

Tuukka Tuomala

Johtamisjärjestelmän kehittäminen, case Hämeenlinnan Asunnot Oy



Insinööri YAMK

Teknologia osaamisen

johtaminen

Syksy 2019



**KAMK • University
of Applied Sciences**

Tiivistelmä

Tekijä: Tuomala Tuukka

Työn nimi: Johtamisjärjestelmän kehittäminen, case Hämeenlinnan Asunnot Oy

Tutkintonimike: Insinööri YAMK, teknologia osaamisen johtaminen

Asiasanat: johtaminen, strategia, kehittämistarpeet, vuokra-asuminen

Hämeenlinnan Asunnoilla on viimeisen kolmen vuoden aikana tapahtunut paljon muutoksia, kun pitkäaikainen toimitusjohtaja siirtyi eläkkeelle. Uuden henkilön myötä prosessien kehittäminen, henkilöstön muutosjohtaminen, johtamisjärjestelmän kokonaismuutos ovat olleet isoja asioita. Vanhanaikaiset tavat omaavan yhtiön tuominen nykyaikaiseksi ja markkinakelpoiseksi tämän päivän olosuhteisiin on osoittautunut vaativaksi ja osin yksinäiseksi työksi.

Alkuun oli yllättävää havaita, että selkeä strategia ja tavoitteet tekemiselle puuttuivat. Vaikka kyseessä on kaupunkikonsernin ohjauksessa oleva yhtiö, niin yhtiön tilannetta seurattiin enemmänkin sisältä mietittyjen tavoitteiden kautta sekä taloudellisten lukujen valossa. Tämä johtaa pidemmän ajan kuluessa siihen, että omistajan ohjaus ei välttämättä ole tietoinen yhtiön todellisesta tilanteesta ja haasta hallitusta ja toimivaa johtoa yhtiön kehittämiseen.

Erilaisten nykytilakartoitusten ja kyselyiden perusteella on havaittavissa toimintojen kehittämistarpeita. Kehittämistarpeiden tiedostaminen mahdollistaa niiden korjaamisen ja sitä kautta itse johtamiseen ja jokaisen omaan tekemiseen tulee päämääriä. Päämäärät mahdollistavat suunnitelmallisuuden ja ajankäytölliset toimenpiteet itse työn tekemiseen.

Laadullisten tavoitteiden asettaminen ohjaa sekä sidosryhmien tekemistä, että oman organisaation tekemistä. Jotta tekemistä voidaan seurata ja ohjata, asioiden dokumentointia on jouduttu parantamaan eri tekijöiden osalta. Isona asiana on ollut dokumentoinnin mahdollisimman selkeä ja arjessa toimivan systeemin löytäminen. Asioiden ja tietojen siirtyminen asukkaan palvelupyynnöstä itse työn suorittamiseen tulee hoitua mahdollisimman jouhevasti ja ilman liiallisia häiriöitä asukkaan näkökulmasta.

Johtamisjärjestelmä on monen asian summa, johon liittyy lopulta lähes kaikki tekeminen yhtiössä. Tärkeänä osana johtamisjärjestelmään on strategia, suunnittelu, viestintä ja vastuunottaminen jokaisen työntekijän kohdalla.

Abstract

Author(s): Tuomala Tuukka

Title of the Publication: Management System Development, Case Hämeenlinnan Asunnot Oy

Degree Title: Master of Engineering, Technology Competence Management

Keywords: management, strategy, development needs, rental housing

Hämeenlinna Apartments have undergone many changes during the last three years, when the long-term CEO retired. With the new CEO, process development, personnel change management, and the overall change in the management system, changes have been significant. Changing a company with old-fashioned functions into a modern and marketable one eligible to meet in today's conditions has proved to be a demanding and partly lonely job.

At first, it was surprising to find that a clear strategy and goals for doing so were lacking. Although Hämeenlinnan Asunnot is a company controlled by the city group, the company's situation was monitored more through internally defined goals and in the light of financial figures. Over time, this results in the owner's control not necessarily being aware of the company's real situation and challenging the board and executive management to develop the company.

Based on various surveys for mapping out the current state of the company, there is a need to develop its functions. Awareness of the development needs makes it possible to correct them, and through that, self-management and everyone's activeness become goals. These goals enable the systematic measures and the framework for doing the actual work.

Setting qualitative goals guides both the stakeholders activity that of the organization does. In order to monitor and control the company's activity, documentation needed to be improved in terms of various factors. It was imperative to find a documentation system that is as clear and functional as possible in everyday life. The transfer of matters and information from the resident's service request to the performance of the work itself must be handled as smoothly as possible and without undue disturbance from the resident's point of view.

A management system is the sum of many things that ultimately involves almost everything people do in a company. An important part of the management system is strategy, planning, communication and the responsibility of each and every employee.

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Yrityksen esittely.....	2
3	Johtoryhmä.....	3
4	Tiimit.....	6
5	Toimintaympäristö	7
6	Strategian sisältö	9
7	Strategiaprosessi, visio ja implementointi.....	11
8	Strategiatyön eteneminen.....	16
9	Markkinat ja näkymät.....	19
10	Strateginen asema markkinoilla	21
11	Strategiset valinnat.....	22
12	Strategiatyön mittaaminen.....	23
13	Laadulliset tavoitteet.....	24
14	Johtamisprosessi ja niiden kehittäminen	25
15	Työntekijät ja kehityskeskustelut	29
16	Vuosikellot	31
17	Asukastyytyväisyyskyselyt	32
18	Kiinteistönhuollon prosessit ja niiden kehittäminen.....	33
19	Laadunseuranta	35
20	Loppuyhteenveto ja johtopäätökset	39

Lähteet

1 Johdanto

Johtaminen on asioiden tai asioiden ohjaamista sekä eteenpäin viemistä. Monet haaveilevat johtajana olemisesta, mutta vastuu kokonaisuuksista ei aina ole kadehdittavaa. Johtamiseen vaikuttaa riippuen organisaatioista ja tekemisistä erilaiset sisäiset ja ulkoiset tekijät. Oman organisaation työntekijöiden tekeminen, itsensä johtaminen, osaaminen ja isona asiana motivaatio kehittymiseen ja kehittämiseen liittyen. Yksi johtamisen tärkein tavoite mielestäni on saada joku olemassa oleva toimimaan paremmin kuin ennen ja mielellään tehokkaammilla resursseilla.

Johtamiselle on englannin kielessä useampi eri sana mm. management, leadership, governance. Vincit Oyj:n toimitusjohtaja Mikko Kuittinen yrittääkin saada ihmiset ymmärtämään, että johtamisjärjestelmäksi kutsuttava kokonaisuus koostuu useammasta luonteeltaan hyvin erilaisesta palasesta, joilla on jopa jossain määrin ristiriitaiset tavoitteet. Organisaation täytyykin ymmärtää minkä näistä palasista ympärille se lähtee primääristi rakentamaan omaa järjestelmäänsä. Itse Kuittinen jakaa johtamisjärjestelmän kolmeen eri komponenttiin: mahdollistamiseen, hallinnointiin ja kontrolliin. (Kauppalehti).

2 Yrityksen esittely

Hämeenlinnan Asunnot Oy on Hämeenlinnan kaupungin sataprosenttisesti omistama konserni-yhtiö, jolla on Linnan Isännöinti Oy -niminen tytäryhtiö. Hämeenlinnan Asunnot on talousalueellaan merkittävin vuokranantaja, joka omistaa, ylläpitää ja vuokraa asuntoja Hämeenlinnan alueella. Yhtiöllä on vahva asema sosiaalisessa asuntotuotannossa, erityisesti Ara-ehtoisten asuntojen tarjoajana. Yhtiö toimii yleishyödyllisenä yhtiönä ja toteuttaa vuokraustoiminnassa omakustannusperiaatetta, eikä tavoittele liiketaloudellista voittoa. Yhtiön tehtävänä on tukea omistajan tavoitteita kaupungin vetovoimaisuuden tukijana. Yhtiöllä on 13 työntekijää ja Linnan Isännöinnin palveluksessa on 3 työntekijää.



Kuva 1. Hämeenlinnan Asunnot Oy organisaatiokaavio.

3 Johtoryhmä

Hämeenlinnan Asuntojen työ jakaantuu sisäiseen ja ulkoiseen palvelutyöhön. Toimitusjohtajan työ on sisäisesti yhtiön koko toiminnan johtamista sekä ulkoisten tahojen kanssa tehtävää yhteistyötä. Konsernin suuntaan yhteistyö on aktiivista ja toimivaa. Yhtenä tärkeänä tiiminä toimitusjohtajan osalla on muiden kunnallisten vuokrataloyhtiöiden toimitusjohtajat koko maan alueella. Kunnallisten vuokrataloyhtiöiden osalla toiset yhtiöt eivät ole kilpailijoita keskenään ja siksi asioista puhutaan avoimesti ja toisia neuvoen. Toimitusjohtajakollegoiden kanssa asioiden vaihto sekä ongelmien ratkaisu on lähes päivittäistä sähköpostikirjeenvaihtoa. Verkosto tapaa toisiaan myös muutaman kerran vuodessa keskustellen ajankohtaisista asioista.

Omaa toimitusjohtajuutta motivoi asioiden kehittäminen ja kehitystyön näkyvät tulokset. Tähän mennessä monet sisäiset ja ulkoiset tehtävät ovat muuttuneet ja kehittyneet. Onnistumisia on saavutettu monilla eri yhtiön osa-alueilla ja tämä motivoi omaa tekemistä paljon sekä antaa energiaa tulevaisuuteen.

Toimistopäällikkö huolehtii pääasiassa yhtiön sisäisistä taustatöistä sekä tukitoimista ohjelmistoihin yms. liittyen. Toimistotehtävän rooli tulee myös muuttumaan ja tehtäväkuvaa tullaan tarkistamaan lähitulevaisuudessa.

Taluspäällikkö vastaa kokonaisuudessaan yhtiön taloushallinnosta yhdessä kirjanpitäjän kanssa. Yhtiöllä on käytössä ulkopuolinen talousasiantuntija, jonka kanssa ollaan säännöllisesti yhteydessä lainoihin, lainojen suojauksiin sekä muihin rahoitusalan asioihin liittyen. Tilintarkastuksen rooli yhtiön toimintaan on myös erittäin tärkeä, sillä monessa asiassa tilintarkastuksen asiantuntijuudella saadaan isoa lisäarvoa omiin tekemisiin.

Kiinteistöpäällikön tehtävänä on yhtiön rakennuttamisesta huolehtiminen ja sen kehittäminen. Kiinteistöpäällikkö on aktiivisessa yhteistyössä eri rakennuttamisen asiantuntijoiden kanssa ja pyrkii löytämään parhaat ratkaisut eri tekemisiin tämän avulla. Eri rakennuttamishankkeissa on omat tiimit, jotka toimivat kyseisen projektin ajan tiiviisti keskenään, mutta projektien päätyttyä yhteistyö usein vähenee varsinkin takuutarkastusten jälkeen.

Kunnossapitopäällikkö toimii yhtiön kehittäjänä ja yhteistyötahona kiinteistönhoitoon liittyvissä asioissa. Kiinteistönhoito yhdessä siivouksen kanssa on tärkeimpiä käyntikortteja yhtiön toiminnasta asiakkaiden eli asukkaiden suuntaan. Niiden epäonnistuminen ja puutteet ovat suurimpia asioita, joista asukkaat antavat palautetta. Kahtena vuonna tehdyt asukastyytyväisyyskyselyt antavat myös saman tuloksen.

Edellä kuvatut henkilöt muodostavat johtoryhmän, jonka tavoitteena on yhteisesti miettiä yhtiön isojen asioiden kehittämistä. Johtoryhmätyöskentely on yhtiössä uutta ja sen osalle on tarkoitus tehdä kehittämistyötä, jotta johtoryhmän potentiaali saadaan mahdollisimman hyvin hyötykäyttöön.

”Miksi johtoryhmää tarvitaan, miksi joukko vastuuhenkilöitä nimetään johtoryhmäksi? Eikö toimitusjohtaja voisi johtaa jokaista alaistaan yksitellen niin kuin muutama vuosikymmen sitten tehtiin?” (Valpola 2012, s.73).

Edellä esitettyä kysymystä tulee miettineeksi yksi jos toinenkin yrittäjä ja yritysjohtajakin. Mikä on se oikea toimintamalli ja konsepti, millä yritystä johtaa? Suurimmassa osassa tapauksia voi valinnan olevan yrityskohtaista, mikä sopii millekin yritykselle ja sen toimintatapoihin. (Valpola 2012).

Johtoryhmä on tiimi, joka johtaa. Johtoryhmän päätarkoituksena on johtaa liiketoimintaa ja kasvattaa yrityksen arvoa. Menestynyt johtoryhmä toimii liiketoiminnallisesti kannattavasti, vaikuttaa myönteisesti ihmisten elämänlaatuun työssä ja varmistaa tulevaisuuden menestymisen kyseenalaistamalla jatkuvasti sekä omaa että muiden ajattelua ja tekemistä. (Valpola, 2012).

Johtoryhmä perustettiin Hämeenlinnan Asunnoille keväällä 2019. Johtoryhmän rooli on keskeinen yhtiön eri osa-alueiden operatiivisessa johtamisessa ja kehittämisessä. Johtoryhmän näkemys ja rooli on eteenpäin katsova ja strategisesti tärkeä. Johtoryhmässä pyritään saamaan prosesseja tehokkaammiksi ja ohjaamaan toimintaa kokonaisuudessaan haluttuun suuntaan.

Johtoryhmän rooli esimerkin luojana ja tuojana muuhun työyhteisöön on merkittävä. Johtoryhmässä taloutta tarkkaillaan laajasti, pyritään kehittämään työhyvinvointia henkilöstön suuntaan, pyritään varmistamaan toiminnan jatkuvuus ja menestyminen tulevaisuudessa.

Johtoryhmätyöskentelyssä karikoiksi voi muodostua liiallinen menneisyyteen katsominen, liika toimitusjohtajakeskeisyys eli toiset jäsenet eivät ota roolia, ei kyetä katsomaan koko yrityksen etua vaan eri tekemiset ohjaavat tekemistä sekä huono valmistautuminen.

4 Tiimit

Asiakaspalvelun tiimi huolehtii asukasvalinnoista, asuntojen näytöistä ja asumisneuvonnasta. Heidän pääasiallisia yhteistyötahoja ovat ulkoiset asiakkaat. Asumisneuvojat tekevät tärkeää työtä myös useiden ulkoisten yhteistyötoimijoiden kanssa. Sosiaalitoimen eri osa-alueet ovat näistä tärkeimpiä. Sosiaalitoimen kanssa tehtävän yhteistyön yhtenä päätarkoituksena on taata asukkaille asunto mahdollisista ongelmista huolimatta. Tiivis yhteistyö auttaa ennakoivassa työssä erittäin hyvin ja yhteistyötä on kehitetty jatkuvasti tiiviimmäksi. Asumisneuvojat tekevät tiimityötä laajalla sektorilla erilaisten toimijoiden kanssa. Asiakaspalvelutiimiin kuuluvat myös vuokravalvojat, joilla on erittäin tiivis työsuhde perintätoimiston henkilökunnan kanssa.

Isännöitsijä vastaa asiakkaisiin päin suuntautuvasta ohjauksesta, opastuksesta ja ongelmien ratkaisusta. Nykyään asukkaiden palautteenantaminen on keskitetty asiakaspalvelun sähköpostiin ja puhelimeen, jota kautta kyselyt ohjautuvat oikeille tahoille. Isännöinnin isona apuna ovat huolto-yhtiöt, jotka ottavat tehtäviä suoraan asukkailta ja merkitsevät ne yhteiseen kiinteistönhallinta-ohjelmistoon. Aikaisemmin asukkaiden yhteydenotot ovat tulleet suoraan isännöitsijöille (kiinteistöpäällikkö ja kunnossapitopäällikkö ovat olleet aikaisemmin isännöitsijänimikkeellä), mutta olemassa olevan ohjelmiston hyötykäyttö on vapauttanut resursointia suunnitteluun sekä prosessien kehittämiseen.

5 Toimintaympäristö

Toimintaympäristönä Hämeenlinna on haastava vuokra-asuntomarkkinan näkökulmasta. Alueellinen väestönkasvu ei ole Hämeenlinnassa kovinkaan positiivista, vaikka kaupunki sijaitsee pääradan varrella ja kahden suurimman kaupunkiseudun, Helsingin ja Tampereen, puolivälissä. (Hämeen liitto).

Kilpailijoiden lisääntyminen ja uuden asuntokannan rakentaminen Hämeenlinnaan on aiheuttanut sen, että oma 1970-1980-luvulla rakennettu kiinteistökanta on erittäin vanhanaikaista uusiin toimijoihin verrattuna. Tämä aiheuttaa paineita omien kiinteistöjen nykyaikaistamisen suhteen, mutta haasteeksi muodostuu olemassa olevan kannan nykykunto, huoneistokoot ja kokonaisvaltainen teknisen kunnon parantaminen ja läpikäynti

Vuokra-asuntomarkkina on muuttunut huomattavasti viimeisten vuosikymmenten kuluessa. Aikaisemmin asuntoa anottiin, mutta tätä nykyä asuntoja pitää markkinoida kilpailutilanteen kiristymisen myötä. Markkinaan vaikuttavat yleiset megatrendit sekä erilaiset lainsäädännölliset asiat, kuten pankkien lainavakuudet, omarahoitusosuuksien vaateet ja asumisen tukemiseen liittyvät asiat.

Kunnalliset vuokraloyhtiöt ovat isossa roolissa valtakunnallisessa asuntotarjonnassa. Monessa kunnassa sekä kaupungissa lähes kymmenen prosenttia asukkaista asuu niissä. Kunnallisten vuokra-asumista tarjoavien yhtiöiden maine on kuitenkin monesti ollut huono ja usein maine on myös asunnoissa havaittavissa. Asukkaiksi on ajautunut niin sanottua haastavampaa asukasrakennetta, mutta tilanne alkaa muuttumaan ja siihen vaikuttavat monet yhteiskunnalliset ja globaalit tekijät. Yhtenä suurimpana tekijänä vuokra-asumisen suosion lisääntymiseen on vuokra-asumisen yleinen suosion kasvun sen helppouden, joustavuuden ja taloudellisen pääoman sitouttamisen näkökulmasta.

Alueellinen polarisaatio vaikuttaa myös vahvasti alalla toimivien tekijöiden tekemiseen. Keskusalueet ovat saaneet voimakasta muuttovoittoa pienistä keskuksista ja maaseutualueilta. Alueellisesti keskittyvä kehitys on merkinnyt monien paikkakuntien elinvoiman hiipumista. Näin on käynyt erityisesti niillä maaseutualueilla, joilla sekä maa- ja metsätalouden että julkisen sektorin työ-

paikat ovat vähentyneet ja joihin ei ole muodostunut uusia tuotannollisia työpaikkoja (Storhammar, 24). Kunnallisissa vuokrataloyhteisöissä on erittäin monipuolinen asukasjakauma ja asukkaita tulee monista eri maista. Tämä lisää haastetta asumisen järjestämisessä ja siinä, että asumisen ongelmia ei muodostuisi. Yritysten sopeutuminen ympärillä tapahtuviin muutoksiin edellyttää niiltä aktiivista otetta toimintansa sovittamiseksi muutoksiin ja uusien liiketoimintamahdollisuuksien hakemiseen (Storhammar, 12).

Asukkaiden näkökulmasta on olemassa erilaisia asumisen tukimuotoja, joita ohjataan lainsäädännön avulla. Muutama vuosi sitten tapahtunut Kansaneläkelaitoksen asumistukiudistus muutti toimintaa operatiivisessa vuokraustoiminnassa paljon. Tukirajojen ja tulkintojen muutos vaikutti erittäin suuresti hetkelliseen kysyntään tietynlaisissa asunnoissa. Tällaiseen ei yhtiöt pystyneet ennakoon reagoimaan juuri mitenkään ja sillä oli selkeitä negatiivisia vaikutuksia vuokratuottojen toteutumiseen.

Vuokrataloyhtiöiden oleellisin asia ovat itse asunnot, sillä ilman niitä ei muutakaan toimintaa olisi. Asunnot sijaitsevat kiinteistöissä ja niihin kohdistuu erinäinen määrä lainsäädäntöä ja uudistuksia. Viimeisten vuosien osalla erityisesti energiatehokkuuteen ja ilmastoon vaikuttaviin asioihin liittyviin asioihin on tullut vaatimuksia.

Energiatodistukset ovat tulleet pakollisiksi kaikkiin asutokiinteistöihin ja jokaisen asukkaan on halutessaan saatava nähtäville oman kotitalonsa energiatodistukset. Lisäksi myyntitilanteessa energiatodistus tulee olla esitettävissä lain mukaan. Energiatodistus on hyvä esimerkki asiasta, jota säädelään lain avulla, mutta sen konkreettinen hyöty kiinteistönomistajalle tai asukkaalle on olematon. Asumisen rahoitus- ja kehittämiskeskus ARA valvoo myös energiatodistuksien olemassaoloa.

Kiinteistön hoidon näkökulmasta energia asettaa isoja haasteita tekemiseen. Asuntojen keski-ikä on monella vuokrataloyhtiöllä suuri, joten kohteet eivät ole mitenkään energiatehokkaiksi rakennettu. Vanhalla tekniikalla olevia kiinteistöjä on lähes mahdoton saada nykyisten vaatimusten mukaisiksi eikä siinä ole tuotos-panos ajatuksen kautta mitään järkeä. Isojen rakennusosien parantaminen, esimerkiksi ikkunoiden parantaminen, ei tule kiinteistön elinkaaren aikana tuottamaan energiataloudellisesti sitä, mitä parantaminen kustantaa. Tulee kuitenkin muistaa, että erilaisten energiatehokkuustoimenpiteiden vaikutus ei ole pelkästään yhtiötä palveleva, vaan usein tekemisen tarkoitus on parantaa asumisolosuhteita ja -viihtyisyyttä.

6 Strategian sisältö

Strategia on prosessi, jolla asetetaan askelmat oman toiminnan tulevaisuudelle. Yleensä yritysten strategiaa luotaessa laaditaan erilaisia malleja, joilla hahmotetaan kokonaisuutta ja menetelmiä johtaa strategiatyötä. Aholan mukaan strateginen ajattelu on jatkuvaa asiantilojen näkemistä, kokonaisuuksien hahmottamista ja tavoitteellista tulevaisuudenkuvien luomista ja arviointia sekä näiden kuvien muuttamista todeksi (Ahola, 1995, s.21).

Strategia on määritelty eri julkaisuissa eri tavoin. Henry Mintzberg määrittelee strategian viiden P:n kautta; plan (suunnitelma), ploy (juoni), pattern (toimintatapa), position (asema) ja perspective (näkemys). Mintzbergin mukaan suunnitelma on tietoinen ja etukäteen päätetty menettelytapa tulevan toiminnan suhteen ja sitä laajasti soveltaen. Juoni on yksi osa suunnitelmaa ja sen tarkoitus on luoda oikeat olosuhteet jonkin toisen suunnitelman toteuttamiselle. Koska strategia ei ole pelkästään suunnitelma, tulee se myös toteuttaa toiminnoissa yksittäisten toimintojen ketjussa. Asema määrittyy ympäristön mukaan ja voi muodostua suunnittelun, toimintatavan tai molempien mukaan. Asema-strategialla voidaan pyrkiä voittamaan kilpailija tai voidaan myös puhua yhteistyöstä eri toimijoiden kanssa. Näkemyksen määritelmä viittaa osuvasti strategian abstraktiin luonteeseen, sillä organisaation jäsenien on omattava sama näkemys toiminnan tavoitteista voidakseen toteuttaa yhteistä toimintakonseptia. (Mintzberg, 1996, s.10-17)

Sinisen meren strategia on konsepti, jonka ovat luoneet tutkijat W.Chan Kim ja Renee Mauborgne. Sinisen meren strategian ajatus on luoda tilanne, jossa kilpailua ei ole tai asemoidutaan sen yläpuolelle. Strategian suunnittelua sinisen meren strategiatyössä ohjaa omien vahvuuksien luominen yrityksen sisältä käsin ja kilpailutilanteesta irtautuminen näiden avulla. Punainen meri-ilmaisu kuvaa markkinoilla perinteisesti vallitsevaa kilpailutilannetta ja yritysten tapoja asemoitua siihen. (Kim, Mauborgne, 2006, s.22)

Punaisen meren strategiassa kilpaillaan olemassa olevassa kilpailutilanteessa, peitotaan kilpailijat, hyödynnetään olemassa olevaa kysyntää, tehdään valinta arvon ja kustannusten välillä sekä koordinoidaan koko toimitusjärjestelmä. Sinisen meren strategiassa luodaan uusi markkinatilanne, jossa ei ole kilpailua, tehdään kilpailusta merkityksetöntä, luodaan uutta kysyntää ja vallaetaan se itselle, vapaudutaan arvon ja kustannusten välisestä valintapakosta sekä koordinoidaan

koko toimintajärjestelmä varmistamaan differointi ja pienet kustannukset (Kim, Mauborgne, 2006, s.39).

Kaikkeen tekemiseen vaikuttaa megatrendit, joita ovat esimerkiksi digitalisaatio, kaupungistuminen, väestön ikääntyminen, ilmastonmuutos (Ritakallio, 2019, s. 11). Hämeenlinnan Asunnot Oy:n osalla vuokratalomaailmassa erityisesti alueellinen muuttoliike sekä kaupungistumisen vaikutukset näkyvät vahvasti asiakkaiden toiminnassa. Tämän takia pitää yrittää arvioida tulevaisuuden näkymiä ja miten pysytään kilpailussa mukana. Yhtiön ainoa tulonlähde on vuokratuotot, joten niiden väheneminen vaikuttaa ratkaisevasti kokonaisuuteen ja omaan tekemiseen.

Hämeenlinnan Asuntojen tekemisessä korostuu punaisen meren strategian perusteet. Hämeenlinnassa toimitaan olemassa olevassa kilpailutilanteessa tai pikemminkin kilpailutilanne on kiristymään päin. Tavoitteena on tehdä tuote houkuttelevammaksi ja sitä kautta tultaisiin haluttavammiksi kuin kilpailijat. Tarkoitus on myös hyödyntää olemassa olevaa kysyntää, sillä olemme alueen suurin toimija, joten siten tunnettavuus paikkakunnalla on hyvä ja monella on kokemuksia meidän kanssamme toimimisesta.

Oman yhtiön näkökulmasta on jatkuvasti seurattava paikallisesti kilpailijoiden toimintaa ja tekemistä, asukastytyväisyyskyselyn palautteita ja toiveita. Valtakunnallisesti ajatuksia nykytilasta ja tulevaisuudesta vaihdetaan kollegoiden kanssa jatkuvasti, koska samojen haasteiden kanssa ollaan tekemisissä ympäri maata.

Omassa yhtiössämme on pidetty vuoden 2019 strategian seurantakokous hallituksen kanssa. Strategiakokouksessa keskityttiin aluekehitykseen Hämeenlinnassa sekä koko valtakunnassa. Aluekehityksen ja tulevaisuus näkökulman osalta mukana oli ulkopuolinen konsultti, joka keskittyi väestönläikköisiin, ikääntymisen vaikutuksiin, maahanmuuton aiheuttamiin skenaarioihin sekä näiden vaikutuksista alueisiin yleisesti.

Vuoden 2018 alussa valmistunutta strategiaa peilasimme nykytilaan ja alueiden kehittymiseen sekä megatrendeihin yleisesti. Päätimme yhteisesti, että jatkossa tulemme kerran vuodessa käymään strategiaa yhteisesti lävitse ja katsomme miten konkreettisia ja relevantteja asiat ovat kunakin ajanjaksona. Prosesseja pyritään kehittämään sen suuntaiseksi, että pystyttäisiin kehittämään omaa tekemistä olemassa olevassa toimintaympäristössä mahdollisimman tehokkaasti.

7 Strategiaprosessi, visio ja implementointi

Strategiaprosessi on johdon työskentelyprosessi niiden strategioiden luomiseksi ja toimeenpanemiseksi, jotka kasvattavat yrityksen arvoa omistajien näkökulmasta ja ottavat huomioon myös muiden keskeisten sidosryhmien vaatimukset, tavoitteet ja rajoitteet. (Ahola, 1995, s.56). Koska arvio huomimisesta on aina epävarma ja täynnä muuttujia, strategian pohjaksi tulisi tehdä strategiaproessin aluksi monia eri skenaarioita. Nykytila tulee olla ensin selvitettyä ja nimenomaan oman alan tekemisen näkökulmasta on haettava esiin oleelliset asiat omasta toimintaympäristöstä.

Strategiaproessin elementit ovat strateginen analyysi, strategioiden kehittäminen ja valinta, strategioiden implementointi ja strategioiden seuranta (Ahola, 1995, s.54). Vaikein osa strategiaprosessia on oman kokemuksen mukaan strategian implementointi sekä työntekijöiden sitouttaminen siihen. Analysointivaiheessa tulee käydä läpi yrityksen nykytilaa, sen toimivia ja ei toimivia asioita, resursointia, ison kuvan hahmottamista, markkinoiden muutosta, kriittisiä osioita omassa tekemisessä sekä monia muita yhtiön toimintaan vaikuttavia asioita.

Omien kokemusten mukaan henkilökunnan mukana oleminen strategiaa aloitettaessa erilaisissa workshoppeissa tai vastaavissa on positiivinen asia. Henkilökunnalta on eri strategioiden aloituksissa saatu hyviä kommentteja nykytilaan ja kehittämiseen liittyen. Monesti esille nostetut asiat ovat johtaneet konkreettisiin toimenpiteisiin jokapäiväisessä tekemisessä. Mukana oleminen heti alussa luo myös avoimemman ilmapiirin yrityksen sisälle, sillä silloin työntekijöille muodostuu kuva, että heitä kuunnellaan. Usein henkilökunnalla on myös paras kuva siitä, miten asioita oikeasti tehdään ja missä osioissa on kehitettävää.

Strategiaproessin edetessä kartoitetaan tekemiseen eri vaihtoehtoja ja mietitään erilaisia skenaarioita. Lopuksi tulee päättää linjauksista, miten asioiden kanssa edetään ja sitä kautta strategiaa aletaan jalkauttamaan tekemiseen.

Aikaisemmin strategia luotiin useaksi vuodeksi eteenpäin ja sitä noudatettiin tiukasti ja tarkasti. Tänä päivänä strategian ytimeksi nousee prosessi, jolla strategiaa muodostetaan, uudistetaan ja toteutetaan jatkuvasti ottaen huomioon muuttuvassa ympäristössä tapahtuvat asiat (Ritakallio, 2019, s. 11).

Strategiatyön tulee olla jatkuvaa päämäärien ja keinojen tarkastelua. Saadun tiedon määrän ja laadun mukaan tulee arvioida uudelleen aiemmin laadittuja tavoitteita, strategioita, toimintasuunnitelmia ym. Tämä edellyttää, että strategiasta vastuussa olevat tiedostavat jatkuvasti sen hetkisen tilanteensa strategisen asemansa, tilan, päämääriensä, visioidensa ja strategioidensa suhteessa. (Ahola, 1995, s.183).

Ympäristö muuttuu digitalisaation ansiosta koko ajan kiihtyvällä tahdilla ja siksi erilaisten skenaarioiden jatkuva pohtiminen ja arvioiminen on tärkeää. Strategiaa tulee uskaltaa muuttaa, jos strategisissa valinnoissa on havaittu asioita, jotka eivät ole toimivia ja tuota niiden arvioitua ja toivotua lisäarvoa. Erilaisten mittareiden luominen strategian seurantaan ovat hyviä ja kertovat usein suhteellisen reaaliaikaisesti ja realistisesti eri valintojen toimivuudesta.

Oman yrityksen osalla muutos on vaikuttanut ja vaikuttaa suuresti tekemiseen. Kilpailijoiden tuleminen omalle markkina-alueelle on ollut iso tekijä käyttöasteiden laskussa. Kilpailutilanteen lisääntyminen sekä kilpailijoiden tuotteiden paremmuus haastavat omaa tekemistä vahvasti. Käyttöasteen aleneminen vähentää suoraan yhtiön tulovirtaa ja sitä myöden olemassa olevien kiinteistöjen kunnostamiseen jää vähemmän euroja. Tämä aiheuttaa sen, että mietinnässä on erilaisia vaihtoehtoja yhtiön tulevaisuuteen liittyen ja monet niistä ovat suhteellisen radikaaleja.

Aikaisemmin ei olla totuttu, että kiinteistöjä purettaisiin tai myytäisiin, koska tavoitteena on ollut enemmänkin kiinteistökannan kasvattaminen. Muuttunut markkinatilanne on aiheuttanut sen, että jatkossa järkevämpää on omistaa vähemmän mutta haluttavia ja hyväkuntoisia kohteita, kuin iso määrä vähemmän houkuttelevia kohteita. Kilpailijoiden suurimpana etuna tällä hetkellä on heidän kohteidensa sijainti, eli he ovat tehneet viimeisten vuosien aikana omia talojaan sijainnilisestisesti hyvillä paikoilla palveluiden lähetyville.

Strategiatyössä luodaan yleisesti missio tekemiselle. Missio on yrityksen olemassaolon syy ja toiminta-ajatus. Missio on latinankielen sana, joka tarkoittaa näkemistä, näkymää, näkemystä ja ennakointia. (Ammattijohtaja).

Strategiatyön yksi oleellinen osa on myös vision määrittäminen. Visio on yrityksen tulevaisuuden näkemys, joka antaa suunnan strategialle. Usein visio näkyy ja avataan yrityksissä mainonnan tai muun näkymisen välityksellä. Esimerkiksi Kone Oy:n visio on tarjota paras käyttäjäkokemus ja missiona tehdä kaupungeista parempia paikkoja. (Kone Oyj).

Strategisena tavoitteena nostetaan esille muutamia isompia kokonaisuuksia, joita tavoitellaan päivittäisessä tekemisessä. Koneella strategia tavoitteita ovat uskolliset asiakkaat, erinomainen työpaikka, markkinoita nopeampi kasvu, paras taloudellinen kehitys sekä kestävä kehityksen edelläkävijä. Koneen strategiakorttiin on nostettu myös neljä keinoa menestymiseen, jotka kuvaavat tarkemmin tavoitteiden pääsemiseen taustoja.

Hämeenlinnan Asuntojen strategiatyössä visiokeskustelu herätti kovasti ajatuksia hallituksessa. Keskusteluissa todettiin, että vision pitää olla kunnianhimoinen, mutta realistinen. ”Paras” jossain asiassa ei keskusteluiden mukaan kerro juuri mitään ja siksi se on visiota määriteltäessä huono adjektiivi. Yhden näkemyksen mukaan, jos parhaidella tarkoitetaan sitä, että yhtiöllä menee hyvin sekä omistajan näkökulmasta että taloudellisesti ja asukkaat ovat tyytyväisiä. Siitä johdettiin ensimmäinen mahdollinen visio; Hämeenlinnan Asuntoihin jonotetaan.

Hallituksen keskusteluissa edellä esitetty jonotus todettiin negatiiviseksi asiaksi, koska jonotus kaiken kaikkiaan miellettiin ikäväksi asiaksi ja toisaalta realismia tänä päivänä ei ole asuntojen jonotus juuri muualla kuin kasvukeskuksissa. Todettiin, että jos asuntoja joudutaan jonottamaan kertoo se asuntojen haluttavuudesta ja kiinnostavuudesta paljon ja olisi sen myötä positiivinen asia.

Seuraavana ideana visioksi nousi ”Hämeenlinnan Asunnot voi valita asukkaansa”. Tämä todettiin tilanteeksi, jota olisi hyvä tavoitella. Faktinen tilanne tänä päivänä on kuitenkin se, että asukkaaksi joudutaan valitsemaan lähes kuka tahansa hakija, jotta käyttöastetta saadaan mahdollisimman hyväksi.

Pitkien keskusteluiden ja pohdintojen jälkeen visioksi muodostui ”Hämeenlinnan Asunnot- tyytyväisen asukkaan valinta”. Strategian eri osa-alueiden osalta visiota puolsi se, että edellä mainitussa visiossa yhdistyy kaikki neljä toiminnallista osa-aluetta.

Ensimmäisenä osa-alueena haluttiin korostaa yhtiön nykytilaa ja omistajan tuomaa taustaa tekemiselle lauseella vuokra-asumisen vakavarainen ja luotettava edelläkävijä, jossa vuokrataloyhtiö on asukasta varten. Osa-alueen toiminnallisuuksia korostettaessa nostettiin esille, että prosessit ovat asiakaslähtöisiä sekä moderneja. Yhtiö on kasvuhakuinen ja kustannustehokas toimija sekä uusien palveluliiketoimintamuotojen ja vuokra-asumisen tukipalveluiden aktiivinen kokeilija ja kehittäjä. Lisäksi yhtiö on innostava ja houkutteleva osaavien ihmisten työpaikka.

Toisena osa-alueena tuotiin esille nykyaikaisuutta, jossa yhtiö on uusien ja innovatiivisten asumisratkaisujen kehittäjä. Yhtiö on kilpailukykyinen, kohtuuhintainen ja modernin asuntotarjonnan omaava toimija, jolla on hyväkuntoiset ja energiatehokkaat asunnot oikeissa paikoissa. Asunnot ovat muunneltavia ja erikokoisia elämän vaihtuviin tilanteisiin ja räätälöityä asumista olisi tarjolla erityisryhmille sekä kausiasujille.

Kolmantena osa-alueena nostettiin esille viihtyisä ja mukava asuminen ja asumisen sekä asumistaitojen aktiivinen kehittäjä. Yhtiössä annetaan opastusta hyvään vuokra-asumiseen sekä opastetaan ekologiseen ja energiatehokkaaseen asumiseen. Monipuoliset alustat ja joustavat osallistumisen muodot mahdollistavat monipuolisen asukastoiminnan.

Neljäntenä asiana toiminnalliseksi tavoitteeksi nousi houkutteleva vuokranantaja. Tavoitteena on saada tuotteet ajanmukaisiksi ja räätälöidyiksi sekä yhtiö kestävän kehityksen edelläkävijäksi vuokra-asumisessa. Hämeenlinnan Asunnot olisi aktiivinen ja näkyvä toimija kaikilla keskeisillä vuokra-asumisen foorumeilla positiivisen julkisuuskuvan ja laajan tunnettavuuden ansiosta.

Strategian implementointi eli jalkauttaminen arkeen on usein haastavin osa strategiatyötä. Oman kokemuksen mukaan strategian ottaminen päivittäiseen arkeen mukaan helpottaa jalkauttamista. Henkilökunnan mukana oleminen alusta saakka strategiatyötä tehtäessä sekä kuulluksi tuleminen auttavat strategian abstraktisuuden muuttumista konkreettisemmaksi.

Implementoinnissa on erityisen tärkeää avata kokonaisuutta henkilökunnalle ja esimerkkien kautta avata eri strategian osioita. Strategian osalle kannattaa tehdä tavoitetaulukko ja siinä jakaa isompia kokonaisuuksia pienemmiksi osiksi. Samalla eri osia kannattaa aikatauluttaa ja vastuuttaa, jolloin asioiden toteutus ja seuranta helpottuvat.

Jatkuvan strategiatyön mukaisesti tehtyä strategiaa ja sen konkretisointia tulee seurata laadittujen mittaristojen sekä pienempien välitavoitteiden kautta. Seurannan kautta itse toiminnasta saadaan jatkuvasti palautetta ja palautteen mukaisesti asioihin voidaan reagoida toiminnoissa, asiakkaissa tai muissa toimintaympäristössä tapahtuvissa muutoksissa.

Strategia on kaiken toiminnan avain ja sen takia strategiatyö on yrityksen kannalta erittäin tärkeä asia. Strategian tekemiseen kannattaa panostaa tosissaan ja erityisesti nykytilan kartoitus sekä avoimilla ajatuksilla kehittämistä vaativien asioiden tiedostaminen on tärkeää. Henkilökunnan, johdon sekä hallinnon on hyvä olla strategiaa laadittaessa mukana, jotta sen implementointi olisi

helpompaa ja oman näkemykseni mukaan sitä pidetään silloin tärkeämpänä. Liian usein kuulee ja olen itse kokenut, että strategia tehdään tekemisen ilosta ja pakosta ilman tavoitteellista päämäärää.

Hyvin ja laajasti laadittu strategia on yrityksen vahvuus. Lisäksi jos tehdään jatkuvaa strategia-työtä joustavalla tavoiteasetannalla ja jatkuvalla päätettyjen mittareiden seurannalla, kilpailutilanteessa ollaan vahvoilla.

8 Strategiatyön eteneminen

Syksyllä 2017 Hämeenlinnan Asuntojen hallitus päätti, että oli tarpeen laatia yhtiölle strategia. Aikaisemmin Hämeenlinnan Asunnoilla oli ollut vain suppeahko toimintasuunnitelma ja yhtiössä oli eletty, kuten aina ennenkin ilman kunnollista tulevaisuuden näkemystä. Ajankohta oli muutenkin sopiva strategian laatimiselle, sillä toimitusjohtaja oli vaihtunut elokuussa ja kunnallisvaalien myötä yhtiön hallitus oli uudistunut.

Santalaisen mukaan strateginen ajattelu ja reflektio on prosessi, jolla käynnistyttyään on valtava itseohjautuva voima. Ajatusprosessin ja reflektoinnin käynnistämiseksi Santalaisen mukaan voidaan mainita kuusi teemaa, joiden monipuolinen ja sitoumuksetta tapahtuva pohdinta auttaa alkuun ja avaa uusia näköaloja. Strategisen ajattelun avusteemoina voivat olla ympäristön tarjoamat mahdollisuudet, alustava visio ja strateginen aie, sidosryhmänäkökulma, joustavat resurssipanakset, aikaulottuvuus ja yrittäjyysnäkökulmat. (Santalainen, 68-69).

Yhtenä osana strategiatyötä oli selvittää perusasiat ja halut sekä mahdollisuudet. Resurssipohjan ymmärtämiseksi on tarpeen nähdä resurssit laajasti ja ne tulee jakaa eri osioihin; fyysiset resurssit, taloudelliset resurssit, organisatoriset ja henkilöresurssit sekä intellektuaalinen pääoma. (Santalainen 131-132).

Resurssien painoarvot olivat muodostuneet yhtiössä tietynlaisiksi ajansaatossa, mutta strategiatyön kuluessa ja asioita enemmän pohtiessa huomattiin, että resurssitarve eri resurssiosioissa ei vastannut olemassa olevia tarpeita. Esimerkiksi henkilöresurssien jakautuminen oli monissa tehtävissä virheellinen todelliseen tarpeeseen nähden ja taloudellisten resurssien osalla ei ollut huomioitu pitkän tähtäimen suunnittelua, joka oli aiheuttamassa taloudellisiin resursseihin isoa riskiä.

Strategiatyötä päätettiin lähteä työstämään ulkopuolisen strategiakonsultin johdolla. Konsultin valinnan jälkeen ensimmäisenä kartoitettiin hallituksen sekä henkilökunnan näkemys yhtiön nykytilasta.

Hallituksen ennakkokyselyssä hallituksen jäsenet tekivät itsearviointin hallitustyöskentelytaitoihinsa ja hallitukselta kysyttiin heidän omista toiveistaan, odotuksistaan, näkemyksistään hallitustyöskentelyä kohtaan sekä yhtiön kehittämiseen ja keskeisiin linjauksiin liittyen.

Henkilökunnan näkökulmaa strategiatyöhön kyseltiin kehittämisaamupäivässä. Kehittämistilaisuudessa selvitettiin henkilökunnalle strategian tarkoitus sekä se, miten strategia ja toiminnalliset tavoitteet eroavat toisistaan. Yhtiön strategia toimii käytännön tekemisen ohjenuorana. Kehittämispäivässä henkilökuntaa osallistettiin aktiivisesti eri osa-alueiden tulevaisuuden näkemysten ja toiveiden mietinnässä. Näillä ajatuksilla kartoitettiin operatiiviselta puolelta yhtiön tekemistä, jotta varsinaisessa strategian laadinnassa esille tulleita asioita voitiin pohtia realistisuuteen perustuen.

Hallitukselle pidettiin vielä ennen varsinaista strategiaseminaaria koulutusiltapäivä, jotta hallitukselle tulisi selkeäksi rooli yhtiön strategisena johtajana toimimisesta. Koulutuksessa käytiin läpi hyvän hallitustyöskentelyn periaatteet, hallituksen tehtävät, vastuut ja oikeudet painotetusti strategisen johtamisen näkökulmasta. Koulutuksessa käytiin läpi myös ennakkoon tehdyn hallituksen itsearviointin tuloksia ja toiveissa esitettyjä kehittämiskohteita. Erityisesti painotettiin hallitustyöskentelyn ja operatiivisen tekemisen roolituksia, sillä puolet hallituksen jäsenistä asui Hämeenlinnan Asuntojen asunnoissa.

Varsinainen strategiaseminaari pidettiin yön yli kestäväenä matkana ja sen yhtenä tarkoituksena oli tutustua ja tutustuttaa hallitus sekä toimitusjohtaja toisiinsa hiukan vapaammissa merkeissä. Strategiaseminaarissa hallitus työsti henkilökunnan kehittämistilaisuudessa sekä omissa itsearvioinneissa esiin nousseita asioita ja niitä hyödynnettiin strategian laadinnassa.

Yhtiön toimintaympäristön kartoitus nyt ja tulevaisuudessa toimi pohjana virittäytymisessä itse strategian laadintaan. Perinteisen SWOT-analyysin avulla hahmoteltiin nykytilaa ja tulevaisuutta sekä pyrittiin haastamaan omia ajatuksia uusilla näkemyksillä. Strategiapäiviin lähtiessä sovittiin, että ei-sanan käyttö olisi kiellettyä, jottei mitään asioita tyrmättäisi vain omien pinttyneiden ajatusten takia.

SWOT toimi hyvänä pohjana päiville ja siitä tuli esille monia asioita, joilla olemassa olevia vahvuuksia vahvistettaisiin ja kehitettäisiin lisää, kuinka heikkouksia eliminoidaisiin tai ainakin minimoitaisiin. Mahdollisuuksien kääntäminen tulevaisuuden vahvuuksiksi ja uhkakuvien kääntäminen mahdollisuuksiksi ja niihin varautumisiin keskityttiin myös aktiivisesti. Yhtiön riskien näkökulmasta edellä mainittujen asioiden pohtiminen on ensiarvoisen tärkeää, jotta yllätysten mahdollisuudet vähenisivät mahdollisimman minimiin.

Strategiaseminaarissa määriteltiin strategiset päämäärät, jotka ohjaavat kaikkea toimintaa ja tekemistä yhtiössä. Näiden pohjalta laadittiin toiminnalliset tavoitteet ja arviointikriteerit, jolla strategia saataisiin jalkautettua operatiiviseen toimintaan.

Seminaarin jälkeen konsultti työsti strategian esitettävään muotoon ja toimitusjohtaja laati toiminnallisista tavoitteista taulukon, johon määriteltiin lisäksi vastuutaho eri tekemisille sekä arviointikriteerit tavoitteiden onnistumisille. Hallitus hyväksyi strategian loppuvuodesta 2017 ja sen jälkeen se meni konsernin hyväksyttäväksi. Hämeenlinnan kaupunginhallitus hyväksyi strategian tammikuussa 2018, jonka jälkeen strategia on otettu yhtiössä käytäntöön toimintaa ohjaamaan.

Yhtiössä on päätetty, että vuosittain tarkastellaan strategian sisältöä ja mietitään uudelleen ovatko suunnitellut painopisteet edelleen oikeita ja ajankohtaisia. Jatkuva strategiatyö on soveltuvampaa tämän päivän yritysten päämäärien saavuttamisessa, kuin muutaman vuoden välein tehtävä ja eräällä tavalla kankeampi strategiatyö. Maailma muuttuu jatkuvasti kiihtyvämällä tahdilla ja se vaatii lähes kaikenlaisten yritysten osalta muuntautumiskykyä.

Vuokratalomaailmassa yleiset megatrendit ja elinkeinoelämän muutokset vaikuttavat vahvasti eri alueiden kehittymiseen. Suomessa vain muutamissa isommissa keskuksissa muuttovoitto on jatkuvaa, mutta suuressa osassa maata haasteena on muuttotappio. Asiaa tulee tarkastella kuitenkin alueittain makro- ja mikronäkökulmasta. Hämeenlinnan osalla kantakaupungin nettomuutto on positiivista, mutta pitäjien (Renko, Hauho, Lammi ja Tuulos) asukasmäärä on vähenevä ja samoin yhtiön siellä sijaitsevien vuokra-asuntojen asukasmäärät.

9 Markkinat ja näkymät

Strategian oltua voimassa vajaan kaksi vuotta on huomattu, että päätös jatkuvasta strategia-työstä oli kannatettava asia. Vuokra-asuminen on isojen murrosten edessä monessakin suhteessa ja Hämeenlinna alueena on monien haasteiden edessä.

Hämeenlinnan ja koko kanta-Hämeen asukasmäärä on vähenemässä. Huoltosuhde seutukunnalla on heikko eli kuolleiden suhde syntyvyyteen on suuri, kuten koko maassa muutenkin. Syntyvyyden lasku, väestön vanheneminen ja poispäin suuntautuva muuttoliike nostavat huoltosuhteen erittäin korkealle tasolle väestöltään vähenevissä kunnissa, joihin Hämeenlinnakin kuuluu. Työpaikkoja ei ole syntynyt Hämeenlinnaan juurikaan ja siten ei myöskään työperäistä muuttoa. (Hämeen liitto).

Hämeenlinnassa kilpailutilanne asuntomarkkinoilla on ollut myös haastava 2010-luvun alusta lähtien. Uutta asuntokantaa on rakennettu koko ajan keskustan välittömään läheisyyteen ja suurin osa valmistuneista asunnoista on vuokra-asuntoja. Vaikka uusien asuntojen neliövuokrat ovat keskimäärin korkeampia kuin Hämeenlinnan Asunnoilla, niiden huonejako ja kokonaisala vastaavat enemmän nykyasumisen vaatimuksia. Hämeenlinnan Asuntojen esteettömien asuntojen määrä on suhteessa liian pieni kysyntään nähden ja sillä on suuri vaikutus hissittömien kohteiden kysyntään. Uusissa kohteissa esteettömyys on otettu huomioon jo rakennettaessa rakennusmääräysten niitä vaatiessa.

Hämeenlinnan Asuntojen kiinteistöt on rakennettu pääosin 1970-1980 luvuilla ja koko kiinteistömassan keskimääräinen valmistumisajankohta on maaliskuu 1983. Korjausvelka kiinteistöissä alkaa olla korkealla tasolla ja sen takia on jokaista kohdetta tarkasteltava laaja-alaisemmin. 1970 ja 1980-luvuilla rakennettiin paljon isoja perheasuntoja sen hetkisen tarpeen mukaan. Nyt nämä asunnot ovat turhan isoja ja siten asukkaat joutuvat usein maksamaan vuokraa tarpeettomista neliöistä.

Sijainnillisesti Hämeenlinnan Asuntojen kiinteistökanta sijoittuu pitkälti lähiöihin, eikä keskustassa tai sen välittömässä läheisyydessä ole tarjontaa. Tänä päivänä ihmiset haluavat muuttaa

enenevässä määrin lähelle keskustoja palveluiden välittömään läheisyyteen. Tähän kysyntään Hämeenlinnassa on vastannut kilpailevien tahojen rakennuskanta. Lisäksi kilpailijoiden asunnot ovat kooltansa sellaisia, jotka vastaavat tämän päivän markkinan tarpeita.

Tulevaisuutta ennustettaessa Hämeenlinnan asukasmäärän oletetaan kasvavan kaupunkistrategian näkökulmasta. Toisaalta tutustuen eri kaupunkien ja kuntien strategioihin lähes poikkeuksetta kaikkialla odotetaan jonkinlaista kasvua ja se on ristiriidassa väestöennusteisiin.

Tulevaisuudessa kotitalouksien sijoittumisessa ja asuinpaikan valinnan taustalla vaikuttavat monet tekijät. Keskeisimpiä niistä ovat ympäristön viihtyisyys, saavutettavuus ja asunnon koko. (Pellervon taloustutkimus).

Tiivistyviä asumisympäristöjä ja asuntoja suunniteltaessa ja rakennettaessa on tunnettava ja ymmärrettävä asukkaita sekä heidän toiveitaan ja tarpeitaan yhä paremmin. Yksilöillä ja perheillä on erilaisia asumispreferenssejä eli mieltymyksiä eri asumisvaihtoehtojen välillä. Asumiseen liittyviä preferenssejä voidaan yrittää selvittää monella eri tavalla, ja aikaisempiin asumispreferenssejä tarkasteleviin selvityksiin liittyykin merkittäviä rajoitteita. Asumispreferenssejä kartoittavissa kyselyissä on harvoin kiinnitetty huomiota taloudellisiin resursseihin tai palvelujen ja työpaikkojen läheisyyteen. Kyselyihin liittyvien rajoitteiden takia joudutaan käytännössä tekemään valintoja asumiseen liittyvien toiveiden välillä. Lisäksi asumispreferenssien tutkimista puoltaa se, että tällä hetkellä monella kaupunkiseudulla asuntojen suunnittelussa ja tuottamisessa tehdään massatuotantoa, mikä ei välttämättä vastaa asukkaiden preferenssejä (Pellervon taloustutkimus).

Samaisen Pellervon taloustutkimuksen mukaan asumistoiveiden perusteella kaupunkilaisista tunnistetaan neljä erilaista asukasprofiilia. Hintatietoisia omistusasujia on puolet, viherkaupungin pientaloasujia 24 prosenttia, urbaaneja kaupunkilaisia 15 prosenttia ja loput moderneja viherkaupunkilaisia. (Pellervon taloustutkimus).

Urbaaneihin kaupunkilaisiin kuuluvat viihtyvät vilkkaassa kaupunkimaisessa ympäristössä ja heille riittää luonnoksi lähipuisto. Ryhmä suosi vuokra-asumista sen tuoman joustavuuden vuoksi ja asuntolainen otto koettiin sitovan liikaa. (Pellervon taloustutkimus).

10 Strateginen asema markkinoilla

Hämeenlinna Asunnot on suurin vuokra-asumista tarjoava taho Hämeenlinnassa. Asuntoja yhtiöllä on noin 2400 ja niissä asuu reilu 3300 asukasta. Noin viisi prosenttia Hämeenlinnalaisia asuu yhtiön asunnoissa.

Hämeenlinnan Asunnot teetätti Pajakon Oy:llä keväällä 2018 markkinatutkimuksen strategian tueksi. Markkinatutkimuksen tarkoitus oli varmistaa omia näkemyksiä alueen markkinoista sekä samaan aikaan tehdyllä asukaspaneelilla selvittää, mitkä asiat vaikuttavat asunnon hankintaan ja alueiden viihtyisyyteen.

Markkinatutkimuksen mukaan tutkimukseen vastanneet vuokra-asumista tarjoavat tahot arvioivat yrityksen tilannetta tutkimusta seuraavaa 12 kuukautta silmällä pitäen. Näkemykset yritysten suhtautumisesta suhdanteiden kehittymiseen jakautuivat suhteellisen tasaisesti. Noin kolmannes oli sitä mieltä, että suhdanteet parantuvat hieman, kolmanneksen mielestä pysyvät ennallaan ja loppujen mielestä heikentyvät hieman. (Pajakon).

Yhteistyön lisäämistä muiden yritysten kanssa ja verkostoitumalla pidettiin todennäköisimpänä kasvukeinona. Myynnin ja markkinoinnin lisäämistä sekä uusien kiinteistöjen rakentamista sekä palveluiden kehittämistä pidettiin myös vaihtoehtoisena kasvukeinona. (Pajakon).

Tutkimuksen mukaan vuokra-asuntotarjonnan arvioitiin lisääntyvän vastaajista 40 % mukaan, pysyvän ennallaan 30 % mukaan ja vähenevän jonkin verran 30 % mukaan. Käyttöasteen osalta puolet vastaajista oli sitä mieltä, että tutkimusta seuraavan vuoden aikana käyttöaste heikkenee jonkin verran ja 40 % arvioi käyttöasteen paranevan jonkin verran. Erityisesti keskisuurten asuntojen osalta tutkimukseen vastanneet arvioivat, että markkinavuokrat laskevat hiukan tulevissa vuokrasopimuksissa ja ainoastaan pienten asuntojen osalla vuokrien uskottiin nousevan. (Pajakon).

11 Strategiset valinnat

Strategiatyön ja markkinatutkimuksen näkemysten perusteella Hämeenlinnan Asunnot päätti selvittää koko kiinteistökannan osalta, mitä jatkotoimenpiteitä olisi yhtiön näkökulmasta järkevintä tehdä. Selvitystyö jaoteltiin tekniseen ja taloudelliseen osioon.

Yhtiössä tehtiin tekninen kartoitus ja ARA-salkutus, joilla selvitettiin jokaisen kohteen osalta käyttöaste, sijainti (makro ja mikro), houkuttelevuus, kunto, korjausvelka sekä taloudellinen tilanne. Kohteiden läpikäynnin jälkeen tekninen henkilöstö esitti kohteita, joissa korjaustarve on suurin ja sijainti houkuttelevuuden näkökulmasta huono. Edellä esitettyjen selvitysten jälkeen hallitukselle esitettiin, että kaksi kohdetta puretaan, yhdelle kohteelle tehdään purkavasaneeraus ja viisi kohdetta myydään.

Hallitus teki päätöksen esityksen mukaisesti ja sen jälkeen aloitettiin ensimmäisten kohteiden osalta myynnin valmistelu. Purkujen toteutus on ajankohtaista myöhemmin, mutta kyseisiin kohteisiin tehdään vain ylläpitäviä toimenpiteitä.

Yhtiön strategiaan on kirjattu, että yhtiöllä on positiivinen julkisuuskuva ja laaja tunnettuus. Tämä edellyttää, että kiinteistöt sekä niissä olevat huoneistot ovat ajanmukaisessa kunnossa. Yleisiin alueisiin ja pihoihin on päätetty satsata, sillä ne ovat aina ensimmäiset kosketukset yhtiöön uusien asukkaiden tullessa tutustumaan kohteisiin ja siksi ensiarvoisen tärkeitä asioita.

Strategiaan on kirjattu myös, että kiinteistönhuolto- ja isännöintitoiminta on laadultaan kiitettävää. Ne ovat yhtä lailla tärkeitä asioita ja yhtiön käyntikortteja asukkaiden suuntaan, kuten yleiset alueet ja pihatkin. Jotta kiitettävyyteen päästään, on työntekijöiden palvelukuvauksia täytynyt tarkentaa ja tehtäviä muutoinkin selkeyttää. Aikaisemmin monet henkilöt tekivät samoja asioita ristiin ja sen takia laatutaso ja vaatimustaso toimijoiden suuntaan ei ollut tasapuolinen. Strategiatyön yhteydessä päätettiin lisätä myös asumisneuvonnan resurssia ja sen kautta uskottiin saata- van positiivista julkisuuskuvaakin sekä ennakointia asumisen ongelmiin.

12 Strategiatyön mittaaminen

Strategiatyön yhtenä tuloksena oli vuosisuunnitelma käytännön toiminnan tavoitteiden mittaamiselle. Excel-taulukkoon merkittiin eri osa-alueiden toiminnallisia asioita ja niille tavoitetasot, vastuuhenkilöt ja miten niitä raportoidaan hallitukselle. Strategiaa tukevan johtamis- ja organisaatiomallin toteutumista on helpohko arvioida, jos mallit ja niiden toteutustapa on kuvattu strategiatyössä riittävän tarkasti (Kehusmaa, 188).

Ensimmäistä kertaa tehtäessä listaan nostettiin henkilökunnan kehittämispäivässä ja hallituksen strategiaseminaarissa nousseita asioita. Mittariston luominen tavoiteaikatauluineen tehtiin suhteellisen nopeasti eikä kaikkea osattu huomioida riittävällä realiteetilla.

Asukastyytyväisyyskyselyt ovat tärkeimpiä mittareita oman tekemisen mittaamiseen. Asukastyytyväisyyskysely on tehty kolmena viimeisenä vuotena ja niiden tuloksissa nousseita asioita on nostettu prioriteettilistan kärkeen omassa tekemisessä.

Useat tutkimukset ja käytännön kokemukset osoittavat, että jo se, että jotakin asiaa ryhdytään seuraamaan ja mittaamaan saa aikaan muutoksia parempaan suuntaan. Vaikka nykyään seurannassa painottuu enemmän ohjausnäkökulma, myös valvonnalla sinänsä on oma roolinsa. Väitetään V.I. Leninin aikanaan sanoneen: luottamus hyvä, kontrolli parempi. Yrityksen kulttuurin kehitysvaiheesta riippuu, missä seurannan näkökulmassa on painopiste. Mutta lienee selvää, että jos yrityksessä työskentelevä henkilö tietää, että hänen toimintansa tuloksia seurataan joillakin mittareilla, se vaikuttaa tuloksiin (Mobulcon).

13 Laadulliset tavoitteet

Yhtiössä on kehitetty olemassa olevan kiinteistökannan osalle tiettyjä tavoitetasoja, joissa määritellään tavoitetilat kiinteistöjen laadullisille vaatimuksille. Huoneistoille on laadittu huonekortit, joissa on määritelty eri rakennusosien materiaalit, värit sekä muita ohjeita urakoitsijoille. Tulevaisuuden tavoitteena on, että huonekorttien pohjalta urakoitsijat voisivat antaa budjettihinnat eri kokoisille asunnoille ja kilpailutus tehtäisiin sen mukaan.

Kiinteistönhoito on yhtiössä kilpailutettu viimeksi 2014 ja nyt on alettu valmistelevaan tulevaa kilpailutusta. Olemassa olevassa kiinteistönhoitosopimuksessa on vain yleisiä laatuvaatimuksia työlle. Työnkuvaukset perustuvat huoltokirjassa oleviin selostuksiin eri työvaiheille, mutta niiden valvonnassa on ollut puutteita. Tämä on selkeästi tuonut tekijäkuntaan olotilan ja kuvitelman, että vähemmälläkin selviää ja se riittää.

Kiinteistönhoito on yksi oleellisimpia osia yhtiön toiminnassa ja sen takia siihen on alettu kiinnittää enenevässä määrin huomiota. Yhtiössä on otettu käyttöön kuukausittaiset huoltopalaverit, jossa käydään läpi edellisen kuukauden tekemisistä tulleet palautteet ja miten niiden suhteen tulee toimia jatkossa.

Asukaspalautteiden ja asukastyytyväisyyskyselyn mukaan ulkoalueiden sekä yleisten tilojen kunnossa sekä siisteydessä olisi erityistä parannettavaa. Edellä mainitut ovat yhtiölle eräänlaisia käyntikortteja ja siksi panostusta niiden tekemiseen tullaan painottamaan entisestään.

14 Johtamisprosessi ja niiden kehittäminen

Oman tiimin eli johtoryhmän toiminta on vasta alkamassa Hämeenlinnan Asunnoilla. Yhteinen päämäärä on varmasti selkeä ja kirkas kaikille johtoryhmän jäsenille, mutta resurssien tehokkaan kohdentamisen osalla on vielä paljon tekemistä. Erityisesti omien töiden suunnittelu ja ison kuvan noteeraaminen ovat ensisijaisen tärkeitä asioita asian parantamiseksi. (Salminen, 2017, 66).

Salmisen mukaisessa sitoutumisessa ja yhteisvastuussa tiimistä sekä sen tuloksista on myös parannettavaa. Tässäkin osassa erityisen tärkeää olisi saada suunnittelu paremmalle tasolle ja siten töiden suuntautuminen oikeisiin tekemisiin paremmaksi. Liian paljon sotkeudutaan entisiin töihin, eikä osata tai uskalleta antaa vastuuta niiden töiden uusille vastuullisille.

Hyvän yhteishengen ja jokaisen erityisosaamisen täysimääräinen hyödyntäminen on asia, jota tulee vielä kartoittaa, ja miettiä mikä on järkevää toteuttaa omana tekemisenä. Usein tuntuu siltä, että ollaan innokkaasti tekemässä vähän kaikkea, vaikkei kokonaisosaaminen ole kunnossa ja ulkopuolinen tekijä voisi olla siten resurssiviisaampi vaihtoehto.

Palautteen antaminen on yksi asia, joka tullaan huomioimaan johtoryhmän kouluttautumisessa tarkasti. Avoin ja rehellinen palaute on oikeutettua ja sen tulee kohdentua oikeaan tekemiseen eikä henkilökohtaisuuksiin. Palautteen antaminen samoin kuin sen saaminen ovat asioita, joita tulee opetella nykyisessä työyhteisössä. Sellaiseen ei olla totuttu ja siten se otetaan usein negatiivisena eikä rakentavana asiana.

Hämeenlinnan Asuntojen johtoryhmässä jäsenten välinen tasa-arvo on asia, jota toimitusjohtaja on korostanut koko johtoryhmätyöskentelyn ajan. Johtoryhmä on kuitenkin tiimi, joka vastaa yhtiön ylemmän tason toiminnoista eri sektoreittain ja sen kehittäminen on yksi avainasioita tulevaisuudessa. Tietojen ja tehtävien jakaminen on myös osa riskienhallintaa, sillä silloin ei asioiden pitäisi olla niin paljon kiinni yksilöstä.

Johtoryhmän osalle järjestettiin koulutusta kokeneen johtoryhmäkouluttajan toimesta. Tarkoituksena oli rakentaa johtoryhmästä tulevaisuuteen katsova tiimi, jonka toimesta yhtiö pärjää Hämeenlinnan vuokratalomarkkinoilla jatkossakin.

Positiivinen asenne tekemiseen ja kaikkeen uuteen on tärkeää kehittymisen kannalta. Innostaminen ei aina ole helppoa, koska muutos aiheuttaa toisissa paineita ja toisille se on kehittymisen edellytys. Kouluttautumisen yhtenä tarkoituksena oli tiedostaa jokaiselle johtoryhmän jäsenelle oma tärkeä roolinsa työyhteisössä. Tärkeän roolin kautta jokainen on esimerkkinä työyhteisön muille henkilöille.

Johtoryhmässä tulee jokaisen arvostaa toisten erilaisuuksia. Hämeenlinnan Asuntojen johtoryhmän vahvuus on viisi erilaista persoonaa yhdistettynä viiteen erilaiseen vahvuuteen työelämän eri osa-alueilla. Erilaisuuden arvostaminen auttaa jokaista muodostamaan mahdollisimman hyvän ison kuvan yhtiön tulevaisuuteen sekä päivittäiseen tekemiseen liittyen.

Johtoryhmäkoulutuksessa käytiin läpi johtoryhmän asemaa työyhteisössä sekä sen tehtäviä ja mahdollisia karikoita. Yhdessä pohdittiin myös johtoryhmän roolia menestyksen tekijänä sekä suunnittelun tärkeyttä kaikessa kehittämisessä.

Johtoryhmäkoulutuksen aluksi kouluttaja haastatteli kaikki johtoryhmän jäsenet kahdenkeskisesti. Johtoryhmätyöskentely todettiin tärkeäksi ja yhdeksi johtamisprosessin ydinasiaksi. Vaikka johtoryhmätyöskentely on uusi asia yhtiössä, keskusteluilmapiiri koettiin avoimeksi ja monia asioita siellä on edistetty päätöksentekoon saakka.

Johtoryhmä koettiin tärkeäksi ryhmäksi eri asioista keskusteltaessa sekä henkilöiden erilaisten roolien kautta. Ryhmän sisällä havaittiin olevan pohdiskelijoita, kannan ottajia, järjen ääniä sekä innovaattoreita. Toimitusjohtaja tuo hallituksen kokouksissa johtoryhmän asioita hallituksen tietoon ja nostaa siellä nousseita asioita tarvittaessa päätöksentekoon.

Hallituksen puheenjohtajat pitävät toimitusjohtajalle vuosittain kehityskeskustelun, jossa käydään keskustelua menneen vuoden tapahtumista, asetetaan tavoitteita tulevalle vuodelle ja keskustellaan toimitusjohtajan jaksamisesta. Kehityskeskustelusta tehdään koonti koko hallitukselle. Puheenjohtaja tekee vuosittain samoihin aikoihin hallitukselle kyselyn yhtiön tilanteeseen sekä toimitusjohtajan tekemisiin liittyen. Nämä kyselyt ja haastattelu ovat tärkeitä johtamisen laadullisen seurantaan liittyviä asioita.

Tiimin johtaminen Hämeenlinnan Asunnoilla on vielä kehitteillä, mutta tavoitteena on palapeliorganisaatio, jossa hyödynnetään jokaisen yksilön yksilöllistä osaamista, mielenkiinnon kohteita ja kokemushistorian tehokkaampaa hyödyntämistä.

Tehtävien jakaminen ensin luotujen toimenkuvien mukaisilla tehtävillä tuo usein sen, että työntekijänpotentialia rajataan toimenkuvalla pois käytöstä samalla, kun hänet velvoitetaan tekemään tehtäviä, joita joku muu tekisi mieluummin, taitavammin ja suuremmalla toimintaenergialla. Hämeenlinnan Asunnoilla tiimien rakentaminen on vasta perustamis- tai oppimisvaiheessa.

Monella osa-alueella, kuten johtoryhmässä aloitetaan kehitysprosessi, jonka aikana on tarkoitus ulkopuolisen ohjaajan avustuksella opetella yhdessä tiimitoimintaa. Tällöin ihmiset oppivat tuntemaan muut tiimin jäsenet, ymmärtävät oman roolinsa tiimissä sekä syventävät yhteistä näkemystä tiimin päämääristä ja tavoitteista (Salminen, 2017, 51).

Johtoryhmän tulevaisuudessa kouluttautumisessa pääpaino on yhteisten päämäärien sekä tavoitteiden, yhteisten sitoumuksien, toiminnan suunnan ja ulkopuolisten tahojen odotusten luominen. Asiakaspalvelutiimi toimii jo Salmisen mukaisesti oppimisvaiheessa. Tiimi kehittyy vauhdikkaasti ja jäsenet alkavat syventää yhteistä käsitystä tiimin tavoitteista. Tiimi ymmärtää, että tiimivoima syntyy yhteistyöstä. Oppimisvaihe on otollinen yhdessä oppimiseen ja uusien toimintamallien omaksumiseen.

Omassa johtamisessani johdan tiimiä vastuuttamalla eri osa-alueiden vetäjiä ja tukemalla sekä kannustamalla heitä toimimaan yhtiön kannalta oikeiden ratkaisuiden suuntaan. Isona asiana ja muutosjohtamisen haasteena Hämeenlinnan Asunnoilla on ollut avoimuuden puuttuminen ja lockerituneet toimenkuvat. Muutosvastarinta on ollut suhteellisen vahvaa uusien toimintatapojen käytäntöön ottamisessa, mutta onneksi suurin osa työntekijöistä ovat sopeutuneet muuttuneeseen tilanteeseen, ja sen myötä muutoksen vastustajat jääneet vähemmistöön.

Tiimien kehittämisessä työ on vasta alussa Hämeenlinnan Asunnoilla. Matka huipputiimien tehokkuuteen on pitkä, mutta tavoitteellisella ja suunnitelmallisella työllä se tulee varmasti onnistumaan. Parin vuoden aikana on tullut huomattua, että työntekijöiden osaamisen resursointi ei ole suuntautunut täysin oikeisiin tehtäviin ja sen myötä tehtäviä on jouduttu muuttamaan. Työpäikälle on luotava pelisääntöjä toiminnan kehittämiseksi ja vastuuttamisen käytänteisiin. Salmisen luettelemia hyvän tiimin jäsenen ominaisuuksia tullaan nostamaan tietoisuuteen ja sen kautta niitä on tarkoitus kehittää päämääränä yhteinen hyvä.

Strategisessa johtamisessa korostuu pitkäjänteinen henkilöstövoimavarojen suunnittelu, jonka lähtökohdan ja perustan muodostavat organisaation visio, strategia ja arvot. Strategisen henki-

löstöjohtamisen tavoitteena on sekä organisaation tuloksellisuuden ja kilpailukyvyn että työelämän laadun samanaikainen toteutuminen. Henkilöstöstrategiassa määritellään henkilöstöön kohdistuvat määrälliset ja rakenteelliset sekä osaamiseen ja työhyvinvointiin liittyvät tavoitteet. Strategian määrittelyssä otetaan huomioon myös organisaation taloudelliset resurssit. Strategisen henkilöstösuunnittelun tavoitteena on tunnistaa henkilöstön vahvuudet ja kehittämiskohteet sekä toimintaympäristön muutoksiin kytkeytyvät mahdollisuudet ja uhat. Tavoitteena on tunnistaa myös organisaation piilevä osaaminen ja vielä hyödyntämätön potentiaali. Henkilöstöstrategiassa otetaan kantaa myös siihen, miten organisaatiossa edistetään vuoropuhelua ja arvo-orientoitunutta toimintaa. Kaikki nämä tekijät linjaavat henkilöstöstrategiassa tehtäviä valintoja ja asettavat yleiset puitteet strategiaprosessille (Viitala, 2013, 8).

15 Työntekijät ja kehityskeskustelut

Työntekijöille pidetään vuosittain kehityskeskustelut. Kehityskeskusteluissa keskustellaan yleisesti, miten työntekijät kokevat edellisen vuoden tehtävien onnistumiset, miten yhteistyö työyhteisössä ja johdon kanssa toimii sekä asetetaan tavoitteita seuraavalle vuodelle. Kehityskeskusteluissa yhtiö asettaa tavoitteet työntekijöille yhteisesti ja yhdessä työntekijöiden kanssa, sekä sovitetaan yhtiölle tavoitteita tekemiseen. Yhtiön tavoitteet voivat liittyä yhtiön osallistumiseen työntekijöiden ammatilliseen kehittämiseen tai työpaikalle liittyviin olosuhteisiin tai prosesseihin.

Aikaisemman toimitusjohtajan aikaan säännöllisiä kehityskeskusteluita ei oltu pidetty. Työntekijöistä suurin osa kokee kehityskeskusteluiden olevan hyvä lisä työnantajan kuuntelulle ja työntekijöiden kuulluksi tulemisille. Salmisen mukaan huipputiimissä osaamisen kehittämisen vastuu on tiimin jäsenillä, vaikka toki työnantajallakin on oma vastuunsa järjestää ammatillista koulutusta.

Kehityskeskusteluihin jokainen työntekijä valmistautuu etukäteen ja tärkeimpänä etukäteen mietittävänä asiana on miettiä viisi tärkeintä työtehtävää omassa työnkuvassaan. Keskustelussa käydään läpi omien tehtävien onnistumiset edellisen kehityskeskustelun jälkeen ja mikä onnistumisiin on auttanut. Positiivinen lähestyminen kaikkiin tekemisiin on oman kokemuksen mukaan asioita edistävä lähestymistapa keskusteluun sekä muutenkin kaikkeen tekemiseen.

Kahdenkeskisissä keskusteluissa työilmapiirin ja työhyvinvoinnin läpikäynti on tuonut esimiehen tietoon paljon asioita, mitkä eivät normaalissa arjessa välttämättä tulisi esille. Luottamuksen saaminen keskusteluissa on tärkeää ja keskusteluissa esiin tulleiden asioiden eteenpäin saattaminen lisää luottamusta edelleen esimiehen tekemisiin.

Kehityskeskusteluissa työntekijöiltä kysytään kommentteja ja palautetta esimiestyöstä. Luottamuksen lisääntyminen vuosien kuluessa on lisännyt avoimuutta ja palautteet ovat olleet selvästi suurempia. Esimies pystyy palautteiden perusteella miettimään palautteiden laatua ja miten esiin tulleita asioita mahdollisesti tulee muuttaa tai kehittää jatkossa.

Kehityskeskusteluissa jokainen työntekijä arvioi oman työn ajankäyttöä vaadittuihin työtehtäviin sekä omien taitojen kehittämisen tarpeita. Työelämä muuttuu todella nopealla tahdilla jatkuvasti ja siksi oman ammattitaidon kehittämisessä on oltava jatkuvasti aktiivinen.

Hämeenlinnan Asuntojen henkilökunta on suhteellisen erikoistunutta, mutta henkilökunnan työtehtävät eivät ole juurikaan päällekkäisiä. Tämä johtaa siihen, että jokaisella on vastuu omasta tekemisestään sekä omien työtehtävien kehittämisessä. Tässä auttaa oikeanlainen asenne työntekestä kohtaan sekä kokemus yleisesti. Lisäksi tiimien kehittäminen ja työyhteisön kehittäminen yleensäkin on asia, joka on erittäin tärkeää.

16 Vuosikellot

Hämeenlinnan Asunnoille on laadittu muutaman vuoden ajan vuosikelloja vuotuisten toimintojen suunnitteluun ja päämäärien esittämiseen. Vuosikello on otettu käyttöön myös hallituksen toiminnassa.

Vuosikello auttaa rytmittämään isoimpia toimintoja ja tapahtumia. Eri toimintojen vuosikellojen yhdistämisellä tulee kokonaisuudelle hyvä runko, jossa eri toimintojen yhteensopivuus ajallisesti on helppo havaita. Vuosikelloon on hyvä kirjata myös asetettuja tavoitteita, jolloin ne ovat havainnollisesti näkyvissä ja muistissa. Vuosikello on kokonaisuudessaan tehokas työkalu vuosi-, kuukausi- ja muiden suunnitteluiden tekemiseen.

Vuosikellojen avulla niin sanottu iso kuva jokaisen osa-alueen tekemiseen on helppo havaita ja pysyy siten mielessä ja muistissa jatkuvasti. Vuosikelloihin laitetaan kaikki tiedossa olevat vuoden aikana olevat oleelliset tehtävät ja tapahtumat. Vuosikello on erityisen hyödyllinen, kun siihen otetaan mukaan vuodelle aikataulutettavat päätehtävät ja prosessit kaikilta eri osa-alueilta. Eri vastuualueiden vuosikellot on hyvä koordinoita ja tarkistaa, jotta kaikki kellot ovat synkronoitu keskenään.

Vuosikelloja päivitetään säännöllisesti ja tarkistetaan, puuttuuko joku oleellinen kokonaisuus niistä. Vuosittain on hyvä tarkistaa myös, miten mahdollinen toiminnan muuttuminen on vaikuttanut vuosittaisiin tekemisiin ja onko jokin prosessi turha. Mahdolliset muutokset prosesseissa voivat aiheuttaa muutoksia myös vuosikellon aikataulutuksiin.

Vuosikellojen käyttöönotossa on oleellista käydä ne yhteisesti läpi koko henkilökunnan kanssa ja varmistaa, että henkilökunta on yhtä mieltä niiden sisällöstä. Vuosikellot auttavat pysymään ajantasalla vuosittaisista tekemisistä ja niiden avulla pystyy aikatauluttamaan omaa tekemistä erilaisiin raportteihin, kokouksiin ja vastaaviin liittyen. Vuosikellojen yhtenä hyötynä on mahdollisten päällekkäisten tekemisten näkyväksi tekeminen.

17 Asukastyytyväisyyskyselyt

Asukastyytyväisyyskyselyt antavat tärkeitä palautteita eri osa-alueiden toimivuuteen ja niiden kehittämiseen. Hämeenlinnan Asunnoilla asukastyytyväisyyskyselyitä on tehty kolmen viime vuoden aikana ja niistä saatua palautetta pyritään jalkauttamaan omaan tekemiseen ja eri yhteistyökumppaneiden tekemisten parantamiseen.

Yhteistyökumppanina asukastyytyväisyyskyselyiden tekemisessä on ollut Feelback Oy, jolla on pitkäaikainen kokemus vuokrataloyhtiöiden kanssa tehdyistä kyselyistä. Heidän mallinsa kyselylle on pitkälle testattu ja sen sisältöä kehitetään jatkuvasti. Asiakaspalautteen kerääminen laajoilla kaikkia asuntoja kattavilla kyselyillä on osa asukasdemokratiaa.

Asukastyytyväisyyskyselyiden tulokset antavat kokonaiskuvan yhtiötasoisesta asukastyytyväisyydestä. Sen avulla eri alueiden ja kohteiden osalta saadaan palautetta, miten huoltoyhtiöiden kumppanuudet, siivoukset ja vastaavat asiat koetaan toimivan. Feelbackin tuloksissa on mukana myös vertailut muiden yhtiöiden osalle, joka näyttää myös omien palveluiden tason ja missä eri palveluissa olisi kehitettävää valtakunnallisesti verrattuna. Asukastyytyväisyyskyselyistä saatavat avoimet palautteet ovat antoisia kehittämis ehdotuksia eri toimintoihin. Tuloksia analysoidessa tulee kuitenkin muistaa, että usein kriittisimmät henkilöt ovat aktiivisimpia vastaajia.

Asukastyytyväisyyskyselyiden tuloksia voi hyödyntää todentamalla asukkaiden kokemusten eroja ja yhteneväisyyksiä vuokrataloyhtiöiden palveluissa ja rakenteissa. Tuloksista näkyy omat vahvuudet ja toimivat käytänteet sekä toimimattomat osiot tekemisessä. Asukastyytyväisyyskyselyiden käsittely ja vastausten esittäminen hallituksessa on osa avointa toimintaa ja tulevaisuudessa tuloksia tullaan hyödyntämään henkilökunnan tulospalkkauksessa sekä huoltoyhtiöiden laadunvarmistuksessa. Asukastyytyväisyyskyselyt toimivat toimitusjohtajalle työkaluna osoittamaan vahvuuksia ja kehittämisalueita henkilöstölle, hallitukselle, asukkaille ja sidosryhmille.

18 Kiinteistönhuollon prosessit ja niiden kehittäminen

Palvelun käsite on haasteellinen määritelmä, sillä palvelu voi olla henkilökohtaista palvelua tai tuote, joka palvelee käyttäjäänsä. Useimmiten palveluun kuitenkin liittyy jonkinlainen vuorovaikutussuhde palveluntarjoajan kanssa. (Grönroos 2001, 80). Kiinteistönhuolto on yksi oleellisimmista palveluista Hämeenlinnan Asuntojen kaltaisen vuokrataloyhtiön toiminnassa. Kiinteistönhuolto näkyy asukkaalle jokapäiväisenä tekemisenä ja siten huoltoyhtiön tekijät ovat yhtiön käyntikortteja kiinteistöillä.

Asukastyytyväisyyskyselyissä tulee hyvin esille, miten asukkaat kokevat huollon toimivuuden. Tämä palaute perustuu pitkälti vuorovaikutuksen toimivuuteen huoltoyhtiön toimijoiden kanssa. Tämä on kuitenkin vain yksi osa kokonaisuutta, sillä kaiken takana on huoltoyhtiön omat prosessit sekä sovitut toimintamallit yhtiön ja kiinteistönhuoltoyhtiön kanssa.

Hämeenlinnan Asuntojen osalla on selkeästi huomattavissa, että kiinteistönhuoltoyhtiön maine ja imago ovat asioita, joilla on iso merkitys myös vuorovaikutuksen luomiseen. Erään huoltoyhtiön mainetta parjattiin todella kovasti ja vaikka siellä prosesseja kehitettiin ja laatu alkoi olemaan suurelta osin hyvää, saavutettu maine aiheutti ongelmia. Aikaisemmat kokemukset, kentällä ja asukkaiden keskuudessa kiertävät huhupuheet ovat todella haastavia asioita muutettavaksi mahdollisen totuuden ja uuden tilan mukaisiksi.

Kiinteistönhoidon prosesseissa kiinteistöillä oleminen alkaa olemaan enenevässä määrin vähenevää tekemistä kokonaisuudesta. Digitalisaatio ja automatiikka yhdessä erilaisten etähallittavien tekniikoiden kanssa on tuonut kiinteistönhoidon osaamiseen täysin uusia elementtejä. Se miten vielä muutama vuosikymmen sitten oleellisinta oli nähdä talonmies kiinteistöllä harjan kanssa on muuttunut tableteilla ja tietokoneilla tehtäviin lämmityskäyrien säätöihin ja etävalvontoihin.

Kiinteistönhoitopalveluita on kehitetty viimeisten vuosien aikana johdonmukaisesti ja kaiken tekemisen lähtökohtana on ollut asiakastyytyväisyyden lisääminen. Kiinteistönhoitopalveluiden kehittämisellä on ollut laadullisesti parantuneita vaikutuksia, mutta kustannuksellisesti asiat eivät kuitenkaan ole kallistuneet. Iso asia Hämeenlinnan Asuntojen kiinteistönhuollon prosessien kehittämisessä on ollut huoltosopimusten mukaisten tekemisten valvonnan lisääminen sekä sään-

nölliset palaverit, joissa keskustellaan sopimuksen mukaisista asioista. Kyseessä eivät ole varsinaiset laatupalaverit, mutta niissä tulee esille päivittäisissä toiminnoissa olevia asioita, jotka tuodaan esille ja keskustellaan yhteisesti niihin ratkaisut.

Avoimuus ja aktiivinen kommunikointi ovat avainasemassa tässäkin tekemisessä. Kiinteistönhuolto-yhtiön ja Hämeenlinnan Asuntojen välisessä kommunikoinnissa oleellinen muutos on saanut aikaan sen, että asioista on helpompi antaa palautetta puoleen ja toiseen. Rakentavan palautteen ansiosta itse asukkaat saavat parempaa palvelua ja siten koko huolto-prosessin laadun voidaan todeta parantuneen.

Tulevaisuudessa huolto-yhtiön kilpailutuksessa tulee asettaa tarkkoja kriteereitä huolto-prosessin laadulle. Kiinteistönhoidon laadun osalla vertailtavia asioita voivat olla kiinteistöhoito-yrityksen laatujärjestelmät, laadun tuottaminen asiakasrajapinnassa, käyttäjätyytyväisyys sekä tekninen laatu tilaajan näkökulmasta.

Laatujärjestelmät ovat hyviä asioita jatkuvan toiminnan kehittämiseksi. Jatkuvan kehittämisen myötä kiinteistönhoidon työntekijät motivoituvat ja saavat vaihtelevuutta arkitoihin. Tämä ei kaikkia välttämättä motivoi ja miellytä, mutta kokonaisuutta silmällä pitäen sillä on positiivisia vaikutuksia prosessien kehittymiseen.

Jatkossa laadullisten asioiden osalle tulee rakentaa mittaristo, joka vaikuttaa kiinteistönhuolto-yhtiön palkkioihin sekä mahdollisesti itse kiinteistöhoitajien palkitsemiseen. Kiinteistönhuoltopalveluiden hankinnassa voidaan käyttää kriteereinä palvelun luotettavuutta, henkilöstön palvelun-tasoa, henkilöstön koulutusta ja asiantuntemusta, palvelun saavutettavuutta sekä palvelun varmuutta (Siikala 2000, 254). Edellä mainittujen asioiden ympärille rakennettu mittaristo mahdollistaa asioiden määrätietoisen kehittämisen.

Kiinteistönhoidon tärkeys on oleellista, koska suunnitelmallisen ja ennakoivan kiinteistönhoidon avulla kiinteistö, sen järjestelmän ja laitteet, olosuhteet, ulkoalueet ja kustannukset pysyvät hallinnassa. (Tossavainen 2009).

19 Laadunseuranta

Laadunhallinnassa on oleellista, että pystymme yhtiössämme kehittämään eri toimintoja tehokkaammiksi sekä toiminnalliselta että taloudelliselta näkökulmalta. Hämeenlinnan Asunnoilla on 121 eri kiinteistöä, joissa on olemassa huoltosopimukset hankintakilpailussa voittaneiden huolto-yhtiöiden kanssa. Huollon kilpailutuksessa on määritelty huollon tehtävät suhteellisen tarkkaan eri osien kohdalle, mutta sisäisten prosessien ja saatujen palvelupyyntöjen osalla toiminnoissa on paljon kehitettävää.

Huolto saa tehtäviä perushuoltosopimuksen ulkopuolelta eri kanavia pitkin ja huollon tulee arvioida asioiden kiireellisyys ja toiminta sen pohjalta. Osa pyynnöistä tulee suoraan asukkailta suullisesti kohdekierroksella, osa tulee oman henkilöstömme toimesta soittamalla tai huoltokirjaohjelmaa käyttämällä ja osa suoraan sähköisen huoltokirjan kautta.

Yhtiöllämme on ollut kymmenisen vuotta käytössä huoltokirjaohjelma, mutta sen käyttö on ollut suhteellisen pientä mahdollisuuksiin verrattuna ja siksi se on vienyt henkilöresurssia aivan turhaan. Lisäksi suusanallisista tai lapuilla annetuista työpyynnöistä ei välttämättä tehdä kirjauksia ohjelmistoon ja siten niiden tekemisen dokumentointi on huonoa.

Huoltoyhtiöiden laadunseurantaan syy-seuraus-diagrammin avulla voi asioita ja niiden syitä analysoida. Keräsimme kuukauden ajalta tietoa, mitä asioita huollolta jää kuittaamatta, tekemättä sopimuksen mukaan ja miten kyseiset asiat on dokumentoitu. Lisäksi selvitimme, mitä kautta tieto asioista on tullut huollolle ja onko sillä ollut vaikutusta huollon raegointiin.

Selkeästi eniten ongelmia huoltokutsujen puutteista aiheutui asukkaiden antamissa suusanallisissa ohjeissa pihalla tai muualla kasvotusten huoltomiehen tapaamalla. Tällöin työtä ei ollut useinkaan kirjattu järjestelmään ja siten sitä ei pystytty seuraamaan. Näitä tehtäviä seuranta-ai- kana paljastui useita, koska huoltomies usein unohti työn ja sen jälkeen asukas otti yhteyttä asiakaspalveluun. Nämä palautteet ovat negatiivisia asioita ja vaikuttavat asukkaiden luottamukseen asioiden hoidosta. Monet kasvotusten annetut työtehtävät eivät varmuudella tulleet yhtiön tietoon ja todennäköisesti niistä monet tehtiin onnistuneesti.

Huoltoyhtiöitä on ohjeistettu merkitsemään kaikki saadut työtehtävät yhtiön huoltokirjaan, jotta niistä jää historiatieto tulevaisuutta ajatellen. Huoltoyhtiön selvittelyn mukaan usein kentällä saadut työtilaukset koettiin niin pieniksi, että niitä ei siksi merkattu huoltokirjaan vaan pyrittiin tekemään heti kuntoon.

Huollon osalta teimme seurantaan vertailemalla asiakaspalveluun tulleita reklamaatioita työtilausten tekemisistä sekä huoltokirjasta seuraamalla työtilausten vasteaikoja muutenkin. Samalla kävimme läpi vuosien 2017, 2018 ja 2019 tehtyjen asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset, joissa olleita vastauksia vertasimme syksyn 2019 kuukauden seuranta-aikana tehtyihin havaintoihin. Asukastyytyväisyyskyselyiden vapaissa vastauksissa palautetta oli annettu juuri noihin kentällä annettaviin tehtäviin ja niiden tekemättä jättämisiin.

Vuokra-asumisen alalla tulee kuitenkin huomioida, että usein pienet asiat saavat suuren merkityksen siinä vaiheessa, kun asiasta annetaan palautetta. Lisäksi vastausten objektiivisuus ei aina ole paras mahdollinen ja samoin vahvojen palautteiden antajat usein ovat ns. vanhoja tuttuja.

Asiakaspalvelulla on merkittävä rooli asukkaiden palvelussa ja yksi tärkeä osa on työmääräysten vastaanotto. Ositusdiagrammin avulla saman seurantajakson ajan seurasimme asukkaiden yhteydenottojen sisältöjä, jaottelimme sen eri ryhmiin ja mietimme miten sitä voisi hyödyntää omien prosessien kehittämisissä.

Suuri osa asukkaiden ottamista yhteydenotoista tuli puhelimitse varsinkin vanhempien asukkaiden osalla. Yhteydenotoista kaksi kolmesta tuli naisilta ja kolmasosa miehiltä. Nuoremmat ottivat yhteyttä mieluummin sähköpostilla tai tekivät omatoimisesti palvelupyynnön netin kautta suoraan huoltokirjaohjelmaan.

Yhtiöllä oli reilun kahden vuoden takainen seuranta toimistolla käyvien asiakkaiden määrästä vuoden 2017 syksystä alkaen ja syksyllä 2019 tämä määrä oli selvästi pienentynyt aikaisempaan verrattuna. Vaikka keski-ikä asukkaillamme on korkeahko, niin henkilökohtaisten asiakaskontaktien määrä on vähentynyt reilun 20 prosenttia reilussa kahdessa vuodessa. Tulevaisuudessa sähköisten kanavien tullessa tutummiksi kaikessa yhteydenotossa tämä suuntaus tulee melko varmasti jatkumaan.

Seurantajakson aikana havaittiin, että omien prosessien tehostamisella ja työtapoja hiukan miettimällä sekä muuttamalla saadaan huomattavasti tehokkaampaan käyttöön resurssit. Eri asioiden

mittaamisella pystytään havaitsemaan jokapäiväisessä työssä olevien asioiden toimivuus ja toimimattomuus.

Kuukauden seurantajakson aikana seurattiin sekä huollon että asiakaspalvelun kautta asukkaiden kontaktointeja ja miten niitä tehtiin. Lisäksi seurattiin ikää, sukupuolta ja eri palautteiden määriä, jotta pystytään peilaamaan oman tekemisen kehittämiskohtia jatkossa. Yhtiön oma tekeminen tulee kuitenkin sovittaa siihen, mitä asiakaskenttä haluaa ja siten saada asukastytytyvääisyyttä paremmaksi.

Kuukauden seurantajaksolta saatujen palautteiden pohjalta yhtiö sai paljon hyödyllistä tietoa omien toimintojen kehittämiseen. Lähes kaikki asiat koskivat viestintää ja tiedottamista tavalla tai toisella. Tiedottaminen on aina haastavaa ja viestintäkanavien lisääntyminen ei ole helpottanut tekemistä. Aikaisemmin tiedottaminen on hoidettu ilmoitustauluilla olevien tiedotteiden avulla, mutta tänä päivänä asukkaat toivovat myös digitaalisten kanavien tiedottamisia asioista. Huoltoyhtiön suuntaan tullaan lisäämään tiettyjen asioiden seurantaa ja vaatimaan asioiden kirjaamista vieläkin tarkemmin. Tällä on oletettavasti positiivinen vaikutus asukastytytyvääisyyteen ja yhtiö saisi parempaa huoltopalvelua, jota sopimuksissakin vaaditaan.

Asiakaspalvelun osalta seurantajakson aikana havaittiin monia asioita, jotka oli yleisesti hyväksytty toimintatavaksi, mutta joissa olisi paljon kehitettävää. Erityisesti sisäiset tietojen välitykset huoltoihin ja asiakkaiden yhteydenottoihin liittyen tehtiin usein muistilapuilla tai vastaavilla. Yhtiöllä on selkeät vaatimukset ulkopuolisille toimijoille, miten asioista ilmoitetaan ja miten ne dokumentoida eri ohjelmistoihin. Omassa toiminnassa tämä asia tehtiin usein kuten ennenkin eli juoksemalla teknisten isännöitsijöiden pakeille ja kertomalla heille asia suullisesti tai lapulla. Myös sähköpostia käytettiin huomattavan usein, vaikka siitäkään ei jää merkintää huoltokirjaan.

Sisäisten prosessien kehittäminen ja prosessien mukaisten toimintojen tekeminen sovitusti tulevat auttamaan kokonaisuutta oleellisesti. Tärkeää on tehdä asiat sovitun mukaisesti ja dokumentoidaan ne riittävän tarkasti, jotta vältetään monilta ylimääräisiltä säädöiltä arkisessa tekemisessä. Epäselvyydet ja puutteet dokumentoinneissa johtavat usein siihen, että asioita kysellään eri paikoista ja siten jotkut henkilöt joutuvat palaamaan samoihin asioihin moneen kertaan. Tämä vähentää tekemisen tehokkuutta kovasti ja vie resursseja turhaan tekemiseen.

Seurantajakson myötä yhtiössä havahduttiin moneen tekemisen osa-alueeseen, joissa oli korjattavaa. Kaiken tekemisen taustalla on kuitenkin se, että asioista jäisi tarvittavat merkinnät tulevaisuutta silmällä pitäen sekä se, ettei asioita tehtäisi moneen kertaan ja hankalasti.

20 Loppuyhteenveto ja johtopäätökset

Kaikissa strategiamääritelmissä ympäristöllä on keskeinen rooli. Yrityksen on pystyttävä valitsemaan ympäristönsä, sopeutumaan siihen, muokkaamaan sitä ja vaikuttamaan siihen. Tämä on mahdollista vain, jos yritys tuntee ja ymmärtää ympäristönsä sekä sen käyttäytymisen ja muutokset (Kamensky, 131).

Oman tekemisen tueksi on syytä tehdä analyysejä, joiden avulla on helpompi arvioida tulevaa kehitystä. Kysyntäanalyysit, toimiala-analyysit, asiakasanalyysit ovat hyviä omaa liike-elämää taustoittavia analyysejä. (Kamensky, 136).

Asiakkaat ovat Peter Druckerin mukaan ainut todellinen tulosityksikkö. Kaikki tulot tulevat asiakailta ja sen takia asiakkaiden analysointi on kaiken tekemisen perusta. Sama pätee myös Hämeenlinnan Asuntojen toimintaan, eli toiminnan ainoa tulonlähde ovat vuokrat, jolla pitää kattaa kiinteistöjen huollot, lämmitykset, henkilökunnan palkat sekä muut vaadittavat kustannukset.

Oleellista on, miten organisaatiot pystyvät ennakoimaan uusia trendejä ja ymmärtämään millaisia mahdollisuuksia ja uhkia niiden hyödyntäminen tuo mukanaan. Yritys voi hyödyntää trendejä innovaatioprosessissa ja siten saada kilpailuetua. Mutta osa muutoksesta voi myös vaikuttaa negatiivisesti. Yrityksen tärkeä tuote tai palvelu saattaa muuttua merkityksettömäksi, merkittävien varojen arvo romahtaa tai koko markkina sulaa alta. Suomalaiset yritykset näkevät trendit liian usein uhkana ja miettivät miten voisivat minimoida niiden vaikutusta. Ulkomainen aggressiivinen kilpailija taas saattaa miettiä, miten hyödyntää trendejä ja vallata markkinat”, pohtii Deloitte CIO-ohjelmasta vastaava Markku Viitanen. (Deloitte).

Turvallisuuden takaaminen eri teknologioiden käytössä on ensiarvoisen tärkeää ja sen merkitys tulee lisääntymään huomattavasti. Turvallisuuden lisääminen johtaa myös kustannusten nousemiseen, mutta siksi onkin erityisen tärkeää punnita päätöksissä, mikä on riskien vaikutus, vaikuttavuus ja hinta, jos ne konkretisoituvat. Toisaalta teknologian kehittyessä on pohdittava riskien kautta, miten eri toiminnot saadaan pyörimään, vaikka teknologisiin ratkaisuihin tulisi ongelmia.

Digitaalisen ympäristön kehityksen vauhti on niin kova, että usein juuri opitut taidot ja käytönotetut toimintamallit ovat pian jo vanhentuneita. Digitaalisessa transformaatioissa onnistumisen

pelisääntöjä on jokseenkin mahdotonta laatia. Siksi onkin tärkeää seurata maailman menoa omien tarpeiden lähtökohdista ja tehdä ratkaisut sen pohjalta.

Hämeenlinnan Asunnoilla on viimeisen kolmen vuoden aikana lähes kaikki tekeminen muuttunut aikaisempaan verrattuna. Oman toimitusjohtajuuden aluksi laadittu strategia mahdollisti sen, että yhtiölle saatiin suunta mihin mennä ja mitä tavoitteita yhtiölle suunnan saavuttamiseksi asetettiin.

Yhtä aikaa strategiatyötä tehdessä henkilöstön tehtäviä kartoitettiin ja kehitettiin eri prosesseja. Monia yhtiössä olleita digitaalisia apuvälineitä alettiin käyttää laajemmin ja tehokkaammin. Henkilöstön työtyytyväisyyskyselyt tehtiin ja niistä saatu palaute osoitti, että muutokselle oli tilausta ja kyselyiden tulokset itse johtamisen osalta olivat kiitettäviä.

Johtaminen on laaja kokonaisuus ja omaan johtamisajatteluun kuuluu vastuunjakaminen laajemmalle ja samalla pyrkien hyödyntämään eri henkilöiden erityisosaamiset. Yksilöiden osaamisen summan tulee olla enemmän kuin niiden erikseen laskettu osaaminen.

Sidosryhmien kanssa on aloitettu laaja ja avoin yhteydenpito, joka on tuonut myös hyvää tulosta aikaiseksi. Asioihin on pyritty puuttumaan ennakoivasti ja kaikkea yhteistä tietoa eri osa-alueista hyödyntäen. Vaikka erityisiä laatujärjestelmiä ei ole vielä käytössä, niin aktiivisella ja avoimella kommunikoinnilla on päästy monta askelta parempaan ja laadukkaampaan tekemiseen.

Jatkossa huoltoyhtiöiden ja muiden sidosryhmien kanssa tulee ottaa käyttöön laatujärjestelmiä ja mittaristot tekemisten saavuttamiseksi. Samoin henkilökunnan tulospalkkioiden osalta tulee korostaa henkilökohtaisia vaatimuksia ja luoda jokaiselle oman osa-alueen mukaiset mittaristot.

Kaikki edellä mainittu on johtamisjärjestelmän kehittämistä. Työtä on tehty nyt kolmen vuoden ajan Hämeenlinnan Asunnoilla, mutta paljon on vielä kehitettävää. Johtamisjärjestelmä ei ole ikinä täysin valmis ja sen tulee olla muuntuva ympäristön ja tarpeiden muuttuessa.

Lähteet

Ahola, J. Yrityksen Strategiaprosessi, väitöskirja, LTKK 1995, ISBN951-763-956-2

Ammattijohtaja verkkosivut. Missio, visio, strategia ja omistajan tahtotila, <https://www.ammattijohtaja.fi/missio-visio-strategia-ja-omistajan-tahtotila/> , luettu 6.10.2020

Deloitte verkkosivut. Teknologiatrendit 2019 - arkipäiväistyneet megatrendit ja nousevat uudet teknologiat, <https://www2.deloitte.com/fi/fi/pages/technology/articles/teknologiatrendit-2019.html/> , luettu 5.10.2020

Drucker, P. 1965. Managing for results. London, William Heineman

Feelback group Oy. Asukastyytyväisyyskyselyt 21.11.2017 ja 23.10.2018

Grönroos, C. 2015. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Alma Talent

Hämeen liiton verkkosivut. Väestökatsaus, <https://www.hameenliitto.fi/ennakointi-ja-tietopalvelut/tilastot-ja-tietografiikka/vaestokatsaus/> , luettu 22.10.2020

Kamensky M. 2015. Menestyksen timantti. Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Talentum, Helsinki

Kamensky M. 2010. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Talentum, Helsinki

Kauppalehti. Johtamisessa on kolme tekijää - yksi ylitse muiden, <https://blog.kauppalehti.fi/vii-van-alla/johtamisessa-on-kolme-tekijaa-yksi-ylitse-muiden> , luettu 10.8.2020

Kehusmaa K. 2010. Strategiatyö-organisaation voimanlähde. Kauppakamari, Helsinki

Kim, W. Chan & Mauborgne, Renee. 2006. Sinisen meren strategia. Talentum

Kone Oyj:n verkkosivut. Visio ja strategia, <https://www.kone.com/fi/yhtio/visio-ja-strategia/> , luettu 1.11.2020

KTI Kiinteistötieto Oy. Asukastyytyväisyyskysely 2019

Mintzberg, H. & Quinn J.B. 1996. The Strategy Process -Concepts, Contexts, Cases, 3. painos, Prentice Hall, ISBN 0-13-455858-8

Mobulcon Oy. Strategian seuranta, <http://www.modulcon.fi/wp-content/uploads/2012/05/Strategian-seuranta.pdf> , luettu 28.09.2020

Pajakon. Hämeenlinnan Asunnot, markkinatutkimus 2018

Pellervon taloustutkimuksen verkkosivut. Asumispreferenssit, <https://www.ptt.fi/julkaisut-ja-hankkeet/kaikki-hankkeet/asumispreferenssit.html> , luettu 27.12.2019

Ritakallio, T. & Vuori, T. 2019. Elävä strategia, kyky nähdä taito tarttua tilaisuuteen. Alma Talent

Salminen, J. 2017. Onnistu tiimityössä: Tiimin jäsenen kirja. J-Impact, Helsinki

Santalainen T. 2008. Strateginen ajattelu. Talentum, Helsinki

Siikala, J. 2000. Kiinteistönpidosta kiinteistöliiketoimintaan. Kiinteistöalan kustannus, Jyväskylä

Storhammar, E. 2010. Toimintaympäristöt ja PK – yritykset. Havaintoja toimintaan vaikuttavista tekijöistä, <https://jyx.jyu.bitstream/handle/123456789/24576/978951393980.pdf?sequence=1> , luettu 30.11.2020

Tossavainen, T. 2009. Talo.net-Tavoitteellinen ja suunnitelmallinen kiinteistönhoito, <http://talo-yhtio.net/hoku/hoku1/default.html> , luettu 17.11.2020

Valpola, A. 2012. Toimiva johtoryhmä. Aikaansaamisen aallot. Kauppakamari, Helsinki

Viitala, R. 2015. Osaamisen johtaminen – osaamisen ennakkoinnista osaamisen kehittämiseen. Viipuvoimaa EU:lta (2007-2013), <https://www.redu.fi/loader.aspx?id=283831a3-dbf6-4ce2-82cd-7251322e8b03> , luettu 8.10.2020