavien tilojen vaikutus palveluntuottajan kilpailukykyyn ja kustannustehokkuuteen

Opinnäytetyön tekijä: Jaakko Vainio, (*sähköposti ja puhelinnumero*)

Kuvaus opinnäytetyöstä: Tutkimus keskittyy Ikäihmisten asuintilojen muunneltavuuden vaikutuksen arviointiin palveluntuottajan kilpailukykyyn ja kustannustehokkuuden kannalta.

Osallistumalla tutkimukseen autat kehittämään parempia ja kustannustehokkaampia asumisratkaisuja ikäihmisille. ”Yritys X” suunnittelee uusia, yli 55-vuotiaille senioreille suunnattuja asuintaloja nykyisen rakennuksen tilalle. Tutkimuksessa selvitetään asukkaiden tarpeita ja toiveita sekä arvioidaan eri kehittämistoimenpiteiden vaikutuksia asumisympäristöön. Tutkimuksen tarkoituksena on antaa ”Yritys X:lle” suosituksia ja ohjeistuksia uuden asuintalon tilojen suunnitteluun, tuottaa uutta tutkimustietoa tilojen vaikutuksesta palveluntuottajan liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamisen tueksi sekä edistää asukkaiden mahdollisuuksia osallistua heitä koskettavien asioiden päätöksentekoon.

Opinnäytetyön tulosten julkaiseminen: Opinnäytetyön tulokset tullaan julkaisemaan Theseus-tietokannassa.

Suostumuksen tarkoitus: Olen saanut riittävästi tietoa opinnäytetyöstä ja minulla on ollut myös mahdollisuus esittää opinnäytetyötä ja aineiston keräämistä koskevia kysymyksiä. Minulle on annettu aineiston keräämistä koskeva tiedote. Lisäksi minua on informoitu aineiston keräämiseen liittyvästä henkilötietojen käsittelystä tietosuojailmoituksella. Tällä lomakkeella ilmoitan halukkuudestani osallistua opinnäytetyön aineiston keräämiseen. Olen tietoinen siitä, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Olen myös tietoinen siitä, että tutkimukseen osallistuminen ei aiheuta minulle minkäänlaisia kustannuksia, minua koskevaa aineistoa käytetään vain kyseiseen opinnäytetyöhön ja aineisto hävitetään opinnäytetyön valmistuttua.

Minulla on oikeus milloin tahansa peruuttaa suostumukseni tai keskeyttää opinnäytetyöhön osallistuminen, eikä minun tarvitse kertoa syytä päätökselleni. Suostumuksen peruuttamisesta tai osallistumisen keskeyttämisestä ei koidu minulle mitään kielteisiä seurauksia. Jos keskeytän osallistumiseni, minusta siihen mennessä kerättyjä tietoja voidaan kuitenkin yhä käyttää opinnäytetyössä.

Päivämäärä ja paikka:

Osallistujan allekirjoitus:

Osallistujan nimenselvennys:

Liite 2a. Haastattelurunko: Työelämän edustajat

Johdanto

- Kiitos ajastanne ja osallistumisestanne haastatteluun!
- Haastattelun tavoitteena on selvittää näkemyksiänne siitä, miten tilojen käyttö, monikäyttöisyys ja niiden joustavuus voivat tukea organisaation tavoitteita. Haastattelun aikana keskitymme kokemuksiinne ja ajatuksiinne tilojen käytön arvioinnista ja kehittämisestä. Aloittakaamme.

Tilojen käyttö ja toiminnan tavoitteet

1. Voitteko kertoa, miten tilojen muunneltavuus näyttäytyy omassa työroolissanne – onko teillä esimerkiksi kokemusta niiden kehittämisestä tai rajoitteista?
2. Millaisissa tilanteissa tai tarpeissa joudutte pohtimaan roolissanne käytettävissä olevien tilojen riittävyyttä tai mukautuvuutta?
3. Miten näette tilojen toimivan parhaimmillaan osana päivittäistä toimintaa? Mitä konkreettisia asioita pidätte onnistuneen tilankäytön merkkeinä?
4. Jos ajattelette arjen toimintaa, niin minkälaisissa tilanteissa tilojen joustavuus ja mukautuvuus ovat olleet erityisen hyödyllisiä?
5. Millaisilla tavoilla mielestänne tiloja voitaisiin muuttaa tai parantaa, jotta ne palvelisivat toimintaa paremmin?

Tilojen käytön arviointi ja mittarit

6. Onko teillä jotain tiettyjä tapoja tai mittareita, joiden avulla seuraatte tilojen käyttöä? Miten arvioitte, kuinka hyvin tilat vastaavat toiminnan tarpeisiin?
7. Oletteko kohdanneet tilanteita, joissa tilojen toimivuus tai käytettävyys on ollut haaste? Mitä merkkejä näissä tilanteissa on ilmennyt ja miten asia ratkaistiin?
8. Miten tilojen käytön tuloksellisuutta tai tehokkuutta voisi mielestänne arvioida? Millaiset asiat voisivat kertoa siitä, että tilat tukevat toimintaa?

Kokemukset resurssien käytön tehokkuudesta ja toiminnan kannattavuudesta

9. Millaisina asioina näette kehittämismahdollisuudet omassa työroolissanne?
10. Miten arvioisitte, kuinka hyvin nykyinen toiminta vastaa tavoitteisiin resurssien käytön kannalta? Millaisia mittareita tai havaintoja käyttäisitte arvioinnin apuna?
11. Jos mietitte kustannusten hallintaa, niin onko organisaatiossanne tapoja arvioida, miten tilankäyttö tukee toimintaa taloudellisesti?

Toiminnan vaikuttavuus ja tavoitteiden saavuttaminen

12. Millaisilla keinoilla tai mittareilla huomaatte tai seuraatte, että tilojen käyttö vaikuttaa esimerkiksi henkilöstön työskentelyyn tai palvelun laatuun?
13. Miten mielestänne voisi arvioida johdon päätöksenteon tueksi sitä, kuinka hyvin tilat tukevat organisaation suurempia tavoitteita?
14. Oletteko havainneet merkkejä siitä, että tilojen käyttö on vaikuttanut palvelujen laatuun, asukkaiden tyytyväisyyteen tai koettuun hyvinvointiin? Jos kyllä, niin millaisia?

Tulevaisuuden kehitysideat ja mittarit

15. Jos voisitte kehittää uusia tapoja arvioida tilojen käyttöä ja sen vaikutuksia, millaisia mittareita tai keinoja ottaisitte käyttöön?
16. Mitkä ovat mielestänne tärkeimmät asiat tilojen joustavuuden tai kustannustehokkuuden kehittämisessä asiakkaiden turvallisuuden ja hyvinvoinnin kannalta?
17. Näettekö roolissanne jonkin uuden lähestymistavan, jolla voisimme seurata tilojen käytön ja toiminnan vaikutuksia vielä tarkemmin?

Kiitos paljon ajastanne ja vastauksistanne!

Liite 2b. Haastattelurunko: Aukkaat

Johdanto

- Tervetuloa haastatteluun, kiitos kun annatte aikaanne. Kysymme muutamia kysymyksiä asumisympäristöstänne ja kokemuksistanne toiminnan kehittämiseksi. Aloittakaamme.

Asumisympäristö ja päivittäinen elämä

1. Miten viihdytte tässä asuinympäristössä? Mitkä asiat ovat mielestänne parhaita täällä?
2. Millaisissa tiloissa vietätte eniten aikaa? Onko tiloja, joissa viihdytte erityisesti?
3. Millaisia tiloja ja palveluita käytätte täällä päivittäin? Onko jotakin, mitä ette käytä tai joka voisi mielestänne olla toisenlainen?

Arki, liikkuminen ja toimivuus

4. Miten arki täällä sujuu? Onko täällä tiloja tai toimintoja, jotka tukevat arkeanne?
5. Koetteko tilojen olevan helposti saavutettavia ja turvallisia liikkua?
6. Onko täällä jotakin, joka hankaloittaa arkeanne tai jossa voisitte kaivata muutosta?

Turvallisuus ja viihtyisyys

7. Miten turvalliseksi koette asumisen täällä? Onko teillä odotuksia tulevaa kiinteistöä kohtaan, joilla voitaisiin parantaa turvallisuuden tunnettanne?
8. Mitkä asiat tekevät tiloista viihtyisät?
9. Jos voisitte tehdä muutoksia tilojen viihtyvyyteen tai turvallisuuteen, mitä toivoisitte?

Yhteisöllisyys ja sosiaaliset kohtaamiset

10. Onko täällä tiloja, joissa tapaatte muita asukkaita? Millaisia kohtaamispaikkoja toivoisitte lisää?
11. Koetteko, että täällä on riittävästi mahdollisuuksia osallistua yhteiseen toimintaan?

12. Millainen merkitys mielestänne teknologiassa on yhteisöllisyyden vahvistamisessa? Voisivatko esimerkiksi informaationäytöt tapahtumatiedoista ja tilavaraukset niiden kautta edistää niiden hyödyntämistä?

Toiveet ja muutostarpeet

13. Jos voitte toivoa jotakin uutta tänne, mitä se olisi? Millaisia tiloja tai palveluita kaipaisitte?
14. Millaisia muutoksia toivoisitte yhteisten tilojen suunnittelussa, jotta ne olisivat helpommin muokattavissa eri tarpeisiin ja käyttäjäryhmille?
15. Koetteko, että teillä on mahdollisuus vaikuttaa asuinympäristönne päätöksiin?

Kiitokset

- Kiitos paljon ajastanne ja vastauksistanne!