

**OPINNÄYTETYÖ
YAMK**

SIRPA PYLVÄS 2013

**KIINTEISTÖTOIMINTASTRATEGIAN
LAADINTAYÖ ROVANIEMEN
KOULUTUSKUNTAYHTYMÄN
KIINTEISTÖPALVELUSSA**



**Rovaniemen
ammattikorkeakoulu**
University of Applied Sciences
LUC

TEKNOLOGIAOSAAMISEN JOHTAMINEN

ROVANIEMEN AMMATTIKORKEAKOULU

TEKNIikka JA LIIKENNE

Teknologiasosaamisen johtaminen
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Opinnäytetyö

**KIINTEISTÖTOIMINTASTRATEGIAN LAADINTATYÖ
ROVANIEMEN KOULUTUSKUNTAYHTYMÄN
KIINTEISTÖPALVELUSSA**

Sirpa Pylväs

Toimeksiantaja Rovaniemen koulutuskuntayhtymä, kiinteistöpalvelu

Ohjaaja yliopettaja, KTT Veikko Kärnä

Hyväksytty 8.4.2013



Tekijä	Sirpa Kaarina Pylväs	Vuosi	2013
Toimeksiantaja Työn nimi	Rovaniemen koulutuskuntayhtymä, kiinteistöpalvelu Kiinteistötoimintastrategian laadintatyö Rovaniemen koulutuskuntayhtymän kiinteistöpalvelussa		
Sivu- ja liitemäärä	89 + 14		

Tutkimuksen aiheena on kiinteistötoimintastrategian laadintatyö. Rovaniemen koulutuskuntayhtymän kiinteistöpalvelun sitova tavoite RKK:n talousarviossa 2012 ja taloussuunnitelmassa 2013–2015 oli laatia kiinteistöstrategia vuoden 2012 aikana. Tutkimus on rajattu käsittelemään Kiinteistötoimintastrategiaa, joka liitetään osana Kiinteistöstrategiaan 2020. Kiinteistötoiminnalla käsitellään tässä tutkimuksessa kiinteistön ylläpitoa ja toimintaa tukevia käyttäjäpalveluita.

Tutkimuksen tavoitteena on kehittää kiinteistötoimintaa. Tutkimuksessa on tarkoitus tuottaa asiakirja ”Kiinteistötoimintastrategia 2013–2020”. Tutkimuksen tehtävänä on etsiä ratkaisuja asiakaslähtöisen kiinteistötoimintastrategian laadintatyöhön. Tutkimuksessa selvitetään, mitä on huomioitava laadintatyön ja implementoinnin aikana.

Tutkimus on tehty laadullisena tutkimuksena. Tutkimuksellinen lähestymistapa on tutkimuksellinen kehittämistyö, jossa on sekä tapaustutkimuksen että toimintatutkimuksen piirteitä. Tietoperusta on muodostettu aiheeseen liittyvästä kirjallisuudesta ja vertailtavista kiinteistöstrategioista.

Tutkittava aineisto on kerätty kiinteistöpalvelun esimies- ja asiantuntijaorganisaation henkilöitä haastattelemalla. Haastattelut on toteutettu teema-haastatteluina. Aineistoa on täydennetty havainnoilla, joita on tehty kehittämistyön aikana pidetyissä strategiapalavereissa ja tiedotustilaisuuksissa. Aineiston analysointi on tehty sisällönanalyysillä teemoittelua käyttäen.

Johtopäätökset tutkimuksesta voidaan jakaa kahteen osaan: asioiden strategiaan ja toiminnan strategiaan. Ensimmäistä voivat hallita erilliset yksilöt toisistaan irrallaan ja jälkimmäistä toiminnasta vastaava organisaatio toimiesseen yhdessä. Tutkimuksen lopuksi on esitetty kehittämistoimenpiteitä kiinteistötoimintaan. Tutkimuksessa saatua tietoa voidaan hyödyntää kohdeorganisaatiossa, vastaavien kiinteistöstrategioiden laadintatyössä sekä tutkijan ammatillisessa osaamisessa.

Avainsanat	kiinteistötoiminta, asiakaslähtöisyys, facility management, toimitilapalvelut, strategiatyö, kiinteistönpito
Muita tietoja	RKK Kiinteistöstrategia 2020 (versio 4.12.2012)

Author	Sirpa Pylväs	Year	2013
Commissioned by	Rovaniemi Municipal Federation of Education		
Subject of thesis	Strategy Work of the Real Estate Service Operation		
Number of pages	89 + 14		

This research produced a socially sustainable strategy concerning the development of real estate infrastructure. The aim was to produce a document "Strategy of Real Estate Management 2020" in the Rovaniemi Municipal Federation of Education. The real estate service operation includes real estate and facility management, which are limited subject matter in this research.

The objective of this research was to develop real estate service activities and compile a document "The Strategy of the Real Estate Service 2013–2020". This document is part of Strategy of Real Estate Management 2020. This research created a possible framework for the strategy of the real estate service work. The research focused on specific areas of attention in the strategy work and the implementation.

This research was carried out using a qualitative method. The approach was developmental. This research included features from empirical case study and action research. The theoretical part was based on literature and strategies of real estate management.

The research material was gathered using a themed interview. The interviewed individuals were expert members of the real estate service organization. The research material was supplemented with observations during meetings and info sessions. A thematic analysis of the interview data was done.

In conclusion, there are two types of strategies. A strategy managed by individuals and a strategy managed the organization working together. Finally, development proposals in real estate service were made. The new knowledge gained this research can be used in the strategy work process in real estate management or service.

Key words	real estate service activities, customer orientation, facility management, facility services, strategy work, building management
Special remarks	Rovaniemi Municipal Federation of Education, Strategy of Real Estate Management 2020 (4.12.2012)

ALKUSANAT

Tämä opinnäytetyö on merkki itselleni itsensä johtamisesta, ajankäytön hallinnasta sekä johdonmukaisesta peräänantamattomuudesta ja sitkeydestä. Opinnäytetyö olkoot merkki muille mahdollisuuden muuttumisesta mahdolliseksi, koottujen selityksien siirtymisestä teoiksi ja katteettomien lupauksien näyttäytymisestä todeksi. Tämä opinnäytetyö on ollut oman kehittymisen virs-
tan pylväs.

Sen sijaan, että esittäisin lukemattoman kiitospuheiden kollaasin, osoitan kaiken tähän opinnäytetyöhön, ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon suorittamiseen ja työelämän kehitystyöhön saamani tuen seuraaville ammattilaisille, jotka tekivät arvokasta työtä opintojeni eteenpäin viemiseksi:

Veikko Kärnä, KTT opinnäytetyön ohjaaja, RAMK

Hannu Kerkelä, kiinteistöjohtaja, RKK

Leena Ruokanen RAMK (kielen ohjaus)

Opiskelijakollegat (599Y10 ja 599Y11)

RKK / Kiinteistöpalvelun esimies- ja asiantuntijaorganisaatio

Niille kaikille sivusta seuranneille, jotka ovat arvottaneet, kyseenalaistaneet tai jopa mitätöineet elinikäisen oppimisen ansaintaa, olemme kaikki omien valintojemme edessä. Tutkinnon opintoajasta vuosina 2011 – 2013 voin todeta Tapio Rautavaaran sanoin ”En päivääkään vaihtaisi pois”.

Rakkaalle jälkikasvulleni Saanalle, Hillalle ja Pyrylle – haluan antaa kannustavan ja kasvatuksellisen esimerkin asioiden yhteensovittamisesta. Hiljaisuutta, omaa aikaa tai apuja kotitöihin en saanut, mutta oivalsin keinon miten yhdistää aineiston analyysin tekemisen ja siskonmakkarakeiton valmistamisen.

Kiitos kuulukoon pikemmin siihen minkä olen perimässä ja kasvatuksessa saanut – Äitini sanoin ”ei nöyristellen, mutta nöyrästi”.

Rovaniemellä 5.4.2013

Sirpa Pylväs

SISÄLTÖ

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO.....	1
KÄSITELUETTELO.....	2
1 JOHDANTO	3
1.1 TUTKIMUKSEN TOIMEKSIANTAJA JA AIHEEN VALINTA	3
1.2 TUTKIMUKSEN TAVOITE, TARKOITUS JA TEHTÄVÄ	4
1.3 AIHEEN RAJAUS JA PERUSTELUT	5
1.4 TUTKIMUKSEN ETENEMINEN	8
2 KIINTEISTÖTOIMINTASTRATEGIAN LAADINTATYÖ.....	15
2.1 ROVANIEMEN KOULUTUSKUNTAYHTYMÄ	15
2.1.1 <i>Rovaniemen koulutuskuntayhtymän asema yhteiskunnallisesti</i>	<i>15</i>
2.1.2 <i>Kiinteistötoiminta Rovaniemen koulutuskuntayhtymässä.....</i>	<i>16</i>
2.2 ROVANIEMEN KOULUTUSKUNTAYHTYMÄN KIINTEISTÖPALVELU.....	20
2.2.1 <i>Kiinteistöpalvelun organisaatio ja vastuualueet</i>	<i>20</i>
2.2.2 <i>Kiinteistöpalvelun päätehtävä ja tavoitteellinen toiminta</i>	<i>22</i>
2.3 KIINTEISTÖTOIMINTASTRATEGIAN PERUSTEET	24
2.3.1 <i>Strategiasuunnittelu.....</i>	<i>24</i>
2.3.2 <i>Strategialaadintatyön prosessi.....</i>	<i>25</i>
2.4 KIINTEISTÖTOIMINNAN TULEVAISUUDEN MUUTOKSET JA HAASTEET	26
2.4.1 <i>Muutokset toimintaympäristössä</i>	<i>26</i>
2.4.2 <i>Muutosten tuomat haasteet.....</i>	<i>28</i>
3 TUTKIMUKSEN MENETELMÄT	32
3.1 TUTKIMUKSEN LÄHESTYMISTAPA.....	32
3.1.1 <i>Laadullinen aineistolähtöinen tutkimus</i>	<i>32</i>
3.1.2 <i>Tutkimuksellinen kehittämistyö.....</i>	<i>35</i>
3.2 TUTKIMUKSEN AINEISTON HANKKIMINEN	40
3.2.1 <i>Laadullisen tutkimuksen aineiston hankkiminen</i>	<i>40</i>
3.2.2 <i>Teemahaastattelut.....</i>	<i>41</i>
3.2.2 <i>Havainnointi</i>	<i>44</i>
3.3 AINEISTON ANALYSOINTI.....	47
3.3.1 <i>Aineisto ja litterointi</i>	<i>47</i>
3.3.2 <i>Sisällönanalyysi.....</i>	<i>49</i>
4 TUTKIMUKSEN TULOKSET	55
4.1 KIINTEISTÖTOIMINTASTRATEGIAN LÄHTÖKOHTA JA SEN YMMÄRTÄMINEN	55
4.2 OSALLISTUMINEN KIINTEISTÖTOIMINTASTRATEGIATYÖHÖN	57
4.3 OSAAMINEN KIINTEISTÖTOIMINTASTRATEGIAN IMPLEMENTOINTIVAIHEESSA	59
5 TUTKIMUKSEN JOHTOPÄÄTÖKSET	65
5.1 YHTEENVETO TULOKSISTA	65
5.2 VERTAILU TIETOPERUSTAAN JA POHDINTA	67
5.3 TUTKIMUKSEN HYÖDYNNETTÄVYYS.....	74
5.4 TUTKIMUKSEN KEHITYSEHDOTUKSET	77
5.5 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTI	81
LÄHTEET.....	83
LIITTEET.....	89

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. Tutkimuksen rajaus	s. 7
Kuvio 2. Ymmärtämisen portaat	s. 10
Kuvio 3. Tutkimuksen viitekehys	s. 11
Kuvio 4. Kirahvi-logiikka prosessina	s. 13
Kuvio 5. Yleistetty asiakaslähtöinen strategiamalli	s. 25
Kuvio 6. Bloomin taksonomia	s. 35
Kuvio 7. Tutkimuksen kehittämistyön malli	s. 40
Kuvio 8. Kiinteistötoimintastrategian laadintaprosessi osa 1	s. 45
Kuvio 9. Kiinteistötoimintastrategian laadintaprosessi osa 2	s. 46
Kuvio 10. Teemoitteluvaiheet tutkimuksessa	s. 52
Kuvio 11. Asian ja toiminnan strategian eroavaisuudesta	s. 73
Kuvio 12. Kiinteistön elinkaarikompassi	s. 77
Kuvio 13. Palveluiden kokonaisuus kiinteistössä ja käsitteet	s. 77
Kuvio 14. Kiinteistöpalvelun vuosikello – periaate	s. 78
Kuvio 15. Kiinteistötoimintapalvelutiimi	s. 79
Taulukko 1. Organisaation valmiusanalyysi	s. 30
Taulukko 2. Teemahaastattelun runko	s. 43
Taulukko 3. Haastattelujen koonti	s. 48
Taulukko 4. Aineiston käsitejärjestelmä	s. 54

KÄSITELUETTELO

Kiinteistöliiketoiminta	kiinteistön omistamiseen, hyödyntämiseen, tai asiakaspalvelujen tuottamiseen liittyvät toiminnot, joilla on liiketaloudelliset tavoitteet
Kiinteistökehitys	toiminta, jonka tarkoituksena on lisätä yksittäisen kiinteistön tai tietyn alueen ja sen kiinteistöjen arvoa
Kiinteistönpito	kiinteistöstä ja sen hyödyntämisestä vastaaminen (rakentaminen – kiinteistöhallinto – kiinteistön ylläpito – kiinteistön purkaminen)
Kiinteistön ylläpito	toiminta, jonka tarkoituksena on säilyttää kiinteistön kunto, arvo ja ominaisuudet (kiinteistöhoito – kunnossapito)
Kiinteistöhoito	kiinteistön ylläpitoon liittyvä säännöllinen toiminta, jolla pidetään kiinteistön olosuhteet halutulla tasolla (teknisten järjestelmien hoito – kiinteistöhuolto – puhtaanapito – ulkoalueiden hoito – jätehuolto)
Kunnossapito	toiminta, jossa kohteen ominaisuudet pysytetään uusimalla tai korjaamalla violliset ja kuluneet osat ilman, että kohteen suhteellinen laatutaso olennaisesti muuttuu (Suomen Rakennuttajaliitto – Suomen Kiinteistöliitto – Tekniikan sanastokeskus. 1996. Kiinteistöpidon perussanastoa.)

LYHENTEITÄ

RKK	Rovaniemen koulutuskuntayhtymä
WPM	Work Place Management = työympäristökehittäminen
PTS	pitkän tähtäimen suunnitelma

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen toimeksiantaja ja aiheen valinta

Tutkimuksen toimeksiantaja on Rovaniemen koulutuskuntayhtymän kiinteistöpalvelu. Rovaniemen koulutuskuntayhtymä on jäsenkuntiensa omistama monialainen kehittäjäorganisaatio. Jäsenkunnat ovat Rovaniemi, Ranua, Kitilä ja Sodankylä. Rovaniemen koulutuskuntayhtymään kuuluvat Lapin ammattiopisto, Lapin matkailuopisto, Rovaniemen ammattikorkeakoulu, Lapin Urheiluopisto, Lapin oppisopimuskeskus ja Lapin kesäyliopisto. Kiinteistöpalvelu kuuluu yhtenä yksikkönä kuntayhtymän yhteisiin palveluihin. (RKK 2010.)

Koulutuskuntayhtymä ylläpitää ammattikorkeakoulua, joka järjestää ammattikorkealain mukaista korkeakouluopetusta sekä opetusta palvelevaa, työelämää ja aluekehitystä tukevaa tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoimintaa. Koulutuskuntayhtymä järjestää ammatillista koulutuksesta ja ammatillisesta aikuiskoulutuksesta annettujen lakien mukaista koulutusta, oppisopimuskoulutusta sekä työelämää palvelevaa kehittämis- ja palvelutoimintaa, lisäksi yhteistoimintamuotoja lukio-opetuksen kanssa. Koulutuskuntayhtymä ylläpitää Lapin Urheiluopistoa valtakunnallisena liikunnan koulutuskeskuksena, joka tuottaa ammatillista ja ammatillista aikuiskoulutusta ja vapaan sivistystyön koulutusta, maksullista palvelutoimintaa ja vapaa-ajanpalveluja, lisäksi ylläpitää kesäyliopistoa. (RKK 2010.)

Koulutuskuntayhtymän talousarvio ja taloussuunnitelma laaditaan vuosittain ja se hyväksytään kuntayhtymän valtuustossa ennen kalenterivuoden päättymistä. Talousarviossa 2011 ja taloussuunnitelmassa vuosille 2012–2013 on määritelty kiinteistöpalveluiden tavoitteisiin aloittaa kiinteistöstrategian laadinta. Kiinteistöstrategian selvitystyön edetessä laaditaan samalla kiinteistötoimintastrategia. Kiinteistöjohtajan johdolla kiinteistöpalvelun hallinnollinen tiimi suunnittelee yhdessä kiinteistötoimintastrategian. Vastuualueiden mukaiset tehtävät kuvataan prosesseiksi ja käyttäjille tarjottavat kiinteistöpalvelut (Property Management) ja toimitilapalvelut (Facility Management) tuotteistetaan. Strategiatyöskentelyn myötä syntyy tuotos – Rovaniemen koulutuskuntayhtymän Kiinteistötoimintastrategia 2013–2020.

Talousarviossa 2012 ja taloussuunnitelmassa vuosille 2013–2014 on kirjattu kiinteistöstrategian laadinnalle sen laadintatyön etenemiseen liittyvät tilanteet (ote 2.3.5.3 Kiinteistöpalvelu):

”Koulutuskuntayhtymän kiinteistöstrategian laatiminen on aloitettu vuoden 2011 aikana. Kiinteistöstrategia noudattaa koulutuskuntayhtymän strategiaa 2020. Kiinteistöstrategiassa määritellään omistajan vastuut ja velvoitteet. Kiinteistönpidon painopisteet keskitetään erityisesti olosuhteiden hallintaan ja kestävään kehitykseen. Kiinteistöstrategian laadinnassa huomioidaan koulutuksen kehittämislinjaukset, aluekehitystavoitteet sekä koulutuskuntayhtymän omat strategiset ja toiminnalliset tavoitteet.”

Kiinteistöpalvelun tavoite ja tutkijan opintojen opinnäytetyön, tutkimuksen aikataulu asettuivat samaan ajankohtaan, jolloin toimeksiantajan ja tutkijan yhteisenä ajatuksena syntyi tutkimuksen tekemiselle ja sen tutkittavalle aiheelle työelämälähtöinen tarve. Aiheen valinta syntyi tarpeeseen saada tietoa, työkalu toimintaan ja konkreettisia toimenpide-ehdotuksia kiinteistötoiminnan kehittämiseksi.

1.2 Tutkimuksen tavoite, tarkoitus ja tehtävä

Tutkimuksen tavoitteena on kehittää kiinteistötoimintaa. Tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa asiakirja nimeltä ”Rovaniemen koulutuskuntayhtymän kiinteistöpalvelun toiminnan strategia 2013–2020”. Tutkimuksen tehtävänä on etsiä ratkaisuja ja vaihtoehtoja toiminnan kehittämiseen tutkimuskysymyksien avulla. Tutkimuksen pääkysymys on **Miten Rovaniemen koulutuskuntayhtymän kiinteistöpalvelun kiinteistötoimintastrategia laaditaan asiakaslähtöisesti?** Tämän päätarkastelun syvennän tutkimalla ongelmaa lisäkysymyksien avulla. Tutkimuksen lisäkysymykset ovat:

- **Miksi kiinteistötoimintastrategia pitää laatia?**
- **Mitä asioita on huomioitava kiinteistötoimintastrategian laadinnassa?**
- **Miten laadittua kiinteistötoimintastrategiaa toteutetaan käytännössä?**

Lisäkysymyksillä olen halunnut selvittää laadintatyön etenemiseen vaikuttavia asioita. Opinnäytetyö on todellinen kehittämistyö työelämässä, tavoitteellinen toteutus olemassa olevassa organisaatiossa.

Vaikkakin tutkimuksen tehtävänä on työelämälähtöisen ilmiön ratkaiseminen tai selvittäminen tutkimusongelman kysymyksellisessä muodossa, miellän itse tutkijana kuitenkin enemmän vastaavani tutkimuksellani työelämän tarpeeseen liittyvään kysymykseen, en ongelmaan. Tutkimuksen laadinnan eteenpäin vievänä voimana pidän ensisijaisena ajatuksena positiivisen ja ennakkoluulottoman kehittämisotteen.

1.3 Aiheen rajaus ja perustelut

Rovaniemen koulutuskuntayhtymä on teettänyt hallinnon ja johtamisen arvioinnin, joka on osa koulutuskuntayhtymän Toiminnan arviointi ja mittarit-toimenpideohjelmaa. Arvioinnin selvitystyö toteutettiin syksyllä 2011 ja loppuraportti valmistui 1.11.2011. Ulkoisen arvioinnin tavoitteena oli saada tieto miten kuntayhtymän hallinto ja johtaminen vastaavat johtamisen tavoitteisiin, tuloksellisen toiminnan edistämiseen ja mahdollistavat pysyvän laadun ja tuloksellisuuden parantamisen. Yhtymätasoiset toiminnalliset tavoitteet ja painopisteet ovat onnistua ennakointityössä, kehittyä johtamisen tehokkuudessa ja parantaa taloudellista tuloksellisuutta. (Tikka – Virtanen 2011, 10.)

Ulkoinen arviointi Koulutusrakenteiden selkeydellä, yhteistyöllä ja yhtenäisellä toimintakulttuurilla uutta elinvoimaa Lapille-raportti antaa suosituksia ja ratkaisuja kuntayhtymän johtamisen ja tuloksellisuuden kehittämiskohteisiin. Arvioinnin loppupäätelmät ja suositukset ovat kohdistettu kyseiseen asiayhteyteen ja yksikköön eli organisatorisesti jaettujen pääkohtien mukaisesti. Näitä ovat yleiset palvelut, taloushallinto, henkilöstöhallinto, kiinteistöhallinto, tietohallinto, hankinnat, ruokahuolto, ammattikorkeakoulu, ammatillinen koulutus ja hanketoiminta. (Tikka – Virtanen 2011, 23-31.)

Arviointi antaa sisäiset organisatoriset ratkaisut kullekin yksikölle erikseen. Toimenpidesuosituksukset edustavat arvioijien näkemyksiä selvitystyön pohjalta. Suositukset jaettiin kolmeen luokkaan, jonka mukaan on toteutuskelpoiset suositukset, mahdollisesti toteutettavat ja ei toteuttamiskelpoiset suositukset.

Kiinteistöhallinnon arvioinnissa oli merkittävimpana huomion kohteena suuri kiinteistömässä, rakennusten nykyinen kunto ja suunnitelmallinen kunnossapito. Sen lisäksi tiiviimmät toimintaympäristöt yhtenäisen oppimiskulttuurin tukena sekä yhteistyö kiinteistön käyttäjän ja ylläpitäjän välillä. (Tikka – Virtanen 2011, 27, 45.)

Yhteenveto kiinteistöhallinnon suositukseksi oli seuraava loppupäätelmä: *”Suosittelemme, että koulutuskuntayhtymässä tehdään pitkän aikavälin selvitys peruskorjaus- ja investointitarpeesta. Suosittelemme myös laadittavaksi erillisen kiinteistöstrategian, jossa huomioidaan oppilaitosten toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset ja mahdollisuudet tiivistää toimintaympäristöjä. Näköpiirissä olevan ammattikorkeakoulu-uudistuksen vaikutukset kiinteistöratkaisuihin ovat olennainen osa tätä toimintaympäristöanalyysia. Niin ikään tilojen käyttöön liittyvää kustannustietoisuutta tulisi parantaa ottamalla tilojen käyttäjät vahvemmin mukaan tilojen käytön suunnitteluun.”* (Tikka – Virtanen 2011, 27.)

Arvioinnin pohjalta kuntayhtymä laati erillisen Hallinnon ja johtamisen kehittämissuunnitelman, jossa määriteltiin eri valmistelevia selvitystyöryhmiä. Kiinteistöstrategiatyöryhmä perustettiin selvittämään erilaisia tilojen hallinnointimalleja, vuokrien määrittämisen perusteita, selvitys peruskorjaus- ja investointitarpeista sekä laatia kuntayhtymän kiinteistöstrategia. Työryhmä työskenteli kiinteistöstrategian laatimiseksi 15.3.2011 - 16.11.2012 välisenä aikana. Kiinteistöstrategian ensimmäinen vaihe esitettiin kuntayhtymän hallitukselle 4.12.2011. Kiinteistöstrategian laadintatyö jatkuu toisella vaiheella, ja tavoitteena on sen valmistuminen vuoden 2013 aikana.

Kiinteistöstrategia laaditaan siten, että se linjataan noudattamaan samoja periaatteita kuin Rovaniemen koulutuskuntayhtymän strategia 2020. Yhtymä ylläpitää ja järjestää monialaista ja moniportaista koulutusta aina ammatillisesta koulutuksesta tutkimus- ja kehitystoimintaan. Tämä on koulutuksen järjestäjän perustehtävä. Tulevaisuuden visio on 2020 uudistavana oppimis- ja kehittämisverkostona, johon kiinteistöpalveluilla on vastattavana luoda vähintäänkin visioon pohjautuvat puitteet, ympäristö, olosuhteet, tekniset tilat sekä opiskelu- ja opetustoimintaa tukevat oheispalvelut (Facility Manage-

ment). Tavoitteeksi asetetaan kiinteistöjen käyttöasteen nostaminen, pitkän tähtäimen korjaussuunnittelun vaikutus kiinteistöjen arvon säilymiseen ja korjausvelan tarkoituksenmukainen määrittäminen. Kiinteistöstrategiassa esitetään konkreettisia prosesseja ja arviointimittareita, joiden perusteella saavutetaan asetetut tavoitteet.

Kiinteistöstrategiassa keskitytään tilojen suunnitelmalliseen, muunneltavaan ja tarpeita ennakoivaan käyttöön. Toimenpiteillä nostetaan käyttöastetta ja saadaan kustannussäästöä. Kiinteistön omistajan ja käyttäjän väliseen yhteistyöhön kehitetään hankesuunnittelun ja tarveselvityksen työkaluja. Tilojen käyttöoikeuksiin ja palveluihin luodaan ylläpidon, hankintojen ja investointien vastuunjaot. Toimi- ja opetustilojen käyttöä ja palveluita muunnellaan niin, että käyttäjä voi yhä enemmän keskittää resursseja ydintoimintaansa – opetukseen. Haasteita tuovat aina innovaatioiden hyväksyminen, tulevaisuuden näkeminen, muutoksiin sopeutuminen ja pitkäjänteinen sitoutuminen kehittämistyöhön.

Kiinteistöpalvelu on laatimassa ”Rovaniemen koulutuskuntayhtymän kiinteistöstrategian 2020” osana kiinteistöstrategiatyöryhmän työskentelyä. Kehittämistyön aikana syntyy käyttäjä- ja ylläpitopalveluiden kiinteistötoimintastrategia osana kiinteistöstrategiaa. Kiinteistötoimintastrategian tehtävänä on kiinteistötoiminnan kehittäminen asiakaslähtöisesti, määrittellä perusteet ja huomioitavat asiat kiinteistötoiminnalle sekä suunnitella toimenpiteet kiinteistötoiminnalle.



Kuvio 1. Tutkimuksen rajaus

Toimeksiantajan tuotos ja sen sisältö muodostuu kiinteistöpalvelun muodostaman toimintastrategian palaverien ja muiden selvitysten perusteella. Tuotoksen sisällön määrittelee siihen perustettu toimintastrategiaryhmä eli kiinteistöpalvelun esimies- ja asiantuntijaorganisaatio. Tämän sisällön mukaisesti rakentuu myös tutkimuksen aiheen rajausta, joka koskee kiinteistötoimintastrategiaa kuvion 1 mukaisesti. Tutkimuksen edetessä olen kuitenkin tietoisesti peilannut ja arvioinut laajemman kiinteistöstrategian linjauksien vaikutusta kiinteistötoimintaan. Kiinteistötoimintastrategian sisältöön, merkitykseen ja linjaukseen vaikuttavat toimeksiantajan tutkimuksen tekemisen aikana tapahtuneet sisäiset muutokset.

1.4 Tutkimuksen eteneminen

Elinikäinen oppiminen on ollut aina osa ammatillista ja henkistä kehittymistäni. Rakennus- ja kiinteistöalan yli 20 työkokemusvuoteen sisältyy yhteensä kolme tutkintoa sekä kaksi ammatillista täydennyskoulutustutkintoa. Vuosina 1988-1991 suorittaman rakennusinsinööritutkinnon päivitin Rovaniemen ammattikorkeakoulussa vuonna 2009 muuntokoulutuksena AMK insinööritutkinnoksi. Luonnollinen jatkumo edelleen kouluttautumiselle oli ylemmän ammattikorkeakoulun insinöörin tutkinto Rovaniemen ammattikorkeakoulussa. Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelmaan hakeuduin keväällä 2011. Koulutusohjelma (60 op) koostuu syventävistä ammattiopinnoista (20 op), vapaasti valittavista opinnoista (10 op) ja opinnäytetyöstä (30 op). Tämä tutkimus on koulutusohjelman opinnäytetyö.

Hakeutumiseen teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelmaan kuului ennakkotehtävän laatiminen. Tässä vaiheessa keväällä 2011 oli minulla suunnitelma tehdä tutkimus oman työympäristön kehittämistyöstä. Kiinteistöstrategia jossain laajuudessa oli asia, joka vastasi ajankohtaisuudellaan organisaation tarpeeseen käynnistää todellinen kehittämistyö.

Opinnäytetyösopimuksen laadin työnantajani kanssa syyskuussa 2011. Samaisessa ajankohdassa hyväksyin opinnoissani tutkimuksen aihekuvauksen. Tämän jälkeen alkoi jo tutkimuksen aineiston kerääminen havainnoiden ja edeten samassa syklissä kiinteistöstrategian laadintatyöprosessin aikatau-

lussa. Tutkimussuunnitelman esittelin joulukuun alussa 2011. Tutkimussuunnitelman laadin ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon ohjeistuksen edellyttämällä tavalla, ja se toimi edelleen yhtä pätevänä ohjenuorana laatiessani tätä tutkimusraporttia. Tutkimukseni edistymistä esittelin ryhmämme edistymis- ja väliseminaarikokouksissa toukokuussa 2011, syyskuussa 2011 ja tammikuussa 2013.

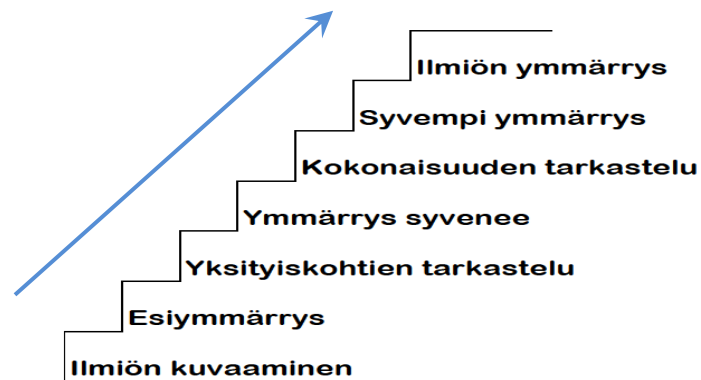
Varsinaisen opinnäytetyön tuottamisen aloitin marraskuussa 2012. Otti oman aikansa saavuttaa se määrä tietoa ja toimimisohejeita, että valmius tutkimuksen aloittamiseen oli vain päätöksen päässä. Esiymmärrys ilmiölle oli alkupiste tutkimukselle. Määrittelen vielä asioita, jotka ovat edistäneet tutkimuksen määrätietoista loppuunsaattamista. Koulutusohjelman henkilökohtaisen opetussuunnitelman noudattaminen enkä opintojen jatkoajan hakemiselle löytänyt riittävän pätevää perustetta. Merkittävin tahtotila tutkimuksen intensiiviseen tekemiseen tuli päätöksestä siirtää elämä takaisin kotiseudulle ja taata tutkinnolla rekrytoituminen pääkaupunkiseudun työmarkkinoilla. Viimeisenä, mutta ei vähäisempänä en voi olla mainitsematta sitä inspiroivaa yhteishenkeä ja tiedonetsintää yhdessä kollegaopiskelijoiden kanssa.

Kiinteistötoimintastrategiaan määriteltiin tavoite, tarkoitus ja tehtävä, joiden strategiseen linjaukseen nojautuu myös tämän tutkimuksen kulku. Kiinteistötoimintastrategiaan asetetut ja hyväksytyt sekä talousarvioon kirjatut tavoitteet luovat varman mahdollisuuden niiden toteutumiselle. Kiinteistöpalvelutiimi käynnisti kiinteistötoimintastrategian suunnittelupäivät, jossa päätettiin toimintasuunnitelma sisältöineen ja aikatauluineen. Jokainen tiimin jäsen vastaa yksin ja yhdessä vastuualueensa kehittämistä.

Käsittelen tutkimuksessa seuraavia näkökulmia oman kehittymisen kannalta:

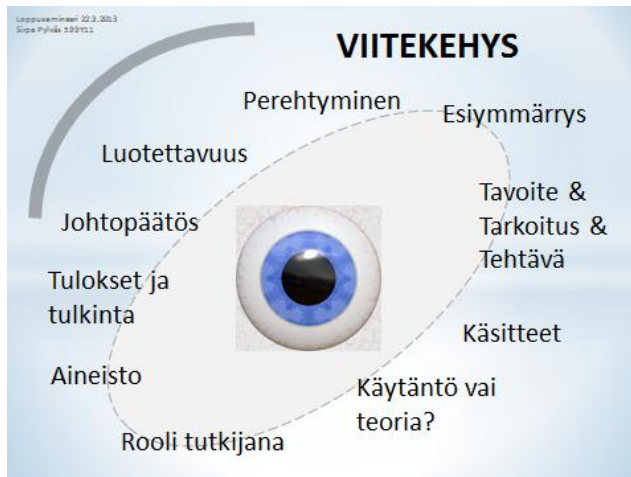
- Miten aloitin tutkimusongelman tutkimisen?
- Kuinka selvitin keinoja tutkimusongelman ratkaisemiseksi ?
- Miten arvioin kerättyä aineistoa?
- Missä tuli vastoinkäymisiä, kuinka ratkaisin ne?
- Mitä olisin tehnyt toisin?
- Miten työ kehitti ja kehittää ammattitaitoani jatkossa työelämässä?
- Mitä tutkimusongelman ratkaisu antoi organisaatioon?

Tutkimukseni etenemisen olen suunnitellut tutkimuksellisen opinnäytetyön otteella etsimällä ja ratkaisemalla työelämässä olevaa ongelmaa. (RAMK Opinnäytetyöopas 2011, 3). Tutkimuksen valmistelu ja aiheeseen syvempi perehtyminen on ollut merkittävä osa omaa oppimisprosessia. Mietin tutkimustyön etenemistä ymmärtämisen kautta, erilaisina ymmärtämisen tasoina, joissa portaittainen nousu etenee ilmiön kuvaamisesta aina ilmiön ymmärtämiseen asti on esitetty kuviossa 2.



Kuvio 2. Ymmärtämisen portaat

Ensimmäinen vaihe, jota kutsun tutkimusprosessin sisäistämiseksi, on vienyt ajallisesti merkittävän osuuden. Mitä valintoja olen tehnyt lähestyäkseni tutkimuskohdetta? Millä keinoin jäsentelen tutkimusongelmaa? Johdonmukainen eteneminen ja suunnitellun viitekehyksen toteuttaminen varmistavat kuitenkin sen, että tavoitteeni katkeamattomasta ”draaman kaaresta”, johtoajatukselta säilyy. Kuviossa 3 esitettyyn viitekehykseen sijoitin teorian aseman tutkimuksessa ja keskeisimmät käsitteet. Viitekehys oli tutkijan ajatuksen kulku, johon tavalla tai toisella nivoutuvat kaikki tutkimuksen tekemiseen liittyvät ainekset, pohdinnat ja tutkimukselliset valinnat. Viitekehyksen avulla pystyin määrittelemään minkälaisesta tutkimuksesta on kysymys ja miten pystyin nivomaan yhteen kaikki tutkimukseen liittyvät osiot. Tein alustavan viitekehyksen jo varsin pian tutkimusidean syntymisen jälkeen. Viitekehys toimi tutkimukseni loogisena jäsentäjänä ja ohjasi minua tutkijan valintojen edessä.



Kuvio 3. Tutkimuksen viitekehys

Alkuvaiheessa muotoilin tutkimusongelman aiheen ja ilmiön mukaan. Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa ratkaisin seuraavat asiat:

- perehtyminen aiheeseen (aikaisempi tieto)
- keskeisten käsitteiden määrittelemine
- tutkimusongelman rajaus
- lähestymistavan valinta
- menetelmien valinta
- induktiivinen logiikka (ongelma-aineisto-analyysi-yleistys)
- esiymmärrys tutkimusongelmasta.

Tutkimuksen viitekehukseen nojautuen lähdin etsimään teoriaa, tutkimuksia tutkimusilmiön käsitemaailmasta. Käsitteellinen viitekehys ilmiöstä hahmottui varsin nopeasti tutkimuksen keskeisten käsitteiden ympärille. Ilmiöön liittyvät käsitteet ovat yleisesti rakennus- ja kiinteistöalan käyttämiä nimikkeitä, jotka ovat tarkemmin määritelty Raklin (Asunto-, toimitila- ja rakennuttajaliitto ry) julkaisemassa kiinteistöliiketoiminnan sanastossa. Tässä tutkimuksessa on käyttämäni käsite kiinteistötoiminta ei ole määritelty kiinteistöliiketoiminnan sanastossa. Tässä tutkimuksessa se saa uuden määritelmän juuri tähän ilmiöön liittyvänä. Määritelmä toimii käsitteen kielellisenä kuvauksena (Hirsjärvi–Remes–Sajavaara 2009, 147-150). Kiinteistötoiminnalla käsitetään tässä tutkimuksessa kiinteistön ylläpitoa ja toimintaa tukevia käyttäjäpalveluita.

Tutkin ja analysoin muiden kiinteistöomistajien kiinteistöstrategioita. Arvotin niiden taustaa, tarkoitusperää ja johtopäätöksiä. Perimmäisenä ajatuksena

pidin tosiasiaa, että on yleinen käsitys ja tieto siitä, että Suomen suurin investoitu omaisuus on kiinteistöissä, ja sitä omaisuutta pitää vaalia. Laajensin perehtymistä tutkimalla yhteiskunnallisia strategiaraportteja ja mietin yleisesti strategian laadinnan ja suunnittelun tarkoituspäättämistä. Kolmannen tutkimuksen käsitteellistämisen sijoitin koulutuksen ja opetustoiminnan lainsäädäntöön ja siihen liittyviin velvoitteisiin oppilaitoskiinteistöjen omistajille.

Suunnittelin miten kerään tarvitsemani aineisto tutkimusongelman ratkaisemiseen. Tutkimuksen toinen vaihe eteni seuraavasti:

- aineiston keruu
- tietoperustan laatiminen
- tutkimuksen tuloksien analysointi
- lähestymistavan valinta

Ilmiöön liittyvä tiedonkeruu on todellista, ajankohtaista ja lähes vertailukelpoista muihin vastaaviin kiinteistöomistajien vertailutietoihin ja tunnuslukuihin. Ilmiötä arvioin ja vertaan olemassa oleviin samankaltaisten kiinteistömassan omistajien laadittuihin kiinteistöstrategioihin ja niistä saatuihin kokemuksiin, hyötyihin tai kehittämistarpeisiin. Tutkimuksessa esiin tulevien todellisten selvitysten tulokset ja niihin perustuvat johtopäätökset toimenpiteiksi esim. kannattavuudesta on haaste. Kuinka se viestitetään kiinteistöjen omistajatahojen päättäjille, joilla on poliittinen yhteiskuntavastuu.

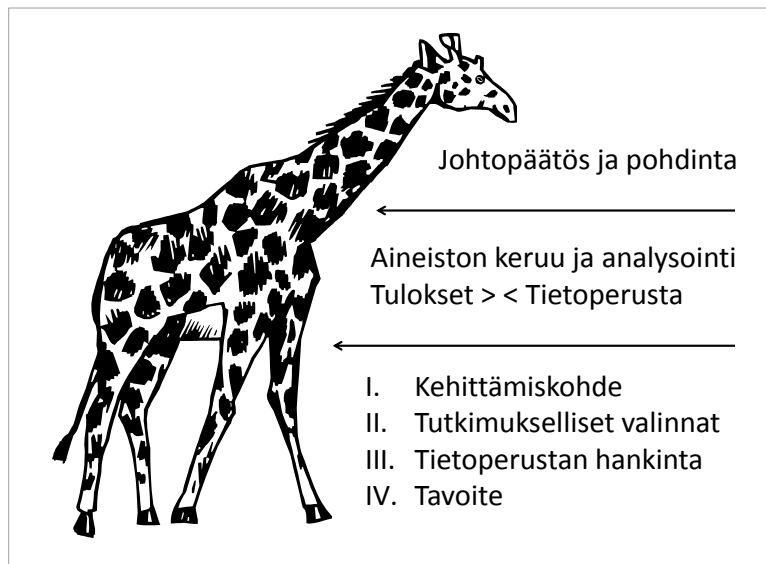
Analysoin aineistoa ja sen vaikutuksia aiheen kehittämisiongelmiin. Vertaan kerättyä aineistoa ja teen omaa tulkintaa. Tietoperustan ja viitekehyksen yhteyteen liittyy arviointia, arvottamista, kritisoimista, kyseenalaistamista, pohdintaa, vaihtoehtoja ja perusteluja. Aineistosta tein tutkimusongelman tarpeiden mukaisia kysymyksiä. Seuraavaksi teemoitellen ja luokitellen tulkinnat aineistosta saivat yleisesti tunnettujen käsitteiden muodon. Tuloksista etsin yleisiä linjauksia ja yleistämismahdollisuuksia.

Tutkimuksen kolmannen vaiheen eli lopputuloksen ja pohdinnan tulen esitän kahdessa osassa

- lopputulokset, tuotos ja sen hyödynnettävyys
- pohdinta ja arviointi sekä itsensä johtaminen

Kolmannen vaiheen ensimmäisessä osassa lopputuloksena esitän ne tulokset, joiden seurauksena kehittämistyössä valmistuu asiakirja eli kiinteistötoiminnan suunnitelma. Arvioin tuotoksen laatua ja tarkoituksenmukaisuutta sekä sen käyttökelpoisuutta työelämässä. Tuotokseen laatimiseen liittyvän prosessin etenemisen kuvaan.

Kolmannen vaiheen toisessa osassa esitän johtopäätöksiä, valintoja, visiointia ja näkemyksiä tämän kaltaisen strategian laadinnan työstä kunnallisen organisaation yksikössä. Tämä osio arvottaa omaa ammattitaitoa ja pohdintaa. Kuvaan etenemistä ideaaliseen tavoitetilään, jossa tutkimus on saavuttanut kehittämistyön haasteet työelämän tarpeeseen ja omaan kykyyn hallita itsenään johtamisen näkökulmasta, ”kirahvi-logiikan” prosessina.



Kuvio 4. Kirahvi-logiikka prosessina

Tutkimus etenee tutkimuksellisen kehittämistyön prosessin mukaisesti (Kuvio 4). Tutkimustyössäni on neljä tukijalkaa, joiden varaan aineiston pohjalta saatu tieto ja tutkimuksen tulokset rakentuvat. Kehittämiskohteen ympärille olen muotoillut käsittekartan ja sen avulla kehittämistyön avainsanoja. Niiden avulla kuvautuu asiayhteyksien välinen hierarkkinen harmonia. Tämän jälkeen tein tutkimustyön etenemistä edistävät tutkimukselliset valinnat, kuten lähestymistavaksi toimintatutkimuksen. Tutkimuksessa käytettävän aineiston keräsin laadullisin menetelmin haastattelujen ja havainnointien avulla. Ilmiön ymmärtäminen ei tullut pelkästään kirjallisuuden lukemisen ja aineiston analy-

soimisen kautta vaan lopullinen ymmärryksen täydentyi kirjoittamisen ja sitä edeltävän pohdiskelun kautta.

Olin asettanut tutkimukselle moniosaisen tavoitteen. Sen tuli täyttää toimeksiantajan sille antama tavoite, luovan tutkimuksellisuuden ainekset sekä lisätä omaa ammatillista ja henkistä pääomaa. Tutkimuksen vankin ja vahvin osuus koostuu tutkittavan aineiston analysoinnista ja aiheen tietoperustasta. (Ojasalo–Moilanen–Ritalahti 2009, 21–26.) Ratkaisuehdotuksen perusteeksi on kerätty faktoihin perustuva tietoperusta. Tutkimuksen tuloksia hyödynnetään toiminnan kehittämisessä. Osa tuloksista on ratkaisultaan sen sisältöisiä, että ne ovat jo sinällään toimeenpanovalmiita. Tutkimuksen tekeminen on ollut tavallaan urheilusuoritus kuten Pierre de Coupert kuvaa olympiaurheilun henkeä nopeammin, korkeammalle ja voimakkaammin. Olen saanut uutta tietoa ja tietämystä, jota olen vertaillut olemassa olevaan historiatietoon, omaan kokemustietoon ja saanut aikaiseksi oman näkemyksen. Tutkimuksen tavoitteena on draaman kaari, jossa korkealta näkee kauemmaksi – ylitse muiden ja itsensä.

2 KIINTEISTÖTOIMINTASTRATEGIAN LAADINTATYÖ

2.1 Rovaniemen koulutuskuntayhtymä

2.1.1 Rovaniemen koulutuskuntayhtymän asema yhteiskunnallisesti

Suomalaisten kehittymistä sivistyksen ja kilpailukyvyn kansakuntana edistää koulutuksen ja tutkimuksen strategiat. Koulutusjärjestelmän muoto ja tapa hoitaa koulutusta ovat yhteydessä kunkin maan kulttuuriin ja yhteiskunnalliseen tilanteeseen. Suomen koulutusjärjestelmä jaetaan koulutusasteisiin, jotka ovat yleissivistävä perusopetus, perusopetuksen jälkeinen ammatillinen koulutus tai lukio ja korkea-asteen koulutus. Koulutuspolitiikasta ja lainsäädännöstä päättää eduskunta. Valtionneuvosto ja Opetus- ja kulttuuriministeriö vastaavat koulutuspolitiikan ja lainsäädännön suunnittelusta ja toimeenpanosta. Opetushallitus on Opetusministeriön alainen virasto, ja sen tehtävänä on laatia opetussuunnitelmien perusteet, toimii kehittäjänä, koordinoijana, julkaisijana ja arvioijana vastuukoulutuksien osalta. Perusasetelma Suomen onnistumiselle kansainvälisesti koulutuksessa ja osaamisessa on hyvä, sillä koulutuslainsäädäntö antaa koulutuksen järjestäjälle vastuuta ja sitä kautta mahdollisuuksia päättää toiminnasta. (Lahtinen–Lankinen–Penttilä–Sulonen 2005, 15, 372.)

Suomessa on vuodesta 1993 ollut voimassa valtiosuusjärjestelmä, jossa kuntien ja muiden koulutuksen järjestäjien päätösvalta antaa mahdollisuuden koulutuksen järjestäjän käyttää taloudellisesti valtiosuuden määrän vaikka ylittämällä hallintokuntarajat ja huomioida tarvittavat erityispiirteet. Vuoden 1993 jälkeen on tehty lukuisia osittaisuudistuksia läpi koko suomalaisen koulutusjärjestelmän. Vuoden 1999 alusta voimaan tullut koulutusta koskeva uudistettu lainsäädäntö koskee kuntien ja kuntayhtymien lakeja perusopetuksesta, lukiosta, ammatillisesta koulutuksesta, ammatillisesta aikuiskoulutuksesta, vapaasta sivistystyöstä, taiteen perusopetuksesta, valtion ja yksityisen järjestämien koulutuksen hallinnosta sekä opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta. (Lahtinen ym. 2005, 34-35.) Ammattikorkeakoululain vuodelta 1995 mukaan toimiluvan saaneilla kunnilla tai kuntayhtymillä on oikeus ylläpitää ammattikorkeakoulua, jossa annetaan ammattikorkeakouluopetusta toimiluvassa määrätyn koulutustehtävän mukaisesti. (Lahtinen ym. 2005, 528.)

Rovaniemen koulutuskuntayhtymän hallinnon lainsäädännöllisyys perustuu ammattikorkeakoululakiin (351/2003), ammatillista koulutusta (630/1998) ja aikuiskoulutusta (631/1998) koskevaan lainsäädäntöön ja kuntalakiin (365/1995). Tarkemmin hallinnon järjestäminen on määritelty kuntayhtymän jäsenkuntien hyväksymässä perussopimuksessa vuonna 1994, jolloin perustettiin Rovaniemen ammattikoulutuksen kuntayhtymä. Sittemmin omistajakunniksi liittyivät Kittilän kunta vuonna 1996 ja Sodankylän kunta vuonna 2007. (Korpi 2005, 16-39.) Rovaniemen koulutuskuntayhtymän perussopimusta on uusittu 12.1.2007, jossa on määritelty yhtymän hallinnon järjestäminen. (RKK Hallinnon ja johtamisen ulkoinen arviointi 2011, 19.)

Perussopimuksessa kuntayhtymän hallinto järjestettiin kuntalain mukaisesti. Kuntayhtymän ylintä päätösvaltaa käyttää yhtymävaltuusto, jonka jäsenmäärä on suhteutettu jäsenkuntien asukaslukuihin. Kuntayhtymän toimeenpanovaltaa käyttää yhtymähallitus. Hallituksella on oikeus valvoa yhtymän etua, käyttää puhevaltaa, edustaa yhtymää, tehdä sopimuksia ja päättää nimen kirjoittamisesta sekä päättää asioista mitä valtuustolle ei ole määrätty. Kuntayhtymän organisaation toiminta on määritelty hallintosäännössä, jonka yhtymävaltuusto on hyväksynyt. Yksiköiden omina tulosalueinaan tehtävistä ja toiminnasta säädetään mm. tarkastussäännössä, taloussäännössä ja eri johtosäännöissä. (RKK Hallinnon ja johtamisen ulkoinen arviointi 2011, 19-23.)

Keskeisin näkökulma suuntautuu niihin edellytyksiin, joilla kuntayhtymä voi luoda ja järjestää kilpailukykyistä koulutusta koko Lapissa ja turvata osaavan työvoiman sekä elinkeinoelämän että julkisen sektorin tarpeisiin tutkimus- ja kehitystoimintaa. (RKK Hallinnon ja johtamisen ulkoinen arviointi 2011, 15, 45.)

2.1.2 Kiinteistötoiminta Rovaniemen koulutuskuntayhtymässä

Kiinteistökehittämisen tarpeellisuus on todettu Rovaniemen koulutuskuntayhtymässä. Perustamis- ja liittymisajankohtina valtion omistamien oppilaitosten sekä kiinteä että irtain omaisuus luovutettiin kuntayhtymälle. Samassa yhteydessä kiinteistöjen ylläpitäminen siirtyi oppilaitoksille. Vuonna 1997 keskitettiin kiinteistöjen hoitaminen hallintoyksikön tilakeskuksen tehtäväksi. Keskitämisellä varmistettiin, että kiinteistöjä ylläpidetään taloudellisesti ja peruskor-

jataan ammattimaisesti. Kuntayhtymän kiinteistönpitoon siirtyivät vuonna 1998 vuokra- ja oppilasasunnot. (Korpi 2005, 41.) Tällä hetkellä kuntayhtymän omistuksessa on noin 150 000 tilaneliön (m²) suuruinen kiinteistömassa. Kuntayhtymän kokonaisuuden kehittyminen eri alojen ja eri aikakausien oppilaitoksista näkyy myös toimitilojen ja kiinteistöjen kirjavuudessa. Opetuksen käytössä olevia toimitiloja on Rovaniemen kaupungin toimipisteissä ja omistajakuntien maakuntayksiköissä useissa kymmenissä kiinteistöissä, jotka ovat eri-ikäisiä, erityyppisiä ja erikuntoisia. (RKK Hallinnon ja johtamisen ulkoinen arviointi 2011.) Tämän vuosisadan alusta lähtien osa opetuksen käytöstä vapautuneita kiinteistöitä on realisoitu (Tilatyöryhmän loppuraportti 2002).

Kiinteistönomistajat näkevät erilaisia tarpeita kiinteistömassan omistajuudessa, sijoittamisessa ja taloudellisessa ylläpidossa. Kiinteistöstrategiat laaditaan pääosin siihen tarpeeseen, että kiinteistönpitoon saadaan suunnitelmallisuus vuosiksi eteenpäin. Kiinteistöihin sitoutunut pääoma ja ylläpitokulut tulee olla suhteutetut kiinteistöjen hoitamiseen käytettäviin resursseihin ja kiinteistömenoihin. Kiinteistöjen tiloissa mahdollistetaan käyttäjän perustehävän toiminta. Kiinteistöstrategia laaditaan aina tarpeeseen seurata tai ennakoida muutoksia, jotka vaikuttavat kiinteistönpitoon. Kiinteistöstrategia on suunnitelma suunnata tarvittavia toimenpiteitä. Kiinteistöstrategioiden laadinnan taustalla on lähes aina selvitystöitä, joihin strategiassa esitetyt linjauksen perustuvat. (Jyväskylän seurakunta Kiinteistöstrategia 2010; Lappeenrannan seurakuntayhtymän Kiinteistöstrategia 2009.)

Kiinteistöstrategian laatiminen vaatii aina linjauksien perusteeksi erilaisia taloudellisia, teknisiä tai toiminnallisia toteutumätietoja. Tyypillisiä selvitystöitä ovat kiinteistöjen tekniseen ja jälleenhankinta-arvoon, kuntoluokkaan, korjausvelkaan ja investointitarpeeseen liittyvät arviot. Toinen lähtökohta kiinteistöstrategialle voi olla kiinteistöjen ylläpitokustannuksiin liittyvät taloudelliset selvitykset vakauttamaan omistajan taloutta. Kolmantena tarkasteluna on tilojen käytön tehokkuuteen liittyvät tunnusluvut ja muut tilatarkastelut. Kiinteistöjen säilyttämisen perusteena voi olla myös muut kuin mitattavat arvot kuten historiallinen suojelu tai ydintoiminnan kannalta välttämättömät raken-

nukset kuten kirkot. (Jyväskylän seurakunta Kiinteistöstrategia 2010; Lappeenrannan seurakuntayhtymän Kiinteistöstrategia 2009.)

Rovaniemen koulutuskuntayhtymän kiinteistöstrategian tarkoitus on seurata toimintaympäristön muutoksia. Kiinteistöstrategiassa määritellään kiinteistökehittämisen strategiset linjaukset ja niiden toteuttaminen. Kiinteistöstrategia luo pohjan pitkän aikavälin suunnitelmalle järjestää toimitilat eri työmuodoille ja niiden käyttäjille. Kiinteistöstrategia ohjaa toimenpiteitä investoinneista kiinteistöpalveluihin. Rovaniemen koulutuskuntayhtymän kiinteistöstrategiassa kiinteistöjen ja toimitilojen omistajan ensisijaisena tavoitteena on järjestää tilat opetustoimintaa varten. Tavoitteeksi on asetettu kiinteistöjen käyttöasteen nostaminen, pitkän tähtäimen korjaussuunnittelun vaikutus kiinteistöjen arvon säilymiseen ja korjausvelan tarkoituksenmukainen määrittäminen. Kiinteistöstrategiassa suunnitelmallinen kiinteistönpidon painopisteet ovat olosuhteiden hallinta, energiataloudellisuus ja pitkätähtäimen korjaussuunnittelu. (RKK Kiinteistöstrategia 2020.)

Samana suuntaiseen ajatteluun perustuu vuonna 2010 laadittu Oulun Seudun koulutuskuntayhtymän kiinteistöstrategia. Sen mukaan kiinteistöjohtaminen perustuu kolmeen näkökulmaan: oman omaisuuden huolehtimiseen, tilojen käyttökelpoisuuteen ja palveluiden tuottamiseen turvallisissa ja terveellisissä tiloissa (OSEKK Kiinteistöstrategia 2010, 3.) Oulun seudun ja lähialueen oppilaitoskiinteistöjen kiinteistönpitoon on asetettu kuusi strategista päämäärää. Kiinteistöjen arvo säilytetään PTS-suunnittelulla, johdonmukaisella ylläpidolla ja peruskorjauksilla. Koulutuksen tarpeisiin vastataan käyttökelpoisilla tiloilla, tilojen käytön tehokkuutta lisätään yhteiskäytöllä. Rakennusten elinkaari varmistetaan energiatehokkuuden optimoinnilla sekä järkevillä rakennuskorjauksilla. Kestävä kehitys ja ympäristökuormitus huomioidaan käyttäjien toiminnassa, mutta myös rakennuttamisessa ja kunnossapidossa. Tilojen käyttäjälähtöisyydessä huomioidaan, että tekniikan ja palveluiden avulla tiloista saadaan turvalliset, terveelliset ja viihtyisät. Kiinteistöpalveluiden tuottamiseen mallinnetaan toimintaprosessit ja tarvittavat tietotekniset ohjelmat tukemaan kiinteistöjen ylläpitoa. (OSEKK Kiinteistöstrategia 2010, 7-8.)

Rovaniemen koulutuskuntayhtymän tulo-rahoituksen perustana on Opetus- ja kulttuuriministeriön vahvistama yksikköhintarahoitus. Se on osa hallitusohjelman mukaista valtiosuusjärjestelmää. Yksikköhinta saadaan jakamalla laskennalliset kustannukset tehtäväkohtaisella suoritemäärällä (Suomen Kuntaliitto 2009, 24). Siinä sekä ammatillisen koulutuksen että ammattikorkeakoulun koulutuksen yksikköhintojen määräytymisperusteet ovat kuntien, kuntayhtymien ja yksityisten järjestämässä koulutuksessa samat. Ammatillisen koulutuksen yksikköhinnat määrätään koulutusaloittain ja kokonaissumma perustuu laskentapäivien mukaisiin opiskelijamääriin. Ammattikorkeakoulun yksikköhinta muodostuu laskennallisen opiskelijamäärän ja ammattikorkeakouluissa suoritettujen tutkintojen määrän mukaan määrättävistä osuuksista. Eroavaisuuksia löytyy vielä ammatillisen aikuiskoulutuksen ja vapaan sivistystyön koulutuksen yksikköhinnoissa. Jokaisesta oppilaasta maksettava yksikköhinta koostuu sekä valtion että kuntien laskennallisesta osuudesta. (Heikkilä–Juva–Kettunen–Lahtinen–Tiihonen 2008, 65-71, 78-81.) Rovaniemen koulutuskuntayhtymän talousarviossa 2011 yksikköhinta on rahasumma, joka opiskelijaa kohden vaihtelee noin 6 800 euron ja 9 800 euron välillä. Käytännössä kuntayhtymän talous ja kehitys ovat riippuvaisia opiskelijoiden määrästä (Korpi 2005, 25).

Rovaniemen koulutuskuntayhtymän kiinteistöjen ylläpitokustannukset opiskelijaa kohden ovat noin 1 000 – 1 200 euroa (RKK TA 2011 ja TS 2012-2013, 33). Kiinteistöjen ylläpitäminen katetaan perimällä yksiköiltä kiinteistökohtaisista sisäistä vuokraa. Sisäinen vuokra arvioidaan vuosittain talousarviolaadinnan yhteydessä jaettuna toimipisteittäin ja yksiköittäin. Sisäinen vuokra jakautuu ylläpituvuokraan kattamaan ylläpidosta aiheutuvat kustannukset ja pääomavuokraan kattamaan kulumiseen tarvittavat peruskorjauksien vaatimat investoinnit. Ylläpituvuokra koostuu kiinteistöjen kiinteistönhoitokustannuksista sekä lämmön, sähkön ja veden käyttökustannuksista. Pääomavuokra sisältää korjausvastikkeen eli korvauksen siitä, kun kiinteistö kuluu ja arvo alenee. Korjausosuudella varaudutaan peruskorjauksen tai uudelleenhankinnan rahoitustarpeeseen. Pääomavuokraan voidaan sisällyttää vielä eriä, joita ovat sitoutuneen pääoman korko, maanvuokra ja vakuutukset. (Heikkilä ym. 2008, 133.)

Rovaniemen koulutuskuntayhtymä on osallisena kuntayhtymien välisessä yhteistyössä ja yhtymien välisessä kiinteistökustannusten vertailussa. Suuressa kiinteistövarallisuudessa kiinteistökustannukset muodostavat merkittävän osan toiminnan palvelujen kustannuksista. Kiinteistöjen ylläpitokustannukset ovat valtakunnallisessa nousupaineessa yleisten elinkustannusten, energiakustannusten ja työvoimakustannusten noustessa. Kun kiinteistökustannuksiin lisätään käyttäjäkustannukset ja käyttäjäpalvelukustannukset, muodostuu vasta lopulliset toimitilakustannukset (KTI 2001). Kiinteistön ylläpitokustannuksiin ja laajemmin toimitilakustannuksiin on tarvetta saada strategisia linjauksia ja konkreettisia toimenpiteitä, joilla saavutetaan pysyviä kustannussäästöjä. (Suomen virallinen tilasto 2013; Energiateollisuus 2013.)

2.2 Rovaniemen koulutuskuntayhtymän kiinteistöpalvelu

2.2.1 Kiinteistöpalvelun organisaatio ja vastualueet

Jokaisella työntekijällä on oma käsityksensä organisaatiosta, missä hän toimii, työskentelee ja vaikuttaa. Juuti ja Virtanen (2009) puhuvat omasta organisaatioymmärryksestään, jossa organisaatio on moniulotteisesti verkostoitunut ja avoin systeemi ympäristössään (Juuti–Virtanen 2009, 22). Jos kehittämistyö mielletään projektiksi, jolla on sovittu tavoite, aikataulu, laajuus, resurssit, budjetti ja jonka tuloksena syntyy tuotos, voidaan toimivaa ryhmää kutsua projektiorganisaatioksi. Toisaalta projektiorganisaatiota leimaa vahvasti sen määräaikaisuus. Projektityön aikana yhteisesti kerätty tieto, yhdessä koetut toimintatavat ja kartutettu yhteisosaaminen eivät säily. Kun projekti päättyy, projektiorganisaatio hajoaa. Projektiorganisaation toimintatapa perustuu asiakkaan tarpeiden ja muutosten vaatimaan tilaukseen ja on juuri sitä varten perustettu. (Vartiainen–Ruuska–Kasvi 2003, 9–12.) Tässä opinnäytetyössä kutsun tutkittavaa organisaatiota, Rovaniemen koulutuskuntayhtymän kiinteistöpalvelun organisaatiota, perustellusti kehittämisorjanisaatioksi laadintatyön prosessin ajan.

Kiinteistöpalvelun organisaatio on samalla myös toteutusorganisaatio, sillä suurin osa strategiasta tullaan toteuttamaan organisaation operatiivisena toimintana (Valpola ym. 2010, 13–16). Nykyiseen kokoonpanoonsa se on rakentunut viimeisen kolmen vuoden aikana. Kiinteistöpalvelun organisaatio

on kasvanut myös tämän kehitystyönkin aikana. Kiinteistön ylläpitoon tarvittavat toiminnot ja palvelut on jaettu vastuiden mukaan. Vastuualueet liittyvät kiinteästi kiinteistön ylläpitämiseen teknisen ja toiminnallisen substanssin perusteella. Näitä ovat kiinteistöhallinto, talous, rakennuttaminen, henkilöstö, tekniikka, puhtaanapito, tiedonsiirto ja asuntolatoiminta. Vastuualuetta hoitaa siihen perehtynyt ja ammatillisen kokemuksen osaava henkilö. Organisaation tai tiimin itseohjautuvuus kasvaa, kun tiimin jäsenille annetaan valtuuksia ja vastuuta. Itseohjautuvuus edellyttää kuitenkin tiimin jäseniltä hyvää vuorovaikutustaitoa ja kommunikointikykyä. Näin tiimissä tapahtuu osaamisen ja tietotaidon tasaantuminen. (Vartiainen ym. 2003, 85.)

Kiinteistöpalvelua Rovaniemen koulutuskuntayhtymässä hoitaa kuusi henkilöä asiantuntija- ja esimiestehtävissä

- Kiinteistöjohtaja johtaa kokonaisvaltaisesti kiinteistöjen kehittämistä ja taloutta. Kiinteistöjohtaja suunnittelee ja valmistelee rakennusinvestoinnit sekä kiinteistöissä tehtävän korjaussuunnitelman.
- Kiinteistösihteeri hoitaa sisäisen ja ulkoisen laskutuksen, taloushallinnon ja budjetin valmistelun aputyöt. Lisäksi hän hoitaa asuntolatoimintoja ja toimii asuntolanhoitajien esimiehenä.
- Kiinteistöinsinööri hallinnoi kiinteistöjen ylläpitosopimuksia ja hoitaa kunnossapidon ja rakentamisen hankinnat ja valvomisen. Lisäksi hän on hankkeiden turvallisuuskoordinaattori, sisäilman laadun ja energiaseurannan asiantuntija.
- Toimistoinsinööri hoitaa rakennuttamisen ja hankkeen aputyöt sekä vastaa sopimusten ja hankeasiakirjojen arkistoinnista. Lisäksi hän hoitaa energiaseurannan raportoinnit ja palotarkastukset sekä käyttöoikeus- ja palvelusopimusten ylläpidon.
- Kiinteistötyönjohtaja toimii virastomestareiden esimiehenä. Lisäksi hän hoitaa kiinteistön turvallisuuteen liittyvistä laitejärjestelmistä, kuten avainhallinta, kulunvalvonta, kameravalvonta, kuulutusjärjestelmät, vartiointi, rikosilmoitin ja hälytyslinjat.
- Siivoustyönjohtaja toimii asuntolahoitajan tehtävissä. Lisäksi hän hoitaa kaikkien toimipisteiden siivoustoimeen liittyvät puhtaanapitotyöt ja muut oheispalvelut ostopalveluna tai oman henkilöstön toteuttamana. (Kiinteistöpalvelun toiminnan strategia 2013-2020.)

Tämän kehittämistyön aikana on kiinteistöpalvelu tehnyt selvitystyötä koko kuntayhtymän ruokahuollon ja ravitsemispalveluiden laadun ja taloudellisuuden parantamiseksi. Tulevaisuudessa se on osa kiinteistöpalvelun laaja-alaista toimintaa. Tämän tutkimustyön osuudesta se on rajattu pois, koska se ei ollut vastuualueena prosessin alkuvaiheessa mukana.

2.2.2 Kiinteistöpalvelun päätehtävä ja tavoitteellinen toiminta

Kiinteistöpalvelun päätehtävä on vastata keskitetysti ja suunnitelmallisesti kiinteistöjen hallinnosta, ylläpidosta, asuntolatoimesta ja rakennusinvestoinneista. Kiinteistöpalvelun tehtävänä on edistää kiinteistöjen käyttöä ja kehittämistä taloudellisesti, olosuhteet halliten sekä elinkaariajattelu huomioiden kaikessa toiminnassa. (RKK TA-2013 ja TS 2013–2015.)

Kiinteistöpalvelu toteuttaa kiinteistönpitoa suunnitelmallisesti ja ekotehokkaasti. Kiinteistöjen energiankulutusta seurataan ja siitä raportoidaan vuonna 2008 solmitun energiatehokkuussopimuksen mukaisesti. Pitkän tähtäimen korjaussuunnitelman laatiminen on käynnistetty vuoden 2011 aikana. Investointiohjelma, joka laaditaan viideksi vuodeksi eteenpäin perustuu PTS-suunnitelmaan ja käyttäjien tarveselvityksiin. Kiinteistöturvallisuusasioita on sovitettu yhteen kaikissa kuntayhtymän kiinteistöissä. Asuntolatoiminta tukee opiskelijoiden vapaa-aikaa ja viihtyvyyttä opiskelussa. (RKK TA-2013 ja TS 2013–2015.)

Kiinteistöpalvelun tavoite on kehittää kiinteistötoimintaa Rovaniemen koulutuskuntayhtymässä asiakaslähtöisesti. Toimi- ja opetustiloja sekä palveluita kehitetään niin, että käyttäjä voi yhä enemmän keskittää resursseja ydintoimintaansa. Pääpainona ovat innovaatioiden huomioon ottaminen, tulevaisuuden näkeminen, muutoksiin sopeutuminen ja pitkäjänteinen sitoutuminen tilojen ja palveluiden kehittämistyössä. Kiinteistönpito on suunnitelmallista, ekotehokasta ja kokonaistaloudellista. (Kiinteistöpalvelun toiminnan strategia 2013-2020.)

Kiinteistöjen ja toimitilojen omistajan ensisijaisena tavoitteena on järjestää tarpeelliset, turvalliset ja terveelliset tilat kuntayhtymän ydintehtävää eli opetustoimintaa varten. Kiinteistöpalvelun tavoite on vastata käyttäjien tarpeisiin

laadukkaiden palveluiden avulla. Kohdistetut palvelut luodaan vahvistamalla kiinteistöpalveluorganisaation asiantuntijuutta ja pitkäjänteistä kumppanuutta palvelutoimittajien kanssa. Kiinteistöpalvelua kehitetään suuntaan, jossa tekniseen osaamiseen yhdistyy strateginen ja taloudellinen ajattelu sekä asiakaspalvelutaidot. (Kiinteistöpalvelun toiminnan strategia 2013-2020.)

Kiinteistötoimintastrategian tavoite:

Kiinteistötoiminnan kehittäminen Rovaniemen koulutuskuntayhtymässä asiakaslähtöisesti

Kiinteistötoimintastrategian tarkoitus:

Rovaniemen koulutuskuntayhtymän kiinteistöstrategia 2013–2020 on asiakirja, jonka kehittämistyön aikana syntyy käyttäjäpalveluiden kiinteistötoimintastrategia osana kiinteistöstrategiaa.

Kiinteistötoimintastrategian tehtävä:

- kuvata asiakaslähtöinen kiinteistötoimintastrategian laadintatyö prosessina
 - määrittellä perusteet ja huomioitavat asiat strategialaadintatyölle
 - johtopäätökset kiinteistötoimintastrategian toteuttamiseen.
- (Kiinteistöpalvelun toiminnan strategia 2013-2020.)

Tiimityöskentelyssä ja organisaation yhteisessä projektissa tapahtuu aina organisaation oppimista. Vartiainen ym. (2003) toteavat tutkiessaan projekti-päälliköiden osaamista, sen jakautuvan nykyosaamiseen ja tavoiteosaamiseen. Nykyosaaminen kuvaa senhetkistä arvioijan omaa käsitystä osaamisestaan. Tavoiteosaaminen on se taso, johon arvioija haluaisi yltää saavuttaakseen toivotun osaamisen määrän. Näiden kahden tason erotuksesta kirjoittajat käyttävät nimityksiä osaamisaukko tai osaamisvaje. (Vartiainen ym. 2003, 106–111.) Kun kehittämistyössä asetetaan toiminnalle tavoite, on siten toimintaa kehitettävä sen resursseihin panostamalla. Resursseja, organisaatiossa toimivia henkilöitä, on koulutettava ja lisättävä heidän osaamistaan tavoitteiden asettamaan suuntaan. Riittävä tavoiteosaamisen taso on mahdollista saavuttaa vain dynaamisen oppimisen kautta, jossa koko organisaatio on mukana yksilöinä ja ryhmänä. Jokainen organisaatio valitsee tarkoitukseen sopivan tavan oppia. Dynaamisella oppimisella tarkoitetaan henkilöiden valmiutta, halukkuutta ja kyvykkyyttä eteenpäin pyrkimiseen ja muutoksiin.

(Vartiainen ym. 2003, 78, 110.) Kun henkilö osoittaa kehittymishalukkuuttaan, hän suostuu oppimaan uutta. Forsmanin mukaan luontevinta parantaa kyvykkyyttä on yhdistää sitä käytännön toimintaan. Onnistuessaan siitä syntyy positiivinen sykli, jossa haastava kehittämistyö ja kyvykkyyden kasvattaminen ruokkivat toinen toistaan. (Helsingin Sanomat 2010.)

2.3 Kiinteistötoimintastrategian perusteet

2.3.1 Strategiasuunnittelu

Strategiasuunnittelun lähtökohtana on vastata organisaation ydinhaasteeseen eikä strategian tekeminen saa olla itsetarkoitus. Visio ja strategia ovat välineitä, joilla saadaan ajatteluun näkemyksiä, linjauksia, päätöksiä ja toimenpiteitä (Lindroos–Lohivesi 2004, 30).

Strategia ohjaa toiminnan kohti päämäärää. Strategiasuunnittelu vaatii jatkuvaa uudistamista, sillä visio elää asiakastarpeiden kehittyessä ja muuttaessa muotoaan. Organisaatiot ovat usein tilanteessa, että hyväksytyt strategia on jo vanhentunut valmistuttuaan ja joudutaan aloittamaan suunnittelu alusta lähtien. Voidaan todeta, että strategiasuunnitelman arvo syntyy yhteisestä suunnittelusta eikä ainoastaan valmistuneesta suunnitelmasta. Strategia on looginen ajatusten kokonaisuus, jossa on kehys syiden ja seurauksien suhteille. Jokaisessa ajatusmallissa ja toiminnassa on olemassa strategia, joka tulee näkyväksi vasta sitten, kun kohdataan tilanne, jonka vallitessa toimitaan tietyllä tavalla. (Ala-Mutka 2008, 82–83.)

Kun asiakkaan tarpeet selvitetään ja ymmärretään, ja sen perusteella asiakassuhdetta hoidetaan, voidaan puhua osaamisalueesta nimeltä asiakasosaaminen. Siihen sisältyvät palveluiden markkinointi, asiakassuhteen hoitaminen ja myynnin organisoiminen. Suurimmat haasteet tulevat vastaan, kun asiakas ei osaa määritellä tarpeitaan, asiakas muuttaa mieltään tai tarpeet muuttuvat asiakkaan tahtomatta. (Vartiainen ym. 2003, 115–116.)

Asiakaslähtöinen strategiamalli perustuu asiakasläheisyyteen (Ala-Mutka 2008, 211), sillä organisaatiot ovat olemassa asiakkaitaan varten (Lindroos–Lohivesi 2004, 17). Ala-Mutka (2008) kuvaa asiakaslähtöisessä strategiamallissa neljä perusrakennosaa, jotka ovat asiakasläheisyys, asiakasosaaminen, markkinainnovaatio ja kumppanuus kuten kuviossa 5 on esitetty. Asia-

kasläheisyys on asiakkaan ja asiakkaan tilanteen tuntemista. Se on pitkäjänteinen työ, jolla on saavutettu sitoutuminen ja luottamus molemmin puolin. Asiakasosaaminen perustuu asiakkaan tarpeiden ja toiminnan tuntemiseen. Asiakkaiden segmentointi ja tietojen ylläpitäminen ratkaisevat, kuinka asiakaskohtaiset toimintamallit pystytään toteuttamaan. Markkinainnovaatio muodostuu, kun ymmärretään asiakkaalle luotava synergiaetu tarjoamalla palvelukokonaisuuksia, mahdollisimman laaja tuotteiden ja palveluiden valikoima saman toimittajan alta. Kaikkien toimitettavien palveluiden tuottaminen omalla organisaatiolla ei ole mahdollista eikä edes järkevää, vaan tarvitaan yhteistyökumppaneita. Näitä palveluita täydentävät yhteistyökumppanit saavuttavat aikanaan kumppanuuden tilaajaorganisaation kanssa ja ovat osa toimintaa asiakaskäyttäjän ympäristössä. (Ala-Mutka 2008, 212.)



Kuvio 5. Yleistetty asiakaslähtöinen strategiamalli (mukailen Ala-Mutka 2008, 212)

2.3.2 Strategialaadintatyön prosessi

Strategiaprosessi muodostuu erilaisista menetelmistä ja keinoista, joilla organisaation toimintaa kehitetään ja linjataan (Lindroos–Lohivesi 2004, 30). Kiinteistötoimintastrategian laadintatyö voidaan määritellä projektiksi ja täsmennettynä kehittämisprojektiksi, sillä sen kehittämisen osuus jatkuu varsinaisen strategisen tuotoksen valmistuttuakin. (Vartiainen ym. 2003, 13–17.)

Strategiaprosessin viisi keskeistä työvaihetta:

- strategisten tietojen keruu ja analysointi
- strategian määrittely

- strategisten projektien suunnittelu
- strategian toteutus
- strategian seuranta, arviointi ja päivitys (Lindroos–Lohivesi 2004, 31–32.)

Projektit ovat suuntautuneet jonkin tarkoituksen pohjalta tavoitteisiin. Projektissa toteutetaan toisiinsa liittyviä toimintoja samanaikaisesti. Projekti on määräaikainen sen aloittamisen ja päättämisen mukaisesti. Jokainen projekti on juuri sitä varten perustettu ja siksi yleensä ainutlaatuinen. (Vartiainen ym. 2003, 13–17.) Toimintastrategian laadintatyön prosessissa tehtäväni oli toimenpiteiden suunnittelu aikatauluineen. Prosessissa on seuraavat vaiheet: suunnittele – toteuta – havainnoi – arvioi. Strategiaprosessin eteneminen voidaan yhdistää organisaation vuosittaiseen toimintasuunnitelmaan, jossa on toiminnan tehtävät aikataulutettu. (Lindroos–Lohivesi 2004, 51–53.) Strategiaprosessissa vaikuttavat strategian lopputulokseen prosessin vaiheistus, analysointi, prosessin laajuus ja muoto. Kiinteistötoimintastrategian laadinnassa painotettiin valittavia työkaluja kuten tasapainotettu mittaristo asiakaslähtöiseen suuntaan. Kiinteistötoimintastrategia on laadittu suunnitellun strategiakäytännön mukaan kuten Ala-Mutka (2008) esittää eli organisaatio on ollut vahvasti kehittämässä käytäntöä ja uusia toimintamalleja. Sitä ei ole laadittu sattumanvaraisesti vaan on menty tai oltu sisällä tilanteissa, josta strategia on löytynyt. (Ala-Mutka 2008, 63–65.)

2.4 Kiinteistötoiminnan tulevaisuuden muutokset ja haasteet

2.4.1 Muutokset toimintaympäristössä

Maailmanlaajuiset ongelmat kulminoituvat kestävään, säästävään elämistapaan, ihmisten tasa-arvoisuuteen ja oikeudenmukaisuuteen elinoloissa sekä kestävään kehitykseen. Kiinteistöpalvelu tarjoaa tiloja, joiden tekniset ratkaisut säästävät energiaa. Kaikessa toteuttamisessa ja ylläpidossa huomioidaan mahdollisimman pitkä elinkaari ja ympäristöystävälliset vaihtoehdot. Tiloihin hakeutuu opiskelijoita, tiloissa opiskelee opiskelijoita, tiloista valmistuu opiskelijoita – työelämään Suomeen ja ulkopuolelle Suomen. Opiskelijat eivät ole vain suomalaisia vaan kansainvälisyys näkyy yhä enemmän käyttäjissämme.

Kiinteistöpalvelun toimintaympäristössä seuraavat tekijät muokkaavat sen toimintaa asiakaskeskeiseen suuntaan

- Koulutuksen järjestäjän ja koulutuksen ylläpitäjän opetuspaikkojen vähentämiset asettavat paineita tilojen käytön tehokkuudelle ja kiinteistökulujen kustannussäästöihin. Optimaaliset ja muuntojoustavat tilaratkaisut palveluineen edistävät ydintoiminnan kehittymistä ja kasvua.
- Kiinteistöjen ja kiinteistöpalveluiden energia- ja ekotehokkuus tulevat merkittäviksi julkisen sääntelyn lisääntyessä ja energiatehokkuuteen liittyvien vaatimusten kasvaessa. Kiinteistöistä kerättävää kunnossapito- ja huoltotietoa tarvitaan kiinteistöjohtamiseen ja operointiin.
- Työn sisällön ja työtapojen muuttuminen muuttavat palveluita yhä enemmän monimuotoisiksi ja kokonaisvaltaisiksi. Niitä tehdään asiakkaan tarpeisiin yksilöidysti kumppanuusperiaatteella osana yrityksen toimintaverkoston. Kiinteistötoiminnalla tuetaan käyttäjän menestystä ja autetaan rakentamaan sen positiivista imagoa.

Ammattikorkeakoulu-uudistus koskee ammattikorkeakoululakia, opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta annettua lakia ja yliopistolakia. Uudistus käsittelee päätöksenteon itsenäisyyteen, rahoitukseen ja osaamisympäristöjen kehittämiseen. Valtionosuusrahoitus siirtyy kunnilta valtiolle ja ammattikorkeakouluista tehdään itsenäisiä oikeushenkilöitä. Lait astuvat voimaan 1.1.2014. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2013.) Ammattikorkeakoululainsäädäntöuudistuksen myötä vuoden 2014 alusta uudistetaan ammattikorkeakoulujen toimitilat. Rovaniemen koulutuskuntayhtymä ja Kemi-Tornion koulutuskuntayhtymän yhteisen valmistelutyön perusteella yhtiöitetään Lapin ammattikorkeakoulu Oy:ksi. (RKK Kiinteistöstrategia 2020.)

Ammatillisen 2. asteen opetuksen muutokset Lapin koulutustarjonnassa perustuvat opetus- ja kulttuuriministeriön julkistamaan esitykseen järjestämislupien opiskelijamääräksi vuosille 2014 - 2016. OKM:n vähennysesitys on noin 25 % eli noin 1695 opiskelijaa edelliseen vuoteen verrattuna. Päätös koskee koko Lapin maakunnan aluetta ja koulutuksenjärjestäjäkohtaiset päätökset tulevat kesäkuun 2013 aikana. (RKK Kiinteistöstrategia 2013-2020.) Järjestämisluvan vuotuinen kokonaisopiskelijamäärä on asetettu 3110-2730 opiskelijan välille vuosien 2013-2016 aikana. Järjestäjäkohtainen ehdotus julkais-

tiin Opetus- ja kulttuuriministeriön sivustoilla 27.3.2013. Rovaniemen koulutuskuntayhtymän opiskelijamäärissä tämä käsittää noin 380 opiskelijapaikan vähennystä. Prosentuaalisesti opiskelijapaikat vähenevät noin 12 prosenttia vuosien 2013-2016 aikana. Koko Lappia koskeva vähennys on keskimääräisesti noin 25 prosenttia. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2013.)

Toimintaympäristö elää monessa samanaikaisessa muutoksessa. Murroksessa strategiset linjaukset, visio ja tavoitteet ovat organisaatioille erityisesti haastavia ja vaativia. Muutoksen läpivieminen vaatii organisaatiolta ja johtajilta uudenlaista ja visionääristä ajattelutapaa ja johtajuutta.

2.4.2 Muutosten tuomat haasteet

Muutos on muotia, muutos vaatii strategista johtamista ja muodista puhutaan (Juuti–Virtanen 2009, 7). Muutokset tulevat aina vaikuttamaan tavalla tai toisella organisaation sisäisiin suhteisiin esimiesten ja alaisten välillä, työn ja ihmisten välillä sekä ihmisten ja organisaation välillä. Muutos haastaa aina työpaikan ihmisten väliset suhteet uuteen tasoon. Aiemmin avoin, luottamuksellinen ja asiallinen vuorovaikutussuhde saattaa muutoksessa saada oman varjonsa. Keskusteleva ihmisten johtaminen on ihmisten välistä vuorovaikutusta. Työyhteisön jäsenten väliset suhteet kertovat suoraan johtamisen tasosta. Johtajuus ei sijaitse silloin ihmisessä vaan ihmisten välisissä suhteissa. Muutoksessa erityisesti korostuu johtajuus. Juuti ja Virtanen (2009) ovat keränneet yhteen neljä tärkeää huomiota ihmisten johtamisen haastetta muutoksessa. Esimiehen on oltava valmis muutokseen ja oltava muutoskykyinen. Esimies on mukana ihmisten tunteissa, niin hyvissä kuin huonoissakin, antamalla oma persoona muiden käyttöön. Muutoksessa johtajan on annettava henkilöstölle ymmärrys, että on kyettävä palvelemaan oman organisaation ulkopuolella olevaa toimintaa. Johtajan aikaansaama sitoutuminen muutokseen tapahtuu vain mukana olemalla, tekemällä ja vaikuttamalla ihmisten kesellä. (Juuti–Virtanen 2009, 140–151.)

Jos organisaatiossa on ollut keskustelevalta johtamiskulttuuri, on se synnyttänyt organisaatiossa vakiintuneita uskomus- ja toimintajärjestelmiä. Organisaation muutos tapahtuu syntyneiden organisaation tottumusten, tapojen ja arvojen kautta. Ihmisillä ovat omat kokemukset ja käsitykset, joihin he enemmän pe-

rustavat toimintansa muutoksessa kuin johtajien analyysihin ja määräyksiin. (Kotter 2002.) Strategiseen projektiin osallistumisella on merkittävä yhteys yksilön osaamisen kehittämisessä. Jokaiselle strategiaprojektiin osallistuvalla on osoitettuna ainakin yksi kehitysaktiviteetti vastuualueensa perusteella. Se voi olla ydinosaamisen kehittämistä, joka valmistaa yksilöä tulevaan tehtävään. Strategisen osaamisen lisäksi on operatiivisen osaamisen kehityttävä samassa suhteessa. Projekteihin osallistuvat ovat potentiaalisia tulevia projektien vetäjiä. (Valpola ym. 2010, 143.) Kollektiivinen osaaminen on määritelty tiimin kyvyksi työskennellä yhdessä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi (Vartiainen ym. 2003, 123.)

Valpola ym. (2010) puhuvat osaamisen kädestä, joka kuvaa organisaation tai tiimin jäsenen osaamisen kokonaisuutta. Tieto koostuu yksilön suoritetuista opinnoista, tutkinnoista ja muusta asiantuntemuksesta. Taito karttuu käytännön tekemisen kautta, tapahtuu harjaantumista. Saavutettua taitoa pystytään siirtämään uusiin tehtäviin ja tilanteisiin. Kokemus lisääntyy yksilön toistuvien ja vaihtuvien tilanteiden tekemisestä sekä tapahtumista työelämässä ja sen ulkopuolella. Kontaktit ja yhteistyöverkostot kasvattavat osallistujan osaamistasoa. Laaja ja monipuolinen kokemusten vaihtaminen vuorovaikutustilanteissa ja parhaiden käytäntöjen soveltaminen, benchmarking, antavat myös vastinetta yksilön tiedontarpeeseen. Näiden neljän edellä mainitun osaamisen osatekijän viimeisimmän katson mielestäni merkityksellisimmäksi itsensä johtamisen kannalta. Tahto tehdä asioita johdonmukaisesti ja päämäärätietoisesti eteenpäin luovuttamatta kertaakaan ennen tavoitteen saavuttamista. Eteen tuleviin haasteisiin, uuden oppimiseen ja muutokseen sopeutuminen on riippuvainen yksilön omasta asenteesta suhtautua asioihin. Asenteena positiivisuus ja ennakkoluulottomuus avaavat jokaisen osaamistasolle uusia mahdollisuuksia. (Valpola ym. 2010.)

Vartiainen ym. (2003) kuvaavat osaamisen analysoinnin viitekehyksenä sekä yksilön että yhteisön tasolla seuraavaa:

- työn vaatimuksen mukainen osaamisen taso
- yksilön ja yhteisön ominaisuuksien määrittäminen vaatimuksiin vastaamiseksi
- osaamisen näkyminen taitavana suorituksena toteutuksen aikana

- osaavan toiminnan näkyminen laadullisena tuloksena ja aikaansaannoksena (Vartiainen – Ruuska – Kasvi 2003, 53).

Muutoksessa mitataan organisaation valmius meneillä olevaan tai tulevaan tilanteeseen sekä yksilöinä että ryhmänä. Valmiutta voidaan kartoittaa organisaation valmiusanalyysin avulla, jota voidaan mitata taulukon 1 mukaisesti. Sen tarkoituksena on selvittää miten organisaatio on kykenevä toimimaan eri tilanteissa asteikolla 1-10. Valmiustaso ratkaisee hyvin pitkälle strategian toteutuksen onnistumisen. Analysoinnissa arvioidaan organisaation jäsenten nykytilanteen suoritustaso yhdellätoista osa-alueella. Sen lisäksi jokainen arvioi kunkin osa-alueen tärkeyttä strategian toteutuksen kannalta asteikolla 1-5. Valmiusanalyysin tavoitteena on selkiyttää mihin osa-alueisiin tarvitaan lisäpanostusta ja mihin osa-alueisiin keskittyminen voidaan siirtää myöhemmän ajankohtaan. (Lindroos–Lohivesi 2004, 235–236.)

Taulukko 1. Organisaation valmiusanalyysi (mukaillen Lindroos–Lohivesi, 2004, 236)

Organisaation valmiudet	Mistä on kysymys?	Arvio 0 - 10	Tärkeys 1 - 5
Tahto	<i>Henkilökuntamme on motivoitunutta, osaavaa ja sitoutunutta.</i>		
Nopeus	<i>Osaamme viedä läpi tärkeitä muutoksia nopeasti.</i>		
Kulttuuri ja identiteetti	<i>Asiakkaillamme on henkilöstömme positiivinen ja yhtenäinen kuva.</i>		
Vastuunkanto	<i>Henkilöstömme on valmis ottamaan vastuun hyvän tuloksen aikaansaamisesta.</i>		
Yhteistyökyky	<i>Teemme tarvittaessa yhteistyötä yli rajojen varmistaaksemme tehokkaan toiminnan.</i>		
Oppiminen	<i>Olemme hyviä ideoimaan sellaisia uusia asioita, joilla on merkitystä toimintamme ja tavoitteidemme kannalta.</i>		
Johtajuus	<i>Osaamme sijoittaa kykeneviä johtajia tärkeisiin tehtäviin.</i>		
Asiakas-kontaktit	<i>Meillä on kestävä ja molemmin puolin luotettavat suhteet keskeisten asiakkaiden kanssa.</i>		
Strateginen yhtenäisyys	<i>Olemme hyviä kiteyttämään ja toteuttamaan strategisen näkemyksemme.</i>		
Innovatiivisuus	<i>Kykenemme uudistumaan sekä sisällöllisesti että toimintaprosessimme suhteen hyvin.</i>		
Tehokkuus	<i>Olemme kustannustehokkaita.</i>		

Uudistusten toimeenpanon haasteena on myös se, että verkostomaisessa ja sektorirajat ylittävässä toimintaympäristössä päätöksentekomekanismeja ei voi ohjata sitovasti ja yhteismitallisesti, lainsäädäntöä lukuun ottamatta. Siksi strategisessa suunnittelussa on tärkeää painottaa yhteistä tahtotilaa, linjausten pitkäjänteistä vaikuttavuutta ja kehityspolkua. Vain rohkeasti uudistamalla ja ennakkoluulottomasti toimimalla on mahdollista luoda menestysstrategioita nykyisessä haasteellisessa toimintaympäristössä. Oikein tehdyillä strategisilla suunnitelmilla onkin mahdollista varmistaa sekä pitkäjänteinen kehitys että tarvittaessa nopea reagointi ja joustavuus muutostilanteissa. (Lindroos-Lohivesi 2004, 42-45).

Kiinteistöpalvelu saa mahdollisuuden olla mukana luomassa ympäristöä ja olosuhteita, joissa ihmiset kouluttautuvat tulevaisuuden haasteita varten. Kiinteistöpalvelun on ymmärrettävä asiakaspalveluun pohjautuva toimintatapa. Ajatuksena on luoda ajattelumaailma, jossa käyttäjän ongelman ratkaiseminen antaa meille mahdollisuuksia. Pyrkimyksenä asenteisiin ja ajattelutapaan olisi, että näkisimme mahdollisuudessa palvella kiinteistöjemme käyttäjiä vain valtavan määrän eteemme tulevia ongelmia. Ongelmanratkaisun näkisimme tarpeet määrittelevänä ja tarpeet tyydyttävänä palveluna.

3 TUTKIMUKSEN MENETELMÄT

3.1 Tutkimuksen lähestymistapa

3.1.1 Laadullinen aineistolähtöinen tutkimus

Tutkimuksen alkuasetelma on selvittää miten määrällisen eli kvantitatiivisen ja laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimustraditiot poikkeavat toisistaan ja tehdä metodologinen eli käytännön kehittämisen tiedonhankkimisen menetelmän valinta soveltuvaksi tutkimusstrategiaksi. (Metsämuuronen 2000, 13-15.) Tutkimuksen tehtävä on ratkaista tutkimusongelma tutkimuskysymyksiä kautta, on perusteltavaa selvittää asiaa pohtimalla tutkimuskysymyksiä. Tutkimuskysymykset muodostavat koko tutkimuksen ytimen. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuskysymykset ovat yleisluontoisia ja kuvailevia. Määrällisessä tutkimuksessa tutkimuskysymykset ovat määriteltäviä ja ohjaavat suuremmin koko prosessia. (Hirsjärvi–Remes–Sajavaara 2009, 131-162). Laadullisuuden määritteenä on arvoituksen ratkaiseminen pelkistetyistä havainnoista johtolankoja tulkiten (Alasuutari 2007, 33). Laadullinen aineisto hankitaan todellisissa olosuhteissa ja sitä tarkastellaan kokonaisuutena. Tutkijan keräämä aineisto syntyy tutkijan ja yksilön vuoropuhelusta ilmiön vaikutuspiirissä. Tutkimusaineisto ja sen analysointi tuottavat sen tiedon mitä tutkimuksessa halutaan saada selville, sillä tiedonantajien joukko on valittu tarkoituksenmukaisesti. Tutkija mieltää, että tutkittava ilmiö on ainutkertainen. Tutkimuksessa on tarkoitus saada tutkittavien ajatukset esiin odottamattomalla tavalla. Tutkimuksen lähtökohtana ei ole teoria eikä hypoteesi, eikä tutkija määrää merkittäviä asioita vaan ne nousevat aineistosta. Tuloksista tutkija odottaa saavansa ilmiöön yleistettävyyttä. (Hirsjärvi–Remes–Sajavaara 2009, 131-162).

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan on päätettävä missä asemassa teoria on tutkimuksessa. Ohjaako teoria tutkimuksen analysointia vai muodostuuko tutkimuksen teoria lähtökohtana aineisto? Laadullisen tutkimuksen aineisto voidaan kerätä teorialähtöisesti, teoriasidonnaisesti tai aineistolähtöisesti. Teorialähtöinen tutkimuksen taustalla on teoria, josta muodostetaan hypoteesi. Teorialähtöisessä tutkimuksessa testataan tunnettua, olemassa olevaa teoriaa ilmiön avulla. Aineiston analysointi ohjautuu aikaisemmin saadun tiedon formaatilla. Teoria ja aineisto keskustelevat keskenään. Päätely etenee deduktiivisesti eli yleisestä yksittäisiin toteamuksiin. Tutkimuksessa testataan

olemassa olevaa teoriaa. Teoriasidonnaisessa tutkimuksessa ajattelutapa on abduktiivista eli se lähtee empiriasta, käy teoriassa ja palaa empiriaan takaisin. Aineistosta tehdyille tulkinnoille etsitään teoriasta selitystä. Aineistolähtöinen tutkimus lähtee yksittäisistä havainnoista tai havaintojen joukosta, joista muodostetaan yleistyksiä. Aineistolähtöisestä tutkimuksesta mahdollista edetä analysoimalla ja tulkitsemalla uuteen teoriaan (Grounded Theory). Tämän mukaan millään aikaisemmalla tiedolla tai teorialla ei pitäisi olla tekemistä lopputuloksen kanssa, sillä tutkimuksen lopputulos perustuu juuri siinä tutkimuksessa kerättyyn aineistoon. (Tuomi–Sarajärvi 2002, 95-101.) Opinnäytetyöni on laadullinen aineistolähtöinen tutkimus. Sen perusteena on yksinkertaisuudessaan todellisen, moninaisen ja kokonaisvaltaisen elämän kuvaaminen (Hirsjärvi–Remes–Sajavaara 2009, 157).

Keskeisimmät laadullisen tutkimuksen piirteet ovat aineiston koko, aineiston rajaus, yleistäminen ja saturaatio eli kylläntyminen, jotka kuvaavat tutkimuksen kattavuutta (Eskola–Suoranta 1998, 60-65). Empiirisessä tutkimuksessa aineiston koolla on merkitystä sen suhteesta tieteellisyyteen, edustavuuteen ja yleistettävyyteen. Vaikkakin Eskola ja Suoranta toteavat, että laadullisessa tutkimuksessa aineiston koolla ei ole välitöntä vaikutusta eikä merkitystä tutkimuksen onnistumisessa, pohdin kuitenkin tutkijana tarkkaan että suunnittelemani kerättävä aineisto tulisi olemaan riittävä tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Erityisesti kiinnitin huomiota tutkittavan ilmiön toimintakenttään eli kuinka monta henkilöä tässä kentässä toimi (Hirsjärvi–Remes–Sajavaara 2009, 176-177) ja mitä he tutkittavasta ilmiöstä tiesivät (Eskola–Suoranta 1998, 60-65). Aineiston keräämisessä puhutaan saturaatiosta silloin kun aineistoa on riittävästi, kylläntymiseen asti selvittääksemme tutkimusongelmaan ratkaisuja tai kun haastattelussa käytävät asiat alkavat toistumaan. Saturaatiopiste saavutetaan, kun tutkimuksessa ei saada haastateltavilta enää mitään uutta tietoa. (Tuomi–Sarajärvi 2002, 89-92; Eskola–Suoranta 1998, 62-64.)

Tutkimuksessa käytetyn aineiston keräämisen ja kokoamisen tein tutkijana itse suunnitelmallisesti ja systemaattisesti. Yleistettävyyden edellytyksenä onkin aineiston tarkoituksenmukainen kokoaminen, jonka riittävän perusteellisesta tutkimisesta ja tulkinnoista voidaan ajatella saatavan yksittäisestäkin

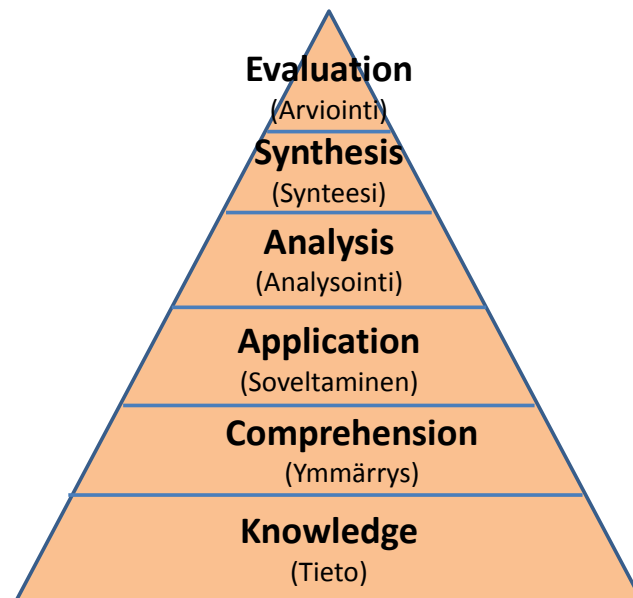
asiasta yleinen vastaavaan ilmiöön rinnastettava tulkinta niin sanotusti yleisellä tasolla. Aineiston keräämistä ohjasi jäsentämäni tutkimuksen teoreettinen viitekehys, jonka olen kuvannut luvussa 1.4. Tutkimuksen eteneminen. Viitekehysten ohjaamana tein aineiston alustavaa rajausta jo haastatteluvaiheessa. Ajatuksenani oli saada haastatteluista mahdollisimman homogeeninen, keskenään yhtäläinen aineisto, jonka rajauksen tekisin jo alkuvaiheessa. Tällä varmistaisin sen tutkimuksellisen luotettavuuden, jolloin Eskolan ja Suorannan mukaan tutkijan tulkinta ei perustuisi satunnaisuuksiin. Hankkimani aineiston analysoin siinä laajuudessa kuin olin sen kerännytkin. Aineiston määrän pidin analysointia varten kohtuullisen kokoisena. Aineiston analyysi ja siitä tehtävät tulkinnat olivat tutkimukseni pääasia, joten aineiston säilytin siinä laajuudessa kuin olin kerännytkin. Totesin, että jos jättäisin siitä jotain pois, saattaisin menettää tai hävittää jonkin olennaisen seikan tai tiedon tutkimusaineistosta. (Eskola–Suoranta 1998, 65-68.)

Kyseessä on ainutkertainen työelämän ilmiö. Tavoitteenani on ymmärryksen lisääminen tutkittavasta ilmiöstä. Tarkoitukseni on kuvata ja selittää todellista ilmiötä, joka on valittu tutkimuksen kohteeksi. Tutkimuksen ilmiön ymmärtäminen syntyy siitä dialogimaisesta keskustelusta, jota tutkija käy kerätyn aineiston ja itsensä välillä. Tutkija laajentaa alkuperäistä perspektiiviään tutkittavaan ilmiöön ja viimein sulauttaa esiyymmärryksensä tietoiseksi. Kehittämistyö painottuu kiinteistötoiminnan ja ylläpidon haasteisiin sekä ammattitaitoiseen kiinteistöjohtamiseen.

Tutkimuksessani olen käyttänyt induktiivista päättelytapaa. Induktiivisen lähestymistavan lähtökohtana ei ole testata teoriaa tai hypoteesia vaan kaikki analysointiyksiköt ovat ennalta määräämättömiä. Yleistäminen ja teorian muodostaminen rakentuu aineistosta lähtöisin, mikä asettaa tutkijalle tietynlaisia kurinalaisuutta pysyä aineistossa, olla luomatta ennakkokäsityksiä ilmiöstä tai antaa niiden vaikuttaa tulkintaan. Tutkijana käsittelen ilmiötä yksittäisistä havainnoista yleisiin väittämiin. Tietyissä paikallisessa toimintaympäristössä havaitut asiat voidaan yleistää laajemmiksi malleiksi. Kun Eskola ja Suoranta viittaavat teorian rakentamisesta induktiivisesti, he mieltävät teorian tavallaan välineeksi, jonka avulla esitetään tulkinnat tieteellisessä muodossa. (Eskola–Suoranta 1998, 83).

3.1.2 Tutkimuksellinen kehittämistyö

Tutkimukseni on työelämälähtöinen, tutkimuksellinen kehittämistyö. Kiinteistöpalvelun toiminnassa on tarve uudistumiselle ympäristön muutoksien vuoksi. Kiinteistöpalvelun organisaation vastuuhenkilöillä on aktiivinen rooli toiminnan kehittämisessä. Tavoitteeksi asetin, että kehittämistyö tulisi olemaan tutkimuksellisesti syvälinen ja sisältävän arvioinnin itsensä johtamisen onnistumisesta. Tavoitteeseeni on mahdollista edetä kuuden oppimisen tason mukaan, jotka Benjamin Bloom on esittänyt ns. Bloomin taksonomiassa, joka esitetty kuviossa 6. Ensimmäiseksi (taso 1: Knowledge) pystyn mieleen palauttamaan ja tietämään ilmiön aiheita. Toiseksi (taso 2: Comprehension) osaan käsittää ja selittää ilmiötä, ja siihen liittyviä asioita samalla ymmärtäen ne. Kolmanneksi (taso 3: Application) opin soveltamaan hankkimaani tietoa aiheesta ja luokitella sitä sekä tarvittaessa yleistää. Neljänneksi (taso 4: Analysis) minulla on kyky analysoida ja kritisoida saatua uutta tietoa. Viidenneksi (taso 5: Synthesis) on mahdollista muuttaa ja suunnitella kehitettävää ilmiötä sekä yhdistää sitä aikaisempaan tietooni. Kuudenneksi (taso 6: Evaluation) kykenen arvioimaan, perustelemaan ja suhteuttamaan opittua asiaa. (Kasvatuspsykologia Interactive 2012.)



Kuvio 6. Bloomin taksonomia (mukaillen Learn NC 2013).

Tutkimusaiheen kuvauksen vaiheessa pidin tutkimuksen lähestymistavan mahdollisimman avoimena. Tutkimussuunnitelman laatimisen vaiheessa oli valittavana kehittämiskohteen lähestymistapa. Tutkimukseni ilmiöön liittyvistä laadullisen tutkimuksen suuntauksista otin tarkasteluuni tapaustutkimuksen ja toimintatutkimuksen. Vertailin kummankin tutkimustavan ominaispiirteitä, soveltuvuuskohteita, prosessin vaiheita ja tutkimuksessa käytettäviä menetelmiä.

Tapaustutkimus (Case Study Research) tuo esille tietoa määritellystä ilmiöstä, yksittäisestä tapauksesta tai rajatusta kokonaisuudesta sen todellisessa toimintaympäristössä. Tutkittava tapaus voi olla työelämälle tyypillinen tai ainutkertainen. Tapaustutkimus soveltuu hyvin kehittämistyön lähestymistavaksi, kun tehtävänä on tuoda esiin uusia ideoita. (Metsämuuronen 2006, 214-216.) Tapaustutkimuksen vaiheet ovat kehittämisiongelman asettaminen, ilmiöön perehtyminen sekä käytännössä että teoriassa, aineiston keruu ja analysointi ja viimeisenä vaiheena kehittämissuositusten esittäminen (Ojasalo–Moilanen–Ritalahti 2009, 52–57).

Tapaustutkimuksessa 1980-luvulla Yin mukaan monilla tavoilla voidaan hankkia tietoa, jonka avulla tutkitaan tapahtumaa tai ihmistä ympäristössään. Syrjälä näkee 1990-luvulla tapaustutkimuksen yksinkertaisesti toiminnassa olevan tapahtuman tutkimukseksi, missä tapahtuma voi olla yksilö tai ryhmä, yritys tai osa yritystä. Tapaustutkimuksessa on mahdollista yleistää tutkittavaa ilmiötä havainnoimalla ja analysoimalla syvällisen intensiivisesti. Staken mukaan kuitenkin tapauksen ymmärtäminen on merkityksellisempää kuin sen yleistäminen. Samaa mieltä ovat Cohen ja Manion, jotka korostavat tutkimuksen johtopäätösten selväkielisyyttä monenlaiselle lukijakunnalle. (Metsämuuronen 2006, 214-216.)

Toimintatutkimus (Action Research) on myös laadullisen tutkimuksen muoto, jolla on monia yhtäläisyyksiä tapaustutkimuksen kanssa. Merkittävimmän eron näiden tutkimusmuotojen välillä on tutkijan rooli. Tapaustutkimuksessa tutkija havainnoi ilmiötä ulkopuolelta. Tutkija voi olla täysin organisaation ulkopuolella oleva henkilö tai organisaatiossa ollessaan ei ainakaan osallistu tutkittavan ilmiön toimintaan. (Metsämuuronen 2006, 226-230.) Toimintatut-

kimuksessa tutkija osallistuu yhteisön toimintaan ja yhteisön jäsenet yhdessä ratkaisevat määriteltyä ongelmaa. Toisen erottavan tekijän tutkimusmuotojen välillä muodostaa tutkimuksen tarkoitus. (Ojasalo–Moilanen–Ritalahti 2009, 52–64.) Tapaustutkimuksessa pyritään ilmiöön liittyvän tiedon kartuttamiseen, ymmärtämiseen ja siitä oppimiseen. (Ojasalo–Moilanen–Ritalahti 2009, 52–58.) Toimintatutkimuksessa pyritään ratkaisemaan ongelma ja toteuttamaan muutos parempaan suuntaan. Toimintatutkimus etenee siis pidemmälle kuin tapaustutkimus sen kehittämisehdotusten testaamisen merkityksessä, joka tapahtuu käytännössä. Tätä kutsutaan interventioksi, joka on kohdeorganisaatiossa tehtävä muutos. Kehitys tapahtuu toiminnassa ja ajattelussa. Se on uusi ja olennainen laaja-alainen muutos. (Kananen 2009, 23-25.)

Toimintatutkimuksen perinteeseen Tuomen ja Sarajärven mukaan on kyse väljästä tutkimusstrategisesta lähestymistavasta. He mainitsevat toimintatutkimuksen perinteessä olevan kaksi pääkoulukuntaa. Australialainen koulukunta näkee toimintatutkimuksen kriittisenä enemmän yhteiskuntaa muuttavana tapana lähestyä kun taas amerikkalais-brittiläinen koulukunta enemmänkin reflektiivisenä lähestymisenä työkäytännöissä sen laajemmin yhteiskunnallista merkitystä ajatellen. Toimintatutkimuksen juuret johtavat 1940-luvulle, jolloin amerikkalainen sosiaalipsykologi Kurt Lewin loi idean tieteellisyyden ja käytännöllisyyden yhteen liittämiseksi. Käytännöllisen teorian muodostamiselle tuli tarve ratkaista monia sosiaalisia yhteiskunnallisia ongelmia. (Tuomi–Sarajärvi 2002, 39-43).

Näiden kahden kehittämistyön lähentymistavan vertailujen perusteella sekä tapaustutkimuksessa että toimintatutkimuksessa on piirteitä, jotka sopivat tutkimukseni lähestymistavaksi. Ominaispiirteitä ovat

- yhdessä ratkaistaan käytännön ongelmia, ollaan mukana tutkimuksessa ja kehittämisessä
- työyhteisön kehittämä ratkaisu
- toimintaa ja työtä analysoidaan
- samalla haetaan muutosta uuteen toimintamalliin ja käytänteiden muuttamiseen
- ollaan mukana muuttuvassa muutosprosessissa
- tietoisuus siitä miten asioiden pitäisi olla

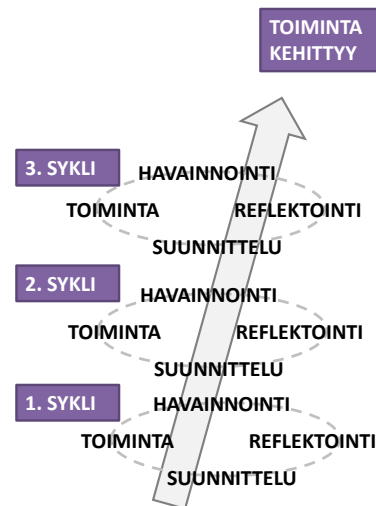
- tavoitteena nykytilan muuttaminen
- tutkimustuloksia voidaan hyödyntää työelämässä
- tutkija toimii aktiivisena ryhmän jäsenenä ja muut jäsenet myös vastuullisina koko ryhmälle.

Tutkimuskysymyksiin esitän vastauksen tutkimuksellisen kehittämistyön näkökulmasta. Kehittämistyön kohteena on ilmiö, jossa sosiaalisiin suhteisiin, työkäytänteisiin ja työmenetelmiin haetaan uudistumista olemassa olevassa organisaatiossa. Tutkimustulosten tavoitteena on luoda toimintamalli muuttuvaan toimintaympäristöön. Kehittämistyössä syntyy juuri ne elementit, jotka tutkijana olen asettanut tämän opinnäytetyön tavoitteeksi itsensä johtamisen arvioimiseksi. Arviointi perustuu tutkijan ja tutkittavien väliseen yhteistyöhön, ongelmatilanteeseen soveltuvaan toimintatapaan, omaan osallistumiseen ja tarkkailuun sekä muun organisaation mukaan saamiseen. Toimintatutkimuksessa on osallistavan lähestymistavan piirteitä, joita tässä kehittämistyössä on. Toimintatutkimuksessa on pyrkimys muuttaa sovittua asiantilaa. Kyseessä on useimmiten hyvin relevantin, olennaisen ongelma ratkaisemisen, mikä toisaalta on tapaustutkimukselle tyypillistä. (Ojasalo–Moilanen–Ritalahti 2001, 58-59.) Ratkaisu pyritään löytämään yhdessä työyhteisön jäsenten kanssa. Kehittämissyhteistyössä kaikki ovat täysivaltaisina ja täysivertaisina jäseninä mukana. (Kuula 2006, 218-221.) Edellytys tutkimusongelman tavoitteelliseen ratkaisuun on yhteisön jäsenten vastuullisissa tehtävissä ja sitoutuneen johtajan strategisessa ajattelussa ja tahtotilassa. (Ojasalo–Moilanen–Ritalahti 2001, 58-59.)

Tutkijan rooli kehittämistyössä on haastava. Ongelmana on erottaa tutkijan rooli siitä päivittäisestä toiminnasta missä tutkija työtehtävissään on, ja siitä kehittämistyöstä minkä organisaatio on ottanut hoitaakseen. Tämä eri rooleissa oleminen vaatii tutkijalta ammattitaitoa suhteessa tutkittaviin ja kriittistä reflektointikykyä suhteessa itseensä ja muihin ihmisiin. Tutkijan on siis oltava tietoinen lähestymistavastaan. Osallistavan kehittämismenetelmän avulla analysoin ja kehitän omaa ja tutkimuksen toimintaympäristön organisaation työntekijöiden työtä. Organisaation työntekijät ovat avainhenkilöitä, joiden sitoutumisella ja sitouttamisella on mahdollista edistää tarvittavia kehittämistoimenpiteitä. Toimintatutkimuksen tehtävänä on interventio, tutkijan aktiivi-

nen vaikuttaminen työkäytänteisiin ja toimintaan. Kehittämistyön edetessä osallistujat sekä kehittivät omia taitojaan että arvioivat itseään ja toimintatapojaan. Ideaalitalanne olisi, että inversion jälkeen osallistujat kehittäisivät ammatti- ja työkäytäntöjään itsenäisesti. Toimintatutkimuksessa on tarkoitus tuottaa tietoa toiminnasta ja toiminnan muutoksesta. Kehittämistyössä on aina mahdollista, että suunniteltu muutos ei toteudukaan. Siinä tilanteessa on kuitenkin tiedossa muutokseen vaikuttavia asioita ihmisten asenteista, suhteista, osaamisesta, muutosvalmiudesta, työkuultuureista ja valtarakenteista. (Kuula 2006, 112-115.)

Kehittämistyö käynnistettiin kiinteistöpalvelussa esimies- ja asiantuntijaorganisaation omin voimin ja tavoiteajatuksin. Tutkimuksellisen kehittämistyön tutkijana katson alkaneen juuri tästä ajankohdasta, joka oli elokuussa 2011. Kyseisestä ajankohdasta lähtien kehittämistyö on ollut jatkuva prosessi. Prosessi on edennyt samojen vaiheiden läpi kuin toimintatutkimuksen etenemistä kehänä (Hermeneuttinen kehä) kuvataan. Spiraali muodostuu useista peräkkäisistä kehistä eli sykleistä. Kehässä toistuvat suunnittelu ja suunnitelman toteuttaminen toimintana. Toimintaa havainnoidaan ja arvioidaan. (Heikkinen–Rovio 2007, 78-87.) Arvioinnin eli reflektointi vaiheella pyritään toiminnan uudelleen ymmärtämiseen, jossa totutut käytänteet saavat uuden ulottuvuuden tai näkemyksen. Tämän vaiheen jälkeen alkaa uudelleen suunnittelu, joten kehittämistä on toistettu aina uudelleen ja uudelleen jotain lisäten, jotain poistaen. Näin toteutuu spiraalinen toimintatutkimusta kuvaava malli tässä tutkimuksessa, jota kuvaan kuviossa 7. (Toikko–Rantanen 2009, 66-67.) Kanasen (2009) mukaan toimintatutkimus vaatii tutkijalta enemmän perehtymistä ja tietoa kuin perinteinen tutkimus. Tämä tuli todistettavasti osoitetuksi tämän kehittämistyön edetessä. Muutosehdotukset parannuksineen ja toimenpiteineen vaativat systemaattista suunnittelua. Luovaan kehittämistyöhön vaadittava aika organisaatiolta varsinaisen työn lomassa vaati paljon ponnisteluja.



Kuvio 7. Tutkimuksen kehittämistyön malli

3.2 Tutkimuksen aineiston hankkiminen

3.2.1 Laadullisen tutkimuksen aineiston hankkiminen

Tutkimuksen peruskäsitteistössä puhutaan erityisestä tutkimustekniikasta, metodista tai menetelmästä. Määrällisten ja laadullisten menetelmien peruserot on tutkijan tunnistettava, jotta niitä osataan käyttää ja soveltaa tutkimukseen oikein. (Metsämuuronen 2000, 9, 38.) Tyypillinen määrällinen menetelmä on lomakekysely tai strukturoitu lomakehaastattelu, jossa määritellyt asiat kysytään isolta otantajoukolta. Kyselyllä testataan pitääkö valitusta teoriasta tehdyt hypoteesit eli oletukset paikkansa? Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan ilmiötä ja ymmärtämään toimintaa. Tutkimus on aina sidoksissa johonkin aineistoon. Aineisto voi olla olemassa ennen tutkimuksen aloittamista tai se on hankittava tutkimuksen aikana. Kerättävän tutkimusaineiston on oltava laadullisesti ja tietomäärällisesti mahdollisimman kattavaa tutkittavaa ilmiötä tarkastellessa. Aineiston tiedonantajilla pitää olla tietoa ja kokemusta tutkittavasta ilmiöstä, jotta aineisto olisi harkitusti kerätty. Empiirisen tutkimuksen aineistonkeruun perusmenetelmiä ovat kysely, haastattelu, havainnointi ja dokumentit. (Hirsjärvi–Remes–Sajavaara 2009, 186-215.) Tyypillisiä laadullisia menetelmiä ovat erilaiset haastattelut ja havainnointi. (Ojasalo–Moilanen–Ritalahti 2009, 94.) Toimintatutkijan, kuten Heikkinen ja Rovio (2006) teoksessaan nimittää toimintatutkimusta tekevää tutkijaa, tärkeimpiä tiedonkeruun menetelmiä on nimenomaan osallistuva havainnointi.

Tutkimuksen viitekehykseen nojautuen tutkimusongelman ajattelun ja päätte-
lyn välineen valinta oli edessäni. Keräsin aineiston kahdella eri laadullisen
tutkimuksen aineistonhankintamenetelmällä, jotka ovat teemahaastattelu ja
havainnointi. Toimintatutkimukselle on tyypillistä usean eri menetelmän yh-
distäminen, sillä tutkija havainnoi ja kirjaa niitä muistiinpanoiksi. Tutkija haas-
tattelee kehittämistyöhön osallistuvia ja tutkiin ilmiöön liittyvää kirjallisuutta.
Tutkimuksen analysointivaiheessa totesin ennakkoarvioni aineiston katta-
vuudesta ja sisällöllisyydestä, että ainoastaan haastattelun perusteella saatu
aineisto ei olisi riittänyt antamaan ratkaisua kaikkiin tutkimuskysymyksiini.
Molemmat aineistonkeruumenetelmät tukivat toisiaan ja toimivat toistensa
täydentäjinä. Tutkimustyön haastattelut toteutin maaliskuussa 2012,
joka ajanjaksona sijoittuu kehittämistyön puoleen väliin.

3.2.2 Teemahaastattelut

Haastattelu on suomalaisen tutkimustieteen yleisin tapa kerätä laadullista
aineistoa. Haastattelutilanteeseen liittyy monia laadulliseen tutkimukseen
kuuluvia asioita kuten vuorovaikutus ja ilmiöön liittyvien asioiden kuvaaminen
normaalissa tilanteessa. Haastattelu sopii erityisesti tilanteisiin, jossa yksilön
subjektiivisuus on merkittävä ja esillä ajatellen kehittämistyötä. (Eskola-
Suoranta 1998, 85.) Haastattelu on aina kontekstiin ja tilanteeseen sidottu,
jolla on merkitys tuloksiin ja niistä tulkitsemiseen. Haastattelumenetelmiä on
monenlaisia. Pääjaottelu menee sen mukaisesti kuinka strukturoidut haastat-
telukysymykset ovat eli miten ne ovat muotoiltu valmiiksi ja kuinka ne esite-
tään tietyssä järjestyksessä. Tämän mukaan haastattelutyypit jaetaan struk-
turoituihin, puolistrukturoituihin, teemahaastatteluihin ja avoimiin haastattelui-
hin. (Ojasalo-Moilanen-Ritalahti 2009, 95-102; Eskola-Suoranta 1998, 86).

Tutkimukseni haastateltaviksi valitsin kiinteistöpalvelun toimintastrategiatyö-
ryhmän kaikki jäsenet, joita oli kuusi henkeä. Perusteeseen ei liene kyseen-
alaistamista, sillä he olivat toiminnan konkreettisia tekijöitä ja kehittämisaho-
tuksen toteuttajia. Näin ollen heillä on kattavin ja asiantuntevin tietämys kehit-
tämistyön ongelmasta eli toimintamallista uudistumiseen. Itse toimin ja työ-
kentelen tässä samaisessa kiinteistöpalvelun hallintotiimissä yhtenä jäsenenä,
joka koostuu operatiivisen organisaation esimiehistä ja asiantuntijoista.
Tutkijana toimin haastattelutilanteessa haastattelijana.

Valmistelin haastattelut päämäärätietoisesti. Haastattelutilanteessa haastattelijan tehtävä on toimia tiedon kysyjänä ja kerääjänä, haastateltavan sitä vastoin tiedon antajana (Ojasalo–Moilanen–Ritalahti 2009, 95-102). Ennen varsinaista haastatteluajankohtaa, jokaisen haastateltavan oli mietittävä oman vastualueen osalta kehittämisen kolme painopistettä. Näistä oli sovittu aikaisemmin toimintastrategiapalaverissa. Nämä tulisivat olemaan toimintastrategian niin sanottuja kriittisiä menestystekijöitä. Vaikkakin se tulisi olemaan konkreettista tietoa kiinteistötoiminnan suunnitelmaan, tulisi se samalla kehittämään jäsenen ajattelua valitsemalla työn sisällön kehittämiskohteita strategisella ajattelulla. Strukturoimattoman haastattelun vaikeutena on se, että haastateltava voi hyvinkin vapaasti valita mitä haluaa kertoa ja mitä ei. Näissä tilanteissa pyrin kertomaan haastattelun tarkoitusperää, auttamaan ja tukemaan haastateltavaa esiintuomaan ajatuksiaan. (Alasuutari 1999, 149-151.)

Tutkimuskysymykset olivat tausta-ajatuksessani laatiessani teemahaastattelun runkoa. Teemahaastattelun teemat eli aiheet tulisivat johdonmukaisesti käsittelemään samoja asioita mitä tutkimusongelmien sisällä olisi määritelty. Teemoja haastattelun kulkuun valitsin neljä, jotka olivat kiinteistöstrategian ymmärtäminen, osallistuminen strategiatyöhön, tavoitteet strategiaan ja oma osuus strategian toimeenpanossa. Näiden teemojen alle olin laatinut valmiita kysymyksiä johdattelemaan keskustelua. Teemarunkoa (Taulukko 2) en esitellyt haastateltaville vaan se toimi minulle haastattelutilanteen apuvälineenä. Tutkimuskysymykset voisivat aiheuttaa erisuuntaisia näkemyksiä riippuen toimijasta, oman yksikön toiminnan muutoksista ja toimijan asemasta organisaatiossa. Teemahaastattelu etenee tutkimuskysymyksiin nähden alhaalta ylöspäin eli yksilöstä johtoon ja operatiivisuudesta strategiaan. Teemahaastattelu ottaa huomioon haastateltavien omat tulkinnat ja selitykset ongelmaan. Jokaisella haastateltavalla on osallisuus toimintastrategiatyössä.

Haastattelupaikaksi valitsin jokaisen oman työympäristön – haastateltavan oman työhuoneen lukuun ottamatta yhtä haastateltavaa, jonka työpiste ei ole samassa paikassa muiden organisaation jäsenten kanssa. Kyseisen haastateltavan kanssa kävin haastattelun haastattelijan työhuoneessa. Tällä valin-

nalla halusin luoda mahdollisimman luonnollisen tilanteen ja haasteltavalle turvallisen olotilan hänelle tutussa ympäristössä haastattelun ajaksi. Haastattelijana toimin vierailijana haastateltavan Haastattelu-aika oli sovittu etukäteen toimintastrategiapalaverissa.

Taulukko 2. Teemahaastattelun runko

TEEMAT:	Kysymyksiä johdattelemaan keskustelua:
KIINTEISTÖSTRAGIAN LÄHTÖKOHTA JA SEN YMMÄRTÄMINEN	<ul style="list-style-type: none"> • miksi ylipäätään strategioita laaditaan? • mikä on RKK:n kiinteistöstrategia? • mitä ajattelet kiinteistöstrategian tarpeellisuudesta? • miksi se tehdään? ketä se palvelee? • mitä se vaikuttaa jatkossa yksikössä, organisaatiossa? • miten se ohjaa toimintaa?
OMA OSALLISTUMINEN STRATEGIATYÖHÖN	<ul style="list-style-type: none"> • miten lähdit mukaan strategiatyöhön? yksikkövastuu? delegointi? • osallisena toteuttavassa organisaatiossa? • osallisena johto-organisaatiossa? • miten kokee strategiayön – kehittämistyön omassa organisaatiossa? • pystyykö itse vaikuttamaan asioihin?
OMAT TAVOITTEET STRATEGIAAN	<ul style="list-style-type: none"> • mitä tavoitteita haluaisit asettaa strategiaan (ensisijaisesti omalta tehtäväkentältä tai vastuualueelta)? • entä muilta toimialoilta tai toiminnoilta? • miten relevantteja ovat asettamasi tavoitteet? • miten arvelet niiden aseman muiden tavoitteiden rinnalla? • tavoitteiden toteuttamiskelpoisuus?
OMA MUUTOSVALMIUS, AMMATTITAITO, SITOUTUMINEN JA TEKEMINEN STRATEGIAN IMPLEMENTOINTIVAIHEESSA	<ul style="list-style-type: none"> • miten valmis itse on tuleviin muutoksiin? miten sopeutua? • miten pystyy sitoutumaan muutoksiin ja kuinka pitkällä aikajänteellä? • vastaako toteuttaminen omiin ammatillisiin haasteisiin? • mitä vaaditaan toteuttamisessa johdolta? • mitä vaaditaan toteuttamisessa omalta yksiköltä? • mitä vaaditaan toteuttamisessa käyttäjiltä? • miten implementointi pitäisi toteuttaa käytännössä: "jalkauttaa", tiedottaa, organisoida?

Lopuksi arvioin itseäni haastattelijana. Mitä yleisesti ajatellaan hyvän haastattelijan ominaisuuksista ja miten se vaikuttaa haastatteluun onnistumiseen? Pyrin pitämään haastattelut hyvin keskustelunomaisina ja onnistuinkin siinä hyvin. Olin aktiivinen kuuntelija niiden haastateltavien kohdalla, joilla oli paljon kerrottavaa, ja joille kerronta oli luontevaa. Niiden haastateltavien kohdalla, joilla puheenvuorot olivat lyhyempiä ja toteamuksia, olin enemmän mukana keskustelussa. Otaksuin, että sain ainakin osittaisen intersubjektiveisen eli ihmisten keskinäisen luottamuksen. Aika ajoin tarkastin, että molemmat olivat ymmärtäneet keskustelun alla olevan asian, jolloin toistin sen kysymällä ja kirjasin sen yhteisesti sovitusti ylös muistiinpanoihin.

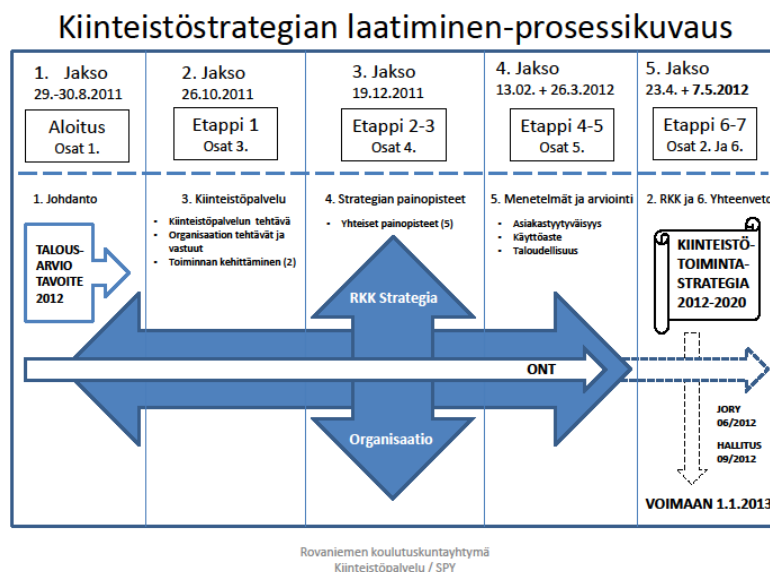
3.2.2 Havainnointi

Havainnointi ainoana tiedonkeruumenetelmänä analysoidessa olisi ollut haasteellinen (Tuomi – Sarajärvi 2002, 83). Kehittämistyön luonteelle oli sopivaa valita muu menetelmä täydentämään ja tukemaan haastatteluilla kerättyä aineistoa. Tämän päätöksen tein varhaisessa vaiheessa, sillä tällä vertailulla pyrin selvittämään ihmisten todellista toiminnan, ajattelun ja kerronnan välistä yhteyttä. Tarkoitin tällä sitä, että toimivatko ja ajattelevatko ihmiset todellisuudessa niin kuin sanovat toimivansa ja ajattelevansa. Näin toteavat myös Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2009), joiden mielestä juuri havainnoinnilla voidaan saada välitöntä ja suoraa tietoa toiminnasta ja ihmisten käyttäytymisestä. Tutkijalla on mahdollisuus nähdä asiat oikeissa, todellisissa asiayhteyksissä. Tämän mahdollisuuden annoin siis tutkijana skeptiselle pohdinnalle.

Havainnointi voidaan jakaa kahteen pääläjiin, jotka kuvaavat sitä missä asemassa tutkija on tehdessään havaintoja. Etnografisessa tutkimuksessa tutkija havainnoi tilanteiden ulkopuolisena jäsenenä, objektiivisesti. Toimintatutkimuksessa tutkija on itse osallisena ja havainnoi subjektiivisesti. Tarkemmat muodot havainnointi on saanut, kun ne on jaettu piilohavainnointiin, havainnointiin ilman osallistumista, osallistuvaan havainnointiin ja osallistavaan havainnointiin. Tutkimuksen havainnointi painottuu pääasiallisesti kahteen viimeiseksi mainittuun havainnointimuotoon. (Tuomi – Sarajärvi 2002, 83-85.)

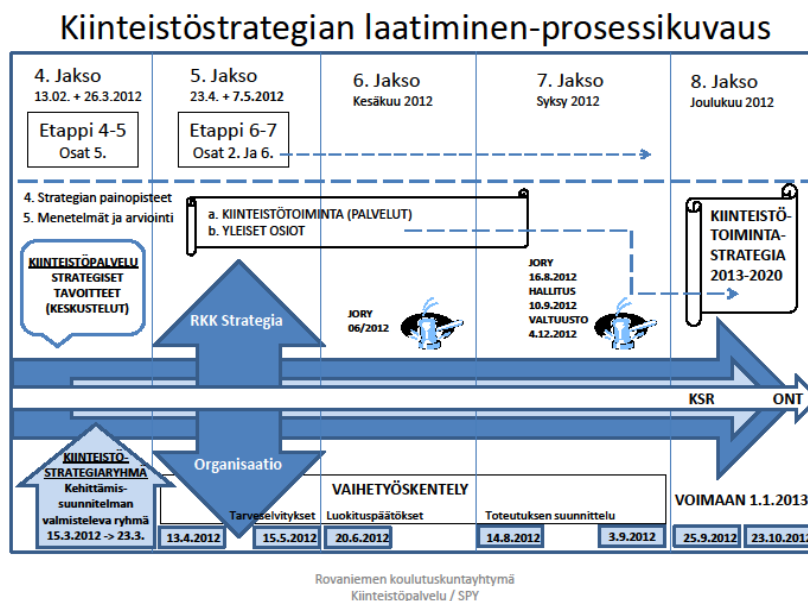
Keräsin havainnointiaineiston pääosin kiinteistötoimintastrategian laadinnan etenemisen myötä ja tutkimuksen kuluessa. Suunnitelmallisen työn etenemiseksi laadin prosessiaikataulun strategiatyön aloittamisesta tuotoksen valmistamiseen saakka. Kiinteistötoimintastrategiasta laadin alustavan sisällysluettelo, joka täydentyy prosessiaikataulun mukaan vaiheittain ja suunnitellusti. Havainnointia tein palaverissa, workshoppeissa, ryhmäkeskusteluissa ja infotilaisuuksissa. Laadintatyö aloitettiin kiinteistöpalvelun esimies- ja asiantuntijaorganisaation kokoontumisella. Tämän lisäksi oli kaksi infotilaisuutta diaesityksineen, joista laadin muistiot tai muistiinpanot puheenvuoroista ja keskusteluista.

Kiinteistöstrategian laatiminen kuvattiin aikataulutettuna prosessikuvauksena kuvion 8 mukaisesti. Siihen oli määritelty ajanjaksot ja niihin aikaväleihin sijoittuvat strategiapalaverit. Tuotos oli jaettu sisällysluettelon mukaisesti osiin, joihin laadintatyön etenemisen myötä kerättiin tietoa. Aikataulullista vaihetta kutsuttiin etapiksi, joka piti sisällään tietyn tavoitteellisen tilan saavuttamisen. Toisin sanoen johonkin etappiin mennessä piti olla selvitettyä ja laadittuna sovitut asiat. Alkuvaiheessa oli tavoitteena saada kiinteistöstrategiatyö valmiiksi keväällä 2012. Strategiatyöskentely jakautui hallinnon ja johtamisen kehittämissuunnitelman mukaisesti kahteen osaan, kun kiinteistöstrategiatyöryhmä nimitettiin.



Kuvio 8. Kiinteistötoimintastrategian laadintaprosessi osa 1

Kiinteistöpalvelun esimies- ja asiantuntijaorganisaatio jatkoi strategian laadintatyötä keskittäen sen kiinteistötoimintaan eli kiinteistöjen ylläpitoa ja toimintaa tukevia käyttäjäpalveluita. Tämä osa kiinteistöstrategiaa valmistui 3.9.2012. Nimitetyn kiinteistöstrategiatyöryhmän työ jatkuu edelleen tätä tutkimusraporttia laatiessa. Kiinteistöstrategiatyöryhmä otti käyttöönsä ns. vaihetyöskentelymallin kuvion 9 mukaisesti. Tähän olin kiinteistöpalvelun vastuuhenkilön kanssa laatinut vaihesuunnittelun tavoitteellisen sisällön strategian laadintatyölle. Se eteni vaiheittain sisältäen kiinteistöjä ja toimintaa koskevat lähtöselvitykset, toiminnan käyttäjien tarveselvitykset, kiinteistöjen luokituspäätökset ja toteutuksen suunnittelun. Vaihetyöskentelyn vaihe I päättyi 4.12.2012, jolloin hallitus hyväksyi Kiinteistöstrategian. Kiinteistöstrategian vaihe II on aloitettu vuoden 2013 alusta. Sitovaan tavoitteeseen määritelty Rovaniemen Koulutuskuntayhtymän Kiinteistöstrategia 2020 on tarkoitus saada valmiiksi vuoden 2013 aikana. Strategiatyöhön on merkittävästi vaikuttanut ammatillisen asteen opetuksen järjestelyt valtakunnan tasolla ja Lapin ammattikorkeakoulun yhtiöittäminen.



Kuvio 9. Kiinteistötoimintastrategian laadintaprosessi osa 2

Havainnointiaineiston keräsin strategiapalavereissa käytyjen keskustelujen ja ideointien pohjalta. Tilaisuudet noudattivat strategian laadinnan aikatauluun liittyviä palavereita. Ne olivat luonteeltaan workshop-tyyppisiä tilaisuuksia. Laadin niihin aina erikseen jokaiselle tiimin jäsenelle tehtäviin ja vastuualueisiin liittyvän ennakkotehtävän. Jokaiseen palaveriin laadin tavoitteellisen

agendan. Taustatietona olivat tiimin työntekijöiden kehityskeskustelut, voimaannustavan organisaation myötä jokaisen henkilön tehtävät ja vastuut. Tiedonhankinnassa käytin strategiapalaverissa käytyjen keskustelujen havainnointeja ja kokemusperäistä tietoa, jonka avulla laadimme yhdessä kehittämistarpeet vastuualueittain.

3.3 Aineiston analysointi

3.3.1 Aineisto ja litterointi

Tutkimuksen aineisto on kerätty käyttämällä teemahaastatteluita ja prosessin aikaista havainnointia. Havainnointiaineiston katsotaan koostuvan tutkijan dokumentoinnista strategiapalaverien agendojen suunnittelusta sekä palaverissa käydyistä keskusteluista, tehtävistä ja johtopäätöksistä. Strategiapalaverit olivat vuorovaikutustilanteita etukäteen sovitun aiheen ympärillä.

Olen huomionut laadullisen aineiston keräämisessä neljä keskeistä asiaa, joita Eskola ja Suoranta esittävät aineiston kattavuudesta laadullisessa tutkimuksessa. Ensinnäkin aineiston koon olen miettinyt harkinnanvaraisesti. Se on tutkimuksen kohteena työskentelevän organisaation henkilöiden haastatteluista kerätty aineisto. Kiinteistöpalvelun esimies- ja asiantuntijaorganisaatiosta haastattelin 6 henkilöä. Toiseksi seurasin aineistokeruussa aineiston kylläntymistä eli saturaatiota. Varmistaakseni riittävän aineiston laadullisen määrän vastaamaan tutkimuskysymyksiin, otin talteen yhden strategiapalaverin kulun sekä kiinteistötoimintastrategian edistymiseen liittyvän infotilaisuuden aineiston nauhoituksena. Tutkimuksen tässä vaiheessa laadullinen aineisto tuntuu olevan loputonta, jolloin on keskityttävä tarkennettuun rajaukseen. Aineiston purkuvaiheessa rajasin pois edellä mainitut, ja jätin analysoitavaksi aineistoksi teemahaastatteluna tehdyt yksilöhaastattelut. Tämä on Eskolan ja Suorannan kolmas merkittävä vaihe kvalitatiivisen aineiston käsittelyssä. Neljänneksi toteutan lähestymistä kerättyyn aineistoon induktiivisesti. Pyrin kerätyn aineiston tiivistämiseen niin, että pystyn kuvailemaan tutkittavaa ilmiötä ja päättämään induktiivisesti - yksittäisestä yleiseen. Tutkittavat yksiköt valitsen aineistosta eivätkä ne ole etukäteen suunniteltuja. Aikaisemmat tutkimukset, kokemukset tai havainnot eivät tule vaikuttamaan analyysin toteuttamiseen ja lopputulokseen. (Eskola–Suoranta 1998, 60-65.)

Aineistona oli teemahaastattelujen litteroitu teksti. Nauhoitetut haastattelut tuotin kirjalliseen tekstimuotoon erillisiksi Word-tiedostoiksi. Tekstiin on litteroitu sekä haastateltavan että haastattelijan puheosuudet. Litterointiin valitsin tarkkuustason, jossa puhe litteroitiin sanasta sanaan kuitenkin ilman taukojen tai äännähdysten merkitsemistä. Ilmaisuja ei ole muutettu kieliopillisesti yleiskielelle vaan ne on säilytetty haastateltavan murrekielenä. Litterointia ei ole muutettu tulkitsemaan mitään haastattelijan ajatussisältöjä. Toisena perusteena litterointini tarkkuudelle oli, että saisin mahdollisimman käsittelemättömän aineiston, jossa ei olisi tutkijan omia tulkintoja ilmiöstä. Aineiston kerääminen ja aineiston analysointi tapahtui limittäin. Ennen varsinaista litterointia olen kuunnellut haastattelut kertaalleen. Tässä vaiheessa tein alustavaa analysointia ja reflektointia, jonka perusteella pyrin tutustumaan aineistoon ja ymmärtämään sen todellisen sisällön. Tavoitteena minulla oli löytää kiinnostavia ja merkityksellisiä kohtia tutkimuskysymysten ja tutkimuksen tarkoituksen kannalta. Aineiston lukemiseen lähdin toteamalla esiymmärryksen ilmiöön, kiinteistötoimintastrategian asiakaslähtöiseen laadintatyöhön, joka ohjasi analysointivaihetta.

Nimesin haastateltavat kirjaintunnuksin H1-H6.

Taulukko 3. Haastattelujen koonti

Haastateltava (tunnus)	Haastattelun kesto	Huomioitavaa (sivuja)
osa 1 H1	00:39:16	-
osa 2 H1	00:15:25	20
osa 1 H2	00:16:44	-
osa 2 H2	00:43:56	22
H3	00:58:56	41
H4	01:06:28	25
H5	01:25:30	31
H6	01:14:44	30
yhteensä	06:40:59	169

Vasta litterointivaiheessa totesin kuinka haastattelijan ominaisuudessa olin käyttänyt niitä asiasanoja, käsitteitä ja teemoja, joita tutkimuskysymyksilläni olin halunnut selvittää. Omia puheosuuksia en käyttänyt aineistona vaan tutkimuksen tulokset on saatu vain haastateltavien puheosuuksista.

Aineistoon lisäsin havaintoja ja omia muistiinpanoja. Kiinteistötoimintastrategian palaverit muodostivat suunnitelmallisen kokonaisuuden, jota edellisessä luvussa olen kuvannut Kiinteistötoiminnan laadintatyö - prosessikuvaus etenemisessä (Kuviot 8 ja 9). Kehitystyöpalavereja pidettiin yhteensä kymmenen kertaa 30.8.2011 – 12.11.2012 välisenä aikana.

3.3.2 Sisällönanalyysi

Tämän tutkimuksen laadullisen aineiston analysointimenetelmäksi valikoitui sisällönanalyysi, mikä valtaosalle aloitteleville tutkijoille on tyyppillistä. Tarkoituksenani on analysoida aineisto siten, että se tiivistetään ja järjestetään. Sen jälkeen on mahdollista kuvata sisältöä sanallisesti. Voidaan erottaa kaksi sisällönanalyysitapaa: sisällön analyysi ja sisällön erittely. Sisällönanalyysilla tarkoitetaan pyrkimystä kuvata dokumenttien sisältöä sanallisesti. Sisällön erittelyllä tarkoitetaan dokumenttien analyysia, jossa kuvataan kvantitatiivisesti tekstin sisältöä. (Tuomi – Sarajärvi 2002, 105-109.) Aineistosta on tarkoitus nostaa esiin olennainen tutkimuskysymyksen näkökulmasta. Olennaista oli todeta se, että aikaisemmat tiedot tai havainnot sekä etukäteen sovitut tai harkitut analyysiyksiköt eivät ole merkityksellisiä tai niillä ei ollut mitään tekemistä analyysin toteuttamisen tai tuloksien kanssa.

Tuomi ja Sarajärvi (2002) esittelevät teoksessaan kolme aineistolähtöistä analyysimallia. Ensimmäisessä mallissa aineisto pelkistetään, ryhmitellään, kategorioidaan ja teemoitellaan, ja lopuksi yhdistellään. Analysointivaiheessa esitetään aineistolle tutkimusongelman mukaisia kysymyksiä. Toisessa mallissa aineistoa kuvataan merkityskokonaisuuksien perusteella, ja lopuksi muodostetaan synteesi erillään olleista merkityskokonaisuuksista. Aineistosta pyritään saamaan esille merkityksiä sisäisen yhteenkuuluvuuden ja samankaltaisuuden avulla. Kolmannessa mallissa puhutaan valmisteleavasta ja koordinoivasta tulkinnasta. Se lähtee aina liikkeelle siitä miten tutkija on ilmiön esiyymmärtänyt. Yksittäisiä merkityksiä ja sanoja verrataan aineiston pää-

asiaan, laajempaan tekstikontekstiin ja päinvastoin. (Tuomi – Sarajärvi 2002, 102.)

Eskola ja Suoranta (1998) asettavat analyysin ja tulkinnan on keskinäisestä suhteesta kysymyksen, mitä on tarkasteltu kahden erilaisen vastauksen perusteella. Ensimmäisessä vastauksessa analyysia ja tulkintaa ei eroteta toisistaan vaan ne muodostavat keskusteleavan, yhtenevän päättelyprosessin. Toisessa vastauksessa analyysi ja tulkinta pidetään täysin erilaisina tapahtumina tai työvaiheina. Siinä merkityksessä vasta analysoidusta aineistosta pystytään tekemään tulkintoja. (Eskola–Suoranta 1998, 145-149.) Olennaista analysoinnissa on, että aineistosta erotetaan samanlaisuudet ja erilaisuudet, joista tutkija tulkitsee johtopäätöksiä ymmärtäen, pohtien ja lopuksi kuvaa tutkittavan ilmiön sanallisesti (Tuomi – Sarajärvi 2002, 110-115).

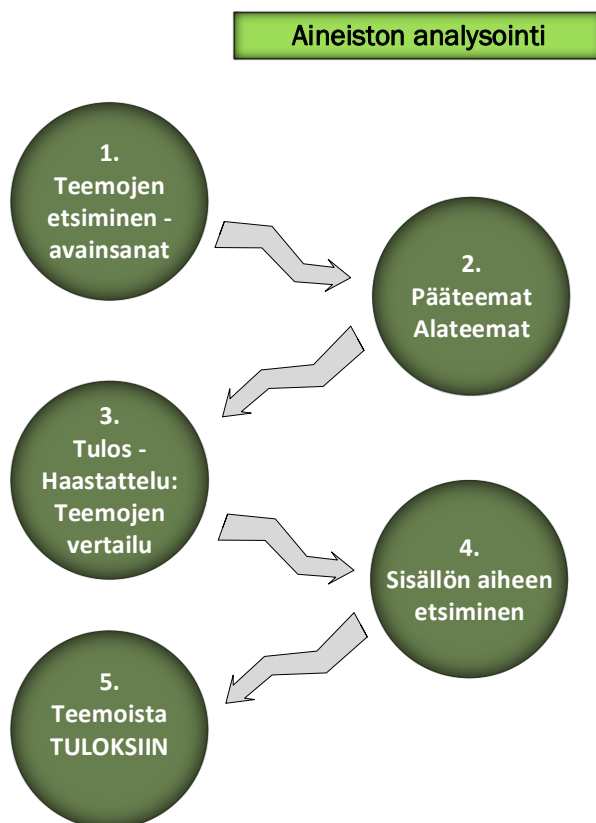
Aineistolähtöinen induktiivisen aineiston analysointi voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen:

1. pelkistäminen eli redusointi
2. ryhmittely eli klusterointi
3. käsitteiden luominen eli abstrahointi (Tuomi – Sarajärvi 2002, 110-115).

Sisällönanalyysiin löytyy monia menetelmiä. Tutkijan on mietittävä jo tiedonkeruuvaiheessa millä menetelmällä hän aikoo aineiston analysoida. Aineiston analysointi on ollut syklistä ja alkanut jo aineiston keruun yhteydessä. Kun valitsin aineistonkeruun menetelmiksi teemahaastattelun ja havainnoinnin, oli minulla mietittynä vaihtoehtoja mitä analysointimenetelmiä voisin aineistoon soveltaa. Saatuaani haastatteluaineiston litteroitua, lajittelin aineiston tässä vaiheessa vielä kunkin haastattelun erikseen, jota aloin haastattelu kerrallaan käsittelemään. Jokaisen haastattelun aineiston kohdalla kävin läpi kehittämistyön aikana tallennetut havainnointidokumentit. Lisäsin havainnointiaineistoon merkittävät ja kiinnostavat asiat, joihin voisin analysointivaiheessa palata. Lauseita tai ilmauksia, joissa oli ilmiöön liittyviä asioita tai ajatuksia otin talteen erilliselle analysointitiedostoon. Jäsentelin ja yhdistelin asioita, jolloin aineisto pelkistyi vähitellen. Esitin aineistolle tutkimuskysymyksiä ja vastaukset aineistosta olivat pelkistettyjä ilmaisuja.

Sisällönanalyyysissä ryhmittelyn voi tehdä luokittelemalla, tyypittelemällä tai teemoittelemalla. Valitsin teemoittelun, jossa hahmotetaan aineistosta samankaltaisia aiheita eli teemoja. Siinä tarkastellaan yksittäisten sanojen esiintymistä tai sisällöllistä viittausta asiaan mistä puhutaan. Pyrin etsimään kontekstia eli asiayhteyttä aineiston ja tutkimuskysymysten välillä. Asialla on oltava merkitys siinä ilmiössä mitä tutkitaan, sillä ilmiön ulkopuolisilla asioilla ei olisi merkitystä. Merkitysyhteys on se kokonaisuus, josta tunnistamme ilmiön luonteen tai olemuksen ja ymmärtämään sen laajemmassa yhteydessä. (Hirsjärvi – Hurme 2001, 146.) Tämän vaiheen menetelmänä eli konventiona käytin koodausta eli koodimerkintöjä. Koodauksen tarkoituksena on helpottaa ja havainnollistaa aineistoa tutkijalle. Koodausmerkinnöillä oli vaivatonta löytää laajasta aineistosta oikeita tekstikohtia. Kaiken aineiston käsittelin sähköisesti, joten hyödynsin tekstinkäsittelyohjelman korostusominaisuutta, jossa jokaisella värikoodilla oli oma merkityksensä. Koodauksen lopetin, kun tavoite on saavutettu eli aineistosta hahmottuu pääkäsitteet.

Tutkimuksen teemoittelu eteni viidessä peräkkäisessä vaiheessa kuviossa 10 esitettyssä järjestyksessä. Ensimmäisessä vaiheessa etsin avainsanoja, jotka ovat tutkimukseni asiasanoja, jokaisesta haastattelusta. Pienin analysointiyksikkö tutkimuksessani oli yksittäinen sana. Sen jälkeen etsin sanoja, jotka toistuivat keskusteluissa useita kertoja. Näin aineistosta nousi esille tiettyjen teemojen esiintyminen ja ilmeneminen. Tässä toisessa vaiheessa jäsentelin alateemoja ja pääteemoja erilliselle dokumentille, johon liitin haastateltavan litteroituja sitaatteja, jotka olivat merkityksellisiä ja mielenkiintoisia. Kun olin käynyt koko aineiston läpi monia kertoja eri hakusanoilla, olin muodostanut useita alateemoja ja muutamia pääteemoja. Kolmannessa vaiheessa aineistosta esille tulleita teemoja vertasin teemahaastattelun runkoon suunnittelemiini teemoihin. Lukuun ottamatta yhtä neljästä teemat olivat samoja. Neljännessä vaiheessa kävin aineistoa läpi vielä etsimällä teemoihin liittyviä viittauksia tai sisällön aiheita. Tällä analysoinnin tarkennuksella alateemoihin ja pääteemoihin löytyi lisää yhdistäviä johtolankoja. Ennen siirtymistä käsitteiden maailmaan, otin käyttööni vielä uuden tarkastelunäkökulman. Kävin aineiston vielä kerran lukemalla läpi ja muistelin lukiessani haastattelutilanteiden tunnelmia, tuntemuksia ja nonverbaalista viestintää.



Kuvio 10. Teemoitteluvaiheet tutkimuksessa

Aineistolähtöisen sisällönanalyysin viimeisenä vaiheena abstrahointi eli käsitteellistäminen, kuvata ilmiötä käsitteiden avulla (Metsämuuronen 2006, 246). Yhdistämällä käsitteitä ja tulkitsemalla niitä, saan vastaukset tutkimuskysymyksiin. Samansisältöisiä luokkia yhdistellään pääluokiksi. Pääluokkia yhdistetään edelleen käsitteiksi ja siitä edeten yläkäsitteiksi, joka on tutkimuksen reflektoinnin kohde. Tutkija muodostaa yleiskäsitteiden avulla kuvauksen tutkimuskohteesta ja vertaa teoriaa ja johtopäätöksiä kokoajan alkuperäisaineistoon uutta teoriaa muodostaessaan. (Tuomi – Sarajärvi 2002, 110-115). Tämä toistuu myös Grönforsin mukaan siten, että aineisto jaetaan käsitteiden mukaan osiksi ja sitten synteysin avulla takaisin tieteellisiksi johtopäätöksiksi (Metsämuuronen 2006, 246). Tällöin johtopäätökset eivät vaan tutkittavia tapauksia tai kyseistä ilmiötä, vaan ne muodostuvat yleisemmälle käsitteelliselle ja teoreettiselle tasolle.

Tutkijana olin käsitellyt aineiston sisällönanalyysin menetelmällä ja minulla oli muodostettuna käsitejärjestelmä, jonka pohjalta pystyin esittämään tutkimuksen tulokset. Tämän käsitejärjestelmän olin muodostanut siitä empiirisestä aineistosta, jonka olin tutkimuksessani kerännyt. Käytössäni oli yleiskäsitteitä, jotka kuvasivat tutkimuskohdetta. Käsitteiden sisällön kuvaan tutkimukseni tuloksissa. Analysointivaiheen tein suunnitelmallisesti ja päämäärätietoisesti. Pyrin analysoinnissani tavoitteiseen, että olisin pystynyt määrittelemään analysoinnissa löydetyt käsitteet. Tutkimustuloksien kuvaamisen esitän ongelmien asettamisen järjestyksessä tutkijalta lukijalle päin avattuna. Tulokset ovat tutkimuslöytöjä kaikkiin esittämiini tutkimusongelmiin. (Hirsjärvi–Remes–Sajavaara 2009, 256-257.)

Aineiston käsitteellistämistä työstin luokittelemalla aineistoa. Pelkistin siteerauksia riittävästi, jotta sain asioille alaluokat, yläluokat ja pääluokat. Pääluokat kokosin yhdistäväksi pääluokaksi, joka kuvaa tutkimukseni käsitehierarkian huippua. Aineiston ryhmittelyä on esitelty taulukossa 4.

Taulukko 4. Aineiston käsitejärjestelmä

<p>Alkuperäisilmaus</p>	<p><i>"Eli strategiahan on, sehän on joku tavote ja sen tavoitteen saavuttamiseksi..."</i></p> <p><i>"Näin on ja realistiset tavoitteet täytyy asettaa."</i></p> <p><i>"Joo, kyl siis kirkastu taas kovasti siitä. Ja sitten kun sitä ittekseen pyörittelee ja pähkäilee, niin sitä aatteelee vähän silleen näin."</i></p> <p><i>"- - miten mie oon tämän kumppanuuden ite kokenu tässä vuosien saatossa, niin tuota kyllä mie tykkään, että tää on toiminu hirmu hyvin ja toivosin jatkossakin, että jatkettas samaan malliin. "</i></p> <p><i>"Minusta se on niin kun, että joustettas niin kun asiakkaan tarpeitten mukaan, tietenkä aina neuvottelun kautta, että se ei vaan tuu sieltä, että asiakas tulee..."</i></p> <p><i>" -- että se lopputulos tyydyttää sitä asiakasta, niin mä oon satavarma, että se kääntyy minun puoleen toisenkin kerran, kun minä oon tehny sen asian hyvin."</i></p> <p><i>"No se on pakko, koska sehän ohjaa toimintaa. Ja toimintaahan on muokattava ja sen vuoksihan mä oon sinne halunnukin niitä asioita, jotka on oikeita asioita, - - on ihan selkeä päämäärä siinä, että oikeat henkilöt tekee oikeita asioita, silloin onnistutaan, sehän on ihan selvä strateginen linjaus."</i></p>
<p>Pelkistetty ilmaus</p>	<p><i>"Strategialla on realistinen, saavuteltava tavoite"</i></p> <p><i>"Itsekseen pohtiminen"</i></p> <p><i>"Toimiva kumppanuus voi jatkua tulevaisuudessakin"</i></p> <p><i>"Joustetaan neuvotellen asiakkaan tarpeiden mukaan"</i></p> <p><i>"Kun lopputulos tyydyttää asiakasta, asiakas kääntyy uudestaan puoleesi"</i></p> <p><i>"Onnistuneessa toiminnassa oikeat ihmiset tekevät oikeita asioita"</i></p>
<p>Alaluokka</p>	<p>Strateginen tavoite</p> <p>Asiakkaan tarpeet</p> <p>Resurssi</p> <p>Kumppanuus</p>
<p>Yläluokka</p>	<p>Strategian ymmärtäminen</p> <p>Yhteistyö</p> <p>Toiminta</p> <p>Osaaminen</p>
<p>Pääloukka</p>	<p>Strategia</p> <p>Organisaatiomalli</p>
<p>Yhdistävä pääloukka</p>	<p>Toimintastrategia</p>

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

4.1 Kiinteistötoimintastrategian lähtökohta ja sen ymmärtäminen

Tutkimuksessa on asetettu työelämän organisaatiossa ongelma, johon sidottiin todellinen kehittämistyö. Kiinteistöpalvelun organisaatio valmisteli ja laati kiinteistötoiminnan strategisen asiakirjan tuleville vuosille. Organisaation jäsenet olivat tutkimuksen aineiston tiedon tuottajia. Haastateltavien kertomasta aineistosta nostan tutkimuksen merkittävimmäksi johtolangaksi strategian ymmärtämisen. Haastattelusta käy ilmi, että tehty työ, järjestelyt organisaatiossa ja suunnitelmallisuus eivät olisi toteutuneet ilman strategista ajattelua. Mutta nyt lopullinen strateginen ymmärrys syntyy tekemisen ja todentamisen kautta, jotka on todennettu ja kirjattu valmistuneeseen asiakirjaan.

”Tämän selvitystyön tarviimme, niin se vaikuttaa tähän toimintaan oleellisesti, ei sinänsäkään varsinaiseen tähän toimintaan, vaan sen mallin luomiseen. Mehän on luotu tämä organisaatiomalli, joka minun mielestä on toimiva, että nyt meillä on siellä ihan selkeät vastualueet ja minä oon ehottomasti sen kannalla, että näin me tulemme jatkamaan.” (H1)

Tutkimuksessa strateginen ymmärrys pukeutui eri ilmaisuiksi haastateltavien puheenvuoroissa. Strategia käsitteenä ja strateginen ymmärrys ilmeni kolmella eri ajatuksen tasolla. Ensimmäisellä tasolla nähtiin strategia abstraktina asiantilana. Se koettiin omasta toiminnasta irrallisena asiana, johon oli kehittämistyön myötä paneuduttava. Oma toimintatapa ja tehtävät piti kyetä selittää sanoiksi ja kirjoitettua muiden ymmärrettäväksi. Haastateltavien suurimmaksi kynnykseksi näytti syntyvän se, kun oma ymmärrys ja tietämys tuli saattaa sanoiksi kiinteistötoimintastrategian laatimisessa. Kehittämistyöhön liittyvät ongelmat ja niiden pohtiminen tuntui joistakin haastateltavista ylitsäpäsemättömiltä. Heistä tuntui, etteivät voi selvittää tai ratkaista ongelmia omin avuin. Lähtökohta strategiselle ajattelulle vaati osalle haastateltavia ryhmän tukea ja keskustelun avaamista. Kehittämistyön eteneminen prosessinomaisesti aina kartuttaen edellisen vaiheen tietämystä, näytti edistävän strategista ymmärrystä.

”- - viime vuonna sillon kun mä oon puhunu tästä kiinteistöstrategiasta, niin mä oon sanonu, että me teemme siitä toiminnasta, ja

sitten kun aletaan puhumaan tästä oikeesta strategiasta, niin että teidät otetaan siihen mukaan.” (H1)

”Miten se saahaan tuonne auki kirjoitettua sinne sisälle, niin sehän on sitten jo toinen asia, mutta että siis mulla on kyllä ihan selkeä visio siitä strategiasta, miten sitä pitäis hoitaa, mutta kun tässä on niin paljon muuttujia, on muita yhteisöjä. Jos tämä olisikin pelkästään kiinteistöstrategia, oikea, niin tässä tehtäs linjaukset, mutta kun meidän pitää ottaa kaikki muuttujat huomioon.” (H1)

”Joo, kyl siis kirkastu taas kovasti siitä. Ja sitten kun sitä itteeseen pyörittelee ja pähkäilee, niin sitä aattelee vähän silleen näin.” (H4)

Toisella tasolla aineistosta kävi ilmi, että osalle haastateltavista strategia liittyy vahvasti asetettuihin tavoitteisiin. Tavoite käsitettiin tilaksi, johon pyritään ja jota saavutellaan. Haastattelujen keskusteluissa ei strategisen tavoitteen yhteydessä tullut varsinaisesti esille mitään konkreettisia esimerkkejä haastateltavilta. Haastatteluista kävi ilmi kaksi eri tapaa asettaa tavoitteita. Tavoitteen asettaminen voi olla itse asetettu tai muualta ympäristöstä määritelty. Itselle asetetussa tavoitteessa luodaan omaan mielikuvaan perustuva haaste. Sellaisena se ohjaa jokaisen työtehtävää tai henkilökohtaista osaamista ja työuraa eteenpäin kirjoittamattomina teeseinä. Tavoitteen toteutuminen on merkki päämäärän saavuttamisesta ja tehtävän onnistuneesta suorittamisesta tekijälle itselleen. Toisaalta tavoite nähtiin muualta tai ylemmältä taholta asetettuna, johon ei voinut vaikuttaa. Silloin tavoiteasetteluun liittyi realismi. Tavoitteen haluttiin olevan niin realistinen, että se oli mahdollista todellisuudessa saavuttaa.

”Eli strategiahan on, sehän on joku tavoite ja sen tavoitteen saavuttamiseksi...” (H5)

”Näin on ja realistiset tavoitteet täytyy asettaa.” (H4)

”Niin, ite asettaa itelleen tavoitteita ja siitähän, eihän se ole muuta kun kirjottaa sanalliseen muotoon, että johan ne päässä täytyy kuitenkin olla, jos ei oo kirjottanu ylös itelle mitään tavoitteita niin kyllähän ne täytyy itellä mieltää. Niin kun esim. sanotaan, että jos ajatellaan jotakin tehtävää, omaakin tehtävää, niin kyllä kai minä ajattelen, en ajattele sitä tänään ja huomenna, vaan sinne pitemmälle, että mihin minä tähtään sillä tekemisellä, että minkälainen siitä se lopputulos, että mä voin joskus sanoa, että nyt tämä alkaa siinä määrässä kun minä oon halunnu.” (H5)

Kolmannella tasolla nousi aineistosta esille, että strategia ymmärrettiin oman tekemisen tahtotilana. Jokaisella haastateltavalla on oma itsenäinen ammatilliseen vastuuseen perustuva työtehtäväkenttä kiinteistöpalvelun organisaatiossa. Tämän vastuutuksen myötä koettiin, että vastuu omasta tehtäväkentästä on jokaisella itsellään. Silloin siihen on myös valta vaikuttaa tehtävien suunnittelulla, organisoimisella ja päätöksenteolla. Strategiasta keskusteltaessa haastateltavien ajatukset pysyivät pääosin melko yleisellä käsitetasolla. Kun keskustelu syveni, tuli muutaman haastateltavan kohdalla konkreettisia tai yksityiskohtaisia esimerkkejä siitä miten he kokivat strategian tai strategiasuunnittelun.

” - jos strategia on se, että aivan niin kun pyhässä yksinkertaisuudessaan ja vähän yliyksinkeraistettunakin se, että minä saan valita ammatittaitosen henkilökunnan, joka hoitaa niitä, eli se henkilö, ei millään sitä ei pysty korvaamaan. Se on aivan sama mitä vempelitä tuolla on ja mitä antureita on, että saan sen porukan, saan sen sitoutettua, saan sen pidettyä.” (H2)

4.2 Osallistuminen kiinteistötoimintastrategiatyöhön

Tutkimuksen haastateltavat kuuluivat samaan kiinteistöpalvelun esimies- ja asiantuntijaorganisaatioon. Noudatin haastattelujen kulussa tekemääni teemarunkoa. Teemoja myötäillessä keskustelu siirtyi vähitellen jokaisen haastateltavan omaan osallistumiseen kiinteistötoimintastrategiatyössä. Haastateltavan omasta osallistumisesta ja sitoutumisesta tehtäväkentässään tuli tässä vaiheessa ilmi vastuu ja toimiminen esimiestehtävässä. Näiden haastateltavien osalta korostui selvästi se, että he toivat esille oman toimintansa lisäksi vastuualueensa työntekijöidensä roolin operatiivisella tasolla. Toiminta ja sen laadullinen suorittaminen ei olisi mahdollista ilman työnjakoja, selkeitä tehtäväkuvauksia, tiimityöskentelyä ja yhteistä vastuuta kokonaisuudesta.

Vastuualueiden jakaminen on ollut strateginen linjaus tai päätös aikanaan, ja nyt haastatteluissa kävi ilmi, että se on toiminut ja sille on ollut tarvetta. Vastuualueista käy ilmi kaksi toisiaan poissulkevaa ja toisaalta toisiaan täydentävää asiaa. Samalla kun haastateltavat puhuivat tehtävien vastuista, jotka

ovat tarkkaan määriteltyjä tai rajattuja, niin samaan aikaan he toivat esille kuinka vastuuta jaetaan tiimissä työntekijöiden kesken. Esimiesroolissa olevat haastateltavat kertoivat työntekijöidensä itse hoitavan kenttensä operatiiviset tehtävät ja ratkaisut ongelma- ja poikkeamatilanteissa. Käytännössä tämä tarkoitti ruuhkatilanteiden hoitamisia, äkillisiä poissaoloja tai tehtäviä, joita kukaan ei pystynyt määrittelemään kenen vastuualueeseen se ylipääntään kuului. Haastateltavat esimiesroolissaan kuitenkin totesivat, että tehtävät ja toimeksiannot pyrittiin hoitamaan tiimissä vaikka rikkomalla vastuurajoja. Kunkin vastuualueen osalta esimiehet ilmaisivat, että tiimit toimivat hyvin sovitellessaan töitään. Tällä tavalla organisoidulle toiminnalle nähtiin selvästi edellytykset toimia tulevaisuudessakin. Jokaisen vastuualueen osalta merkittävää oli tiimien dynaaminen työskentely ja tiimiyttäminen.

”Mehän on luotu tämä organisaatiomalli, joka minun mielestä on toimiva, että nyt meillä on siellä ihan selkeät vastuualueet ja minä oon ehottomasti sen kannalla, että näin me tulemme jatkaamaan.” (H1)

”Niin, että joka toimii nyt aika itsenäisesti tiiminä ja ne on hyviä työkavereita keskenään, ne jakaa sitä vastuuta, sopii kesälomat keskenään, ne on ylpeitä sitä mitä ne tekee.” (H2)

”Joo ja pitäis olla silti, että vaikka tulee ne vastuualueet, niin ei sais missään vaiheessa mennä siihen, että vähän niinko, että tää on sun homma, tai oltas yksinäisiä susia, että kyllähän siinä pitää.” (H2)

Strategiatyöhön ja sen myötä lopulliseen toimintaan vaikuttavat aina muutokset toimintaympäristössä. Tämä näkyi aineiston niissä osissa, missä haastateltava viittasi toiminnan resursointiin, taloudellisuuteen tai käyttäjän tilatarpeen vähentämiseen. Kiinteistötoiminnan resursoinnissa nähtiin välitön yhteys käyttäjän toimintaan kiinteistöissä. Palvelun tuli vastata käyttäjälle tehtäviä asioita oikein toteutettuna, oikein resursoituna ja oikea-aikaisesti. Vain tämä toimintatapa takasi onnistumisen. Palvelutoiminnassa onnistuminen, määritellyn laadun saavuttaminen oli haastateltavan mielestä selvä strateginen linjaus.

”No se on pakko, koska sehän ohjaa toimintaa. Ja toimintaahan on muokattava ja sen vuoksihan mä oon sinne halunnukin niitä asioita, jotka on oikeita asioita, - - on ihan selkeä päämäärä sii-

nä, että oikeat henkilöt tekee oikeita asioita, silloin onnistutaan, sehän on ihan selvä strateginen linjaus.” (H1)

Kiinteistöstrategiassa käyttäjien ydintoimintaa varten määritellään kiinteistöjen tiloille kolme ominaisuutta, jotka ovat tarkoituksenmukaisuus, turvallisuus ja terveellisyys. Jokainen haastateltava vastaa omalla tehtäväkentällään jostain tiloihin liittyvästä toiminnosta tai tilan olosuhteesta. Tästä ei varsinaisesti muodostunut yleistä teemaa haastateltavien keskusteluissa. Aineistosta nousi kuitenkin painotetusti esiin tilojen määrään ja niiden toiminnan hoitamiseen liittyvää pohdintaa, kuinka ne tulevaisuudessa hoidetaan. Tilojen hoitamiseen sidottiin olennaisesti tilojen määrä suhteessa niitä hoitaviin henkilöihin eli resurssiin. Haastatteluista kävi ilmi, että ymmärrettiin käyttäjien tilojen tarpeen muutokset, kun käyttäjien toiminta muuttuu. Toiminnan väheneminen vähentäisi tilojen tarvetta ja siten myös palvelutoiminta vähenee. Tämä nähtiin tarpeena varautua uudelleenlaiseen resursointiin toiminnassa.

”Ja kun meillä on sinne kirjoitettu yksi tärkein asia, että tarpeelliset, terveelliset, turvalliset tilat meidän opetusta varten, että meidän pitää ymmärtää se fokus, eli se on niin kun sitä. No mitä se sitten hallinnointimalli, siihen, se ei vaikuta periaatteessa tähän toimintaan, vaan se, että mikä on sitten meidän resurssi, että me pystymme turvaamaan tarpeelliset, terveelliset ja turvalliset, ennen kaikkea terveelliset ja turvalliset tilat, tarpeelliset tilathan me kyllä pystytään, mutta onko meillä rahaa, koska käyttöaste on niin iso asia.” (H1)

”- - mutta jos meidän toiminta supistuu, tai sanotaanko näin, että tuo koulutustoiminta supistuu, niin silloinhan tämä vaikuttaa meillemkin.” (H1)

4.3 Osaaminen kiinteistötoimintastrategian implementointivaiheessa

Haastateltavat olivat kaikki oman vastualueen ja tehtäväkentän substanssi-asioiden osaamisen ammattilaisia. Haastateltavien koulutusaste vaihteli, mutta jokaisella oli alaan liittyvä jokin koulutusasteen tutkinto ja sen lisäksi ammatillista täydennyskoulutusta. Ammatillista kokemusta oli joko nykyisen tai muun työnantajan työtehtävissä kertynyt useita vuosia. Tämä vankka kokemus omalta alalta ja nykyisen työnantajan toiminnan tunteminen näkyi erittäin selvästi haastateltavien käsitellessä omaa vastuualuettaan. Kiinteistöjen ylläpito hoidetaan kokonaisvaltaisesti. Tekniset järjestelmät ja niihin tiiviisti liitty-

vät palvelutoiminnat takaavat kiinteistöissä tarvittavat ylläpito- ja käyttäjäpalvelut. Vaikka kiinteistöjen ylläpidossa tekniset järjestelmät lisääntyvät koko ajan, niin valtaosa työtehtävistä toteutetaan kuitenkin fyysisesti ihmisten tekeminä työsuorituksina. Teknisten järjestelmien ylläpitoon, huoltoon ja kunnossapitoon tarvitaan ammattitaitoista henkilöstöä. Tämän operatiivisen henkilöstön osaamista haastateltavat korostivat ja pitivät sen riittävyttä merkittävänä laadun mittarina.

”Kyllä mulla niin kun, että hyvin selkeä näkemys, että miten tavallaan tää ylläpidon toimi, niin miten se pitäs, mikä siinä pitää se strategia olla, että se on tuon kenttätyön kautta.” (H2)

”Ja en minä nää mitään muuta strategiaa kun, että mulla on kaupungin parhaat miehet tuolla.” (H2)

”- - kiinteistöpalvelulla on niin paljon teknologiaa, että ne tarttee jonkun, joka kattoo sen perään ja on vähän mukana siinä. Ja just niin kun sanoit tuossa, että se, että kun ne on kiinteä osa tästä tätä kiinteistöä, jotka ovat niin kun sen vuokranantajan intressissä panna kuntoon, jotta sie saat tilaan vuokralaisen.” (H5)

Tutkimuksen kohdeorganisaatio kaikessa operatiivisessa laajuudessaan käsittää 45 henkilöä, joista haastateltaviksi organisaation kehittämistehtävän ratkaisemiseksi valikoituivat toimipisteissä työskentelevän henkilöstön esimiehet ja asiantuntijat. Toimivan organisaatiomallin rakentaminen on ollut monivuotinen työ ja se rakentuu edelleen. Organisaatiota on kehitetty vastaamaan käyttäjien tarpeisiin. Organisaation asiantuntijuutta ja resurssia on vahvistettu sitä mukaan mitä tarpeet kentällä ja kiinteistöjen toiminnot ovat vaatineet. Haastateltavien mielestä oman tehtäväkentän ja sen osaamisen rakentaminen koettiin mielekkääksi. Omat tietoiset valinnat ylläpitotoiminnan suunnittelussa ja uudelleenjärjestelyssä todettiin onnistuneeksi. Oma operatiivinen henkilöstö oli ammattitaitoista ja heidän työstään oltiin ylpeitä. Yhteinen toiminta ja työ nähtiin kollektiivisena asiana. Yhteistä osaamista, yhdessä tekemistä ja yhteistä vastuuta asioista korostettiin vastuualueteimien omassa keskinäisessä roolissa, mutta myös vastuualueteimien välisissä tekemisissä.

Haastateltavat olivat hyvin tyytyväisiä nykytilan mukaisesta tarjoamastaan palvelutoiminnan laadusta ja riittävydestä. Haastateltavien mielestä työnteki-

jät hoitivat tehtäviään riittävällä ammattitaidolla ja palveluilla pystyttiin vastaamaan laadukkaasti käyttäjien tarpeisiin. Osa haastateltavista näki kuitenkin jatkuvan kehittymisen ja osaamisen tarpeellisuuden. Haastateltavat näkivät siinä ainakin kaksi merkittävää kriittistä tekijää, jotka takaisivat laadun tasalaatuisen säilymisen. Haastateltavien mielestä kiinteistöjen ylläpidon ja käyttäjäpalveluiden toimittamisesta vastaavan tulisi tarjota tasalaatuista palvelua jokaiselle käyttäjälle riippumatta toimipisteestä tai riippumatta suorittavasta henkilöstöstä. Kaikilla työntekijöillä piti olla samanlaisen valmius ja kyky toiminnan suorittamiseen. Toinen näkökulma haastatteluista ilmeni, että osaaminen perustuu jatkuvaan oppimiseen. Haastateltavien mielestä ajan tasalla pysyminen vaatii ennakoivaa tiedon lisäämistä kouluttautumisen kautta. Tämän edellytyksenä on, että osaamisen kerääminen kuitenkin tapahtuu kaikkien työntekijöiden osalta, sillä vain yksittäisiin tarpeisiin vastaaminen ei palvelisi haastateltavan mukaan koko kokonaisuutta.

”- - me ei voija sillai, kun me tiijetään, missä meillä on se pahin ongelma, niin ei me voija sanoa niille kundelle, että te lähette asiakaspalvelukoulutukseen, mejän pitää ottaa semmonen kokonaispaketti...” (H6)

”Ja kouluttautuminen, että sinä kouluttaudut ja kulet ajan tasalla, se on minusta kanssa, että voijaan kattoo, että jätkä ei oo käyny viiteen vuoteen yhtään koulutusta. Miksi?” (H5)

Keskustelut haastateltavien kanssa etenivät strategian lähtökohdista oman työtehtäväkentän kautta yhteistyöhön eri sidosryhmien kanssa. Jokaisen haastateltavan ajatuksista nousi selvästi esille yhteistyön tekeminen eri muotoisena. Yhteistyömuodot poikkesivat toisistaan riippuen siitä mikä oli kunkin haastateltavan vastuualue. Jokainen haastateltava piti ylipäättään kaikkea yhteistyötä merkittävänä riippumatta siitä kenen kanssa ja minkä muotoisena yhteistyötä tehtiin. Haastatteluista sain eriteltyä useamman yhteistyömuodon.

Käyttäjä- ja asiakasyhteistyö tuli esille haastateltavilta monessa eri asiayhteydessä. Haastateltavien omassa tulkinnassa ja puheessa käsite asiakas ja käyttäjä välillä sekoittuvat vaikkakin jokaiselle haastateltavalle varsinainen käyttäjän ja asiakkaan rooli olivat selvät. Käyttäjä pääsääntöisesti miellettiin tilojen vuokralaisen yhteyshenkilöksi ja toiminnan henkilöstöksi. Asiakas taas oli varsinainen lopullinen käyttäjä eli opiskelija tai muu vieraileva ulkopuolinen

asiakas. Käytännössä ja toiminnassa ne kuitenkin voitiin mieltää yhdeksi ja samaksi kontaktipinnaksi mitä palvelun suorittamiseen tulee. Joka tapauksessa haastateltavat antoivat ymmärtää, että kaikki toiminnan laadullinen varmistaminen perustuu asiakkaan tarpeiden kartoittamiseen, tarpeiden ymmärtämiseen ja tarpeiden täyttämiseen. Tähän yhteistyömuotoon haastateltavien mukaan liittyi huomioiminen, keskusteleminen ja joustaminen.

”Pitäskö sinne niistä mittaroinneista sitten jotain laittaa, eliikkä tämä yhteistyön lisääminen sinne käyttäjätaholle.” (H4)

”Ja toimintasuunnitelma asiakkaan, kehityskeskusteluja siellä ja asiakkaan huomioiminen, ehkä se on niin kun tärkeä asia siellä.” (H5)

”Minusta se on niin kun, että joustettas niin kun asiakkaan tarpeitten mukaan, tietenkin aina neuvottelun kautta, että se ei vaan tuu sieltä, että asiakas tulee, meillä on huomenna täällä klo 23 asti tilaisuus, kai täällä on joku henkilökunnasta paikalla.” (H6)

”Mutta kun mä teen sen asian vähän niin kun jääräpäisesti pikusen arvokkaammasti, mutta sitten, että se lopputulos tyydyttää sitä asiakasta, niin mä oon satavarma, että se kääntyy minun puoleen toisenkin kerran, kun minä oon tehny sen asian hyvin.” (H5)

Kumppanuusyhteistyö korostui jokaisen haastateltavan vastuualueen tehtäväkentässä. Vastuualueen ominaispiirteistä, laajuudesta ja tekniikasta riippuen jokin suuruinen osa palvelusta ostetaan palveluntoimittajan kautta. Tämä on muotoutunut tarpeiden kasvaessa ja sen mukaisessa palveluiden muotoutumisessa. Kaikkia palveluita ei ole teknisesti mahdollista tai muuten asiakkaalle taloudellisesti järkevää tuottaa omasta kiinteistöpalvelun organisaatiosta. Nämä palveluiden alihankinnat on tuotettu ulkopuolisen palveluntoimittajan kautta. Tällä hetkellä kiinteistöpalvelun organisaatiomallissa on palveluntoimittajien yhteistyö kuvattu kumppanuutena. Myös haastateltavat puhuivat yhteistyökumppaneista ja kumppanuudesta.

”Joo, kyllähän se sillai on, että eihän tässä, sehän on, kyllä mä näen, että sehän on yhteistyökumppanien kanssa toimimista, ei tässä oikeestaan muuta mahdollisuutta ole.” (H5)

”- - miten mie oon tämän kumppanuuden ite kokenu tässä vuosien saatossa, niin tuota kyllä mie tykkään, että tää on toiminu

*hirmu hyvin ja toivosin jatkossakin, että jatkettas samaan malliin.
” (H4)*

Tiimityö ja sen ilmapiiri kuvattiin haastatteluissa osaltaan hyvin keskusteltavaksi ja vapaaksi. Haastateltavien vastuualueiden henkilöstöt tapaavat esimiestensä johdolla säännöllisin väliajoin tiimipalavereissa. Välillä kiinteistöpalveluorganisaatiossa on pidetty yhteispalavereita tai tiedotustilaisuuksia useamman vastuutiimin kesken. Tämä tiimipalaverikäytäntö tuli esille haastatteluissa ja osoittautui, että juuri niissä tilaisuuksissa yhteistyötä tiimin jäsenten ja tiimien välillä voitiin lisätä ja vahvistaa.

” - - tuohan on asia, joka pitää niin kun ottaa ja ruveta keskustelemaan ryhmänä minun mielestä se, että kun joka sanoo, että ei, niin toinen pointti, että miksi ja sitten mietittä, että millä keinoin se saavutetaan se yhteinen näkemys siihen asiaan.” (H5)

Ulkopuolisen asiakkaan kanssa tehtävä yhteistyö tuli esille vain haastateltavan miettiessä tulevien toiminnan muutosten aiheuttamia toimitilojen muutos-paineita. Tässä yhteydessä pohdintaan tulivat monimuotoiset tilojen yhteiskäytöt ja tilojen käytön siirtäminen kuntayhtymän omasta käytöstä ulkopuoliseen käyttöön. Haastateltava näki tarpeelliseksi käynnistää keskustelut muiden sidosryhmien kanssa vapautuvien tilojen käytöstä. Tämä haasteellinen yhteistyön ulosvuokraamisen edistämiseksi haluttiin viestittää laajemmassa kiinteistöstrategiaa koskevassa suunnitelmassa.

”Mutta siis sitä yhteiskäyttöä, että kyllä mejän se viesti pitäis mennä sinne strategiaan, että yhteistyössä näille pitäis saaha lisää käyttöä, vaikka ulkopuolisella.” (H1)

Opiskelijayhteistyö tuli läheiseksi erityisesti niille haastateltaville, jotka olivat eniten tekemisissä opiskelijoiden kanssa arkipäiväisessä toiminnassa. Se oli sisäistetty ja ymmärretty, että opiskelijat olivat suurin ja ensisijaisin käyttäjäryhmä kiinteistöjen toimitiloissa. Yhteistyö opiskelijoiden kanssa nähtiin tarpeellisena ja siihen tarpeeseen oli halu vastata. Yhteistyötä haluttiin lisätä ja edistää ajattelemalla markkinoinnillisia toimenpiteitä, joita ehdottamalla voitaisiin saada lisäkäyttöä ja lisäarvoa opiskelijoiden toiminnalle. Opiskelijoiden tarpeet kouluajan ulkopuolella koettiin haastaviksi. Opiskelijoiden vapaa-aikaa haluttiin tarkastella monelta eri näkökulmalta. Tärkeänä pidettiin, että

asuntoloiden tiloja oli kunnostettu viihtyisiksi ja toimiviksi. Keskustelussa todettiin, että uudet aktiviteetit ja yhteistoiminta asuntoloiden välillä toi yhteenkuuluvuutta opiskelijoiden arkeen ja asuntolanohjaajien työhön. Opiskelijoiden, asuntolatoiminnan ja koulutoiminnan välille haluttiin enemmän yhteistyötä, sillä se yhteistyö tukisi osaltaan koulujen toimintaa.

”Niin on ja sitten kun sen salin käyttöön on lisääntynyt koko ajan vain enemmän ja enemmän, mutta sitten niin kun tavallaanhan meidän pitäisi pitää opiskelijat tyytyväisinä.” (H6)

”Periaatteessa se ois niin kun PR-toimintaa tää.” (H6)

”Asuntolaaki voi katsoa jo monesta katsantokannasta, joko kiinteistö, itse kiinteistöjen kannalta asuntolatoiminta, toiminnan kannalta asuntolatoiminta. Sitähän voi lähestyä niin monesta näkökulmasta.” (H3)

”Niin, asuntolat on mukana, tukee koulujen toimintaa.” (H3)

Tutkimukseni nosti esille erittäin laajan osaamiskäsitteen. Haastatteluista voitiin tulkita, että osaamiseen kuului ei pelkästään ammatillista substanssiosaamista vaan myös yhteistyökyvyn osaamista ja sen hallintaa monissa eri yhteyksissä. Tutkimukseni haastattelun aineistoa tuki ja täydensi koko tutkimusprosessin ajan kerätty havainnointiaineisto. Tästä aineistosta kerätyt merkittävät huomiot liittyivät käyttäjien tarpeisiin ja viime kädessä lopullisten asiakkaiden eli opiskelijoiden viihtyvyyteen opetuksen toimitiloissa.

5 TUTKIMUKSEN JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Yhteenveto tuloksista

Tutkimuksessani selvitin työelämälähtöisen ongelman olemassa olevassa organisaatiossa, jossa itse työskentelin tutkimuksen aikana. Kohdeorganisaatio oli kiinteistöpalvelun esimies- ja asiantuntijaorganisaatio Rovaniemen koulutuskuntayhtymässä. Tutkimuksen aihe oli ajankohtainen ja perustui todelliseen tarpeeseen. Kiinteistöpalvelun sitovana tavoitteena oli kuntayhtymän kiinteistötoimintastrategian laatiminen vuoden 2012 aikana. Tutkimus oli kehittämistyö kiinteistöpalvelun toiminnan parantamiseksi.

Tutkimuksen tavoitteena oli saada uutta tietoa kiinteistötoiminnan kehittämiseen. Tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa asiakirja Kiinteistötoimintastrategia. Asiakirja liitettiin tutkimustyön aikana Rovaniemen koulutuskuntayhtymän Kiinteistöstrategiaan 2020, jonka ensimmäinen vaihe hyväksyttiin kuntayhtymän hallituksessa 4.12.2012. Ongelman ratkaisemiseksi asetin päättökysymykseksi **Miten Rovaniemen koulutuskuntayhtymän kiinteistöpalvelun toiminnan strategia laaditaan asiakaslähtöisesti?** Ratkaisut ongelmaan olen esittänyt alakysymyksien esittämisjärjestyksessä. Alakysymykset ovat täsmennettyjä kysymyksiä, jotka ovat johdettu tutkimuksen pääkysymyksestä **Miksi kiinteistötoimintastrategia pitää laatia? Mitä asioita on huomioitava kiinteistötoimintastrategian laadinnassa? Miten laadittua kiinteistötoimintastrategiaa toteutetaan käytännössä?**

Tutkimustulokset sain tulkitsemalla ja päättelemällä ne analysoidusta aineistosta. Tutkimuksessa saatujen tulosten avulla löysin vastauksia kaikkiin tutkimuskysymyksiin. Tuloksista saatu tieto antoi ratkaisut siihen miten kiinteistötoimintastrategia laaditaan asiakaslähtöisesti. Saadun tiedon avulla esitän tutkimuksessa konkreettisia toimenpide-ehdotuksia, joilla kiinteistöpalvelun toimintamallia uudistetaan. Tutkimuksessani saatu tieto on sovellettavissa vastaavien strategioiden laadintatyöhön. Keskeisimmät tulokset esitän tässä luvussa yhteenvetona ennen tutkimuksen vertailtavuuden, merkittävyyden, käytettävyyden ja luotettavuuden tarkastelua.

Strategian laadintatyö perustuu erilaisiin tarpeisiin suunnata tulevaisuus. Strategialla on aina jokin lähtökohta minkä takia se laaditaan ja mihin strate-

giset linjaukset perustuvat. Strategian laadintatyö edellyttää tietyn tasoista ymmärtämistä ja strategista ajattelua. Tutkimuksen kohteena oleva ilmiö kiinteistötoimintastrategianlaadintatyö toi esille kolme ymmärryksen tasoa, joihin voisi nojautua minkä tahansa strategian laadintatyö.

Strateginen ymmärrys kuvastuu kolmella eri tasolla.

- Abstraktitasolla strategia ymmärretään käsitteenä, joka on ulkopuolelta määritelty tavoitteellinen tila, johon ei ole voinut omalla suunnittelulla varsinaisesti vaikuttaa. Tavoitteet eivät saa riittävää konkretiaa tai tunnuslukuja, joiden perusteella voisi seurata tavoitteen saavuttamista tai saada toimintaohjeita tavoitteeseen pyrkimistä varten.
- Tavoitteiden tasolla strateginen ymmärrys perustuu joko itse asetettuun tavoitteeseen tai muualta osoitettuun tavoitteeseen. Saavutettavaan tavoitteeseen liittyi kummassakin tapauksessa näkökulma, että tavoite toteutuu. Ensimmäisessä tapauksessa se olisi oman onnistumisen merkki ja toisessa tapauksessa strategiset tavoitteet tuli olla realistisia, jotta ne oli mahdollista saavuttaa.
- Operatiivisella tasolla strateginen tavoite koettiin oman työn tai oman vastualueen tekemisen tahtotilana. Omaan tehtäväkenttään ja alaisten ammattitaitoon ja sitoutumiseen liittyi strategisia ajatuksia vaikka ne eivät ilman varsinaista osallistumista strategiatyöhön olisi esille nostettu vaan olisi kuulunut osana työtehtävään vastualueiden mukaisesti.

Osallistuminen strategiatyöhön koettiin laajemmasta perspektiivistä, kun kyseessä oli organisaation jäsen, jolla oli vastuualueessaan alaisia. Näin strategisten tavoitteiden saavuttaminen koski koko vastuualuetiimin henkilöstöineen. Tämä operatiivisen tason osallistuminen strategiaan korostui esimiehen toiminnan ja sitoutumisen myötä. Asiantuntijajäsenet kokivat enemmän omien tavoitteiden suorittamista ja tekniikan tai yhteistyökumppaneiden toimivuutta. Tutkimuksessa tuli ilmi vastakkaisasetelma vastualueiden toiminnassa: toisaalta haluttiin pitää vastualueet oman toiminnan ja päätöksenteon osalta selkeinä, mutta toisaalta erityisesti operatiivisen toiminnan osalta haluttiin toiminnan yltävän tarvittaessa vastualueiden ulkopuolelle.

Osaaminen implementointivaiheessa saa tutkimuksessani selvästi kaksi toisistaan erillään olevaan näkökulmaa: yhteistyöosaaminen ja ammattiosaaminen (substanssiosaaminen). Jälkimmäisen osaamisen katson tutkimuksen rajauksen myötä jäävän tämän tutkimuksen tuloksien ja johtopäätösten ulkopuolelle, sillä esimies- ja asiantuntijaorganisaation toimimiselle on jo perusedellytyksenä on toimintaan soveltuva ammattitaito. Tutkimuksen tuloksena asiakaslähtöiseen kiinteistötoimintastrategiaan sisältyy enemmän yksilöityjä yhteistyöväyliä kuin ilmiön alkuperäisessä tutkimusongelmassa oli varsinaisesti asetettu. Yhteistyöosaamista kuvaan tuloksissa viiteen erityyppiseen sidosryhmään tai yhteyteen, jotka kukin tarvitsevat oman spesifioidun yhteistyötoiminnan. Kiinteistötoimintastrategiassa olevia yhteistyömalleja ovat:

- Käyttäjä- ja asiakasyhteistyö
- Kumppanuusyhteistyö
- Tiimiyhteistyö
- Sidosryhmäyhteistyö (ulkopuolinen asiakas)
- Opiskelijayhteistyö

5.2 Vertailu tietoperustaan ja pohdinta

Laadullisen tutkimuksen tulosten tulkinnasta ja johtopäätöksistä esitetään monenlaisia näkemyksiä, joista tässä tutkimuksessa etenen kuten Hirsjärvi ym. (2009) ovat tutkimuksen johtopäätösten esittämisen kuvanneet (Hirsjärvi–Remes–Sajavaara 2009, 224-225). Tutkimuksen tuloksien tulkinnan perustan vertaamalla niitä tutkimuksen tietoperustaan. Laadulliselle tutkimukselle ominaista on teorian ja empirian vuoropuhelu, jossa tutkimuksessa esiin tulleen havainnon rinnalle otan tarkasteluun tietoperustasta teoreettisen käsitteen (Eskola–Suoranta 1998, 241). Tuloksia pohtimalla etsin niiden merkittävyyttä aikaisempaan tutkimustietoon. Kerään tuloksista pääseikat synteesiin, joihin perustan tutkimuksen johtopäätökset (Hirsjärvi–Remes–Sajavaara 2009, 225).

Tutkimuksen päättely eli logiikka on induktiivinen eli yksittäistä, havaittua tietoa laajentava. Tutkimuksessa tutkitun ilmiön päättelyn muoto on induktiivinen yleistys, jossa joukosta havaintoja tein yleistyksiä muihin vastaaviin ta-

pauksiin (Uusitalo 2001, 20). Koko tutkimusprosessin aikana hyödynsin aikaisempaa teoriaa ja tein tarkastelua tutkittavaa ilmiötä peilaten. Toiminen kehittämistyössä perustui reflektiiviseen tarkasteluun, jossa jäsenet yhdessä päättivät ratkaista ongelman. Tutkimuksen ilmiön yleistettävyyden lisäksi nousee yhteisen tekemisen myötä esille yhteisöllisyyden eri muotojen kuten yhteenkuuluvuus, sitoutuminen ja ryhmähenki. (Kuusela 2005, 69.)

Tutkimukseni aihe löytyi oman työnantajan työympäristöstä. Kyseessä oli ongelma, joka piti ratkaista. Rovaniemen koulutuskuntayhtymään piti laatia kiinteistöjen kehittämiseen ohjaava työkalu useiksi vuosiksi eteenpäin. Se tulisi olemaan täytöntöönpanokelpoinen asiakirja, jossa olisi määritelty selkeät strategiset linjaukset kiinteistöjen kehittämiseksi ympärillä tapahtuvien muutosten mukaisesti. Rakentamisen ja kiinteistöjen ylläpidon toimialoilla puhutaan yleisesti kiinteistöstrategian laatimisesta. Lähdin perehtymään yleisesti aiheeseen ja hahmottamaan ymmärrystä ilmiöstä. Rakentamisen suunnittelusta ja kiinteistöjen suunnitelmallisesta hoitamisesta minulla oli kokemusta yli 20 työkokemusvuoden ajalta. Viimeiset kymmenen vuotta olen hoitanut eri tyyppisten kiinteistömassojen hoitamista eri kiinteistöomistajan roolissa. Kiinteistönomistajia ovat olleet pankkien kiinteistöt, teleyhtiön kiinteistöt, kauppakeskusten kiinteistöomistaja, kunnan kiinteistöt ja nyt viimeisimpänä kuntayhtymän kiinteistömassa. Ammatillinen toiminta ja näkökulma on vaihdellut teknisen isännöinnin tai managerauksen ja kiinteistönomistajan näkökulmien välillä. Oma käsitykseni kiinteistön hoitamiseen perustuu ajatukseen siitä kuinka merkittävä omaisuus on kiinteistöihin investoituna.

Tämä oli ensimmäinen raja-alue tutkimuksessani. Kartoitin Suomen suurimmat kiinteistöomistajat, joiden joukossa olivat eri toimi- ja liiketilahuoneistojen omistajat, eri asumismuotojen sijoitusyhtiöitä, yliopistokiinteistöjä, suurimpien kaupunkien asuntoyhtiötä ja valtion kiinteistöjä. Näiden joukosta ei löytynyt tutkimuksen ilmiölle vertailtavaa kiinteistönomistajaa. Seuraavaan kategoriiaan etsin kiinteistöstrategioita vain julkisen sektorin keskisuurista kiinteistönomistajista kuten sairaanhoitopiirit, seurakunnat ja vastaavat koulutuskuntayhtymät kuin Rovaniemen koulutuskuntayhtymä. Valitsin Lappeenrannan seurakuntayhtymän, Jyväskylän seurakunnan ja Oulun seudun koulutuskuntayhtymän kiinteistöstrategiat tämän tutkimuksen strategian laadinnan vertailtaviksi strategioiksi. Kiinteistöstrategioiden sisällöissä vertailen neljää asiaa:

mihin merkitykseen kiinteistöstrategian laadinta perustuu, mitä toimia strategiatyön lähtökohdiksi on tehty, miten kiinteistönpito on vastuutettu sekä ylläpidon kannattavuutta. Kiinteistöjen hallinnointimallin olen rajannut tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

Tutkimukseni pohdinnan perustan aineistosta saamiini tuloksiin. Vertailen seuraavaksi kiinteistöstrategian laadintaa oman kohdeorganisaation ja vertailtavanani olevien organisaatioiden kesken. Nimeän ne seuraavasti:

- Kiinteistöstrategian lähtökohdat, joka kuvaa perusteita kiinteistöstrategioiden laatimiselle.
- Kiinteistöstrategian laatiminen, jossa on esitetty laadintatyössä huomioitavia asioita.
- Kiinteistöstrategian toteuttaminen, joka paneutuu niihin edellytyksiin kiinteistöstrategian täytäntöönpanosta.

Kiinteistöstrategian lähtökohdat

Lappeenrannan seurakuntayhtymän kiinteistöstrategia perustuu toimintaan eli seurakuntatyöhön. Kiinteistöjen ja toimitilojen ensisijaisena tarkoituksena nähdään hengellisen elämän vahvistaminen. Niiden pitää soveltua toimintaan ja olla tarkoituksen mukaisia sekä sijaita tarvittavissa paikoissa. Lappeenrannan seurakuntayhtymän kiinteistöstrategiassa huomioidaan ympäristöstä yhdyskuntarakenteen, seurakuntakehityksen ja ajan hengen muutoksia. Seurakuntayhtymän kiinteistöstrategiassa määritellään suuntaviivat kiinteistöpidolle ja lisäksi se toimii kiinteistöomaisuuteen kohdistuvien päätösten ja toimenpiteiden taustatiedon asiakirjana. Kiinteistöstrategian laadintaa varten oli tehty kiinteistöselvitykset, joissa kiinteistöt oli jaettu käyttötarkoitusten mukaan. Selvityksessä oli jokaisen kiinteistön tekniset perustiedot ja tilatiedot. Seurakuntayhtymän kiinteistöjen yllä- ja kunnossapidosta vastasi kiinteistötoimi, joka hoiti myös käyttötarvikkeiden ja irtaimiston hankinnat, tilojen vuokrauksen sekä investointien rakennuttamisen ja valvonnan. Seurakuntayhtymä kiinteistöjen omistajaroolissa korostaa kiinteistöihin käytettyjen verovarojen merkittävyyttä, ammattitaitoista kiinteistöjen yllä- ja kunnossapitoa sekä tarjota tiloja toimintaan tarkoitettusti ilman tuottoajatusta. (Lappeenrannan seurakuntayhtymän Kiinteistöstrategia 2009.)

Jyväskylän seurakunnan kiinteistöstrategia tukeutuu toiminnallisiin linjauksiin, jotka on esitetty seurakunnan hengellisessä strategiassa. Seurakunnan tuli järjestää tarkoituksenmukaiset, turvalliset ja terveelliset tilat seurakunnan tekemää seurakuntatyötä varten. Tarve kiinteistöstrategian laatimiselle olivat kiinteistökustannusten aleneminen, korjaus- ja investointikustannusten hallitseminen ja toimitilojen käytön tehostaminen. Kiinteistöstrategian lähtötietoaineisto oli kerätty haastattelemalla kiinteistöjen ylläpitohenkilöitä, toiminnan yhteyshenkilöitä ja päätäntäelinten jäsenistöä. Tähän on lisätty kiinteistötustumiset ja koottu se kiinteistöselvitykseksi, joka on esitelty kirkkoneuvostolle ja –valtuustolle. Kiinteistöstrategian avulla turvataan kiinteistöihin sijoitettu pääoma ja sen tuotto. (Jyväskylän seurakunta Kiinteistöstrategia 2010.)

Oulun seudun koulutuskuntayhtymän kiinteistöstrategia on laadittu kuntayhtymästrategian toimitilahallinnan kehittämislinjauksien tueksi. Oulun seudun kuntayhtymässä nähdään tilojen käytössä ja omistamisessa tärkeänä erilaisen toimintaa tukevien tilapalveluiden järjestäminen, tuottaminen ja ohjaaminen. Kiinteistöstrategiassa korostetaan vastuuta kiinteistöomaisuuden arvon säilyttämisestä ja tilojen pitämisestä käyttökelpoisena. Nämä ovat keskeinen osa kiinteistöjohtamista. Oulussa kiinteistöstrategia tarkennettiin kuuteen päämäärään, jotka olivat kiinteistöjen arvon säilyminen, tilat vastaavat koulutustarpeita, rakennusten kustannustehokas elinkaari, ympäristökuormituksen väheneminen, turvalliset, terveelliset ja viihtyisät tilat sekä tehokkaat kiinteistöpalvelun toimintaprosessit. (OSEKK Kiinteistöstrategia 2010.)

Rovaniemen koulutuskuntayhtymän Kiinteistöstrategian tehtävä on ohjata kiinteistön käyttäjien tarpeisiin vastaavaa, taloudellista ja elinkaariajattelua huomioivaa kiinteistönpitoa. Kiinteistöstrategian päämäärähakuisella suunnitelmallisuudella vaikutetaan ennakoivasti kiinteistönpitoa koskeviin asioihin ja varmistetaan ydintoiminnan menestyksellinen toteuttaminen. Kiinteistöstrategian tavoite on järjestää tarkoituksenmukaiset, turvalliset ja terveelliset tilat kuntayhtymän ydintoimintaa varten. Tavoitteisiin pyritään toiminnan (asiakaslähtöisyys), talouden, hallinnon (prosessi ja henkilöstö) ja tekniikan näkökulmasta. Kiinteistöstrategian tarkoitus on esittää strategiset linjaukset ja niihin perustuvat toimenpiteet - saada kiinteistökustannukset halutulle tasolle ja toteuttaa kiinteistömassan hallittu sopeuttaminen tulevaisuutta varten. (RKK Kiinteistöstrategia 2020.)

Mielestäni kiinteistöstrategian pitää perustua ensisijaisesti toiminnan asettamiin vaatimuksiin ja tarpeisiin tilojen käytölle. Seurakuntien kiinteistöjä määrittelee kirkkolaki, jonka mukaan seurakunnilla tulee olla kirkko ja muut tilat ovat seurakuntien tarkoituksenmukaisuusharkinnassa oleva asia. Koulutus- kuntayhtymien kiinteistöjen tilavaatimuksia säätelee Opetus- ja Kulttuuriministeriö säätelemät velvoitteet koulutuksen järjestäjän velvoitteista. Laki, määräykset ja säädökset menevät poliittisesti ja yhteiskunnallisesti aina todellisten toiminnallisten tarpeiden edelle. Kuitenkin kiinteistönomistajan ja ylläpidosta vastaavan on aina suhteutettava määräyksiäkin järkevyyteen, harkintaan ja tarkoituksenmukaisuuteen. Toissijaisena tulevat käyttäjien toiminnallisten tarpeiden täyttäminen. Sitä sanoisin ammatilliseksi ja asiakaslähtöiseksi kiinteistönpidoksi.

Toiseksi kiinteistöstrategian perusteet määrittyvät kannattavuuteen ja taloudellisuuteen. Kiinteistöjen talousajattelun varsinaisesti olen rajannut tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Pidän kuitenkin olennaisena asiana sen, että jokainen niin kiinteistön ylläpidosta huolehtiva kuin sitä käyttävä ymmärtää todellisuudessa tilojen järkevän ja taloudellisen käytön perusteet. Taloudellisuusajattelu pitää korostua erityisesti silloin, kun tulo- ja menorahoituksen perusteena ovat valtion rahoitus tai muu veroperusteinen rahoitus, josta jokainen yhteiskunnassa osamme maksamme verorahoina.

Yleisesti voidaan todeta, että kiinteistöstrategioiden perusteet ovat pääosin samoja kiinteistönomistajasta tai toiminnasta riippumatta. Kiinteistönomistajan fokus ja muut erityispiirteet tuovat kiinteistöstrategiaan lisäarvon, jota kiinteistönomistaja voi halutessaan arvottaa. Rovaniemen koulutuskuntayhtymän kiinteistöpalvelussa on haluttu tuoda esille käyttäjiä ja asiakkaista palveleva toiminta, jota halutaan tämän kehittämistyön jälkeenkin kehittää edelleen.

Kiinteistöstrategian laatiminen

Lappeenrannan seurakuntayhtymän kiinteistöstrategiasta ei käy ilmi mikä on ollut kiinteistöstrategian laadintatyön käynnistävä taho. Työn valmistelua varten on perustettu ns. remonttiryhmä, jonka edustajistosta ei kiinteistöstrategiassa annettu tarkempaa selvitystä. Kiinteistöselvitys oli teetetty ulkopuolisella asiantuntijalla. Varsinaista kiinteistöstrategiaa varten oli perustettu kiinteistöstrategiatyöryhmä, johon kuuluivat talousjohtaja, tekninen isännöitsijä, kiin-

teistöasiainjohtokunnan puheenjohtaja ja varapuheenjohtaja. Kiinteistöstrategia on hyväksytty yhteisessä kirkkoneuvostossa ja yhteisessä kirkkovaltuustossa. (Lappeenrannan seurakuntayhtymän Kiinteistöstrategia 2009.)

Jyväskylän seurakunnan kiinteistöstrategiatyöhön oli nimetty ohjausryhmä, johon kuului kirkkoherra, hallintojohtaja, kiinteistöpäällikkö sekä muita kirkkoneuvoston valitsemia edustajia. Työryhmätyöskentelyssä on ollut mukana avustaja ammatillisena tukena. Työryhmä esitteli toimeksiantonsa kirkkoneuvostolle. (Jyväskylän seurakunta Kiinteistöstrategia 2010.)

Oulun seudun koulutuskuntayhtymä käynnisti kiinteistöstrategian laatimistyön koko kiinteistöpalvelun henkilökuntaa koskevana seminaarina teemana kiinteistöpalvelun perustehtävä ja tulevaisuuden visio. Käynnistyksen jälkeen laadintatyö jatkui kuudessa eri työryhmässä keskeisten toimijoiden kesken. Kiinteistöstrategiaprosessi toteutettiin syksyn 2009 ja kevään 2010 välisenä aikana, jonka yhtymähallitus hyväksyi kesällä 2010. (OSEKK Kiinteistöstrategia 2010.)

Rovaniemen koulutuskuntayhtymän kiinteistöstrategiatyöryhmä oli koko kuntayhtymän toimintaa kattava asiantuntijaryhmä. Ryhmässä olivat kuntayhtymän yksiköt ja yleiset palvelut edustettuna yhteensä 12 jäsentä. Kiinteistöstrategiatyöryhmä nimitettiin kuntayhtymän johtajan päätöksellä. Kiinteistöpalvelun toiminnan strategian työryhmä oli yhtenäinen ja yhdessä toimiva kehittämissyöryhmä, jonka kaikki jäsenet olivat kiinteistöpalvelun esimies- ja asiantuntijaorganisaatiosta. Kiinteistötoimintastrategia on osa Rovaniemen koulutuskuntayhtymän kiinteistöstrategiaa 2020. (RKK Kiinteistöstrategia 2020.)

Strateginen ymmärrys ja laatimisen taitaminen tuntuivat kulkevat käsi kädessä ja tämä asia kuvastui tutkimustuloksissani.

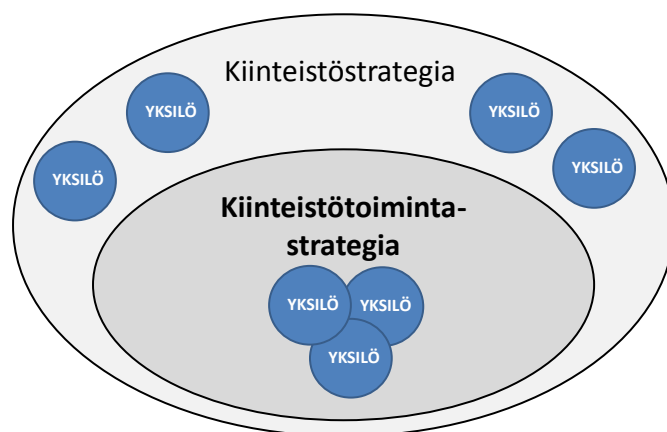
Kiinteistöstrategian toteuttaminen

Oulun koulutuskuntayhtymässä oli tarkasteltu toimintaa tasapainotetun mittariston, tuloskortin avulla. Tasapainotetussa tuloskortissa (Balanced Scorecard) tarkasteltiin kiinteistötoiminnan kriittisiä menestystekijöitä neljän näkökulma kautta. Näitä olivat asiakas, talous, prosessit ja henkilöstö. (OSEKK Kiinteistöstrategia 2010.) Rovaniemen koulutuskuntayhtymä kuvaa tämän

toiminnan vastualueiden kautta, jossa jokaiseen vastualueeseen on määritetty tavoitteellinen painopiste eli kriittinen menestystekijä, jota kehitetään strategiakaudella. Näitä painopisteille on määritetty mittarit, konkreettiset toimenpiteet ja toteutuksen aikataulu. (RKK Kiinteistöstrategia 2020.) Muissa tutkimukseni vertailussa olevissa kiinteistöstrategioissa ei varsinaista kiinteistötoimintastrategiaa, joka kuvaisi varsinaisia ylläpitopalveluita käyttäjäpalveluineen. Mitä tästä voi päätellä? Mitä lähempänä toiminnat ovat toisiaan sitä lähemmäksi kiinteistöstrategiset linjaukset tulevat ja niistä löytyy yhä enemmän yhteisiä ominaispiirteitä. Tästä pääsen päätelmään, jossa verkostoituminen, yhteistyö ja klusterit tietyn tyyppisten kiinteistönomistajien keskuudessa ovat tarkoituksenmukaisia ja kehittäviä.

Vertailujen ja pohdintojen päätteeksi päädyn johtopäätökseen, joka kiteyttää kolmiosaisen ongelmanratkaisun tutkimusilmiössä: kuinka ymmärtää strategiaa, laatimisen edellytykset ja toteutuksen suunnittelu ja implementointi. Kuvaan sitä kuviossa 11, jossa kiinteistöstrategiaa käsitteellisenä asiana voidaan hallita erillään olevien tahojen näkemyksinä, joiden kesken vallitsee kompromissi tai konsensus. Sitä vastoin ihmisten välisen vuorovaikutuksen, toiminnan strategiaa hallitaan yksilöiden toimiessa yhdessä.

Johtopäätökset tutkimuksestani voidaan jakaa kahteen osaan: asioiden strategiaan ja toiminnan strategiaan. Ensimmäistä voivat hallita erilliset yksilöt toisistaan irrallaan ja jälkimmäistä toiminnasta vastaava organisaatio toimiesseen yhdessä.



Kuvio 11. Asian ja toiminnan strategian eroavaisuudesta

5.3 Tutkimuksen hyödynnettävyys

Tutkimuksen tavoitteena oli kehittää kiinteistötoimintaa. Tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa asiakirja ”Rovaniemen koulutuskuntayhtymän kiinteistöpalvelun toiminnan strategia 2013-2020”. Asiakirjan laadintatyö aloitettiin 29.8.2011 kiinteistöpalvelun esimies- ja asiantuntijaorganisaation strategia-suunnittelun aloituspalaverilla ns. strategiapäivillä. Strategian laatimisesta tehtiin prosessikuvaus, jota noudatettiin koko laatimistyön ajan. Strategian tehtävänä oli kiinteistötoiminnan kehittäminen asiakaslähtöisesti, määritellä perusteet ja huomioitavat asiat kiinteistötoiminnalle sekä suunnitella toimenpiteet kiinteistötoiminnalle.

Strategiapäiviä pidettiin kehittämistyön aikana yhteensä kymmenen kertaa vajaan puolentoista vuoden aikana. Kehittämistyön koordinoijana laadin kiinteistöpalvelun vastuuhenkilön eli kiinteistöjohtajan kanssa strategiapalaverien agendan. Palaverien agenda noudatteli pääosin samaa kaavaa. Palaverien alussa todettiin lähtötilanne strategiatyölle ja katsaus toimintaympäristön muutoksiin. Toimintatapaa ryhmässä muokattiin sen mukaan mikä osa asiakirjasta oli työn alla. Käytimme erilaisia ryhmä- ja yksilötyöskentelytapoja. Jokaisessa palaverissa olin kerännyt edellisen strategiapalaverin aineiston, joka käytiin yhdessä läpi. Valmisteltua sisältöä arvioitiin ja muokattiin tarvittaessa käyttökelpoiseksi. Kaikki palavereissa tehty työ kuvattiin taulukkoon. Siihen määriteltiin vastuualueisiin merkittävät painopisteet kriittisten menestystekijöiden, tavoitteiden, mittareiden ja toimenpiteiden kautta. Sen kokosin Kiinteistöpalvelun toiminnan strategian asiakirjaan. Tämä prosessi toistui palaverista toiseen. Tehtävänäni oli kirjoittaa palavereissa kerätty ja tuotettu tieto strategiseen asiakirjaan. Uudistettavan toimintamallin strategiset tavoitteet oli saatu palavereissa käytyä läpi ja tuotu tulkittavaan, luettavaan muotoon. Tämän jälkeen kiinteistöpalvelun toiminnan strategian laadintatyö katsottiin päättyneeksi. Asiakirja saatiin valmiiksi 3.9.2012.

Kiinteistöpalvelun toiminnan strategia liitettiin kuntayhtymän Kiinteistöstrategiaan 2020, jonka ensimmäinen vaihe hyväksyttiin kuntayhtymän hallituksessa 4.12.2012. Kiinteistöstrategian toinen vaihe käynnistyi vuoden 2013 alusta ja sen tavoitteena on strategian valmistuminen vuoden 2013 aikana. Kun Kiinteistöstrategia 2020 aikanaan valmistuu ja hyväksytään kuntayhtymän

hallituksessa tai valtuustossa, tulee kiinteistöpalvelu vastaamaan kiinteistöstrategian toimeenpanosta.

Kiinteistöpalvelu vastaa toiminnassaan keskitetysti koulutuskuntayhtymän kiinteistönpidosta. Kiinteistöpalvelu edistää kiinteistöjen käyttöä ja kehittämistä taloudellisesti, olosuhteet halliten sekä elinkaariajattelu huomioiden kaikessa toiminnassa. Tutkimustyön aikana kiinteistöpalvelun organisaatio on lisännyt asiantuntijuuttaan ja palvelutoimintaa on laajennettu. Kehittämistyön aikana tapahtui kaksi organisaation muutosta. Kiinteistöjen talotekniikan järjestelmien hoitamista organisoitiin omalle sitoutuneelle ammattihenkilöstölle. Kiinteistöpalvelun toimintaa laajennettiin suunnitelmalla ravitsemispalveluiden toiminnot kuntayhtymän toimipisteisiin ilman ulkopuolista palveluntuottajaa. Käytännössä tarkoittaa ruokahuollon järjestämistä opiskelijoille ja henkilöstölle sekä muille asiakkaille oman henkilöstön ja hankinnan avulla. Toimintatapa antaa mahdollisuuden ravitsemusalan koulutuksen työssä oppimiseen omassa toimintaympäristössä. Ravitsemispalveluiden toimintamalli käynnistetään elokuussa 2013.

Tutkimuksesta on rajattu varsinaisesti yksittäisinä muutoksina edellä mainitut organisaation muutokset pois. Kiinteistöpalvelun vastaaman ylläpitokokonaisuuden sisällä tapahtuvat muutokset muuttivat ja oli tarkoituskin muuttaa muita palveluosioita. Vastuualueiden palveluiden rajapintoja haluttiin yhdistää ja etsiä niiden välillä olevia synergiaetuja. Organisaation vastuualueen tehtäväkentän uudistaminen vaati kehittämissyhmän jäseniltä itse oppimista ja itseohjautuvuutta. Strategian laadintatyö kohdeorganisaatiossa edisti merkittävästi samaan aikaan tapahtuneita organisaation muutoksia. Se lisäsi sosiaalisen organisaation yhteistyötä ja tietoa muiden vastuualueista. Merkittävää oli kiinteistönpidon laajuuden käsittäminen kiinteistöjen kokonaisvaltaisessa palvelutoiminnassa (Suomen Rakennuttajaliitto – Suomen Kiinteistöliitto – Tekniikan sanastokeskus. 1996. Kiinteistöpidon perussanastoa.) Merkittävimpänä oli huomata uuden keskustelukulttuurin syntyminen. Yhteiset strategiapalaverit lisäsivät avoimuutta, tasa-arvon tunnetta ja vastavuoroisuutta jäsenien kesken. Yhdessä tehty kehittämissyö antoi jokaiselle jäsenelle demokraattisen mahdollisuuden vaikuttaa työtehtäväkenttään ja työympäristöön.

Tutkimuksessa esiin tullut prosessikuvaus toimii soveltuvin osin kiinteistöstrategiatyön laadintaa aloitteleville keskisuurten ja pienten kiinteistönomistajien ylläpidon organisaatioiden ohjeeksi. Jokainen kiinteistöomistajataho peilaa asiakkaan toimintaa, kiinteistömassaa ja arvojaan, jotka tuovat strategiatyöhön aina kullekin laadintatyölle ominaisia tunnuspiirteitä. Strateginen laadintatyö on aina ainutkertainen kehittämistyö, mutta tuloksien perusteella on esitetty muutamia yleisesti huomioitavia asioita. Tulosten soveltuvuutta yleistettäessä voidaan todeta, että toimintastrategia perustuu toimivan organisaation yhteiseen ymmärrykseen, yhteiseen tekemiseen ja yhteiseen toteuttamiseen.

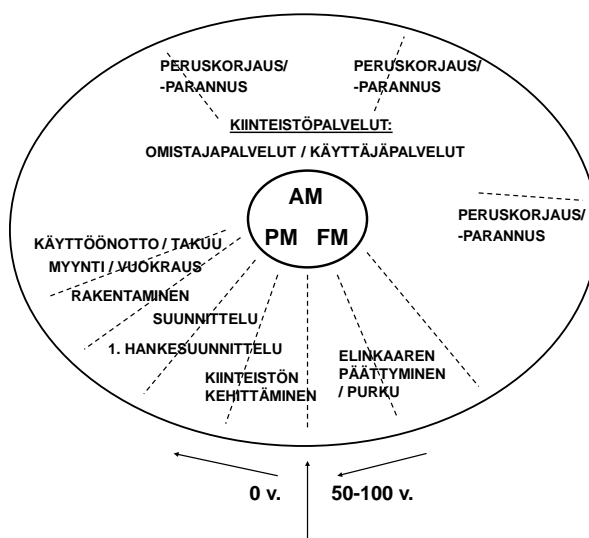
Aikaisempien työelämässäni toteuttamisen toimintamallien testaaminen uudessa näkökulmassa ja uusien tarpeiden vallitessa. Tutkimustyön edetessä hahmottui ajatus aikaisemman toiminnan soveltamisesta uuteen toimintaympäristöön. Työelämän organisaation kehittämistyössä olen kartuttanut ja jakanut ammatillisten koulutusten tietämystä, joka on työ- ja koulutuskokemusvuosista kertynyt. Tutkimuksen raportointivaiheessa voin todeta tämän tiedon siirrettävyyden jatkuvan vastaavien projektitöiden myötä eteenpäin.

5.4 Tutkimuksen kehitysehdotukset

Tutkimuksessa saatujen tulosten perusteella esitän kolme toimenpideehdotusta, jotka ovat mahdollista ottaa käyttöön kohdeorganisaation toiminnassa tai ne ovat lähtökohta jatkokehittämiselle. Toimenpideehdotukset olen nimennyt niitä kuvaavilla termeillä. Kuvauksissa Tutkimuksen toimenpideehdotukset ovat A) elinkaarikompassi, B) kiinteistöpalvelun vuosikello ja C) kiinteistötoimintapalvelu-malli.

A) Elinkaarikompassi.

Kiinteistönpidon kestävä kehitys ja elinkaariajattelu näkyvät koko kiinteistön käyttöajan rakentamisesta sen purkamiseen. Strategisessa ajattelussa tulisi ymmärtää koko tämä elinkaari ja siihen vaikuttavat tekijät, jotta toimintaa osataan suunnata ja ohjata käyttäjä- ja omistajalähtöisesti. Kiinteistön elinkaarta kuvaan kuvion 12 mukaisella sektorilla. Siihen sisältyvät kaikki elinkaaren aikana liittyvät palvelut kuvion 13 käsitelmäritelmillä.



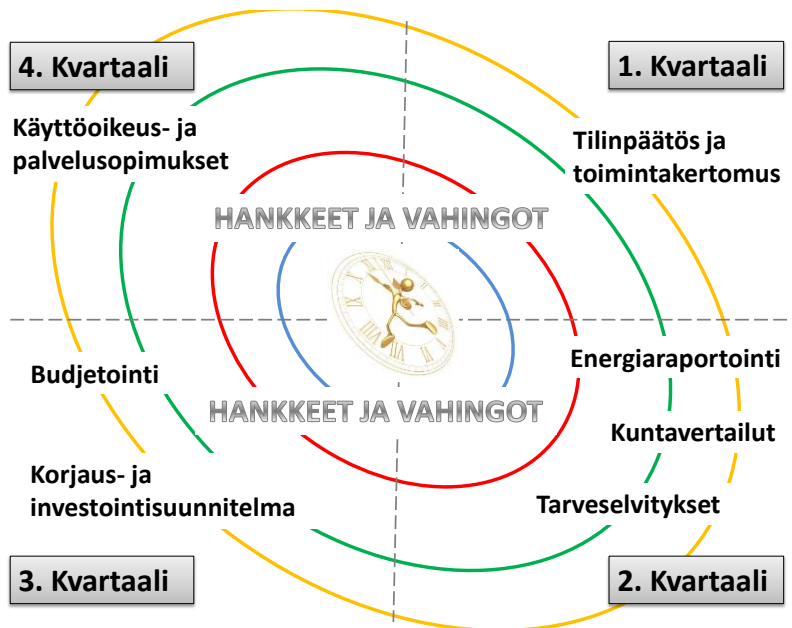
Kuvio 12. Kiinteistön elinkaarikompassi (mukaillen Ahonen 2001)

<p>OMISTAJA PALVELUT = ASSET MANAGEMENT (AM) – Omistajan kiinteistövarallisuuden säilyttäminen.</p> <p>KIINTEISTÖJEN PALVELUT = PROPERTY MANAGEMENT (PM) – Järkevä kiinteistönpito.</p> <p>TOIMITILOJEN PALVELUT = FACILITY MANAGEMENT (FM) – Tyytyväinen käyttäjä tarkoituksen mukaisissa tiloissa.</p>
--

Kuvio 13. Palveluiden kokonaisuus kiinteistössä ja käsitteet

B) Kiinteistöpalvelun vuosikello

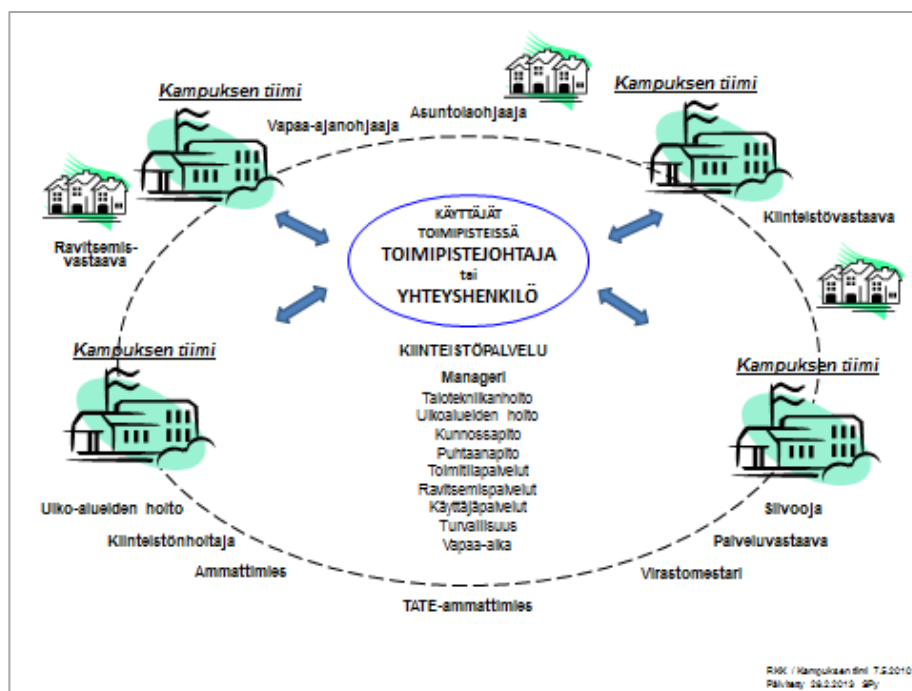
Tämän kiinteistötoimintastrategian laadintatyön myötä tuli tarve myös laatia vastuualueiden päätehtävistä muodostunut toiminnan vuosikello. Tämän ”kiinteistöpalvelun vuosikellon” kehitin ja loin tämän kiinteistötoimintastrategian yhteydessä. Kiinteistöpalvelutoiminnan jaetaan vuosikvartaaleihin, joihin toimintojen pääprosessit ja tehtävät määritellään tasoittain (=layer). Vuosikvartaali pitää sisällään neljä kolmen kuukauden jaksoa vuodesta. Kuviossa 14 on kuvattu yhden vastuualueen vuoden ajanjaksoon sidottuja toimintoja ja toimintoja, jotka sijoittuvat ympäri toimintavuoden kuten hankkeet ja kiinteistövahingot. Vuosikellon periaatteena on kohdentaa toiminnot ja tehtävät niihin kuuluviin ajanjaksoihin, joilla pyritään ennakoimaan työnrytmitystä organisaatiossa ja tuottamaa laadukasta toimintaa käyttäjille oikea-aikaisena. Vuosikello toimii myös organisaation vastuualueen tehtävien perehdyttämisen työkaluna.



Kuvio 14. Kiinteistöpalvelun vuosikello - periaate

C) Kiinteistötoimintapalvelu-malli.

Kiinteistötoimintapalvelu kuvataan yhteistyönä käyttäjän ja palveluntoimittajan kanssa kuvion 15 mukaisella tiimiperiaatteella. Kiinteistötoimintapalvelu on laajempi kokonaisuus, johon kuuluvat välillisesti omistajapalveluita, kiinteistöjen palveluita ja käyttäjäpalveluita. Toimintamalli kuvataan ja sovitaan kiinteistötoimintapalvelun sopimuksella toimeksiantajan ja toimittajan välillä. Sopimus laaditaan siten, että käyttäjä pystyy opiskelijakohtaisen tulorahoituksen turvin vastaamaan toimittajan määrittelemään omakustanteisen ylläpito- ja pääomarahoituksen palveluhintaan. Asiakasyhteistyötä ohjataan yhden kontaktin kautta, jota hoitaa palvelupäällikkö. Toimipisteitä tai kampuksia hoitaa nimetty tiimi, jonka tiimiytämällä saavutetaan synergiaetua ja sen myötä kustannusetua vastuualue tehtävien välillä. Verkostoituvaa työote, verkostoituminen, etätyöskentelyn mahdollisuus, virtuaalityöasemat ja pilvipalvelut vähentävät toiminnan sitoutumista fyysisiin tiloihin, mutta ihmisten tuottama palvelu on kuitenkin tapahduttava käyttäjän ja asiakkaan kontaktipinnassa ja läheisyydessä. Interventio kehittämisehdotuksessa on olemassa olevan menetelmän tai työtavan sisällöllinen kehittämistyö tai työmenetelmän kehittäminen tai työtapojen kehittäminen tai työkuulttuurin kehittäminen, joka tulee esille palvelutoimintamallissa.



Kuvio 15. Kiinteistötoimintapalvelutiimi (mukaillen Ahonen 2001)

Ennen ehdotustani jatkotutkimusaiheeksi nostan alussa esittämäni tutkimuksen viitekehyksen mukaisesti haasteeksi tieteelliseen tutkimukseen liittyvät käsitteet, jotka olennaisesti liittyvät tutkimukseeni. Tutkimukseni viitekehyyksessä olen lähtenyt tutkimuskäsitteiden juurille. Sen jälkeen olen otollisen maaperän ja tarpeellisen ravinnon myötä halunnut tutkimuksessani kartuttaa omaa tieteellistä tuntemusta nousemalla tutkimuksen puussa ylöspäin. Metsämuuronen (2006) viittaa laadullisen tutkimuksen käsitteisiin, joihin olisi jokaisen tutkijan tarpeellista orientoitua ennen tutkimustyön aloittamista. Tutkimuksessani halusin päästä niin lähelle ja niin korkealle kuin mahdollista totuuden löytämisessä.

Alasuutarin (2007) mukaan tutkimusprosessi ei pääty tutkimusongelman ratkaisemiseen vaan tutkimuksen luonteeseen kuuluu sen jatkuvuus eli toinen tutkimus alkaa siitä mihin edellinen loppuu (Alasuutari 2007, 278). Tutkimukseni ilmiö kiinteistötoiminnan kehittäminen antaa selvän merkin siitä mihin suuntaan toimitiloja on kehitettävä erityisesti siinä tapauksessa, kun kiinteistönomistajan, vuokranantajan asiakaskanta muuttuu. Asiakaskannan muutoksella tarkoitan kuntayhtymän tilojen uusien sidosryhmien vuokralaisia, joiden tarpeet ja toiminta asettavat kuntayhtymälle osaamisen haastetta. Kuinka tehdään joustava työympäristö? Onko tiloissa huomioitu uudet työn tekemisen tavat? Tuottaako suunniteltu työympäristö? Jatkotutkimuksen aiheeksi ehdotan Työympäristökehittäminen (Work Place Management) Rovaniemen koulutuskuntayhtymässä.

5.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi voi perustua erilaisiin tarkasteluihin ja painotuksiin. Tutkimuksen luotettavuus eli realibiliteetti saa Hirsjärven ja Hurmen mukaan kolme erityyppistä määritystä. Sillä voidaan tarkoittaa, että sama henkilö voi kahdella eri tutkimuskerralla antaa saman tuloksen. Toinen määritys on, että jos kaksi arvioijaa päätyy yksimielisesti samaan tulokseen. Kolmannen määrityksen mukaan kahdella rinnakkaisella tutkimusmenetelmällä saadaan sama tulos. (Hirsjärvi–Hurme 2001, 184-190.) Tutkimuksen realibiliteetti tarkoittaa sitä tulosten tarkkuutta, jolla annetaan eissattumanvaraisia tuloksia. (Hirsjärvi ym.2007, 226; Vilkka 2005, 161.) Realibiliteetti kertoo mittausten pysyvyydestä eli tutkimuksen toistojen kautta samaan tulokseen päätymisestä. Tutkimuksessa saadut tulokset eivät johdu sattumasta kuten Kananen asian ilmaisee. (Kananen 2009, 87.)

Tutkimuksen pätevyys eli validiteetti tarkastelee sitä, että tutkimus on perusteellisesti tehty ja tulokset sekä niiden perusteella tehdyt päätelmät ovat oikeita. Se on kykyä mitata sitä asiaa mikä tutkimuksessa on mitattavaksi asetettu. (Vilkka 2005, 158-162.) Täydelliseen ymmärtämiseen tasoon ei laadullisessa tutkimuksessa voi päästä, mutta se voi saavuttaa riittävän uskottavuuden ja vakuuttavuuden.

Eskola ja Suoranta (2005) toteavat, että käsitteet realibiliteetti ja validiteetti eivät perinteisesti ymmärrettyinä sovellu varsinaisesti kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden perusteiksi. (Eskola–Suoranta 2005, 210-212.) Termejä tärkeämpää kuitenkin on niiden sisällöllinen merkitys. Tämän perusteella jatkan tutkimukseni arviota tästä luotettavuuden näkökulmasta. Luotettavuus kasvaa sen myötä mitä paremmin tutkimustulokset ja tutkittava todellisuus vastaavat toisiaan (Lincoln–Cuba 1985). Tutkimuksella on selvä kontekstisidonnaisuus siten, että tutkimuksen tulokset ovat sidoksissa tutkimustilanteessa vallitsevan todellisuuden ominaispiirteiden kanssa.

Tutkimuksen kaikki vaiheet ovat tärkeitä luotettavuuden arvioinnissa, sillä tutkimusta arvioidaan kokonaisuutena. Tutkimukseni luotettavuutta lisäsi tutkimuksen systemaattinen eteneminen, jonka jokainen vaihe eteni keskinäisessä riippuvuussuhteessa toisiinsa. Tutkimuksen eteneminen noudatti pääosin Hirsjärvi ym. (2007) kuvaamaa tutkimuksen kulkua, jossa aiheeseen

perehdytään, tehdään tutkimussuunnitelma, toteutetaan laadittu tutkimussuunnitelma ja raportoidaan tutkimus. (Hirsjärvi ym. 2007, 63-65.) Kokonaisuutta arvioivat myös Tuomi ja Sarajärvi, sillä tutkimuksen sisäinen johdonmukaisuus eli koherenssi täyttyy, kun tutkimuksen erilliset osat ovat suhteessa toisiinsa (Tuomi–Sarajärvi 2002, 135).

Tutkimuksen aineisto oli uskottavaa, koska sen kerääminen toteutettiin ilmiötä koskehtavan organisaation jäsenten haastatteluina. Tutkimuksen haastattelut valitsin tarkoituksenmukaisesti, sillä heillä oli kokemusta tutkittavasta ilmiöstä ja mielenkiintoa sitä kohtaan. Haastatteluaineisto oli laadukasta, sillä organisaation kaikki jäsenet haastateltiin, haastattelutilanne oli suunniteltu, haastattelut onnistuivat teknisesti hyvin, litterointi tehtiin täsmällisesti ja aineiston analysoinnissa teemoittelu käsitetasolle asti oli harkinnanvaraista. Useat havainnointikerrat tutkimusprosessin aikana varmistivat lisää käytetyn aineiston hankinnan tarkkuutta ja lisäsi sen myötä tutkimuksen luotettavuutta.

Objektiivinen näkökulma tutkimuksessa tarkoittaa, että tutkija on täysin ulkopuolinen, puolueeton tarkkailija, joka pitää itsensä erillään ja kaukana haastateltavasta. Objektiivisuuden puute vie tutkimukselta sen tieteellisyyden. Toisaalta tutkimus ei voi koskaan olla täysin absoluuttisen objektiivinen. (Hirsjärvi ym. 2007, 292-293.) Oma roolini tutkijana oli aktiivinen toimija kehitysorganisaatiossa. Pyrin tutkimuksessa toimimaan niin, että oma mielipide, asenne, käsitys, ennakkotieto eivät vaikuttaisi tutkimukseen enempää kuin on tarkoituksenmukaista.

Tutkimuksen luotettavuutta lisäsi aineiston samanaikainen käsittely ja pohdinta eli reflektointi. Asenteeni koko tutkimuksen ajan oli kriittistä ja arvioivaa. Tutkimuksen viitekehukseen liittyvät tutkimukselliset käsitteet ja tutkimuksen vaiheet pyrin kulloisessakin hetkessä selvittämään niin perusteellisesti kuin mahdollista. Kun olin mielestäni saavuttanut riittävän ymmärryksen tilan tutkimuksen meneillään olevasta vaiheesta, annoin vasta sitten itselleni luvan jatkaa tutkijana eteenpäin. Toisaalta olin myös asennoitunut palaamaan vaikka takaisin ja tarkentamaan aikaisempaa vaihetta yrityksen ja erehdyksen kautta, jos sillä sain varmuuden pätevydestä ja luotettavuudesta. Oma sitoumukseni tutkijana tähän työhön ja ilmiöön on ollut äärimmäisen korkealla.

LÄHTEET

- Ahonen, S. 2001. Palvelukokonaisuuden haltuunotto. Lopputyö. AEL Kiinteistöpäällikkö 1999.
- Ahonen, S. 2001. Raportti asiakaskeisesta palvelutoiminnasta. AEL Kiinteistöpäällikkö 1999.
- Ala-Mutka, J. 2008. Strategiamalli. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. 3. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.
- AMKE Ammattiosaamisen kehittämissyhdystys ry. 2012. Talotekniikan ja puhtaanapidon benchmarkpäivä Helsingissä 23.11.2012.
- Davidson, F.J. 1995. Managing projects in organizations. How to make the best use of time, techniques and people. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
- Eerola, T. – Majuri, M. 2006. Työelämäyhteistyön haasteet ja mahdollisuudet. Vantaa: Opetushallitus.
- Energiateollisuus ry. Tilastot ja julkaisut. Osoitteessa <http://energia.fi/tilastot-ja-julkaisut>. 14.3.2013.
- Eskola, J. – Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 7. painos. Tampere: Vastapaino.
- Hackman, J. 2002. Leading teams. Setting the stage for great performances. Harvard Business School Publishing.
- Hamel, G. 2007. The future of management. Harvard Business School Press.
- Hamel, G. 2009. Johtamisen tulevaisuus. Helsinki: Talentum.
- Hanhijoki, I. – Kantola, S. – Karikorpi, M. – Katajisto, J. – Kimari, M. – Savioja, H. 2004. Koulutus ja työvoiman kysyntä 2015. Valtakunnallisia ja alueellisia laskelmia. Helsinki: Opetushallitus.
- Hannus, A. – Hallberg, P. – Niemi, A. 2009. Kuntalaki. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Heikkilä, J. – Juva, S. – Kettunen, T. – Lahtinen, M. – Tiihonen, R. 2008. Koulutuksen talouden käsikirja. Jyväskylä: PS Kustannus.
- Heikkinen, H. – Rovio, E. – Syrjälä, L. (toim.) 2006. Toiminnasta tietoon. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Helsingin Sanomat 2012. Pääkirjoitus julkaistu 27.2.2010. Osoitteessa <http://www.hs.fi/paakirjoitus/artikkeli/Kasvu+ei+ole+pienyrittäjien+tavoite/HS20100227SI1MA01q49>. 15.1.2013.

- Hirsjärvi, S. – Hurme, H. 1988. Teemahaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S. – Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Isoniemi, H. 2012. Raportti RKK Rakennusten tekniset ja jälleenhankintarvot 2011, korjausvelka sekä PTS 2026. Rovaniemi: RKK.
- Juuti, P. – Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Keuruu: Otava Oy.
- Jyväskylän seurakuntayhtymä 2010. Jyväskylän seurakunnan kiinteistöstrategia vuosille 2010-2020. Jyväskylä: Jyväskylän seurakunta.
- Järventausta, H. – Moisala, M. – Toivakka, S. 1999. Tutkimalla oppii. Tutkimuksenteko-opas. Porvoo: WSOY.
- Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja-sarja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kasvatuspsykologia Interactive 2012. Osoitteessa <http://www.edpsycinteractive.org/topics/cognition/bloom.html>. 14.3.2013.
- Kemppainen, R. 2004. Näytöillä osaavaan ammattitaitoon. Kehittyvä näyttötoimintamalli Lapin läänin opetussuunnitelmaperusteiseen ammatilliseen peruskoulutukseen. Rovaniemi: Rovaniemen koulutuskuntayhtymä.
- Kemppainen, J. 2005. Yhteiskunnan ulkoreunalta motivoituneiksi opiskelijoiksi ja työelämän toimijoiksi. Rovaniemi: Rovaniemen koulutuskuntayhtymä.
- Kerkelä, H. – Pylväs, S. RKK Kiinteistöpalvelu infotilaisuus. Kiinteistötoimintastrategian esittely ja evaluointi. Rovaniemellä 4.6.2012.
- Kerkelä, H. – Pylväs, S. Kiinteistöpalvelutoiminta tulevaisuudessa. RKK Kiinteistöpalvelun keskustelutilaisuus Rovaniemellä 28.2.2013.
- KTI Kiinteistötieto Oy. 2001. Kiinteistötalouden keskeiset käsitteet. Osoitteessa http://www.kti.fi/kti/doc/palvelut/kasitteet/vuokran_muodotumine_n.pdf ; http://www.kti.fi/kti/doc/palvelut/kasitteet/Kiinteistotalouden_ja_kiinteistijohtamisen_keskeiset_kasit.pdf. 14.3.2013.
- Kivi, R. 2011. OKM:n katsaus oppilaitosrakentamiseen ja –kiinteistöihin. Opetuskulttuuriministeriö.

- Korpi, K. 2005. Pohjoista osaamista. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kotter, J. – Cohen, D. 2002. The Heart of Change. Real Life Stories of How People Change their Organizations. Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kuula, A. 2001. Toimintatutkimus. Kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Vastapaino.
- Lappeenrannan seurakuntayhtymä 2009. Lappeenrannan seurakuntayhtymän kiinteistöstrategia. Lappeenranta: Lappeenrannan seurakuntayhtymä.
- Learn NC 2013. Osoitteessa: <http://www.learnnc.org/lp/pages/4719>). 14.3.2013.
- Lincoln, Y. – Guba, E. 1985. Naturalistic Inquiry. Newbury Park: Sage Publications.
- Lindroos, J-E. – Lohivesi, K. 2004. Onnistu strategiassa. Helsinki: WSOY.
- Luhtanen, R. (toim.) 1999. Ammatillinen koulutus ja ammattikorkeakouluopinnot. Lakikokoelma. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Luhtanen, R. (toim.) 1999. Koulusäädökset. Lakikokoelma. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Martinsuo, M. – Aalto, T. – Artto, K. 2003. Projektisalkun johtaminen. Tuotekehitysprojektien valinta ja strateginen ohjaus. Tampere: Teknologiateollisuus.
- Mattinen, H. 2006. Asiakkuusosaaminen. Kuuntele asiakastasi. Helsinki: Talentum.
- Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International Methep Ky.
- Metsämuuronen, J. 2000. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia – sarja 4. Helsinki: International Methep Ky.
- Metsämuuronen, J. 2003. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 3. laitos. 2. uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Metsämuuronen, J. 2006. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 2. uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Mintzberg, H. – Ahlstrand, B. – Lampel, J. 2009. Strategy Safari. Your complete guide through the wilds of strategic management. Great Britain: Pearson Education.

- Nissinen, K. – Brockman, R. 2011. Rovaniemen koulutuskuntayhtymän opetustilojen käytön tehokkuustutkimus 2012. VTT Valtion tekninen tutkimuskeskus. Rovaniemi: RKK.
- Nonaka, I. – Takeuchi, H. 1995. The Knowledge-Creating Company. Oxford: Oxford University Press.
- Ojasalo, K. – Moilanen, T. – Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Opetushallitus. Oppilaitoksen tilat ja rakentaminen. Osoitteessa http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/ohjeita_koulutuksen_jarjestamiseen/oppilaitoksen_tilat_ja_rakentaminen. 8.3.2012.
- Opetusministeriö 2006. Yksitoista askelta luovaan Suomeen. Luovuusstrategian loppuraportti. Opetusministeriön julkaisuja 2006:43.
- Opetusministeriö. Osoitteessa <http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/?lang=fi>
- Opetusministeriö. Osoitteessa http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/ammattikorkeakoulu_uudistus. 27.3.2013.
- Opetusministeriö. Osoitteessa http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/ammattillinen_koulutus/hallinto_ohjaus_ja_rahoitus/opiskelijamaarat.html?lang=fi. 27.3.2013.
- Opetustoimen lainsäädäntö 2009. Suomen laki (toim. K. Kahri). Helsinki: Talentum Media Oy.
- Otala, L. 1993. Lifelong Learning Based on Industry-University Cooperation. Lifelong Learning Series 1/1993. Helsinki: Helsinki University of Technology.
- Otala, L. – Rautiainen, T. 1998. Oppiva Lappi – osaamisella hyvinvointia. Rovaniemen ammattikorkeakoulun julkaisusarja D-1. Rovaniemi: Rovaniemen ammattikorkeakoulu.
- Oulun seudun koulutuskuntayhtymä 2010. Kiinteistöstrategia 2015. Oulu: Oulun seudun koulutuskuntayhtymä.
- Pihlaja, J. 2003. Tutkielmaa tekemään. Lahti: Soceda.
- Rissanen, T. 2005. Hyvä palvelu. Vaasa: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti.
- Rissanen, T. 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Vaasa: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti.
- Rovaniemen kaupunki 2013. Tilapalvelukeskus. Tilastrategiatyöryhmän kokous Rovaniemellä 18.1.2013.

- Rovaniemen koulutuskuntayhtymä. Hallintopalvelut. Kipinöitä ja sytykeitä. Vuosi 2009 Rovaniemen koulutuskuntayhtymässä.
- Rovaniemen koulutuskuntayhtymä. Hallintopalvelut. Kasvun siemeniä. Vuosi 2010 Rovaniemen koulutuskuntayhtymässä.
- RKK 2010. Rovaniemen koulutuskuntayhtymä Strategia 2020. Rovaniemi.
- Rovaniemen koulutuskuntayhtymä. Hallintopalvelut. Tulevaisuuden tekoja. Vuosi 2011 Rovaniemen koulutuskuntayhtymässä.
- Rovaniemen koulutuskuntayhtymä. Talousarvio 2009 ja taloussuunnitelma 2010 – 2011.
- Rovaniemen koulutuskuntayhtymä. Talousarvio 2010 ja taloussuunnitelma 2011 – 2012.
- Rovaniemen koulutuskuntayhtymä. Talousarvio 2011 ja taloussuunnitelma 2012 – 2013.
- Rovaniemen koulutuskuntayhtymä. Tilatyöryhmän loppuraportti 2002.
- Rovaniemen koulutuskuntayhtymä 2012. Osoitteessa <http://www.redu.fi/loader.aspx?id=39670f9a-3234-4e07-8930-24c20a0eb5f4>. 4.12.2012.
- Rovaniemen koulutuskuntayhtymä 2012. Hallituksen 4.12.2012 pöytäkirja. Osoitteessa <http://www.redu.fi/loader.aspx?id=c1671787-feb1-4ecf-8db1-c51f2a917e5b>.
- Rovaniemen koulutuskuntayhtymä 2012. Osoitteessa http://www.redu.fi/Suomeksi/Paatoksenteko/Yhtymahallitus/Kokoukset_2012/4.12.2012.iw3. 4.12.2012.
- Rovaniemen koulutuskuntayhtymä 2013. Rovaniemen koulutuskuntayhtymän palaute ja esitys Opetus- ja kulttuuriministeriön ehdotukseen ammatillisen peruskoulutuksen koulutustarjontaan ja kokonaisopiskelijamääriä koskevaan suunnitelmaan vuosille 2014 – 2016. Osoitteessa <http://www.redu.fi/loader.aspx?id=cfa563a6-d183-4461-b5b1-5bc8ca5ecdd9>. 15.2.2013.
- Suomen Rakennuttajaliitto – Suomen Kiinteistöliitto – Tekniikan sanastokeskus. 1996. Kiinteistöpidon perussanastoa.
- Suomen virallinen tilasto (SVT): Kuluttajahintaindeksi [verkkojulkaisu]. ISSN=1796-3524. Helsinki: Tilastokeskus. Osoitteessa <http://tilastokeskus.fi/til/khi/2013/01/>. 14.3.2013.
- Storbacka, K. – Sivula, P. – Kaario, K. 2000. Arvoa strategisista asiakkuuksista. Helsinki: Kauppakaari Oy.

- Tikka, K. – Virtanen, I. 2011. Rovaniemen koulutuskuntayhtymä. Koulutusra-
kenteiden selkeydellä, yhteistyöllä ja yhtenäisellä toimintakult-
tuurilla uutta elinvoimaa Lapille. Rovaniemen koulutuskuntayh-
tymän hallinnon ja johtamisen ulkoinen arviointi. 1.11.2011.
- Tilastokeskus 2012. Pohjois-Suomen katsaus 2012. Helsinki: Edita Prima
Oy.
- Toikko, T. – Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampe-
re: Tampere University Press.
- Tuomi, J. – Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja
sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuomi, J. 2007. Tutki ja lue. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tyni, T. – Myllyntaus, O. – Rajala, P. – Suorto, A. 2009. Kustannuslaskenta-
opas kunnille ja kuntayhtymille. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Työ- ja elinkeinoministeriö, ohjausryhmä 2008. Kansallinen
innovaatiostrategia. Osoitteessa
[http://www.tem.fi/files/19704/Kansallinen_innovaatiostrategia_12
062008.pdf](http://www.tem.fi/files/19704/Kansallinen_innovaatiostrategia_12062008.pdf).
- Valpola, A. – Kvist, H. – Heimonen, J. – Niutanen, K. – Lillkåll, L. – Masalin,
L. – Kalin, R. 2010. Strategia toimeksi – muutosvoimana ihmiset. Espoo: Kirjan kirjoittajat ja lina Åman.
- Valtionneuvoston kanslia. Suomen arktinen strategia. Valtioneuvoston kans-
lian julkaisusarja 7/2010.
- Vartiainen, M. – Ruuska, I. – Kasvi, J. 2003. Projektiosaaminen – dynaami-
sen organisaation voimavara. Helsinki: Teknologiainfo Teknova
Oy.
- Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vilka, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Virtanen, P. 2009. Projekti strategian toteuttajana. Helsinki: Tietosanoma Oy.

LIITTEET

Kiinteistöpalvelun toiminnan strategia 2013-2020

Liite 1

Rovaniemen koulutuskuntayhtymä Kiinteistöstrategia 2020 Liite 2

Osoitteessa: <http://www.redu.fi/loader.aspx?id=39670f9a-3234-4e07-8930-24c20a0eb5f4>

**Osio: Kiinteistö-
strategia 2020**

Kiinteistöpalvelun
toiminnan strategia
2013-2020

Kiinteistöpalvelun toiminnan strategia 2013-2020 on
laadittu Rovaniemen koulutuskuntayhtymän kiinteis-
töpalvelussa työryhmänä.

14.5.2012 / päivitetty 3.9.2012

Kiinteistöpalvelu

Tavoite

Kiinteistöpalvelun tavoite on kehittää kiinteistötoimintaa Rovaniemen koulutuskuntayhtymässä asiakaslähtöisesti:

- Toimi- ja opetustiloja sekä palveluita kehitetään niin, että käyttäjä voi yhä enemmän keskittää resursseja ydintoimintaansa – opetukseen.
- Innovaatioiden huomioon ottaminen, tulevaisuuden näkeminen, muutoksiin sopeutuminen ja pitkäjänteinen sitoutuminen tilojen ja palveluiden kehittämistyössä.
- Kiinteistönpito on suunnitelmallista, ekotehokasta ja kokonaistaloudellista - ensisijaisesti asiakaslähtöistä.

Tarkoitus

Kiinteistöpalvelu on laatimassa ”Rovaniemen koulutuskuntayhtymän kiinteistöstrategian 2013 -2020” osana työryhmätyöskentelyä. Kehittämistyön aikana syntyy käyttäjäpalveluiden kiinteistötoimintastrategia osana kiinteistöstrategiaa.

Kiinteistötoimintastrategian tehtävänä on:

- kiinteistötoiminnan kehittäminen asiakaslähtöisesti
- määrittellä perusteet ja huomioitavat asiat kiinteistötoiminnalle
- suunnitella toimenpiteet kiinteistötoiminnalle

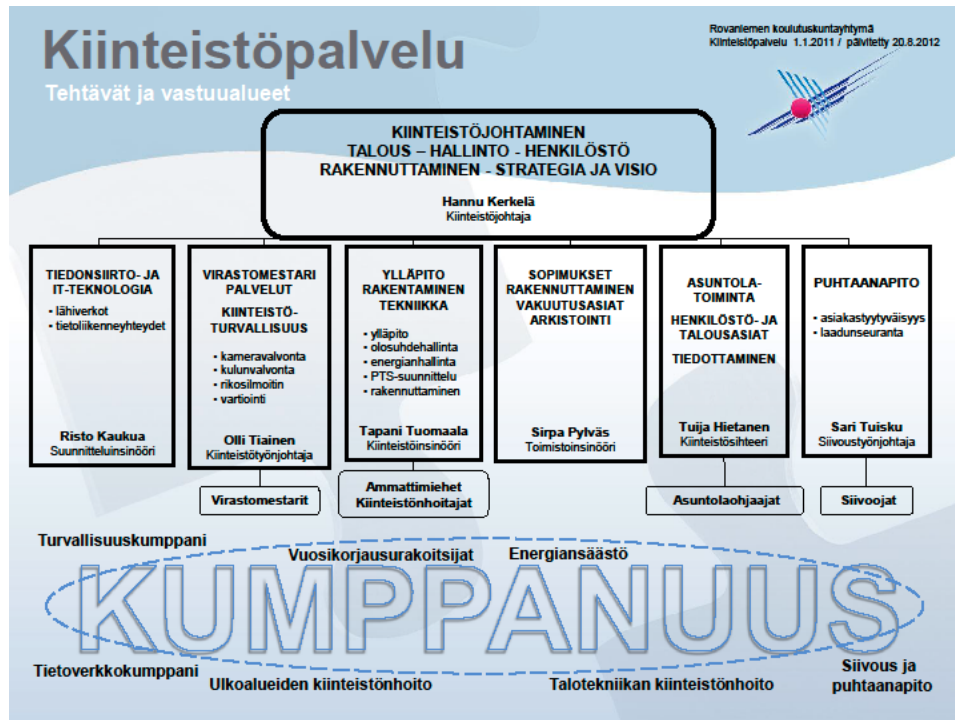
Tehtävä ja toiminta

Koulutuskuntayhtymän kiinteistöpalvelu vastaa keskitetysti koulutuskuntayhtymän kiinteistöjen hallinnosta, ylläpidosta, virastomestaripalveluista, rakennuttamisesta ja asuntolatoimesta. Kiinteistöpalvelu edistää kiinteistöjen käyttöä ja kehittämistä taloudellisesti, olosuhteet halliten sekä elinkaariajattelu huomioiden kaikessa toiminnassa.

Kiinteistönpito toteutetaan suunnitelmallisesti ja ekotehokkaasti. Energiatehokkuussopimuksen (ESCO) edellyttämää kiinteistöjen energiaterveysseurantaa ja raportointia jatketaan strategiakauden ajan. PTS-suunnitelman laatiminen on käynnistetty vuoden 2011 aikana. Investointiohjelma tulee perustumaan PTS-suunnitelmaan ja käyttäjien tarveselvitykseen. Kiinteistöjen hallintaan ja ylläpitoon liittyvää tilahallintajärjestelmää kehitetään strategiakaudella. Kiinteistöturvallisuusasioiden yhteensovittamista kaikissa kuntayhtymän kiinteistöissä jatketaan lähivuosien aikana. Asuntolatoimintaa kehitetään tukemaan opiskelijoiden vapaa-aikaa ja viihtyvyyttä opiskelussa.

Organisaatio

Kiinteistöpalvelua hoitaa esimies- ja asiantuntijaorganisaatio. Kiinteistöpito on jaettu organisaatiossa vastuualueisiin.



- Kiinteistöjohtaja johtaa strategisesti kiinteistöjen kehittämistä, taloutta ja henkilöstöä. Kiinteistöjohtaja suunnittelee ja valmistelee rakennusinvestoinnit.
- Kiinteistösihteerin vastuualueena on asuntolatoiminta, henkilöstö- ja taloushallinto sekä budjetin valmistelu ja tiedottaminen.
- Kiinteistöinsinööri vastaa kiinteistöjen ylläpidon ja hoidon ohjauksesta. Kiinteistöinsinööri osallistuu investointi- ja korjaushankkeiden rakennuttamiseen ja toimii hankkeiden valvojana. Lisäksi hän toimii sisäilman laadun ja energiaseurannan asiantuntijana.
- Toimistoinsinööri hoitaa rakennuttamisen ja hankkeiden suunnittelutöitä sekä vastaa sopimusten ja hankeasiakirjojen arkistoinnista. Lisäksi hän hoitaa energiaseurannan raportoinnit sekä käyttöoikeus- ja palvelusopimusten ylläpidon.
- Suunnitteluinsinööri toimii kiinteistöpalvelun toiminta- ja vastuualueella olevien lähiverkon ja tietoliikenneyhteyksien asiantuntijana. Lisäksi hän vastaa kuntayhtymän puhelinjärjestelmän toimivuudesta.
- Kiinteistötyönjohtaja vastaa virastomestari toiminnasta. Lisäksi hän vastaa kiinteistön turvallisuusjärjestelmistä palvelusopimusten mukaisesti.
- Siivoustyönjohtajan vastuualueena ovat puhtaanapitotoimeen liittyvät tehtävät.

Toiminnan kehittäminen

Kiinteistötoiminnan strategiassa määriteltiin vastuualueisiin merkittävät painopisteet kriittisten menestystekijöiden, tavoitteiden, mittareiden ja toimenpiteiden kautta.

KIINTEISTÖJOHTAMINEN, TALOUS, HALLINTO, RAKENNUTTAMINEN, STRATEGIA JA VISIO

- taloudellinen kiinteistönpito
- kiinteistöstrategian jatkuvuus
- henkilöstötyö

ASUNTOLATOIMINTA, HENKILÖSTÖHALLINTO, TIEDOTTAMINEN

- asuntolatoiminnan kehittäminen
- henkilöstöasiat
- tiedottaminen

YLLÄPITO, RAKENTAMINEN, TEKNIikka

- sisäilman laatu ja olosuhdehallinta
- ammattihenkilöstö
- rakentamisen laatu

VIRASTOMESTARIPALVELUT, KIINTEISTÖTURVALLISUUS

- virastomestarit asiakaspalvelu
- turvallisuuskumppani
- yhtäläiset kiinteistöturvallisuusjärjestelmät

PUHTAANAPITO

- puhtaanapitotoimen ylläpitäminen ja kehittäminen
- asiakastyytyväisyys ja laadunseuranta
- osallistuminen rakennuttamiseen

KIINTEISTÖJEN TIEDONSIIRTOYHTEYDET JA IT-TEKNOLOGIA

- toiminnanmukaiset tilat ja tilojen käytettävyys
- tietotekniikan prosessin laadunvarmistus
- toimivat yhteydet ja tiedonsiirto kiinteistöissä

KÄYTTÖOIKEUS- JA PALVELUSOPIMUKSET, RAKENNUTTAMINEN, VAKUUTUSASIAT, ARKISTOINTI

- kiinteistöhallintajärjestelmä (tilavuokraus)
- rakennuttamisen kehittäminen (hankesuunnittelu, projektiohjelmisto)
- sähköinen arkistointi

JOHTAMINEN, TALOUS, HALLINTO, RAKENNUUTTAMINEN, STRATEGIA JA VISIO				
Kriittinen menestystekijä	Tavoite	Mittari	Toimenpide	Aikataulu /toteutus
Taloudellinen kiinteistönpito	Tavoitteellinen, taloudellinen ja tarkoituksenmukainen tilojen (kiinteistöjen) käyttö	taloussuunnitelmassa pysyminen - korjaustarpeet ja kuntoluokka	jatkuva budjettil seuranta - korjaustöiden rahoitussuunnitelma - investointisuunnitelman päivittäminen	
	Pääomavuokran määritysmalli ja pääomavuokran uudistaminen			v. 2015 ->
	Kiinteistöjen arvon säilyminen		PTS-suunnitelman laadinta ja sen toteuttaminen	v. 2013 ->
Kiinteistöstrategia	Kiinteistöstrategian toteutumisen seuranta ja jatkuva kehittäminen	tavoitteiden saavuttamisten seuranta	strategiakaudella järjestettävät arviointi- ja seurantapalaverit	2013 - 2026
Henkilöstö	Osaava henkilöstö	TOB Henkilöstökysely	Työhyvinvoinnin edistäminen Kehityskeskustelut	jatkuva

ASUNTOLATOIMINTA				
Kriittinen menestystekijä	Tavoite	Mittari	Toimenpide	Aikataulu /toteutus
Asuntolatoiminnan kehittäminen	viihtyisät tilat - henkilökohtainen varustetaso ja säilytystilat	asuntolapaikkojen kysyntä ja haluttavuus - tyytyväiset asukkaat	kunnossapidon tason ylläpitäminen - omat henkilökohtaiset varusteet - markkinointi, nettisivut - aktiviteettien lisääminen - tyytyväisen asukkaan viestit eteenpäin ("puskara-dio")	jatkuvaa ja peruskorjausten yhteydessä
	asukkaan tekniikka nykytasolle		tietoverkkoyhteydet (sisäinen, langaton)	v.2013 pilottikohde muut v.2020 mennessä
	käyttöasteen kasvattaminen (90%)	käyttöasteen kasvu (laskentapäivät ja kuukausiseurantatilastot)	tilojen tiivistäminen, käyttötarkoituksen muuttaminen tai luopuminen	selvitys v. 2012 aikana

HENKILÖSTÖHALLINTO, TIEDOTTAMINEN				
Kriittinen menestyskijä	Tavoite	Mittari	Toimenpide	Aikataulu /toteutus
Henkilöstöasioiden ja henkilöstön kehittäminen	Osaava ja ammattitaitoinen henkilöstö sekä riittävä resurssi toiminnalle	kiinteistöpalvelun tavoitteiden toteutuminen -	työyhteisölle järjestetään koulutus (henkilöstösuunnitelma) -	v. 2015 mennessä
Työhyvinvointi	Viihtyisä työympäristö Hyvä työkyky	henkilöstön pysyvyys - poissaolot - barometrikyselyt (TOB)	kouluttautumisen ja elinikäisen oppimisen tukeminen, täydennyskoulutus - tarvittavien työkalujen hankkiminen - työkykyä edistävä toiminta - virkistystoiminta	jatkuva - jatkuva jatkuva
Sisäinen tiedottaminen	Informaation kulkeminen kiinteistöpalvelussa -	barometrikyselyt - laadukas palveluprosessi -	sisäiset tiedotteet - info-tilaisuudet -	kehittäminen käynnistyy jo v.2012 aikana koko strategiakauden ajan
Ulkoinen tiedottaminen	Kiinteistöpalvelun tehtävä ja toiminta tiedotetaan yksiköissä (rooli) Julkinen näkyvyys, informaation kulku	- asiakasyhteydenotot	nettisivuston tieto ja reaaliaikaisuus sekä ajankohtaiset tiedotteet	

YLLÄPITO, RAKENTAMINEN, TEKNIikka				
Kriittinen menestystekijä	Tavoite	Mittari	Toimenpide	Aikataulu /toteutus
Sisäilman laatu ja olosuhdehallinta / ammattihenkilöstö Huoltohenkilöstön ammattitaito ja sitoutuminen ovat olosuhdehallinnan tärkein tekijä.	terveelliset ja turvalliset tilat - ennakoiva huolto - energiakulutuksen optimointi - palveluvasteiden lyheneminen - sitoutunut ja ammattitaitoinen henkilöstö ja yhteistyökumppanit	asiakastyytyväisyys - vikojen määrä - olosuhdereklamaatioiden määrä - palveluvaste	sitoutetaan ammattitaitoinen henkilöstö ja yhteistyökumppanit - kiinteistönhoidon uudelleenjärjestäminen - ammattihenkilöstön rekrytointi ja jatkuvakoulutus - keskeinen tehtävä talotekniikan ammattihenkilöstöllä	rekrytointi 2012 - toiminta käynnistetty kevääseen 2013 mennessä
Sisäilman laatu ja olosuhdehallinta / taloudellinen resurssi	kustannustehokas elinkaari - riittävä taloudellinen resurssi tekniikan ylläpitoon	energiakulutus (seuranta) - reklamaatioiden määrä	perustetaan yhtiön sisäilmatyöryhmä - toimintaohje sisäilman ongelmatilanteessa	toimintaohje v.2013 aikana - sisäilmatyöryhmä perustetaan v.2012
Rakentamisen laatu	turvalliset ja terveelliset tilat - elinkaarikustannusten huomioiminen rakentamisessa (kestävät ja muunneltavat rakenneratkaisut)	vastaanoton virheettömyys - takuutarkastukset - elinkaarikustannukset	suunnitelmallinen ja dokumentoitu valvonta (valvonta-asiakirja) rakentamisen aikainen kosteudenhallinnan ja puhtauden kehittämisen (P1-rakentaminen	valvonta-asiakirja käyttöön v.2012 hankkeisiin v. 2015 aikana

VIRASTOMESTARIPALVELUT				
Kriittinen menestyskijä	Tavoite	Mittari	Toimenpide	Aikataulu /toteutus
Virastomestari- en asiakaspalvelu	Sisäistää asiakaspalvelun henki ja näkyvyys toimipisteessä - Ymmärtää asiakas ja asiakkuus - Aloitteellinen (PR-tyyppinen) toiminta	asiakastytyväisyys - imagon näkyvyys ja kuuluvuus - palveluiden käyttömäärä - alihankintojen käyttömäärät	virastomestarin palveluiden optimaalinen sijainti toimipisteessä - asiakastytyväisyyskysely - täydennyskoulutus virastomestareille (asiakaspalvelu ja esiintymistaidot = yhteinen kieli) 1 krt / vuosi yhteinen	v. 2013 alkaen
	Räätälöidyt asiakaspalvelut -		muutetaan tehtäväkuvauksia ja resursseja asiakkaiden tarpeiden mukaan - kartoitetaan hakukat ja määritellään korvaus	
	Tarvittavien järjestelmien hallinta ja tehtävien hoitaminen		järjestelmät pidetään kunnossa ja osaamista tuetaan koulutuksilla - perehdytys ja asiantuntijuutta ylläpidetään	

KIINTEISTÖTURVALLISUUS				
Kriittinen menestyskijä	Tavoite	Mittari	Toimenpide	Aikataulu /toteutus
Turvallisuuskumppani	Kiinteistöturvallisuuden kokonaisuuden kehittäminen	kustannusten seuraaminen - hälytyskäyntien määrät - reklamaatioiden määrä - asiakasturvallisuuden varmistaminen (ennakkotapaukset)	määrittely turvallisuuksikumppanille (turvallisuuksikumppanin avulla) - turvallisuuskumppanin kilpailuttaminen ja sopimuksen tekeminen - turvallisuusasioiden seuraaminen (ennakointi ja varautuminen) - yhteistyö yhtymän turvallisuusasiantuntijan kanssa	aloitus v.2012 aikana
Yhtäläiset kiinteistöturvallisuuksijärjestelmät	Kaikkiin toimipisteisiin yhtäläinen kulunvalvonta ja työajanseuranta, rikosilmoitin - Keskitetty kameravalvonnan tallennus	turvattomuusilmoitusten määrä ja läheltä piti - tilanteita - ilkivaltatapaukset, vahinkotapaukset, vahinkotapaukset - vikailmoitukset	järjestelmien täydentäminen ja hankinta - järjestelmien uudistaminen ja modernisointi	jatkuva

PUHTAANAPITO				
Kriittinen menestyskijä	Tavoite	Mittari	Toimenpide	Aikataulu /toteutus
Puhtaanapito- toimen ylläpi- ttäminen ja ke- hittäminen	Puhtaanapito- toimen ammat- titaito	asiakastyytyväi- syys	oma siivoushenki- löstö - kumppanuussopi- mukset	jatkuva
Tarkoituksen- mukainen asia- kastyytyväisyys ja laadunseu- ranta	Kustannusteho- kas puhtaanapi- to - Elinkaariystäväl- liset menetel- mät - Tarpeellinen toiminta ja me- netelmät huo- mioiden käyttö ja vuodenaajat	asiakastyytyväi- syys - uusimistarve, kuluminen -	asiakastyytyväi- syyskyselyt - kehityskeskustelut ja kehitysideat - siivoustarkastuk- set ja laadunseu- rantakierrot koh- teittain puhtaanapidon laadun ja mene- telmien tarkistus -	1-3 krt /vuosi ja jatkuvaa tarpeen mukaan
	Puhtaanapidon kohdentaminen	reklamaatioiden määrä	puhtaanapittoi- mijan havainnointi kiinteistön tilojen kuntoon	
Puhtaanapito hankesuunnit- telussa ja ra- kennuttamises- sa	Kestävät ja helppohoitaiset materiaalit ja pinnat - P1-luokitus hankkeisiin	käyttöönoton virheettömyys	osallistuminen hankesuunnitte- luun ja rakennut- tamiseen - osallistuminen hankkeiden vas- taanottoon	v. 2012 al- kavat hank- keet

TIEDONSIIRTO JA IT-TEKNOLOGIA				
Kriittinen menestystekijä	Tavoite	Mittari	Toimenpide	Aikataulu /toteutus
Toimivat yhteydet ja tiedonsiirto (tilojen käytettävyys)	Työasemien virtuaalisointi	vertailussa perinteinen / virtuaalinen (20 / 80)	luovutaan perinteisistä ATK-luokista, toteutetaan tiloissa virtualityöasemina	v. 2013 aikana
	Tietoverkon säilyttäminen laadukkaana	verkon toimintaa kuvaava raportointi	sopiminen IT-kumppanin kanssa tavoitteista	v.2016 - 2017 tietoverkon päivitys
	Käyttöasteen nostaminen	työasemien käyttöaika tilojen käyttöastevertailut	yhteistyökumppanin kanssa aktiivinen yhteistyö	
Tarkoitukseenmukaiset tilat	Käyttäjille, opiskelijoille ja henkilökunnalle laadukkaat ja tehtävään soveltuvat työtilat ja yhteydet	tilojen käyttöaste - tilojen haluttavuus ja saatavuus (varustusten määrät)	keskustelut käyttäjien kanssa - tilojen ja toiminnan trendien tai innovatiivisuuksien seuraaminen - tarveselvitykset	v. 2015 - 2017
Prosessin laadunvarmistus	Yhtäläinen näkemys palvelun tuottamisessa ja laadussa (IT-palvelu & kiinteistöpalvelu) - koko palveluketjun toiminta (käyttäjän ja tietojärjestelmän välillä)	vikailmoitukset - vikaraportit - laitteiden käyttöaste (käyttötunnit) - asiakaspalautteet	yhteistyöpalaverit (IT-palvelu & kiinteistöpalvelu)	v. 2012

RAKENNUTTAMINEN, SOPIMUKSET, VAKUUTUKSET, ARKISTOINTI				
Kriittinen menestystekijä	Tavoite	Mittari	Toimenpide	Aikataulu /toteutus
Kiinteistöhallintajärjestelmä	Tilojen vuokramääritys (pääoma- ja ylläpito-vuokra) - Tilojen vuokrausmuunneltavuus (tilaluokitus)	vuokramäärityksen todentaminen - tilojen käyttöaste, vuokraustehokkuus	hankitaan tilavuokrauksen ja tilojen hinnoittelun ohjelmisto	aloitetaan tutkiminen v. 2013 aikana
Sähköinen arkistointi	Dokumenttien varmuustallennus ja käytösaattavuus yhteisesti kiinteistöpalvelussa	sisäisen prosessin varmistaminen	kiinteistöpalvelun yhteisen verkkosivuston toiminnan ohjeistaminen ja käytön lisääminen - liittyminen kuntayhtymän sähköisen arkistoinnin ohjelmaan	RKK yhteinen arkistointijärjestelmän aikataulu (arkistointihoitaja)
Rakennuttamisen kehittäminen	Hankesuunnitelmien käyttöönotto	suunnitelmalliset ja toteutuskelpoiset hankkeet talousarvioon - toteutuma talousarvion mukainen	hankesuunnitelmat /tarveselvitykset laaditaan yksiköissä ja esitetään kiinteistöpalveluun	otettu käyttöön vuoden 2012 hankkeisiin
	Projektiohjelmisto hankkeisiin	hankkeen läpivieminen vaiheittain laadukkaasti	hankitaan projektinhallintaohjelmisto	

Kiinteistöalan käsitteet (Rakli Kiinteistöliiketoiminnan sanasto):Kiinteistöliiketoiminta

= kiinteistön omistamiseen, hyödyntämiseen, tai asiakaspalvelujen tuottamiseen liittyvät toiminnot, joilla on liiketaloudelliset tavoitteet

Kiinteistökehitys

= toiminta, jonka tarkoituksena on lisätä yksittäisen kiinteistön tai tietyn alueen ja sen kiinteistöjen arvoa

Kiinteistönpito

= kiinteistöstä ja sen hyödyntämisestä vastaaminen (rakentaminen – kiinteistöhallinto – kiinteistön ylläpito – kiinteistön purkaminen)

Kiinteistön ylläpito

= toiminta, jonka tarkoituksena on säilyttää kiinteistön kunto, arvo ja ominaisuudet (kiinteistönhoito – kunnossapito)

Kiinteistönhoito

= kiinteistön ylläpitoon liittyvä säännöllinen toiminta, jolla pidetään kiinteistön olosuhteet halutulla tasolla (teknisten järjestelmien hoito – kiinteistönhuolto – puhtaanapito – ulkoalueiden hoito – jätehuolto)

Kunnossapito

= toiminta, jossa kohteen ominaisuudet pysytetään uusimalla tai korjaamalla vialliset ja kuluneet osat ilman, että kohteen suhteellinen laatutaso olennaisesti muuttuu