

TILAMUUTOSTYÖT JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULUSSA

Joonas Arnberg

Opinnäytetyö
Marraskuu 2012

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





Tekijä(t) ARNBERG, Joonas	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 23.11.2012
	Sivumäärä 49	Julkaisun kieli suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi TILAMUUTOSTYÖT JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULUSSA		
Koulutusohjelma Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) PARTANEN, Soili		
Toimeksiantaja(t) Jyväskylän ammattikorkeakoulu, toimitilapalvelut		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli tunnistaa ja kuvata Jyväskylän ammattikorkeakoulun kiinteistöissä tapahtuvien tilamuutostöiden prosessi ja kehittää töiden rytmittämiseen vuosikello. Vuosikellon avulla on tarkoitus kehittää tilamuutosprosessia sujuvammaksi ja kiinteistön omistajaa sekä käyttäjäasiakasta paremmin palvelevaksi. Opinnäytetyössä on kuvattuna kehittämisen kohteena ollut nykyinen toimintamalli sekä uusi paranneltu vuosikellon tukema prosessi.</p> <p>Pääasiallisena tutkimusmenetelmänä opinnäytetyössä oli teemahaastattelu, joka toteutettiin haastatteleamalla yhteensä neljää tilamuutosten parissa työskentelevää tahoa. Haastateltavista kolme henkilöä työskentelee Jyväskylän ammattikorkeakoulun palveluksessa ja yksi kiinteistöjen omistamiseen erikoistuneen Education Facilities Oy:n palveluksessa. Haastatteluissa selvitettiin, kuinka eri osapuolet toimivat tilamuutostöiden suunnittelussa. Lisäksi selvitettiin, mitä ongelmia vastaajat kokivat tilamuutosten käsittelyssä olevan ja kuinka prosessia mahdollista kehittää edelleen.</p> <p>Tilamuutosten suunnittelussa haastateltavat korostivat erityisesti ennakkoinnin ja tiedottamisen merkitystä. Käyttäjien tarpeiden huomiointi on erityisen tärkeää. Vastaajat pitivät tärkeänä, että kiinteistön omistaja ja kiinteistöjen johtamisesta vastaava taho ohjaavat käyttäjää tilamuutosten suunnittelun edetessä.</p> <p>Tuotoksena tehty vuosikello on työkalu, joka soveltuu käytettäväksi myös muissa vastaavissa organisaatioissa. Kehitysehdotukset ja vaihtoehtoiset toimintatavat on pyritty kuvaamaan siten, että niiden siirtäminen käytäntöön olisi mahdollisimman vaivatonta.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Tilamuutos, tilahanke, prosessit, vuosikello, prosessin kehittäminen, haastattelu, käyttäjä		
Muut tiedot		



Author(s) ARNBERG, Joonas	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 23.11.2012
	Pages 49	Language Finnish
		Permission for web publication (X)
Title SPACE RENOVATION WORK AT JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES		
Degree Programme Degree Programme in Service Management		
Tutor(s) PARTANEN, Soili		
Assigned by JAMK University of Applied Sciences, Facility Services		
Abstract <p>The objective of the bachelor's thesis was to recognize and describe the space changing process in the facilities of JAMK University of Applied Sciences and to develop an annual schedule for the planning of the changes during the year. The annual schedule will be used in developing the process of space renovation to be smoother and to serve both the property owner and the users in a better way. The thesis includes a description of the current approach to the space renovation and the new, better process which has been supported by the annual schedule.</p> <p>The principal research method was a theme interview which was accomplished by interviewing four different persons who were dealing with the space renovation. Three of the interviewees were working in the service of JAMK University of Applied Sciences. One of the interviewees was working for Education Facilities Ltd. The purpose of the interviews was to clarify how different parties act when planning the space renovation. It was also examined what kind of problems the interviewees recognized in the planning of space renovation and how the process could be further developed.</p> <p>The interviewees emphasized the significance of anticipation and information between the parties when making the decisions about the space renovation. The needs of the users are extremely important to be taken into consideration during the planning of space renovation. The respondents also underlined the fact- that the facility managers should guide the users as the planning of space renovation progresses.</p> <p>The annual schedule that was made as an output of the thesis is a tool which can be applied also to other similar organizations. The development ideas and optional approaches to space changes are described in a way that they would be as easy as possible to be brought into use.</p>		
Keywords Space renovation, construction, processes, year clock, process development, interview, user		
Miscellaneous		

Sisältö

1 JOHDANTO	3
2 TOIMEKSIANTAJAT	4
2.1 Jyväskylän ammattikorkeakoulun toimitilapalvelut	4
2.2 Education Facilities Oy	5
3 TILAMUUTOSTEN PERUSKÄSITTEISTÖ	6
4 TILAHANKE	7
4.1 Tilahankkeen osapuolet	8
4.2 Tilahankkeen eteneminen	9
4.3 Muutosten hallinta kiinteistöissä	11
5 PROSESSIT	13
5.1 Prosessien tehtävät	13
5.2 Prosessien mittaaminen ja laadunvalvonta	15
5.3 Prosessien kuvaaminen	16
5.4 Prosessijohtaminen	18
5.5. Prosessien kehittäminen	19
5.6 Vuosikello	20
6 TILAMUUTOSPROSESSIN KEHITTÄMINEN	21
6.1 Tavoitteet	21
6.2 Kehitystarpeen tausta	21
6.3 Laadullinen kehittämistutkimus	22
6.4 Tutkimusaineiston keruu	24
7 TILAMUUTOKSET JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULUSSA	25
7.1 Haastattelujen ja kyselyn tulokset	25
7.2 Tilamuutosprosessin kuvaus	28
7.3 Tapausesimerkki	29
7.4 Kehitysehdotukset	31
7.5 Vuosikellon hyödyntäminen tilamuutosten suunnittelussa	33

8 POHDINTA.....	35
8.1 Tulosten analysointi.....	36
8.2 Oman työskentelyn onnistuminen	37
8.3 Lopuksi	39
LÄHTEET.....	40
LIITTEET	42
Liite 1. Tilamuutostöiden vuosikello aikajanana	42
Liite 2. Tilamuutostöiden prosessikuvaus.....	43
Liite 3. Tilamuutostöiden vuosikello kellotauluna.....	44
Liite 4. Vaikeasti ennakoitavat tilatarpeiden muutokset.....	45
Liite 5. Kysymykset koulutuspäällikölle	46
Liite 6. Kysymykset tilapalveluiden palvelupäällikölle.....	47
Liite 7. Kysymykset muihin haastatteluihin	48
Liite 8. Ennakoimattomien tilatarpeiden sähköpostikysely.....	49

1 JOHDANTO

Yritykset ja organisaatiot muuttuvat jatkuvasti monin tavoin. Yritysten toimintatavat saattavat muuttua tai eri organisaatioiden toimintoja saatetaan yhdistää. Se aiheuttaa uusia vaatimuksia myös yritysten toimitiloille. Toimitiloihin vaaditaan entistä enemmän muunneltavuutta, ja kiinteistöjen käyttäjille on tärkeää, että tiloja pystytään muokkaamaan kiinteistön käyttäjäasiakkaan uusien tarpeiden mukaisiksi.

Sponda Oy:n toimitusjohtaja Kari Inkinen kertoo, että toimitilojen muutostarpeet eivät välttämättä liity ainoastaan organisaatioiden laajentumiseen tai niiden toiminnan supistumiseen. Inkisen mukaan tilamuutoksilla tavoitellaan usein työolosuhteiden ja työhyvinvoinnin parantamista. (Inkinen 2009, 2.)

Opinnäytetyöni käsittelee tilamuutostöiden toimintatapaa Jyväskylän ammattikorkeakoulun kiinteistöissä. Aihe-ehdotuksen työhön antoi Jyväskylän ammattikorkeakoulun tilapalveluyksikkö, joka on työn toimeksiantaja. Tilapalveluiden edustajan mukaan tilamuutostöillä ei ole tällä hetkellä juuri minkäänlaista systemaattista prosessia, jonka mukaisesti tilamuutoksia voitaisiin rytmittää vuosittain. Töitä on lähes mahdotonta suunnitella ennakkoon, koska työpyyntöjä tulee ajoittain hyvinkin yllättäen ja siksi niiden merkitseminen budjettiin on haasteellista.

Toimeksiantaja haluaakin, että tilamuutoksista saataisiin luotua prosessi, joka ohjaisi toimintaa läpi vuoden ja toimisi ohjenuorana erityisesti kiinteistön käyttäjätahoille. Tarkoituksena on luoda toiminnalle vuosikello, jonka avulla varsinkin laajamittaiset muutostyöt voidaan suunnitella ennakkoon jo hyvissä ajoin. Tulevaisuuden tavoitteena on, että noin 90 % muutostöistä olisi tiedossa jo ennen tulevan tilikauden budjetin valmistelun aloittamista.

Työn tuotos tulee osaksi Jyväskylän ammattikorkeakoulun toiminnanohjauskäsikirjaa, ja sen päätavoite on nykyisen tilamuutosprosessin tunnistaminen ja kuvaaminen sekä tunnistetun prosessin kehittäminen. Kuvauksen ja kehitysehdotusten perusteella tilamuutostöille tehdään vuosikello, jonka avulla muutostöitä rytmitetään vuositasolla. Koska tavoitteena on luoda järjestelmä, joka auttaa toiminnan ennakoinnissa, on

tärkeää selvittää, onko tilamuutostöitä mahdollista jaotella esimerkiksi helposti ja vaikeasti ennakoitaviin töihin.

Päätavoite saavutetaan jäsentämällä, mistä toiminnoista tilamuutosprosessi koostuu tällä hetkellä ja miten prosessia olisi mahdollista kehittää. Nykyisestä toimintamallista on löydettävä osa-alueet, jotka eivät toimi kunnolla, ja lisäksi on selvitettävä, mitä ongelmia niiden taustalla on.

Kyseessä on kehittämistyö, joka toteutetaan laadullisen tutkimuksen toimintaperiaatteiden mukaisesti. Tärkeimpänä työmuotona ovat teemahaastattelut, joiden pohjalta nykyinen prosessi tunnistetaan. Sen jälkeen voidaan laatia kehitysehdotukset uuden, toimivamman järjestelmän luomiseksi.

Opinnäytteen varsinaisena tuotoksena on vuosikellomainen työkalu tilamuutosten järjestämiseen. Vuosikellosta selviävät tulevan vuoden tärkeät päivämäärät, jotka ohjaavat muutostöiden aikatauluja. Näin toiminta saadaan selkeämmäksi ja muutostöiden järjestämiseen sekä suunnitteluun jää aiempaa enemmän aikaa. Myös töihin liittyvät maksuveloitteet pystytään selvittämään hyvissä ajoin, joten selkeämmän prosessin myötä Jyväskylän ammattikorkeakoulun tulevien tilikausien budjettien laatiminen helpottuu.

2 TOIMEKSIANTAJAT

2.1 Jyväskylän ammattikorkeakoulun toimitilapalvelut

Jyväskylän ammattikorkeakoulun toimitilapalvelut on osa Jyväskylän ammattikorkeakoulun organisaatiota. Tilapalveluiden päätehtävänä on ohjata oppilaitoksen tilankäyttöä käytössä olevissa kiinteistöissä ja järjestää kiinteistöjen päivittäinen toiminta mahdollisimman hyvin käyttäjäasiakasta palvelevaksi. Tilapalvelut toimivat osana ammattikorkeakoulun hallintoyksikköä. Toimitilapalveluista voidaan myös käyttää nimityksiä tilapalvelut tai tilapalveluyksikkö.

Tilapalveluita johtaa palvelupäällikkö ja hänen alaisuudessaan on yhteensä kolme toimitilavastaavaa, jotka huolehtivat esimerkiksi tilojen kalustamisesta, aulapalveluiden toiminnasta ja kiinteistön vikailmoitusten käsittelystä. Edellä mainittujen henkilöiden lisäksi tilapalveluissa työskentelee myös turvallisuuskoordinaattori, joka huolehtii turvallisuusasioiden järjestämisestä ja vahtimestaripalveluiden ohjaamisesta.

Tilapalveluiden tarkoitus on tukea ammattikorkeakoulun ydinliiketoimintaa vuokraamalla ja varustamalla käytössä olevia toimitiloja. Tilojen tulee olla toiminnalle soveltuvat, turvalliset ja terveet, jotta ydinliiketoiminnan toteuttaminen olisi mahdollisimman vaivatonta. Tavoitteena on toteuttaa nämä toiminnot mahdollisimman kustannustehokkaasti ja käyttäjäystävällisesti.

Tila- ja turvallisuuskysymysten lisäksi tilapalveluyksikkö vastaa Jyväskylän ammattikorkeakoulun käytössä olevien kiinteistökohteiden siivouksesta ja parkkipaikkatilan- teesta. Lisäksi tilapalveluyksikkö tuottaa itse tietyt kiinteistöjen tukipalvelut, kuten aula- ja vahtimestaripalvelut.

Tilapalveluiden vastuulla on yhteensä noin 47 000 m² huolehdittavaa tilaa yhteensä viidellä kampusalueella. Suurimmat yksittäiset rakennukset ovat Jyväskylän keskusta- alueen tuntumassa sijaitsevat Rajakadun pääkampus ja Lutakon IT-Dynamo.

2.2 Education Facilities Oy

Education Facilities Oy on Jyväskylän kaupungin omistama yhtiö, jonka tehtävänä on julkisen palvelutoiminnan, kuten koulutuksen tarvitsemien tilojen ylläpito, rakennuttaminen ja omistaminen. Jyväskylän kaupunki omistaa 100 % Education Facilities:n osakkeista.

Education Facilities Oy:n palveluksessa työskentelevät toimitusjohtaja ja yhtiön rakennuttajapäällikkö. Käytännössä yritys on keskittynyt ainoastaan kiinteistöjen omistamiseen ja rakennuttamiseen. Kiinteistöjohtamisen palvelut se on ostanut Arena Isännöinti Oy:ltä, joka nykyään toimii nimellä Ovenia Isännöinti Oy.

Education Facilities toimii Jyväskylän ammattikorkeakoulun kiinteistöissä kiinteistöjen omistajana. Ylläpidon järjestämisestä huolehtii Ovenia Oy. Tukipalveluiden koordinointi ja yleinen kiinteistöjen toiminnan johtaminen on Jyväskylän ammattikorkeakoulun tilapalveluyksikön vastuulla.

3 TILAMUUTOSTEN PERUSKÄSITTEISTÖ

Tilamuutostyö on yleisesti vakiintunut puhekielisempi ja laajempi ilmaisu, jolla tarkoitetaan yleisesti tilaan kohdistuvia muutos- tai parannustöitä. Tilamuutokset voivat sisältää muutosrakentamista, kalusteiden uudelleenjärjestelyjä, kiintokalusteiden asennuksia tai muita tilaa selkeästi muuttavia korjaustöitä.

Seuraavissa kappaleissa käsitellään erilaisia tiloihin kohdistuvia töitä, joita voidaan kutsua myös tilamuutoksiksi. Tässä opinnäytetyössä käytetään kuitenkin pääsääntöisesti ilmaisua tilamuutos termin yleispätevyyden vuoksi.

Ylläpidolla tarkoitetaan kiinteistöön kohdistuvaa jatkuvaa korjaustyötä, joka pitää kiinteistön alkuperäisen käyttötarkoituksen edellyttämässä kunnossa. Ylläpitokorjaukset voivat olla enakkoon suunniteltuja, jolloin niitä toteutetaan korjausohjelman mukaisesti, tai suunnittelemattomia, jolloin korjaustöitä toteutetaan reagoimalla havaittuihin ongelmiin ja korjaustarpeisiin. (Booty 2009, 383.)

Vuosikorjauksella tarkoitetaan ensisijaisesti ennakoitavissa olevaa korjaustyötä. Kiinteistöille laaditaan vuosikorjausohjelma, jossa kartoitetaan vuosittaiset korjaustarpeet. Yleensä vuosikorjausohjelmaa laadittaessa kerätään ehdotuksia ja palautetta myös kiinteistöjen käyttäjiltä. Vuosikorjaus on olennainen osa kiinteistön ylläpitoa.

Perusparannus, eli parantava korjausrakentaminen tarkoittaa korjausrakentamista, joka nostaa rakennuksen suhteellista laatua selkeästi alkuperäistä paremmalle tasolle. Perusparannusta suoritettaessa voidaan esimerkiksi lisätä vanhaan hissittömään rakennukseen uusi hissi tai tuoda vanhanaikainen LVI-järjestelmä nykyaikaiseksi.

Korjausrakentaminen muuttaa jo valmiiksi rakennettua rakennuskohdetta toivottuun suuntaan. Korjausrakentaminen voi olla myös rakennuksen palauttamista entiselle tasolle tai esimerkiksi rakennuksen teknisten järjestelmien päivittämistä.

Kiinteistöjen vuosikorjaukset voivat olla osa korjausrakentamista, joskaan tällöin ei ole kyseessä erillinen rakennushanke, vaan korjaus tapahtuu suoraan vian havaitsemisen jälkeen vuosittain päivitettävän vuosikorjausohjelman mukaisesti.

Muutosrakentaminen on korjausrakentamista, jonka tarkoitus on muuttaa rakennuskohteen käyttötarkoitusta tai käyttötapaa. Usein muutosrakentaminen sisältää kiinteistön perusparantamiselle tyypillisiä piirteitä.

Purku tarkoittaa rakentamisessa toimenpidettä, jossa jo rakennettu kohde hajotetaan kokonaan tai pilkotaan osiin. Tilamuutoksissa purkutoimenpide voi tarkoittaa esimerkiksi rakennuksen väliseinän kaatamista kokonaan tai osittain. (Kiinteistöliiketoiminnan sanasto 2012, 37 – 42.)

4 TILAHANKE

Tilahanke voidaan määritellä toimintoketjeksi, jolla tyydytetään tietyn tilan käyttäjäorganisaation tilantarve tarkoituksenmukaisesti. Tilahanke voi olla rakennushanke, joka sisältää esimerkiksi muutos- tai korjausrakentamista. Yhtä lailla tilahanke voi olla selvitystyö, jonka tarkoituksena on järjestää tilojen käyttö uudelleen esimerkiksi vähentämällä tilojen määrää tai luopumalla vanhoista tiloista. (Laukaan kunta 2011, 1.)

Syy tilahankkeen toteuttamiselle voi olla rakennuksen tekninen vanheneminen tai käyttäjän havaitsema tilan toiminnallisuuteen liittyvä ongelma. Teknisestä vanheneemisesta johtuva tilahanke liittyy useimmiten kiinteistön perusparantamiseen ja tällaiset hankkeet ovat yleensä huomioitu kiinteistön PTS-suunnitelmassa, joka on kiinteistön 10 vuodeksi laadittu kunnossapidon ohjaussuunnitelma. (Virta & Ojajärvi 2009, 15-16.)

Teknisen vanhenemisen aiheuttamat tilahankkeet ovat lähtökohtaisesti kiinteistön omistajan ennakoimia ja budjetoimia korjauksia. Käyttäjän esille nostamat toiminnallisen tarpeen muutokset sen sijaan ovat vaikeasti ennakoitavissa ja tarpeita voi tulla hyvinkin yllättäen. Tässä opinnäytetyössä keskitytään juuri käyttäjälähtöisiin tilahankkeisiin ja niistä aiheutuviin muutostöihin sekä siihen, olisiko näitä hankkeita mahdollista ennakoida ja suunnitella etukäteen. (RIL 174-1 1988, 93–95.)

4.1 Tilahankkeen osapuolet

Käyttäjä edustaa tilahankkeessa sen toiminnan asiantuntijanäkökulmaa, jonka tilantarve on koko rakennushankkeen taustalla. Käyttäjän on esitettävä hankkeen muille osapuolille tilan tärkeimmät vaatimukset rakennuskohteen toiminnan ja laadun kannalta. Käyttäjätahon tärkein tehtävä on varmistaa, että lopullinen valmis tila on juuri tilalle asetetun käyttötarkoituksen mukainen.

Käyttäjä on käsitteenä varsin laaja. Yleisesti käyttäjällä tarkoitetaan lähinnä kiinteistön loppukäyttäjää, eli kiinteistössä toimivaa organisaatiota, mutta käyttäjällä voidaan myös tarkoittaa muita kiinteistöissä toimivia sidosryhmiä, kuten kiinteistöpidosta vastaavaa toimijaa tai puhtauspalveluyritystä. Usein käyttäjäorganisaatioilla on käytössään asiantuntija, joka ymmärtää käyttäjäorganisaatioiden tarpeet ja osaa edustaa käyttäjän näkökulmaa rakennushankkeiden edetessä.

Rakennuttaja on osapuoli, jonka tärkein tehtävä on huolehtia koko rakennushankkeen läpiviennistä alkaen hankkeen käynnistämisestä ja päättyen käyttöönoton valvontaan. Rakennuttajan tärkein tehtävä on ohjata rakennushankkeen etenemistä siten, että kunkin osapuolen on vaivatonta työskennellä omalla toimialallaan.

Rakennuttajan tehtävänä on huolehtia hankkeen toteuttamisedellytysten varmistamisesta ja kustannussuunnitelman laatimisesta sekä projektin aikataulutuksesta. Rakennuttaja myös valvoo hankkeen etenemistä ja huolehtii urakoitsijoiden valinnasta.

Suunnittelijat huolehtivat varsinaisesta rakentamisen ja tuotannon suunnittelusta. Suunnittelijat toimivat projektiryhmänä, joka koostuu arkkitehdistä, rakennustekni-

sestä suunnittelijasta, teknisten järjestelmien suunnittelijoista ja kustannussuunnittelijasta. Usein kustannussuunnittelusta huolehtii rakennuttaja, mutta ajoittain voidaan siihenkin tarvita ulkopuolista osaamista. Teknisillä järjestelmillä tarkoitetaan ensisijaisesti LVI- ja sähköjärjestelmää sekä kiinteistön automaatiota ja telejärjestelmää.

Rakentaja eli **urakoitsija** on rakennushankkeen osapuolista ulospäin kaikkein näkyvin. Rakentaja toteuttaa konkreettisen lopputuotteen ja huolehtii sen valmistumisesta rakennuttajan määrittämän aikataulun mukaisesti. (RT 10-10387, 1989, 5-8.)

4.2 Tilahankkeen eteneminen

Tilahanke voidaan pääsääntöisesti jakaa viiteen pääprosessiin, jotka muodostavat yhdessä tilahankkeen kokonaisuuden. Käytännössä tilahanke lähtee liikkeelle ongelman havaitsemisesta. Mikäli ongelma on kiinteistön toimintaan liittyvä seikka, tulee aloite hankkeen käynnistämiseksi usein kiinteistön käyttäjältä. Toisaalta hanke voi myös olla esimerkiksi vuosikorjausohjelmaan merkitty kiinteistön kunnossapitotoimenpide, tällöin hankkeen toteutuksesta huolehtii kiinteistönomistaja.

RT- kortissa RT 10- 10387, Talonrakennushankkeen kulku esitellään rakennushankkeen vaiheita ja osapuolten tehtäviä hankkeen edetessä. Alla on esitelty kyseisen materiaalin mukainen malli tilahankkeelle, jossa uusi tila on päätetty hankkia rakentamalla. Tällaista tilahanketta kutsutaan rakennushankkeeksi.

Kun aloite tilahankkeelle on saatu, alkaa ensimmäinen virallinen tilahankkeen vaihe, eli tarveselvitys. Tarveselvityksessä on tarkoitus selvittää hankkeen todellinen tarve nykyhetkessä ja se, onko hankkeen toteuttamisesta hyötyä myös tulevaisuudessa. Tarveselvityksessä tutkitaan edellytykset uuden tilan rakentamiselle ja selvitetään mahdollisuudet hankkeen toteutukselle. Tarveselvitykseen osallistuvat yleensä kiinteistön käyttäjätahon edustaja, rakennuttaja sekä rakennussuunnittelija.

Selvitystyön tuloksista kootaan virallisempi tarveselvitys, jossa kuvataan uusia tiloja, annetaan vaihtoehtoja tilantarpeen tyydyttämiseksi ja arvioidaan alustavasti hankkeen kustannuksia. Tarveselvityksen tuloksena on hankesuunnittelupäätös, joka ei

vielä ole päätös rakentamisesta, vaan todennus hankkeen tarpeellisuudesta kiinteistön käyttäjälle. Mikäli käyttäjä on tiloissa vain vuokralla, tulee hankesuunnittelupäätös toimittaa kiinteistön omistajataholle.

Kun hankesuunnittelupäätös on tehty, aloitetaan varsinainen hankesuunnittelu. Hankesuunnitteluun ottavat osaa käyttäjä- ja omistajatahojen edustajat sekä rakennuttamistoiminnasta vastaava henkilö. Lisäksi kaikki suunnittelijat otetaan yleensä mukaan hankesuunnitteluun. Tässä vaiheessa on tarkoitus arvioida mahdollisuudet tilahankkeen toteuttamiselle ja toteutusvaihtoehdot hankkeelle.

Hankesuunnitteluvaiheen lopussa kootaan rakennushankkeesta hankesuunnitelma, joka sisältää hankkeen toteutusaikataulun ja kustannusarvion sekä vahvistaa ja tarkentaa tarveselvityksessä alustavasti määriteltyjä tavoitteita. Näiden suunnitelmien pohjalta tehdään hankkeelle investointipäätös, joka on virallinen päätös rakennussuunnittelun aloittamisesta.

Mikäli investointipäätös on myönteinen, voidaan aloittaa rakennushankkeen rakennussuunnittelu. Suunnitteluvaihe alkaa rakennushankkeen luonnossuunnittelulla, jossa valitaan hankeelle toteutustapa ja valitaan uudelle tilalle soveltuvat tekniset järjestelmät. Luonnossuunnittelu päättyy luonnossuunnitelman hyväksymiseen.

Rakennussuunnittelun seuraavana vaiheena on toteutussuunnittelu, jossa määritetään rakennushankkeelle urakointitapa ja laaditaan tarvittavat asiakirjat. Toteutussuunnittelussa laaditaan rakennuspiirustukset ja valitaan urakoitsija sekä laaditaan tämän kanssa urakkasopimukset. Rakennussuunnittelu päättyy rakentamispäätökseen, joka määrittää hankkeen lopullisen kustannusarvion ja sen, tullaanko hanketta toteuttamaan vai ei.

Rakennussuunnitteluvaiheen toteuttavat kokonaisuudessaan arkkitehti, rakennussuunnittelija ja muiden teknisten järjestelmien suunnittelijat sekä kustannuslaskija. Rakennuttaja ja käyttäjä eivät varsinaisesti osallistu rakennussuunnitteluun muutoin kuin ohjaamalla suunnittelijoita tekemään tilasta mahdollisimman hyvin sen käyttötarkoitusta palvelevan. Rakennuttajan tehtävänä on lisäksi seurata suunnittelun tavoitteiden toteutumista.

Myönteisen rakentamispäätöksen jälkeen aloitetaan rakentaminen. Rakennusvaiheen toteuttavat eri alojen urakoitsijat. Rakentamisvaiheessa varsinainen lopputuote rakennetaan, ja vaihe päättyy uuden rakennuksen tai tilan vastaanottopäätökseen. Rakentamisessa käyttäjän tehtävänä on seurata projektin edistymistä ja lisäksi valmistella rakennuksen käyttöönottoa. Rakennuttaja valvoo työn edistymistä ja aikataulun toteutumista. Suunnittelijat valvovat omien suunnitelmiansa toteutumista työmaan edetessä ja täydentävät suunnitelmiaan tarvittaessa.

Tilahanke päättyy käyttöönottovaiheeseen, jossa käynnistetään toiminta uudessa tilassa tai rakennuksessa. Tässä vaiheessa toimintaan osallistuvat kaikki aiemmin kuvatut rakennushankkeen osapuolet. Käyttöönotossa todennetaan seurantatoimenpitein valmiudet rakennuksen käyttämiseksi. Käyttöönottovaihe päättyy takuutarkastukseen, jossa määritetään, onko uusi tila sovitun mukainen. Tämän jälkeen rakentaja voidaan vapauttaa takuista. (RT 10-10387, 1989, 10-15.)

4.3 Muutosten hallinta kiinteistöissä

Yksinkertaisin tapa hallita tilamuutoksia on rakentaa kiinteistöjä, joiden tilat ovat helposti muunneltavissa. Finch (2012) näkee laadukkaan rakennussuunnittelun tärkeänä reagoititapana muuttuville tilatarpeille. Hänen mukaansa hyvin suunnitellut rakennukset pystyvät mukautumaan käyttäjien tilatarpeiden mukaisiksi. Joustaviksi rakennetut tilat tukevat kiinteistöjen muutosvalmiutta. Hyvän muutosvalmiuden omaavat kiinteistöt reagoivat nopeasti käyttäjien muutoksiin, ja helpottavat osaltaan tilahankkeiden suunnittelua ja toteutusta. (Finch 2012, 22.)

Pinder, Austin, Schmidt ja Gibb (2012) kertovat organisaatioiden muutosten vaikuttavan voimakkaasti kiinteistöihin. Kun teknologia ja talous muuttuvat nopeasti, saattavat vanhat tai vanhanaikaiset rakennukset rajoittaa organisaation toimintaa. (Pinder, Austin, Schmidt & Gibb 2012, 26.)

Shiem Shin Then (2012) kertoo tilasuunnittelun ja tilanhallinnan olevan tiiviisti yhteydessä yrityksen strategiaan suuntauksiin. Siitä huolimatta tulevien tilatarpeiden ennustaminen on suhteellisen vaikeaa. Suurin osa organisaatioista toivoo löytävänsä

työntekijöilleen soveltuvat työtilat, mutta tilojen tyypit ja tilojen määrät ja tiloille asetetut vaatimukset muuttuvat jatkuvasti. Tilojen muuttumiseen vaikuttavat esimerkiksi taloudellinen tilanne, teknologiset suuntaukset ja mahdolliset uudet ideat ja aloitteet. Käytännössä tilojen muuntelu on yhtäaikaaisesti sekä väistämätöntä että tarpeellista. (Shiem Shin Then 2012, 59.)

Tilasuunnittelun ja tilamuutosten tulee vastata tiloja käyttävien yritysten liiketoiminnan tarpeita. Erityisesti kiinteistöjen johtamisesta vastaavien tahojen tulee jatkuvasti tulkita liiketoimintaan liittyvää dataa ja sen vaikutuksia tilankäyttöön ja rakennusten infrastruktuuriin. Johtamisesta vastaavan tahon ennakoimassa tehokkaasti tulevia muutoksia, on mahdollista tehdä ehdotelmia tulevista tilahankkeista jo ennen käyttäjän havaitsemaa tilatarpeen muuttumista. (Shiem Shin Then 2012, 63.)

Kun muutostarpeet on tunnistettu ja analysoitu, aloitetaan projektin suunnittelu. Projektin aloitusvaihe on ajankohta, johon tulee kiinnittää erityistä huomiota. Aloitusvaiheessa on mahdollista saada aikaan luovia ja innovatiivisia ajatuksia, joiden avulla voidaan kehittää entistä parempia lähestymistapoja tilaratkaisuihin. (Finch 2012, 14.)

Aloitusvaiheessa on suositeltavaa tehdä muutoshankkeelle esisuunnitelma, joka tehdään jo ennen virallista tarvekartoitusta. Walbe Ornstein ja Andrade (2012) ovat kehittäneet tilamuutosten käsittelyyn *Pre-design evaluation* – työkalun, eli PDE:n, jonka avulla kiinteistöjohtamisen toimijat arvioivat asiakkaiden toimintaa ja heidän käyttämiään työympäristöjä. Arvioitavia näkökohtia ovat esimerkiksi tilojen varustelutaso ja tiloihin liittyvät riskit sekä käyttäjien ja kiinteistön muiden sidosryhmien todelliset tarpeet. (Walbe Ornstein & Andrade 2012, 94.)

Tilojen muuntelua hallittaessa on tärkeintä, että tilasuunnittelussa ovat etusijalla käyttäjien tarpeet. Piirainen (1996) on kehittänyt selvitysmallin tilahankkeiden suunnitteluun käyttäjäorganisaation tarpeita ajatellen. *Tilahankkeen toimintolähtöinen tarveselvitys* perustuu ajatukselle, jonka mukaan tiloja suunnitellaan sen perusteella, millaisia toimintoja tiloissa tullaan toteuttamaan. Toimintolähtöinen tarveselvitys on tarkoitus suorittaa osana tarvekartoitusta. (Piirainen 1996, 14 - 19.) Toiminnallisessa suunnittelussa otetaan huomioon erityisesti käyttäjäorganisaatioiden prosessit. Pe-

rusajatuksena on, että ei määritellä valmiiksi tietynlaista tilaa vaan toiminnot, jotka tilassa tulee olla mahdollista suorittaa. (Partanen 2003, 25.)

5 PROSESSIT

Prosessien perustarkoitus on parantaa asiakkaan kokemaa laatua. Kai Laamasen (2005) mukaan prosessit vaikuttavat asiakkaan kanssa tehtävään yhteistyöhön kahdella tavalla. Ensimmäinen tapa on prosessien rakenne, joka suunnitellaan ottamalla lähtökohdaksi asiakkaan tarpeet ja toimintatavat. Toinen tärkeä asiakasvaikutus on se, että prosessit yleensä käynnistyvät asiakkaan tuodessa esille tarpeen. Ideaalitilanteessa prosessi alkaa asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen.

Prosessien tunnistaminen auttaa ihmisiä ymmärtämään toimintoketjujen kokonaisuuksia ja mahdollistamaan työn kehittämistä. Toiminnan kehittämistä ei enää koeta ylimääräisenä vaivana, vaan välttämättömänä osana varsinaista työtä. Prosessit ovat keino esittää organisaatioiden käytännön työtä, ja prosessien jäsentäminen varmistaa tehdyn kehitystyön kohdistumisen organisaation toimintaa hyödyttäviin osaluokiin. (Laamanen 2005, 22 - 23.)

5.1 Prosessien tehtävät

Laamasen (2005) kirjoittaman kirjan mukaan prosessien tärkein tehtävä on kuvata logiikkaa, joka ohjaa organisaatioiden toimintaa. Prosessikuvaukset laaditaan kuvaamaan sitä toimintojen sarjaa, minkä avulla on saavutetaan organisaation tulokset. Prosessikuvaus on apuväline, jonka avulla voidaan tunnistaa kriittiset pisteet organisaation keskeisimpien tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Tämä on ensiarvoisen tärkeää toiminnan mittaamisen kehittämisen kannalta, sillä prosessikuvauksesta tunnistettuihin kriittisiin pisteisiin kohdennetaan myös yrityksen toiminnan mittarit. (Laamanen 2005, 37.)

Olli Lecklin (2006) jakaa prosessien asiakkaat sisäisiin ja ulkoisiin asiakkaisiin. Lähtökohtaisesti prosessin on tarkoitus tuottaa kummallekin asiakkaalle lisäarvoa. Prosessien avulla organisaatiota voidaan ohjata suuntaan, jossa tulokset ja prosessin sisältämät toiminnot vastaavat jo aiemmin asetettuja laatuvaatimuksia.

Liiketoimintaprosessiksi kutsutaan toimintoketjua, joka päättyy organisaation liiketoiminnan kannalta hyödylliseen lopputulokseen. Käytännössä liiketoimintaprosessit saavat joko sisäisiltä tai ulkoisilta toimijoilta syötteitä, lähtötietoja tai materiaaleja prosessin käynnistämiseen. Prosessin lopputuloksena asiakas saa toivomansa suorituksen. (Lecklin 2006, 123-124.)

Lecklin (2006) jakaa prosessit kuuteen eri pääluokkaan. Ydinprosessit ovat pääasiallisesti ulkoista asiakasta palvelevia toimintoketjuja. Ydinprosessien pohjana ovat organisaation tärkeimmät osaamisalueet. Ydinprosessien pohjalta kehitetään tuotteet, jotka päätyvät asiakkaille lisäarvoa tuottaviksi suoritteiksi. Yleisimpiä ydinprosesseja ovat tuotekehitys-, tuotanto- ja asiakaspalveluprosessit.

Tukiprosesseilla tarkoitetaan yritysten sisäisiä prosesseja. Niiden tarkoitus on tukea organisaatioiden toimintaa ja luoda pohja ydinprosessien onnistumiselle. Tukiprosessit liittyvät yleensä hallinnollisiin toimintoihin, kuten talous- tai henkilöstöhallintoon.

Organisaation menestymisen kannalta tärkeimpiä prosesseja ovat yrityksen avainprosessit, jotka voivat olla sekä ydinprosesseja että tukiprosesseja. Prosesseja kehitettäessä tulee pääpaino keskittää avainprosessien kehittämiseen.

Pääprosessit ovat useimmiten ydinprosesseja, jotka ovat organisaatioiden kokonaisuuden kannalta keskeisimpiä toimintojen ketjuja. Pääprosessit ovat usein laajoja kokonaisuuksia. (Lecklin 2006, 130.) Pääprosessit ylittävät usein osasto- ja yksikkörajat. (Lecklin 2006, 126.)

Osaprosessit eli alaprosessit ovat prosessihierarkian mukaan alempien tasojen prosesseja, joiden toiminta ei välttämättä ole avainasemassa organisaation menestymisen kannalta. Vaiheet ja tehtävät tarkoittavat yksittäisiä toimintoja prosessissa. Niitä ei suoranaisesti kuvata omilla prosessikaavioilla vaan enemmänkin työhohjeilla. Tätä työvaihetta voidaan luonnehtia kerralla suoritettavaksi kokonaisuudeksi. (Lecklin 2006, 130.)

Hinkkasen (2004) mukaan palveluprosesseille tyypillinen piirre on se, että prosessi on ainoastaan kuvaus toiminnasta. Prosessin lopputulos riippuu lähes täysin prosessiin osallistuvien työntekijöiden tiedoista ja taidoista. Palveluprosessien toteutuksessa on tärkeää ratkaista pienet yksityiskohdat osaavasti ja luovasti tilanteessa. (Hinkkanen 2004, 58.)

5.2 Prosessien mittaaminen ja laadunvalvonta

Finnveran mukaan prosessien kehittämisessä on ensiarvoisen tärkeää kehittää soveltuvat mittarit, joiden avulla prosessia voidaan arvioida ja kehittää edelleen. Ajoittain olennaisimmat kehityskohteet löydetään vasta perusteellisen mittaamisen jälkeen. (Finnvera Oyj 2001, 122.)

Laamanen (2005) kertoo, että suurissa organisaatioissa yksittäisen asian selvittäminen saattaa vaatia huomattavia työmääriä. Siksi mittaamista usein laiminlyödään ja keskitytään lähinnä tulosten taloudelliseen seurantaan. Terminä mittaaminen tarkoittaa voimakasta huomion kohdentamista tiettyyn asiaan. (Laamanen 2005, 149.) Selkeät palveluprosessit tuottavat organisaatiolle pitkäkantoista kilpailuetua ja kasvavaa asiakastyytyväisyyttä. (Hinkkanen 2004, 63.)

Tasapainotettu tuloskortti helpottaa strategian pukemista tunnuslukujen muotoon. Tuloskorttia voidaan soveltaa esimerkiksi prosessin suorituskyvyn mittaamiseen. (Laamanen 2005, 150) Prosessien suorituskyky tarkoittaa ensisijaisesti prosessin kykyä saada aikaan haluttuja tuloksia. Suorituskyky koskettaa esimerkiksi asiakkaita, tuotteita, toimintoja ja resursseja. Prosessien mittaaminen perustuu oikeiden tunnuslukujen löytämiseen. (Laamanen 2005, 152.) Tasapainotettu tuloskortti koostuu neljästä näkökulmasta, jotka ovat talouden näkökulma, liiketoimintaprosessien näkökulma, asiakasnäkökulma ja oppimisen ja kasvun näkökulma. Jokaisesta näkökulmasta on kerättävä tietoa ja kehitettävä tiedon analysointiin soveltuvia mittareita. (Balanced Scorecard institute, Balanced Scorecard basics)

Yleisimpiin prosessien tunnuslukuihin kuuluu läpimenoajan mittaaminen. Prosessien toteuttamisessa on huomattu, että läpimenoaikojen lyhentyessä kustannukset usein

laskevat ja suoritusten laatu paranee. Se johtuu virheiden vähenemisestä yksittäisissä tehtävissä, asiakastyytyväisyyden paranemisesta ja reagointinopeuden lisääntymisestä. (Laamanen 2005, 153.)

Aikaan sidonnaisia tunnuslukuja ovat myös prosessin täsmällisyys ja joustavuus. Täsmällisyydellä tarkoitetaan lopputuotteen toimituksen ajankohtaa asiakkaalle. Jos-sain mielessä tämä mittaa myös koko organisaation toimivuutta. Täsmällisyydessä ei niinkään ole kyse siitä, kuinka nopeasti asiakas valmiin tuotteen saa. Kyse on enemmänkin siitä, saako asiakas tuotteen silloin, kun on sovittu. Tuotteen vastaanottavalle asiakkaalle on annettava mahdollisuus suunnitella myös omaa toimintaa ja ajankäyttöä. (Laamanen 2005, 154.)

Joustavuuden tunnuslukua hyödynnetään usein tuote- tai palvelumuutosten toteuttamiseen käytetyn ajan mittaamisessa. Joustavuus on kiinteästi yhteydessä läpimenoajan mittaamiseen. Joustavuutta voidaan mitata esimerkiksi seuraamalla, kuinka nopeasti asiakasvalitus pystytään ratkaisemaan. (Laamanen 2005, 154.)

Prosesseja voidaan mitata myös taloudellisin mittarein esimerkiksi laskemalla pääoman sitoutumista prosessiin. Palveluorganisaatioissa tämä on suhteellisen haasteellista, koska niissä pääomat on sidottu lähinnä tiloihin ja laitteisiin sekä muihin kiinteisiin kustannuksiin. Siksi itse prosessin hallinnan kannalta pääoman sitoutuminen prosessiin on palveluorganisaatioissa varsin epätarkka tunnusluku. (Laamanen 2005, 155.)

Laamasen (2005) mukaan prosessin kriittiset pisteet riippuvat siitä, onko prosessi laadittu omaa organisaatiota vai asiakasta varten. Myös prosessimittarit tulee kohdistaa prosessin kannalta kriittisten vaiheiden seurantaan. (Laamanen 2005, 167.)

5.3 Prosessien kuvaaminen

Prosessijohtamisen ajattelu perustuu lisäarvon tuottamiseen asiakkaalle. Prosesseihin perustuvan ajattelutavan mukaisesti arvo luodaan asiakkaalle tapahtumien ketjussa, jota kuvataan termillä prosessi. Asiakkaan kokemaa arvoa ei ole järkevää lähes-

tyä suoraan, vaan on kannattavampaa tutustua arvoa tuottavaan toimintaan mallintamalla toiminta. Tällaista mallintamista kutsutaan prosessin kuvaamiseksi. Prosessiajattelua hyödyntääkseen on organisaation ensin tunnistettava tapahtumien ketju ja luotava ketjusta mallinnus. (Laamanen & Tinnilä 2009, 10.)

Laamasen (2005) mielestä prosessijohtamisen toteuttaminen ei ole käytännössä mahdollista, mikäli prosesseja ei ole ensin mallinnettu. Kuvausta voidaan kutsua viestinnän välineeksi, joka auttaa ymmärtämään ja analysoimaan organisaatioiden toimintaa. (Laamanen 2005, 75.)

Usein ajatellaan, että laadukkaaseen prosessin kuvaamiseen päästään piirtämällä vuokaavio, mutta pelkkä kaavio ei yksin riitä. Prosesseja kuvattaessa on tärkeää miettiä, mitä asioita tarkalleen ottaen halutaan kuvata. Vaikka kaavio laadittaisiin, on prosessi aina kuvattava myös sanallisesti. Prosessin liian tarkka kuvaaminen vaikeuttaa prosessin ymmärtämistä. (Laamanen 2005, 161 - 162.)

Prosessin kuvaamisessa on ensiarvoisen tärkeää kuvata ihmisten toimintaa prosessin aikana. Näin ollen prosessikuvaukseen tulee sijoittaa toimijoiden roolit aitoina henkilörooleina, jotta prosessiin osallistuvat voisivat aidosti tunnistaa roolinsa ja sijoittaa itsensä prosessiin.

Haastavaa prosessien kuvaamisessa voi olla asiakkaan tunnistaminen. Ydinprosessissa asiakkaan tunnistaminen ei sinänsä ole vaikeaa, mutta tukiprosesseja kuvattaessa prosessin varsinaisen asiakkaan tunnistaminen saattaa osoittautua haasteelliseksi. Laamanen (2005) suosittelee valitsemaan asiakkaaksi jonkin prosessissa toimivan ihmisen. (Laamanen 2005, 80.)

Lähes jokainen prosessi sisältää jopa satoja erilaisia tehtäviä, mutta jokaista tehtävää ei tarvitse nostaa esille prosessikaaviossa. Mikäli jokaista tehtävää aletaan kuvata erikseen, tulee kuvauksesta liian tarkka ja tämä johtaa valtavaan aliprosessien määrään. Tällaisessa tilanteessa prosessikaavio ei auta lukijaa tilanteen ymmärtämisessä. Prosessikaavion tärkein tavoite on tunnistaa prosessin kannalta kriittiset toiminnot ja auttaa tehostamaan niiden suorittamista. (Laamanen 2005, 81.)

Laamanen (2005) esittää, että prosessikaavion tehtävänä on esittää prosessin vaiheet ja prosessiin osallistuvat henkilöt. Kaavion tulee olla rakenteeltaan riittävän karkea.

Kaaviosta tulee ilmetä prosessin tarkoitus ja tavoite ja osapuolten vastuut. (Laamanen 160 - 161.) Prosessikaavioon valitaan päälinjat, joiden poikkeamia on mahdollista tarkentaa toimintaohjeissa. (Lecklin 2006, 141.)

5.4 Prosessijohtaminen

Monissa yrityksissä on ongelmana sisäisten yksiköiden ja eri organisaatioiden välisen yhteistyön puute ja yksiköiden liiallinen keskinäinen kilpailuasetelma. Usein ollaan tilanteessa, jossa kukin yksikkö huolehtii ainoastaan omasta tuloksestaan, eikä niinkään asiakkaista, tai koko organisaation hyvinvoinnista. Yksikkörajat ylittävä prosessijohtaminen on tarkoitettu edellä mainitun ongelman minimoimiseen. (Finnvera Oyj 2001, 43.)

Laamanen (2005) mainitsee prosessien haltuunoton merkityksen. Haltuunotolla hän tarkoittaa ensisijaisesti organisaation kannalta tärkeimpien syy-seuraussuhteiden löytämistä. Prosessia voidaan myös pitää kehityskulkuna, jonka mukaisesti organisaation toimintaa viedään eteenpäin. (Laamanen 2005, 151 – 152.)

Laamasen ja Tinnilän (2009) mukaan prosessijohtamisen lähtökohtana on ajatus siitä, että organisaation luodessa riittävästi arvoa asiakkaalle suhteessa kustannuksiin, syntyy mahdollisuus taloudelliselle menestykselle. (Laamanen & Tinnilä 2009, 10.)

Lecklinin (2006) ajattelutavan mukaan prosessijohtaminen on toimintamalli, jonka mukaan yritys tai organisaatio toimii prosessien pohjalta. Usein yksikkö- tai osastoraajat ylittävälle prosesseille nimetään omistajat, jotka vastaavat kokonaisvaltaisesti prosessien hallinnasta ja kehityksestä. (Lecklin 2006, 127.)

Prosessijohtamisen valitseminen toimintatavaksi merkitsee usein luopumista perinteisestä organisaatiosta. Silloin yrityksen johto muodostuu tärkeimpien prosessien omistajista, ja koko organisaatio voidaan kuvata hierarkkisen prosessikaaviona, jossa useat eri prosessit liittyvät toisiinsa. (Lecklin 2006, 128.)

Prosessijohtamisen kautta organisaatiolle ja sen käytännön toiminnalle voidaan saada yhtenevyyttä. Puhdas prosessijohtaminen on suhteellisen haastavaa toteuttaa,

eikä sitä ole mahdollista soveltaa kaikkiin toimintoihin. Prosessijohtamista on helppointa hyödyntää toiminnoissa, joiden etenemislinja on looginen, alkaen ketjun alkutapahtumasta ja päättyen selkeään lopputulokseen. (Lecklin 2006, 129.)

5.5. Prosessien kehittäminen

Finnvera Oyj:n (2001) julkaiseman laatukäsikirjan mukaan prosessien kehittämisen edellytyksenä on yrityksen johdon ja työntekijöiden sitoutuneisuus uuteen toimintatapaan ja sen kehittämiseen. Usein sitoutumisen puute johtuu työpanoksen suuruudesta, jonka prosessien kehittäminen vaatii. Siksi onkin helppo unohtaa, kuinka toimivat prosessit vähentävät pitkällä aikavälillä ylimääräistä työtä. Toimivien prosessien avulla on mahdollista kohdentaa työpanos juuri organisaation kannalta olennaisimpiin, asiakkaille arvoa tuottaviin toimintoihin. (Finnvera Oyj 2001, 108.)

Kun organisaation prosesseja kehitetään, tulee kehityskohteiksi valita prosesseja jotka ovat toiminnan kannalta tärkeitä, mutta joiden toimintakyky on heikolla tasolla. Kehitettävillä prosesseilla tulee asettaa selkeät tavoitteet. On oltava selvillä, mitä kehitetään, miksi kehitetään ja kuinka paljon parannuksia halutaan. Prosesseja voidaan kehittää joko parantamalla jo olemassa olevia toimintatapoja hyödyntäen aiemmin luotuja raameja tai suunnittelemalla prosessit kokonaan uudelleen. Tässä opinnäytetyössä kehitetään nykyistä toimintamallia eri osapuolia paremmin palvelevaksi. (Finnvera Oyj 2001, 114 - 116.)

Jokaisella työntekijällä on olemassa mielipide siitä, kuinka organisaatiota tulisi kehittää. Laadun ja prosessien kehittämisessä tulee lähteä liikkeelle nykytilan analysoinnilla. Tilamuutosprosessia kehitteäkseen on tärkeää kysyä asianosaisilta, millaisia ajatuksia heillä on nykyiseen toimintatapaan liittyen, ja miten toimintaa tulisi heidän mielestään kehittää. (Finnvera Oyj 2001, 143.)

5.6 Vuosikello

Alhola ja Lauslahti (2005) esittelevät vuosikellon johtamisen apuvälineenä. Vuosikellon avulla on mahdollista yhdistää organisaation johtamisen eri osa-alueet talouden suunnitteluun ja raportointiin. Vuosikellon tarkoitus on yhdistää edellä mainitut elementit toisiinsa sekä sisällöllisesti että aikataulullisesti. Hieman soveltaen vuosikelloa voidaan pitää laajempänä toimintaprosessina, joka ohjaa organisaation toimintaa vuosittain. (Alhola & Lauslahti 2005, 62.)

Käytännössä jokaisella yrityksellä on käytössä ainakin jonkinlainen vuosikello. Olenaista on tunnistaa, onko kello otettu virallisesti käyttöön vai tapahtuuko yrityksen toiminta vuosittain ilman erityisempää ennakointia. Suunnittelematon toiminta johtaa jatkuvasti uusiin tilanteisiin, jotka tulevat lähes aina yllättäen. Tällainen tilanne organisaatiossa yleensä kertoo vuosikellon puutteesta, eikä ongelma käytännössä voi korjaantua ennen virallisen vuosikellon laadintaa. (Alhola & Lauslahti 2005, 62.)

Vuosikellon tarkoitus on auttaa tulosityksiköitä suhteuttamaan omaa toimintaansa koko organisaation aikatauluihin. Vuosikellon toteutuminen on syytä tarkastaa aina ennen kunkin tilikauden puolta väliä. Esimerkiksi kalenterivuoden mukaisesti ajoittuva tilikausi vaatii tarkistuksen toukokuun aikana. (Alhola & Lauslahti 2005, 62-63.)

Johtamisen vuosikello koostuu perinteisesti kerroksista ja sen ytimessä ovat yrityksen arvot ja visio, jotka ohjaavat koko organisaation toimintaa. Seuraavassa kerroksessa käsitellään toiminnan runko, kuten johtamisjärjestelmät, vuosisuunnittelu ja vuosisuunnitelmien seuranta. Uloimmassa kerroksessa sen sijaan käydään läpi eri yksiköiden yksittäisiä tärkeitä toimenpiteitä, kuten kuukausittaisten tavoitteiden toteutumisen seuranta. (Alhola & Lauslahti 2005, 62.)

Hinkkasen (2004) mukaan erilaisten muutosten ennakointi on kiinteistöalalla äärimmäisen tärkeää. Myös epäsuorien signaalien havainnointi auttaa suunnittelemaan toimintaa pitkällä aikavälillä. Organisaatioiden tulee tunnistaa, millaiset muutokset saattavat vaikuttaa asiakkaiden toimintaan tulevaisuudessa ja nykypäivänä. (Hinkkasen 2004, 64.)

6 TILAMUUTOSPROSESSIN KEHITTÄMINEN

6.1 Tavoitteet

Kehittämistyön tavoitteena oli tunnistaa ja kuvata Jyväskylän ammattikorkeakoulun kiinteistöissä tapahtuvien tilamuutostöiden prosessi ja kehittää prosessia toimivammaksi. Prosessin pohjalta oli tarkoitus tehdä vuosikello, jonka mukaan tilamuutoksia on mahdollista rytmittää vuosittain. Tavoitteen saavuttamisen kannalta on tärkeää haastatella eri asianosaisia ja muodostaa selkeä käsitys nykytilasta ja vastaanottaa haastateltavilta kehitysehdotuksia.

Haastattelujen perusteella on tarkoitus tunnistaa nykyinen toimintamalli ja löytää sen kriittiset pisteet. Jotta tilamuutosten ennakointi helpottuisi tulevaisuudessa, on syytä selvittää, millaiset tilamuutostyöt on mahdollista ennakoida, ja millaiset työt tulevat eteen yllättäen.

Tuotoksena olevasta vuosikellosta hyötyvät niin kiinteistön omistaja, kuin loppukäyttäjäkin. Myös näiden kahden osapuolen välisessä rajapinnassa toimiva Jyväskylän ammattikorkeakoulun toimitilapalveluyksikkö saa selkeytettyä toimintaansa, ja pystyy palvelemaan kumpaakin edellä mainittua asiakasryhmää aiempaa paremmin.

Toimeksiantajan ajatus oli, että tilamuutostöiden suunnitteluun saadaan järjestelmällinen lähestymistapa, jonka avulla töitä voidaan suunnitella vuosi kerrallaan. Toimiva järjestelmä sujuvoittaa koko organisaation toimintaa, ja helpottaa budjetin laatimista tulevien tilikausien aikana.

6.2 Kehitystarpeen tausta

Jyväskylän ammattikorkeakoulussa on toteutettu tilamuutostöitä jo pitkän aikaa ilman tarkempaa toimintamallia, jonka avulla töitä olisi mahdollista suunnitella etukäteen. Tällä hetkellä käytännössä jokainen työpyyntö tulee täysin yllättäen, eikä töiden budjetointi onnistu tällä hetkellä kovinkaan tarkasti.

Vuosikellon tarve on lähtöisin sekä kiinteistön omistajalta että Jyväskylän ammatti-korkeakoulun toimitilapalveluilta. Heidän ajatuksensa on, että jokaisen käyttäjän pitää pystyä ennakoimaan omaa toimintaansa siinä määrin, että ainakin osittain työt saataisiin tietoon jo hyvissä ajoin. Erityisen tärkeä vuosikello on toimitilapalveluille, jonka tärkein tehtävä on edustaa ja ohjata käyttäjäasiakasta tila-asioiden suunnittelussa siten, että käyttäjällä olisi käytössään mahdollisimman tarkoituksenmukaiset toimitilat.

6.3 Laadullinen kehittämistutkimus

Jorma Kanasen (2012) mukaan tutkimustavan ja tutkimusmenetelmän tulee soveltua tutkittavaan ilmiöön. Mikäli ilmiöstä tiedetään vähän, on perusteltua käyttää tutkimusmenetelmänä kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Kvalitatiivinen tutkimus soveltuu parhaiten tilanteeseen, jossa ilmiöstä ei ole tietoa, teorioita tai aiempia tutkimuksia ja ilmiö on tutkimuskohteena uusi. (Kananen 2012, 29.)

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus tarkoittaa lähtökohtaisesti mitä tahansa tutkimusta, jossa lopputulokseen eli löydöksiin pyritään ilman tilastollisia menetelmiä. Tutkimusmenetelmänä laadullinen tutkimus pyrkii tutkimuskohteen syvälliseen ymmärtämiseen vastaten kysymykseen ”Mistä ilmiössä on kyse?”. Laadullinen tutkimus perustuu sanalliseen kuvaamiseen ja tutkittavan ilmiön ymmärtämiseen ja tulkitsemiseen. Kvantitatiivisen tutkimuksen toteutusta eivät ohjaa määrällisen tutkimuksen tiukat menetelmälliset viitekehykset. Laadullinen tutkimus pyrkii lähtökohtaisesti siihen, että tutkittavasta ilmiöstä olisi mahdollisimman hyvä kuva. Tutkimuksen tuotos voi olla yleistys, malli tai teoria. (Kananen 2012, 29 - 30.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen perusajatuksena on aineiston kerääminen luonnollisissa tilanteissa. Tiedonkeruuseen käytetään ihmisiä, joista muodostunut kohderyhmä on valittu tarkoituksenmukaisesti, eikä satunnaisotoksen menetelmää hyödyntäen. Tyypillisimpiä tutkimusmenetelmiä, eli metodeja ovat temahaastattelu sekä havainnointi. Jokainen tutkittava tapaus on itsessään ainutlaatuinen ja tämä onkin huomiotava aineiston tulkinnessa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164.) Myös erilaiset

dokumentit ovat tärkeä keino perehdyttäessä tutkittavaan ilmiöön. (Kananen 2012, 93.)

Teemahaastattelulla tarkoitetaan haastattelua, jossa tutkittavaa ilmiötä lähestytään eri aihealueilta. Aihealueista keskustellaan haastateltavan kanssa, ja tuloksena saadaan tietoa vieraasta ilmiöstä. Kun haastateltavia on valittu tarkoituksenmukaisista kohderyhmistä, joita ilmiö koskettaa, aloitetaan haastattelut. Haastateltavana voi olla yksilöitä tai ryhmiä. Haastateltavien määrää on vaikea yksiselitteisesti rajata, mutta pääsääntöisesti silloin on riittävästi kerättyä aineistoa, kun vastaukset alkavat toistaa itseään eli saturoitua. Tässä vaiheessa uudet haastateltavat eivät tuo enää mitään uutta tietoa tutkittavasta ilmiöstä. (Kananen 2012, 100 – 101.)

Avoin teemahaastattelu nojautuu kysymyssanoihin, kuten: mitä, miksi ja kuinka. Avoimessa haastattelussa kysymykset on muotoiltava siten, että niihin ei voi vastata yhdellä tai kahdella sanalla, vaan vastaamisen tulee perustua selittämiseen. Lisäksi on tärkeää huomioida, että etukäteen suunnitellut, tarkasti muotoillut eli strukturoidut kysymykset edellyttävät jo varsin vankkaa teoriapohjaa tutkittavasta ilmiöstä. (Kananen 2012, 106.)

Opinnäytetyön koskettaessa erityisesti kolmea pääryhmää, oli tärkeää saada haastateltua vähintään yhtä edustajaa kustakin ryhmästä. Näistä ryhmistä jokaisella oli oma ammatillinen näkökulmansa Jyväskylän ammattikorkeakoulun käytössä olleisiin kiinteistöihin. Haastattelukysymykset olivat samat tilamuutoksista vastaavalle henkilölle ja kiinteistön omistajataholle. Sen sijaan käyttäjälle ja tilapalveluiden palvelupäällikölle esitettiin huomattavasti tarkempia kysymyksiä.

Käyttäjältä oli perusteltua kysyä tarkemmin muotoiltuja kysymyksiä, koska häneltä ei voida odottaa vastaavaa näkemystä rakentamisesta ja tilasuunnittelusta, kuin kiinteistöalan ammattilaiselta. Palvelupäällikön haastattelu toimi pohjana muille haastatteluille, joten hänen haastattelustaan oli tehtävä hieman muita perusteellisempi. Haastatteluissa oli mahdollista kysyä myös tarkentavia kysymyksiä, mikäli haastateltavien vastaukset aiheuttivat tarvetta.

Teemahaastattelujen teemoiksi valittiin osapuolten roolit tilamuutostöissä, osapuolten käsitykset nykyprosessin toiminnasta ja osapuolten kokemat ongelmakohdat

tilamuutosten järjestämisessä. Haastateltavilta kysyttiin kolmea erilaista kysymyssarjaa, joista kaksi oli Jyväskylän ammattikorkeakoulun tilapalveluiden palvelupäällikölle, yksi pelkästään kiinteistön käyttäjää varten ja kolmas taas tilamuutoksista vastaavaa tahoa sekä kiinteistön omistajaa varten. Käytännössä avoin haastattelu oli ainoa tarkoituksenmukainen menetelmä tämän tutkimuksen toteuttamiseen, sillä strukturoidusta kysymyksistä ei olisi saanut riittävän tarkkaa kuvaa tilamuutostöiden järjestämisestä, ja havainnointi ei ollut tässä tapauksessa mahdollista. (Liitteet 5, 6 & 7.)

6.4 Tutkimusaineiston keruu

Haastatteluihin valittiin neljä eri henkilöä kolmesta eri Jyväskylän ammattikorkeakoulun kiinteistöjen parissa toimivasta ryhmästä. Haastateltavana olivat Education Facilitiesin eli kiinteistön omistajan edustaja, tilamuutoksista huolehtiva toimitilavastaava Jyväskylän ammattikorkeakoulun toimitilapalveluista sekä toimitilapalveluiden palvelupäällikkö ja yksi koulutuspäällikkö. Kaikilla haastateltavilla on oma ammatillinen näkökulmansa kiinteistöihin ja niiden toimintaan.

Haastattelut järjestettiin pääasiallisesti Jyväskylän ammattikorkeakoulun tiloissa, erityisesti Rajakadun kampuksella sijaitsevan hallintoyksikön neuvotteluhuoneessa. Yksi haastatteluista toteutettiin Education Facilitiesin rakennuttajapäällikön toimistolla ja yksi IT- Dynamolla haastateltavan koulutuspäällikön omassa toimistossa. Haastateltaville ei annettu etukäteen kysymyksiä luettavaksi, mutta heidän kanssaan keskusteltiin suullisesti enakkoon tulevista haastattelun teema-alueista.

Kukin haastattelu kesti keskimäärin 25 minuuttia. Haastattelut nauhoitettiin ja tämä kerrottiin etukäteen kullekin haastateltavalle. Haastattelun aikana tehtiin muistiinpanoja vastauksiin liittyen, ja haastattelut litteroitiin myöhempää käyttöä varten. Litterointia ei suoritettu sanatarkasti, vaan haastatteluiden materiaalista poimittiin olennaisimmat asiat paperille ylös.

Haastattelujen lisäksi toimitilapalveluiden palvelupäälliköltä pyydettiin sähköisesti tietoa tilamuutoksista, joiden ennakkointi on haasteellista. Nämä kysymykset toimitet-

tiin ainoastaan sähköisesti, jotta vastaajalle jäisi enemmän aikaa miettiä vastauksiin. (Liite 8.)

Edellä mainittujen tiedonkeruumenetelmien lisäksi perehdyttiin taustamateriaalina Jyväskylän ammattikorkeakoulun vuoden 2013 budjetin laadinta-aikatauluun, aiemmin vuoden 2012 aikana laskutettujen muutostöiden listaukseen, Education Facilitiesin ja Jyväskylän ammattikorkeakoulun väliseen vuokrasopimukseen sekä sopimuksen vastuunjakotaulukkoon.

7 TILAMUUTOKSET JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULUSSA

7.1 Haastattelujen ja kyselyn tulokset

Ensimmäinen suurempi ongelma, joka nousi esille lähes jokaisessa haastattelussa, on ennakoinnin puute. Usein käyttäjät tietävät toimintansa muutoksista jo hyvissä ajoin, mutta muutoksia ei kuitenkaan osata arvioida tilatarpeiden näkökulmasta. Eräs haastateltava esittikin toiveen käyttäjien suuntaan, jonka mukaan myös pienet tulosityksikön toiminnan muutokset olisi syytä ilmoittaa tilapalveluille jo hyvissä ajoin.

Haastattelujen kiinteistöjen käyttäjäasiakkaat tiedostavat usein itsekin toimintansa ennakoimattomuuden. Haastattelemani loppukäyttäjä kuitenkin korosti, että tilankäyttöön vaikuttavia toimintoja on mahdollista ennakoida, mutta valitettavan usein tila-asiat jäävät käyttäjien silmissä varsin vähäiselle huomiolle.

Tilankäyttöön liittyvän tiedon hallinnointi jää helposti muiden juoksevien asioiden jalkoihin, eikä strategista tilasuunnittelua pystytä suorittamaan. Ajoittain kiinteistöjen käyttäjät eivät ajattele, kuinka pienikin päätös organisaation toiminnan muuttamisesta saattaa vaikuttaa hyvin olennaisesti tilankäyttöön tulevaisuudessa.

Erään haastateltavan mukaan mahdollisten työpöytätyöjen käsittely ja ilmoittaminen tilapalveluille jää useimmiten koulutuspäälliköiden vastuulle. Haastateltava pohtikin

mahdollisuutta, voisiko tilankäyttöön liittyvän tiedonkeruun siirtää osaksi koulutus-sihteerien työtehtäviä. Koulutussihteeri voisi toimittaa kerääntyneet tilamuutos-pyynnöt koulutuspäälliköille esimerkiksi kerran vuodessa, minkä jälkeen koulutus-päälliköt pystyisivät tiedottamaan tulevista muutoksista tilapalveluun kootusti.

Kiinteistöjohtamisesta vastaavien tahojen mukaan vuosikellon puute aiheuttaa vuosi toisensa jälkeen tilanteen, jossa tulevien töiden suunnittelu joudutaan aloittamaan heti työpyynnön tultua. Ongelmallista on haastateltavien mukaan se, että näissä ti-lanteissa rahaa on löydyttävä heti. Vuosikellon avulla muutoksiin tarvittavat rahat pystyttäisiin varaamaan jo budjettia laadittaessa.

Jyväskylän ammattikorkeakoulun tilapalveluiden ja kiinteistön omistajatahon mukaan on ymmärrettävää, että kaikkia muutostöitä ei ole mahdollista ennakoida. Haastatte-lujen edetessä kävi selväksi, että helposti ennakoitavia tilamuutoksia ei ole mielekäs-tä listata, sillä lähes jokainen tilamuutos on ainakin periaatteellisella tasolla ennakoi-tavissa.

Haastatteluissa nousi esille, että sisäilmaan ja terveyteen tai turvallisuuteen vaikutta-vat asiat ovat sellaisia, joiden järjestämiseksi vaaditaan yleensä välittömiä toimenpi-teitä. Kuitenkin tilanne on usein se, että sisäilmaan liittyvät korjaukset ja muutokset ovat kustannuksiltaan kiinteistön omistajan vastuulla.

Lähtökohtaisesti tilamuutoksia on tarkoitus toteuttaa siten, että ne häiritsisivät mah-dollisimman vähän kiinteistöjen päivittäistä toimintaa. Kiinteistön omistajan mukaan muutustyöt ajoitetaan tällä hetkellä siten, että pieniä töitä tehdään lyhyiden lomien aikana kesken lukuvuoden ja suuremmat työt tehdään kesäaikaan, jolloin kiinteistöis-sä ei ole juuri mitään toimintaa. Siksi olisikin tärkeää saada käyttäjiltä tieto tulevan vuoden muutostöistä jo hyvissä ajoin. Näin olisi mahdollista suunnitella tulevien töi-den toteutusaikataulut mahdollisimman tarkasti mukailen oppilaitoksen loma-aikoja.

Kiinteistön omistaja olisi halunnut antaa Jyväskylän ammattikorkeakoulun toimitila-palveluille enemmän vastuuta tilamuutosten teettämisessä. Haastattelussa ehdotet-tiin, että tilapalvelut voisivat teettää itse pieniä ja vähäisiä muutostöitä ja ainoastaan ilmoittaa kiinteistönomistajalle tekemistään muutoksista. Tämän toimintamallin

hyödyntäminen edellyttäisi haastateltavan mukaan Jyväskylän ammattikorkeakoulun puolelta vahvaa osaamista rakennuttamisen alueelta.

Jyväskylän ammattikorkeakoulun tulevan vuoden budjetti hyväksytään aina kuluvan vuoden marraskuussa, ja esitykset budjettiin tulevista kulueristä on oltava tiedossa jo lokakuun aikana. Omistajataho korosti, että tilamuutostyön alkuprosessin kestäessä usein jopa kuukauden on perusteltua, että koulutusyksiköt ilmoittavat tulevista tilatarpeistaan jo syyskuussa, jolloin töiden suunnittelu saadaan aloitettua ajoissa. Tällöin suunnitelmat ja muutostöiden kustannusarviot ovat valmiina ennen budjetin laatimista ja kukin työ saadaan asianmukaisesti merkittyä tulevan vuoden budjettiin.

Haastattelujen perusteella kriittisimmät pisteet tilamuutosprosessissa ovat ennakkoinnin ja vuosikellon puute. Vuosikellon puute on avainasemassa, sillä julkaistu vuosikello ohjaa juuri toiminnan ennakkointia. Muutostöiden tarveharkintaisuus on suunnittelulle äärimmäisen tärkeä seikka. Pitkäkantoisesti harkitut muutostyöt palvelevat parhaiten sekä käyttäjää että kiinteistön omistajaa. Lisäksi kootusti tapahtuvat tilamuutosten käsittelyt vapauttavat resursseja muuhun käyttöön, eikä esimerkiksi tilapalveluista ole koko ajan yksi työntekijä sidottuna tilamuutosten suunnitteluun.

Mikäli kiinteistön turvallisuuteen liittyviä ongelmatilanteita havaitaan, vaativat ne sisäilmaongelmien tavoin välitöntä reagointia. Erään haastateltavan mielestä mahdolliset turvallisuuspuutteet tulisi ottaa huomioon jo rakennusvaiheessa, mutta varsinkin vanhempaan rakennuskantaan kuuluvissa kiinteistöissä näin ei välttämättä ole.

Tilapalveluiden rooli on muutostöiden tarpeellisuutta arvioitaessa erityisen tärkeä käyttäjän ohjaamisen kannalta – kaikkia töitä ei ole mahdollista, eikä myöskään tarpeellista toteuttaa. Haastatteluissa korostui muutenkin töiden tarveharkintaisuus. On äärimmäisen tärkeää, että muutoksen tilannut tulosyksikkö on harkinnut muutostarpeen pitkäkantoisesti. Tilapalveluiden kannalta tämä on tärkeää, sillä usein myös urakoitsijat ja suunnittelijat toivovat yhteydenottoja ainoastaan harkituista tilamuutostarpeista. Siksi tilapalveluiden on pystyttävä suodattamaan osa vastaanotetuista työpyynnöistä jo alustavassa selvitysvaiheessa.

Vaikeasti ennakoitavat tilatarpeiden muutokset on tulosten perusteella luokiteltavissa viiteen osa-alueeseen. Kiinteistöjen ylläpidosta vastaavien tahojen mukaan selkeimmin erottuvat sisäilmaan liittyvät ongelmat, joita ei voida ennakoida. Muita vastaavia ongelmakohtia olivat alkavat hankkeet ja projektit, joista varsinkin laajat projektit voivat usein aiheuttaa muutoksia tilankäyttöön. (Liite 4.)

Haastatteluissa korostui eniten tiedottamisen merkitys. Haastateltavat pitivät tärkeänä, että toimintaan liittyvistä muutoksista ilmoitetaan tilapalveluille aina, vaikka varmuutta tilatarpeiden muuttumisesta ei olisikaan. Yhtä lailla käyttäjät toivovat, että tilapalvelut olisivat tiiviimmin yhteydessä heihin lukuvuoden aikana. Yhteyden toivottiin jatkuvan, vaikka uusi vuosikellojärjestelmä otettaisiinkin käyttöön. Tilapalvelut saivat kuitenkin positiivista palautetta helposta lähestyttävyydestä. Haastattelemani käyttäjän mielestä tilapalveluihin on helppoa olla yhteydessä suhteellisen pienissäkin asioissa.

7.2 Tilamuutosprosessin kuvaus

Tällä hetkellä Jyväskylän ammattikorkeakoululla ei ole prosessia, jonka mukaisesti kaikkia vuoden aikana tapahtuvia tilamuutoksia voitaisiin systemaattisesti toteuttaa. Uuden kokonaisprosessin ymmärtämisen kannalta on kuitenkin tärkeää selventää, kuinka tällä hetkellä toimitaan yksittäisen muutostyön toteuttamiseksi. Seuraavissa kappaleissa on kuvattu prosessia, joka käsittelee yksittäisen tilamuutostyön toteutusta Jyväskylän ammattikorkeakoulussa.

Tilamuutostyö Jyväskylän ammattikorkeakoulussa alkaa yleensä ammattikorkeakoulun tulosityksikköön kuuluvan kiinteistön käyttäjän havaitessa kiinteistöön liittyvän ongelman, johon hän kaipaa ratkaisua. Käyttäjä ottaa yhteyttä tilapalveluyksikköön, joka yhdessä kiinteistön omistajan edustajan kanssa arvioi muutostyön tarpeellisuuden ja laatii työlle alustavan kustannusarvion.

Kun kustannusarvio saadaan laadittua, keskustele tilapalveluyksikön edustaja yhdessä kiinteistön käyttäjän kanssa muutostyön arvioiduista kustannuksista ja siitä, onko työ lopulta kannattavaa toteuttaa. Suoritettavien töiden maksuvastuu on läh-

tökohtaisesti käyttäjän omalla tulosityksiköllä. Mikäli työ todetaan toiminnan kannalta tarpeelliseksi ja taloudellisesti järkeväksi, pyydetään muutostyölle hyväksyntää Jyväskylän ammattikorkeakoulun hallintojohtajalta.

Hallintojohtajan hyväksytyä muutostyön laativat tilapalveluyksikkö ja työn tilannut tulosityksikkö yhdessä aikataulun muutostyölle. Sen jälkeen normaalin rakennushankkeen etenemisen mukaisesti suunnittelijat aloittavat muutostyön toteuttamisen suunnittelun. Suunnittelun valmistuttua suunnitelmat hyväksytetään käyttäjän edustajalla sekä tilapalveluyksiköllä ja hallintojohtajalla. Kiinteistön omistajalta erillistä suunnitelmien hyväksyttämistä ei välttämättä tarvita, koska omistajataho ohjaa suunnittelijoita jo suunnittelun aikana.

Kun työn toteuttamisesta vastaava urakoitsija on valittu, huolehtii tilapalveluyksikkö yhdessä kiinteistön omistajan kanssa työn toteutuksen valvonnasta. Urakoitsijan saatua työn valmiiksi suorittavat tilapalveluyksikkö ja kiinteistön omistaja työn lopputarkastuksen yhdessä urakoitsijan edustajan kanssa. Mikäli työ todetaan sovitun mukaisesti toteutetuksi, voidaan tilat ottaa käyttöön, minkä lopulta tekee työn tilannut tulosityksikkö.

Muutostöiden kustannuksista huolehtii kukin tulosityksikkö itsenäisesti, ja rahat töiden toteuttamiseen otetaan yksiköiden omista budjeteista. Sellaiset muutostyöt, jotka liittyvät esimerkiksi rakennuksen sisäilmaan tai vuosikorjaustarpeisiin, ovat kustannuksiltaan yleensä kiinteistön omistajatahon vastuulla.

7.3 Tapausesimerkki

Seuraavana käsitellään kuvitteellisen esimerkkitapauksen avulla tilamuutostyön eteneminen tämänhetkisen toimintamallin mukaisesti Jyväskylän ammattikorkeakoulussa. Esimerkkitapauksen on tarkoitus havainnollistaa nykyisen toimintamallin ongelmia. Tapauksen taustana on tilanne, jossa Liiketoiminta ja palvelut –yksikkö on päättänyt palkata kaksi uutta opettajaa, joiden toimipaikkana on IT-Dynamo Lutakossa. Nyt uusille työntekijöille tarvitaan työtilat.

Uusien opettajien on määrä aloittaa työt kolmen viikon kuluttua, mutta heille ei ole varattuna minkäänlaista työtilaa. Työsopimukset uusien työntekijöiden kanssa on tehty kaksi kuukautta sitten, ja päätös uusien opettajien palkkaamisesta on tehty jo kuusi kuukautta sitten.

Dynamolla on kaksi pienempää toimistoa, joissa kummassakin työskentelee yksi henkilö. Kahden uuden opettajan työtila päätetään ratkaista muuttamalla kaksi pienempää toimistoa yhdeksi suuremmaksi avokonttoriksi, jossa olisi yhteensä neljä työpistettä. Suurimmat ulospäin näkyvät toimenpiteet ovat yhden väliseinän kaataminen ja kahden oviaukon täyttäminen sekä aiempien oviaukkojen korvaaminen yhdellä ovela. Näiden muutosten lisäksi tila myös kalustetaan uudestaan.

Koulutusyksikön edustaja ottaa yhteyttä tilapalveluihin, jossa asiaa aletaan työstää heti. Tilapalveluiden edustaja on yhteydessä kiinteistön omistajaan, jonka kanssa arvioidaan muutoksen tarpeellisuus ja kustannukset. Muutoksen hinnaksi arvioidaan noin 6000 euroa, ja muutoksen toteuttaminen todetaan tarpeelliseksi. Todetaan myös, että muutos itsessään on toteuttamiskelpoinen. Muutostyöhön ei tarvita erillistä rakennuslupaa, sillä tilan alkuperäinen käyttötarkoitus ei muutu, eikä tehty muutostyö vaikuta kiinteistötekniikkaan.

Sen jälkeen tilapalvelut käy koulutusyksikön edustajan kanssa läpi asiat, jotka omistajan kanssa on todettu ja kertoo muutosta ehdottaneelle käyttäjälle kustannusarvion. Käyttäjän ja tilapalveluiden tehtäväksi jää arvioida, onko työn toteuttaminen järkevää suhteessa työn aiheuttamiin kustannuksiin. Lisäksi on perusteltua tiedustella tilassa aiemmin työskennelleiltä, miten nämä suhtautuvat muutokseen. Tilapalveluita pyydetään työlle hyväksyntää hallintojohtajalta. Mikäli hallintojohtaja hyväksyy anomuksen tilamuutoksesta, voidaan aloittaa työn suunnittelu.

Aikataulua ei juuri voida suunnitella, koska uudelle tilalle on käytännössä välitön tarve. Työ on täysin käyttäjälähtöinen muutos, joten työn tilannut tulosityksikkö maksaa sen kokonaan itse.

Vaikka tilamuutos ei ole suuri, vaatii se kuitenkin rakennussuunnittelua, sähkösuunnittelua ja LVI-suunnittelua. Väliseinän kaataminen edellyttää seinässä olleiden pistorasioiden uudelleensijoittelua, ja seiniin tehtävissä rakenteellisissa muutoksissa tarvi-

taan rakennesuunnittelua. Lisäksi on syytä tarkistaa, joudutaanko esimerkiksi ilmanvaihtoon tekemään muutoksia tilan käyttäjämäärän kasvun johdosta. Erään haastateltavan mukaan muutostyöt, jotka vaikuttavat rakennuksen piirustuksiin, vaativat toteutukseen yleensä suunnittelijoiden apua.

Kun uuden tilan suunnitelmat ovat valmiit ja ne on hyväksytty, voidaan aloittaa rakentaminen. Tilapalvelut ja kiinteistön omistaja suorittavat rakentamisen valvonnan, ja urakoitsijan saatua työn valmiiksi tehdään lopputarkastus. Sen jälkeen käyttäjä ottaa uuden tilan käyttöön.

Rakennussuunnittelua edeltävään tarvekartoitukseen kuluu yleensä noin viikon verran aikaa. Suunnittelukin vaatii noin viikon, ja työn toteuttaminen kestää yleensä muutaman päivän. Periaatteellisella tasolla kolme viikkoa siis riittää ja työ saadaan ajoissa suoritettua, mikäli muutostyön edetessä ei tule vastaan työtä hidastavia ongelmatilanteita.

7.4 Kehitysehdotukset

Tilamuutosten suunnitteluun on otettava käyttöön vuosikello, josta selviävät muutostöiden kannalta tärkeimmät päivämäärät vuoden aikana. Vuosikellon mukaan käyttäjien tulevat tilatarpeet tulee ilmoittaa tilapalveluyksikköön syyskuun alussa ja kiinteistön omistajalle syyskuun puoliväliin mennessä. Näin suunnittelu saadaan valmiiksi lokakuun aikana ja budjettia laadittaessa tiedetään kunkin tilamuutostyön toteutusajataulu.

Koulutusyksiköiden on kerättävä jatkuvasti tietoa oman toimintansa muutoksista. Vaikka varmuutta muutosten vaikutuksesta tilankäyttöön ei olekaan, tulee toiminnan muutoksista siitä huolimatta tiedottaa tilapalveluyksikköön. Koulutusyksiköiden tiedonkeruu tapahtuu koulutussihteerien hallinnoimien sähköpostiosoitteiden kautta, joihin henkilökunta voi lähettää ideoita tilamuutoksista tai tiedotteita päivittäisen toiminnan muutoksista. Näitä sähköpostiosoitteita ei tällä hetkellä ole, joten kullekin yksikölle perustetaan uusi osoite, joka voi olla esimerkiksi muotoa *toimitilat.marata@jamk.fi*.

Sähköpostilaatikkoon voi toimittaa ehdotuksia kuluvan vuoden syyskuun alkuun saakka, jonka jälkeen yksiköiden päälliköt tai yksiköiden budjetoinnista vastaavat tahot käyvät läpi saadut ehdotukset, ja järjestävät tarvekartoituspalaverin tilapalveluyksikön kanssa. Tässä tapaamisessa varmistetaan, mitkä ehdotukset ovat sellaisia, joiden toteuttaminen on suoritettava tulevan vuoden aikana ja mitkä voidaan siirtää esimerkiksi seuraavalle budjettikaudelle.

Tilapalveluyksikön on tärkeää olla aktiivisesti yhteydessä koulutusyksiköihin myös kuluvan budjettikauden aikana. Näin tulevista muutoksista voidaan kerätä ennakkotietoa jo vuoden aikana, ja osa syyskuun alussa vastaanotetuista muutostyöehdotuksista saadaan mahdollisesti käsiteltyä jo aiemmin.

Nykyistä toimintamallia voidaan pitää byrokraattisena ja hankalana. Tällä hetkellä muutostyöt hyväksytetään ensin hallintojohtajalla, joka antaa työlle luvan, ja tämän jälkeen suunnitelmat hyväksytetään myöhemmin uudestaan samalla henkilöllä. Uudessa prosessikuvauksessa on poistettu yksi työvaihe kokonaan, ja työn hyväksyntä on siirretty suoraan budjettiesityksen yhteyteen. Näin hallintoyksikköön menee tieto ainoastaan valmiiksi suunnitelluista ja loppuun saakka harkituista muutostarpeista.

Tilapalveluiden vastuu kasvaa muutostöiden tarpeellisuuden arvioinnissa. Uuden ehdotelman myötä tilapalveluille tulee mahdollisuus kontrolloida enemmän tilamuutoksia ja niiden toteutusta. Voidaan myös ajatella, että täysin valmiille ja huolellisesti perustellulle muutossuunnitelmalle on saatavissa helpommin hyväksyntä hallintojohtajalta.

Edellä mainittu ehdotus tukee erään haastateltavan ajatusta siitä, että kaikki tilamuutoksille varatut rahat otettaisiin suoraan tilapalveluiden budjetista, jotta tulosityksiköiden muutoksiin varaamat rahat eivät olisi liian hajallaan. Haastateltavan ajatus päätettiin itsessään hylätä, mutta tämä tietty elementti ehdotuksesta oli uuteen prosessikuvaukseen poimittavissa. Uudessa kuvauksessa budjetti laaditaan vasta hyväksytyjen muutossuunnitelmien jälkeen, jolloin rahavirtoja on helpompi valvoa.

Tilapalveluiden tulee seurata aktiivisesti, onko koulutusyksiköiden välillä eroja tilatarpeiden muuttumisessa. Tätä voidaan seurata pitämällä kirjaa eri yksiköiden tilaamista muutostöistä ja niihin kuluneista rahamääristä. Tämä helpottaa pitkällä aika-

jänteellä ennakoimaan, millaisia tilamuutostöitä on odotettavissa ja mihin vuodenaikaan töitä on aiempina vuosina suoritettu. Samaa kaavaa on mahdollista noudattaa myös tulevana vuosina.

7.5 Vuosikellon hyödyntäminen tilamuutosten suunnittelussa

Liite 1:n ja liite 3:n mukainen vuosikello auttaa Jyväskylän ammattikorkeakoulua suunnittelemaan ja ennakoimaan tilamuutostöitään tulevana vuosina. Vuosikelloon merkitään tulevan vuoden tärkeimmät päivämäärät ja toiminta rytmitetään kellon mukaisesti. Vuosikellon mukaisessa tilamuutosten suunnittelussa syyskuu sekä lokakuu ovat kaikkein kriittisintä aikaa. Sen sijaan taas kevätkaudella ei juuri tapahdu muutosten suunnittelua, vaan tuona aikana kerätään tietoa tulevista muutostöistä sekä pidetään muuten yhteyttä kiinteistöjen käyttäjiin.

Olennessin muutos aiempaan toimintajärjestelmään on se, että tilamuutospyyntöjä ei enää käsitellä pitkin vuotta, vaan jatkossa työpyynnöt otetaan vastaan ja käsitellään kootusti syys- lokakuun aikana. Näin lähes jokainen tilamuutos ja muutoksen toteutusaikataulu on tiedossa jo ennen tulevan vuoden budjetin laadintaa. Tämä kehittää osaltaan budjetin tarkkuutta ja helpottaa erityisesti Jyväskylän ammattikorkeakoulun hallintoyksikön sekä Education Facilitiesin työtä.

Vuosikellon päivityksestä vastaa Jyväskylän ammattikorkeakoulun tilapalveluyksikkö, joka on myös vastuussa kiinteistöjen päivittäisen toiminnan johtamisesta. Tilapalveluyksikkö toimii linkkinä kiinteistöjen loppukäyttäjien ja kiinteistön omistajatahon välillä. Tilapalveluyksikön vastuulla on myös huolehtia vuosikellon toteutumisen mitaamisesta.

Vuosikellon toteutumista ja toimivuutta on mahdollista mitata tasapainotetun tuloskortin avulla, joka erinomaisena prosessimittarina soveltuu myös vuosikellon mitaamiseen. Tasapainotettu tuloskortti muodostuu neljästä mittariryhmästä, joita testataan säännöllisesti. Kun johtamisen vuosikellon toteutuminen tarkistetaan aina hieman ennen kuluvan tilikauden puoliväliä, tulee Jyväskylän ammattikorkeakoulun vuosikellon toteutuminen testata aina toukokuun aikana.

Tilamuutosten vuosikelloa voidaan mitata esimerkiksi seuraavasti:

Prosessit: Lasketaan lukumäärä kaikille tilamuutostöille, ja lasketaan ennakoimattomien töiden prosenttiosuus kaikista töistä. Prosessien toimivuutta voidaan myös mitata seuraamalla, miten ennakoimattomien muutostöiden määrä muuttuu aiempiin vuosiin verrattuna.

Talous: Talouden näkökulmaa voidaan mitata seuraamalla budjetin osumatarkkuutta tilamuutostöiden osalta. Voidaan laskea, kuinka tarkasti ennakkoon määritetyt rahat riittävät tilamuutostöiden toteuttamiseen, ja kuinka paljon joudutaan käyttämään budjetoimatonta rahaa.

Asiakas: Vuosittain tai puolivuositain tehdään asiakaskysely kiinteistöjen loppukäyttäjille ja Jyväskylän ammattikorkeakoulun tulosyksiköiden päälliköille. Kyselyssä on tarkoitus selvittää, miten käyttäjät kokevat tilamuutosprojektien ja niiden suunnittelun onnistumisen.

Oppiminen ja kasvu: Oppimisen ja kasvun näkökulmaa voidaan mitata seuraamalla, kuinka tulosyksiköiden ennakointikyky kehittyy. Voidaan seurata, osaavatko koulutusyksiköt itse ennustaa tulevien tilatarpeidensa muuttumista vai ilmoittavatko he edelleen pelkistä toimintaansa kohdistuvista muutoksista.

Toimitilapalveluiden tulee kirjata itselleen ylös, millaisia tilamuutoksia kullekin tulosyksikölle on hyväksytty ja mitä yksiköt ovat minäkin vuonna tilanneet. Näistä voidaan laskea toteutuneiden tilamuutostöiden osuus kaikista tilatuista töistä.

Uusi vuosikellon mukainen tilamuutosprosessi: (Liite 2)

Vuoden aikana koulutusyksiköt keräävät ideoita ja ajatuksia tilatiedon kokoamista varten perustettuun sähköpostiosoitteeseen. Sähköpostiosoitteita hallinnoivat koulutussihteerit. Tähän sähköpostiin kiinteistöjen käyttäjät lähettävät tilamuutospyyntöjä ja ilmoituksia oman yksikön päivittäisen toiminnan tulevista muutoksista. Tulevalle budjettikaudelle toivotut muutokset perusteluineen tulee olla toimitettuna sähköpostitse kuluvan vuoden syyskuun alkuun mennessä, jonka jälkeen koulutussihteerit käyvät läpi vastaanotetut pyynnöt yhdessä oman yksikkönsä koulutuspäällikön kanssa.

Vaikka työpyyntöjen postilaatikko avataan virallisesti vasta syyskuun alussa, on tilapalveluilla mahdollisuus pyytää koulutussihteereiltä tiedot postilaatikkoon saapuneista työpyynnöistä maaliskuun lopussa. Tämä toiminto tehdään välitarkastuksena, jotta tulevan syksyn suunnittelu voidaan aloittaa jo hyvissä ajoin. Tilapalveluyksikön on kellon toteutumiseksi pidettävä tiiviisti yhteyttä kiinteistöjen loppukäyttäjiin ja havainnoitava heidän toimintaansa jo vuositason.

Syyskuun alussa koulutuspäälliköt järjestävät tilapalveluyksikön kanssa tarvekartoituspalavereita, joissa selvitetään töille alustava kustannusarvio ja tarkennetaan vielä tilamuutoksen perusteita ja tarpeellisuutta. Näihin kokouksiin osallistuu myös Education Facilitiesin edustaja.

Kun kustannukset saadaan arvioitua, arvioi tilapalveluyksikkö vielä koulutuspäälliköiden kanssa muutosprojekteista saadut hyödyt suhteessa kustannuksiin. Tämän jälkeen työlle laaditaan toteutusaikataulu oppilaitoksen loma-aikoja mukailleen ja budjetti yhdessä kiinteistön omistajan kanssa. Kiinteistön omistaja ottaa yhteyttä suunnittelijoihin, jotka suunnittelevat töiden toteutuksen.

Kun suunnitelmat saadaan valmiiksi, tilapalveluyksikkö hyväksyy suunnitelman yhdessä työn tilanneen tulosityksikön kanssa. Hyväksytty suunnitelma toimitetaan Jyväskylän ammattikorkeakoulun hallintojohtajalle, joka hyväksyy muutostyön suunnitteluun, ja tekee asiasta esityksen budjettiin.

Kiinteistön omistaja yhdessä tilapalveluyksikön kanssa tilaa sopivan urakoitsijan suorittamaan työn. Muutostyön toteutuksen valvonnasta vastaavat kiinteistön omistaja sekä Jyväskylän ammattikorkeakoulun tilapalvelut. Urakoitsija suorittaa muutostyön vastaten työn toteutuksesta. Kiinteistön omistaja ja tilapalvelut vastaanottavat valmiin tilan. Vastaanoton jälkeen tulosityksikkö ottaa uuden tilan käyttöönsä.

8 POHDINTA

Työn tärkeimpänä tavoitteena oli kuvata tilamuutosprosessia ja kehittää toimintatapaa edelleen. Kehitystyön tueksi oli tarkoitus kehittää vuosikello, jonka avulla tila-

muutoksia voitaisiin rytmittää vuositasolla. Edellä mainittujen asioiden lisäksi selvitettiin myös, olisiko tilamuutoksia mahdollista jaotella helposti ja vaikeasti ennakoitaviin muutostöihin. Tärkein työmuoto oli teemahaastattelu, jossa kysyttiin asiaosaisten ajatuksia nykyisestä toiminnasta.

Haastateltavia valittiin kolmesta kiinteistön toimintaan liittyvästä ryhmästä, joiden kaikkien ammatillinen näkökulma kiinteistöihin on hyvinkin erilainen. Silti haastattelussa tuli nousi esille hyvin samankaltaisia ajatuksia. Samojen ongelmakohtien noustessa esille lähes jokaisessa haastattelutilanteessa oli pääteltävissä, että tutkimusaineisto oli riittävä huolimatta pienehköstä haastattelujen lukumäärästä.

8.1 Tulosten analysointi

Suoritetun kehittämistyön tuloksia voidaan pitää melko luotettavina. Ongelmana luotettavuutta arvioitaessa saattaa kuitenkin olla suoritettujen haastattelujen suppeahko lukumäärä. Vaikka tulosten saturoituminen tapahtui suhteellisen varhaisessa vaiheessa, ei voida sanoa, että luotu uusi toimintamalli olisi täydellisen aukoton.

Haastattelunauhoja kuunneltaessa on havaittavissa, että haastattelija ohjasi erityisesti haastateltavaa käyttäjää hieman liikaa. Se saattoi johtua siitä, että käyttäjän haastattelu oli haastatteluista viimeinen ja aihiot uudesta toimintatavasta olivat jo liian vahvasti haastattelun taustalla. Näin ollen käyttäjältä ei välttämättä saatu täysin objektiivisia tuloksia. Aiemmissa haastatteluissa kiinteistön omistajalta sekä tilapalveluiden edustajistolta saatiin hyvinkin samankaltaisia vastauksia ja toiveita tilamuutosten järjestämiseen. Niistä oli jäänyt viimeisen haastattelun taustalle jo lähes valmis ajattelutapa, joka johti liialliseen käyttäjän ohjaamiseen.

Vaikka käyttäjän haastattelusta saatu tulos ei välttämättä ollut täysin objektiivinen, herätti haastattelu selkeästi käyttäjän ajatuksia. Johdattelevan haastattelun myötä käyttäjä selvästikin jäi pohtimaan yksikkönsä toiminnan ongelmia ja sitä, kuinka hankalaan tilanteeseen tilamuutosten toteutuksesta vastaavat tahot ajoittain joutuvat.

Kysymysten asettelua voidaan haastatteluissa pitää varsin onnistuneena. Saadut vastaukset olivat laajoja, eikä haastateltavilta tarvinnut ”pumpata” lisätietoa aiheesta. Haastattelujen teemat keskittyivät tilamuutosten ennakkosuunnittelun kannalta olennaisiin aihealueisiin, joten uuden toimintatavan kehittämiseen saatiin runsaasti soveltuvaa materiaalia.

Tavoitteena ollut tilamuutostöiden jaottelu helposti ja vaikeasti ennakoitaviin muutostöihin osoittautui tehtäväksi, jossa oli tarkoituksenmukaisempaa listata akuutteja tilatarpeiden muuttumiseen vaikuttavia tekijöitä, kuin analysoida erilaisia muutostöiden tyyppejä. Tässä korostuvat jo aiemmin mainitut Shiem Shin Thenin (2012) ajatukset teknologian ja organisaatioiden kehittymisen aiheuttamista muutoksista tilatarpeisiin. Tulevien muutostarpeiden tunnistamisen kannalta on ensiarvoisen tärkeää, että tilapalvelut havainnoivat Jyväskylän ammattikorkeakoulun toimintaympäristöä jatkuvasti, ja etsivät aktiivisesti tulevia tilankäyttöön vaikuttavia tekijöitä. Kiinteistöjohtamisen toimijoiden on tärkeää olla työskentelyotteeltaan proaktiivisia ja olla käyttäjää edellä.

Käyttäjäasiakkaan haastattelussa esille nostama tiivis yhteydenpito tilapalveluiden ja tulosityksiköiden välillä tarjoaa Jyväskylän ammattikorkeakoulun tilapalveluille mahdollisuuden havaita käyttäjien antamia hiljaisia signaaleja. Signaaleista on mahdollista löytää vaikutuksia yksiköiden tuleviin tilatarpeisiin.

Hinkkasen (2004) mukaan toiminnan jatkuva parantaminen vaatii asioiden ennakoimista ja hallintaa sekä eri toiminta-alueiden yhdistämistä. Johtamisen haasteena onkin tunnistaa pitkällä aikavälillä vaikuttavat muutostekijät. Tämä on yhteydessä myös tilamuutosten ennakointiin. Onnistunut ennakointi on avainasemassa johdonmukaisen järjestelmän laatimisessa ja järjestelmällisessä toteutuksessa. (Hinkkanen 2004, 29.)

8.2 Oman työskentelyn onnistuminen

Opinnäytetyön työstäminen oli mielenkiintoinen prosessi. Tietoperustan löytäminen ja rajaaminen osoittautui varsin haastavaksi tehtäväksi, sillä varsinaisiin tilamuutok-

siin ja niiden suunnitteluun liittyvää lähdeaineistoa on kirjoitettu varsin suppeasti. Ensimmäinen suurempi ongelma lähdemateriaalin keräämisessä oli tilamuutos käsitteenä, joka ei ole virallinen termi, vaan enemmänkin yleisesti vakiintunut puhekielinen ilmaisu. Tämä oli pääteltävissä siitä, että lähes jokainen haastateltava ymmärsi käsitteen hieman eri tavoin. Päätelmää tuki myös tilamuutos –nimellä otsikoidun lähdeaineiston puuttuminen.

Prosesseista ja prosessijohtamisesta on kirjoitettu valtavasti materiaalia, mutta tästä oli kuitenkin vaivatonta rajata opinnäytetyön kannalta olennaisin tieto. Rakennushankkeista ja niiden etenemisestä oli myös löydettävissä huomattava määrä erilaista lähdeaineistoa. Tärkeintä työn onnistumisen kannalta oli osata yhdistää prosesseja sekä prosessilaatua käsittelevä materiaali haastatteluista sekä rakennushankkeista saatuun tietopohjaan.

Haastatteluista oli poimittavissa hyviä käytännön ideoita vuosikellon laatimista varten. Työn ollessa hyvin soveltava, osoittautui haastateltavien antama suullinen tieto jopa tietoperustaa hyödyllisemmäksi. Työssä esitetyt kehitysehdotukset ovat asioita, joiden toteuttaminen ei vaadi Jyväskylän ammattikorkeakoululta tai muiltakaan sidosryhmiltä suuria investointeja. Tämä oli lähtökohtana jo työn tavoitteiden asettelun aikana.

Aluksi vuosikello laadittiin aikajanan muotoon, jolle tehtiin vaihtoehdoksi ympyräkaavion mukainen vuosikello. Ymmärrettävyyden ja muuntelun kannalta ympyräkaaviota voidaan pitää näistä kahdesta vaihtoehdosta käyttökelpoisempänä ja sen käyttöä suositellaan myös toimeksiantajalle. Kello on mahdollista ottaa käyttöön vuoden 2013 alusta, jolloin voidaan alkaa keräämään tietoa tulevista muutostöistä vuonna 2014.

Asetetut tavoitteet toteutuivat kaiken kaikkiaan hyvin. Tilamuutosten kokonaisprosessi saatiin tunnistettua ja siitä oli löydettävissä kriittiset pisteet, joiden perusteella toimiva vuosikello oli mahdollista laatia. Niin kiinteistöjen käyttäjät, kuin omistajakin löysivät tilamuutosprosessien toiminnasta alueita, joiden toimintaan on syytä kiinnittää enemmän huomiota. Eri osapuolten havaitsemat ongelma-alueet olivat keskenään varsin yhteneviä. Näin ollen kriittisten pisteiden löytäminen oli suhteellisen vaivatonta.

Tutkimukseen olisi sopinut tutkimusmenetelmäksi osallistuva havainnointi, mutta tämän menetelmän toteuttaminen olisi vaatinut osallistumista tilamuutosprojektien toteuttamiseen. Osallistuvaa havainnointia on mahdollista hyödyntää tilamuutosprosessin jatkokehittelyssä, mutta tässä vaiheessa havainnointi tulee toteuttaa esimerkiksi tilapalveluyksikön oman henkilöstön toimesta.

8.3 Lopuksi

Tulevaisuudessa Jyväskylän ammattikorkeakoulun tilapalvelut voi kehittää uusia mittaareita ja seurantamenetelmiä vuosikellon toteutumiseksi. Tässä työssä mittaaminen jätettiin vielä hieman pienemmälle huomiolle. Muutostöihin liittyvään talouden suunnitteluun on mahdollista perehtyä tarkemmin tulevaisuudessa. Esimerkiksi muutostöiden kustannusten arviointiin on perusteltua kehittää arviointityökalu, jonka avulla alustavia kustannusarvioita pystyttäisiin laatimaan nopeammin. Seuraavassa vaiheessa voidaan soveltaa tässä työssä kehitettyä prosessia myös vuosikorjaustöiden suunnitteluun.

Muutosten hallintaan soveltuvan tietojärjestelmän kehittäminen ja käyttöönotto helpottaa tiedonkeruuta ja tehostaa viestintää muutostöiden aikana. Yhtäläillä tietojärjestelmä voi olla lisäosa huoltokirjaohjelmistoon, joka eivät nykyään vielä suoraan sovellu muutosrakentamisen suunnitteluun. Samanaikaisesti ohjelmistoon voi liittää mahdollisuuden vuosikorjausten sekä PTS-suunnitelman mukaisten korjausten suunnitteluun ja korjaustarpeiden tiedonkeruuseen. Se voi olla seuraava suurempi kehityssaskel Jyväskylän ammattikorkeakoulun tilamuutosprosessin kehittämisessä.

Organisaatioiden toimintaa suunniteltaessa on avainasemassa eri sidosryhmien välinen yhteistyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulussa tilapalveluyksikön ja kiinteistöjen loppukäyttäjien välinen tehokas tiedonkulku helpottaa toimitiloihin liittyvän toiminnan ennakoimista ja suunnittelua. Tehokkaalla ennakkoinnilla ja toiminnan suunnittelulla on mahdollista luoda koko organisaatiolle laadukkaat ja tarkoituksenmukaiset toimitilat vuosiksi eteenpäin.

LÄHTEET

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2005. Taloutta johtamista varten, esimiehille ja asiantuntijoille. Helsinki: Edita.

Booty, F. 2009. Facilities Management Handbook. 4 p., Boston: Elsevier.

Finch, E. 2012. Facilities Change Management in Context. Teoksessa Facilities Change Management. Toim. E. Finch. Chichester, West Sussex: Wiley-Blackwell.

Finch, E. 2012. Change Readiness. Teoksessa Facilities Change Management. Toim. E. Finch. Chichester, West Sussex: Wiley-Blackwell.

Finnvera Oyj. 2001. Palvelevan yrityksen laatutyökirja. 3 p., uud. p. Kuopio: Finnvera.

Hinkkanen, K. 2004. Tie menestykseen – Laatu ja itsearviointi kiinteistöalalla. Helsinki: Kiinteistöalan kustannus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uud. p. Helsinki: Tammi.

Inkinen, K. 2009. Tee toimitiloistasi voimavara. Sponda Oyj:n asiakaslehti. Julkaistu, kevät, 2009. Viitattu 20.9.2012.

www.sponda.fi

Institute of Balanced Scorecard. Balanced Scorecard Basics. Viitattu 24.10.2012.

www.balancedscorecard.org

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä - kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 134.

Laamanen, K. 2005. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Helsinki: Suomen laatu keskus.

Laamanen, K. 2005. Johda suorituskkyä tiedon avulla – ilmiöstä tulkintaan. Helsinki: Suomen laatu keskus.

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. 4 p., uud. p. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

Laukaan kunta. Tilahankkeen toteutusohje 2011. Viitattu 2.11.2012.

www.laukaa.fi

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5 p., uud. p. Helsinki: Talentum.

Partanen, E. 2003. Käyttäjälähtöisyyttä tilasuunnitteluun – Toimivat tilat tilapalveluille. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 22.

Piirainen, H. 1996. Tilahankkeen toimintolähtöinen tarveselvitys – Organisaation visioista, strategioista ja toiminnoista lähtevä tilantarpeen selvitysmalli. Tampere: Tampereen teknillinen korkeakoulu. Julkaisu nro 190.

Pinder, J., Austin, S., Schmidt, R. & Gibb, A. 2012. Form, Function and the Economics of Change. Teoksessa Facilities Change Management. Toim. E. Finch. Chichester, West Sussex: Wiley-Blackwell.

Asunto-, toimitila- ja rakennuttajaliitto RAKLI ry. Kiinteistöliiketoiminnan sanasto 2012. Kiinteistöliiketoiminnan sanastoprojekti. Julkaistu 11.1.2012. Viitattu 28.9.2012.

www.rakli.fi

Shiem Shin Then, D. 2012. The Business of Space. Teoksessa Facilities Change Management. Toim. E. Finch. Chichester, West Sussex: Wiley-Blackwell.

Walbe Ornstein, S. & Andrade, C. 2012. Pre-design Evaluation as a Strategic Tool for Facility Managers. Teoksessa Facilities Change Management. Toim. E. Finch. Chichester, West Sussex: Wiley-Blackwell.

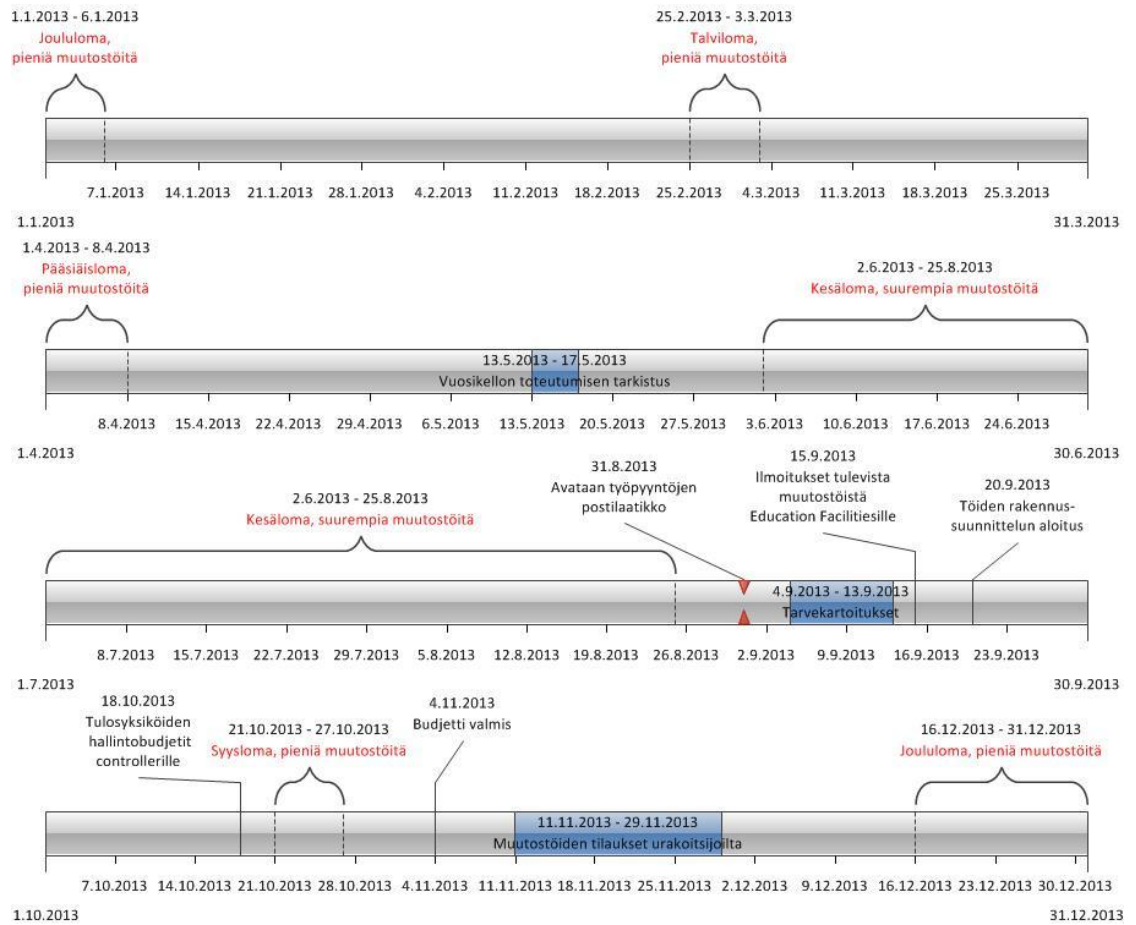
RIL174-1 Korjausrakentaminen I Yleiset perusteet. 1988. Toim. Y. Tuppurainen. Helsinki: Suomen rakennusinsinöörien liitto.

RT 10-10387. 1989. Talonrakennushankkeen kulku. Rakennustietosäätiö.

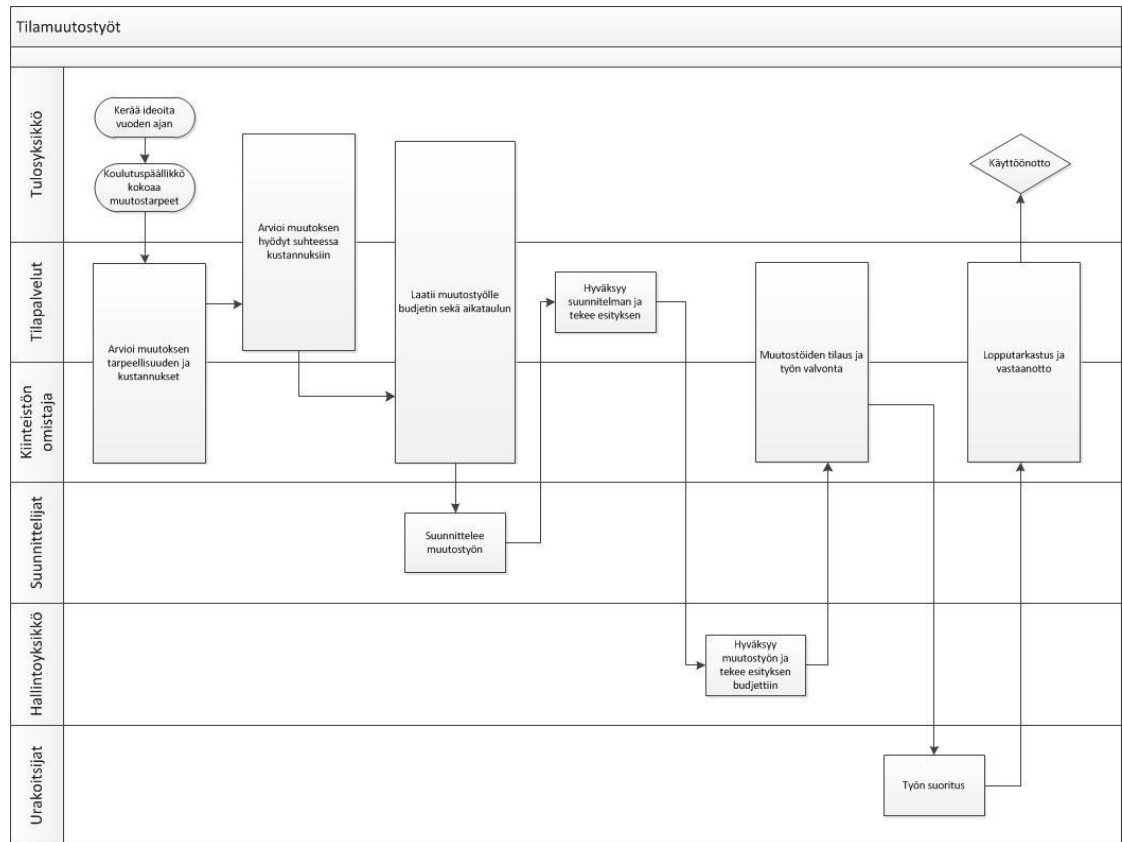
Virta, J. & Ojajarvi, M. 2009. Taloyhtiön korjaushanke - hallinto ja viestintä. 2 p. Helsinki: Kiinteistöalan kustannus.

LIITTEET

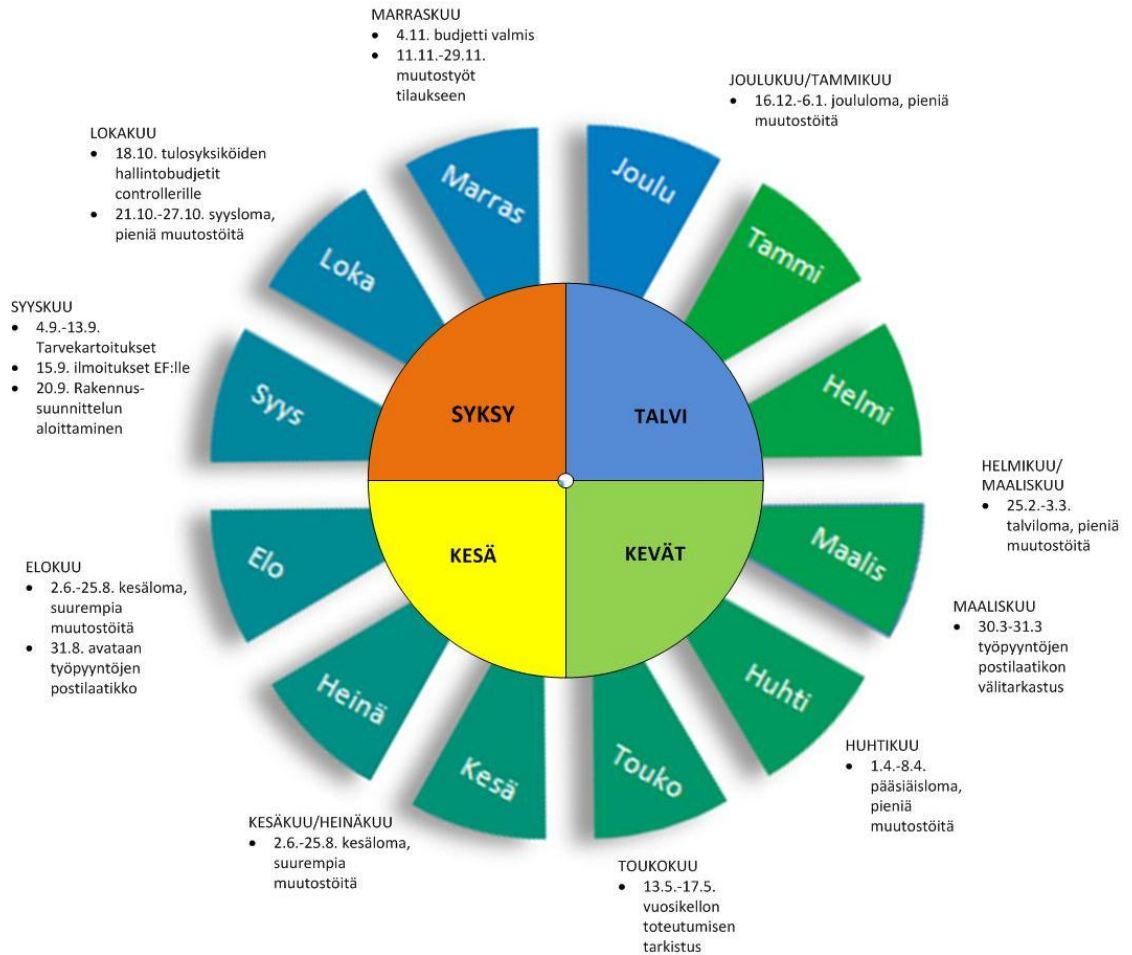
Liite 1. Tilamuutostöiden vuosikello aikajanana



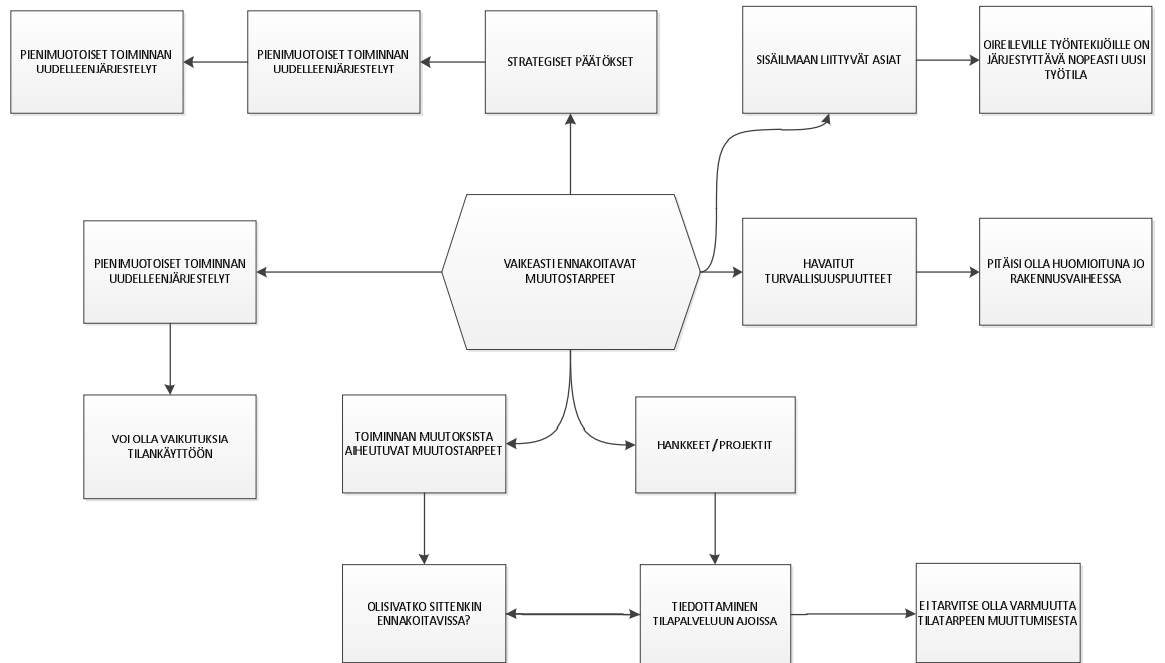
Liite 2. Tilamuutostöiden prosessikuvaus



Liite 3. Tilamuutostöiden vuosikello kellotauluna



Liite 4. Vaikeasti ennakoitavat tilatarpeiden muutokset



Liite 5. Kysymykset koulutuspäällikölle

Miten käsität termin tilamuutos ja mitä toimintoja tilamuutokseen sisältyy?

Mitä vaatimuksia uskot tilamuutoksilla olevan toimitilapalveluilta tai Education Facilitiesiltä?

Miten toimit tilamuutostarpeen tullessa vastaan?

Mikä on käsityksesi tämänhetkisen tilamuutosprosessin etenemisestä?

Miten teet yhteistyötä toimitilapalveluiden kanssa?

Koetko, että muutostarpeita on vaikea ennustaa? Miksi?

Olisiko toimintaan tulevia muutoksia mahdollista ennakoida ja missä määrin?

Miten suhtautuisit vuosikellomaiseen järjestelmään, jolla tilamuutoksia organisoitaisiin?

Liite 6. Kysymykset tilapalveluiden palvelupäällikölle

Kun tulosityksiköt ovat tilanneet muutostyön, miten suunnittelu on tähän asti edennyt?

Kuka ottaa työpyynnöt vastaan?

Missä vaiheessa urakoitsija tilataan?

Miten kyseiset työt budjetoidaan tällä hetkellä?

Miten tilamuutostyöt budjetoidaan tällä hetkellä ja mistä ne rahoitetaan?

Miten töitä ennakoidaan?

Ovatko muutostarpeet ennakoitavissa ja miten tilapalvelut niitä ennakoivat?

Mitä toimintoja tulee olla suoritettuna ennen työn tilaamista urakoitsijalta?

Mitä vaatimuksia ulkopuolisilta toimijoilta tulee tilapalveluille?

Liite 7. Kysymykset muihin haastatteluihin

Mikä on oma roolisi tilamuutosten järjestämisessä?

Miten tilamuutostyöt tällä hetkellä suunnitellaan ja toteutetaan?

Mitkä ovat tällä hetkellä suurimmat ongelma-alueet tilamuutosten toteutuksessa, suunnittelussa ja budjetoinnissa?

Mikä olisi sinun mielestäsi mielekkäin ja järkevin toimintamalli tilamuutosten toteuttamiseen?

Liite 8. Ennakoimattomien tilatarpeiden sähköpostikysely

Mitkä tekijät tekevät tilamuutostyöstä vaikeasti ennakoitavan ja yllättävän muutostarpeen? Esimerkkejä voisivat olla sisäilmaongelmat tai havaitut turvallisuusriskit. Mitä muita vastaavia on olemassa?