

KIINTEISTÖMANAGERIEN UUDET TYÖALUEET

Jyväskylän Tilapalvelu

Minna Niemi

Opinnäytetyö
Tammikuu 2012

Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma
Matkailu-, ravitsemis- ja talousala





Tekijä(t) NIEMI, Minna	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 9.1.2012
	Sivumäärä 53	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus () saakka	Verkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi KIINTEISTÖMANAGERIEN UUDET TYÖALUEET, Jyväskylän Tilapalvelu		
Koulutusohjelma Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) MÄNTYLÄ, Ulla		
Toimeksiantaja(t) Jyväskylän Tilapalvelu		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyö tehtiin Jyväskylän Tilapalvelulle. Työn tavoitteena oli suunnitella Jyväskylän Tilapalvelun kiinteistömanagereille uudet nykyistä tasapuolisemmat työalueet. Uusien aluejakojen tuli olla valmiina vuoden 2011 loppuun mennessä. Opinnäytetyössä pohdittiin muutoksen eri vaiheita Jyväskylän Tilapalvelun prosessia seuraten ja luotiin odotuksia tulevaa toimintaa kohtaan.</p> <p>Tietoa uusien aluejakojen toteuttamiseen opinnäytetyössä kerättiin haastatteluin ja vapaamuotoisin keskusteluin. Materiaalia kerättiin niin Jyväskylän Tilapalvelun omista materiaaleista kuin muutosjohtamisesta kirjoitetusta kirjallisuudesta. Uudet aluejaot edellyttivät myös puolen vuoden ajan työskentelyä Jyväskylän Tilapalvelulla ja kokemuksen kerryttämisen työskentelyn kautta.</p> <p>Uudet aluejaot kiinteistömanagereille muodostettiin maantieteellistä jakoa käyttäen. Jokaisesta alueesta pyrittiin muodostamaan mahdollisimman monipuolinen ja työmäärältään tasainen työkenttä kiinteistömanagereille. Muutosprosessina alueiden uudelleen muodostaminen onnistui hyvin henkilöstöä osallistaen.</p> <p>Opinnäytetyön onnistumista uusien alueiden suhteen voidaan mitata vasta aikaisintaan vuoden kuluttua, kun toiminta on lähtenyt kunnolla käyntiin. Mutta onnistuessaan työllä saadaan mahdollistettua parempi asiakaspalvelun laatu sekä kiinteistömanagerien työssä jaksaminen. Uudet maantieteelliset aluejaot vähentävät turhia matkoja kaupungin laidalta toiselle sekä säästävät ja tehostavat työaika.</p>		
Avainsanat (asiasanat) kiinteistömanageri, aluejako, muutos		
Muut tiedot		



Author(s) NIEMI, Minna	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 9.1.2012
	Pages 53	Language Finnish
	Confidential () Until	Permission for web publication (X)
Title THE NEW DISTRICTS OF PROPERTY MANAGERS, Jyväskylän Tilapalvelu		
Degree Programme Degree Programme in Service Management		
Tutor(s) MÄNTYLÄ, Ulla		
Assigned by Jyväskylän Tilapalvelu		
Abstract <p>The Bachelor's Thesis was commissioned by Jyväskylän Tilapalvelu. The aim of the thesis was to plan new, better equalized working districts for Jyväskylän Tilapalvelu property managers. The division into new districts was scheduled to be conducted by the end of 2011. In the thesis the focus was on evaluating different phases of the change by observing the process at Jyväskylän Tilapalvelu. Furthermore, new expectations of the upcoming operations were created.</p> <p>Information on the planning and implementing the new division of working districts was gathered by interviews and non-structured discussions. The theoretical framework of the study was based on Jyväskylän Tilapalvelu's own materials and on literature on change management. The author also worked for six months at Jyväskylän Tilapalvelu to gain some experience.</p> <p>The new district divisions for the property managers were planned taking the geography of the region into consideration. The objective was to make each district a versatile field of work and to equalize the workload of all the property managers. As a process of change, the division of the districts was a success and it managed to empower the workforce.</p> <p>The full success of the process can be properly measured earliest in a year, after seeing the new system implemented in action. If the process proves to be a success, it should provide improvements in the quality of customer service and in the occupational well-being of the property managers. The new division, based on the region's geography, cuts down unnecessary travel and enables a more efficient use of working hours.</p>		
Keywords Property Manager, Division of working districts , Change		
Miscellaneous		

Sisällys

1	JOHDANTO	2
1.1	Työn idea ja innostus	2
1.2	Tavoitteena muutos	3
2	TOIMEKSIANTAJA	5
2.1	Jyväskylän kaupunki	5
2.2	Jyväskylän Tilapalvelu	7
2.2.1	Organisaatio ja toiminta-ajatus	7
2.2.2	Asiakkaat ja tilat.....	11
2.3	Kiinteistömanageri työskentelee asiakkaita varten.....	13
3	MUUTOS KOHTI UUTTA – OPINNÄYTETYÖN TOIMINNALLINEN OSUUS	18
3.1	Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty	18
3.1.1	Tarve muutokselle	19
3.1.2	Viestintä, vuorovaikutus ja avoimuus	20
3.1.3	Punainen lanka – yhteiset tavoitteet.....	23
3.1.4	Pisteytyksestä aluejakoihin	24
3.2	Askel uuteen.....	30
3.2.1	Työyhteisön tukeminen ja yhteiset pelisäännöt	31
3.2.2	Kiire ja ajanhallinta	34
3.2.3	Roolit ja työnkuvat.....	37
3.3	Muutosten seuranta ja jatkuva kehittyminen	39
3.3.1	Maltti on valttia	39
3.3.2	Palaute kehittää.....	40
4	POHDINTA	44
	LÄHTEET	48
	LIITTEET	50

1 JOHDANTO

1.1 Työn idea ja innostus

Opinnäytetyöhöni sain idean ja innostuksen, kun harjoittelupaikassani Jyväskylän Tilapalvelussa koettiin tarpeelliseksi saada muutosta nykyisiin kiinteistömanagerien töiden aluejakoihin. Toimeksiantajana toimiva Jyväskylän Tilapalvelu on kaupungin sataprosenttisesti (100 %) omistama liikelaitos, joka hallinnoi Jyväskylän kaupungin omistamaa kiinteistökantaa.

Muutosta kiinteistömanagerien työalueisiin on mietitty jo pidempään, sillä muuttuneet alueet kuntaliitosten myötä ovat tuoneet uusia haasteita ja lisää kiinteistöjä alati kasvavaan Jyväskylään. Kaupungin rajat ovat kasvaneet viime vuosien aikana aina Korpilahdelle, Tikkakoskelle ja Leppälahteen saakka. Jyväskylän reuna-alueet ulottuvat pitkälle maakuntaan, mutta kiinteistökanaltaan alueet ovat silti huomattavasti harvempaan rakennettuja kuin keskustan tiheä asemakaava. Pitkät välimatkat Jyväskylän raja-alueille ovat yksi syy, miksi Tilapalvelu lähti miettimään uusia ratkaisuja kiinteistömanagerien toiminta-alueisiin. Viitala (2003, 135) kirjoittaa, että ihminen viihtyy työssään ja kokee sen mielekkääksi, jos työ on riittävän haastavaa, siinä on saavutettavissa olevat, hyväksytyt tavoitteet, työstä saa palkkioita ja työympäristöön voi olla tyytyväinen.

Kiinteistömanagerit ovat toimineet vuodesta 2000 asti kohteiden toiminnallisen suuntauksen mukaan. Yhden kiinteistömanagerin vastuualueeseen ovat kuuluneet esimerkiksi kaikki Jyväskylän kaupungin peruskoulut, jotka toimivat Tilapalvelun omistamissa kiinteistöissä. Muutosta haetaan niin asiakkaiden palvelemiseksi kuin työtehokkuuden lisäämiseksi karsimalla pois pitkiä välimatkoja ja turhia kilometrejä. Uusilla alueilla toivotaan samalla saavutettavan taloudellista, ekologista ja ajallista säästöä, kun autolla matkustamisesta

ei aiheudu turhia päästöjä ja kuluja. Työaikaa pystytään hyödyntämään enemmän asiakkaiden palveluun. Työn tehostaminen ja sen kuormittavuuden vähentäminen on mahdollista, kun kaikki kohteet ovat samalla alueella lähellä toisiaan. Nykyisen toimintamallin mukaan vierekkäisillä tonteilla naapureina sijaitsevat kiinteistöt ovat saattaneet kuulua eri kiinteistömanagerien vastuualueisiin, riippuen siitä onko kyseessä koulu, päiväkotia tai esimerkiksi jokin terveys- tai sosiaalitoimen kohde. Uusien alueiden myötä pyritään monipuolistamaan työtä ja luomaan uutta haastetta kiinteistömanagerien työhön.

1.2 Tavoitteena muutos

Opinnäytetyön tavoitteena on löytää uusi ratkaisu Tilapalvelun kiinteistömanagerien työalueisiin. Opinnäytetyössä pyrkimyksenä on löytää keino kiinteistömanagerien työn kuormittavuuden tasoittumiseksi, turhien ajokilometrien karsimiseen ja työajan tehostamiseksi. Samalla työssä tuodaan esille kiinteistömanagerien työnkuvaa ja pyritään ratkaisemaan mahdollisia ongelmia tulevaisuuden toiminnan helpottumiseksi. Vain kehittyvät organisaatiot pärjäävät kiristyvän kilpailun kentällä.

Kun työskentelin Jyväskylän Tilapalvelulla, nousi esiin muutama tärkeä kysymys, joihin vastausta pyritään hakemaan opinnäytetyöllä sekä tulevaisuuden toiminnalla. Onko kiinteistömanagerien työkentät mahdollista muuttaa tasaisemmiksi maantieteellisellä jaolla ja onko jako tehty tasapuolisesti kaikki seikat huomioon ottaen? Kuinka paljon työtä ja seuranta muutos vaatii Tilapalvelun kaltaisessa organisaatiossa? Vastaukset kysymyksiin saadaan uusien kiinteistömanagerien maantieteellisten työalueiden kautta.

Tietoperustana on Tilapalvelulta saatua tietoa, kirjallista materiaalia ja oman työn kautta opittuja asioita. Opinnäytetyötä varten Tilapalvelulla teetettiin kysely (ks. Liite 1) kiinteistömanagereille, kiinteistöpäällikölle ja asiakkuus-

päällikölle, jonka kautta pyrittiin kartoittamaan heidän ajatuksiaan ja tuntemuksiaan uudesta vireillä olevasta muutoksesta ja sen seurauksista. Kyselyn avulla avattiin myös kiinteistömanagerien työnkuvia. Muutokseen suhtautuminen on lähtökohtaisesti Tilapalvelulla tuttua entuudestaan ja siihen asennoidutaan hyvin.

Seuranta on erityisen tärkeää muutoksen kehittymisen kannalta. Opinnäytetyössä pyritäänkin löytämään keinoja Tilapalvelun muutoksen onnistumiseen selkein suunnitelmin. Muutoksen tuomien ajatusten ja huomioiden uskotaan nousevan esiin selkeästi vasta ensimmäisen työvuoden jälkeen. Työnkuvien monipuolistuminen, uudet kohteet ja asiakkaat sekä uudet hieman muokkautuneet työnkuvat vaikuttavat tuoden lisää haasteita ja mielekkyyttä työhön. Tilapalvelulla on tulossa lähivuosina useita muutoksia, jotka vaikuttavat maantieteellisen jaon onnistumiseen, henkilöstön rakenteeseen sekä toimintoihin. On tärkeää suunnitella ja pohjustaa tarkkaan tulevaa vuotta ja uusia haasteita, jotta myös tulevaisuuden muutoksista selvittää. On selvää, että työntekijältä vie aikaa hahmottaa uutta työkenttää ja sen myötä tulleet uudet työrutiinit sekä toimintatavat. Vasta tämän jälkeen on mahdollista pohtia kysymyksiä muutosprosessin onnistumisesta.

2 TOIMEKSIANTAJA

2.1 Jyväskylän kaupunki

Jyväskylän kaupunki sijaitsee Keski-Suomessa, Länsi-Suomen läänissä. Pinta-alaltaan Jyväskylän kaupunki on 1 466,5 neliökilometriä, josta maa aluetta on 1 171,0 neliökilometriä. Aukkaita Jyväskylässä on noin 112 jokaista neliökilometriä kohti.

Jyväskylä on pieni suuri kaupunki, joka on nykyisin noin 130 000 asukkaan valtakunnallinen kasvukeskus. Jyväskylän kaupunki on viime vuosien aikana laajentunut merkittävästi Säynätsalon, Korpilahden ja Jyväskylän maalaiskunnan yhdistyttyä yhdeksi Jyväskyläksi. (Jäppinen, 2009)

Jyväskylän sijainti Päijänteen pohjoispäässä, kolmen suuren vesireitin risteyksessä on taannut sen, että liikennettä seudulla on ollut jo esihistorialliselta ajalta lähtien. Laukaan Saraakallion ja Jyväskylän maalaiskunnan Halsvuoren kalliomaalaukset sekä esinelöydöt todistavat noista varhaisista kulkijoista. (Jäppinen, 2009)

Jyväskylä on sijaintinsa vuoksi ollut vilkas markkinapaikka jo vuodesta 1801, jolloin Jyväskylä sai viralliset markkinaoikeudet. Markkinapaikka sijaitsi Keuruuntien ja Hämeenlinnasta pohjoiseen kulkevan tien risteyksessä. Markkinoiden määrää vähennettiin vuonna 1821, kun kaupunkihanketta alettiin työstää. Kaupunki Jyväskylästä tuli virallisesti vuonna 1837, mutta asukkaista oli pulaa. Ensimmäisen kaupunkivuoden jälkeen vuonna 1838 Jyväskylä oli koti 189 asukkaalle. Nyt vuonna 2012 Jyväskylän kaupunki juhlii 175-vuotista taivaltaan.

Jyväskylä on jo historiallisesti tunnettu koulutuksesta, josta kertoo myös Jyväskylään perustetut maan kolme ensimmäistä suomenkielistä oppikoulua.

Tietenkin myös muualla Suomessa koulutusta oli saatavilla, mutta opetus tapahtui vielä pääasiallisesti ruotsin kielellä. Jyväskylään perustettiin ensin vuonna 1858 lyseo, sittemmin vuonna 1863 seminaari ja heti vuotta myöhemmin 1864 tyttökoulu. Koulut olivat jo sellaisenaan tärkeä edistysaskel, mutta lisämerkitystä Jyväskylän kehitykselle ja ilmapiirille toivat sivistyneet opettajat sekä eri puolilta Suomea saapuneet oppilaat. (Jäppinen, ym. 2003).

Kaupunkina Jyväskylä on nykyisin vetovoimainen nuorten aikuisten keskuudessa, sillä Jyväskylän yliopisto ja Jyväskylän ammattikorkeakoulu ovat Suomen suosituimpien korkea-asteen opiskelupaikkojen joukossa. Molemmat korkeakoulut tarjoavat laadukkaan ja monipuolisen valikoiman tiedekuntia ja koulutusohjelmia. Haastetta kaupungin vetovoimaisuudelle opiskelurintamalla tuovat hallituksen asettamat valtion tavoitteet leikata korkeakoulutuksen aloituspaikkoja. Jyväskylän ammattikorkeakoulu onkin leikkausuhan alla ja vaarana on menettää iso osa restonomien koulutuspaikoista ja käytännössä koko kulttuurillinen opetus. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, yliopisto ja ammattiopisto tekevät tiivistä yhteistyötä muun muassa muusikin opetuksen saralla. Jyväskylä onkin tunnettu laadukkaasta ja ammattimaisesta musiikin opetuksesta ja vasta valmistuneesta uudesta musiikin yhteiskampuksesta.

Kulkuyhteydet Jyväskylään ovat loistavat ympäri Suomen. Kattava rataverkosto kulkee Jyväskylän kautta niin pohjoisen suuntaan kuin eteläänkin. Liikennyhteydet sekä vapaa-ajan matkustamiseen, että logistisiin toimintoihin ovat erinomaiset Jyväskylästä. Suuret valtatie mahdollistavat kulun niin itälänsi suunnassa kuin etelä-pohjoinen akselillakin. Tikkakoskella toimiva lentokenttä takaa hyvät mahdollisuudet kansainvälisiin konferensseihin, messuihin sekä yritystoimintaan Jyväskylässä. Jyväskylä onkin kasvamassa yhä vilkkaammaksi informaatioteknologian osaajakaupungiksi. Jyväskylä on myös maineikas messukaupunki ja tunnettu erityisesti Jyväskylän Paviljongissa järjestettävistä messuista ja tapahtumista. Messut ja liiketoiminta niiden ympäril-

lä ovat suuri työllistäjä Jyväskylän alueella. Jyväskylän työpaikoista liki 80 prosenttia on palvelualojen töitä. (Jyväskylän kaupunki, 2011)

Kuntaliitosten myötä kaupungin kiinteistökanta on kasvanut ja Jyväskylän kaupungin kiinteistöistä vastaavalla Tilapalvelulla on ylläpidettävänä alati kasvava kiinteistömassa. Tässä tapauksessa kiinteistömassalla tarkoitetaan kaikkia rakennuksia tontteineen, kuten esimerkiksi kouluja tai virastorakennuksia, jotka Tilapalvelulla on omistuksessaan. Sen lisäksi Tilapalvelu hallinnoi yksittäisiä liike- ja toimitiloja, joita on vuokrattu yksityisiltä markkinoilta kaupungin toimijoiden käyttöön.

Jyväskylä laajenee koko ajan. Se, kuinka kuntaliitokset tulevat vaikuttamaan ja vaikuttaako uusi jyväskyläläinen kuntaministeri Henna Virkkunen työllään Jyväskylään seuraavan neljän vuoden aikana, jää nähtäväksi tulevaisuudessa. Kunnallispolitiikalla on suuri merkitys Tilapalvelun kannalta, sillä Tilapalvelun johtokunnasta yli puolet paikoista on kaupungin hallituksen jäsenten paikkoja. Kuntapolitiikka ja kunnalliset vaikuttajat määräävät vahvasti myös Tilapalvelun tulevaisuutta.

2.2 Jyväskylän Tilapalvelu

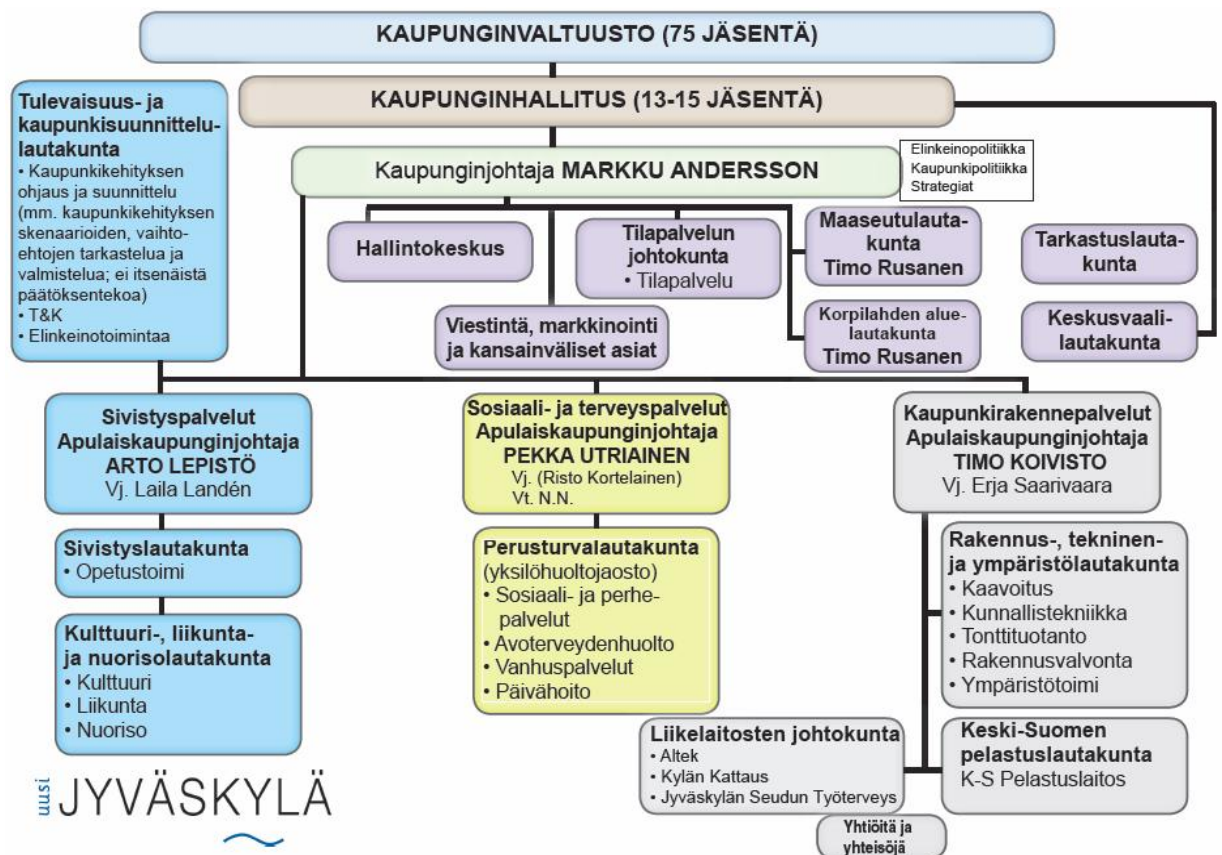
2.2.1 Organisaatio ja toiminta-ajatus

Jyväskylän Tilapalvelu on Jyväskylän kaupungin sataprosenttisesti (100 %) omistama liikelaitos, joka vastaa kaupungin julkisten kiinteistöjen arvosta, tuottavuudesta ja käytöstä. Kunnallisena liikelaitoksena Tilapalvelu on toiminut vuodesta 1994 lähtien.

Tilapalvelun johtokunnan muodostaa kahdeksan jäsentä, joista viisi on kaupunginhallituksen jäseniä ja kolme muuta tehtävään valittua jäsentä. Johto-

kunnan tehtävänä on ohjata ja valvoa Tilapalvelun toiminnan suunnittelua ja toteutusta sekä asettaa tavoitteet ja seurata niiden toteutumista. Johtokunta päättää toimivaltansa puitteissa myös kaupungin peruspalvelutiloihin liittyvistä uus- ja korjausinvestoinneista, ostoista ja myynneistä sekä ylläpidon strategiasta. (Tilapalvelu, 2011)

Alla oleva kuvio 1 kuvaa Tilapalvelun sijoittumista kaupunkiorganisaatiossa. Erityisen huomion ansaitsee Tilapalvelun sijainti kaaviossa suoraan kaupunginjohtajan alaisuudessa, kun muut kaupungin liikelaitokset sijoittuvat apulaiskaupunginjohtajan alaisuuteen. Aiemmin Tilapalvelu vastasi toiminnastaan henkilökohtaisesti suoraan kaupunginjohtajalle, mutta nykyisin kaupunginhallituksen jäsenet vaikuttavat toimintaan ja päätöksiin.



Kuvio 1. Tilapalvelun sijoittuminen kaupunkiorganisaatioon (Jyväskylän Tilapalvelu, 2011)

Tilapalvelun tarkoituksena on tarjota terveet, turvalliset ja tarkoituksen mukaiset tilat kaupungin toiminnoille ja palvelutuotannolle. Tilapalvelun omistuksessa on myös kokonaisten kiinteistöjen lisäksi yksittäisiä huoneistoja ja pienempiä liiketiloja. Lainsäädännössä kiinteistöllä tarkoitetaan kiinteistörekisteriin kiinteistönä merkittyä maa- tai vesialueen omistuksen yksikköä. Kiinteistöön kuuluvat sillä sijaitsevat kiinteistön omistajan omistamat rakennukset ja kiinteät laitteet. (RAKLI, 2005). Monesti kiinteistöstä puhuttaessa arkikielessä tarkoitetaan koko kiinteistön sijaan ainoastaan rakennusta. Opinäytetyössä kiinteistöllä tarkoitetaan lainsäädännöllistä määritelmää.

Tilapalvelu huolehtii asiakkaidensa tarpeista kiinteistöön liittyvissä asioissa, muun muassa kiinteistömanagerien avulla. Asiakkaiden tiloja kunnostetaan, remontoidaan, peruskorjataan ja niiden siivouksesta ja kiinteistöhuollosta pidetään tarkkaa seuranta sekä laadullisesti että taloudellisesti. Tilapalvelu toimii tilaaja-tuottajamallilla. Tilapalvelulla on myös paljon yhteistyösopimuksia, urakoitsijoita ja kontakteja Keski-Suomen alueella toimiviin alan osaajiin, jotka muun muassa tuottavat ostopalveluita Tilapalvelun asiakkaille.

Vastaamme hallinnassamme olevan kiinteistö- ja tilaomaisuuden arvosta, tuottavuudesta ja tehokkaasta käytöstä. Tarjoamme palvelutuotannolle turvalliset, tarkoituksenmukaiset ja kilpailukykyiset toimitilat sekä tilapalvelut.

(Jyväskylän Tilapalvelu, 2011)

Palveluita, joita Tilapalvelu ostaa ulkopuolisilta tuottajilta ovat muun muassa siivouspalvelut, joita käyttävät lähes poikkeuksetta kaikki Tilapalvelun asiakkaat. Lisäksi ostetaan kiinteistöhuolto-, turvallisuus- sekä rakentamispalveluita. Konsultointi on tärkeää suurissa hankkeissa, ja myös ulkoisilta osaajilta ostetut konsultointipalvelut ovat merkittävässä roolissa viimeistelyä lopputulosta tavoiteltaessa.

Tilaaaja-tuottajamallilla, jota Jyväskylän Tilapalvelu käyttää, tarkoitetaan julkisten palvelujen tuotannon organisoimista niin, että palvelun tilaajan ja tuottajan roolit erotetaan hallinnollisesti toisistaan. Tilaajana toimii julkinen taho ja tuottajana voi toimia julkinen tai yksityinen palvelun tuottaja tai kolmas sektori. Tilaaja-tuottajamalli voi olla myös julkisen organisaation sisäinen ohjausmalli. Tilaajayksikkö määrittelee ostettavan palvelun ja sen laadun sekä järjestää tarjouskilpailun. Palvelun tuottaja, jonka palvelu on kokonaistaloudellisesti edullisin, saa tilauksen. Tilauksia säädellään siviilioikeudellisin sopimuksin. (Tilaaja-tuottajamalli, 2010)

Aiemmin Jyväskylän kaupunki tuotti itse omat siivous- ja kiinteistönhuoltopalvelut, mutta TOTAL Kiinteistöpalvelujen irtautuessa omaksi kokonaisuudekseen kaupungin toiminnasta, alettiin palveluita ulkoistaa kohti kilpailukykyisiä markkinoita. Nykyisin sopimuksia on monelle eri kiinteistöalan toimijalle ja säännöllisesti kilpailutettuna pystytään asiakkaille tarjoamaan kannattavasti siistit ja toimivat tilat. Kilpailu palvelujen tarjonnasta on kovaa, sillä suurena työllistäjänä kaupunki on toivottu yhteistyökumppani niin isoille kuin pienemmillekin yksityisen puolen toimijoille.

Tilapalvelulla on hallinnassaan kiinteistöalaa kaiken kaikkiaan 569 000 neliometriä, josta omia kaupungin omistuksessa olevia tiloja on 514 000 neliometriä ja ulkopuolisilta markkinoilta kaupungin tarpeisiin vuokrattuja tiloja 55 000 neliometriä. Kiinteistönomistajana Jyväskylän Tilapalvelu on Keski-Suomen suurin ja merkittävin alansa toimija.

2.2.2 Asiakkaat ja tilat

Tilapalvelu vastaa noin 450 kiinteistöstä ja huoneistosta Jyväskylän alueella. Tilapalvelun hallinnassa olevat tilat ovat joko kokonaan omia tai ulkopuolisilta vuokrattuja. Markkinoilla on vuokrattavissa paljon tiloja, jotka ovat hyödyllisiä ja myös kannattavia kohteita kaupungin tilatarpeita ajatellen. Ulkoa vuokrattuja, eli niitä tiloja joita Tilapalvelu ei omista, on suhteessa koko maan nähden hyvin vähän. Näiden kohteiden määrä on kuitenkin jatkuvassa nousussa, mikä johtuu kasvavasta kysynnästä ja pieniksi käyvistä tiloista kaupungin laajentuessa ja asukasluvun lisääntyessä. Vuokrattuja tiloja käytetään usein tilapäisratkaisuin tilaongelmiin, esimerkiksi remontin tieltä väistön lähdeittäessä. Monesti vuokratilat ovat myös helppo ja nopea valinta esimerkiksi yllättävän vesivahingon sattuessa, jolloin tarvitaan ripeitä päätöksiä tilaratkaisuihin. Vuokratiloja voivat olla valmiit rakennuksissa sijaitsevat huoneistot ja toimistotilat, tai esimerkiksi tietyn tarpeen vuoksi tilatut irralliset moduulit. Tämän kaltaisia moduuleita, viipalerakennuksia, löytyy Jyväskylästä muun muassa monen koulun pihamaalta. Myös silloin, kun uusien tilojen tarpeeseen löytyy sopivat ja edulliset tilat vuokraamalla, ei kannata ostaa tai rakennuttaa itse.

Asiakkaina Tilapalvelulla ovat kaikki kaupungin toimijat, jotka tarvitsevat tiloja toiminnalleen. Asiakkaat voidaan jaotella suurempiin kokonaisuuksiin, joita ovat koulut, päiväkodit, sosiaali- ja terveystoimi sekä liikunta-, kulttuuri- ja nuorisopalvelut ja toimistorakennukset. Asiakkaina Tilapalvelulla ovat siis toimijat, jotka tuottavat omaa ydinsaamistaan Tilapalvelun hallinnoimissa tiloissa. Lisäksi käyttäjäasiakkaina ovat kunkin tilan käyttäjät; esimerkiksi koulujen oppilaat ja opetushenkilöstö, päiväkotien pienet lapset vanhempineen sekä terveyspalveluita tarvitsevat kuntalaiset. Tiloja käyttävät myös kaikki niissä työskentelevät henkilöt, kuten siistijät, huoltomiehet ja vahtimestarit. Asiakkaita ja heidän asiakkaitaan tiloissa on siis paljon. Tilapalvelun

omistuksessa on niin museoita, suuria varastohalleja, vanhainkoteja kuin yksittäisiä toimistohuoneitakin. Kaikki kohteet ovat merkittäviä Tilapalvelulle. Kiinteistöjen iät, koot ja historialliset merkitykset vaihtelevat. Jokaista noin 450 kohdetta kohdellaan arvokkaasti ja pyrkimyksenä on saada toiminnot jatkumaan mahdollisimman pitkään ja monipuolisina. Tämä on kaikkien etu.

Jokaisella asiakaskunnalla on omat vaatimuksensa tilojen suhteen ja siksi asiakkaista on pidettävä hyvää huolta. Eila Partanen kirjoittaa kirjassaan Käyttäjälähtöisyyttä tilasuunnitteluun – toimivat tilat tilapalveluille (2003), että asiakkaalle on tärkeää saavutettavuuden lisäksi myös asiakaspalvelutilat, kun taas yksittäiselle työntekijälle työympäristön koettavuus on merkittävää. Asiakkaiden kanssa käytävät keskustelut ja ajatustenvaihdot ovat erittäin tärkeitä, jotta kuullaan myös käyttäjien mielipiteet tiloista. Tällä tavoin pystytään välittämään myös heidän tietoisuuteen syyt miksi tiloissa oikein toimimiseen on panostettava.

Pelkästään oikeanlaisen toiminnan harjoittaminen kiinteistössä vaikuttaa rakennuksen käyttäytymiseen ja vointiin. Kiinteistöjen tehokkaan ja turvallisen käytön vuoksi pelkän rakennuksen lisäksi on otettava huomioon monia tekijöitä, joilla autetaan kiinteistön mahdollisimman pitkää elinkaarta. Oikeilla toiminnoilla ja kiinteistön jatkuvalla ja laadukkaalla kunnossapidolla taataan mahdollisimman monta elinvuotta kiinteistölle. Kiinteistönhoitoon ja kunnossapitoon kuuluvat ennakoivat toiminnot. Kiinteistöjen turvallisuus on tärkeää ja sen takaamiseksi ovat pienetkin toimet yleensä riittäviä. Ulkopuolisista uhista ilkivalta on valitettavan yleistä ja se kohdistuu usein julkisiin kiinteistöihin. Kameravalvonnalla pystytään helposti ehkäisemään monien ilkvallan tekijöiden aikeet ja helpottamaan mahdollisten vahinkojen aiheuttajien kiinnisaamista.

Asiakkaiden tilatarpeet ovat monipuolisia ja asettavat tiukkoja kriteereitä tiloille. Palvelut mitä kaupungin toimijat tarjoavat Tilapalvelun tiloissa ovat

kaikkea sitä, mitä kuntalainen tarvitsee. Terveysthuollolle tulee olla omat tarkkaan lailla määritetyt toimitilat, jotka tukevat ja helpottavat terveydenhuollon ammattilaisten työntekoa ja takaavat myös asiakkaille turvallisen tunteen heidän yksityisyydestään. Tilojen tulee olla esteettömiä, selkeästi opastettuja ja puhtaita. Laitteet ja välineet mitkä terveysthuollon tarjoavilla toimijoilla on, vaativat omat edellytyksensä. Sähkönkulku ja sen katkeamattomuus on tärkeä tekijä ja varajärjestelmä tulee olla selkeästi laadittu. Tiloissa, joissa on avoimet ovet ja paljon vaihtuvia asiakkaita, tulee turvallisuus olla huolehdittuna erityisen hyvin niin asiakkaiden, henkilöstön kuin tilojenkin osalta. Sekä tilaturvallisuus, että henkilöturvallisuus tulee olla taattuna kaikille käyttäjille ajasta ja paikasta riippumatta.

2.3 Kiinteistömanageri työskentelee asiakkaita varten

Kiinteistömanageri on yksi osaaja Tilapalvelun kattavassa ammattilaisten joukossa. Kiinteistömanagereita toimii Tilapalvelulla tällä hetkellä neljä, mutta muutoksia määrään ja toimenkuviin on tulossa alkuvuodesta 2012.

Kiinteistömanageri toimii työssään yhdessä niin kiinteistöpäällikön, asiakkuuspäällikön, siivospäällikön ja kunnossapitopäällikön sekä teknisten isännöitsijöiden kanssa muodostaen yhdessä kiinteistöjen ylläpidosta ja kunnosta vastaavan tiimin. Kiinteistötiimi työskentelee yhdessä Tilapalvelun rakennuttajatiimin sekä hanke- ja suunnittelutiimin kanssa. Heitä työssään auttaa, tukee ja hillitsee Tilapalvelun taloudesta vastaavat henkilöt, jotka omalta osaltaan luovat vielä yhden tiimikokonaisuuden Tilapalvelulle. Tilapalvelun esimiehenä toimii kiinteistöjohtaja, kiinteistömanagerien lähiesimiehenä kiinteistöpäällikkö.

Kuviossa 2 (ks. Liite 2) esitellään Tilapalvelun organisaatiota ja yhteistyötiimejä. Toiminta ei ole kuvion osoittamalla tavalla aivan näin yksiselitteistä, vaan

Tilapalvelussa kaikkien työ vaikuttaa kaikkeen. Yhteistyötä tehdään vahvasti tiimirajojen yli ja erityisesti kiinteistömanagerien työssä tiimirajat katoavat. Kuviossa kiinteistömanagerit sijaitsevat Kiinteistö- ja tilapalvelut -palkin alla; tuttavallisemmin Kiva-tiimissä.

Kuviossa 3 (ks. Liite 3) puolestaan kuvataan työn jakautumista ja tiimirajojen ylittymistä työskennellessä. Erityisen hyvin kaaviossa on esillä kiinteistömanagerien työn liikkuvuus ja sisäistettävän tiedon määrän laajuus rajojen yli toimiessaan ja asiakkaita palvellessaan.

Tilapalvelussa kiinteistömanagerit ovat siis niitä henkilöitä, jotka toimivat suurimmissa määrin yhteistyössä kaikkien Tilapalvelussa työskentelevien kanssa ja välittävät tietoa ja osaamista yli tiimirajojen. Kiinteistömanagerin tulee kuulla, nähdä ja tietää lähestulkoon kaikki mitä kiinteistöissä tapahtuu. Mutta mitä kiinteistömanageri tekee?

Kiinteistömanagerin työ on haastavaa ja monipuolista ongelmien ratkomista, asiakkaiden palvelua ja kohteiden kehitystyössä mukana olemista. Kiinteistömanageri on asiakkaan ensimmäinen kontakti ja linkki Tilapalveluun. Managerin tarkoituksena on toimia ”yhden luukun -periaatteella”, jolloin asiakkaan ei tarvitse tietää muita nimiä tai puhelinnumeroita, joihin ottaa yhteyttä. Ennen vuotta 2000, ennen kuin kiinteistömanagerin työ otettiin osaksi Tilapalvelua, oli asiakkaan itse selvitettävä kuka mitäkin projektia hoitaa ja missä vaiheessa ollaan menossa. Nyt asiakas voi luottaa omaan kiinteistömanageriinsa ja soittaa tarvittavat tiedot häneltä. Asiakas ottaa yhteyttä kiinteistömanageriinsa myös silloin, kun hänellä on tarvetta mahdollisiin tilamuutoksiin, remontteihin tai tilan omistajan vastuulla oleviin hankintoihin.

Kiinteistömanagerien toiminnalla on pyritty kehittämään asiakaspalvelua helpottamalla asiakkaan roolia. Kiinteistömanageri on työssään ajan tasalla kaikista oman alueensa projekteista ja hankkeista. Kiinteistömanageri tuntee alueellaan olevat kiinteistöt ja niissä toimivat asiakkaat. Managerille on myös

tärkeää tuntea omalla alueella toimivat ostopalvelujen kautta toimivat henkilöt kuten siivouspalvelupäälliköt ja kiinteistöhoitajat ja heidän esimiehensä, sillä yhteistyö heidän kanssaan on aktiivista ja jokapäiväistä. Yleensä kiinteistömanagerin tietämys kohteista ei rajoitu ainoastaan omalle toiminta-alueelle, vaan tieto muutoksista, tapahtumista ja remonteista kulkeutuu helposti työyhteisössä muidenkin valppaana olevien managerien korviin.

Kiinteistömanagerin työ on hektistä ja hyvin usein ennalta arvaamatonta. Työssä puhelin soi paljon ja sähköpostin virta on katkeamaton, ne ovat yleisimmät tavat, joilla asiakkaat ottavat yhteyttä omaan kiinteistömanageriinsa. Kiinteistömanagerien työviikot sisältävät paljon palavereita, kokouksia ja asiakastapaamisia, mutta tämän lisäksi on löydettävä aikaa myös omalla työpisteellä työskentelyyn, muun muassa muistioiden ja vastineiden laatimiseen.

Tilapalvelun manageri palvelee asiakastaan kaikin tavoin. Kiinteistömanageri voi osallistua omien kohteidensa rakennuspalavereihin, työmaiden aloituskokouksiin, kehitystoimintaan ja tulevaisuuden suunnitteluun. Kiinteistömanageri on se henkilö, joka tuntee monipuolisesti Tilapalvelun kiinteistöt ja niissä jo tehdyt remontit, korjaustyöt sekä tulevat hankkeet.

Kiinteistömanageri on mukana kohdekohtaisissa sisäilmastoryhmissä toimien sihteerinä ja asiantuntijana, hän toimii yhteistyössä asiakkaidensa kanssa kun tiloissa on tullut muutosta toimintaan ja mikäli muun muassa siivoukseen tulee puuttua. Sisäilmastoryhmissä manageri toimii usein yhdessä asiakkuuspäällikön ja kiinteistöpäällikön kanssa. Siivospäällikkö on kiinteistömanagerille tärkeä kollega Tilapalvelun työyhteisössä, sillä lähestulkoon kaikki projektit sisältävät jollain tapaa muutosta tai päivitystä kohteisiin myös siivouksen osalta. Kiinteistömanagerista käytetään lyhyemmin nimitystä manageri, sillä työnkuva on jo käynyt tutuksi kaupungin toimijoille, asiakkaille ja palveluntarjoajille, joiden parissa kiinteistömanagerit työskentelevät. Omat kiinteistömanagerit tunnetaan hyvin kohteissa. (Tilapalvelu, 2011.)

Managerit tilaavat kohteisiinsa vaihtomattoja, he huolehtivat, että vaadittavat käsipaperitelineet tai käsipyyheliinat ovat kohteissa, kiinteistömanagerit käyvät jopa tarpeen tullen tarkastamassa löytyykö kiinteistön katolta kuolleita lintuja, jos asiakas näin toivoo. Kiinteistömanagerin työ on niin vaihtelevaa, että koskaan ei aamusta töihin tullessa voi tietää mitä päivä tuo tullessaan. Kohteiden monipuolisuuden ja runsaan määrän vuoksi yllätyksiä sattuu aina, mutta riipeä ja positiivinen manageri suoriutuu haasteesta kuin haasteesta helposti yhdessä kollegoidensa ja päättäväisen asenteensa avulla. Kiinteistömanagerin työ on siis juurikin niin haastavaa kuin asiakkaat siitä tekevät, sillä manageri tekee työtään asiakasta varten. (Tilapalvelu, 2011)

Kiinteistömanagerin suurena apuna ovat kohteissa toimivat huoltomiehet. Monesti asiakkaan yhteydenoton jälkeen on kannattavaa laittaa kiinteistöhoitaja paikalle ensin kartoittamaan tilannetta. Heidän ammattitaidollaan ja kokemuksellaan selvitetään monesti jo syntyneet pulmat ja keksitään ratkaisut alta aikayksikön. Jokaisessa kohteessa toimii oma nimetty kiinteistöhoitaja, kohteesta riippuen eri palveluntarjoajalta, johon Tilapalvelun asiakkaat on opastettu ottamaan myös yhteyttä. Nämä kiinteistöhoitajat ovat palveluntarjoajan alaisuudessa toimivia henkilöitä, jotka Tilapalvelu on ostanut kohteilleen. Molemminpuolinen luottamus ja arvostus tulee olla kunnossa, jotta yhteistyö on moitteetonta ja asiakasta parhaiten palvelevaa. (Tilapalvelu, 2011.)

Kiinteistömanagerin työhön eivät kuulu kiinteistöhoitajan ja siivoajan tehtävät, vaan ne toimeksiannot ohjautuvat palveluntuottajille HelpDeskin kautta. Tilojen käyttäjien kanssa on sovittu ja selvitetty, mitkä toimet hoidetaan managerien kautta. Tällä tavoin on saatu vähennettyä turhaa kuormitusta, joka syntyy helposti, jos kiinteistöhoitoon kuuluvat pienet korjaustoiveet, kuten rikkoutuneet ovenkahvat, palaneet sulakkeet ja muuta vastaavanlaiset työt ohjautuisivat kiinteistömanagereille. Mikäli yhteistyö asiakkaan ja esimerkiksi kiinteistöhoitajan välillä ei kuitenkaan toimi, lukuisten yritysten jälkeen, on

kiinteistömanagerin hyvä tarttua asiaan ja lähteä selvittämään mitä tilanteelle voitaisiin tehdä.

Kiinteistömanageri ei siis ole omien kohteidensa äiti, joka huolehtii ainoastaan likapyykistä ja sen siivoamisesta. Managerin työllä pyritään oikaisemaan väärinymmärrykset ja saamaan tieto kulkemaan helposti Tilapalvelulta asiakkaalle ja erityisesti toisin päin. Kiinteistömanagerin työ on asiakaslähtöistä. Työnkuva on muokattu asiakaspalautteiden pohjalta asiakasta mahdollisimman kattavasti palvelevaksi. Asiakaspalautteita seurataan säännöllisesti ja palvelua yritetään muotoilla toimivammaksi jatkuvasti, sillä palvelun laatu on se, jolla nykyisin kilpaillaan. Toimivalla konseptilla palvellaan niin asiakasta kuin Tilapalvelua entistä paremmin. (Tuulaniemi, 2011)

Tilapalvelussa kiinteistömanagerinimike tahdottiin ottaa käyttöön pitkien pohdintojen jälkeen. Nimike kiinteistömanageri on kattava ja monipuolinen, se viestii osaajasta, joka auttaa niin asiakkaita kuin kiinteistöjä. Kiinteistömanagerin nimike on monesti yksityisellä sektorilla merkitykseltään hieman toinen, mutta ajatus taustalla on kaikilla sama. Kiinteistömanageri työskentelee asiakasta varten ja takaa samalla toiminnallaan mahdollisimman pitkää elinkaarta kiinteistön omistajan kohteille joista vastaa.

3 MUUTOS KOHTI UUTTA – OPINNÄYTETYÖN TOIMINNALLINEN OSUUS

3.1 Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty

Emeritusprofessori Jorma Heikkilä puhuu Turun Kauppakorkeakoulun sidosryhmälehdessä (Mercurius, 2008) olevassa artikkelissa muutoksesta ja siitä miten se lähtee liikkeelle ihmisestä, eikä hienoista organisaatiosta piirretyistä kaavioista. Hän kertoo lehtiartikkelissa siitä kuinka uudelleen organisoinnin voi tilata, mutta ei uudelleenajattelua. Ajatuksena varmasti hänellä ja monilla muilla muutokseen perehtyneillä asiantuntijoilla on taustalla se, että periaatteessa organisaatiota on helppo muuttaa haluamaansa suuntaan, mutta käytännössä onnistuminen riippuu täysin siitä kuinka hyvin ihmiset, jotka ovat muutokseen osallisia, hyväksyvät uudet tuulet ja innostuvat niistä.

Sanotaan, että ainut mikä on pysyvää, on muutos. Mutta silti nyky-yhteiskunnassa noustaan lähes aina takajaloilleen, kun tätä sanaa käytetään. Näin on erityisesti työelämässä, jossa pitkään samanlaisena pysyneet työyhteisöt ja niiden henkilöstö ovat tottuneita omiin rutiineihinsa ja turvalliseen arkeen. Valitettavaa on myös se, että itse sana muutos koetaan negatiivisyytteisenä. Monesti työyhteisöissä toivotaan uusia tuulia työntekoon, mutta kun niiden aika koittaa, alkaa epäily ja kyseenalaistaminen. Halua siis on, mutta onko riittävästi rohkeutta pysyä muuttuvan työympäristön tahdissa. Muun muassa Pekka Mattilan kirjassa Otollinen tilaisuus – miten tarttua muutokseen löytyy hyviä vinkkejä muutokseen valmistautumiseen. Kirjan esimerkki taulukoiden avulla pystytään yrityksessä puntaroimaan niin omaa kuin koko työyhteisön valmiutta muutokseen. (Mattila, 2008, 28.)

Onko muutos aina tarpeellinen, siinä on hyvä kysymys? On tärkeää miettiä sitä kuinka hyvin muutosta on valmisteltu, miten henkilöstöä ja siihen osalli-

sia on orientoitu uuteen ja kuinka tärkeää on esimies- ja vertaistuki. Puhuminen ja avoin kanssakäyminen on muutoksen onnistumisen kannalta erityisen tärkeää.

3.1.1 Tarve muutokselle

Jyväskylän Tilapalvelussa tulevaa muutosta on suunniteltu jo pitkään. Tarve muutokseen on selvä ja se on kaikille yhteinen visio. Kuten aiemmin opinnäytetyössä on tuotu esille, on Jyväskylän kaupunkirakenne muuttunut selvästi viime vuosina. Jyväskylä onkin laajentunut merkittävästi rajoiltaan ja tulee tulevaisuudessa vielä kasvamaan nykyisestään. Muutosta on siis luvassa vielä tulevaisuudessa niin henkilöstön, tilojen kuin organisaationkin osalta. Tilapalvelua voisi kuvata leikillisesti jatkuvan muutoksen organisaatioksi.

Kaupungin tilaomaisuus, joka Jyväskylän Tilapalvelulla on vastattavanaan, on kaupungin laajentumisen myötä kasvanut myös. Vanhat toimintamallit on pitänyt puntaroida uudestaan. Asiakkaiden tarpeiden ja vaateiden lisääntyessä, ja yhä kauemmas laajenevien kunnan rajojen myötä, on tullut aika tarttua muutokseen.

Kuten Anneli Ranki kirjassa *Saneeraus ja työyhteisön tukeminen* (2001, 51) kirjoittaa, voidaan suunnittelua kuvata kolmella kysymyksellä:

- Missä ollaan (nykytila)?
- Minne pitäisi päästä (strategiset tavoitteet, liiketoimintasuunnitelma)?
- Miten tavoitteisiin päästään (toimenpiteet)?

Näihin kysymyksiin vastaamalla saadaan tiivistettyä kaikki se oleellinen tieto, jota muutoksen onnistuneessa suunnittelussa tulee ottaa huomioon. Kuten otsikossa kliseisesti sanotaan, on hyvin suunniteltu jo puoliksi tehty, mutta tämä pääsee harmillisen usein unohtumaan kaikilta, kun uutta ideoidaan ja aletaan innoissaan toteuttaa. Vaikka muutos ja syyt siihen olisivat johdolle tai esimiehille selvät, tulee huomioida erityisen tärkeänä tekijänä myös henkilös-

tö ja kaikki muut muutokseen osalliset henkilöt. Jokaisen tulisi tietää vastaukset edellä esitettyihin kysymyksiin, jotta muutosprosessin käsittely helpottuisi.

Tilapalvelulla suunnittelu oli suuressa roolissa muutostyössä ja sitä tehtiin pitkään. Keväällä ja kesällä 2011 kohteita puntaroitiin ja pisteytettiin. Kiinteistömanagereita kuunneltiin ja heidät otettiin mukaan yhteiseen projektiin. Suunnittelua helpotti kaikkien yhteinen toive uudesta ratkaisusta. Kyllä suunnittelu silti herätti myös epäilystä ja negatiivisia tunteita, mutta tältä ei voi välttyä, kun pitkään samalla mallilla tehtyä työtä lähdetään muuttamaan. Myös hienoista epäselvyyttä uuden toimintamallin käyttöönoton ajankohdasta oli havaittavissa. Aikataulujen tulee olla kaikille selvänä alusta asti, vaikkakin muutoksia tulee aina matkan varrella. (Tilapalvelu, 2011)

3.1.2 Viestintä, vuorovaikutus ja avoimuus

Hyvän viestinnän ja vuorovaikutuksen avulla saadaan henkilöstö ymmärtämään, mikä on yrityksen tai organisaation tilanne ja mitä muutoksella tavoitellaan. Jukka-Pekka Puron kirjassa *Esimiehen viestintätaidot* (2002, 92) tuodaan esille se, että monesti yhteisymmärryksen saavuttamiseen tarvitaan neuvotteluita. Tekstissä heti perään hän myös lausuu, että erityisen tärkeää on aito yhteisymmärryksen tavoittelu - ja näin onkin. Onnistuneeseen muutokseen ei päästä, mikäli jo suunnitteluvaiheessa on epäselvyyttä tavoitteista. Kaikilla tulee olla se yksi yhteinen punainen lanka, jota seurataan kohti visiota. Monesti vision ja strategioiden merkitystä väheksytään yrityksissä, mutta tiettyinä hetkinä, kuten toiminnan muuttuessa, ne ovat elintärkeänä suunnannäyttäjänä.

Viestinnän merkitystä ei voi vähätellä muutoksen missään vaiheessa. On tärkeää tuoda informaatiota tapahtumista kaikille osallisille. Tiedottaminen onkin noussut Tilapalvelussa tärkeään ja puhuttuun rooliin. Uudet managerialueet vaikuttavat myös asiakkaisiin. Kaikki ne prosessit, jotka vaikuttavat

organisaation oman henkilöstön lisäksi myös muihin, tulee nostaa selkeästi esiin muun muassa yrityksen viestintäkanavia käyttäen. Internetsivut, asiakaslehdet ja tiedotteet ovat aivan yhtä tärkeitä kuin organisaation sisällä mahdollisesti toimivat sisäiset informaatiokanavat. Tilapalvelulla pohdittiin jo keväällä suunnitteluvaiheessa erilaisia mahdollisia viestintäkanavia, joiden kautta tietoa uusista alueista voidaan kuljettaa muutokseen osallisille. Läpinäkyvyys tiedottamisessa herättää luottamusta ja poistaa turhat epäselvyydet. Onhan se helpompi ottaa uudet toimintamallit käytäntöön työyhteisössä, kun niistä on jo ennakkoon tiedotettu muitakin asianomaisia.

Organisaation nykytilaa, eli sen hetkistä tilaa, tulee analysoida ja tutkia tarkemmin heti silloin, kun muutoksesta ensimmäisen kerran puhutaan. Erityisen hyviä työkaluja tällaiseen ovat erilaiset nykytila-analyysit, joita löytyy vaikka vain internetistä hakemalla. Tai joskus puolestaan paperin ja kynän ottaminen käteen, hetken rauhassa istuminen ja pohdinta, tuottavat suunnatonta lisäarvoa muutokselle. Organisaatiossa tulee tiedostaa nykyisestä tilasta selkeästi se, missä mättää ja miksi näin ei olekaan hyvä. On hyvä esittää ilmoille kysymys siitä, onko nykytila huono kaikkien mielestä ja onko muutoksella mahdollista tavoitella parempaa.

”Omaa menestyksen polkua voi valaista itseään kehittämällä askel askelelta vain, kun omaa rohkeuden kohdata haasteet ja kohdata ne juuri sellaisina, kuin ne ovat, ilman harhakuvitelmia ja itsepetosta.

-Yijing

(Wiskari, 2009)

Myös osaamista tulee puntaroida muutoksen kynnyksellä. Monesti muutos uuteen, saattaa tietää vanhojen rutiinien muuttumista ja kenties oman osaamisen kyseenalaistamista. Tällöin on hyvä tietää mitä osaamista tulevaa muutosta varten yrityksessä jo on, ja mitä tulee mahdollisesti lisätä. Tullaanko tarvitsemaan ehkä jopa uusia työntekijöitä vai saadaanko pienellä koulutuksella ja

työnkuvien muutoksella riittävästi juuri sitä osaamista, jota muutos vaatii. Tilapalvelulla muutoksen ajankohta edellyttää uuden kiinteistömanagerin palkkaamista. Uuden henkilön tarve oli selkeä jo alusta asti, mutta käytännön toteutusta puntaroitiin tarkkaan uusien alueiden suunnittelun ohella. Uuden kiinteistömanagerin roolia työyhteisössä hahmotettiin, osaamisen tarvetta puntaroitiin ja hänelle muodostuvaa työaluetta rakennettiin.

Henkilöstön rehellinen kuunteleminen alusta asti on ehdotonta. Erityisesti silloin, jos henkilöstö joutuu puntaroimaan omaa osaamistaan, tulee monelle mieleen ajatus siitä, että entä jos en olekaan riittävä? Olenko osa tulevia suunnitelmia ja mitä minulta vaaditaan? Toimintaa haittaavan epävarmuuden poistamisessa pääasiallinen työkalu on kysyminen (Puro, 2002, 125). Tilapalvelulla pelko tulevasta ei ollut korkealla, mutta varmasti jokaisen sisimmässä kävi ajatus muuttuvista työalueista suurena haasteena nykyosaamiselle. Uuden opettelu on työtä jo itsessään.

Esimiestyö on tärkeässä roolissa muutoksen pyörteissä, sillä alaiset tulee kohdata avoimesti. Kysymyksiä tulvii suoraan esimiehille, mutta myös selän takana puhumista on paljon. Mitä nopeammin ilmoilla oleviin kysymyksiin saadaan vastaus, sitä vähemmän epävarmuutta on ilmassa. Henkilöstö voi pahimmassa tapauksessa luulla johdon ja esimiesten salailevan jotain muutokseen liittyvää, jos henkilöstön mielestä helppoihin kysymyksiin ei vastauksia tunnu löytyvän. Pelkkiin kahvihuonekeskusteluihin ei Tilapalvelullakaan tyydytty, vaan prosessia vietiin avoimesti eteenpäin, jopa hyvin kiinteistömanagerijohtoisesti. Dialogit ja mahdollisuus kunnon keskusteluihin ovat siis tärkeitä. Viestinnän tulee olla vapaata ja molemmin puoleista, eikä siinä saa olla selkeitä katkoksia, mitkä olisivat vaaraksi onnistuneelle muutokselle. (Puro, 2002)

3.1.3 Punainen lanka – yhteiset tavoitteet

Kun tiedetään tarkkaan minne muutoksella ollaan pyrkimässä, voidaan alkaa miettimään keinoja sen toteutukseen. Muutoksen suuntaa ohjaavat monesti organisaatioiden strategiat ja visiot tulevastä. Näiden tulee jo itsessään olla tarkkaan mietittyjä, jotta tulevaisuudella on merkitystä. Tarve muutokseen johtuu usein muuttuneista tekijöistä, joiden vuoksi matkan varrella on tehtävä yrityksen tai organisaation toiminnan kannalta ratkaisevia päätöksiä. Tilapalvelulla strategiset linjaukset ovat selkeät, mutta toimiakseen tehokkaammin olisi Tilapalvelulla mahdollisuus jalkauttaa visio ja selkeät yhteiset päämäärät tarkemmin työyhteisöön. Uuden työntekijän astuessa mukaan toimintaan, tulee hänelle erityisesti kiteyttää toiminnan suuntaviivat ja päämäärä. Uuden henkilöstön myötä strategian jalkauttaminen ja toimintatapojen kehittäminen on luontevaa.

Toimenpiteiden suunnittelu muutoksen onnistumisen kannalta tulee tehdä tarkkaan ja harkiten. On otettava selvää tarvitaanko uutta osaamis-pääomaa, kuten työntekijöitä, koulutuksia tai järjestelmiä. On tiedostettava resurssit, jotka ovat käytettävissä koko muutosprosessin ajan. Kenellä on oikeasti aikaa perehdyttää henkilöstö uuteen toimintatapaan tai tietojärjestelmään ja kuka huolehtii siitä, että uusien työnkuvien ja työalueiden tutustumiseen jää tarpeeksi aikaa ja kaikki tarvittava tieto on saatavilla? Miten varmistetaan ihmisten usko onnistumiseen koko prosessin ajan, vaikka pieniä töyssyjä saattaa matkan varrella esiintyäkin? Liian usein teorian merkitystä itse konkreettisen toiminnan sijaan väheksytään, vaikka monessa tapauksessa tarkemmalla suunnittelulla ja loppuun asti viedyillä ajatuksilla helpotetaan työn taakkaa paljon ja vähällä.

3.1.4 Pisteytyksestä aluejakoihin

Keväällä 2011 Tilapalvelulla aloitettiin konkreettinen työ kohteiden arvioinnilla. Jokainen manageri tutustui oman alueensa kohteisiin ja arvioi niitä ensin itseksensä. Kaikki noin 450 kohdetta oli listattuna Excel-taulukkoon, josta selvisi jokaisen kohteen tiedot perinpohjaisesti. Listassa oli tiedot muun muassa siitä kuinka paljon kohteessa oli neliöitä, missä se sijaitti, kenen kohteesta oli kyse ja myös se, oliko kyseessä oma vai vuokrattu kohde. Se, minkä verran kohteet vaativat työtä, oli jokaisen pohdittava ensiksi itse. Jokainen kohde kun on erilainen ja siksi vaikea arvioida muihin vertaamalla. Kohteiden vaikeudesta tai haastavuudesta puhuttaessa tässä työssä tarkoitetaan niiden kuormittavuutta työmäärillä. Jokainen koulu on kiinteistönä erilainen, päiväkohteissa käyttöasteet poikkeavat toisistaan ja toimisto- ja virastorakennuksissa toimijat ovat vaateineen täysin erilaisia. Rakennusten kunto, ikä ja historia vaikuttavat, mutta myös asiakkailta on osuutensa kohteiden työmääriin. On myös huomioitava se, onko kohde oma vai vuokrattu, sillä vuokrakohteissa vastuut ja työt jakautuvat myös tilan omistajan vastuulle. Vertaaminen muihin kohteisiin oli alusta asti hankalaa, mutta pisteytys oli loistava ratkaisu, kun kohteiden työmäärää pohdittiin.

Kohteiden pisteytystä käsiteltiin ensin asteikolla yhdestä kolmeen (1-3). Jossa yksi oli haastavuudeltaan vähäinen, kaksi normaali ja kolme enemmän työtä vaativa. Mutta jo ensimmäisten kokeilupisteytysten jälkeen tultiin siihen tulokseen, että arvosteluasteikko oli liian suppea ja selkeää eroa kohteiden välille ei saatu luotua. Ehdotuksena tuli pisteyttää asteikolla yhdestä kymmeneen (1-10), mutta tämän uskottiin olevan turhan laaja asteikko. Liian moniportaisen asteikon uskottiin tuovan liikaa epäselvyyttä pisteitä annettaessa ja näin laaja arviointiasteikko ei ollut sopiva tarvittavan tiedon keräämiseen.

Pisteet kohteille päädyttiin lopulta antamaan asteikolla yhdestä neljään. Asteikko yhdestä viiteen olisi tarjonnut houkuttelevan vaihtoehdon antaa epä-

selvälle kohteelle arvosanan kolme, mikä olisi todennäköisesti vääristänyt saatuja tuloksia. (Hirsjärvi ym., 2007) Pisteytyksessä ei ollut mahdollista antaa nollaa, sillä jokainen kohde kuitenkin työllistää jossain määrin kiinteistömanageria. Myös tästä seurasi hienoista erimielisyyttä, sillä joidenkin kohteiden työmäärän nähtiin olevan lähellä nollaa, mutta pisteytyksessä jouduttiin kuitenkin antamaan ykkönen kohteelle. Sama arvosana saatettiin antaa myös kohteelle, joka oli pieni, työllisti tasaisesti, mutta vähän ja niin, että kohde ei kuitenkaan ansainnut arvosanaa kaksi.

Kohteiden arviointi osoittautui haastavaksi ja työtä pisteytysten kanssa tehtiin pitkälle alkusyksyyn asti. Jokaisessa pisteytyksessä tulee huomioida kyseessä olevan organisaation omat tarpeet ja parhaaksi todetut toimintamallit. Kokeilemalla löytyy paras ratkaisu kullekin arvioinnin kohteelle. Tilapalvelun tapauksessa pisteytys perustui kiinteistömanagerien kokemukseen ja tunteuksiin kohteen haastavuudesta. Jokainen managerista tunsi parhaiten omat kohteensa, niiden nykyisen tilanteen ja historian. Myös perehdytyksessä tulisi ottaa nämä huomioon, sillä jokainen manageri osaa parhaiten kertoa itse, mitä kohteissa tapahtuu. Toki kohteet, jotka olivat poistumassa Tilapalvelulta, huomioitiin eriarvoisena kuin muut, mutta niistäkin jokainen piti puntaroida erikseen. Kaikki kohteet pyrittiin alusta asti samaan samaan arvoasteikkoon, jotta prosessin eteenpäin työstäminen helpottuisi. Aikataulussa pysyttiin kiittävästi koko pisteytyksen ja suunnittelun ajan.

Tilapalvelulla on hyvä luoda selkeät suunnitelmat tulevasta perehdyttämisestä aikatauluineen jo nyt ennen vuodenvaihdetta. Selkeästä suunnitelmasta näkee kuka on vastuussa mistäkin perehdytyksen osa-alueesta kenellekin ja milloin. Tällä tavoin pystytään estämään tärkeän tiedon hukkuminen. Tietoa jota tulee saada siirrettyä managerilta toiselle, on niin papereilla, koneella kuin jokaisen managerin mielessä. Perehdyttämisessä tapahtuva tiedonsiirto tulee siis olla organisoitua ja järjestelmällistä. Jokaiselle Tilapalvelun managerille on mahdollistettava aika, jolloin tietoa pääsee välittämään rauhassa seu-

raavalle toimijalle. Kohteet tulee päästä käymään läpi tarvittaessa aivan juurta jaksan, jokaisen jo olemassa olevaa osaamista kuunnellen.

Osallistamalla koko työyhteisö muutosprosessin suunnitteluun saadaan onnistumiselle suurempi todennäköisyys. Henkilöstö pysyy tyytyväisenä ja usein tyytyväisiltä työntekijöiltä syntyy jälleen uusia ideoita jalostamaan muutosta eteenpäin jo suunnitteluvaiheessa. Työyhteisössä kun yleensä tiedetään johtoa paremmin se, miten kaikki konkreettisesti toimii ja mitä on jo kehitetty. Harmillisen usein organisaation johto tai esimiehet saattavat olla jo niin kaukana kosketuksesta rajapintaan ja konkreettiseen työhön, että moni asia jää heiltä huomaamatta. Yhdessä tehtäessä, päätöksiä muutokseen liittyen joudutaan puntaroimaan monelta eri taholta ja epäkohdat huomioidaan herkemmin. Pienestä muutosvastarinnasta johtuvat syvälle luotaavat keskustelut työyhteisössä monesti avaavat kaikille tilanteen uudessa valossa ja tällä tavoin edistävät muutoksen hyväksymistä. Järvinen (2000, 59) kirjoittaa, että kaikki uudistus- ja kehityshankkeet pitäisikin valmistella ja toteuttaa niin, että niissä kunnioitetaan ja huomioidaan riittävässä määrin ihmisten itsemääräämisyrittäminen. Käytännössä hän siis tarkoittaa työyhteisön osallistamista jo ideointi- ja suunnitteluvaiheessa. Koko työyhteisön kuunteleminen ja vapaa yhteistyö luovat myös henkistä mielihyvää ja jaksamisen tunnetta henkilöstöön. Epätietoisuus katoaa pikkuhiljaa ja luotto oman osaamisen tärkeyteen tulevaisuuden organisaatiossa saa jalansijaa.

Oli kyse muutoksessa sitten kilpailumarkkinoista, yrityksen tuloksesta, uudesta työkuvasta tai henkilöstön tyytyväisyydestä, tulee asiasta puhua ääneen. Mikään ei ole henkilöstölle piinaavampaa kuin jo suunnitteluvaiheessa vallitseva epätietoisuus. Monen yrityksen ja organisaation arvoihin on kirjattuna avoimuus, joka tämän kaltaisina hetkinä on avaintekijä. Niin muussakin toiminnassa, mutta erityisesti muutoksen hetkellä, tämä toimintatapa tai arvo on hyvä muistaa ja ottaa konkreettisesti käytäntöön. Arvona avoimuus ei ole ehkä kaikkein esimerkillisin, sillä se on jo perusedellytys toimivalle organisa-

tiolle. Ilman avointa toimintaa ei ole takeita toimivasta työyhteisöstä. Ja kuten Jukka-Pekka Puron kirjassa (2002, 148) tulee esiin, on esimies se, jonka toiminnassa avoimuuden tulisi ehdottomasti näkyä. Esimies antaa aina toiminnallaan ja käytöksellään mallin ja esimerkin henkilöstölle siitä, miten tulee toimia ja mikä on yrityksen arvomaailman mukaista.

Tarkoituksena aikataulullisesti oli siis kesän ja syksyn aikana saada mitoitettua uudet alueet kiinteistömanagerien työskentelylle. Alustava suunnitelma oli ottaa uudet alueet käyttöön vuoden 2012 alusta. Myöhemmin aikataulua tarkennettiin vuoden 2012 helmikuun alkuun, jolloin uusi kiinteistömanageri tulee aloittamaan työnsä.

Muutosta työalueisiin tehtäessä tuli huomioida organisaation omat muuttuvat tekijät, joiden perusteella tarvetta uudistumiseen oli. Myös osaamista kannattaa punnita, kun uutta jaottelua pohditaan. Onko joku, joka tuntee tietyn kentän paremmin kuin toinen tai onko joukkoon tulossa uusia työntekijöitä, jotka eivät tunne kiinteistöjä, asiakkaita ja historiaa laisinkaan.

Jokaisella Tilapalvelun kiinteistömanagerilla on erilainen osaamistausta ja koulutus taustalla, joka vaikuttaa myös heidän tekemäänsä työhön. Yksi managereista hallitsee kaavoituksen ja rakennustarkastukset paremmin kuin toiset. Yhdellä managereista on pitkä historia siivouspuolelta, jonka myötä tuntemus ja ymmärrys kohteiden siivottavuudesta ja puhtaanapidosta on täysin eriluokkaa kuin muilla. Eräs managereista hallitsee ja ymmärtää terveystieteiden vaateet ja toiminnot ja yhdellä managereista on pitkä kokemus monipuolisesta asiakaslähtöisestä toiminnasta. Jo tähän asti jokainen on siis hoitanut omaa työtänsä ammattitaitoisesti, mutta tuoden samalla, omalla aikaisemmalta työtaustallaan ja osaamisellaan, lisämaustetta ja väriä työkenttäänsä.

Maantieteellistä jakoa jatkettiin syksyn tullen kohteiden listaamisella. Jokainen pisteytetyistä kohteista listattiin jälleen Exceliin, mutta tällä kertaa listausta ohjasivat osoite ja postinumero. Postinumeron perusteella kohteet saatiin

alueittain hyvään ja selkeään järjestykseen, jonka pohjalta niitä pystyttiin muokkaamaan. Tämä oli hyvä pohja lopullisille ratkaisuille.

Alueet jaettiin punaiseen, siniseen, keltaiseen ja vihreään alueeseen, joista jokainen oli yhtenäinen ilmansuuntien kanssa. Alueita pyrittiin ensin jakamaan säteittäin Tilapalvelun toimistolta, eli Jyväskylän ydinkeskustasta kohti maakuntaa, mutta lopulta keskustan tasapuolinen jakaminen osoittautui hyvin haastavaksi tiheään asemakaavan ja runsaslukuisen kiinteistömassin vuoksi.

Muutos maantieteelliseen jakoon entisestä on merkittävä, sillä tähän asti muun muassa kouluista huolehtinut manageri oli huolehtinut pääasiallisesti vain kouluista ja sosiaali-terveyspuolen manageri sen osa-alueen kohteista. Nyt uudella maantieteellisellä jaolla jokaisen kiinteistömanagerin työalueeseen tulee kuulumaan monipuolisesti kaikkia Tilapalvelun hallinnassa olevia kohteita. Yksi alue sisältää niin terveys- ja sosiaaliasemia, päiväkoteja, kouluja kuin pieniä asuinhuoneistoja ja kokonaisia toimisto- ja virastorakennuksiaakin. Siis melkein kaikkea mitä vain kuvitella saattaa. Sisältyypä Tilapalvelun kiinteistöomaisuuteen yksi yksittäinen ulkokuusiakin. Tämä tarkoittaa siis täysin erilaisten toimijoiden kanssa tehtävää yhteistyötä ja uutta oppia kiinteistöjen kunnoista, tarpeista ja asiakkaiden toiveista.

Uudet alueet muodostuivat prosessin aikana vähitellen. Postinumerojaon jälkeen alueista tehtiin summittainen rajanveto siitä, mikä kohde menee millekin alueelle. Tarkoituksena oli ensin saada kartalle piirrettynä järkevät kokonaisuudet. Ja vasta tämän jälkeen lähdettiin listaamaan kunkin alueen kohteita kiinteistömanagerien pisteytyksen jäljiltä. Alueiden jakaminen vaati työtä aina uudestaan ja uudestaan.

Alueita muodostaessa kokoonnuttiin pitämään palaveria moneen kertaan samalla kokoonpanolla. Tärkeää oli kiinteistömanagerien läsnäolo. Jokainen manageri pääsi koko prosessin ajan tuomaan omat näkemyksensä ja ajatuksensa mukaan työn vaiheisiin. Pientä sanaharkkaakin oli välillä havaittavissa,

kun sanavalmiit kiinteistömanagerit pääsivät pohtimaan yhdessä ääneen kohteiden haasteellisuutta. Jokainen myös joutui tekemään oikeasti töitä uuden aluejaon eteen. Palavereissa oli mukana kartta, josta uudet alueet näkyivät ja kohdelistat jokaiselta alueelta. Listoja käytiin läpi kymmeniä kertoja, jotta jokainen kiinteistö ja kohde huomioitaisiin sen vaatimalla arvolla massan joukosta. Pisteitä muutettiin kerta toisensa jälkeen.

Jokainen alue tuli saada mahdollisimman tasaiseksi kohdemääriltään sekä kohteiden pisteytykseltä. Kuviossa 4 (ks. Liite 4) näkyy esimerkkinä osa sinisen alueen kohteista pisteineen. Oli tärkeää myös huomioida kohteita alueelta toiselle siirreltäessä, että maantieteelliset rajat pysyivät järkevinä loppuun asti. Kohteiden pisteytykset muuttuivat matkanvarrella moneen otteeseen ja loppujen lopuksi asteikon yhdestä neljään (1-4) lisäksi käyttöön otettiin lisäpisteet erityiskohteille. Ongelmaksi muodostuivat koulujen ja päiväkotien lisäksi olevat päiväkotikoulut, joissa samassa kiinteistössä, saman katon alla toimii kaksi täysin toisistaan poikkeavaa, omat johtajat omaavaa kaupungin toimijaa. Kohteet työllistävät huomattavasti enemmän kuin pelkät päiväkodit ja koulut ja tarvitsivat tämän vuoksi erilliset lisäpisteet käyttöönsä. Näille annettiin toiset 1-4 pistettä lisää. Tästä ei aiheutunut haittaa alueiden muodostamiselle tai yhteishengelle, sillä lisäpisteiden uskottiin tuovan tarvittava merkityksensä pisteytykseen ja alueiden vertailuun. Tämän kaltaisessa tilanteessa on hyvä ottaa huomioon yleinen ajatus muuttuvista pisteistä, jotta muuttuvat tilanteet eivät aiheuta hallaa henkilökemioiden välille. Ajatus lisäpisteistä Tilapalvelulla oli kaikkien yhteinen.

Yhteiset palaverit tuottivat kiitettävästi tiukkaa keskustelua ja pohdintaa. Sopiva kriittisyys myös lisäsi harkintakykyä ja huomiointia. Minkään kohteen merkitystä ei vähätelty ja myös tulevat uudet hankkeet, kohteet ja remontit otettiin huomioon. Uusien kohteiden arviointi ei puolestaan ollutkaan aivan niin helppoa, sillä kokemusta niistä ei vielä kenelläkään ollut. Tämän kaltaisessa uusien työalueiden luonnissa ja vertailussa on tärkeää ottaa jo suunnitte-

luvaiheessa huomioon tulevat, tiedossa olevat muutokset kohteissa. Tilapalvelullakin kohteissa tulee tapahtumaan runsaasti muutoksia elinkaarihankkeiden ja peruskorjausten myötä vuoden 2012 aikana, jolloin uusia maantieteellisiä alueita ajetaan sisään käytäntöön.

Muutoksen suunnittelu yhdessä lisäsi kiinteistömanagerien innostusta uusista alueista ja vähensi epäilystä tulevasta. Esimies oli koko suunnittelun ajan mukana prosessissa, mutta oli tehnyt selkeän linjauksen antaa managerien itse yrittää selvittää jaot tasapuolisiksi. Joissain tilanteissa jäməkämpi ote ja puuttuminen olisivat saattaneet nopeuttaa ja edistää suunnittelua. Haasteeksi tilapalvelulla osoittautui suunnittelun sijoittuminen kesäloma-aikaan ja yhteisten palaveriaikojen sopiminen tämän vuoksi. Toisaalta aikaa prosessille oli varattu runsaasti ja maantieteelliset alueet saatiin ajallaan suunniteltua. Myös tiedottamiseen oli varattu resursseja ja loppuvuoden Tilaviestiin, Tilapalvelun omaan lehteen oli tulossa juttu uusista alueista ja managereista.

Erilaiset muutokset ovat Tilapalvelulla yleisiä, johtuen Jyväskylän kaupungin vahvasta vaikutuksesta taustalla, joten asennoituminen uuteen on melko hyvällä mallilla. Suurimmat haasteet muutoksessa voitetaan, kun asenne on kunnossa.

3.2 Askel uuteen

Muutoksessa koittaa aina lopulta se vaihe, kun on vihdoinkin suunnittelun jälkeen aika siirtyä vanhasta uuteen. Tilapalvelulla se hetki koittaa alkuvuodesta 2012. Muutos, johon on orientoiduttu ja jota on valmisteltu vuoden verran, koittaa pian. Mitä silloin pitäisi ajatella, mitä tunteita se voi herättää. Pelko, riittämättömyys, innostus ja jännitys saattavat olla tunteet, jotka täyttävät vanhemmankin konkarin ajatukset. Mitään hätää ei pitäisi olla, jos muutok-

sen suunnittelu on toteutettu riittävän hyvin. Ja eikös vanha suomalainen sananlasku niin mene, että alku aina hankala ja lopussa kiitos seisoo.

Muutoksen merkitys on kaikille yksilöllistä. Toiset saattavat joutua käsittelemään pienempää asiaa pidempään kuin toiset, ja joistakin iso muutos esimerkiksi työnkuvassa ei aiheuta murhetta vaan päinvastoin lisää innostusta työntekoon. Työntekijät suhtautuvat eri tavalla muutokseen aivan täysin siitä riippuen kuinka hyvin he ovat ehtineet syyt ja tarpeet sisäistämään. Joskus käy myös niin, että tietyt persoonat työyhteisöstä osallistuvat ahkerasti muutoksen suunnitteluun ja ovat ehkäpä olleet alusta asti viemässä asiaa eteenpäin, mutta kun uuden aika koittaa, saattaa jarrut iskeä päälle ja tuleva vaikuttaa hyvinkin vastenmieliseltä. Ihminen on sikäli konservatiivinen, että hän pyrkii entisen säilyttämiseen sekä turvallisuuden tunteen vuoksi, että säästääkseen energiaa (Heiske 2001).

Lisämausteensa vuodenvaihteeseen 2012 tuovat myös Tilapalvelulla tapahtuvat henkilöstömuutokset. Helmikuun alusta työnsä aloittaa uusi kiinteistömanageri, jolle yksi uusista alueista on suunniteltu vastattavaksi. Sen sijaan yksi nykyisistä managereista siirtyy uuteen rooliin niin sanotuksi toimistomanageriksi ja jää osa-aikaeläkkeelle. Muutokset työnkuvissa eivät johdu suoranaisesti uusista alueista, vaan niille on omat organisaation sisäiset syynsä.

3.2.1 Työyhteisön tukeminen ja yhteiset pelisäännöt

Muutoksen myötä sosiaalinen tuki työyhteisössä on tärkeää. Myös esimieheltä saatava tuki uuden tilanteen tullen on välttämätöntä. Uudet tuulet puhaltavat mukanaan paljon kysymyksiä, kun muutoksen alla oleva toiminta konkreettisesti muuttuu. Tukemalla koko työyhteisöä, pystytään auttamaan henkisen ja fyysisen jaksamisen osalta henkilöstöä selviytymään muutoksesta. Sillä vaarana on, että ei uskalleta pyytää apua tai tukea uuden oppimiseen ja tarvittavan tiedon etsimiseen, jolloin pahimmassa tapauksessa työntekijä saattaa ajautua loppuun palamisen äärirajoille. Myös Stormy Friday tuo kirjassaan

(Friday 2003) esiin Maslown tarvehierarkian, jossa yhtenä esimerkkinä nostetaan muun muassa yksilön turvallisuuden tarve. Tukemalla jokaista työntekijää voidaan luottaa rohkeaan etenemiseen muutoksen tuulissa. Tilapalvelulla yhteishenki esimiehen ja kiinteistömanagerien välillä on välitöntä. Muutoksen helppouden kannalta onkin hienoa, kun työyhteisössä uskalletaan ja annetaan mahdollisuus kyseenalaistaa ja tuoda mielipiteet esiin avoimesti.

Pelko riittämättömyydestä ja epäpätevyydestä saattaa toki iskeä monenkin mieleen, kun uudet työnkuvat otetaan käyttöön. Ihminen tuntee pärjäävänsä ja nauttii työstään onnistumisen kokemusten kautta. ”Muutos on vaarallinen, koska se kyseenalaistaa yksilöiden ja yhteisöjen toimintatapoja ja ravistelee turvallisuuden ja varmuuden alueita.” sanoo Katriina Perkka-Jortikka kirjassaan Työyhteisöjohtaminen – vastuuta puun ja kuoren välissä (2002, 17). Kirjassa puhutaan myös arvostavasta tuesta, jota jokaisen organisaatiossa tulisi saada, hierarkkisesta asemasta riippumatta. On tärkeä tuoda esiin kuinka jokaista yksilöä tarvitaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja muutosten läpiviemiseksi. On olemassa erilaisia keinoja tukea henkilöstöä muutoksen keskellä, joista tärkeimpiä ovat sosiaalinen tuki, informatiivinen tuki ja tunneperäinen tuki. Työssä tarvittavan tiedon saaminen tulee taata jokaiselle, jotta oman työn hallitseminen tuntuu mahdolliselta. Kirjassa korostetaan myös mahdollista epävarmuuden tunnetta, jonka sietäminen on aina helpompaa, kun on joku jonka kanssa jakaa se. (Perkka-Jortikka 2002)

Epäilyksen kartoittamiseen auttaa kyseleminen. Kuten suunnitteluvaiheessa, niin myös silloin, kun uusia toimintatapoja otetaan käyttöön, on tärkeää antaa mahdollisuus kysymyksille. Niitä tulee esittää rohkeasti ja niihin tulee vastata empimättä. Esimerkit vastaavista tilanteista niin omassa työyhteisössä tai muussa vastaavassa, auttavat selventämään syitä ja sen seurauksia. Hyvät esimerkit saavat ihmiset luottavaisemmiksi myös omaa tilannetta ajatellessaan. Kaksi hyvää laajaa kysymystä ovat: Miksi uusi on parempaa kuin vanha? Ja Miksi uusi on huonompaa kuin vanha? (Perkka-Jortikka 2002)

Kuten aiemmin työssä on tuotu esille, ollaan Tilapalvelulla jo lähes konkareita muutosten suhteen. Muuttuvat tilanteet kuntaliitosten myötä niin henkilöstön osalta kuin kiinteistömassankin suhteen ovat jo normaalia arkipäivää. Keskustellessa Tilapalvelun asiakkuuspäällikön kanssa nousi esiin tunne siitä, että on turha odottaa sitä tasaista huomista, jolloin ei jokin olisi muuttumassa. Kaupungin vaikutukset näkyvät suoraan toiminnassa ja uudet kaupungin sisäiset organisaatiomuutokset vaikuttavat aina poikkeuksetta jonkun Tilapalvelussa työskentelevän arkeen. Perkka-Jortikka (2002, 19) toteaa kirjassaan, että jatkuvan muutoksen myötä myös suhtautuminen muutokseen muuttuu. Onnistuneiden muutosten kautta asennoituminen muutokseen muuttuu ja luottamus parempaan kasvaa. Tilapalvelussa ei muutosta uusiin maantieteellisiin alueisiin välttämättä edes koeta niin suurena asiana kuin se oikeasti on. Uusien aluejakojen myötä kiinteistömanagerien työkentät ja työrutiinit menevät kuitenkin kokonaan uusiksi ja sitä on lupa hieman jännittää. On toki hienoa, että Tilapalvelulla muutokseen osataan asennoitua osana työtä ja kehittymistä, mutta jokaisen kiinteistömanagerin on myös hyvä tiedostaa se, että on jopa suotavaa puhua mahdollisista epävarmuuden tunteista ääneen.

Yhteiset pelisäännöt muutokseen tartuttaessa ja uuden toimintamallin astuesssa kuvaan edistävät yhteen hiileen puhaltamista ja suhtautumista avoimin mielin uuteen. Tilapalvelun Kiva-tiimi, joka pitää sisällään myös kiinteistömanagerit voisikin miettiä kevään aikana yhteisten pelisääntöjen luomista oman tiimin osalta. Miten missäkin asiakastilanteessa tulee toimia ja kuka välittää viestiä ja kenelle. Selkeä kuvio tiedon välittämisestä vaikkapa A4-kokoisella paperilla työpisteen ilmoitustaululla saattaisi selkeyttää kiireisellä hetkellä toimintaa, kun näkee suoraan keneen tulee olla yhteydessä.

Tilapalvelun strategiassa tuodaan esille edelläkävijyys, jonka tulee heijastua kaikessa toiminnassa esiin. Työelämässä mukana pysyminen niin yksilönä kuin organisaationa vaatii osaamisen jatkuvaa kehittämistä. Tulee innovoida uutta ja parantaa jo olemassa olevia järjestelmiä sekä toimintatapoja. Aina se

ei ole helppoa, mutta jatkuvassa nousussa oleva kilpailu osaajista ja markkinoista vaikuttavat nykypäivänä jo kunnallisellakin sektorilla. Enää ei pärjätä luottamuksella vakaaseen ja horjumattomaan asemaan vaan on taisteltava paikasta markkinoilla. Asiakkaat ovat yhä kriittisempiä ja tarkkoja laadusta. Tämän vuoksi työyhteisöt, jossa muutosten välttämättömyys ymmärretään ja hyväksytään, ja joilla on osaamisen lisäksi reaktiokykyä ja luovuutta, pärjäävät. (Viitala, 2003, 45–46)

3.2.2 Kiire ja ajanhallinta

Kiireen tunne on normaalia arjessa. Aina tuntuu olevan jotain tekemättä tai jotain mitä pitäisi hoitaa alta pois välittömästi. Kiinteistömanagerien arjessa tämä tunne on kenties väistämätön. Jokapäiväisten laskujen ja taustalla olevien muistioiden ja pöytäkirjojen kirjoittamisen lisäksi arkeen kuuluu jatkuva puhelimen pirinä ja sähköpostitulva. Jokainen asiakkaista kokee olevansa, kuten normaalistikin asiakaspalvelu-alalla, tärkein kaikista, ja vaatii välitöntä reagointia tarpeisiinsa. Tämä aiheuttaa toisinaan muiden asioiden siirtoa eteenpäin, mutta priorisointi on kaikkein tärkeintä oman jaksamisen ja ajan käytön kannalta. Organisaatiossa työskentelevien on joustettava totutuista rooleistaan muuttuvan työympäristön asettamien haasteiden vuoksi. (Viitala, 2003, 43)

Uudet alueet luovat haastetta myös managerien ajan käyttöön. Uusien kohteiden asiakkaat pyrkivät sisäistämään uudet kiinteistömanagerinsa yhtäaikaisesti, kun uudet kiinteistömanagerit yrittävät kahmia kaiken tiedon uusista kohteistaan itselleen. Samalla vanhojen alueiden asiakkaiden puhelinvalikoista löytyy vanhan managerin suoranumero, jolle tulee olemaan helpompi soittaa, kun kyse on vain ”ihan pienestä ja nopeasta hommasta”. Tämä tulee varmasti kuormittamaan kiinteistömanagereita ainakin ensimmäisen kevään ajan, ellei jopa pidempään. Managerien onkin oltava tiukkana ja ohjattava työt oikeille henkilöille hoidettavaksi, jotta eivät itse kuormitu liiaksi jo kevään

kynnyksellä. Nähtäväksi jää myös alkuvuodesta mukaan astuvan managerin nopeus sisäistää asiat ja asiakkaiden taito hyväksyä uusi tekijä. Asiakkaiden luottamus tulee ansaita nopeasti, jotta omat työt lähtevät rullamaan luontevasti, tämä tulee olemaan olennaista kaikille, niin uudelle kuin vanhoillekin managereille. Jokaisen ote työhön kun on yksilöllinen.

Kiire näkyy pahimmillaan silloin, kun nautinto työstä katoaa ja saavutettavat tavoitteet nostavat merkityksensä työnteossa liian suureksi. Työn merkityksen ja hyödyn sekä siitä aiheutuvan kiireen välillä tasapainottelu on uuvuttavaa niin henkisesti kuin fyysisestikin. Pitkät venyvät työpäivät ja kiireen mukana tuoma stressi heikentävät työntulosta. Onkin tärkeää, että esimies muistaa muistuttaa managereita välillä lähtemään ajallaan kotiin, eikä aina tekemään hieman ylimääräistä päivään. Sanotaan, että pienen paineen alla työskentely tuottaa tulosta, mutta liiallisuusiin ei kannata mennä, jotta ei polta itseään loppuun. Myös työn lopputulokseen vaikuttaa se, onko hommat hoidettu kiireellä alta pois, vai saako esimerkiksi kiinteistömanagerien tekemässä asiakastyössä käyttää rauhassa resursseja toivotun lopputuloksen saavuttamiseksi. Joustoa siis vaaditaan sekä henkilöstöltä, asiakkailta, että organisaatiolta.

Kiire aiheuttaa stressiä, joka puolestaan heikentää ihmisen luottamista omaan osaamiseensa ja riittävyteen. Tilapalvelulla tuleekin pitää silmällä kiinteistömanagerien jaksamista uusien maantieteellisten jakojen tullessa käyttöön, jotta pystytään ennakoimaan mahdollisesti kuormittuvat työt. Erittäin tärkeää jaksamisen seuranta on alkuvuodesta, heti kun työt lähtevät käyntiin. Jo siinä vaiheessa huomataan miten asiakkaat muutokseen suhtautuvat ja ymmärtävätkö, tiedotteista huolimatta, kehen tulisi olla yhteydessä. Jaksamista pitää kehittää myös vapaa-ajalla. Tilapalvelulla kannustetaan henkilöstöä harrastamaan liikuntaa palvelusetelien ja sulkapallovuorojen avulla. Olisikin erittäin tehokasta, jos Tilapalvelu ottaisi kuntoilukampanjan keväälle, jonka avulla saataisiin myös fyysinen kunto henkilöstöllä riittämään. Terve ja hyvinvoiva ihminen tarvitsee raskaalle työlleen tasapainoksi mielekkään ja lii-

kunnallisen harrastuksen. Kevät auringon ja liikunnan innoittamana jaksaisivat kiinteistömanageritkin sitten paremmin tutustua uusiin työalueisiinsa.

”Ihminen on luonnostaan tekevä olento, jolla on aina oltava jokin tekemisen kohde.” sanoo Henry Honkanen kirjassaan *Muutoksen agentit – muutoksen ohjaaminen ja johtaminen* (2006, 98). Tehdä pitää, mutta on tärkeää muistaa omat rajansa, työhyvinvoinnin ja jaksamisen kannalta. Managerien oma toiminta osoittaa keväällä jo välittömästi sen, pystyvätkö he niin sanotusti luovuttamaan omat kohteensa toisilleen huolehdittavaksi, vai kuormittavatko kiinteistömanagerit itseään turhaan kaksilla töillä. Jokaisen ihmisen kyky sietää stressiä on yksilöllinen. Samalla tavalla kuin muutokseen suhtautuminen, on kiireeseen suhtautuminen toisille helpompaa ja toisille haasteellisempaa. (Heiske, 2001, 21–23.)

Heiske (2001, 27) tuo esille kirjassaan myös kiireisyyden kausiluontoisuuden. Erityisesti Tilapalvelulla kiire on jakautunut selkeisiin sykleihin. Kesät ovat aina rauhallisempaa aikaa, kun koulut ja suurin osa päiväkodeista on lomalla. Tällöin myös rakennustyömaat on saatu käyntiin ja suunnittelupalavereita ei enää tarvitse pitää niin usein. Keväisin loppurutistus ja syksyisin jatkuvasti esiin nousevat toiveet ja työt kuormittavat managereita suuresti. Tämä on myös yksi syy, miksi uusiin monipuolisempiin jakoihin päädyttiin. Koulu- managerille työn kuormittavuus selkein syklein oli huomattavasti raskaampaa, kuin esimerkiksi toimisto- ja virastokohteista vastaavalle managerille, jolla työt olivat jakautuneet selkeämmin ympärivuotisesti. Työyhteisössä, jossa on valloillaan aina kiire ja työympäristön ollessa hektinen, tulisi olla esimerkiksi kerta viikkoon pidettävä yhteinen rauhoittumishetki. Pieni kahvitaulla pidettävä meditaatio tai hiljainen venyttely virkistää niin mieltä, muistia kuin elimistöäkin. Säännöllisen toteutuksen avulla saadaan luotua yhteinen taukokulttuuri, joka tuo työyhteisöön hyvää mieltä ja rauhoittumista arjen kiireen keskelle.

Ajankäytön suunnittelu on taitolaji, joka pahimmassa tapauksessa aiheuttaa vain lisää stressiä työpäiviin. Onnistuessaan ajankäytön suunnittelulla tuotetaan tehokasta ja innostavaa työaikaa, joka tuottaa tulosta. Pirkko Heiske kertoo kirjassaan siitä, kuinka suunnittelu ja toteutus ajankäytöllisesti voivat poiketa yllättävänkin paljon toisistaan. Rutiinien hoitamiseen varataan liian vähän aikaa ja se yleensä näkyy jälkeinpäin, kun uusia akuutteja töitä ilmaantuu. (Heiske 2001.)

Töitä voisi sanoa olevan olemassa neljää eri tyyppiä. On tärkeitä ja kiireesti alta pois hoidettavia töitä jotka tulee yleensä tehtyä oikeasti heti alta pois. Sen lisäksi on niitä "ei-niin-tärkeitä", mutta myös vauhdilla hoidettavia hommia. Nämä työt usein turhauttavat ja vievät hyödyllistä energiaa työpäivästä. Sitten on olemassa taustalla pyöriviä töitä, jotka ovat merkitykseltään tärkeitä, mutta niiden hoitamisella ei ole välitöntä hoppua, ne ovat niitä töitä mitä mielellään tekeekin niin sanottuina taustatöinä. Sitten neljäs työlaji on ne työt, jotka eivät ole laisinkaan mielekkäitä ja niillä ei ole kiire. Monissa töissä on myös näitä varjopuolen hommia. Kukaan ei niistä pidä, mutta silti ne tulee tehdä.

3.2.3 Roolit ja työnkuvat

Tilapalvelulla kiinteistömanagerien tulee nyt tarkkaan miettiä omat työnkuvansa ja käydä läpi tehtäviä, joita viikoittaisiin rutiineihin kuuluu. Opinnäytetyötä varten managerit joutuivat jo miettimään omat työnkuvansa tällä hetkellä, mutta samanlaisen listan luominen myös tulevan kevään osalta voisi avartaa jatkossa tehtäviä töitä ja niiden kuormittavuutta. Vuodenvaihteen jälkeen kun uudet alueet tulevat käyttöön, on tiedettävä mihin omia resursseja käyttää. Runsaan energiatason omaavien henkilöiden erityisesti tulisi laatia selkeät tavoitteet uusien alueiden osalta ja keskittyä niiden tavoitteluun (Honkanen, 2006, 317). Muutosta lähdettiin ajamaan muun muassa ajankäytön tehostamiseksi, jotta turhiin matkoihin ei kuluisi hyvää työaikaa. Kiinteistömanagerien

tulisi olla helpompi suunnitella työnsä, kun alueet ovat selkeät ja samalla reissulla saa hoidettua useamman kohteen kerralla. Nyt olisikin hyvä siis miettiä selkeitä rutiineja viikkoon, esimerkiksi yhden päivän, jolloin kiinteistömanagerit jalkautuisivat kentälle koko päiväksi, kukin omien menojensa mukaan, mutta niin, että saman päivän aikana hoidettaisiin kaikki mahdolliset käynnit. Aina tämä ei ole mahdollista, mutta kenenkään asiakkaan yhteydenoton ei tulisi olla niin kiireinen, että managerin tarvitsisi katkaista suunniteltua päiväänsä ja rynnätä yllättävän asian parissa esimerkiksi toimistolle. (Tilapalvelu, 2011). Tilapalvelulla käytettävä tekniikkakin on jo tasoltaan sitä, että sähköpostien ja viestien lähettäminen vaikkapa parkkipaikalta on mahdollista. Tieto on lähes poikkeuksetta siellä, missä tarvitsijakin.

Johtajan rooli työyhteisössä on se, jonka tulisi luoda ne selkeät linjat ja kaikille mielekkäät päämäärät työn tekemiselle. Johtajalla tulee olla keinot edetä linjavetojen mukaisesti ja oikeiden tavoitteiden avulla kohti varmaa lopputulosta. Esimiesten tulee puuttua työtapoihin ja työolosuhteisiin sekä organisoida työnjaollista kokonaisuutta selkeästi. On tärkeää, että esimies huolehtii työn jatkumosta. Esimiehen on muutostilanteessa pidettävä ohjat käsissä ja tehtävä välillä ikäviäkin päätöksiä, jos yhteismielin selkeitä päätöksiä ei pystytä tekemään. (Heiske 2001.)

Kun roolit työyhteisössä ovat selvät ja jokainen tietää mitä työtä tekee ja miksi, voidaan luottaa yhteisen päämäärän tavoitteluun. Onnistumisen vuoksi koko työyhteisön tulee puhalttaa yhteen hiileen, jotta tavoitteisiin päästään. Tavoitteena voi siis olla vaikka asiakastyytyväisyyden parantaminen tai taloudellisen tuloksen kohentaminen, organisaatiosta riippuen näillä saattaa olla elintärkeä merkitys jatkuvuuden kannalta.

Tilapalvelulla kaikinpuolisen tärkeää uusien alueiden toimivuuden kannalta ovat ehdottomasti yhteiset pelisäännöt asiakkaista. Erityisesti tulee kiinnittää huomiota siihen, että kiinteistömanagerit eivät kuormita itseään liikaa. Myös

asiakkuuspäällikön, joka toimii vertaistukena ja kollegana managereille, tulee muistaa milloin työtä on liikaa. Haasteena tulee varmasti olemaan myös uusiin kohteisiin tutustuminen. Manageritoiminta otettiin käyttöön vuonna 2000, jonka jälkeen työkentissä on aiemminkin tullut muutosta. Managerit ovat vaihtaneet kenttää keskenään ja uusia managereita on tullut töihin kohteiden lisääntyessä. Kiinteistömanagerit Tilapalvelulla siis kyllä tietävät kaikki kohteet, mutta tuntemus niistä ja niiden historiasta on tärkeää, kun tulevaisuutta lähdetään tekemään. Tämä tulee vaatimaan aikaa, jotta luottamus omaan osaamiseen ja alueensa tuntemiseen nousee yhtä korkealle tasolle kuin tähän asti on ollut. Haasteena jatkossakin tulee olemaan se, että ikinä aamuisin ei kiinteistömanageri voi tietää, mitä päivä tuo tullessaan. Lukuisat kohteet ja monipuoliset asiakkaat takaavat työn mielekkyyden ja jännityksen viikosta toiseen.

3.3 Muutosten seuranta ja jatkuva kehittyminen

Joskus saattaa tuntua siltä, että kaikki ei mene ihan niin kuin oli suunniteltu. Ei ainakaan aluksi.

3.3.1 Malti on valttia

Kun uutta vaihetta työyhteisössä aletaan elää muutoksen jälkeen, ei kaikkiin kysymyksiin saada vastausta heti. Yhtä suurena roolissa kuin muutoksen hyvä suunnittelu on, on myös sen seuranta. Epäselvyyksiä huomataan varmasti ja yhdessä miettimällä niistä selvittää parhaiten. Myös onnistumisen tunteet ja hyvät jutut tulee huomioida ja nostaa oikeaan arvoonsa. Aika muutoksen jälkeen on uusi kaikille ja kukaan ei osaa etukäteen ennustaa miten oikeasti tulee käymään juuri oman organisaation kohdalla. Tarkoituksena muutoksella on kuitenkin luoda aina parempaa vaihtoehtoa, uutta ja toimivampaa koko-

naisuutta. Eihän kai kukaan tahallaan muutosta huonompaan päin halua. Työyhteisöissä työn organisointiin ja sisältöihin liittyvät muutokset koetaan edelleen usein poikkeustiloina, jotka ovat kuin kiviä sileiksi tarkoitetuilla työpoluilla (Viitala, 2003, 88).

Seuranta pystyy kontrolloimaan hyvin esimerkiksi palautteiden kautta. Palautteenanto ja oikea suhtautuminen siihen tuovat lisäarvoa muutoksen kehittymiselle sekä lopulliselle onnistumiselle. Vaikka opinnäytetyössä on nostettu esiin kolme vaihetta muutoksesta; suunnittelu, niin sanottu käyttöönotto ja seuranta, ei muutosta voida ajatella aivan näin mustavalkoisena prosessina. Muutos on jatkuvaa ja yhtenäistä, jossa kaikki osat linkittyvät toisiinsa ja vaikuttavat yhdessä onnistumiseen. Muutosta ei voida tehdä pelkästään paperilla vaan se on yleensä koostaan riippuen koko työyhteisön ja siihen linkittyvien tekijöiden yhteinen projekti.

3.3.2 Palaute kehittää

Hyvä palaute on inhimillistä kanssakäymistä, jota kuka tahansa tarvitsee työpaikallaan, sanoo Heiske (2001, 131) kirjassaan. Ihminen tarvitsee palautetta työstään pelkästään jo jaksamisen kannalta. Palaute antaa merkityksen työnteolle. Harva ihminen kokee työnteon mieluisaksi, jos kukaan ei huomioi sitä työyhteisössä tai ainakin, jos mielikuvana itsellä on, että omalla työllä ei ole merkitystä. Hyvin tehty työ ansaitsee aidosti kiitosta ja monesti hyvän mielen tuottamiseen riittää pelkkä käden puristus tai ”Hieno homma!” -kommentti esimieheltä tai työkaverilta. Palaute auttaa jaksamaan pitkäjänteisesti työn parissa. (Heiske 2001.)

Muutoksen alla on oletettavaa, että negatiivistakin palautetta tulee. Myös se on vastaanotettava. Turhat naljailut ja valitukset ovat ilmapiiriä turhaan myrkyttäviä. Hyvässä palautteessa, vaikka se olisikin negatiivissävytteinen, tulee olla mukana ehdotuksia toisin toimimisesta. Jos löytää ongelman, ei sen esiin-

tuominen yksin riittää sitä korjaamaan. Työyhteisössä jokaisen velvollisuutena tulisi olla vaihtoehtojen löytäminen. Ei riitä, että sanoo asian olevan huonosti, eritoten silloin, jos ei osaa edes sanoa miksi kokee asian olevan huonosti. Muutoksen alla vanha ja uusi toimintatapa taistelevat aina paremmuudesta.

Vastuunkantaminen omista teoista ja valinnoista on hyvä muistaa työtä tehdessä. Riittävyiden tunteella saadaan luotua luottavainen ilmapiiri työyhteisöön, jossa jokainen haluaa vastata ylpeästi omista tekemisistään. Riittävyteen tarvitaan kannustusta ja sitä kautta työntekijät saavat lisää energiaa tekemiseensä, sekä ehkäisevät omalla olemuksellaan turhaa uupumista työssä. (Heiske, 2001, 194.)

Vastuunkantamisessa on tärkeää tietää kuka tekee ja mitä. Jälleen työyhteisön sisäiset roolit nousevat suureen merkitykseen. Jokaisen tulee voida luottaa siihen, että jos itse hoitaa työnsä kunnialla, niin muut tekevät saman. Monesti tieto ja sen kulku ovat hyviä esimerkkejä siitä, jos rooleja ja vastuita ei tunneta. Kuka tiedottaa ketäkin ja mistä tarvittava tieto voidaan löytää. Viestinnälliset ongelmat ovat yleisiä monissa organisaatioissa. Mitä suuremmista yrityksistä on kyse, sitä selkeämpilinjaista vastuunjaon tulee olla. Vastuun ottamisessa tulee jokaisen tiedostaa, mikä vastuu kuuluu itselle ja mikä ei. Vastuiden sekoittuminen on hyvin yleistä työyhteisöissä. Myös ne persoonat joilla on taipumusta puuttua herkemmin toisten tekemisiin, saattavat välillä unohtaa oman työnsä tarkoituksen ja sen, mikä heille oikeastaan kuuluu vastattavaksi. Turhien asioiden pohtiminen vie aikaa työltä ja rasittaa henkilöitä henkisesti. Tällöin vaarana on väsyminen.

Tilapalvelulla seuraava vuosi on tärkeä muutoksen seurannan kannalta. Onnistumiseen ei päästä välttämättä heti, vaan kevään aikana on oletettavaa, että ongelmia ilmenee. On toimittava avarakatseisesti, ilman että uutta tapaa toimia tyrmätään heti. Uudet alueet ovat erilaisia kuin ennen, vanhat asiakkaat ovat suurimmaksi osaksi vieraita uusilla alueilla ja jopa henkilöstössä tapah-

tuu muutoksia. Itsensä väsyttäminen turhilla murheilla ja epäselvyyksillä tulee estää.

Vuoden aikana pidettävät kehityskeskustelut ovat hyvä tapa saada puhuttua esimiehen ja alaisen välillä muutoksen herättämistä tunteista ja mahdollisista uusista ideoista joita on syntynyt. Kehityskeskusteluja pitäisi ensi vuodelle saada ainakin kaksi jokaiselle kiinteistömanagerille. Ne tulee sisällyttää toimintasuunnitelmaan tai vuosikelloon, jotta eivät jää vain suunnitelmiksi.

Loppukevästä ennen kesälomakauden alkua olisi hyvä puntaroida jo hieman sitä, että miltä sillä hetkellä tuntuu ja onko mikään tuntunut ylitsepääsemättömältä. Myöhemmin syksyllä, lomien jälkeen ja syyskauden aherruksen taastuessa olisi hyvä pitää katsaus kuluneeseen vuoteen, vaikkapa isommalakin kokoonpanolla.

Tilapalvelulla tieto alueista ja muutoksista varmasti kulkee ajantasaisesti koko ajan, sillä säännöllisesti pidettävät tiimi-palaverit edesauttavat mahdollisuutta kysellä ja ihmetellä tapahtumia ympärillä. Alueet eivät varmasti tule kohteineen olemaan niin sanotusti lopulliset, jos sitä sanaa nyt voi edes harkita käyttävänsä. Työmäärät selkeytyvät alueisiin tutustumisen myötä, mutta tässäkin on jokaisen kiinteistömanagerin hyvä käyttää järjestelmällistä tapaa toimia. Hyvänä vaihtoehtona on pitää pientä päiväkirjaa tehdyistä töistä ja niiden viemästä ajasta. Monesti kalenteriin heti jälkikäteen tehtävät muistiinpanotkin auttavat. Vuodet tuovat uusia kohteita mukaan ja vanhoja putoaa pois myynnin tai purkamisen tuotoksena. Vain tekemällä näkee ja kokee sen kuinka hyvin uusissa aluejaoissa on onnistuttu. Liian hätäinen ei saa olla.

Asiakastyytyväisyyskyselyt lähetetään asiakkaille kerran vuodessa ja ensimmäisen vuoden palaute on hyvä käsitellä tarkkaan. Vertaaminen vanhaan palautteeseen ei voi tapahtua suoraan verrannollisesti edellisiin, sillä muutokset alueissa vaikuttavat varmasti myös asiakassuhteisiin. Asiakkaille on korostettava sitä, että myös he seuraavat omalta osaltaan sitä, onko heidän kokemassa

palvelussa selkeää muutosta entiseen verrattuna. Vasta ensimmäisten asiakspalautteiden ja ensimmäisen vuoden kokemusta jälkeen voidaan uskaltaa arvuutella sitä, onko menty päin metsää, vai kannattiko uudet maantieteelliset jaot oikeasti. Itse manageritoiminta on vuosi vuodelta saanut hyvää palautetta asiakkailta heille tehdyissä asiakastyytyväisyyskyselyissä, kirjoittaa Jyväskylän Tilapalvelun Tilaviesti (talvi-kevät 2011–2012, 6).

Syyt muutokselle tulee muistaa koko ajan. Vaikka uutta lähdetään tekemään ja toteuttamaan, ja siitä yritetään pikkuhiljaa muodostaa rutiini arkeen, tulee kaikilla olla selvillä päämäärä mitä tavoitellaan. Punaisen langan seuraaminen on siis tärkeää. Tarkoituksena on asiakkaiden parempi palvelu, tehostamalla työaika ja karsimalla pitkiä välimatkoja kohteiden välistä. Niin sanotun vanhan mallin mukaan, kaksi manageria saattoi päivän aikana ajaa vain tunnin erolla Jyväskylän keskustasta Tikkakoskelle naapuritonteille hoitamaan palaveriteita tai asiakaskäyntejä. Turhilla välimatkoilla ei säästetä ainoastaan aikaa ja rahaa, vaan tällä tavoin Tilapalvelu pääsee kantamaan ratkaisuilleen kortensa kekoon myös ympäristöä ajatellen. Autoa käytetään työssä paljon, joten pienikin turhien kilometrien karsiminen auttaa.

Managerien olisi hyvä seurata vuoden aikana omaa arkeaan ja sitä miten se on muuttunut, vai onko se edes muuttunut. Vain he itse tietävät, ovatko uudet alueet tasapuoliset, kuinka ne oikeasti eroavat vanhasta ja miten tämä kaikki on heidän omaan työssä jaksamiseen vaikuttanut. Avoimuutta on pidettävällä. Uusimmassa Tilaviestissä (2011–2012) managerit kertovat odottavansa uusia maantieteellisiä jakoja ja uskovat muutoksen tuovan uutta intoa koko työporukalle. "Vaihtelu virkistää!" sanoo eteläisen alueen, eli työssä aiemmin vihreänä alueena esitellyn alueen kiinteistömanageri Tilaviestissä. Työt kiinteistöjen parissa eivät tule vähenemään, päinvastoin ja tämän takia näiden ammattilaisten osaamisen ja jaksamisen tulee säilyä vielä vuosia Tilapalvelulla.

4 POHDINTA

Opinnäytetyössä tarkoituksena oli siis muodostaa uudet alueet Jyväskylän Tilapalvelun kiinteistömanagereille. Konkreettista muutoksen suunnittelua ja valmistelua tehtiin toukokuulta syyskuulle, minkä jälkeen alkoi lopullinen luomisen tuska. Raportointi työstä suoritettiin elo-joulukuun aikana tutustuen henkilöhaastatteluihin ja muuhun lähdemateriaaliin.

Materiaalia opinnäytetyöhön oli saatavilla runsaasti. Tilapalvelun materiaaleista osa löytyi suoraan internet-sivuilta ja osa tiedosta oli henkilökohtaisten keskustelujen ja haastattelujen tuotosta. Kokemuksen kautta kertynyt tieto oli korvaamatonta. Opinnäytetyö käsitteli Tilapalvelun tapauksessa uusien alueiden muodostamista kiinteistömanagereille, mutta suurin haaste työssä oli muutoksen johtaminen. Kirjallisuutta muutoksesta puolestaan oli tarjolla vielä Tilapalvelun materiaaleja enemmän. Lukuisat kirjat kertovat muutosjohtamisesta, muutoksen aikaisista tunteista, suunnittelun tärkeydestä ja seurannan merkityksestä. Haasteena työssä olikin saada oikea tieto kohdistettua juuri Tilapalvelua koskevaksi. Lyhyesti prosessin tärkeimpiä asioita voisi kuvata muutamalla sanalla; roolit, asenne ja avoimuus. Tilapalvelulla muutosta lähdettiin alusta asti työstämään yhdessä ja tarkoituksena on saattaa muutoksen tämä vaihe myös yhdessä kunnialla loppuun. Muutos kun ei koskaan lopu, se vain vaihtaa muotoaan.

Työssä tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista tutkimusta, sillä aiheena kehitystyö vaatii paneutumista laatuun. Työn tarkoituksena oli kehittää uusin aluejakojen kautta asiakaspalvelun laatua, lisätä sille aikaa ja tasapainottaa kiinteistömanagerien työtaakkaa. Se, onnistuuko tavoite, jää nähtäväksi. Valitettavaa on, että opinnäytetyö olisi vaatinut vielä vuoden lisäaikaa, jotta myös muutoksen jälkeistä aikaa olisi ollut mahdollista seurata. Työn tavoitteissa rajataankin jo alussa pois tämä niin sanotun käyttöönoton jälkeinen aika. Myöskään käyttöönottoa ei pystytä konkreettisesti tarkastelemaan Tilapalve-

lun kannalta, sillä uudet alueet otetaan käyttöön helmikuun alusta vuonna 2012, kun uusi kiinteistömanageri aloittaa työnsä.

Työn valmistelua Tilapalvelulla tehtiin pitkään. Tarvetta muutokselle on, ja uusien alueiden suunnittelu aloitettiin jo keväällä 2011. Jyväskylän laajentues-
sa ja Tilapalvelun toiminnan kehittyessä ovat edellytykset muutokselle olleet
selvät. Uusia alueita Tilapalvelulla on odotettu innokkaasti, mutta toisaalta
myös kauhun sekaisin tuntein, miten asiakkaat tulevat reagoimaan uusiin
aluejakoihin. Erityisesti terveyspuolella vastuuhenkilöt, jotka pitävät yhteyttä
kiinteistömanagereihin, vastaavat laajalla alueella tapahtuvasta toiminnasta.
Esimerkiksi kotihoidon puolella toimipisteitä yhden johtajan alaisuudessa
saattaa olla täysin eri puolilla Jyväskylää, mikä tarkoittaa uusien maantieteel-
listen aluejakojen myötä johtajalle haastetta. Ennen tarvitsi tietää vain yksi
manageri, mutta uuden jaon myötä tuleekin tietää kuka managereista palvelee
milläkin alueella. Toisaalta taas sivistyspuolen alaisuudessa vierekkäisissä
kiinteistöissä toimivan rehtorin ja päiväkodinjohtajan työtaakkaa helpottaa,
kun heidän kanssaan työskentelee vain yksi kiinteistömanageri entisen kah-
den sijaan.

Alueet saatiin muodostettua määrääjassa ja hyvässä yhteishengessä kesän ja
syksyn aikana. Toiminnallinen osuus työstä siis toteutettiin ensin, minkä jäl-
keen oli vuorossa opinnäytetyön kirjallinen osuus. Kirjallista materiaalia kyllä
työstettiin säännöllisesti taustalla jo alueita jaettaessa, mutta pääpaino oli alu-
eiden muodostamisessa. Kiinteistömanagerit puolestaan työstivät alueita
omien töidensä lomassa, mikä vaati joustoa kaikilta osapuolilta. Myös ajan-
kohta tuotti omat lisähaasteensa työn edistymiselle. Kesäloma-aika ei ollut
paras hetki yrittää työstää yhdessä alueita eteenpäin. Tästä pienenä vinkkinä
kaikille, jotka muutosta lähtevät työyhteisöä osallistaen työstämään, kannat-
taa miettiä ajankohta vuodesta tarkkaan ja pyrkiä laskemaan työllä tarpeelli-
nen vaadittava aika. Parempi on varata aikaa muutokselle runsaasti, ehkä jopa
hieman liikaakin sen sijaan, että hosuisi paketin kiireellä kasaan. Muutos vaa-

tii aikansa. Takaraja tulee joka tapauksessa suunnittelulle asettaa. Pitää tehdä selkeä ero suunnittelun vaiheiden ja muutoksen h-hetken välille, jotta tavoitteet ovat selkeät kaikille. Myös syyt ja seuraukset tulee punnita ja perusteet muutokselle harkita tarkkaan.

Kesän aikana managerialueiden työstö oli pitkälti managerivetoista, joten onnistuneen lopputuloksen saamiseksi tulee kiinteistömanagereille antaa jatkossakin mahdollisuus vaikuttaa uusiin alueisiin. Managerien työpanoksen lisäksi myös asiakkuuspäällikkö ja kiinteistöpäällikkö työstivät uusia alueita. Kenties ripeämmän toiminnan kannalta olisi esimiehen roolia tullut hieman korostaa, mutta jokaista miellyttävään lopputulokseen päästiin kyllä näinkin.

Uusien alueiden tasapuolisuus herätti kiivasta keskustelua managerien joukossa. Ovatko alueet varmasti tasapuoliset kohteiden osalta, siihen on mahdollista löytää vastaus aikaisintaan vuoden päästä. Alueet ovat erilaiset ja monipuolisemmat aikaisempiin nähden, mikä suo jokaiselle managerille mahdollisuuden kehittyä työssään ja saada vaihtelua jo rutinoituneeseen arkeen. Se, onko kiinteistömanagerin työ koskaan rutinoitunutta, on taas pohdinnan aihe erikseen. Tähän voi löytää vastauksen vain kiinteistömanagerin työtä tekemällä.

Toiveena on uusien alueiden myötä tuottaa lisäarvoa managerien työlle, vähentää edestakaiseen kulkemiseen käytettävä aika ja hyödyntää se asiakkaiden palveluun. Kiinteistömanagerien työ on alusta asti koettu hyväksi ja tarpeelliseksi toiminnaksi Jyväskylässä, jossa Tilapalvelun vastattavana on yli 450 kiinteistöä. Asiakkaiden yhteydenpidon helpottamiseksi luotu ”yhden luukun -periaate” oli 2000 – luvun alussa edistyksellinen askel kunnallisella sektorilla. Nyt kiinteistömanagerien toiminnan on kehityttävä, jotta se pysyy alati kehittyvän Jyväskylän tahdissa. Vain aallonharjalla pysyvät organisaatiot pärjäävät muuttuvan työympäristön pyörteissä.

Miten muutos on vaikuttanut ja millä tavalla uusia jakoja tulee mahdollisesti muuttaa; riittävätkö yksittäisten kiinteistöjen vaihdot tasoittamaan alue-erot vai vaatiiko tehokas ja miellyttävä työnteko kokonaan uuden systeemin toimiakseen tällä kasvavalla työkentällä? Näihin kysymyksiin opinnäytetyössä ei löydetä vastauksia vaan ne jäävät Tilapalvelun pohdittavaksi prosessin edetessä. Tämänkaltainen muutos on pitkään jatkuva prosessi, jonka seuranta on onnistumisen kannalta ehdottoman tärkeää.

Työ opetti runsaasti muutoksesta ja herätti paljon lisäkysymyksiä. Haastavaa työssä oli myös alkuperäisessä aiheessa pysyminen, sillä muutoksen pyörteet tahtoivat viedä mukanaan. Aiheena kiinteistömanagereille luotavat uudet työskentelyalueet olivat erityisen kiinnostavat. Opinnäytetyön kautta pääsi tutustumaan aivan eri tavalla Jyväskylän kaupunkiorganisaatioon, toimitiloihin ja henkilöstöön. Opinnäytetyö myös opetti ymmärtämään muutoksen merkitystä ja niitä kaikkia vaiheita, jotka mahdollistavat onnistuneen lopputuloksen. Seurantaa tulee painottaa Tilapalvelulla, jotta muutoksen tuulet eivät vie uusia alueita mukanaan. On tärkeää seurata sitä, miten tätä kautta on mahdollista kehittyä edelläkävijän roolissa. Tilapalvelun toiminta on järjestelmällistä ja suunniteltua, joten miksi ei myös muutoksen seuranta tulisi olemaan.

Kaiken kaikkiaan uudet alueet tulevat käyttöön helmikuulla 2012 ja toivottavasti ottavat onnistuakseen. Kiinteistömanagerien työ tulee tulevaisuudessa-kin jatkumaan, mutta minkä kaltaisin jaoin, sen aika näyttää. Kehittymällä ja muutokseen valmiina olemalla saadaan reagoiva ja tehokas työyhteisö jonka työnjälki on ammattimaista, juuri kuten Tilapalvelullakin on.

LÄHTEET

Haltia, H. & Lehtoranta-Makkonen, J. 2011. Manageripalvelu säilyy vain aluejako muuttuu. Tilaviesti 2, 6-7.

Heiske, P. 2001. Hyvinvointia työyhteisöön. 2. uud. p. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. uud. p. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Honkanen, H. 2006. Muutoksen agentit. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hulsi, L. 2008. Muutos lähtee ihmisestä. Mercurius – lehden artikkeli. Viitattu 24.11.2011.

<http://www.mercurius.fi/index.php?page=4054dad860390f438d6be5844d8a566>

Jyväskylän kaupunki

www.jyvaskyla.fi

Jyväskylän Tilapalvelu, Asiakasmateriaalit 2011

Jyväskylän Tilapalvelu, haastattelut 2011

Jyväskylän Tilapalvelun johtokunta ja päätöksenteko. 2007. Viitattu 3.10.2011.

<http://www.jyvaskyla.fi/tilapalvelu/johtokunta>

Jäppinen, J. 2010. Jyväskylä Kaupunkikuvakirja. Jussi Jäppinen Ky.

Jäppinen, J. 2009. Jyväskylä uusilla aalloilla. Ranua: Mäntykustannus Oy.

Jäppinen, J. & Voutilainen, H-M. 2003. Markkinapaikasta mainio kaupunki.

Lyhyt johdatus Jyväskylän Historiaan. Viitattu 3.10.2011.

<http://www3.jkl.fi/historia/lyhyt/index.shtml>

Järvinen, P. 2000. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Kiinteistöliiketoiminnan sanasto. 2005. Rakennusliiton luoma sanasto. Viitattu 3.10.2011. <http://www.rakli.fi/attachements/2005-08-16T13-22-0345.pdf>

Mattila, P. 2008. Otollinen Tilaisuus. Helsinki: Talentum Media Oy.

Partanen, E. 2003. Käyttäjälähtöisyyttä tilasuunnitteluun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 22.

Perkka-Jortikka, K. 2002. Työyhteisöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Puro, J-P. 2002. Esimiehen viestintätaidot. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Ranki, A. 2001. Saneeraus ja työyhteisön tukeminen. Jyväskylä: Talentum Media Oy.

Stormy, F. 2003. Organization Development for Facility Managers. New York: AMACOM.

Tilaaja-tuottajamalli. 2010. Työ- ja elinkeinoministeriön tekemä selitys. Viitattu 3.10.2011. <http://www.tem.fi/index.phtml?s=1885>

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Viitala, R. 2003. Henkilöstöjohtaminen. 3. uud. p. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Wiskari, J. 2009. Totuuden Hetki. Helsinki: Talentum Media Oy.

LIITTEET

Liite 1.

Jyväskylän Tilapalvelu
15.9.2011

Haastattelu opinnäytetyötä varten

Mieti kysymyksiä rauhassa ja vastaa niihin viikon kuluessa sähköisesti (word-dokumenttina). Palautus deadline on 23.9.2011. klo 12.

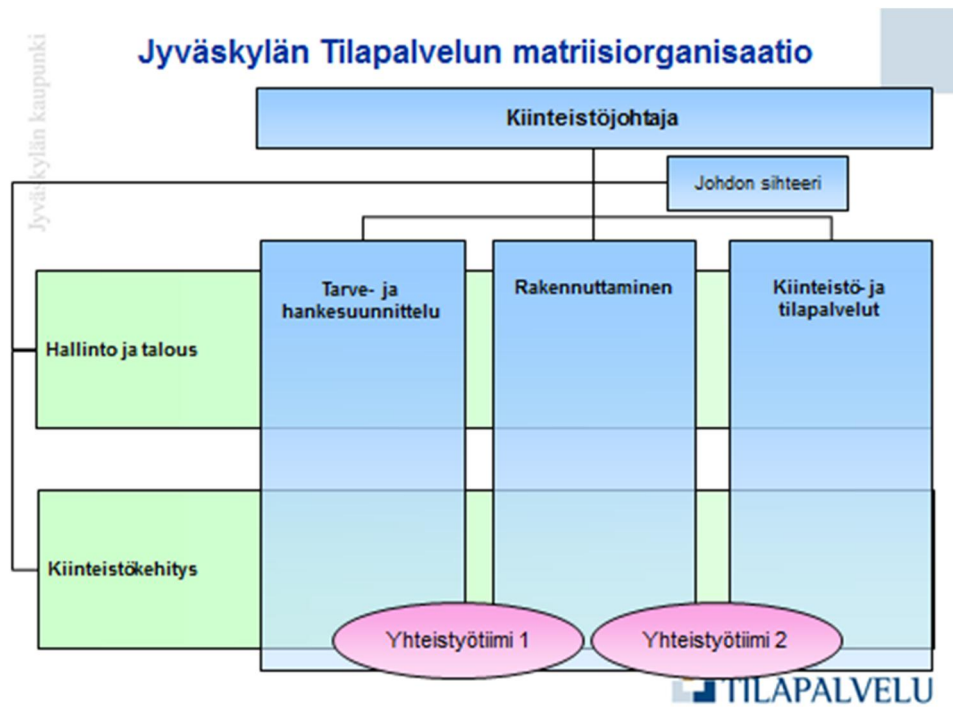
Yleisesti:

- mieti ja listaa tärkeimmät ja yleisimmät työtehtäväsi (max. 5), tämän jälkeen avaa työtehtävien sisältöä muutamalla kohdalla.
- Mieti myös ne työtehtävät, joita teet, mutta jotka mielestäsi kuuluvat jollekin muulle kuin sinulle, ja kenen työnkuvaan se voisi kuulua (tekniset isännöitsijät, rakennuspuoli, taloushallinto, suunnittelu yms..).
- Arvioi viikoittaisia työtehtäviäsi ja rutiineitasi, arvioi prosentuaalisesti kuinka paljon ajasta käytät (laskuihin, kentällä, sähköposteihin, asiakaskontakteihin puhelimitse, sisäilmastoasioihin, muuhun; mihin?)
- Keitä ovat yhteistyökumppanit, joihin pidät aktiivisimmin yhteyttä, kuka asiakkaista / mikä hallintokunta vaatii eniten huomiota?
- Kuinka paljon joudut käyttämään aikaa työajan ulkopuolelta työntekoon?
- Kuinka uskot asiakkaiden kokevan työnkuvasi?

Uusi managerialuejako:

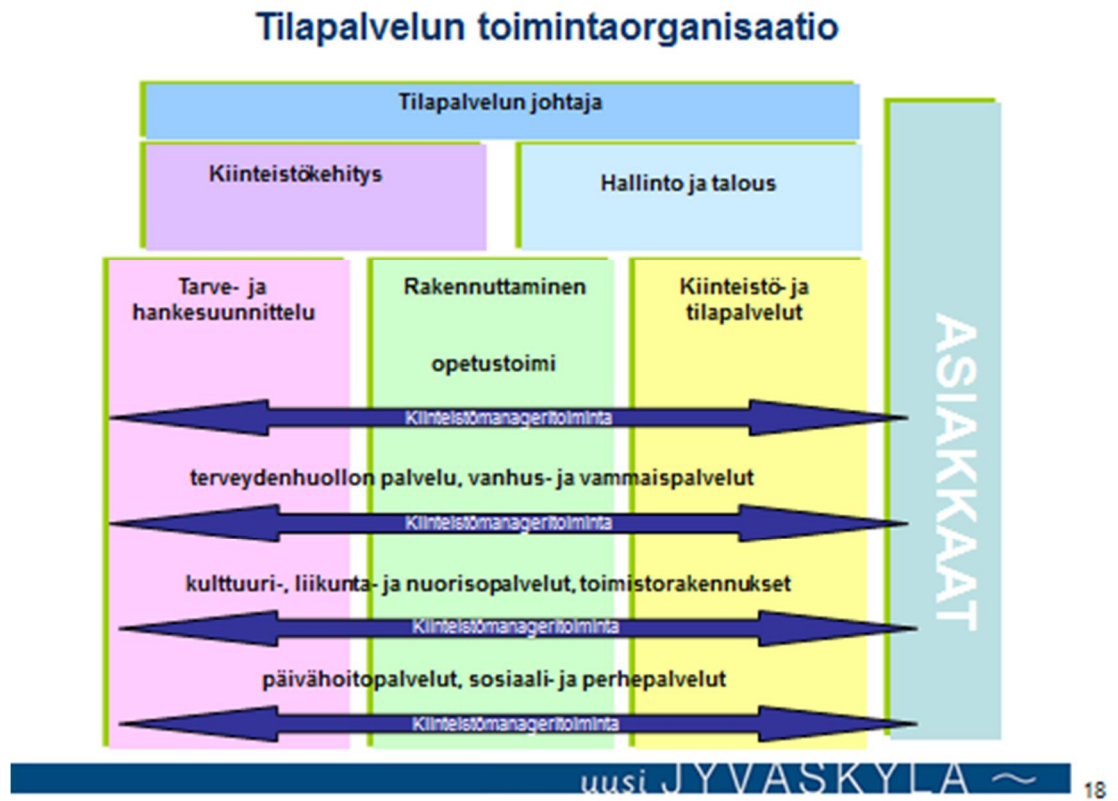
- Mitä ajattelet muutoksesta?
- Mitä odotat tulevilta muutoksilta? (Työnkuva, asiakkaat, ilmapiiri, uusi manageri, työjaot...)
- Miten toivot esimiesten seuraavan muutosta ja miten koet sen olevan nyt hoidettu?
- Pääsitkö vaikuttamaan muutokseen mielestäsi riittävästi?
- Olisiko muutoksen voinut tehdä toisin; miten?

Liite 2.



Kuvio 2. Jyväskylän Tilapalvelun matriisiorganisaatio (Jyväskylän Tilapalvelu, PowerPoint asiakastilaisuuksiin, 2011.)

Liite 3.



Kuvio 3. Jyväskylän Tilapalvelun toimintaorganisaatio (Jyväskylän Tilapalvelu, 2011.)

Liite 4.

40320 Kangasvuori	6					
*		Kangasvuoren päiväkot	Kangasvuorentie	40320	Jyväskylä	4
*		Huhtasuo, puistorakennus	Kangasvuorentie	40320	Jyväskylä	1
		Kolikkorinteen päiväkot ja Holsti	Kolikkotie 1	40320	JYVÄSKYLÄ	1
*		Vaajakoskentie 9	Vaajakoskentie 9	40320	Jyväskylä	4
*		Ahokoti, kehitysvamm. asuntola	Väliaitankatu 7	40320	Jyväskylä	3
*		Aittorinteen päiväkot	Yläaitankatu 6	40320	Jyväskylä	4
40340 Huhtasuo	10					
		Huhtaharjun/rinteen koulu ja päiväkot	Kangasvuorentie	40340	JYVÄSKYLÄ	8
*		Varikon päiväkot	Karpalokuja 5	40340	JYVÄSKYLÄ	4
		Mansikkakuja, puistorakennus	Mansikkakuja	40340	Jyväskylä	1
*		Huhtakeskus Oy	Nevakatu 1	40340	Jyväskylä	4
*		Huhtakoti, päiväkeskus	Nevakatu 2	40340	Jyväskylä	1
*		Kulkuri/Nevakoti kehitysvamm.asuntola	Nevakatu 3	40340	Jyväskylä	1
*		Pupuhuhdan koulu ja päiväkot	Pupuhuhdantie 17	40340	JYVÄSKYLÄ	4
*		As.Oy Puposoppi	Pupuhuhdantie 22	40340	Jyväskylä	1
		Huhtasuon koulu ja Taimiston Pk	Suluntie 18	40340	JYVÄSKYLÄ	4
*		Pupuhuhdan perhepuisto	Vemmelsääri 1	40340	Jyväskylä	1
40400 Halssila	6					
		Halssilan päiväkot	Hukkaperä 1	40400	Jyväskylä	4
*		Halssila, puistorakennus	Iiveskuja 31	40400	Jyväskylä	2
*		Halssilan koulu, kirjasto ja päiväkot	Lokintie 9	40400	Jyväskylä	8
*		Halssilan pesula	Pulmusentie 2	40400	Jyväskylä	3
		Pulmusentie 2, ryhmäkoti	Pulmusentie 2	40400	Jyväskylä	1
		Halssilan neuvola ja kotihoito	Telkantie 2	40400	Jyväskylä	1
40420 Jyskä	6					
*		Ki Oy Jyskän palvelukeskus	Asmalamenttie 4	40420	Jyskä	3
*		Tamminrinteen päiväkot-koulu	Jyskäntie 4	40420	JYSKÄ	4
*		Työläiskotimuseo	Museopolku 3	40420	JYSKÄ	1
*		Väinölään päiväkot-koulu	Salvesenintie 9	40420	JYSKÄ	4
*		Kivelän päiväkot	Sievisenmäentie	40420	JYSKÄ	3
*		Jyskän koulu	Vaajakoskentie	40420	JYSKÄ	4
40520 Kuokkala, Nenäinniemi	12					
*		Taikalampun päiväkot	Isokatu 3	40520	Jyväskylä	4
*		Aittokoti, kehitysvamm. asuntola	Jenkkakuja 1 B 40	40520	Jyväskylä	1
*		Kuokkalan koulu	Liitukuja 4	40520	Jyväskylä	4
		Salmiranta, metalliala vanha osa	Salmirannantie 3	40520	Jyväskylä	3
*		Pohjanlammen koulu	Pohjanlahdentie 7	40520	Jyväskylä	4
*		Pohjanlammen viipale (Koivula)	Pohjanlahdentie 7	40520	Jyväskylä	4
*		Polttolinja 7, tukiasuntoja	Polttolinja 7	40520	JYVÄSKYLÄ	1
*		Kuokkalan toritalo	Polttolinja 9	40520	Jyväskylä	3
*		Kuokkalan toritalo ja monitoimitila	Polttolinja 9	40520	Jyväskylä	4
*		Kuokkalan sos.- ja terveysasema	Syöttäjänkatu 10	40520	Jyväskylä	4
*		Jokivarren palvelutalot	Tahvosentie 26	40520	Jyväskylä	2
			Tahvosentie 28	40520	Jyväskylä	

Kuvio 4. Osa sinisen alueen uudesta kohdelistasta. (Jyväskylän Tilapalvelu, 2011.)