



jamk

Strateginen kumppanuus toimintamalli osana kiinteistöpalveluiden kehittämistä

Erika Räihä

Opinnäytetyö, ylempi AMK

Toukokuu 2023

Rakennustekniikan tutkinto-ohjelma (YAMK)

Räihä, Erika

Strateginen kumppanuus toimintamalli osana kiinteistöpalveluiden kehittämistä

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. **Toukokuu 2023**, 99 sivua.

Rakennustekniikan tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö YAMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

Tiivistelmä

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Äänekosken kaupungin kiinteistöjen ylläpitopalveluita strateginen kumppanuus toimintamallin avulla. Tavoitteena oli saavuttaa kustannustehokkuutta ja parempia palveluita kiinteistönhoidon ja kunnossapidon osalta. Tarkoituksena oli löytää tutkivan kehittämisen keinoin uusia toimintatapoja ja -malleja tuottaa kiinteistönhoidon ja kunnossapidon palveluita sekä löytää uusia kehittämisen keinoja.

Kiinteistön ylläpidon palveluiden toimintatavan muutos käynnistyi Äänekosken kaupunginvaltuuston päätöksen pohjalta, kun he päättivät, että Äänekosken Kiinteistöhoito Oy tuottaa palveluita ainoastaan Äänekosken kaupungille. Tämän muutoksen pohjalta räätälöitiin Äänekosken kaupungin ja Äänekosken Kiinteistöhoito Oy:n välille strateginen kumppanuus toimintamalli, joka koski kaikkia tukipalveluita, joita Äänekosken Kiinteistöhoito Oy tuotti omistajalleen. Opinnäytetyössä on seurattu kiinteistönhoidon alisuorituksen osalta toimintamallin käyttöönoton prosessia toimintamallin suunnittelun alkamisesta vuoden 2022 loppuun saakka.

Opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksen keinoin jatkuvan kehittämisen prosessina, niin että toimintamallia kehitettiin ja muutosta arvioitiin koko prosessin ajan. Strategisen kumppanuuden kehittämisprosessi on pitkäkestoinen ja jatkuu vielä tämän tutkimuksen jälkeen. Tutkimuksen tarkoituksena oli arvioida tutkimuksen prosessia ensimmäisen kahden vuoden ajan ja antaa kehittämisen suunta prosessin jatko kehittämiseksi. Toimintamallin muutoksen toteuttamista ja onnistumista seurattiin kyselytutkimuksen avulla kiinteistöjen käyttäjien sekä toiminnan toteuttajien osalta. Heidän vastausten perusteella kartoitettiin jatkokehittämisen teemat ja toimenpiteet.

Johtopäätöksenä todettiin, että strateginen kumppanuus toimintamalli saavutti kustannustehokkuutta ja prosessit kehittyivät parempaan suuntaan. Toteutetut muutokset olivat onnistuneita. Kuitenkin parempien palveluiden osalta, ei kiinteistönhoidon taso vielä yltänyt kiitettävään tasoon. Tämä vaatii toimintatapojen kehittämistä, jotta tavoitteet voidaan saavuttaa. Tarkastelujakso oli verrattain lyhyt ja on huomioitava, että palveluiden kehittäminen ja parantaminen vaatii pitkäjänteistä työtä, että muutokset voidaan saavuttaa. Strateginen kumppanuus toimintamallia voidaan hyödyntää myös muualla kuntakentässä.

Avainsanat (asiasanat)

Strateginen kumppanuus, palvelun tuottaminen, kiinteistöpalvelut, kiinteistönpito, kiinteistön ylläpito

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

Räihä, Erika

Strategic partnership approach as part of the development of real estate services

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, May 2023, 99 pages.

Engineering and Technology. Construction Engineering Degree Program. Master's Thesis.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

The aim of the thesis was to develop the maintenance services of the city of Äänekoski with the help of a strategic partnership operating model. The aim was to achieve cost-efficiency and better services in property management and maintenance. The aim was to find new ways and models of providing property management and maintenance services through exploratory development and to find new ways of development.

The change in the way the property maintenance services operate was initiated by the Äänekoski City Council when they decided that Äänekosken Kiinteistönhoito Oy would only provide services to the city of Äänekoski. Based on this change, a strategic partnership operating model was customized between the city of Äänekoski and Äänekosken Kiinteistönhoito Oy for all support services provided by Äänekosken Kiinteistönhoito Oy to its owner. The thesis has followed the process of implementing the subcontract for property management from the beginning of the design of the operating model until the end of 2022.

The thesis was carried out as a process of continuous improvement by means of action research, so that the model was developed, and the change was evaluated throughout the process. The process of developing the strategic partnership is a long-term process and will continue beyond the end of this study. The purpose of the study was to evaluate the process of the study during the first two years and to provide a direction for further development of the process. The implementation and success of the change in the operating model was monitored by means of a survey of the users of the buildings and of those implementing the activities. Based on their responses, themes and measures for further development were identified.

The conclusion was that the strategic partnership approach achieved cost-effectiveness and improved processes. The changes implemented were successful. However, in terms of better services, the level of property management did not yet reach an excellent level. This requires policy development to achieve the objectives. The period under review was relatively short and it should be noted that the development and improvement of services requires long-term efforts to achieve change. The strategic partnership approach can also be used elsewhere in the municipal sector.

Keywords/tags (subjects)

Strategic partnership, service delivery, facility services, property management, property maintenance

Miscellaneous (Confidential information)

Sisältö

1	Johdanto	4
2	Tutkimusasetelma	5
2.1	Tarve kehittää kaupunkirakennepalveluiden toimintamallia	5
2.2	Työn tarkoitus ja tavoite	6
2.3	Tietoperusta ja aiheen rajausta.....	7
2.4	Tutkimusmenetelmät.....	9
3	Äänekosken kaupungin toimintaympäristö	14
3.1	Äänekosken kaupunki	15
3.2	Äänekosken kaupungin kaupunkirakenteen toimiala.....	16
4	Palvelun tuottamisen toimintamallit.....	17
4.1	Kunnan oma toiminta.....	18
4.2	Tilaaja-tuottaja-malli	19
4.3	Kumppanuusmalli.....	21
4.4	Kilpailutettu ostopalvelumalli	21
5	Kumppanuudet.....	23
5.1	Kumppanuuden perusajatus ja toimintatapa	23
5.2	Kumppanuusmallien esiintyvyys ja kehittyminen.....	23
5.3	Kumppanuuden hyödyt.....	25
5.4	Kumppanuuden riskit	26
5.5	Kumppanuuden toimintamallit	27
5.5.1	Operatiivinen kumppanuus	28
5.5.2	Taktinen kumppanuus	28
5.5.3	Strateginen kumppanuus.....	29
6	Toimitilojen kokonaisvaltainen kiinteistönpito.....	30
6.1	Kiinteistönpito	30
6.2	Kiinteistöstrategian vaikutus suunnitelmalliseen kiinteistönpitoon	34
6.3	Kiinteistönpidon laatu ja kehittäminen.....	35
7	Työn toteutus	37
7.1	Kumppanuuden rajapintojen määrittäminen	38
7.2	Toimintamallin käyttöönotto (2021).....	41
7.2.1	Kiinteistönhoidon kumppanuuden sisältö.....	42
7.2.2	Toimintamallin muutokset sopimukseen	43
7.2.3	Toimintamallin muutoksen jalkauttaminen	47

7.3	Toiminnan kehittäminen (toinen vaihe vuosi 2022)	47
7.4	Toiminnan toteuttamisen väliarviointi	50
7.4.1	Kustannustehokkuuden arvioinnin menetelmät	51
7.4.2	Kiinteistönhoidon arviointi- ja kehittämisen kysely kiinteistöjen käyttäjille.....	51
7.4.3	Kiinteistönhoidon kumppanuuden arviointi ja kehittäminen toimijat.....	52
8	Työn tulokset.....	53
8.1	Taloudellinen toteutuminen 2021–2022	53
8.2	Kyselytutkimuksien tulokset ja niiden vertailu	57
8.3	Toiminnan kehittämisehdotukset vuosille 2023–2025.....	64
9	Tutkimuksen johtopäätökset	68
9.1	Kumppanuuden prosessi.....	68
9.2	Kustannustehokkuus	69
9.3	Paremmat palvelut.....	72
9.4	Toimintamallin valinta.....	74
9.5	Yhteinen näkemys toiminnan toteuttajien ja kiinteistöjen käyttäjien välillä	75
9.6	Toiminnan kehittäminen	75
10	Pohdinta.....	77
10.1	Tutkimuksen prosessi.....	77
10.2	Kehitystyön luotettavuus ja eettisyys	82
10.3	Jatkokehittämisen ehdotukset.....	88
	Lähteet	92
	Liitteet	97
	Liite 1. Kumppanuuden vuosikello koko kumppanuus	97
	Liite 2. Kumppanuuden vuosikello kiinteistönhoidon alisopimuksen osalta.....	98
	Liite 3. Strategisen kumppanuuden prosessikuvaus.....	99
Kuviot		
	Kuvio 1. Toimintatutkimuksen sykli	11
	Kuvio 2. Toimintatutkimuksen spiraalimalli kumppanuuden toimintamallin kehittämisessä ...	12
	Kuvio 3. Toimintatutkimuksen vaiheet kumppanuuden toimintamallin käyttöönotossa.....	13
	Kuvio 4. Äänekosken kaupungin organisaatio	15
	Kuvio 5. Tilaaja-tuottaja-mallin peruselementit	20
	Kuvio 6. Kiinteistöpalveluiden ostaminen janamalli	22
	Kuvio 7. Laadun seitsemän kriteeriä	36

Kuvio 8. Asiakas- ja henkilökokemuksen kokonaisuus toimintojen kehittämisessä	37
Kuvio 9. Strategisen kumppanuuden määritelmä Äänekoskella	39
Kuvio 10. Strategisen kumppanuuden organisaatio	40
Kuvio 11. Kumppanuuden prosessikuvaus kiinteistönhoidon alisopimuksen osalta	42
Kuvio 12. Strateginen kumppanuus	43
Kuvio 13. Kiinteistönhoidon sopimuksen sisällön muodostuminen	45
Kuvio 14. Kiinteistönhoidon sopimuksen muutokset	46
Kuvio 15. Koko strateginen kumppanuuden vuosikello	49
Kuvio 16. Kiinteistönhoidon vuosikello	50
Kuvio 17. Kiinteistöjen käyttäjien kyselyn saate	52
Kuvio 18. Kiinteistönhoidon alisopimuksen laskumäärien muutos	54
Kuvio 19. Kiinteistönhoidon kustannuksen muutokset aikavälillä 2020-2022	56
Kuvio 20. Kyselyvastaus missä työskentelet?	59
Kuvio 21. Kyselyn vastaus kuinka tyytyväinen olet kiinteistönhoidon palveluun	60
Kuvio 22. Kyselyvastaus palvelun laadun osalta	61
Kuvio 23. Kumppanuussopimuksen vaikutus kiinteistönhoidon palveluissa	61
Kuvio 24. Vastaus strategisen kumppanuuden tunnettavuudesta	62
Kuvio 25. Kumppanuuden kehittämisen seuraavat askeleet	76

Taulukot

Taulukko 1. Kiinteistönhoidon alisopimuksen talouden toteutumien 2020–2022	56
Taulukko 2. Toiminnan toteuttajien kyselyn analysoidut vastaukset	58
Taulukko 3. Palvelun toteuttajien kehittämisen ehdotukset	65
Taulukko 4. Sisäisten asiakkaiden palvelun kehittämisen ehdotukset	66
Taulukko 5. Teknisen laadun kehittämisen ideat	67
Taulukko 6. Palvelun toiminnallisen laadun kehittämisen ideat	68

1 Johdanto

Kiinteistönhoito ja -huolto on tärkeä osa kiinteistöjen ylläpitoa, kiinteistöistä pitää huolehtia, jotta ne pysyvät terveellisenä ja turvallisena käyttäjilleen. Kiinteistönhoidon kehittämiseen panostaminen vaikuttaa niin kansantalouteen ja -terveyteen. Toiminnan kehittämisessä on tärkeää tunnistaa suurimmat ja kriittisimmät kehityskohteet ja laittaa ne tärkeysjärjestykseen sekä tehdä suunnitelmat etenemisestä sen mukaan. (Niemi & Korhonen 2017, 5.) Kiinteistöomaisuuden hallinta on tärkeää kunnille ja kaupungeille. Hyvin hoidettu kiinteistö vaatii jatkuvaa huolenpitoa, jotta kiinteistöjen arvo säilyy ja tiloissa on tarkoituksenmukaiset olosuhteet. Kiinteistönhoidon tavoitteena on toteuttaa kiinteistönhoito asiakaslähtöisesti, taloudellisesti ja turvallisesti. (Terveet tilat 2028, n.d.)

Tämän vuoksi Äänekosken kaupunki halusi kehittää omien kiinteistöjen ylläpidon palveluita jatkuvasti ja oli havainnut, ettei aiemmin käytössä ollut tilaaja-tuottaja-malli ollut tuottanut sellaista hyötyä ja taloudellisia tavoitteita mitä oli haettu. Kehittämisen tavoitteena oli löytää innovatiivinen malli tuottaa kiinteistönhoidon palveluita kuntakentässä oman konserniyhtiön kanssa. Koska Äänekoskella halusimme kehittää toimintaa ja meillä oli jo palvelun tuottajana oma tytäryhtiö, valitsimme kiinteistönhoidon toiminnan kehittämisen malliksi Strategisen kumppanuus toimintamallin. Strategisen kumppanuuden toimintamalli soveltui kaikkeen siihen toimintaan mitä konserniyhtiö Äänekosken Kiinteistönhoito Oy tuotti jo valmiiksi omistajalleen eli Äänekosken kaupungille.

Äänekosken kaupungin strategisen kumppanuuden tavoitteena oli, että osapuolilla on yhteiset päämäärät, joihin sitoudutaan ja joiden toteuttamiseen myös henkilöstön osalta panostetaan. Mittattavina tavoitteina oli kustannustehokkuus ja paremmat palvelut. Strategisen kumppanuuden tavoitteena oli lisäksi haastaa kumppanit yhdessä kehittämään toimintaa ja tarkoituksena oli luoda avoin kaikkia palveleva malli, jossa kiinteistöjä hoidetaan vahvaan ammattitaitoon perustuen ja toisiinsa luottaen. Toimintamallin kehittämisellä pyrittiin myös siihen, että kumppanuuden osapuolten prosessit tehostuvat.

Kehittämistyön tarkoituksena oli saada Äänekosken kaupungin kiinteistön ylläpidon palveluita parannettua ja prosessia kehitettyä sekä työntekijöiden että kiinteistöjen käyttäjien näkökulmasta. Tämän vuoksi otettiin käyttöön strategisen kumppanuuden toimintamalli. Toimintamallin käyttöönoton tarkoituksena oli, että Äänekosken kaupunki voi tilata ja tuottaa sitä kautta asukkaille

mahdollisimman laadukasta palvelua resurssi- ja kustannustehokkaasti. Tämän lisäksi tarkoituksena oli kehittää kiinteistönhoidon mallia kuntasektorilla avoimena ja osallistavana toimintatapana niin, että kiinteistöhoito oli tarkoituksenmukaista ja kokonaisvaltaista. Kehittämistyön tuloksena laadittiin Äänekosken kaupungin ja Äänekosken Kiinteistöhoito Oy:n strategisen kumppanuuden prosessikuvaus sekä toimintamallia ohjaava vuosikello. Tutkimuksen tavoitteena oli lisäksi kehittää ja arvioida kiinteistönhoidon toimivuutta ja kustannusvaikutuksia sekä analysoida voidaanko toimintamallia muuttamalla vaikuttaa kustannuksiin sekä laatuun. Tutkimus oli osallistava tutkimus, missä haettiin lisäksi myös kehittämisen jatkotoimenpiteitä kiinteistönhoidon kehittämiseen jatkossa.

2 Tutkimusasetelma

2.1 Tarve kehittää kaupunkirakennepalveluiden toimintamallia

Äänekosken kaupungilla on ollut haasteita kiinteistönhoidon ylläpidon ja käyttäjäpalveluiden toteutumisessa halutulla tavalla. Valtava määrä erillislaskuja sekä vastakkainasettelu tilaajan ja tuottajan välillä olivat rasittaneet niin kohteiden käyttäjiä kuin tilaajaorganisaatiota. Äänekosken kaupungin kiinteistöjen ylläpitoa hoitaa Äänekosken Kiinteistöhoito Oy. Äänekosken kaupungilla on ollut vuodesta 2013 saakka kiinteistönhoidon ylläpidon ja käyttäjäpalveluiden osalta ns. tilaaja-tuottaja-malli, jossa Äänekosken kaupunki on palvelun tilaaja ja Äänekosken oma sidosyksikkö Äänekosken Kiinteistöhoito Oy on toiminut palvelun tuottajana. Tämä tarkoittaa sitä, että kaikki kiinteistönhoidon toiminnot niin sisällä kuin ulkona, käsilumitöistä, ulkoalueiden konetöihin on tuotettu kaupungin oman sidosyksikön toimesta.

Äänekoskella havahduttiin vuoden 2020 aikana siihen, että toimintatapoihin täytyi saada muutoksia. Perinteinen tilaaja tuottaja malli ei vastannut julkishallinnon tarpeita. Käytetty malli ei tuottanut sellaista hyötyä ja taloudellisia tavoitteita mitä oli haettu. Tilaajaorganisaation tahtotilana oli, saada tilattu palvelukokonaisuus halutulle tasolle. Äänekosken Kiinteistöhoito Oy on tuottanut Äänekosken kaupungille kiinteistöhuollon, puhtaus-, viheralueen-, aluekunnossapito-, lähetti- ja ruokakuljetusten palvelua sekä vartiointi ja ulkoliikuntapaikkojen hoidon palveluita.

Vuoden 2020 lopussa Äänekosken kaupunginvaltuusto päätti, että Äänekosken kaupungin oma sidosyksikkö Äänekosken Kiinteistöhoito Oy toimii jatkossa 100 % in house yhtiönä (Äänekosken

kaupungin omistajapolittikka 2020, 6). Tämä tarkoittaa sitä, että kiinteistöhoitoyhtiö tuottaa palveluita ainoastaan Äänekosken kaupungille. Kaupunginvaltuuston päätöksen takia toimintamalliin tuli tehdä muutoksia ja miettiä mikä olisi oikea toimintatapa. Tämän päätöksen perusteella lähdettiin kehittämään uudenlaista toimintamallia.

2.2 Työn tarkoitus ja tavoite

Työn tarkoituksena oli kehittää Äänekosken kaupungin kiinteistöjen ylläpidon toimintoja kokonaisvaltaisesti niin, että toiminta olisi laadukkaampaa ja kustannustehokkaampaa. Tarkoituksena oli tutkia ja analysoida kumppanuuden toimintamallin kehittämistä vuoden 2020 loppupuolelta vuoden 2022 loppuun asti, sekä saada arvioitua kehittämisen seuraava suunta kiinteistöjen käyttäjien sekä kumppanuuden työntekijöiden kanssa yhteistyössä. Strategisen kumppanuuden sopimus on laadittu viiden vuoden mittaiseksi sopimukseksi, niin että se päättyy vuoden 2025 lopussa.

Tämä opinnäytetyö antaa vastauksen, miten ensimmäisen kahden vuoden aikana olemme onnistuneet kehittämään toimintamallia ja onko sillä vaikutuksia kiinteistönhoidon toimivuuteen. Ensimmäisten kahden vuoden aikana on tehty isoimmat kehittämismuutokset toimintamalliin ja tämän vuoksi oli tärkeä arvioida onnistumista sopimuksen tässä vaiheessa sekä tehdä kehittämissuunnitelmat viimeiselle kolmelle vuodelle. Kun sopimus otettiin käyttöön vuoden 2021 alusta, toimintamalli ei ollut valmis, vaan silloin oli tehty karkeat linjaukset ja suunnitelmat siitä, miten toiminta otettiin käyttöön ja miten toimintaa suunniteltiin kehitettäväksi.

Strategisen kumppanuuden ensimmäisessä vaiheessa vuonna 2021 kehitettiin kiinteistönhoidon sopimuksen sisältöä. Tietoa jalkautettiin sekä perustettiin kumppanuuden kehittämissuunnitelmiä kuten sopimusten johto- ja yhteistyöryhmät, jotka valvovat sopimuksen toteutumista ja kehittämistä kokonaisvaltaisesti. Kiinteistöhoitopalveluiden kehittäminen otettiin ensimmäiseksi tavoitteeksi sen vuoksi, koska sillä osa-alueella oli kehityspotentiaalia eniten. Sopimusteknisesti kiinteistönhoidon palvelut olivat siinä pisteessä, että muutokset sopimuksessa oli helpompi toteuttaa.

Kehittämisen toinen vaihe alkoi vuoden 2022 alusta, jolloin ensin vuoden alussa analysoitiin, miten kumppanuus oli toteutunut ensimmäisen vuoden aikana. Analysointi tehtiin lähinnä talouden näkökulmasta ja laadittiin kehityssuunnitelma toimintamallin jatkokehittämiseksi. Toisessa vaiheessa

tarkoituksena oli kehittää kumppanuuden alisopimusten toimintaa vieläkin enemmän. Tarkoituksena oli ohjata toiminnan prosesseja tehokkaammin. Joten kumppanuudelle laadittiin toimintaa ohjaava vuosikello koko kumppanuuden osalle sekä jokaiselle alisopimukselle omat vuosikellot.

Vuoden 2022 lopussa olimme siinä pisteessä strategisen kumppanuuden toimintamallissa, että halusimme saada kvantitatiivisen sekä kvalitatiivisen tutkimuksen kautta tietoa, miten olimme tähän mennessä kumppanuuden kehittämisessä onnistuneet kiinteistön käyttäjien sekä toiminnassa mukana olevien työntekijöiden näkökulmasta. Tarkoituksena oli vertailla molempien kyselyiden/työpajojen vastaukset ensin erikseen ja sitten selvittää, onko käyttäjien ja toiminnan toteuttajien vastaukset samansuuntaiset vai poikkesivatko ne toisistaan jollain tavalla.

Tutkimuskysymykset

Opinnäytetyössäni oli tarkoitus selvittää vastaukset seuraaviin kysymyksiin:

- Voiko kiinteistönhoidon prosessia kehittää kokonaisvaltaisesti laadukkaammaksi ja kustannustehokkaammaksi toimintatavan valinnalla?
- Näkyvätkö tilaaja organisaation palvelun tuottamisen toimintatapojen muutokset kiinteistöjen käyttäjille?
- Ovatko kiinteistön käyttäjien ja toiminnassa mukana olevien työntekijöiden näkemykset samansuuntaiset kumppanuuden onnistumisen sekä kehittämisen osalta?
- Auttavatko yhteiset päämäärät ja tavoitteet luomaan parempia palveluita?
- Miten voidaan saavuttaa jatkossa parempia palveluita kiinteistönhoidon osalta?

2.3 Tietoperusta ja aiheen rajaus

Opinnäytetyön teorieemojen aihealueiksi valikoitui palvelun tuottamisen erilaiset toimintamallit, kumppanuudet sekä laadukas kiinteistönpito. Teorieemojen tarkoituksena oli auttaa löytämään toimiva ratkaisu järjestää kiinteistöjen ylläpitopalveluita sellaisen toimintamallin avulla, millä voitiin tuottaa laadukasta palvelua kiinteistöjen käyttäjille ja huomioimaan työntekijät toimintamallin kehittämisessä.

Palveluntuottamisen aihealueessa oli tarkoituksena avata ensin Äänekosken kaupungin toimintaympäristöä sekä sitä, miten kaupunkistrategia vaikutti sekä kaupunkirakennepalveluiden toimintaan, että toimintamallin valintaan. Luvussa 4 syvennytään erilaisiin palvelun tuottamisen toimintamalleihin. Tässä luvussa avataan, miten kunnat voivat kiinteistöjen ylläpidon palveluita järjestää ja miten hankintalaki vaikuttaa palveluiden hankkimiseen. Luvussa viisi oli tarkoituksena syventyä kumppanuuden erilaisiin toimintamalleihin ja selvittää tarkemmin kumppanuuden toimintamallien hyödyt ja riskit. Tämän lisäksi selvitetään, miten toimintamalli on kehittynyt viime vuosina ja millaisia palveluita kumppanuuden toimintamallilla voidaan järjestää. Toimintamallien jälkeen perehdytään kiinteistönpidon aihealueeseen. Tarkoituksena on perehtyä kiinteistönpitoon kokonaisuutena niin, että luvussa kuusi käydään lävitse kiinteistön ylläpidon ja kunnossapidon osakokonaisuudet sekä perehdytään kiinteistöpidon laatuun ja avataan, miten palvelutuotannon laatu määritellään.

Aiheen rajaus

Kumppanuus on kokonaisvaltaista, mutta kumppanuuden kokonaisvaltainen kehittäminen vaatii sen, että kumppanuus jaetaan sopivan ja järkevät kokosiin osa-alueisiin. Äänekosken kaupungin ja Äänekosken Kiinteistöhoito Oy:n välinen strateginen kumppanuus jakautuu kahdeksaan alisopimukseen, joita ovat kiinteistöhoito, puhtauspalvelut, viheralueet, aluekunnossapito, ruoka- ja lähettipalveluiden kuljetukset, ulkoliikuntapaikkojen hoito sekä turvapalvelut.

Kumppanuuden palvelumalli on laaja ja kokonaisvaltainen, joten koko kumppanuuden toimintamallin käsitteleminen oli liian iso kokonaisuus käsiteltäväksi tässä opinnäytetyössä. Jokainen kumppanuuden alisopimus sisältää omanlaisen osakokonaisuuden, johon vaikuttavat eri kriteerit ja ohjeistukset. Tämä opinnäytetyö rajautuu kiinteistön ylläpidon palveluihin, joita Äänekosken Kiinteistöhoito Oy tuottaa Äänekosken kaupungille. Ylläpitotoimintoihin sisältyvät kiinteistöhoito ja -kunnossapito sekä käyttäjäpalvelut.

Kiinteistönhoidon ylläpidon palvelut valikoituivat tarkempaan tarkasteluun sen vuoksi, koska kiinteistöjen ylläpito on Kaupunkirakennepalveluiden yksi tärkeimmistä ydintehtävistä. Tämän lisäksi kiinteistöhoito ei toiminut tilaaja-tuottaja-mallilla niin kuin tilaaja olisi halunnut. Huoltokohteet löytyivät valmiiksi sähköisestä huoltokirjasta ja niille oli laadittu tarkempi huolto-ohjelma, joka oli käytössä jo valmiiksi. Kiinteistönhoidon osalta lähtötiedot ja ratkaistavat ongelmat olivat tiedossa,

joten toimintamallin muutoksen ensimmäiseksi kehityskohteeksi valikoitui kiinteistönhoidon alisopimuksen osakokonaisuus.

Tässä opinnäytetyössä emme myöskään tarkastele tai vertaa muiden kuntien kiinteistönhoidon tilannetta Äänekosken tilanteeseen. Työ on rajattu koskemaan ainoastaan Äänekosken kaupungin kiinteistönhoidon palveluita ja siinä kiinteistönhoidon palveluiden järjestämistä kumppanuuden toimintamallin avulla.

Strategisen kumppanuuden toimintamallin käyttöönottoprosessi on tehty toimintatutkimuksen kautta. Toimintatutkimukseen liittyy palautteen ja itsereflektion vaiheet, joten toimintamallin käyttöönoton aikana vuosina 2021–2022 on tehty useita prosessikyselyitä sisäisesti kumppanuuden toiminnan toteuttajien, yhteistyöryhmän ja tilojen käyttäjien osalta. Nämä prosessikyselyt ovat ohjanneet kehittämistä ja toimintaa. Näiden kyselyiden analysoinnit näkyivät tämän työn osalta kehittämisen toimintatavoissa. Palautteiden ja itsereflektion kautta on valittu tärkeimmät kehittämisen kohteet. Tässä opinnäytetyössä ei ole tarkemmin näitä sisäisiä prosessikyselyitä analysoitu, joten ne on rajattu pois. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on hakea vastausta toimintamallin ja toiminnan tilanteeseen 2022 vuoden lopussa ja opinnäytetyössä on haettu myös vastauksia kehittämisen seuraavaan vaiheeseen vuosille 2023–2025.

2.4 Tutkimusmenetelmät

Tässä tutkimuksessa tehdään sekä tutkivaa kehittämistä toimintatutkimuksen kautta että kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusta siitä, miten kehittämisessä on onnistuttu asiakkaan ja kumppanuuden kehittämiseen osallistuvien kesken. Tarkoituksena oli tutkimusmenetelmien turvin saada laaja kokonaiskäsitys kumppanuuden onnistumisesta ensimmäisen kahden vuoden ajalta.

2.4.1 Kokeileva kehittäminen

Strategisen kumppanuuden toimintamallin kuntaorganisaation ja oman konserniyhtiön välille oli oivallinen kokeilevan kehittämisen tutkimuskohde, joten tämän kehitystehtäväni metodologiseksi viitekehikseksi valitsin kokeilevan kehittämisen toimintatutkimuksen kautta. Kokeilevalla kehittämisellä etsittiin sujuvampia kehittämisen malleja sekä pyydettiin käyttäjiä osallistumaan entistä

enemmän mukaan kehittämiseen. Kokeileva kehittäminen on erilainen tapa tutkia asioita, kun tumpi suunnitelmallisen kehittämisen malli, mutta molemmat mallit ovat kuitenkin yhtä vaativia kehittämisen tapoja (Poskela, Kutinlahti, Hanhike, Martikainen & Urjankangas 2015, 12).

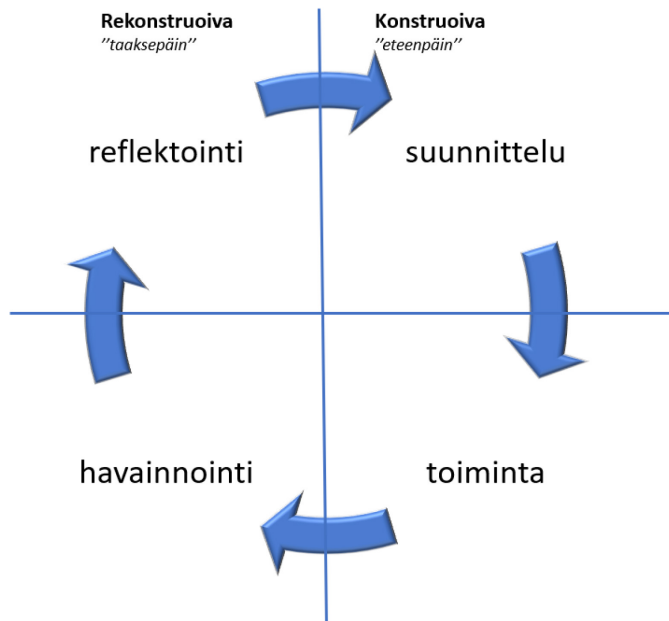
Strateginen kumppanuus toimintamalli on innovatiivinen toimintamalli kuntaorganisaatiossa, jossa halutaan hakea parempia palveluita ja kustannustehokkuutta uudella tavalla osallistavana menetelmänä. Perinteistä kehittämistä tämä ei ollut, sillä työn suunnittelua ja kehittämistä ei tehty valmiiksi, vaan kehittäminen tehtiin pitkän sopimuksen (5 vuotta) aikana. Kehittämisen tapa on kokeilevaa kehittämistä, missä kehittäminen tehdään prosessin aikana avoimena ja käyttäjät osallistavana ja huomioon ottavana toimintamallina (Poskela, ym. 2015, 12). Ajatuksena on lähteä tekemään kokeilevaa kehittämistä toimintatutkimuksen näkökulmasta.

2.4.2 Toimintatutkimus

Toimintatutkimus on käytännön tutkimus tai käytäntöön perustuva tutkimus. Toimintatutkimus voidaan tehdä niin, että tutkimus on itseä koskevaa tutkimusta, tarkoittaen sitä, että tutkitaan itseä muiden samaa tekevien ihmisten kanssa. Itsereflektio on tässä tärkeää, eli on tärkeä tietää mitä olet tekemässä ja miksi. (McNiff 2013, 24.) Toimintatutkimuksessa organisaation muutos vieään käytäntöön ja arvioidaan muutosta koko prosessin ajan. Tämä toimii toimintatutkimuksen perusteena. Kehittämisprosessi on yleensä pitkäkestoinen sekä käyttäjät osallistuvat aktiivisesti kehittämiseen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 37.) Toimintatutkimus sopi tähän tutkimukseen hyvin, sillä siinä painottuvat molemmat tälle tutkimukselle keskeisimmät teemat eli tutkitun tiedon tuottaminen sekä saada aikaan käytännön muutoksia toimintatavoissa. Tarkoituksena on viedä muutos käytäntöön ja seurata muutosten vaikutusta pidemmällä aikajänteellä.

Strateginen kumppanuus perustuu keskinäiseen luottamukseen, avoimeen tiedottamiseen sekä jatkuvaan kehittämiseen. Strateginen kumppanuus toimintamalli on itsessään jo jatkuvan kehittämisen malli. Toimintatutkimuksessa tehdään rekonstruoivia (mennyt aika) ja konstruoivia (tulevaisuus) vaiheita, eli arvioidaan tutkimusta toteutuneiden tapahtumien osalta ja tulevaisuuden suunnitelmien osalta. Tutkimuksessa katsotaan välillä jo tehtyjä asioita ja kehitetään tulevaa. Nämä tapahtuvat sykleissä. Toimintatutkimuksen sykli voi alkaa tutkimuksen mistä vain vaiheesta,

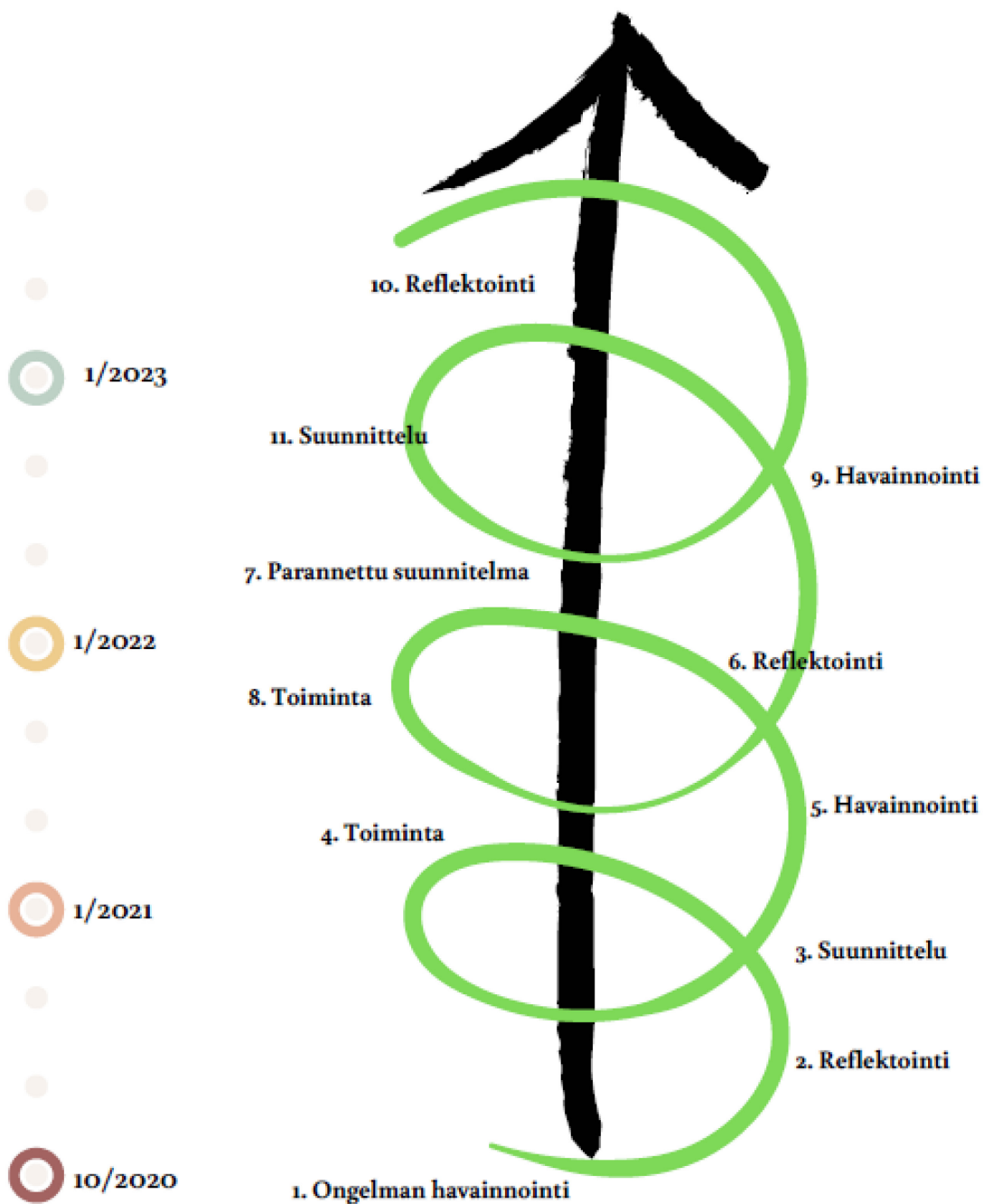
yleensä siitä, kun on havaittu ongelma, jota aletaan ratkaisemaan ja kehittämään. Tutkimus jatkuu sykleittäin kuten kuviossa 1. on esitetty. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2007, 78–79.)



Kuvio 1. Toimintatutkimuksen sykli (Heikkinen, ym. 2017, 79)

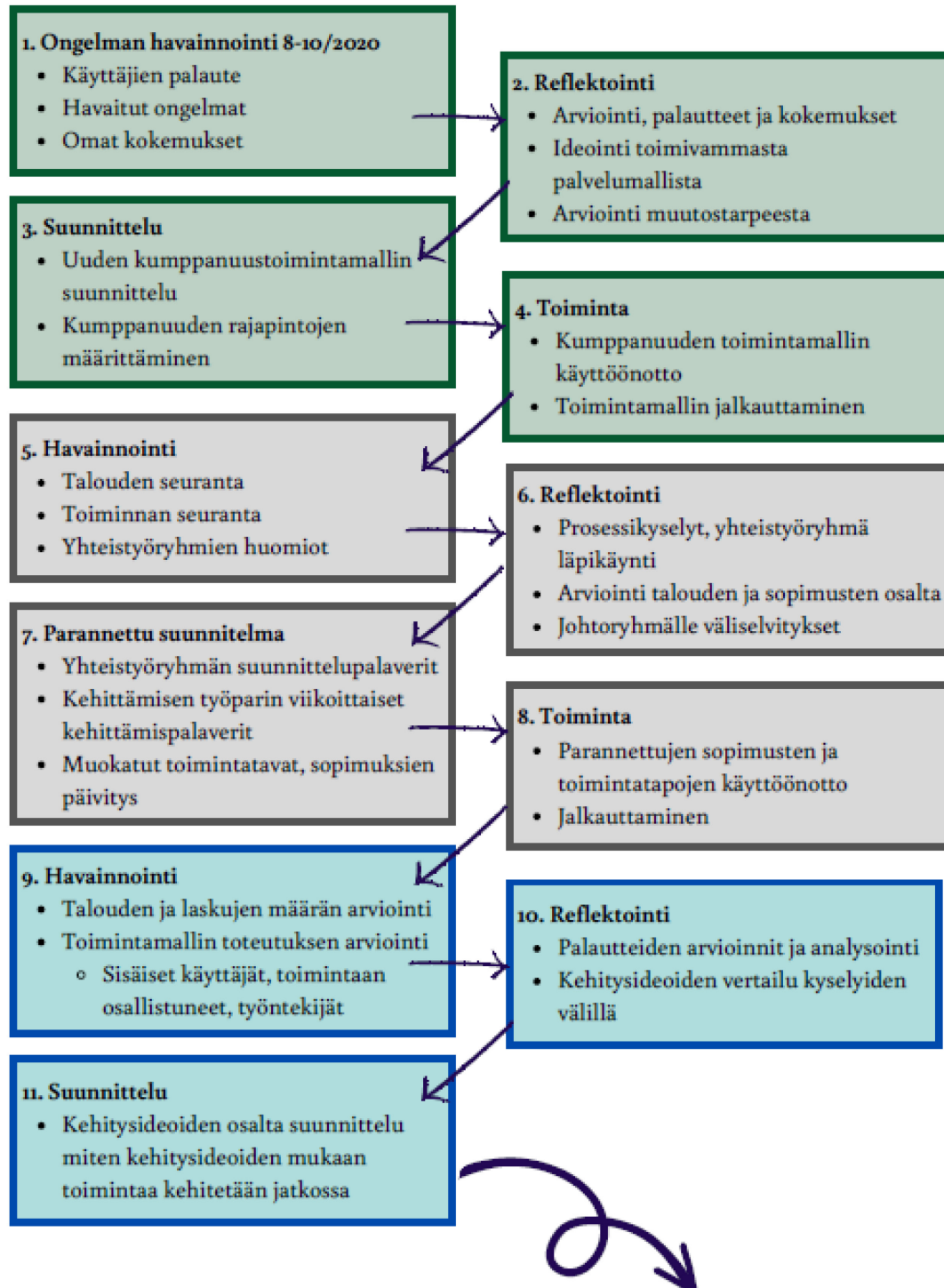
Toimintatutkimuksen kehittäminen on jatkuvaa tutkimusta, missä reflektoinnin jälkeen alkaa uusi suunnittelu, josta seuraa havainnointi ja niin edelleen. Toimintatutkimuksen syklit jatkuvat spiraalimaisesti ja tutkimus kehittyy jatkuvasti uusina kehitysideoina. On kuitenkin muistettava, ettei toimintatutkimuksen vaiheet aina käy selvästi ilmi, vaan jokainen toimintatutkimus on omanlainen. Toimintatutkimuksessa myöskään syklien määrä ei ratkaise, vaan se, mitä toimintatutkimuksella kehitetään ja miten siinä onnistutaan suunnittelun, toiminnan ja arvioinnin osalta. (Heikkinen, ym. 81–82.)

Äänekosken kaupungin ja Äänekosken Kiinteistönhoito Oy:n välisen strategisen kumppanuuden toimintatutkimus lähti liikkeelle, kun havaittiin aiemmassa toimintatavassa ongelma, johon haluttiin löytää ratkaisu sellaisella tavalla, mitä ei ole aiemmin tehty. Ensimmäisessä toimintatutkimuksen syklissä havaittiin ongelma ja pyrittiin löytämään siihen ratkaisu uudella toimintamallilla. Tämän jälkeen suunniteltiin uusi toimintamalli, joka otettiin käyttöön. Alla olevassa kuviossa 2 on havainnollistettu kumppanuuden toimintamallin käyttöönotto toimintatutkimuksen spiraalimallin avulla. Tästä käy ilmi tutkimuksen syklit ja kehittämisen vaiheet.



Kuvio 2. Toimintatutkimuksen spiraalimalli kumppanuuden toimintamallin kehittämisessä (Toikko & Rantanen 2009, 67; Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2007, 123; muokattu)

Strategisen kumppanuuden toimintatutkimuksen vaiheet ovat kuvattuna vielä yksityiskohtaisemmin alla olevassa kuviossa 3.



Kuvio 3. Toimintatutkimuksen vaiheet kumppanuuden toimintamallin käyttöönotossa (Toikko & Rantanen 2009, 67; Heikkinen ym. 2007, 123; muokattu)

2.4.3 Määrällinen ja laadullinen tutkimus apuna toiminnan arvioinnissa

Kokeilevan kehittämisen lisäksi tähän kehitystyöhön liittyi määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus ja laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus tilojen käyttäjäkyselyn sekä toimintaan osallistuvien työntekijöiden kyselytutkimus. Määrällisen ja laadullisen tutkimuksen avulla oli tarkoitus kerätä tietoa tilojen käyttäjiltä ja toiminnassa mukana olevilta työntekijöiltä. Tämän avulla saadaan käsitys siitä, miten kehittämistyö oli onnistunut ensimmäisen kahden vuoden aikana, ja mitkä olivat seuraavat askeleet toimintamallin kehittämisessä.

Kyselytutkimuksia on tehty kahdella tavalla, toinen niin, että kiinteistöjen käyttäjiltä on kysytty samansisältöinen kiinteistönhoidon palveluiden kysely ja toinen kysely missä vastauksia kysyttiin toiminnan toteuttajilta. Kiinteistöjen käyttäjien kysely analysoitiin määrällisen ja laadullisen tutkimuksen keinoin. Kyselytutkimuksen laadullinen osuus arvioitiin avointen kysymysten kautta ja määrällinen osuus kerättiin mitattavasta datasta. Kyselytutkimuksen avulla pystyttiin keräämään käyttäjiltä laaja tutkimusaineisto kiinteistönhoidon palveluista. Kyselytutkimuksessa kysyttiin avointen kysymysten lisäksi myös mitattavia kysymyksiä.

Toinen kyselytutkimus toiminnan toteuttajille tehtiin toiminnan toteuttajien kuukausipalaverien yhteydessä. Tässä tutkimuksessa työntekijät jaettiin pieniin 2–3 hengen ryhmiin ja ryhmissä heidän tuli vastata heille annettuihin kysymyksiin. Toiminnan toteuttajat ovat sellaisia työntekijöitä, jotka olivat olleet mukana rakentamassa kumppanuuden toimintamallia kahden ensimmäisen vuoden ajan. Heiltä kysyttiin, miten kumppanuudessa on onnistuttu ja miten toimintoja pitäisi vielä kehittää? Tässä tutkimuksessa haettiin laadullista tutkimusaineistoa, jota verrattiin tilojen käyttäjien laadulliseen tutkimusaineistoon.

3 Äänekosken kaupungin toimintaympäristö

Tässä kappaleessa käydään lävitse Äänekosken kaupungin toimintaympäristöä ensin koko kaupungin näkökulmasta, syventäen tietoa kaupunkirakennepalveluiden toimintaan, jolla on kiinteistöjen ylläpitotoimintojen järjestämisen vastuu.

Äänekosken kaupungin kiinteistönhoidon palveluiden järjestämisestä vastaa kaupunkirakenne- ja ympäristötoimen toimialalta kaupunkirakennepalvelut. Kuten koko kaupunkia, myös kaupunkirakennepalveluita ohjaa kaupunkistrategia, joka antaa suuntaviivat ja tavoitteet toiminnalle.

Äänekosken kaupunkistrategia

Kaupunkistrategia on suunniteltua toimintaa, missä tehdään valintoja mitä tehdään ja mitä ei tehdä. Kaupunkien ja kuntien tehtävänä on tuottaa lakisääteisiä palveluita ja heidät on veloitettu toimimaan lainsäädännön esittämällä tavalla. Kunnat ja kaupungit ovat erityisiä, koska he eivät toimi samoin kuin yritykset. Strategiatyö voi olla välillä haastavaa koska poliittiset päättäjät vaihtuvat vaalikausittain ja viranhaltijat, jotka esittävät strategiset linjanvedot eivät osallistu päätöksentekoon muuta kuin valmistelemina viranhaltijoina. (Tienari & Harviainen 2020, 10–11.)

Äänekoskella on kaupunkistrategia, joka on hyväksytty 14.3.2022 kaupunginvaltuustossa. Strategia-assa on määritelty toiminnan ja talouden tavoitteet vuosille 2022–2028. Äänekosken kaupunkistrategiaa kutsutaan ilmiöksi. Äänekoski ilmiö on erilainen kaupunkistrategian muoto, missä strategian ajatuksena on tehdä osallistavaa ja avointa toimintaa kaikessa mitä Äänekoskella tehdään. Kuten Äänekosken kaupungin strategiassa kerrotaan Äänekoskella, toteutetaan kaupunkistrategiaa koko henkilöstön voimin. (Äänekoski ilmiö 2022.) Strategian toteutumiseksi tärkeät tulokortit ohjaavat henkilöstön toimintaa. Tulokorteissa on asetettu jokaiselle toimialalle omat mittarit ja mittareille asetetaan vuosittaiset tavoitteet. (Arviointikertomus 2021.) Äänekosken kaupunkistrategian tavoitteeksi on asetettu hyvä elämä, kestävä ympäristö sekä vaikuttavat elinkeinot (Äänekoski ilmiö 2022).

3.2 Äänekosken kaupungin kaupunkirakenteen toimiala

Kaupunkirakenne- ja ympäristötoimen toimialalta Kaupunkirakennepalvelut vastaavat Äänekosken kaupungin rakennuksista ja rakennetusta ympäristöstä sekä kaupungin kiinteistöomaisuuden hallinnasta. Kaupunkirakennepalveluiden tehtävänä on tuottaa kiinteistöille ylläpidon ja kunnossapidon palveluita, niin että kiinteistöomaisuuden arvo säilyy ja tilat ovat terveelliset ja turvalliset niiden käyttäjille. Kaupunkirakenteen toimiala vastaa lisäksi viheralueiden sekä katujen ja teiden ylläpitoon liittyvistä toiminnoista sekä kiinteistöjen ja tie- ja katurakenteiden uudisrakennus- ja

korjausinvestoinneista. Kaupunkirakennepalvelut kuuluvat kaupunkirakennelautakunnan alaisuuteen. Kaupunkirakennelautakunnan tehtävänä on toimia strategian mukaisesti ja määrittellä omalle toimialalleen kriittiset menestystekijät sekä tuloskortit ja niiden mittaristo. (Tilinpäätös 2022, 101.)

Kaupunkirakennepalvelut vastaavat 160 kiinteistöstä tai toimitilasta, joiden yhteenlaskettu neliömäärä on 140 000, katuja on 223 km, viheralueita 50 hehtaaria, uimarantoja 29 sekä leikkipuistoja 28 kappaletta (Tilaluettelo 2023). Toimialalla työskentelee tällä hetkellä 15 henkilöä.

Kaupunkirakenteen toimiala vastaa kiinteistönhoidon ylläpitopalveluiden järjestämisestä. Kaupunkirakennepalveluiden toimiala on tilaajaorganisaatio, silloin palveluita ei voida tuottaa itse vaan ne pitää ostaa ostopalveluna. Kaupunkirakennepalveluiden tavoitteena on tavoitteellinen ylläpito ja kunnossapito. Eli ylläpitopalvelut tehdään ennakoidusti. Kaupunkirakennepalvelut toimivat kaupunkistrategian tavoitteiden mukaisesti, joten kiinteistönhoidon ylläpitopalveluiden toimintamallin kehittäminen on vahvasti sidoksissa kaupunkistrategiaan.

Äänekosken strategisen kumppanuuden toimintamallissa sekä Äänekosken uuden kaupunkistrategia ilmiön kulmakivenä on osallistava ja avoin toiminta. Molemmat toimivat samojen peruseriaatteiden avulla. Strategisen kumppanuuden toimintamalli tukeutuu hyvin Äänekosken kaupunkistrategiaan avoimena ja osallistavana toimintana. Uuden kaupunkistrategian valmistelutyö alkoi samanaikaisesti, kun strategisen kumppanuuden toimintaa käynnistettiin. Joten nämä ovat kulkeutuneet alusta asti yhdessä, vaikka kaupunkistrategia on hyväksytty vasta vuoden 2022 maaliskuussa. Strategiatyö kuitenkin käynnistyi vuoden 2021 aikana.

4 Palvelun tuottamisen toimintamallit

Kuntien tehtävänä on huolehtia, että eri toimintoihin on varattu toimitilat. Niiden tulee olla käyttökelpoisia, turvallisia ja terveellisiä. Tilat saadaan pysymään käyttökelpoisina, kun niitä hoidetaan ja huolletaan säännöllisesti. Kuntien toimitilapalvelut vastaavat kiinteistönhoidon ja kunnossapidon järjestämisestä. (Sallinen, ym. 2017,78.)

Kunnan toimitilapalveluita voidaan järjestää usealla eri tavalla, joista tyypillisin tapa Suomessa on järjestää ne kokonaan omana toimintana. Muita vaihtoehtoja järjestää näitä palveluita ovat tuottaa palvelu tilaaja-tuottaja-mallilla kunnan omana toimintana. Esimerkiksi tilaamalla palvelu omalta sidosyksiköltä, ostopalveluna kunnan ulkopuoliselta palveluntarjoajalta tai hybridimallina, jossa tehdään itse osa toiminnasta ja osa ostetaan ostopalveluna palveluntarjoajalta. (Niemi & Korhonen, 2017, 24.) Se miten palvelu tuotetaan, ei vaikuta siihen, että kuntien tulee valvoa palvelua ja sen laatua. Mikäli palvelumallia halutaan muuttaa, tulee vertailla palvelumalleja keskenään ja arvioida mikä sopisi itselle parhaiten. (Levänen 2013, 54–57.) Seuraavaksi esitetään tarkemmin, millaisia toimintamalleja palveluntuottamiseen käytetään kuntaorganisaatiossa.

4.1 Kunnan oma toiminta

Kunta voi tuottaa palveluita tekemällä palvelut itse omana toimintana tai hankkia palvelut omalta sidosyksiköltä. Tämä tarkoittaa sitä, että joko tehtävään on palkattu henkilö tekemään kunnan järjestämää palvelua tai palvelu ostetaan omalta sidosyksiköltä ilman hankinnan kilpailusta. Mikäli kunta hankkii palvelut omalta sidosyksiköltään, puhutaan ns. suljetusta tilaaja-tuottaja-mallista. Tilaaja-tuottaja-mallissa palvelun tilaajana toimii julkinen taho esimerkiksi kunta. Tilaaja-tuottaja-mallissa on myös mahdollista, että palvelun tuottaa kunnan ulkopuolinen organisaatio. Silloin puhutaan ostopalvelusta eli avoimesta tilaaja-tuottaja-mallista. (Kehittyvät tilaaja-tuottaja-mallit suomalaisissa... 2011, 14.)

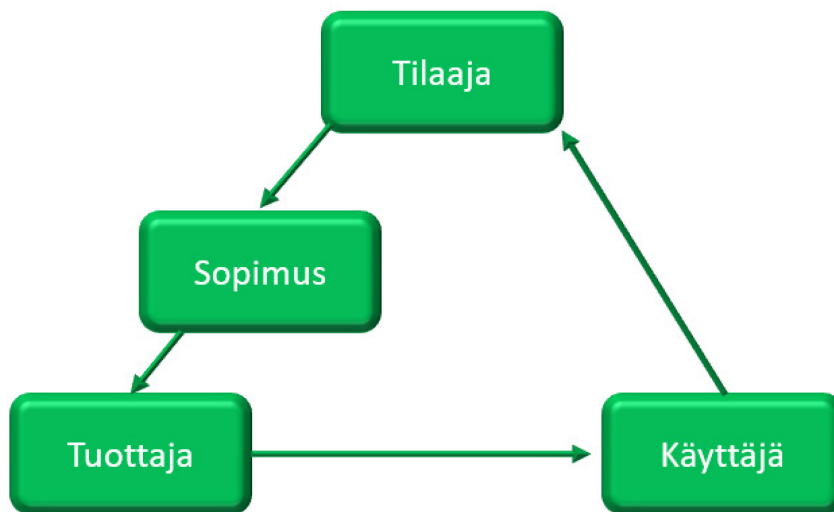
Julkiset yhteisöt kuten kunnat ja kaupungit voivat hankkia palveluita myös vähintään osittain omistamaltaan sidosyksiköltä ilman kilpailutusta. Sidosyksikkö tarkoittaa esimerkiksi konserniyhtiötä, jonka omistaa kaupunki. Konserniyhtiö on oma erillinen yksikkö, jolla on oma päätäntävalta, mutta on kuitenkin kaupungin määräysvallassa. Eli toisin sanoen hankintayksikkö käyttää määräämisvaltaa tähän sidosyksikköön. Kunnan ei tarvitse kilpailuttaa sidosyksiköltä hankkimia palveluita tai muita hankintoja, kuitenkin sidosyksikkö ei saa hankaloittaa kilpailutusneutraliteettia. Sidosyksikkö tuottaa palveluita pääasiassa omistajalleen, kuitenkin hankintalain mukaisesti on mahdollista tuottaa palveluita myös ulkoisesti kuitenkin niin, että enintään viiden prosentin osuuden liiketoiminnastaan tai 500 000 € arvosta. (Luukkinen, Järviö, Karttunen, Sieppi, Sipiläinen, Vanonen & Vuorio 2022, 11.)

Se tuotetaanko palvelu omana tuotantona vai muulla tavalla, vaikuttaa siihen, miten toimintamallia johdetaan. Kuntien omana toimintana omilla työntekijöillä tehtävä toiminta on hierarkkinen toimintamalli, siinä johtaminen tehdään käsky- ja resurssiohjauksella. Palvelun hankkiminen omalta sidosyksiköltä taas muuttaa johtamista niin, että johtaminen tapahtuu sopimuksen kautta. (Mielityinen 2011, 13.)

4.2 Tilaaja-tuottaja-malli

Tilaaja-tuottaja-malli voi olla kuten edellisessä kappaleessa on mainittu suljettua tai avointa. Suljetun ja avoimen tilaaja-tuottaja-mallin erot ovat palvelun hankintatapa, muuten periaate on sama. Tilaaja tilaa ja tuottaja tuottaa tilatun palvelun. Suljetussa mallissa kunnan sisäiset sidosyksiköt tuottavat palvelun, kun taas avoimessa mallissa palvelu kilpailutetaan hankintalain mukaisesti avoimena mallina, joten siihen voi osallistua kuka vain alan toimija. (Mielityinen 2011, 14.)

Tilaaja-tuottaja-mallissa palvelutuotannon ohjaus muuttuu niin, että toimintamallia ei ohjata hierarkkisesti, vaan toiminnan ohjaus muuttuu sopimuksen kautta ohjattavaksi toiminnaksi. Eli palvelun tuotanto tapahtuu sopimusperusteisesti. Sopimuksen ohjaus onkin tärkeä osa tilaaja-tuottaja-mallissa. Tämän lisäksi tilaaja-tuottaja-mallin palveluntuotantoon liittyy palveluiden keskittäminen sekä avoimessa mallissa kilpailutettu toiminta. Suljetussa tilaaja-tuottaja-mallissa on hyvä tuoda esiin valtuustolle sekä muille toiminnassa mukana oleville, että tilaaja-tuottajamallissa palvelun tilaaja toimii ainoastaan tilaajaorganisaationa ja antaa suunnan ja palvelun tason. Tilaaja ei osallistu palvelun tuotantoon. Alla olevassa kuvaajassa on kuvattuna, miten tilaaja-tuottaja-malli muodostuu ja mitkä ovat sen peruselementit. (Mielityinen 2011, 13–15.)



Kuvio 5. Tilaaja-tuottaja-mallin peruselementit (Mielityinen 2011, 13, muokattu)

Tilaaja-tuottaja-mallin avulla on tarkoitus saada parannettua tehokkuutta ja toimia asiakaslähtöisesti. Kuitenkin toimintamalli vaatii tilaajalta tietoa ja osaamista siitä mikä on tilatun palvelun sisältö. Sekä siitä mistä palvelu tilataan ja miten. Toimintamallin tarkoituksena on myös saada tuottajaa toimimaan tehokkaasti ja kehittää omaa osaamista ja toimintatapoja. (Mielityinen 2011, 23.) Tilaaja-tuottaja-malli mahdollistaa kustannussäästöille sekä vapauttaa tilaajan omia resursseja mm. hallinnollisista tehtävistä muualle. Kuitenkaan toimintamalli ei ole riskitön, kuten ei mikään muukaan toimintamalli. Tilaaja-tuottaja-malli syntyy usein palveluiden ulkoistamisen kautta. Tällöin palveluiden johtajuus muuttuu, kuten aiemmassa kappaleessa on mainittu, sopimuksen kautta johtamiseen. Palveluiden muuttuminen sisäisestä toimintamallista, tilaaja-tuottaja-malliin voi vaikuttaa negatiivisesti työntekijöiden sitoutumiseen työtehtäviin, jolloin palvelun laatu heikkenee. Myös tilaajapuolella voi oman organisaation osaaminen kadota ulkoistamisen myötä. (Levänen 2013, 69.)

Tilaaja-tuottaja-palvelumallissa riskeinä koetaan Leväsen (2013, 69–70) mukaan laatutason ymmärrys tilaajan ja tuottajan välillä. Usein käy niin, että tilaaja määrittää laatutason, jota pitää minimi tasona, kun taas palvelun tuottaja pitää samaa määriteltyä laatutasoa maksimitasona. Tämä aiheuttaa ristiriitoja tilaajan ja tuottajan välillä. Tämän lisäksi tilaaja-tuottaja-mallissa sopimuksen

joustavuus ei ole samanlaista kuin omana toimintana järjestetyissä palveluissa, tämä johtaa sopimukseen kuulumattomien palveluiden lisälaskuttamiseen. (Levänen 2013, 69–70.) Näiden edellä mainittujen riskien lisäksi Mielityinen (2011, 23) mainitsee, että tilaaja-tuottaja-mallissa tulee ottaa palvelun käyttäjät huomioon eikä vain keskittyä tilaajan ja tuottajan väliseen suhteeseen.

4.3 Kumppanuusmalli

Kumppanuusmallissa palveluntuottaja ja tilaaja sitoutuvat yhdessä kehittämään toimintaa niin, että molemmat toimijat voivat vaikuttaa yhtä paljon ja ovat tasavahvoja kumppaneita (Kaijalainen 2012, 22). Kumppanuusmallissa palveluntuottaja voi olla kunnan omistama organisaatio tai ulkopuolinen organisaatio. Kumppanuuden periaatteena on pitkäaikainen yhteistyö, missä jaetaan hyödyt ja riskit. Kumppanuudessa tilaajan ja tuottajan välisen yhteistyön kehittämiseen vaaditaan pitkäjänteisyyttä ja kumppanuussopimuksen olisi hyvä olla pitkäaikainen. (Levänen 2013, 59.) Kumppanuutta julkishallinnossa rajoittaa hankintalaki. Hankintalaissa palvelusopimukset tulee aina kilpailuttaa (Hankintalaki 2016/1397). Kumppanuuden palvelumallia käydään tarkemmin lävitse kumppanuudet kappaleessa. Missä otetaan kantaa erilaisiin tapoihin järjestää kumppanuuden palvelut.

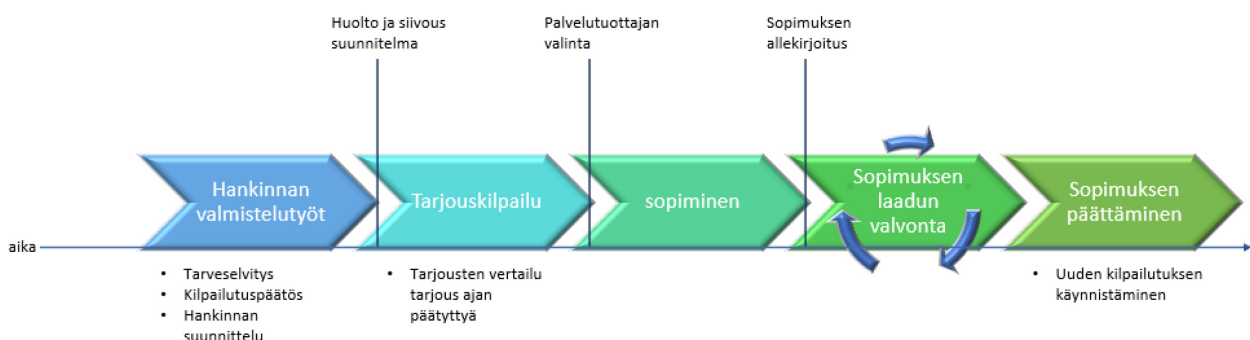
4.4 Kilpailutettu ostopalvelumalli

Kilpailutetussa ostopalvelumallissa kunta hankkii palveluita hankintalain mukaisesti kilpailuttamalla. Ostopalvelumallissa kunta hankkii sen palvelun, mitä ei pysty tuottamaan omana työnään ja se on hintalaadultaan mahdollisimman hyvä. Kilpailutetussa ostopalvelussa tarvitaan kuitenkin osaamista määrittämään, mitä hankintaan ja millä kriteereillä. Hankinnan sisältö sekä laadun määrittäminen vaativat asiantuntevuutta. Hankintojen tulee olla tasapuolisia kaikille ja ostopalveluiden tarjoukset tulee vertailla valintakriteereiden mukaisesti. Valintakriteerinä voidaan käyttää kokonaistaloudellisuutta tai halvinta hintaa. Kokonaistaloudellisuudessa vertaillaan laatua ja hintaa. Valintakriteerit tulee olla vertailtavissa esimerkiksi laadun, teknisten ratkaisujen, huollon saatavuuden, toimitusajan tai -varmuuden osalta. (Levänen 2013, 65–66.)

Kilpailutetussa ostopalvelumallissa on tärkeää onnistuneen palveluhankinnan osalta se, että tietää kilpailutetusta palvelusta tarpeeksi. Tämä tarkoittaa sitä, että tiedetään mitä palvelua halutaan ostaa teknisten määritteiden ja palvelun tason osalta. Tämä on tae siitä, että kilpailutus onnistuu.

Onnistunut kilpailutus vaatii myös, että kustannusrakenne on selvillä. Kustannusrakenteen selvittäminen auttaa kilpailutukseen valmistautumisessa siinä, että voidaan arvioida, millaista palvelua saadaan varatuilla määrärahoilla. Esimerkiksi kiinteistöpalveluiden hankinnassa on tärkeää tietää ennen kilpailutusta, palvelun tarpeiden määrittäminen, tavoitteet hankinnalle, kustannusarvio hankittavalle palvelulle, kiinteistöpalveluiden tehtävien sisältö, tarvittavat huoltopalvelutehtävät sekä palvelun taso. Mikäli halutut kriteerit, haluttu palvelutaso, palvelun sisältö eikä kustannusrakenne ole selvillä, on se riski kilpailutukselle. Riskinä on, että kilpailutetulle hankinnalle on varattu liian vähän määrärahoja, eikä saada välttämättä saada useita tarjouksia, joten kilpailutilannetta ei synny. Tämän lisäksi hankintojen kilpailutuksille tulisi varata riittävästi aikaa, jotta kilpailutus saadaan tehtyä laadukkaasti. (Mäkelä, Pitkänen & Järvenpää, 2009, 18,22–36.)

Palvelumallin kilpailutus aloitetaan tarjouskilpailun valmistelutöistä, kun päätös hankinnasta on tehty. Tarkemmin sanoen tarveselvitys hankinnasta on valmistunut. (Kiinteistöpalveluiden hankinta 2011, 11–12.) Kun hankinnan valmistelutyöt ja -suunnittelu on saatu valmiiksi, avataan tarjouskilpailu. Kun hankinta on kilpailutettu, tarjoukset avataan ja vertaillaan tarjouspyyntö vaiheessa ilmoitettujen kriteereiden mukaisesti. (Hankintalaki 2016/1397; Kiinteistöpalveluiden hankinta 2011, 11–12.) Tarjouskilpailuprosessin jälkeen laaditaan sopimus palvelun tuottamisesta. Sopimuksen toteutusta ja laatua valvotaan koko sopimuskauden ajan siihen saakka, kunnes sopimuskausi päättyy. (Mäkelä, ym. 2009, 28; Kiinteistöpalveluiden hankinta 2011, 11–29.) Julkisissa hankinnoissa sopimuskausi voi olla maksimissaan neljän vuoden mittainen (Hankintalaki 2016/1397).



Kuvio 6. Kiinteistöpalveluiden ostaminen janimalli (Mäkelä, ym. 2009, 30; kiinteistöpalveluiden hankinta 2011, 12; muokattu)

5 Kumppanuudet

Tässä kappaleessa käsitellään kumppanuuden peruskäsitteitä, esiintyvyyttä sekä niiden riskejä ja syvennyttään kumppanuuksien eri toimintamalleihin.

5.1 Kumppanuuden perusajatus ja toimintatapa

Kumppanuuden palvelumalleja käytetään laajasti eri toimialoilla. Kiinteistön ylläpidon toimintojen järjestäminen kumppanuusajattelun avulla, katsotaan kehittävän yhteistyötä palveluntarjoajan kanssa (Levänen 2013, 67). Leväsen (2013, 67) ja Sallisen ja muiden (2017, 78) mukaan kumppanuusajattelu vaatii pidempiä sopimuskausia, jotta kehittämistä voidaan tehdä.

Kumppanuusmallit eivät toimi samoin, kuin esimerkiksi kunnan organisaatiot, mutta myös jokaisella kumppanuudella on oma organisaatio. Kumppanuusmallit kuten sopimus- ja avoinkumppanuus toimivat myös hierarkkisen organisaatiomallina, vaikka kumppaneiden yläpuolella ei ole ylempää toimijaa. (de Man 2014 ,195–196.) Kumppanuuden toimintamallia kutsutaan monin paikoin myös allianssiksi. Jokaisella allianssilla on myös oma organisaatio ja hierarkia malli, mutta hierarkia ei toimi perinteisesti kuten normaalissa hierarkiassa. Perinteistä on, että johtoryhmä ja työryhmät ohjaavat toimintaa. Kumppanuudessa on hierarkiassa sellainen ero, että ne toimivat yli organisaatorajojen ja toiminnan kehittäminen tehdään alhaalta ylöspäin eikä ylhäältä alaspäin. (Yli-Villamo & Petäjäniemi, 2013, 62.)

5.2 Kumppanuusmallien esiintyvyys ja kehittyminen

Kumppanuus itsessään ei ole uusi asia, vaan kumppanuuden malleja on käytetty jo vuosien ajan. Kuitenkin kumppanuus on kehittynyt ja kehitty edelleen. Ensimmäisessä vaiheessa kumppanuus oli lähtökohtaisesti yhteisyritysten aikakautta, jolloin pyrittiin kansainvälistymään. Toisessa vaiheessa 1990-luvun alusta vuoteen 2010 kumppanuus oli enemmän sopimuslumppanuutta. Sopimuslumppanuuden tarkoituksena oli saavuttaa innovaatioita ja joustavuutta toimintatapoihin. Kumppanuuksien eli allianssien määrä myös lisääntyi toisessa vaiheessa nopeasti. Suurin osa näistä kumppanuuksista/alliansseista oli kahden toimijan välisiä. Kolmas kumppanuuden kehittämisvaihe on avoimet kumppanuudet, missä keskityttiin moniin eri kumppaneihin, yhteisiin arvo-

hin sekä avoimeen kehittämiseen. Kumppanuuksien kehittämiseen vaikuttavat liiketoimintaympäristön muutokset sekä se, että kahden toimijan välinen kumppanuuden hallinta on kehittynyt. Tämän myötä on voitu siirtyä haastavampiin kumppanuusmalleihin, kehittäen monimutkaisempia kumppanuuksia ja saavuttaa kasvua ja kehittää toimintaa edelleen. (de Man 2014, 195–196.)

Kumppanuudet maailmalla

Maailmalla olevista kumppanuuksista iso osa on laajoja allianssimalleja, missä on useampia kumppaneita. Allianssimallit ovat yleinen toimintatapa järjestää toiminnot ja ne perustuvat yhteisiin tavoitteisiin (de Man 2014, 195–196.) Esimerkkinä mainittakoon näistä laajoista avoimista allianssimalleista Star allianssi ja The Construction 2050 allianssi. Molemmissa näissä alliansseissa on useampia kumppaneita. Star allianssissa on mukana 26 lentoyhtiötä, jotka ovat yhdessä sitoutuneet turvallisuuden ja asiakaspalveluiden standardeihin (Star Alliance n.d). The Construction 2050 allianssi on perustettu vuonna 2020 jossa on 50 eurooppalaista järjestöä ja niiden on tarkoituksena kehittää yhdessä kestävää rakentamista ja toimintatapoja (The Construction 2050 alliance, n.d). Näissä edellä mainituissa allianssi malleissa haetaan yhteisiä toimintatapoja kehittää palveluita ja toimintamalleja.

Kumppanuusmallien esiintyvyys Suomessa

Suomessa kumppanuuden eli allianssien toimintamalleja on ollut käytössä eri toimialoilla. Varsinkin rakennusalalla allianssimallia käytetään erityisesti suurissa ja haastavissa rakennushankkeissa. Projektiallianssimallin tarkoituksena on kehittää toimintatapoja ja toimintoja yhteisten tavoitteiden mukaisiksi. Prosessin kehittäminen vaatii uudenlaisia ajattelutapoja sekä vahvaa yhteistyötä. (Hietajärvi 2017.) Pieniin ja tavanomaisiin rakennushankkeisiin projektiallianssi malli ei sovellu niin hyvin, koska suunnittelu kustannukset nousevat niin isoiksi (Mölsä 2018). Suomessa allianssimalleja on muun muassa Raide-Jokeri ja Äänekosken ratahanke. Raide-Jokerissa yhteisen allianssiorganisaation muodostavat tilaajaorganisaatio, suunnittelija ja urakoitsija. Raide-Jokerin allianssissa on yhteiset tavoitteet ja yhteinen organisaatio, sekä organisaatiot jakavat yhdessä niin hyödyt kuin riskit. (Raide-Jokeri n.d.) Äänekosken ratahankkeen osapuolet olivat liikennevirasto sekä valitut palveluntuottajat (Äänekosken ratahanke toteutetaan... 2015).

Rakennusprojektien lisäksi allianssi/kumppanuusmalleja on käytössä myös muiden palveluiden tuottamisessa. Puolustusvoimilla on käytössään strateginen kumppanuus yksityisen sektorin palvelun tuottajien välillä, heillä on yhteiset kehittämisen tavoitteet. Strateginen kumppanuus on solmittu pitkäksi sopimuskaudeksi, mikä on voimassa myös poikkeustilanteessa. Puolustusvoimat haavevat kumppanuudella pitkäaikaista kestävästä yhteistyöstä, missä osapuolilla on yhteiset kehittämisen tavoitteet. (Kumppanuuden osastrategia n.d., 4–8.) Tampereen kaupunki, yhdessä Mehiläinen Oy:n sekä kolmannen sektorin palvelun tuottajan kanssa ovat muodostaneet Tesoman hyvinvointiallianssin, joka on ollut toiminnassa viisi vuotta. Allianssin tavoitteena oli lisätä alueen hyvinvointia sekä saada hyvinvointikeskuksen toimintaa kehitettyä ja että se olisi myös kannattavaa. (Koivumäki 2017.) Ensimmäisen neljän vuoden aikana hyvinvointiallianssi alitti tavoite kustannukset 12 prosentilla, joten allianssin ensimmäinen neljän vuoden sopimuskausi oli onnistunut sekä kustannustehokas (Punkari 2022).

Kumppanuuden esiintyvyydestä voidaan päätellä, että sama millä alalla tai missä päin maailmaa kumppanuutta esiintyy, toistuu samat tavoitteet ja päämäärät. Kumppanuudella haetaan vahvaa luottamusta sekä yhteisiä päämääriä. Myös kehittäminen on osa kumppanuutta, oli se toteutettu minkä tyyliässä kumppanuuden mallissa tahansa.

5.3 Kumppanuuden hyödyt

Kumppanuusmallien ajatuksena on yleisesti se, että tehokkaampaa toimivuutta haetaan yhteistyöstä. Toimiminen yhteistyössä kumppaneiden kesken on usein tehokkaampaa kuin yksilönä työskenteleminen. Tämä lisää myös kustannustehokkuutta. Ryhmässä, joka tuntee toisensa hyvin, pyritään löytämään yhdessä ratkaisu ongelmiin mahdollisimman nopeasti, niin että molemmat osapuolet ovat tyytyväisiä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 280–281.) Kuten Ståhle ja Laento (2000, 76) sekä Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2018, 280) kertovat, kumppanuudessa on tarkoituksena toimia yhdessä ja hakea tehokkaampia toimintatapoja. Tärkeää on, että molemmilla kumppaneilla on samansuuntaiset tavoitteet, vaikka kumppaneilla voi olla eri syyt tavoitella samaa tavoitetta. Tavoitteet kannattaa merkitä tulokortteihin. Kumppanuuden kannalta on tärkeää, että kumppanuuden arvot sekä hyödyt voidaan mitata ja seurata tulokortin kautta, miten kumppanuus kehittyy ja miten siinä on onnistuttu. (Doz & Hamel 1998, 33–34.)

Kumppanuutta suunniteltaessa tulee selvittää tarkasti, mitkä ovat kumppanuuden perustehtävät, visiot, arvot ja miten kumppanuutta sovelletaan toiminnassa. Suunnittelulla pystytään keskittämään kumppanuuden tarkoitus, tämän myötä kumppanuuden päälinjasta on helpompi sopia. Myös kumppaneiden vahvuudet ja hyödyt on hyvä listata ja arvioida kuka toteuttaa mitäkin toimintoja. Kumppanuuden suunnitteluun tulisi ottaa mukaan myös palvelun toteuttajat, näin vältetään kielteisiltä vaikutuksilta ja sitoutetaan kumppani mukaan hankkeeseen. (de Man 2014, 183–191.)

5.4 Kumppanuuden riskit

Kaikissa kumppanuuksissa on myös riskejä, mitä syvempi kumppanuus sitä enemmän riskejä on kertovat Ståhle ja Laento (2000, 80). Tästä kertoivat myös Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2018, 296) kirjassaan hankintojen johtaminen. Kun riskit ja kumppanuuden taso ovat tunnistettu, voidaan hallitusti keskittyä kumppanuuden yhteistyöhön (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 296). Riskeistä kumppanuudessa kirjoittaa myös de Man (2014, 183), hän arvioi riskeiksi taloudelliset, toiminnalliset sekä liiketoiminnan riskit. Hän myös painottaa, että kumppanikohtaiset riskit tulee tunnistaa ja niiden vaikutuksista tulee keskustella koko kumppanuuden elinkaaren ajan. Kumppanuudessa riskit kohdistuvat palvelun räätälöintiin, arvojen ja tavoitteiden yhdenmukaisuuteen sekä palvelun toteutumiseen niin kirjanpidollisesti kuin tehokkuuden näkökulmasta (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 282–286).

Kumppanuuden toimintamalleissa toiminta keskittyy yhteistyöhön ja usein palvelu räätälöidään sille toimijalle sopivaksi, kenen kanssa kumppanuuteen on sitouduttu. Aluksi palvelun tai tuotteen kehittämisessä saadaan tehostettua prosesseja sekä saadaan kustannussäästöjä, mutta kun aikaa kuluu ja toimintatavat ja prosessit kehittyvät säästöjä eikä prosesseja saada enää niin helposti kehitettyä kuin alussa. Tämä voi johtaa siihen, että kumppaneiden osapuolten kiinnostus yhteistyöhön laimenee. Tämän lisäksi haasteita saattaa tulla, kun kilpailutetaan jo valmiiksi räätälöity palvelu. Silloin ei välttämättä saada muita tarjouksia, joten todellista kilpailua ei synny. Tämä voi johtaa siihen, että palvelun tai tuotteen kustannustaso nousee. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 282–283.)

Mikäli kumppanuudessa toimijoiden arvot ja tavoitteet eivät ole samansuuntaiset voi kumppanuuden kehittäminen ja yhteistyö alkaa rakoilla. Esimerkiksi sellainen yritys, joka hakee kovaa tuloskasvua ei välttämättä tyydy turvalliseen kasvuun kumppanuuden myötä. Tämän vuoksi toiminnan kehittämiseen ei käytetä niin paljon resurssia vaan resurssi siirretään sinne, mistä saadaan tuloskasvua enemmän. Myös muutokset johtamisessa tai organisaatiossa voivat muuttaa aiemmin hyvin toimineen kumppanuuden täysin. Tiiviin yhteistyön lisäämä turvallisuuden tunne voi olla myös yksi riski kumppanuuden kannalta. Se ettei pelkoa asiakkaan menetyksestä ole, voi vaikuttaa siihen, ettei kaikkea resurssia käytetä kumppanuuteen, vaan ohjataan resurssit toisaalle missä niitä enemmän tarvitaan turvatakseen muut asiakkuudet. (Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2018, 284–287.)

Kumppanuuksissa voidaan käyttää avoimen kirjanpidon ja yhteisen raportoinnin mallia, eli toimijoiden kirjanpidot ovat toisille avoimia. Tämä kuitenkin voi olla yksi riski kumppanuudelle. Vaikka kirjanpidosta näkee tarkasti mihin kustannukset on jakautuneet, ei tämä välttämättä kerro koko totuutta. Kirjanpidosta ei pysty näkemään onko esimerkiksi kumppanuuden kehittämiseen käytetty sen verran aikaa kuin siihen on kirjattu. Ajatuksena toimiva mutta käytännössä ei välttämättä niinkään kertovat Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2018, 286). Avoimen kirjanpidon lisäksi kumppanuudessa on tavallista, että palvelu ostetaan niin, että veloitetaan toteutuneet kustannukset ja siihen päälle yhdessä sovittu kateprosentti. Tässäkin toimintamallissa on oma riskinsä, eli työntekijän tehokkuus ja ammattitaito vaikuttavat tähän, kuinka työ tulee tehdyksi. Samassa ajassa samalla tuntihinnoittelulla ei välttämättä saa saman verran palvelua tai tehdä samaa määrää töitä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 286.)

5.5 Kumppanuuden toimintamallit

Kumppanuuksia on erilaisia ja ne ovat monimuotoisia. Onnistumisen edellytyksiä kumppanuudessa on se, että tietää millainen kumppanuus on kysymyksessä ja mitkä ovat sen onnistumisen edellytykset. Kaikissa kumppanuuksissa on kolme peruseriaatetta minkä avulla kumppanuus muodostuu, nämä ovat tietopääoma, luottamus sekä lisäarvon tuottaminen. Ilman näitä kolmea osa-aluetta ei synny kumppanuutta. (Ståhle & Laento 2000, 76.) Mikäli yrityksellä ei ole tietopääomaa, esimerkiksi osaamista, tuotetta tai markkinaosuutta ei kumppanina toimiminen voi onnistua. Yhtä tärkeää on kuitenkin myös luottamus, mikään suhde ei toimi hyvin ilman luottamusta. Kumppanuuden toimintamallit ovat eritasoisia ja ne voidaan jakaa seuraaviin kumppanuuksiin,

operatiivinen-, taktinen-, sekä strateginen kumppanuus. Operatiivinen kumppanuus on vähäriskisin kumppanuuden muoto, kun taas strateginen kumppanuus on syvää yhteistyötä, joka perustuu syvään luottamukseen. (Stähle & Laento 2000, 76–77.)

5.5.1 Operatiivinen kumppanuus

Operatiivinen kumppanuus on tavanomaisesti lähimpänä osto-myyntitapahtumaa, usein alihankintaa. Yhteistyö tällaisessa kumppanuudessa on melko kapeaa ja se on keskittynyt vain osaan liiketoiminnasta. Operatiivisessa kumppanuudessa molemmat toimijat toimivat omien arvojen ja tavoitteiden mukaisesti ja keskittyvät omaan ydinliiketoimintaansa. Operatiivisen kumppanuuden toiminnot kilpailutetaan määräajoin ja molemmilla osapuolilla on useita mahdollisia kumppanivaihtoehtoja. Palvelun tilaaja määrittää palvelun tason sekä sen, että on hyödyllisempää ostaa palvelu ulkoa kuin tuottaa se itse. Taloudellinen vaikutus on yleensä laskettu tarkasti jo ennen tuotteen tai palvelun hankkimista. Operatiivista kumppanuutta ohjataan poikkeuksetta sopimuksella, jossa on määritelty tarkasti selkeät roolit, vastuut, suoritukset sekä sanktiot. Kun sopimusta noudatetaan puolin, että toisin syntyy luottamus osapuolten kesken. Operatiivisen kumppanuuden yhteistyö määräytyy suurimmaksi osaksi tilaajan tavoitteiden mukaiseksi ja kumppaniksi haetaan sellainen toimija, jonka operatiivinen toiminta sopii tilaajan tavoitteisiin. Tuottajan palvelut ovat usein jo valmiita eikä niitä tarvitse erikseen kehittää tilaajan toimintoihin soveltuvaksi. Kehittämistä ja uuden oppimista ei juurikaan tapahdu operatiivisessa kumppanuudessa. Lisäarvoa operatiivisessa kumppanuudessa tuo se, miten taloudellisesti kannattavaa toiminta on ja vapauttaako yhteistyö resursseja omaan käyttöön. Operatiivisesta kumppanuudesta löytyy kaikki kumppanuuden edellytykset, eli tietopääoma, luottamus sekä lisäarvo. (Stähle & Laento 2000, 81–85.) Operatiivisen kumppanuuden voisi kiteyttää sen olevan kilpailutettu ostopalvelumalli.

5.5.2 Taktinen kumppanuus

Operatiivisessa kumppanuudessa tuote/palvelu on selkeästi määritelty, mutta taktisessa kumppanuudessa se ei ole niin selkeää, eikä se toimi pelkkien sopimusten perusteella. Taktisessa kumppanuudessa on tarkoituksena yhdistää osapuolten prosessit, sekä poistaa päällekkäiset toiminnot. Tarkoituksena on toimia yhteisten lähtökohtien perusteella, niin että molempien omat strategiset tavoitteet toteutuvat samanaikaisesti. Taktisen kumppanuuden tarkoituksena on enemmänkin yhdistää toimintoja, oppia yhdessä sekä saavuttaa taloudellisia säästöjä. Kuitenkaan taloudelliset

säästöt eivät ole niin tärkeitä taktisessa kumppanuudessa, kuin se että opitaan yhdessä. Taktisessa kumppanuudessa luottamus kasvaa pikkuhiljaa, eikä kyse ole nopeasta prosessista, vaan se vaatii aikaa. Taktisessa kumppanuudessa on enemmän toimijoita kuin operatiivisessa kumppanuudessa, mikä tekee kumppanuuden hallinnasta vaikeampaa. Lisäarvoa taktisessa kumppanuudessa saadaan tiedon avoimena kulkuna sekä sen hyödyntämisenä, niin että prosessit on integroitu tehokkaaksi kokonaisuudeksi. (Ståhle & Laento 2000, 86–93.)

5.5.3 Strateginen kumppanuus

Strateginen kumppanuus on niin syvää yhteistyötä, joka on lähellä kahden organisaation fuusioitumista. Kuitenkin niin, että organisaatiot ovat toisistaan erillisiä (Kaijalainen 2012, 21). Strateginen kumppanuus toimintamalli on ollut käytössä usealla toimialalla mm. puolustushallinnossa. Siellä strateginen kumppanuus on osa kumppanuuden osastrategiaa. Heidän yhteistyökumppaneiden välinen Strateginen kumppanuus perustuu keskinäiseen luottamukseen, avoimeen tiedottamiseen sekä jatkuvaan kehittämiseen. (Puolustushallinnon kumppanuus osastrategia n.d.) Strategisessa kumppanuudessa pyritään yhteistyöllä luomaan tuottava ja kannattava toimintamalli, jossa toiminta on avointa ja toimitaan tasavahvoina kumppaneina. Strategisen kumppanuuden muoto on kaikista kumppanuuksista eniten haavoittuva ja riskialtis, mutta sen mahdollisuudet saavuttaa lisäarvoa ovat kaikista suurimmat. Strateginen kumppanuus vaatii samaa kuin muutkin kumppanuuden muodot, eli tietopääomaa, luottamusta sekä lisäarvoa. Strategisen kumppanuuden mallissa luottamus on isoimmassa roolissa. Strategisessa kumppanuudessa on tärkeä tuntea oma sekä kumppanin tietopääoma. Lisäksi miten sitä yhdessä voidaan kehittää tai tuottaa kokonaan uutta tietopääomaa. Potentiaalinen yhteinen tietopääoma ei välttämättä heti realisoidu käyttöön, koska se vaatii sen, että kaikilla kumppanuuden osapuolilla on yhteinen luottamus ja näkemys. (Ståhle ym. 2000, 93–101.)

Johtamisen rooli strategisessa kumppanuudessa vaatii usein uudistamista, koska strateginen kumppanuuden kehittäminen vaatii tilaa sekä vapautta. Johdon sitoutuminen kumppanuuteen on tärkeää. Kumppanuudessa tulee olla tilaa kehittymiselle sekä tehtävien delegoinnin olisi hyvä tahtua roolien ei hierarkian kautta. Strategista kumppanuutta ohjaa sopimus, joka on kokonaisvaltaisesti laadittu. Kuitenkaan sopimus ei takaa kumppanuuden onnistumista, mikäli luottamus kumppanuuksien välillä ei onnistu. (Ståhle & Laento 2000, 93–101.) Iloranta ja Pajunen-Muhonen

(2018, 288) lisäävät, että johtaminen kumppanuudessa on tärkeää. Varsinkin se, miten kumppanuutta johdetaan. Kaikki toimijat tulisi ottaa huomioon ja kumppanuuden ajatus tulisi sisäistää sekä tehdä kokonaisvaltainen muutos toimintatapoihin. Käskyttäminen johtamistapana ei kumppanuudessa toimi, vaan yhdessä tekeminen johtaa parhaisiin tuloksiin. (Iloranta & Pajunen-Muho-
nen 2018, 288.)

Yksi strategisen kumppanuuden toimintamalleista on projektiallianssi, mitä käytetään varsinkin rakennushankkeiden läpiviennissä. Tämä on projektimuotoinen strategisen kumppanuudenmalli eli projektiallianssi. Rakennusalalla rakennuttamisen toimintamalleista projektiallianssi on sellainen strategisen kumppanuuden toimintamalli, joka perustuu yhteistyöhön ja vahvaan luottamukseen. Projektiallianssi on yhteistyösopimukseen perustuva hankkeen toteutusmuoto. Projektiallianssissa osapuolet vastaavat yhdessä projektin läpiviennistä suunnittelusta rakentamiseen ja ylläpitoon saakka, niin että heillä on yhteinen organisaatio. Projektiallianssissa hankkeen toimijat jakavat riskit sekä hyödyt. (Airola & Heikkinen 2013, 5.)

Yhteenvedona strategisesta kumppanuudesta voidaan todeta, että jokainen strateginen kumppanuus on omanlainen, eikä samanlaista kumppanuutta ole. Strateginen kumppanuus voi olla palvelun tuottamisen, rakennusurakan tai muun projektiin sopiva toimintamalli, joka on räätälöity jokaiselle omanlaiseksi. Prosessi vaatii luovuutta, taitoa ja harkintaa toteaa de Man (2014, 181). Hän toteaa myös, että hyvin suunniteltu, taustat sekä riskit selvitettyinä voidaan kehittää toimintaa yhteistyöllä ja saavuttaa hyötyä molemmin puolisesti.

6 Toimitilojen kokonaisvaltainen kiinteistönpito

Tässä kappaleessa käydään lävitse toimitilojen kokonaisvaltaista kiinteistönpitoa ja laatua sekä kiinteistöstrategien vaikutusta kiinteistönpidon laatuun.

6.1 Kiinteistönpito

Kiinteistönpito on sellaista toimintaa, missä varmistetaan, että kiinteistöissä olosuhteet pidetään kunnossa. Kiinteistönpidon prosessi on koko kiinteistön elinkaaren aikaista toimintaa rakennuksen suunnittelusta aina rakennuksen ylläpidon kautta rakennuksesta luopumiseen. (Sarja 2013, 18.)

Luopuminen voi olla joko rakennuksen myynti tai rakennuksen purkaminen. Kiinteistönpito jakautuu tavoitteellisen ylläpitoon sekä kiinteistöjohtamiseen. Kiinteistöjohtaminen on koko rakennuksen elinkaaren aikaista ja päättyy vasta kun rakennuksesta luovutaan. Kiinteistön ylläpito on osa kiinteistönpitoa, jossa tarkoituksena on säilyttää rakennuksen arvo sekä käytettävyys.

Kiinteistön ylläpito jaetaan kiinteistönhoitoon ja kunnossapitoon. Kiinteistönhoidossa on tarkoitus ylläpitää kiinteistöissä halutut olosuhteet. Kunnossapidossa taas rakennusta korjaamalla tai uusimalla varmistetaan, että kiinteistön laatuso ei olennaisesti muutu. (Hekkanen 2020, 13–14; Levänen 2013, 47.) Kiinteistönhoidon ja kunnossapidon yhteensovittaminen sähköisen huoltokirjan ja rakennuksen pitkän tähtäimen korjausohjelman (PTS) avulla vaikuttavat siihen, että kiinteistöhoito ja kunnossapito ovat ennakoitavaa kiinteistönpitoa. Ennakoivalla ylläpidolla pystytään vaikuttamaan siihen, että kiinteistöjen ongelmatilanteita pystytään välttämään paremmin, mm. sisäilmaongelmat. (Korhonen & Niemi 2016, 39.)

Kiinteistöjen ylläpito ja tilanne kunnissa

Kiinteistöhoito on kiinteistöjen ylläpidon palvelu, missä kiinteistöjen olosuhteet pidetään haluttuina. Ylläpitoon kuuluu muun muassa kiinteistöhuolto, teknisten laitteiden huolto, puhtauspalvelut, jätehuoltopalvelut sekä ulkoalueiden hoito. (Levänen 2013, 47.) Kiinteistöhoito ja -huolto on tärkeä osa kiinteistöjen ylläpitoa, kiinteistöistä pitää huolehtia, jotta se pysyy terveellisenä ja turvallisena käyttäjilleen. Kiinteistöistä pitää huolehtia jatkuvasti ja laadukkaasti, niin että kiinteistöjen arvo säilyy ja olosuhteet pysyvät tarkoituksenmukaisina. Kiinteistöhoitoon tavoitteena on toteuttaa kiinteistöhoito asiakaslähtöisesti, taloudellisesti ja turvallisesti. (Terveet tilat 2028 n.d.)

Kiinteistön ylläpito vaikuttaa olennaisesti kiinteistön tekniseen elinkaareen, niin että kiinteistö pysyy kunnossa. Rakennuksen tekninen elinkaari sisältää aikajakson rakennuksen suunnittelusta rakennuksen luopumiseen. Rakennuksen ylläpidolla ei estetä rakennuksen teknistä vanhenemista, mutta fyysisen kulumisen korjaaminen on ylläpidon tärkeä tehtävä ja se pidentää teknistä elinkaarta. Fyysiseen kulumiseen sisältyy myös teknisten laitteiden ylläpidon korjaustyöt. Kiinteistön elinkaarta voidaan tarkastella teknisen elinkaaren lisäksi myös toiminnallisesti ja taloudellisesti. Taloudellinen elinkaari on usein lyhyempi kuin tekninen elinkaari. (Levänen 2013, 181–182.)

Kunnan tehtävänä on järjestää toimitilat, missä lakisääteisiä palveluita tuotetaan, näin ollen toimitilat ovatkin merkittävä tukipalvelu osana palveluiden tuottamisessa (Terveet tilat 2028 n.d). Kuntien kiinteistöhoitopalvelut voidaan hankkia samalla tavalla kuin yksityisellä puolella, mutta julkishallinnossa kilpailutusta rajoittaa laki julkisista hankinnoista. Kaikki palvelut tulee kilpailuttaa. Kunnat voivat itse päättää palveluiden järjestämistavasta, mutta vastaavat palvelun toimivuudesta sekä laadusta. Kunnat voivat järjestää palveluita omana työnään, yhteistyössä toisten kuntien kanssa tai hankkia ne ostopalveluna. Liikelaitokset ja yhtiötetyt toiminnot ovat hyvin yleisiä teknisen palveluiden tuottamisessa. (Levänen 2013, 63–64.)

Niemi ja Korhonen (2017) ovat selvittäneet kuntien kiinteistöhoiton tilannetta Kuntaliiton kyselytutkimuksella loppuvuodesta 2016, jossa saatiin tärkeää tietoa kuntien kiinteistöhoiton tilasta ja kehittämistarpeista. Niemen ja Korhonen (2017) tekemän kyselytutkimuksen otanta oli suppea, koska kyselyyn vastasi vain n. 20 % suomen kunnista. Kuitenkin kyselyyn tuli vastauksia kaiken kokoisista kunnista, joten otanta tämän osalta oli onnistunut. Kuntien kiinteistöhoitokyselyn tavoitteena oli selvittää kiinteistöjen ylläpitotoiminnan nykytilanne sekä tunnistaa kehitystarpeita kiinteistöhoiton ylläpitotoiminnassa. Kyselytutkimuksessa suurimmaksi kehittämisen kohteeksi nousi asiakaspalautteiden kerääminen sekä sen tiedon hyödyntäminen kiinteistöhoiton kehittämisessä. Tämän lisäksi tutkimuksessa kävi ilmi, että kiinteistöhoiton kokonaisuuden hallinta on yksi keskeinen kuntien kehittämisen aihe. Kiinteistöhoiton ja -huollon hallintaa tulisi parantaa niin, että toiminta peilaa kiinteistöstrategiaa ja on sidottu sen mukaisiin tavoitteisiin. Kiinteistöhoiton ja huollon pohjalla olisi kiinteistöjen ylläpito-ohjelma sekä kiinteistöhoito perustuisi mitoitukseen. Yhteenvetona kuntaliiton tutkimuksessa oli se, että strategisen johdon tasolla tulee asettaa riittävät tavoitteet ja suunnitelmat, jotta operatiivisen tason toiminta voi olla laadukasta ja tehokasta. (Niemi & Korhonen 2017.)

Kiinteistöjen kunnossapito

Kiinteistöjen kunnossapito on ylläpitävää korjausrakentamista kiinteistöissä, eli se mitä ei pysty huoltamaan, korjataan uutta vastaavaan kuntoon. Tarkoituksena on saada kiinteistön elinkaari pysymään hyvällä tasolla. Kunnossapito voi olla pieniä kunnostuksia, kuten laitteesta vaihdetaan toimimaton osa uuteen tai se voi olla myös isompi kunnossapitokorjaus, jos esimerkiksi vesikatto uusitaan. Kiinteistön kunnossapito voidaan jakaa ennakoituihin kiinteistön kunnossapitotöihin ja

ennakoimattomiin kunnossapitotöihin. Näille molemmille tulisi varata vuosittain budjetista kunnossapitorahaa. Ennakoimattomiin kunnossapitokorjauksiin olisi hyvä varata korvamerkitsemättömiä varoja n. 10–15 prosenttia kunnossapitobudjetista. Pieniä kunnossapitotöitä voidaan tehdä kiinteistönhoidon työnä ja kiinteistönhoidon budjetista. Tällaiset työt, jotka voidaan tehdä kiinteistöhoitoon sisältyvinä töinä ovat yleensä laitevikoja, jotka tulevat ennalta-arvaamattomasti ja ovat kustannuksiltaan pienehköjä. (Myyryläinen 2008, 64–65.)

Terveet tilat 2028 toimintamallissa kiinnitetään huomiota ennakoivaan kunnossapitoon, missä korjaukset suunnitellaan tehtäväksi tärkeysjärjestyksen mukaisesti aloittaen kiireellisistä tehtävistä. Korjaustyöt myös aikataulutetaan tarkoituksenmukaisesti. (Terveet tilat 2028 n.d.) Saman toteaa Myyryläinen (2008, 78–80) kirjassaan Elinkaariajattelu kiinteistönpidossa. Ennakoitu kiinteistöjen kunnossapito on sellaista, jossa ennakoidaan kiinteistön osien ja laitteiden elinkaari ja niiden todennäköinen korjausajankohta (Myyryläinen 2008, 78–80; Terveet tilat 2028 n.d.). Pitkätähtäimen suunnitelma PTS on hyvä keino kohdentaa ja jakaa kunnossapidon korjauksia ennakoidusti, niin että korjaukset tehdään suunnitellusti ja taloudellisesti. Pitkätähtäimen ohjelmassa kiinteistön korjaustarpeet määritellään yleensä 1–10 vuoden aikavälille. PTS-suunnitelma laaditaan yleisesti kuntotutkimuksen pohjalta tai uudelle rakennukselle voidaan laatia koko elinkaaren mittainen suunnitelma, jossa käydään lävitse todennäköinen rakennusosien uusimisen ajankohta. Kuntoarvion pohjalta laadittu PTS-ohjelma saattaa olla varsin suppea eikä kerro koko rakennuksen tilannetta ja tulevaisuutta. Hallittu PTS-ohjelma sisältää teknisen kunnan korjaustarpeiden lisäksi laajemman näkemyksen kiinteistön tilanteesta talouden ja käytettävyyden sekä kunnan osalta. PTS-suunnitelman ja kuntotutkimuksen laadinnassa kiinteistöhoitajan tiedot kiinteistön kunnosta ja tilanteesta ovat tärkeitä. Kiinteistöhoitaja on kiinteistössä säännöllisesti ja hän seuraa vikailmoituksia laitteista. (Myyryläinen 2008, 78–88.)

Ennakoidussa kunnossapidossa tulee ottaa huomioon kiinteistön elinkaari. Mikäli kunnossapidon mukainen suurempi korjaus olisi ajankohtainen, mutta rakennus on tarkoitus purkaa seuraavan viiden vuoden aikana, ei ole järkevää tehdä vesikaton kunnossapitokorjausta uusimalla vesikattoa. Vaan silloin kannattaa vain tehdä kunnossapidon korjaustyöt vesikaton osalta niin, että rakennuksessa on elinkaaren loppupuolellakin turvallista ja terveellistä toimia. Ennakoimaton kunnossapito on sellaista kunnossapitoa, missä korjaustyöt tehdään tarpeen ilmaannuttua. Korjaustyöt voivat

olla isoja ja kalliita tai pieniä korjaustoimenpiteitä vahinkojen tai laitevikojen seurauksena. Ennakoimattomaan kunnossapitoon on vaikea ennakoida ja budjetoida määrärahoja, koska tarpeita ei ole ennakoitu valmiiksi. (Terveet tilat 2028 n.d.)

6.2 Kiinteistöstrategian vaikutus suunnitelmalliseen kiinteistönpitoon

Kiinteistöt rakennetaan tarpeeseen ja asiakas määrittelee tarpeet toiminnalle myös kiinteistönpidolle. Kiinteistöstrategiassa määritellään kaikki kiinteistöjen tarpeet ja kehittämiskohteet, rahoitusta ja pitkän tähtäimen tavoitteita unohtamatta. Strategian pitkän tähtäimen tavoitteet ohjaavat kehittämistä niin kiinteistönhoidossa kuin kunnossapidossa. (KiinteistöRYL 2021.) Kiinteistöstrategia koskee joko yksittäistä kiinteistöä tai omistamien kiinteistöjen kokonaisuutta. Yksittäisen rakennuksen kiinteistöstrategia tulisi laatia jo rakennuksen suunnitteluvaiheessa, ennen rakentamista ja siinä tulisi määritellä kaikki tarpeet mahdollisimman pitkälle aikavälille. Mielellään koko rakennuksen elinkaaren ajalle. Kiinteistöstrategia on sellainen, johon kiinteistönomistaja on sitoutunut. Kiinteistöstrategia-asiakirja on ennen kaikkea toiminnan ohjausväline, joka palvelee käyttäjäorganisaatiota. (Myyryläinen 2019, 15–17.) Samaan johtopäätökseen on päätenyt myös Hekkanen (2020, 24), eli kiinteistöstrategia ohjaa ylläpitosuunnitelman kautta toimintaa ja sitä kautta käyttäjät tulevat lähemmäksi.

Ylläpitosuunnitelmaan sisällytetään sisäilmasto, energiatehokkuuden optimoinnit, kunnossapidon ohjelmoinnit sekä ajantasainen huoltokirja. Suunnitelmallinen ja laadukas kiinteistönpito on monivaiheinen kokonaisvaltainen prosessi. Kiinteistönpidon kulmakivi on huolellisesti laadittu kiinteistöstrategia, johon on määritelty myös laadulliset tavoitteet. Näiden edellä mainittujen lisäksi laadukkaaseen kiinteistönpitoon vaikuttavat ylläpidon ympäristövaikutuksien tunnistaminen, ylläpidon toimivuuden seuranta sekä sen kehittäminen asiakkaita kuunnellen. Viestintä käyttäjien, ylläpito organisaation sekä omistajan välillä on tärkeä osa kiinteistönpitoa. (Hekkanen 2020, 24.) Rakennuskannan määrä, arvo, kunto sekä käyttötarve tulee olla tiedossa mahdollisimman pitkälle aikavälille, jotta kiinteistönpito on pitkäjänteistä ja kannattavaa (Korhonen & Niemi 2016, 36).

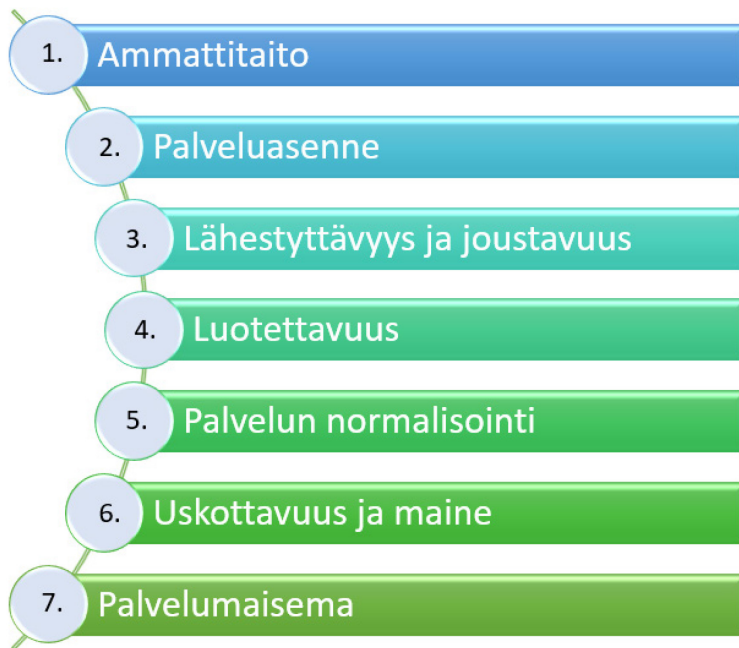
Kiinteistönomistajan, jolla on useampia kiinteistöjä kuten kunta, tulisi tehdä jokaisen kiinteistön osalta oma kiinteistöstrategia ja yhdistää nämä suunnitelmat koko rakennuskantaa koskeväksi kiinteistösalkuksi. Koko rakennuskannan kiinteistösalkkua tulisi tarkastella niin, että tarkastellaan rakennusta viimeisiltä 3–5 vuodelta ja tehdään suunnitelma kiinteistöjen osalle vähintään viidelle

seuraavalle vuodelle. Koko rakennuskantaa koskevaa kiinteistösalkkua tulisi tarkastella vuosittain ja päivittää tiedot. (Levänen 2013, 192–194.)

6.3 Kiinteistönpidon laatu ja kehittäminen

Kiinteistönpidon laatuun vaikuttaa kiinteistön ylläpidon kokonaisvaltainen palvelu. Laadukkaaseen palveluun ei riitä pelkästään oman työn tekeminen mahdollisimman hyvin, vaan siihen vaikuttavat useat eri asiat. Laadukkaan ylläpidon osalta on ymmärrettävä, miksi jokin asia tehdään ja mitä pitää tehdä sekä mikä on tavoiteltu taso. Laatu on monenlaista, voidaan arvioida palvelun laatua toteutuksen osalta tai toteutuksen seurauksena syntyvää laatua. (Järviö & Lehtiö 2017, 242–243.) Asiakkaan näkökulmasta laatu koetaan kaksiulotteisesti myös Grönroosin (2020, 100–103) mielestä, eli laatu jaetaan tekniseen- ja toiminnalliseen laatuun. Tekninen laatu on sitä, mitä palvelua saa ja toiminnallinen laatu sitä, miten palvelua saa. Kuitenkin usein toiminnallinen laatu jää arvioimatta, ja tuijotetaan enemmän tekniseen laatuun. Tällöin laadun arvioinnista jää puuttumaan oleellinen, eli koetun palvelun laadun osa. (Grönroos 2020, 100–103.) Yhteenvedona voidaankin todeta, ettei laatua voida arvioida vain yhden laatu kriteerin osalta, vaan laadukas toteutus vaatii sekä hyvää suunnittelua, että onnistunutta toteutusta.

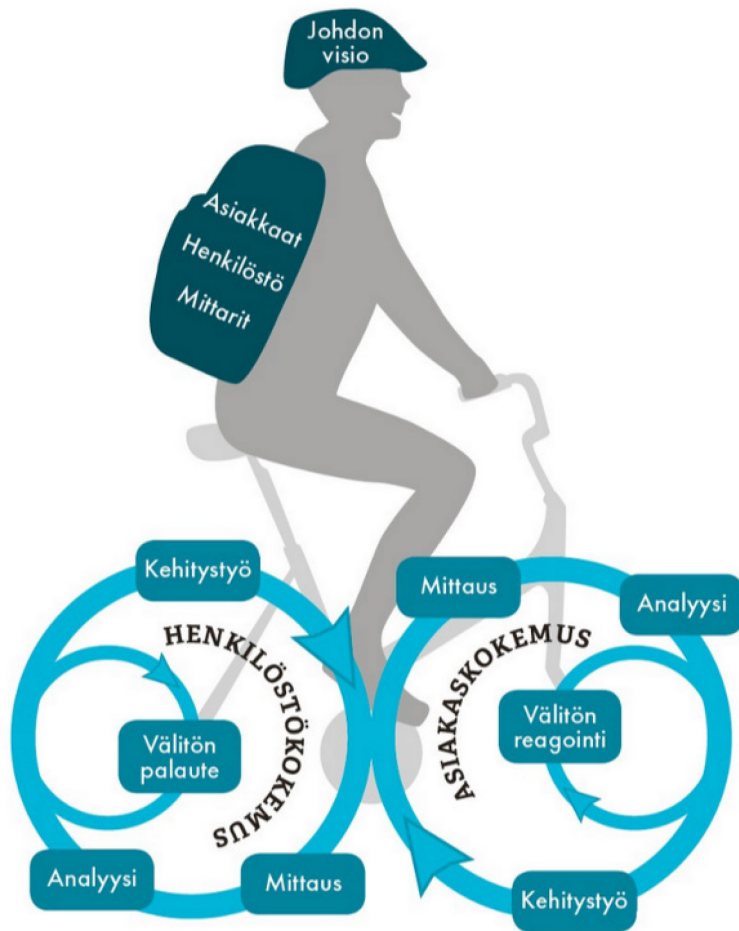
Laadukas palvelu muodostuu teknisen ja toiminnallisen laadun lisäksi useasta eri osakokonaisuudesta. Ammattitaito ja ammattimaisuus on yksi tärkeä osa palvelun laatua, mutta se tarvitsee lisäksi myös hyvää palveluasennetta, sekä joustavuutta ja kiinteistön ylläpitäjän tulee olla helposti lähestyttävä. Luotettavuus, että työt tulee tehtyä siinä ajassa mitä on luvattu sekä palveluympäristö missä toimintaa ovat myös tärkeässä osassa hyvää laadukasta kokonaisuutta. Kaikki edellä mainitut vaikuttavat palvelun laatuun sekä palvelun toimittajan maineeseen ja uskottavuuteen. Jokaisen kiinteistön ylläpidon palvelun tilaajan tulee ymmärtää oma vastuu sekä tilatun palvelun laajuus peilattuna palvelutason tavoitteisiin. (Järviö & Lehtiö 2017, 242–243.) Järviö ja Lehtiö (2017, 242–243) toteavat, että kiinteistön kunnossapidon laatuun vaikuttavan edellä kuvatut laadun seitsemän kriteeriä. Laadun mittaamisen kriteerejä on tutkinut myös Grönroos (2020, 113–122) kirjassaan ”Palveluiden johtaminen ja markkinointi”. Erilaisia laadun mittaamisen tapoja on ollut olemassa useiden vuosien ajan, kuitenkin näistä mittaamisen tavoista todetaan, että nämä laadun seitsemän kriteeriä (Kuvio 8) ovat hyvä ohjenuora laadun arvioinnissa (Grönroos 2020, 121–122).



Kuvio 7. Laadun seitsemän kriteeriä (Grönroos 2020, 122)

Asiakas- ja henkilöstökokemus laadun mittareina

Aiemmassa kappaleessa on todettu, että palvelun laatuun vaikuttavat monet tekijät ja selvitetty mitkä ovat laadun kriteerit. Kuten monissa muussakin palveluissa, niin kiinteistönpidossakin oikeat mittarit ovat tärkeä osa palveluiden kehittämistä. Oikeiden asioiden mittaaminen auttaa siihen, että saadaan vastaukset siihen, tehdäänkö oikeita asioita. Jatkuvan kehittämisen näkökulmasta on tärkeää mitata laatua ja onnistumista asiakkaiden lisäksi myös henkilöstöltä säännöllisesti. Kun mittarit ovat kohdallaan voidaan palautetta vertailla ja pystytään prosesseja kehittämään entistä kokonaisvaltaisemmin. Prosessien kehittämisessä asiakkaan kuuntelemisen lisäksi henkilöstöjohtaminen on myös tärkeää. Toimintatapoja muuttamalla ja johtamalla toimintoja niin, että toiminta on läpinäkyvää asiakkaiden suuntaan, lisää luottamusta. Asiakaspalautteen kerääminen ja sen analysointi vaikuttavat siihen, että voidaan tunnistaa toimintojen kehittämiskohteet ja kipupisteet. Tämä auttaa myös ymmärtämään, miten prosessia ja palveluja voidaan kehittää tavoitteellisemmin. Alla olevassa kuviossa on kuvattuna, kuinka prosessien jatkuva kehittäminen on jokapäiväistä toimintaa ja siihen vaikuttavat niin asiakkaat kuin toimijat. Tämän lisäksi mittaristo on tärkeä osa jatkuvaa kehittämistä. (Korkeakoski 2019, 192–196.)



Kuvio 8. Asiakas- ja henkilökokemuksen kokonaisuus toimintojen kehittämisessä (Korkeakoski 2019, 214.)

Asiakaskokemuksella ja henkilökokemuksella on yhteys, joka on Korkeakosken (2019, 2014) mukaan tunnistettu. Asiakas- ja henkilökokemuksen mukaan ottaminen toiminnan kehittämiseen vaikuttaa menestykseen.

7 Työn toteutus

Tässä kappaleessa käydään koko strategisen kumppanuuden kehittämisen työvaiheet lävitse määriteltynä kehittämisen neljään eri vaiheeseen. Nämä vaiheet ovat toimintamallin rajapintojen määrittäminen (2020), mallin käyttöönotto (2021), toiminnan arviointianalyysi ensimmäiseltä vuodelta sekä toiminnan kehittäminen (2022) ja toiminnan toteuttamisen analysointi sekä jatkokehittämisen ideat.

7.1 Kumppanuuden rajapintojen määrittäminen

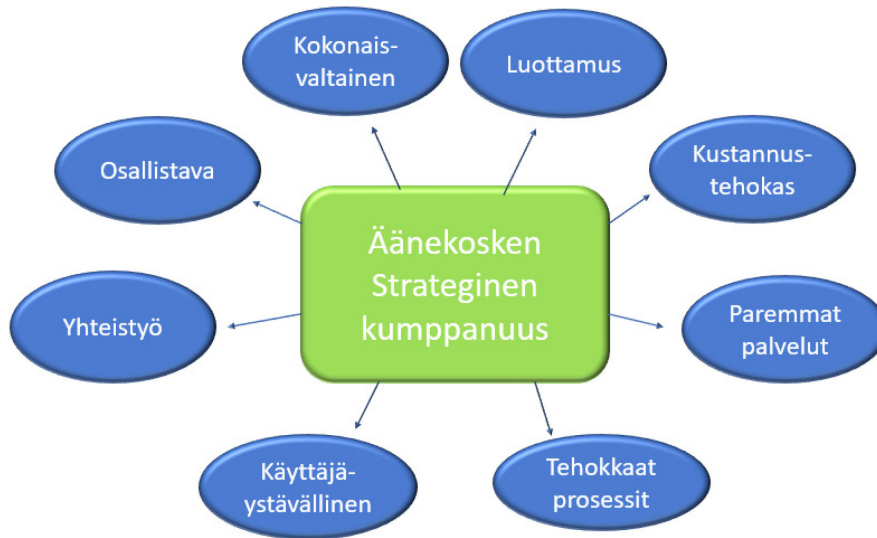
Toimintamallin kehittäminen aloitettiin vuoden 2020 loppupuolella kun kaupunginvaltuusto oli tehnyt päätöksen, että Äänekosken Kiinteistönhoito Oy:n toiminta jatkuu julkisista hankinnoista annetun lainsäädännön mukaisesti kaupungin sidosyksikkönä (in-house yhtiö) sekä Kaupunki hankkii toimialaan kuuluvat palvelut yhtiöltä ilman kilpailutusta (Äänekosken kaupungin omistajapolitiikka 2020, 6).

Ensimmäisiä tehtäviä uuden toimintamallin kehittämisessä oli selvittää miten 2013 aloitettua tilaaja-tuottaja-mallia voidaan muokata niin, että parannetaan laatua ja kustannustehokkuutta. Projektiallianssista löytyi tietoa niiltä osin, että yhdessä tekemällä on saavutettu hyvää laatua ja kustannustehokkuutta, lisäksi puolustusvoimilla on ollut pidemmän aikaan kumppanuuksia omien yhtiöidensä kanssa. Näiden mallien perusteella aloimme luomaan strategisen kumppanuuden toimintamallia. Toimintamallissa kuitenkin määriteltiin toiminnot sen mukaisesti, miten Äänekosken kaupunki ja Äänekosken Kiinteistönhoito Oy kokivat järkevämmäksi tavaksi toteuttaa.

Strategisen kumppanuuden runkosopimusta laadittiin niin, että sopimuksesta tehtiin pitkä koko valtuustokauden kestävä. Pitkän sopimuksen ideana oli toimintojen ja sopimuksen kehittäminen koko sopimuskauden ajan. Runkosopimus ohjaa koko kumppanuuden kaikkia toimintoja eli kaikkia niitä tukipalveluita, joita Äänekosken Kiinteistönhoito Oy tuottaa Äänekosken kaupungille. Runkosopimuksen lisäksi laadittiin toimintakokonaisuuksien osalta alisopimuksia, jotka ohjaavat toimintaa tarkemmin.

Äänekosken kaupungin sekä Äänekosken Kiinteistönhoito Oy:n välinen kumppanuus on sellaista strategista kumppanuutta, missä Äänekosken Kiinteistönhoito Oy myy Äänekosken kaupungille kokonaiset toimintaprosessit ja palvelukokonaisuudet. Tämän lisäksi strategisessa kumppanuudessa jaetaan kumppaneiden kesken tietoa ja osaamista. Tarkoituksena on hyödyntää ja jakaa tietoa sekä realisoida tämä hyöty molemmin puolin, niin että tuotettu palvelu on parempaa ja kustannustehokkaampaa.

Strategisen kumppanuuden toimintamallilla haetaan muutosta kiinteistönhoidon vuoden 2020 tilanteeseen niin toiminnan, kustannustehokkuuden kuin yhteistyön kautta. Alla kuvattuna Äänekosken kaupungin ja Äänekosken Kiinteistönhoito Oy:n välisen kumppanuuden päämäärät.



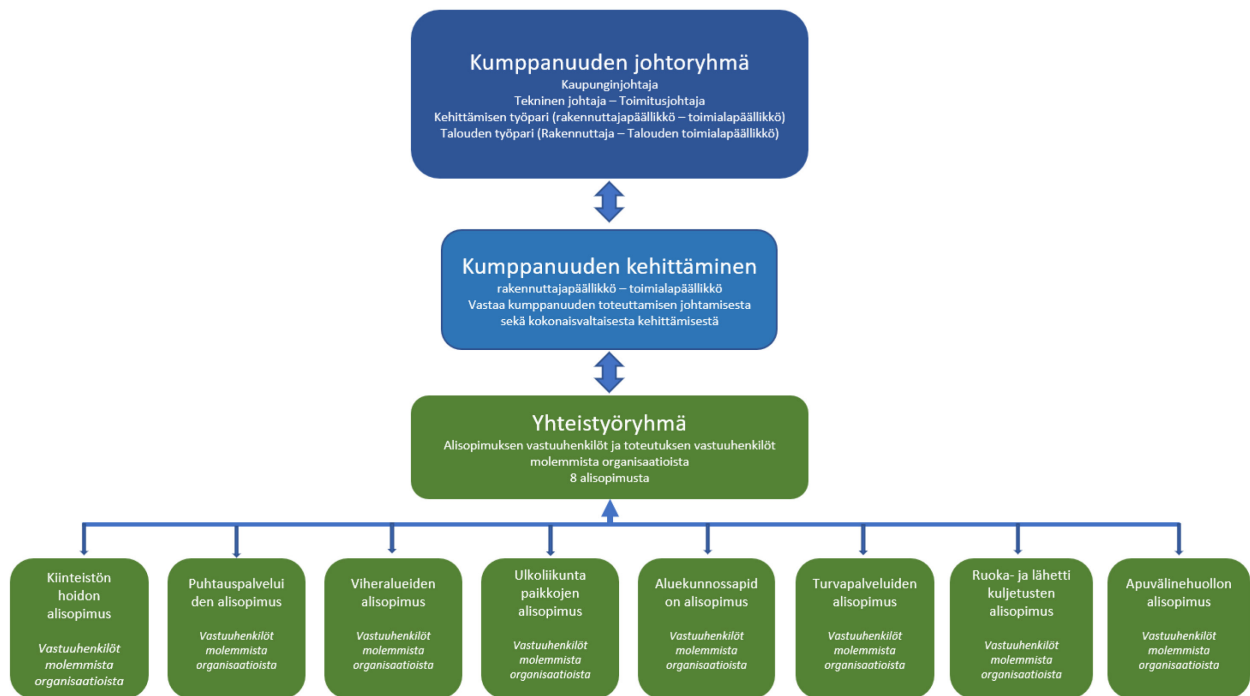
Kuvio 9. Strategisen kumppanuuden määritelmä Äänekoskella

Nämä kaikki päämäärät ovat sellaisia mihin toimintamallin käyttöönottamisella pyritään ja onnistumista peilataan näihin tavoitteisiin. Sopimukseen on kirjattu mitattavaksi tavoitteeksi paremmat palvelut ja kustannustehokkuus, kuitenkin ilman luottamusta ja yhteistyötä näitä tavoitteita on mahdoton toteuttaa. Strategisen kumppanuuden tarkoituksena on olla kokonaisvaltainen toimintamalli, mikä perustuu luottamukseen ja yhteistyöhön. Kaikki osapuolet osallistuvat toiminnan kehittämiseen, eli mukana ovat niin tilojen käyttäjä, tilaaja kuin tuottaja. Tarkoituksena on yhteistyöllä ohi organisaatorajojen tuottaa parempia palveluita asiakkaille. Toimintamallin kehittämisessä on tarkoituksena toimia enemmän alhaalta ylöspäin periaatteella eikä perinteisesti ylhäältä alaspäin hierarkkisesti. Edellä mainitun toimintamallin on tarkoitus tuottaa tehokkaammat prosessit, käyttäjäystävälliset toimintatavat sekä kustannustehokkaamman toiminnan.

Kumppanuuden organisaatio

Strateginen kumppanuus ei ole normaalin hierarkian mukaista, mutta oma hierarkia siinä kuitenkin on. Hierarkia eroaa tavallisessa hierarkiassa siinä, että toiminta on organisaatorajojen ylittävää. Organisaatorakenne toimii molempiin suuntiin ja kehittäminen on tarkoitus olla enemmän alhaalta ylöspäin suuntautuvaa kuin perinteisesti ylhäältä alaspäin toimivaa. Tämän lisäksi toimintaa

tehdään myös organisaatorajojen ylitse eli toiminta on myös vaakasuuntaan toimivaa toimintaa. Seuraavassa kuviossa 10 on esitetty Äänekosken strategisen kumppanuuden organisaatio.



Kuvio 10. Strategisen kumppanuuden organisaatio

Tilanne ennen toimintamallin käyttöönottoa

Ennen toimintatavan määrittämistä kerättiin tietoa siitä, mitkä ovat ongelmakohdat aiemmin toimineen tilaaja-tuottaja-mallin toiminnassa. Näitä ongelmakohtia olivat vastakkainasettelu tilaajan ja tuottajan välillä, laskutuksen epäselvyydet sekä erillislaskujen suuri määrä, lasku erittelyjen puutteellisuudet, sopimuksen rajapinnat eli mikä kuuluu sopimukseen ja mikä on erillislaskutettavaa. Kiinteistöjen käyttäjille oli epäselvää mikä toiminto kuuluu kenelle ja kuka tilaa työn sekä kiinteistöhoitajien toimintatavoista asenne ”ei kuulu minulle”. Näiden lisäksi teknisen huollon mm. suodattimien vaihdot laadullisesti eivät täyttäneet sopimusehtoja kaikilta osilta.

Talouden osalta tilanne ennen toimintamallin käyttöönottoa oli seuraavanlainen. Koko kaupunkirakenteen toimialan ja Äänekosken Kiinteistönhoito Oy:n väliset ostot vuoden 2020 aikana olivat 6,8 M€, alv 0 %, tästä kiinteistöhoito-osuus oli 2,26 M€. Samana vuonna koko kaupungin toimintakulut olivat 137 M€, alv 0 %, joista kiinteistöyhtiön osuus oli 6,2 %. Kiinteistöhoito-osuuden huollon

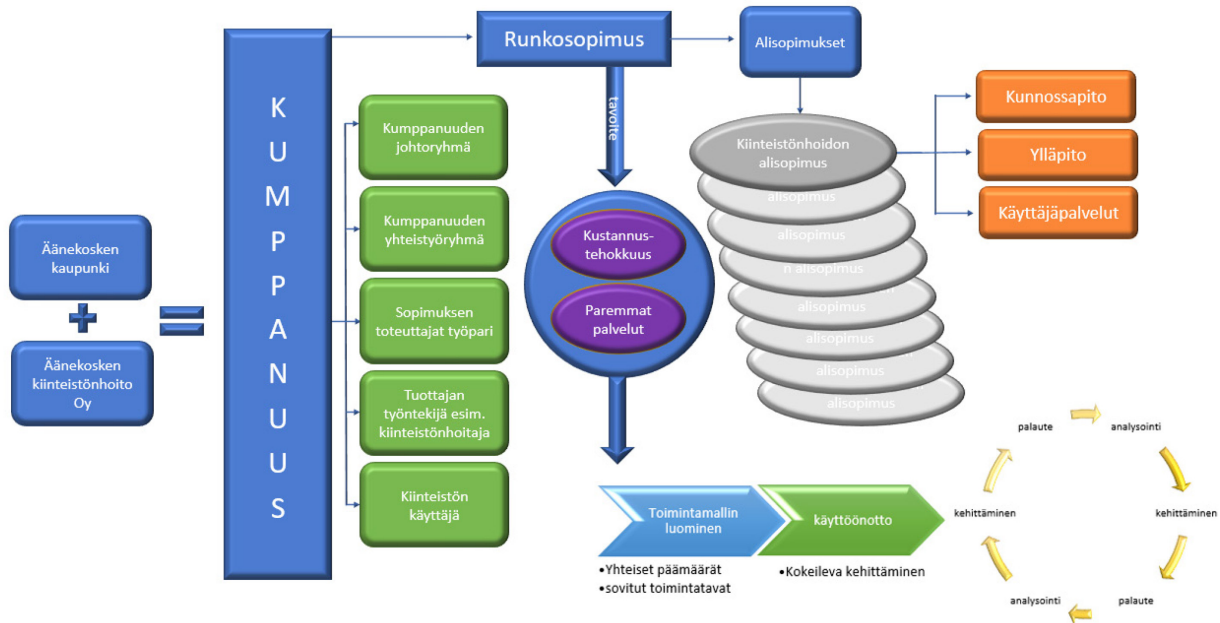
sopimushinta oli kokonaisuudessaan 1,55 M€, eli erillislaskutettavia töitä, joista osa kunnossapidon korjaustöitä ja pieniä investointeja olivat 0,7M€. Äänekosken Kiinteistönhoito Oy lähetti Äänekosken kaupungille vuoden 2020 aikana 5309 laskua, joista sopimuslaskuja oli 324 kappaletta. Kiinteistönhoidon osuus laskuissa oli 2848 kappaletta. (Saarela & Tarvainen 2020). Laskuja lähetettiin todella paljon ja niiden työstäminen kummassakin organisaatiossa vei huomattavan kauan ajallista resurssia. Kumppanuuden osalta vuoden 2020 taso oli sellainen, johon kumppanuuden toimintamallin kehittämistä tullaan vertaamaan. Tämän lisäksi valtuusto asetti valtuustokaudelle taloudellisen säästötavoitteen, joka on 1 000 000 € säästö Kiinteistönhoito Oy:n tuottamien palveluiden osalta. Ensimmäisen vuoden säästötavoite koko kumppanuuden osalle oli saada 400 000 € säästöä.

Kun säästötavoitteet sekä toimintamallin rajapinnat olivat selvillä Strategisen kumppanuuden runkosopimus, allekirjoitettiin joulukuussa 2020 ja samalla laadittiin alisopimukset jokaisen osakokouksen osalle. Toiminta aloitettiin 1.1.2021.

7.2 Toimintamallin käyttöönotto (2021)

Tässä kappaleessa käydään lävitse strategisen kumppanuussopimuksen ensimmäisen vuoden osalta keskeiset muutokset sekä toimintatavat. Seurataan, miten kumppanuussopimus otettiin käyttöön, sekä miten käyttöönoton jälkeen muutokset sopimuksesta jalkautettiin niin työnsuorittajille kuin sisäisille asiakkaille. Ensimmäisen vuoden tavoitteena oli saada toimintamalli liikkeelle niin että toiminta oli kustannustehokasta.

Kumppanuuden toimintamalli on yhteistyöhön ja luottamukseen perustuva toimintamalli. Kumppanuus on kokonaisvaltaista ja kumppanuuden prosesseista tulee tiedostaa kumppanuuden organisaatio, sopimustekniikka, tavoitteet sekä miten tavoitteisiin tullaan pääsemään. Seuraavassa kuviossa on kuvattuna Äänekosken kaupungin ja Äänekosken Kiinteistönhoito Oy:n välisen kumppanuuden prosessi.



Kuvio 11. Kumppanuuden prosessikuvaus kiinteistönhoidon alisopimuksen osalta

Kumppanuuden prosessikuvaus auttaa havainnoimaan mistä kumppanuudessa on kyse. Kumppanuuden prosessissa on kuvattuna sopimusosapuolet, organisaatio, sopimuksen rakenteet, sekä toiminnan kehittämisen prosessi. Prosessikuvaus on myös tämän työn liitteenä.

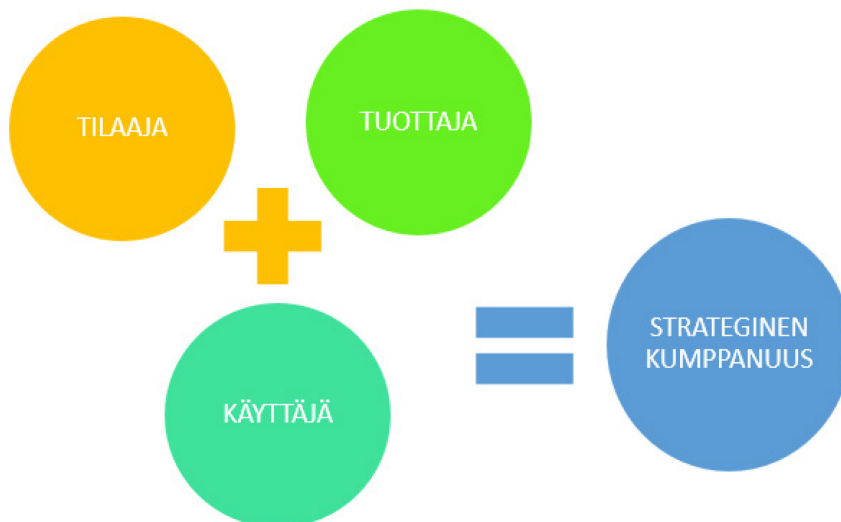
7.2.1 Kiinteistönhoidon kumppanuuden sisältö

Kumppanuussopimuksen mukaisesti kiinteistönhoidon sopimussisältö muokattiin kokonaisvaltaiseksi kiinteistönhoidon sopimukseksi. Sopimus sisältää kaikki kiinteistönhoidon ylläpidon tehtävät sekä pienet korjaukset, jotka kumppaniyritys pystyy tekemään kiinteistönhoidon sopimukseen sisältyvänä resurssina. Kiinteistönhoidon sopimukseen sisältyy kaikki laadukkaan kiinteistönhoidon tehtävät sekä sen lisäksi monitoimiryhmän palvelut rakennuksen korjauksiin ja siihen liittyviin toimenpiteisiin. Sopimukseen sisältyvään monitoimiryhmään kuuluvat kaksi rakennusmiestä, lvi-asentaja sekä sähköasentaja ja niiden työnjohto. Monitoimiryhmän tarkoituksena on tehdä kiinteistöjen ylläpidosta sekä elinkaaren hallinnasta tarkoituksenmukaista ja kokonaisvaltaisempaa. Tarkoituksena on, että kiinteistönhoidon sopimussisältö pitää sisällään sekä rakennuksen ylläpitoa että kunnossapitoa.

Kiinteistöhoidon sopimus on avattu niin, että kohdekohtaisesti on tehty sopimuksen sisältö, millä tasolla sopimusta halutaan toteuttaa. Sopimuksen laatimisen aikaan Äänekosken kaupunki oli jo laatinut ajantasaisen kiinteistöjen ylläpidon sähköisen huoltokirjan, jossa kiinteistöhoidon tehtävät oli määritelty kiinteistön yleisten laatuvaatimusten mukaisesti. Tämän lisäksi sopimuksesta halettiin laajempi, niin että sopimuksen sisältyy ylläpidon lisäksi kiinteistön kunnossapitoa sekä käyttäjäpalveluita.

7.2.2 Toimintamallin muutokset sopimukseen

Kumppanuussopimuksen isoin muutos oli se, että tilaaja-tuottaja-malli ei enää ollut kaksisuuntainen tilaajan ja tuottajan välillä, vaan siihen tuli mukaan kolmas suunta, joka otti huomioon myös palvelun käyttäjän. Kumppanuussopimuksessa on tarkoitus ottaa huomioon käyttäjä ja saada käyttäjä mukaan kehittämään toimintoja.



Kuvio 12. Strateginen kumppanuus

Sopimuksen tekniset muutokset

Kiinteistöhoidon osalta teknisesti tarkasteltiin kiinteistöhoidon mitoitusta kohdekohtaisesti. Palvelun tarpeet sekä sisältö määriteltiin tarkoin. Kiinteistöhoidon mitoitusta oli tarkastelu ennen

kumppanuussopimusta vuoden 2019–2020 aikana, joten Äänekoskella oli tieto kuinka paljon kiinteistöjen hoito maksaa neliötasolla, eli euroa per huoneistoneliö (€/m²). Mitoitukset tarkistettiin ja arvioitiin käyttäjäpalveluiden, kunnossapidon korjaustyöt sekä teknisen huollon osuudet muutuneeseen tarpeeseen. Tarkastelussa oli mukana Äänekosken kaupungin edustaja sekä Äänekosken kiinteistönhoidon edustaja. Muutokset sopimukseen ja mitoitukseen tehtiin yhdessä kuunnellen käyttäjiä. Käyttäjät otettiin huomioon varsinkin koulukohteissa missä on paljon käyttäjäpalveluita. Käyttäjäpalveluiden tehtävät otettiin mukaan kiinteistönhoidon sopimuksen kokonaisuuteen. Kokonaisuudessa otettiin huomioon kaikki muut paitsi materiaalikustannukset, ne laskutetaan erikseen tai ostetaan suoraan tavarantoimittajilta.

Sopimus oli kumppanuuden periaatteiden mukaisesti laaja ja kokonaisvaltainen. Tarkoituksena oli, että kiinteistöhoitaja teki kaikki tarvittavat työt mitä työpäivän aikana tuli tehtäväksi, ilman että niistä töistä tehtiin yhtään erillislaskua. Sähköinen huoltokirja oli kokoaikaisesti käytössä, missä kiinteistönhoidollisesti oli ylläpidon tehtävät määritelty kiinteistöpalveluiden yleisten laatuvaatimusten mukaisesti sekä käyttäjien palvelupyynnöt kirjautuivat myös samaan ohjelmaan.

Kiinteistöjen kunnossapitokorjausten osalle perustettiin monitoimiryhmä, joka koostui kahdesta rakennustyöntekijästä, LVI-asentajasta, sähköasentajasta sekä puolikkaasta työnjohdosta. Näiden 4,5 henkilön osalle määriteltiin vuosihinta yhdessä. Vuosihinta jaettiin kohteittain, eli missä vain Äänekosken kaupungin kohteessa oli jotain kunnossapidon korjaustöitä, ne tehtiin sopimukseen sisältyvänä työnä. Kunnossapidon korjaustöistä eriytettiin investointityöt, mitkä ovat erillisiä hankintoja ja niille oli määritelty omat investoinnin määrärahat.

Kiinteistönhoidon sopimus kokonaisuus muodostui seuraavista palveluista.

- kiinteistönhoito yleisten laatuvaatimusten mukaisesti
- tekninen huollon materiaali eli ilmanvaihtosuodattimet
- monitoimiryhmän kunnossapidon osuus
- ulkoaluetöiden osalta tarvittava kalusto mm. lumien poisvientiin tai rännien puhdistukseen,
- käyttäjäpalveluiden osuus.

Seuraavassa kuviossa 14 havainnollistetaan mitä palveluita kiinteistönhoidon sopimuksen sisältöön kuului.



Kuvio 13. Kiinteistönhoidon sopimuksen sisällön muodostuminen

Sopimuksen taloudelliset muutokset

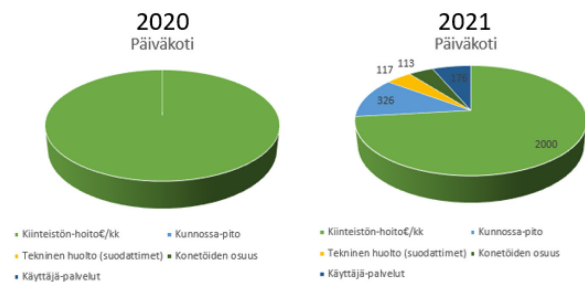
Kiinteistönhoidon sopimuksen palvelusisältöä laajennettiin, niin että aiemman kiinteistöhoitosopimuksen lisäksi Äänekosken Kiinteistöhoito Oy laskutti kohteiden käyttäjä-/vahtimestaripalvelut erillislaskutuksena. Kunnossapidolliset korjaustyöt myös olivat erillislaskutettavaa. Tämä aiheutti varsinkin kiinteistön käyttäjissä sen, ettei he tienneet kuuluuko toimenpide sopimukseen vai onko se erillislaskutettavaa. Vaikka sopimus avattiin ja jaettiin käyttäjille, oli sopimus kiinteistönhoidon teknistä ylläpitoa, joka ei avautunut käyttäjille.

Taloudellisesti sopimus oli hinnaltaan hieman suurempi kuin vuonna 2020, mutta tehtäväsällöllisesti paljon laajempi. Tarkoituksena oli, että Äänekosken kaupungin sidosyksikkö tekee työt omakustannehinnalla, eikä tavoitteena ollut tuottaa voittoa omistajalleen. Sopimus saatiin huomattavasti laajemmaksi, mutta valtuuston asettamien säästötavoitteiden mukaiseksi.

Strategiselle kumppanuudelle asetettiin valtuuston toimesta säästötavoitteet, jotka olivat ensimmäisen vuoden aikana 400 000 € säästöä verrattuna edelliseen vuoteen ja tämän jälkeen 100 000 € seuraaville vuosille. Säästötavoitteiden tarkoituksena oli tuottaa säästöjä omistajalleen. Kiinteistönhoidon säästötavoite ensimmäiselle vuodelle oli 200 000 € kiinteistönhoidon kokonaisostoista ei sopimushinnasta. Laskujen määrän väheneminen oli toinen konkreettinen tavoite kumppanuudelle. Sopimuksen taloudellisten muutosten ensimmäinen konkreettinen tarkastelu hetki oli vuoden 2022 alussa. Vuoden 2021 talouden toteutumaa verrattiin vuoden 2020 talouden toteutumaan. Seuraavassa kuviossa on havainnoitu tarkemmin, miten kumppanuussopimuksen kiinteistönhoidon kustannukset muodostuvat vuonna 2020 ja vuonna 2021.

Kiinteistönhoidon sopimushinnoittelu 2020

KOHDE	m ²	kiinteistönhoito €/kk	€/m ²
Päiväkoti	1761	2290	1,30
Koulu	5880	3528	0,60



Kiinteistönhoidon sopimushinnoittelu 2021 (Kumppanuussopimus)

KOHDE	m ²	Kiinteistönhoito €/kk	Kunnossa-pito	Tekninen huolto (suodattimet)	Konetöiden osuus	Käyttäjä-palvelut	Yhteensä €	€/m ²
Päiväkoti	1761	2000	326	117	113	176	2732	1,55
Koulu	5880	2563	326	540	377	280	4086	0,70

Kuvio 14. Kiinteistönhoidon sopimuksen muutokset

Vuoden 2020 sopimuksessa kiinteistönhoidon kustannukset muodostuivat kiinteistönhoidon osuudesta mikä oli päiväkotirakennusten osalta 1,30 €/m² ja koulukiinteistöjen osalta 0,60 €/m². Vuoden 2021 sopimuksessa kiinteistönhoidon osuutta tarkasteltiin niin, että sen osuus oli päiväkotikiinteistöjen osalta 1,20 €/m² ja koulukiinteistöjen osalta 0,5 €/m². Kuitenkin sopimukseen lisättiin kunnossapidon osuus, teknisen huollon suodattimien osuus, konetöiden osuus sekä käyttäjäpalveluiden osuus. Uuden sopimuksen myötä päiväkotikiinteistöjen kustannukset olivat 1,55 €/m² ja koulukiinteistöjen osalta 0,7 €/m².

7.2.3 Toimintamallin muutoksen jalkauttaminen

Toimintamalli otettiin käyttöön vuoden alusta 2021. Sopimuksen toteuttamista ja muutoksia seurattiin ja sopimuksen sisältö jalkautettiin sopimusten osapuolille. Aikajaksolla 1–3/2021 Strategisen kumppanuuden sopimussisältö käytiin lävitse useassa osassa eri henkilöstön kanssa. Ensin sopimus ja sen muutokset käytiin lävitse niin Äänekosken kaupungin kuin Äänekosken Kiinteistöhoito Oy:n työntekijöiden kesken. Sopimuksen kehittämisestä ja seurannasta vastaavat kävivät työntekijöiden kanssa lävitse, mikä muuttui sopimuksessa ja miten toimintatapoja pitäisi muuttaa. Kiinteistöhoito alisopimus avattiin tarkemmin jokaisen kiinteistöhoitajan ja Äänekosken kaupungin kaupunkirakennepalveluiden henkilöstön kanssa. Tämän lisäksi kiinteistöhoito alisopimuksen toteuttamisen vastuuhenkilöt, eli työpari, joka muodostui Kaupungin organisaation osalta teknisestä isännöitsijästä ja Äänekosken Kiinteistöhoito Oy:n puolelta kiinteistöhoito esihenkilöstä, ohjeistettiin kertomaan sopimuksen sisällöstä ja ohjaamaan toimintaa sopimuksen mukaisesti.

Kun sopimuksen sisältö oli avattu palvelun toteuttajille, seuraavana vuorossa olivat sisäiset käyttäjät. Kehittämisen työpari esitteli kumppanuussopimuksen ja siihen liittyvät muutokset Äänekosken kaupungin esihenkilöfoorumissa yleisesti ja syventäen sitä mm. koulujen rehtoreiden kokouksessa ja päiväkodin johtajien kokouksessa. Kokouksessa esiteltiin myös muuttunut sopimus ja jaettiin esitys jälkikäteen sisäisille asiakkaille. Tarkoituksena oli saattaa muuttunut palvelusopimus tietoon sisäisille asiakkaille eli tilojen käyttäjille. Sopimuksen toteutuksesta vastaavat taas ohjeistettiin kertomaan sopimuksen sisällöstä kohdekierrosten yhteydessä. Tällä oli tarkoitus saada sopimuksesta kerrottua tietoa mahdollisimman monelle sisäiselle käyttäjälle.

7.3 Toiminnan kehittäminen (toinen vaihe vuosi 2022)

Toiminnan kehittäminen alkoi heti kun sopimus oli saatu otettua käyttöön ja sopimuksen sisältö jalkautettua. Sopimuksen toteuttamista seurattiin talouden osalta ja laskujen osalta tarkasti kvartaaleittain ja johtoryhmälle raportointiin talouden toteutumista säännöllisesti. Tämän lisäksi seurattiin sopimuksen käyttöönottoa työntekijöiden osalta, miten toimintamallit oli otettu käyttöön. Yhteistyöryhmä kokoontui kahden kuukauden välein seuraamaan toteutumista. Aina ennen kokoontumista yhteistyöryhmän jäsenille tehtiin prosessi kysely, jonka kysymykset vaihtuivat tavoit-

teiden mukaisesti. Näiden kyselyiden tarkoituksena oli hakea palautetta muutoksesta kiinteistöhoitajilta, yhteistyöryhmältä tai muulta taholta, riippuen mistä tietoa halusimme kerätä. Nämä kyselyt toteutettiin nimellä, että kommentteihin päästiin käsiksi konkreettisesti. Tarkoituksena oli seurata toimintamallin vaikutusta ja sopimuksen muutoksen vaikutusta toimintaan ja havaita muutostarpeet ja muuttaa ne ennen seuraavan vuoden alkua. Jokainen vastaaja tiesi vastatessa kyselyyn, että kysymyksiin vastattiin omalla nimellä. Kuitenkin tulosten esittelyssä vastaukset, käsiteltiin anonymisti, eikä vastausta ja vastaajaa voitu yhdistää.

Toiminnan toisessa vaiheessa analysoitiin ensimmäisen vuoden 2021 havaittuja muutostarpeita sekä talouden toteutumista. Taloudellisen vertailun ja vuoden aikana havaittujen kehittämisen tarpeiden osalta tehtiin muutokset sopimukseen, sekä laadittiin kehittämisen jatkotoimenpiteet vuodelle 2022. Sopimukseen tehdyt toiminnalliset muutokset oli otettu käyttöön jo sitä mukaan, kuin niitä oli havaittu ensimmäisen toimintavuoden aikana. Kuitenkin nämä muutokset tarkennettiin joulukuussa 2021 mukaan sopimukseen ja yhdistettiin sopimukseen niin, että aiemmat muutokset mitkä oli laskutettu mm. erillislaskutuksella.

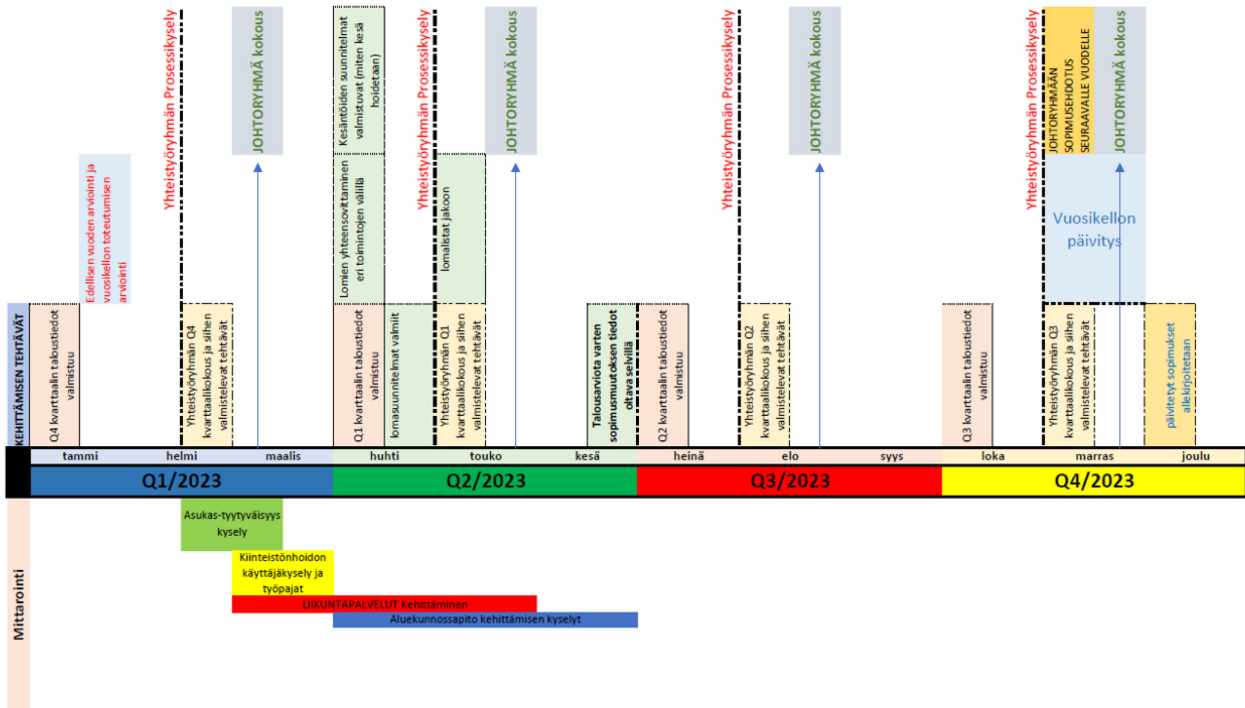
Vuoden 2022 alusta arviointiin ensimmäisen kerran kumppanuuden toteutumista niin taloudellisesti kuin toiminnallisesti. Vuoden 2022 teemana oli toiminnan kehittäminen ja paremmat palvelut. Joten toiminnan kehittämisessä otettiin mukaan vuosikello ohjaamaan systemaattisemmin kumppanuuden toimintaa ja takaamaan näin ollen paremmat palvelut. Tämän lisäksi kehitettiin käyttäjien ja toimijoiden palautejärjestelmää. Palautejärjestelmän tavoitteena oli, että saadaan toimijat osallistumaan kumppanuuden kehittämiseen entistä paremmin.

Kumppanuuden vuosikello

Kumppanuuden toiminnan ohjaamisen avuksi laadittiin vuoden 2022 syksyllä kumppanuuden vuosikello, mihin on määritelty kumppanuuden toistuvat toiminnot ja sellaiset toiminnot, mitkä vaikuttavat oleellisesti kumppanuuden toimintaan ja kehittämiseen. Kumppanuudessa johtoryhmä sekä yhteistyöryhmä kokoontuvat kvartaaleittain. Nämä tapaamiset on synkronoitu vuosikellossa niin, että yhteistyöryhmälle tehdään prosessikysely n. 2 viikkoa ennen kumppanuuden yhteistyöryhmän kokoontumista. Yhteistyöryhmän kokouksen yhteenveto viedään johtoryhmän käsiteltä-

väksi, joka on aina yhteistyöryhmän kokouksen jälkeen. Kaupungin talousarvion laadinta aloitetaan kesäkuussa, joten siihen mennessä pitää jokaisen alisopimustoimijan arvioida ja ennakoida taloudelliset sopimusmuutokset seuraavalle vuodelle. mm. muuttuvat kohteet ja remontit ym.

Vuosikello Strateginen kumppanuus



Kuvio 15. Koko strateginen kumppanuuden vuosikello

Vuosikellosta on tehty myös jokaisen alisopimuksen mukaiset vuosikellot ja kiinteistönhoidon vuosikelloon on sisällytetty kausittain tehtävät työt, jotka on myös synkronoitu sähköisen huoltokirjan huoltokalenteriin. Kiinteistönhoidon vuosikello seuraa kumppanuuden runko vuosikelloa ja siihen on sisällytetty hoitoon ja huoltoon liittyvien tehtävien lisäksi sulkuaikojen mukaiset tehtävät sekä kumppanuuden toiminnan mukaiset tehtävät. Nämä vuosikellot ovat tämän työn liitteenä.

7.4.1 Kustannustehokkuuden arvioinnin menetelmät

Kustannustehokkuutta ja talouden toteutumista arvioitiin toiminnan toteutumisen kautta ja verrattiin niihin säästötavoitteisiin, mihin runkosopimuksessa oli sitouduttu. Tämän lisäksi arvioitiin kustannustehokkuutta talouden tunnuslukuihin ja siihen kuinka paljon laskumäärät ovat vähentyneet ja millaisia kustannus- sekä resurssivaikutuksia sillä on ollut kaupungin kuin Äänekosken Kiinteistöhoito oy:n puolella. Kustannustehokkuuden osalta tässä vaiheessa arvioitiin talouden toteutumaa verrattuna vuoden 2022 tilannetta vuoden 2021 tilanteeseen. Tämän lisäksi arvioitiin myös kumppanuussopimuksen hintaa siihen varattuihin määrärahoihin. Tarkemmin sanottuna verrattiin sitä, pysyikö Äänekosken Kiinteistöhoito Oy:n tuottamat kumppanuussopimuksen palvelut talousarviossa.

7.4.2 Kiinteistönhoidon arviointi- ja kehittämisen kysely kiinteistöjen käyttäjille

Äänekosken kaupungin kaupunkirakennepalvelut sekä Äänekosken Kiinteistöhoito Oy keräsivät käyttäjäpalautetta kiinteistönhoidon palveluiden toimivuudesta toimitilojen käyttäjiltä, sähköisen kyselyn avulla kyselytutkimuksena. Tarkoituksena oli saada vastauksia siitä, näkyykö Äänekosken kaupungin ja Äänekosken Kiinteistöhoito Oy:n väliseen kumppanuussopimukseen tehdyt muutokset käyttäjäkokemuksessa ja kiinteistönhoidon palveluissa. Kysely toteutettiin maaliskuussa 21.3 -30.3.2023. Palautekyselyssä haettiin vastausta siihen, ovatko käyttäjät tyytyväisiä kiinteistönhoidon palveluihin, millainen on kiinteistönhoidon laatu, vaikuttaako toimintamallin muutos asiakaskokemukseen kiinteistönhoidossa, sekä onko käyttäjillä tietoa, mikä on strateginen kumppanuustoimintamalli. Tämän lisäksi halusimme tietää miten kiinteistöjen käyttäjät kokevat asioinnin ja asioiden tiedottamisen kiinteistönhoidon osalta sekä haluttiin saada tilojen käyttäjät osallistumaan kumppanuuden toimintamallin kehittämiseen kiinteistönhoidon osalta, pyytämällä kiinteistönhoidon kehittämiseen muutosideoita. Alla olevassa kuviossa 17 on kiinteistöjen käyttäjien kyselyn saatelehti.



Kuvio 17. Kiinteistöjen käyttäjien kyselyn saate

Kyselyn vastaukset analysoitiin määrällisesti ja laadullisesti. Kyselyllä haettiin tasoa, miten tyytyväisiä tämänhetkiseen tilanteeseen ollaan. Tämän lisäksi halusimme saada tietoa mihin suuntaan kumppanuuden toimintamallia ja toimintatapoja tulisi kehittää laadullisesti. Laadullisessa arvioinnissa arvioitiin niin tekninen kuin palvelun toiminnallinen laatu.

7.4.3 Kiinteistönhoidon kumppanuuden arviointi ja kehittäminen toimijat

Tilojen käyttäjien kyselyn lisäksi pyydettiin kumppanuuden yhteistyöryhmältä sekä kiinteistönhoidon toteuttavilta työntekijöiltä niin Äänekosken kaupungin kuin Äänekosken Kiinteistönhoito Oy:n osalta toteuttamisen ja kehittämisen ideoita. Kehittämiseen haettiin näkökulmia kumppanuuden toimintatavoista, paremmista palveluista ja kustannustehokkuudesta. Työpajat järjestettiin maaliskuun 2023 aikana ja niihin vastasi kaikki toiminnassa mukana olevat, yhteistyöryhmän jäsenet sekä kiinteistönhoidon alisopimuksen toiminnassa mukana olevat työntekijät niin Äänekosken kaupungin kuin Äänekosken Kiinteistönhoito Oy:n puolelta. Nämä tulokset kerättiin yhteen ja analy-

soitiin sekä verrattiin tuloksia käyttäjiltä saatuihin vastauksiin. Analysointi tapahtui laadullisen arvioinnin kautta, niin että vastaukset jaettiin toimintatapoihin, parempien palveluiden (laatu) ja kustannustehokkuuden osioihin.

8 Työn tulokset

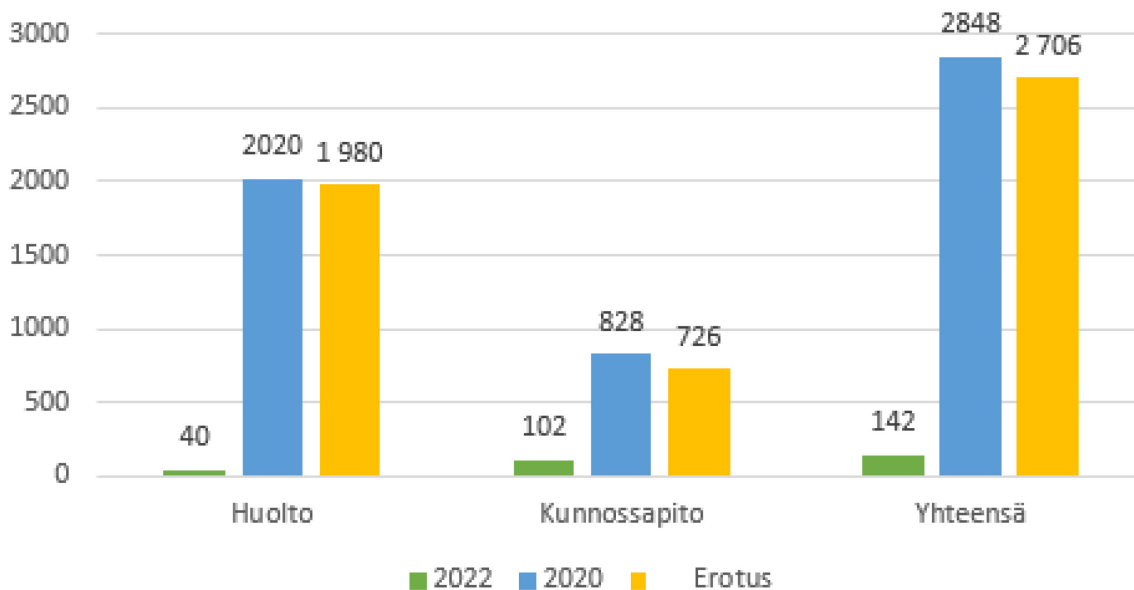
Tässä kappaleessa arvioidaan opinnäytetyön tutkimuksen tuloksia eri osa-aluekohtaisesti. Osa-alueet ovat jaoteltu strategisen kumppanuuden kehittämisen tavoitteiden mukaisesti. Nämä vaiheet ovat kustannustehokkuus eli taloudellinen toteutuminen sekä parempien palveluiden toteutuminen.

8.1 Taloudellinen toteutuminen 2021–2022

Toimintamallin toteutumista arvioitiin palveluiden ja kustannustehokkuuden näkökulmasta. Ensimmäisen toimintavuoden aikana keskityttiin kustannustehokkuuteen ja sitouduttiin säästötavoitteisiin, jotka oli valtuusto määritellyt. Tässä opinnäytetyössä strategisen kumppanuuden kustannustehokkuutta arvioidaan 2021–2022 vuosien osalta ja verrataan tuloksia vuoden 2020 tilanteeseen.

Kiinteistönhoidon alisopimuksen osalta talouden säästötavoitteet ovat toteutuneet seuraavalla tavalla. Laskutus on vähentynyt huomattavasti vuoteen 2020 tilanteeseen verrattuna. Laskujen osalta koko kumppanuuden laskujen määrät ovat vähentyneet yhteensä 4185 kappaletta, joista ensimmäisen vuoden aikana 4066 kappaletta. Kiinteistönhoidon (ylläpito + kunnossapito) osalta laskujen määrä on vähentynyt 2706 kappaletta vertailujaksolla 2021–2022. (Malinen 2022.) Seuraavassa kaaviossa on havainnoitu kiinteistönhoidon alisopimuksen laskutuksen vähentymistä. Tähän taulukkoon on otettu huomioon kiinteistönhoidon sekä kunnossapidon osuus.

Laskumäärät kiinteistönhoito ja -kunnossapito



Kuvio 18. Kiinteistönhoidon alisopimuksen laskumäärien muutos

Kiinteistönhoidon alisopimuksen laajan sopimussisällön myötä laskujen määrät ovat vähentyneet huomattavasti niin tilaaja kuin tuottaja puolella. Tämä on vapauttanut työaikaan huomattavasti muihin tärkeisiin tehtäviin. Äänekosken Kiinteistönhoito Oy:n puolella kiinteistöhoitajan ei tarvitse kirjata laskutunteja enää erikseen eikä laskua ei tarvitse tehdä eikä laskuttaa. Tilaajan puolella laskua ei tarvitse tiliöidä, asiatarvistaa eikä hyväksyä. Yksi lasku kiertää keskimäärin viidellä ihmisellä ja jokainen käyttää laskun käsittelyyn keskimäärin noin 3 minuuttia. Yhden laskun käsittely molemmissa organisaatioissa vie keskimäärin aikaa yhteensä noin 15 minuuttia. Laskun käsittelyn hinnoittelu on laskennallisesti noin 10 €/per lasku, kun laskun suoritteet kirjataan niiden pohjalta, laaditaan lasku ja lähetetään lasku verkkolaskuna kaupungille. Kun lasku käsitellään tilaajan puolella, käsittely voidaan hinnoitella samoin. Eli yhden laskun käsittely maksaa yhteensä n. 20 €/per lasku. (Malinen, 2023.) Pelkästään kiinteistönhoidon alisopimuksen osalta laskujen määrän väheneminen on säästänyt laskennallisesti 54 120 € näiden kahden vuoden aikana. Laskennassa on käytetty Äänekosken Kiinteistönhoito Oy:n kirjanpitäjältä saatuja arvoja, eli yksi lasku maksaa n. 20 € kun se käsitellään molemmissa organisaatioissa.

Mikäli lasketaan, kumulatiivinen säästö laskujen osalle, koko kumppanuuden (2021–2025) ajalle, laskennallisesti kiinteistönhoidon alisopimuksen osalta kumppanuuden toimintamalli on vähentänyt 10 286 laskua. Tässä laskentatavassa oletetaan, ettei sopimukseen olisi tehty muutosta vuoden 2020 lopussa vaan laskutustaso olisi pysynyt samana koko kumppanuuden ajan. Laskennallisesti siis 10 286 laskun käsitteleminen koko kumppanuuden aikana tulisi säästämään rahallisesti 205 720 €. Laskutusmäärän muutos on näkynyt työmäärän vähenemisenä molemmissa organisaatioissa, niin että työresurssia on pystytty ohjaamaan muiden tehtävien hoitoon.

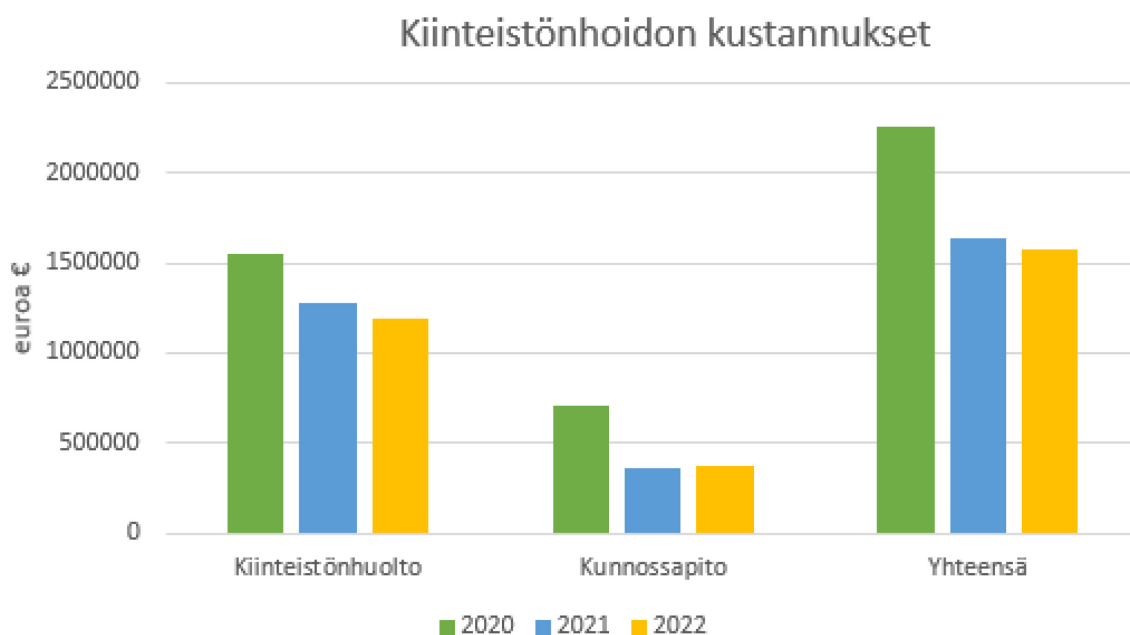
Laskujen määrän lisäksi kiinteistönhoidon alisopimuksen osalta saavutettiin kustannussäästö, joka oli asetettu ensimmäiselle vuodelle kiinteistönhoidon osalta 200 000 €. Ensimmäisen vuoden aikana pelkästään kiinteistönhoidon osalta kustannussäästöä syntyi 275 914 €. Tämän lisäksi kunnossapidon osalta säästöä syntyi 340 616 €. Kunnossapidon osalta kustannussäästöt eivät ole verrannolliset edellisiin vuosiin, koska se minkä verran kunnossapitoa tehdään vaikuttaa siihen. Vuoden 2020 aikana on tehty enemmän isompia korjauksia kuin vuonna 2021, mikä vaikuttaa heti kunnossapidon osuuteen. Vuoden 2021–2022 toteutumien vertailun osalta kustannussäästöä on syntynyt vielä lisää, kun toimintaa on tehostettu edelleen. Kustannussäästö verrattuna vuoteen 2021 on kiinteistönhoidon osalta 82 019 € ja kunnossapidon osalta kustannukset hieman nousivat 9 811 €. Kokonaisuudessa vuoden 2022 kustannussäästöt olivat 72 208 €. Kustannussäästö kumppanuudelle verrattuna vuoteen 2020 on kiinteistönhoidon osalta 357 933 € ja kunnossapidon osalta 330 805 €, kustannussäästö yhteensä oli 688 738 €. Tässä kokonaissäästöissä on huomiotava kunnossapidon osuus, eli se minkä verran kunnossapidon korjauksia tehdään. Korjausten määrän väheneminen ei ole kustannussäästöä, joten se tulee huomioida lukuja arvioitaessa. Alla olevassa taulukossa on tarkemmin esitetty kiinteistönhoidon kustannukset vuositasossa. Kustannussäästö kiinteistönhoidon osalta on 23 % ja kokonaissäästö kun kunnossapito on otettu mukaan, on vuoden 2020 toteutuneisiin kustannuksiin verrattuna on 30 % vähemmän. (Malinen 2022; Malinen 2023; Talouden toteutuma 2021; Talouden toteutuma 2022.)

Kiinteistöhoidon alisopimus: talouden toteutumat 2020-2022

.	2020	2021	2022	Kustannus-säästö	%
Kiinteistönhuolto	1 552 741,00 €	1 276 827,00 €	1 194 808,00 €	-357 933,00 €	-23 %
Kunnossapito	705 498,00 €	364 882,00 €	374 693,00 €	-330 805,00 €	-47 %
Yhteensä	2 258 239,00 €	1 641 709,00 €	1 569 501,00 €	-688 738,00 €	-30 %

Taulukko 1. Kiinteistöhoidon alisopimuksen talouden toteutumat 2020–2022

Alla olevassa kuviossa on esitetty kaaviomuotoisesti kustannukset kiinteistöhoidon alisopimuksen osalta.



Kuvio 19. Kiinteistöhoidon kustannuksen muutokset aikavälillä 2020–2022

Taloudellisen tarkastelun osalta voidaankin todeta, että ensimmäisen kahden toteutuneen vuoden osalta toiminta on muuttunut huomattavasti kustannustehokkaammaksi kuin mitä se oli vuonna 2020.

8.2 Kyselytutkimuksien tulokset ja niiden vertailu

Parempien palveluiden osalta toimintamallin käyttöönotto vaiheessa on panostettu siihen, että toimintamalli jalkautetaan niin työntekijöille kuin tilojen käyttäjille. Tässä kappaleessa käydään ensin lävitse työn toteuttajille suunnattu kysely, missä kiinteistöhoitajille sekä Äänekosken kaupungin kaupunkirakenteen työntekijöille järjestettiin kysely, mikä pidettiin kuukausipalaverin yhteydessä. Tämän jälkeen käydään lävitse kiinteistöjen käyttäjille suunnatun kyselyn vastaukset. Lopuksi verrataan näiden molempien kyselyiden tuloksia toisiinsa.

Työntoteuttajien kyselytutkimus

Kyselyssä kerättiin laadullista tietoa kumppanuuden toteutuksen osalta, siitä mitä hyvää kumppanuudessa on toimintatapojen, parempien palveluiden sekä kustannustehokkuuden näkökulmasta. Tämän lisäksi haettiin ehdotuksia toimintamallin kehittämiseksi. Näihin työpajoihin osallistui maaliskuun 2023 aikana kaikki kiinteistöhoitajat sekä kaupungin kaupunkirakennepalveluiden kiinteistönhoidon toteutukseen liittyvät työntekijä. Näiden työpajojen pohjalta saimme vastauksia yhteensä 21 kappaletta. Otanta voidaan pitää luotettava ja otanta kattaa suurimman osan kiinteistöhoitajista.

Työn toteuttajien työpajoihin osallistui lähes kaikki kiinteistöhoitajat, joten otanta laadullisen tutkimuksen osalta oli hyvä. Kuitenkin osallistumisaktiivisuus ja kyselyyn vastaamiseen oli huonoa. Kyselyssä jätettiin kohtia paljon tyhjäksi eli niiden osalta emme saaneet tietoa, niin paljon mitä olimme toivoneet. Kyselyn vastaukset kerättiin taulukkoon niin, että taulukko oli jaoteltu kyselyn teemojen mukaisesti. Teemat olivat toimintatavat, paremmat palvelut sekä kustannustehokkuus. Kun kaikki vastaukset oli täydennetty taulukkoon, alkoi tulosten analysointi. Vastauksista tehtiin koonnit, jossa samansisältöiset vastaukset yhdistettiin. Alla olevassa taulukossa on jaoteltu vastaukset teemoittain sekä yhdistetty samansisältöiset vastaukset.

Kiinteistöhoito		
Mitä hyvää kumppanuudessa		
Toimintatavat:	Paremmat palvelut:	Kustannustehokkuus
Yhteistyön toimivuus ja kommunikointi (7)	Kokonaisvaltaisempaa palvelua kuin ennen (4)	Laskutus selkeytynyt ja vähentynyt (6)
Selkeä kokonaisuus (5)	Tiedonkulku organisaatioiden välillä (3)	
Sähköinen huoltokirja toimiva järjestelmä (2)	Laadun arviointi ja tarkkailu (2)	
yhteyttä otetaan molemmin puolin pienellä kynnyksellä (6)		
Yhteys henkilöiden ammattitaito (1)		

Taulukko 2. Toiminnan toteuttajien kyselyn analysoidut vastaukset

Kumppanuuden osalta useammassa vastauksessa toistui samat teemat. Kumppanuuden toimintatavoissa koettiin hyvänä sopimuksen yhteistyön toimivuus ja kommunikointi kumppanuudessa. Myös kumppanuudessa koettiin hyvänä, että yhteyttä voidaan ottaa osapuoliin pienellä kynnyksellä. Tämän lisäksi kyselyssä nousi esille, että kumppanuussopimus oli selkeä. Parempien palveluiden osalta koettiin, että palvelu on kokonaisvaltaisempaa kuin ennen. Tiedonkulku organisaatioiden välillä koettiin myös hyvänä. Kyselyssä nousi esille myös se, että laadun arviointia ja tarkkailua suoritetaan paremmin kuin aikaisemmin. Kustannustehokkuuden osalta kaikki siihen vastanneet kokevat, että laskutuksen selkeytyminen ja laskujen väheneminen koetaan hyvänä.

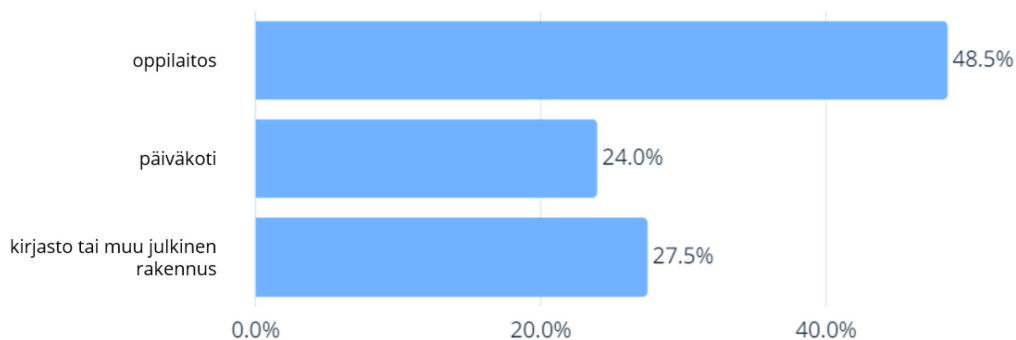
Vaikka toiminnan toteuttajien kyselyn vastausaktiivisuus oli vähäistä, vastaajat olivat kuitenkin kokeneet muutokset samansuuntaisina. Vastauksissa tulee ottaa huomioon, että kyselyyn on saatu vastauksia niukasti. Kyselyn vastauksista käy myös ilmi, ettei asiakasta eli tilojen käyttäjiä ole juurikaan huomioitu vastauksissa, eikä myöskään työn tekniset osa-alueet juurikaan näy kyselyn vastauksissa.

Kyselytutkimus tilojen käyttäjille

Samanaikaisesti toiminnan toteuttajien kyselyn kanssa tehtiin kiinteistöjen käyttäjien kysely. Kiinteistöjen käyttäjille lähetettiin samansisältöinen kyselytutkimus sähköisen kunta zef.fi järjestelmän kautta ja kaikille kaupungin työntekijöille lähti linkki sähköpostiin kyselystä. Kysely lähetettiin yhteensä 340 vastaajalle. Vastausajan puitteissa kyselyyn saatiin 174 vastausta. Vastausprosentti oli

näin ollen 51,2 %. Koulujen osuus vastanneista oli 48,5 %. Päiväkoti kiinteistöjen osuus 24 % ja muiden julkisten rakennusten kuten kirjasto, osuus kyselyyn vastanneiden osalta oli 27,5 %. Tästä voidaankin todeta, että koulujen osuus on lähes puolet, mutta siellä on myös vastaajien osalta eniten henkilökuntaa, joten vastauksien osalta tämä oli odotettua. Kyselyn tulokset antavat vastauksen kaikkien niiden toimintojen osalta, mitä on kysytty. Vastausaktiivisuus oli vähän yli 50 %, joten kyselytutkimuksen otantaa voidaan pitää varsin hyvänä sen vuoksi, että vastauksia saatiin 174 kappaletta, tämä antaa hyvän kokonaiskuvan tutkittavasta asiasta. Tämän perusteella tutkimusta voidaan pitää luotettavana. Kyselyn vastausaika oli kaksi viikkoa, ja vastauksien osalta tulee huomioida se, että ajan jaksolle on voinut osua loma tai muu poissaolo, joten kyselytutkimukseen ei ole sen vuoksi vastattu. Vastauksia oli annettu jokaisesta kyselyyn kirjatusta käyttökohteista. Joten sen suhteen kyselytutkimusta voidaan myös pitää onnistuneena. Alla olevassa kuviossa 20 näkyy, miten vastaukset ovat jakautuneet kohdekiinteistöittäin.

Missä työskentelet?



Kuvio 20. Kyselyvastaus missä työskentelet?

Kyselyssä haettiin vastauksia niin määrällisiin kuin laadullisiin kysymyksiin. Määrällisellä tutkimuksella haettiin vastauksia, siihen kuinka tyytyväinen olet kiinteistönhoidon palveluun? Tähän kysymykseen vastasi 162 vastaajaa. Kyselyssä oli arvosteluasteikko 1 = heikko ja 5= erinomainen. Kiinteistönhoidon palveluiden tyytyväisyyden arvosanaksi tuli 3.7. Alla olevassa kuviossa 21 näkyy tulos siihen, miten tyytyväisiä kiinteistönhoidon palveluihin oltiin, sekä keskihajonta vastauksille.

Miten tyytyväinen olet kiinteistönhoidon palveluun?
Arvosteluasteikko 1= heikko... 5=erinomainen

Kysymys	Keskiarvo	Keskihajonta
Miten tyytyväinen olet kiinteistönhoidon palveluun? Arvosteluasteikko 1= heikko... 5=erinomainen (Arvosana)	3.7	0.9
Yhteensä: Arvosana: (-) (1-5)	3.7	0.9

Kuvio 21. Kyselyn vastaus kuinka tyytyväinen olet kiinteistönhoidon palveluun

Kiinteistönhoidon palvelun osalta, kun tarkastellaan vastauksia vielä tarkemmin, käy ilmi, että koulujen osalta kiinteistönhoidon palveluun ollaan tyytyväisempiä kuin muissa kiinteistöissä työskentelevien osalta. Kun tarkastellaan vastauksia osakokonaisuuksien välillä koulujen osalta, vastaajat antoivat keskiarvoksi 3,8 kun taas muiden julkisten rakennusten kuten esimerkiksi kirjastojen osalta vastaajien keskiarvo oli 3,6. Päiväkodin henkilöstön vastauksien keskiarvo oli 3,7. Tämän voi selittää se, että kumppanuussopimuksen muutoksen myötä suurin muutos tapahtui käyttäjäpalveluissa, joita on kouluilla määrällisesti eniten eli ne sisällytettiin sopimukseen. Kun verrataan tyytyväisyyttä Äänekosken kaupungin asukastyytyväisyyskyselyyn, missä kysyttiin samansisältöinen kysymys tyytyväisyydestä palveluiden laatuun ja verrataan näitä vastauksia keskenään ovat ne linjassa asukastyytyväisyyskyselyn kanssa. Asukastyytyväisyys kysely järjestettiin kaupunkilaisille helmikuussa 2023. Asukastyytyväisyyskyselyssä kiinteistönhoidon osalta arvosana oli 3.7. (Sulin 2023).

Toinen määrällinen tutkimuskysymys oli, miten koet palvelun laadun kiinteistönhoidon osalta. Tähän vastasi 160 vastaajaa. Palvelun laadun arvosanaksi tuli 3.7. Kun pureudutaan vastauksiin taas kiinteistökohtaisesti, niin koulu- ja päiväkotikiinteistöjen osalta arvosana oli 3.8. Kun taas muiden julkisten rakennusten kuten kirjastojen osalta palvelun laadun koetaan olevan 3.5. Tästä voidaan tehdä sellainen johtopäätös, että koulu- ja päiväkotikiinteistöjen käyttäjät ovat kokonaisuudessaan tyytyväisempiä kiinteistöhoitoon ja sen laatuun kuin muiden rakennusten käyttäjät.

Miten koet palvelun laadun kiinteistöhoidon osalta?
Arvosteluasteikko 1= heikko... 5=erinomainen

Kysymys	Keskiarvo	Keskihajonta
Miten koet palvelun laadun kiinteistöhoidon osalta? Arvosteluasteikko 1= heikko... 5=erinomainen (Arvosana)	3.7	0.9
Yhteensä: Arvosana: (-) (1-5)	3.7	0.9

Kuvio 22. Kyselyvastaus palvelun laadun osalta

Näiden edellä mainittujen kysymysten lisäksi kysyttiin kiinteistöjen käyttäjiltä, että ovatko he huomanneet kumppanuussopimuksen vaikutuksen kiinteistöhoidon palveluissa. Vastaajista 56.1 % ei osannut sanoa huomanneensa muutosta ja 18.9 % oli huomannut muutosta ja 25 % ei ollut huomannut mitään muutosta kumppanuussopimuksen vaikutuksesta.

Oletko huomannut kumppanuussopimuksen vaikutuksen kiinteistöhoidon palveluissa?
(vertaa tilannetta ennen vuotta 2021)

Oletko huomannut kumppanuussopimuksen vaikutuksen kiinteistöhoidon palveluissa? (vertaa tilannetta ennen vuotta 2021)	Vastaukset	%
kyllä	28	18.9%
ei	37	25.0%
en osaa sanoa	83	56.1%

Kuvio 23. Kumppanuussopimuksen vaikutus kiinteistöhoidon palveluissa

Kyselytutkimuksessa selvitettiin myös kiinteistönhoidon käyttäjiltä tietävätkö he mitä on strateginen kumppanuus Äänekosken kaupungin ja Äänekosken Kiinteistöhoito Oy:n välillä. Tämä kysymys valikoitui sen vuoksi kysymyspatteriin, koska se on tärkeä osa sopimuksen jalkauttamista. Kumppanuussopimuksen vastuuhenkilöt kehittämisen osalta ovat käyneet esihenkilöfoorumissa sekä päiväkotien, koulujen ja muiden rakennusten vastaavien henkilöiden kanssa lävitse sopimuksen muutokset, eli mitä kumppanuus on ja mikä sopimuksessa oli muuttunut verrattuna aiempaan. Halusimme nähdä, onko tieto jalkautunut siitä eteenpäin esihenkilöiden toimesta, niin kiinteistöjen käyttäjien kuin kumppanuuden toteutuksesta vastaavien toimesta. Kyselyssä tähän oli vastattu niin, ettei 59.9 % ollut tietoa mitä strateginen kumppanuus on. Vastaajista 26,5 % oli joskus kuullut tästä ja vain 13.6 % vastaajista tiesivät mitä strateginen kumppanuus on. Alla näkyvät, tarkemmin kyselyn vastauksien jakauma.

Tiedätkö mitä on strateginen kumppanuus Äänekosken kaupungin ja Äänekosken kiinteistöhoito Oy:n välillä?

Tiedätkö mitä on strateginen kumppanuus Äänekosken kaupungin ja Äänekosken kiinteistöhoito Oy:n välillä?	Vastaukset	%
tiedän	20	13.6%
olen joskus kuullut	39	26.5%
ei ole tietoa	88	59.9%

Kuvio 24. Vastaus strategisen kumppanuuden tunnettavuudesta

Näiden kahden edellisen kysymyspatterin osalta tutkimuksessa kävi ilmi, että vaikka asioita käydään esihenkilöfoorumissa ja esimerkiksi rehtoreiden tai päiväkodin johtajien kokouksissa lävitse, ei tieto kuitenkaan jalkaudu tarpeeksi tilojen käyttäjille. Tämän lisäksi toiminnan toteuttajien kaikkien osapuolten tulisi tuoda tietoa kumppanuudesta tilojen käyttäjille. Kuitenkaan vastaukset osoittivat sen, ettei tieto ollut kulkeutunut kiinteistöjen käyttäjille. Näiden vastauksien perusteella

kumppanuuden toimintamallista tiedottaminen on yksi selkeä kehittämisen kohde jatkoa ajatellen.

Laadullisten kysymysten vastaukset ja niiden analysointi

Määrällisten kysymysten lisäksi kysyttiin kiinteistöjen käyttäjiltä seuraavanlaisia laadullisia kysymyksiä

- Mikä lisäisi tyytyväisyyttä kiinteistönhoidon palveluissa?
- Millaisia vaikutuksia olet havainnut kumppanuussopimuksen muutoksen myötä?
- Miten kehittäisit kiinteistönhoidon palveluita?
- Kuinka helppona koet asioinnin kiinteistönhoidon henkilöstön ja/tai kaupunkirakennepalveluiden kanssa?
- Miten koet tiedottamisen kiinteistöön liittyvien asioiden suhteen?
- Millainen on kiinteistönhoidon taso kiinteistössä missä työskentelet tällä hetkellä?

Näiden kysymysten vastaukset analysoitiin jokainen erikseen, niin että vastaukset kerättiin taulukoon ja jaoteltiin ne ensiksi aihe alueittain. Tämän jälkeen tehtiin tarkentavaa analysointia ja niputettiin samansisältöiset vastaukset omiksi teemoiksi. Seuraavaksi käydään lävitse vastaukset kysymys kerrallaan, kuitenkin niin että kysymyksistä mikä lisäisi tyytyväisyyttä sekä kiinteistönhoidon kehittämisen vastaukset niputettiin yhdesti toiminnan kehittämisen osa-alueeksi ja niiden vastaukset käsitellään kehittämisen kappaleessa jäljempänä. Tämä sen vuoksi, koska vastaukset näissä molemmissa osa-alueissa olivat niin samanlaisia, sekä niissä oli päällekkäisyyksiä. Selvyuden vuoksi nämä niputettiin yhdeksi kokonaisuudeksi.

Millaisia vaikutuksia olet havainnut kumppanuussopimuksen muutoksen myötä? Tämän kysymyksen vastaukset analysoitiin niin, että ne jaettiin teknisiin muutoksiin ja palvelun toiminnalliseen laatuun liittyviin muutoksiin. Muutoksia teknisiin asioihin oli havaittu eniten siinä, että palvelupyynnöt pitää tehdä sähköisellä palvelupyynnöllä ja tähän kannustetaan kaikkia. Se, että palvelupyynnöt tulee tehdä sähköisesti eikä enää soittamalla suoraan huoltomiehelle, koettiin jopa hidastavan palvelua. Vastauksista kävi ilmi myös se, että muutosta aiempaan sopimukseen on tapahtunut. Laajempi sopimus oli näkynyt siinä, ettei jokaista erillisiä osasuoritusta laskuteta, vaan hoidetaan työt sopimukseen kuuluvana. Palvelun laadun osalta vastaajista 11 kappaletta oli sitä mieltä, että kumppanuussopimus ei ole vaikuttanut joko mitenkään tai ei osannut arvioida aiempaan. Osa oli sitä mieltä, että muutokset on vaikuttaneet heikentävästi koettuun palveluun.

Asioiden helppoudesta kysyttäessä asiointi kiinteistönhoidon tai kaupunkirakennepalveluiden kanssa koetaan pääasiassa helppona, mutta aina ei tiedetä keneen tulisi olla yhteydessä. Helppona asioiden koki 90 % vastaajista. Loput 10 % koki, ettei tiedä miten tulisi ottaa yhteyttä eikä saa kiinni, kun yritetään tavoittaa. Tähän on pyritty jo aiemmin löytämään ratkaisu siten, että asiointi hoidetaan sähköisesti. Sähköinen huoltopyyntö on pyrkinyt ohjaamaan sisäisiä asiakkaita siihen, että oli asia mikä tahansa intrassa oleva sähköinen huoltopyyntö kautta saa asian kulkemaan siitä vastaavalle taholle. Tutkimuksen tulokset osoittavat, ettei muutos ole vielä juurtunut sellaiseksi toimintatavaksi, että se olisi kaikille selkeä käytäntö.

Tiedottamisen osalta suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että tiedottamista olisi syytä lisätä ja siinä on puutteita. Vastaajista 35 % oli sitä mieltä, että tietoa saa riittävästi ja asioista tiedotetaan oikea-aikaisesti. Tiedottaminen on varmasti yksi kumppanuuden kehittämisen osa-alue seuraavalle toimintavuodelle. Tiedottamisen osalta ei varmasti koskaan ole valmista, mutta toimintatapojen muutoksella ja jatkuvalla tiedottamisella varmasti saa asioita parannettua. Tiedottaminen on hoidettu kumppanuuden ensimmäisten vuosien aikana siten, että kiinteistönhoidon henkilöstö tai kaupunkirakennepalvelut tiedottavat pääasiassa kouluissa esimerkiksi rehtoreita ja he välittävät tiedon eteenpäin. Jonkinlaisen tiedottamisen kanavan tai toimintatapojen ohjeistuksen avulla voisi saada tiedottamista kehitettyä edelleen.

Kiinteistönhoidon tason osalta kysyttiin tilojen käyttäjiltä, millaisena kokee kiinteistönhoidon tason siinä kiinteistössä missä työskentelee? Tähän kysymykseen vastasi 99 vastaajaa, joista 59 % vastaajaa koki, että taso on hyvä. 33 % vastaajista koki, että kiinteistönhoidon taso on kohtalainen ja vastaajista 8 % piti kiinteistönhoidon tasoa huonona ja sitä pitäisi ehdottomasti parantaa. Yhteenvetona voidaan todeta, että vastaukset peilaavat hyvin sitä arvosanaa, mikä oli palvelun laadun sekä tyytyväisyyden osalta annettu. Eli hyvä, mutta vielä pitäisi vähän parantaa, että arvosana olisi kiitettävä.

8.3 Toiminnan kehittämissuositukset vuosille 2023–2025

Sekä toiminnan toteuttajien kyselyssä että kiinteistöjen käyttäjien kyselyssä haettiin vastausta kysymykseen, miten kehittäisit kiinteistönhoidon kumppanuutta. Nämä vastaukset on koottu erikseen molemmista kyselyistä ja analysoitu ensin erikseen ja lopuksi kehityssuositukset vertaillaan ja yhdistetään.

Toiminnan toteuttajien kehittämisehdotukset

Kyselyssä kiinteistönhoidon toteuttajille, kehittämisen ideoita tuli melko vähän ja useat olivat jättäneet vastauksissa nämä tyhjäksi. Kuitenkin kehittämisen osalta esille nousi kehittämisen teemoja niin tekniseen laatuun kuin palveluiden toiminnalliseen laatuun. Kaikki kyselyyn kirjatut kehittämisen ehdotukset kirjattiin taulukkoon ja koottiin teemoittain yhteen niin että vastaukset jaettiin tekniseen ja palvelun toiminnalliseen laatuun. Teknisen laadun kehittämisehdotukset liittyvät kaikki sähköisen huoltokirjan kehittämiseen. Järjestelmää halutaan kehittää paremmaksi ja työtehtävien kiireellisyysjärjestyksen toteutusta sähköisessä huoltokirjassa halutaan kehittää. Ehdotukseksi toimintamallin kehittämisen haettiin myös siinä, että sähköiset palvelupyynnöt käsitellään nopeammin kuin tähän asti, tämä näkyisi myös kiinteistön käyttäjille nopeampana reagoitina.

Palvelun toiminnallisen laadun osalta esille nousi sijaistusjärjestelmän kehittäminen sekä tiedonkulun kehittäminen kokonaisuutena kaikkien osapuolten kesken. Tämä sama asia nousi esille myös aiemmin kiinteistöjen käyttäjien kyselyssä, siinä myös haluttiin kehittää tiedonkulkua. Tämän lisäksi yhteistyöryhmälle toivotaan useampia kokouksia kuin vain 4 kertaa vuodessa. Työvuorosunnittelu sekä saavutettavuus nousivat myös esille kehittämisen kohteista. Seuraavassa taulukossa 4. on koottuna kehittämisen teemat toiminnan toteuttajien kehittämisen kyselyssä.

Tekninen laatu	Palvelun toiminnallinen laatu
Huoltokirjan kehittäminen paremmaksi	Sijaistusjärjestelyiden kehittäminen
Nopeampaa palautetta kun työt otettu käsitte-lyyn (sähköinen huoltokirja/palvelupyynnö)	Tiedonkulun kehittäminen kokonaisuutena osapuolten kesken
Sähköisen huoltokirjan työtehtävien kiireellisyysjärjestyksen kehittäminen	Yhteistyöryhmän kokouksia enemmän, jotta tieto muiden alisopimuksen osalta kulkisi paremmin
	Työvuorosunnittelu
	Tasalaatuisuutta lisää
	Saavutettavuuden parantaminen

Taulukko 3. Palvelun toteuttajien kehittämisen ehdotukset

Kiinteistöjen käyttäjien kehittämisen ehdotukset

Sisäisten asiakkaiden eli kiinteistön käyttäjien kehittämisehdotukset kerättiin taulukkoon ja jaoteltiin kehittämisen ideat teknisen laadun sekä palvelun toiminnallisen laadun parantamiseen liittyviin osa-alueisiin. Kun kaikki kehittämisen palautteet oli kerätty, analysoitiin vastaukset vielä tarkemmin ja yhdistettiin samansisältöiset vastaukset toisiinsa. Alla olevassa taulukossa 4. on jaoteltu teemoittain kehittämisen palautteet.

Tekninen laatu	Palvelun toiminnallinen laatu
Lumityöt ja hiekoitus hoidettuna paremmin oikea-aikaisesti (31)	Asioiden hoitaminen nopeammin ja paremmin (14)
Kiinteistöjen aktiivisempi huoltaminen ja säännölliset tarkastukset (5)	Kiinteistöhoitajan saavutettavuus (9)
Vikailmoitusjärjestelmän kehittäminen toimivammaksi (5)	Sijaisjärjestelyt ja henkilöresurssien jakautuminen kohteissa ja niistä ilmoittaminen käyttäjille (9)
Kiinteistön lämpöolosuhteet ja ilmanvaihdon toimivuus (3)	Kiinteistöhoitajan omatoimisuus ja töiden hoitaminen ilman muistuttelua (8)
	Palveluasenne (6)
	Oma kohdekohtainen kiinteistöhoitaja (4)
	Tiedottamisen parantaminen kokonaisuutena (3)
	Ammattitaitoinen kiinteistöhoito (2)

Taulukko 4. Sisäisten asiakkaiden palvelun kehittämisen ehdotukset

Kiinteistöjen käyttäjien tekniseen laatuun liittyvistä kehittämisen ehdotuksista suurin osa liittyi pihojen talvikunnossapitoon, eli hiekoitukseen ja auraukseen. Siinä koettiin, että tässä olisi kehittämistä. Vastauksista kävi ilmi, ettei sitä tehdä oikea-aikaisesti tai se tehdään huonosti. Toki kyselyn osuminen juuri maaliskuun loppuun, vaikutti osaltansa näiden kehitysehdotusten syntyyn. Silloin oli haastavat keliolosuhteet ja paikoitellen oli todella liukasta. Talvikunnossapidon kehittämisen lisäksi, kyselyssä nostettiin kehittämisen kohteeksi vikailmoitusjärjestelmän eli sähköisen palvelupyynnön kehittäminen toimivammaksi, kiinteistöjen aktiivisempi huoltaminen ja säännöllisten tarkastusten kehittäminen paremmaksi. Palvelun toiminnallisen laadun osalta kehittämisen teemoiksi nousivat, asioiden hoitaminen nopeammin ja paremmin, sekä sijaisjärjestelyt sekä kiinteistöhoitajan saavutettavuus. Tämän lisäksi kiinteistön käyttäjien mielestä kiinteistöhoitajan omatoimisuuden lisäämistä sekä palveluasennetta tulisi kehittää.

Kehittämisideoiden yhdistäminen ja vertailu

Kun kehittämisen ideat oli käyty lävitse erikseen ja analysoitu vastaukset molempien kyselyiden osalta samansuuntaisesti, voitiin kyselyiden kehittämisen ehdotuksia vertailla keskenään. Alla olevassa taulukossa 5. on yhdistetty molempien kyselyiden vastaukset teknisen laadun osalta ja merkitty samansisältöiset kehittämisen vastaukset lilalla pohjavärillä.

Alla olevassa taulukossa vasemmalla on kiinteistön käyttäjien vastaukset ja oikealla on toiminnan toteuttajien kehitysehdotukset.

Tekninen laatu (vastaukset sisäiset asiakkaat)	Tekninen laatu (vastaukset toiminnan toteuttajat)
Lumityöt ja hiekoitus hoidettuna paremmin oikea-aikaisesti (31)	Huoltokirjan kehittäminen paremmaksi
Kiinteistöjen aktiivisempi huoltaminen ja säännölliset tarkastukset (5)	Nopeampaa palautetta kun työt otettu käsittelyyn (sähköinen huoltokirja/palvelupyyntö)
Vikailmoitusjärjestelmän kehittäminen toimivammaksi (5)	Sähköisen huoltokirjan työtehtävien kiireellisyysjärjestyksen kehittäminen
Kiinteistön lämpötila ja ilmanvaihdon päällä pysyminen (3)	

Taulukko 5. Teknisen laadun kehittämisen ideat

Taulukosta käy ilmi, että molemmissa ryhmissä kehittämisen yhdeksi teemaksi on nostettu sähköisen huoltokirjan ja palvelupyyntöjen kehittäminen. Tämä on varmasti yksi sellainen kehittämisen teema, mikä tulee nostaa seuraavaksi kehittämisen kohteeksi, niin se palvelee niin työn toteuttajia kuin sisäisiä asiakkaita. Kuitenkaan toiminnan toteuttajat eivät nähneet, että talvikunnossapidon osalta olisi kehitettävää, vaikka se nousi suurimmaksi kehittämisen kohteeksi sisäisten asiakkaiden keskuudessa. Yhteenvedosta voidaankin todeta, että toiminnan toteuttajat ovat selvästi mietinneet vain omasta näkökulmasta toiminnan kehittämistä eikä ole välttämättä ottaneet huomioon kiinteistön käyttäjiä, kun ovat vastanneet kyselyyn.

Teknisen laadun lisäksi kerättiin palvelun toiminnallisen laadun kehittämis ehdotukset samalla tavalla yhteen taulukoksi ja vertailtiin näitä toisiinsa. Samansisältöiset kehittämisen ehdotukset on merkitty vaaleanpunaisella ja lilalla taustavärillä taulukkoon. Vasemmalla sisäisten asiakkaiden kehittämisen kohteet ja oikealla toiminnan toteuttajien kehittämisen kohteet.

Palvelun toiminnallinen laatu (vastaukset sisäiset asiakkaat)	Palvelun toiminnallinen laatu (vastaukset toiminnan toteuttajat)
Asioiden hoitaminen nopeammin ja paremmin (14)	Sijaistusjärjestelyiden kehittäminen
Saavutettavuus ja näkyvillä enemmän (9)	Tiedonkulun kehittäminen kokonaisuutena kaikkien osapuolten kesken
Sijaisjärjestelyt ja henkilöresurssien jakautuminen kohteissa ja niistä ilmoittaminen (9)	Yhteistyöryhmän kokouksia enemmän, jotta tieto muiden alisopimuksen osalta kulkisi paremmin
Kiinteistöhoitajan omatoimisuus ja töiden hoitaminen ilman muistuttelua (8)	Työvuorosunnittelu
Palveluasenne (6)	Tasalaatuisuutta lisää
Oma kohdekohtainen kiinteistöhoitaja (4)	Saavutettavuuden parantaminen
Tiedottamisen parantaminen kokonaisuutena (3)	
Ammattitaitoinen kiinteistöhoito (2)	

Taulukko 6. Palvelun toiminnallisen laadun kehittämisen ideat

Molemmissa ryhmissä kehittämisen ideoiksi nousivat sijaisjärjestelyt, sekä tiedottamisen parantaminen. Näiden lisäksi toiminnan toteuttajat pitivät tärkeänä, että työvuorosunnittelu vaikuttaisi suunnitelmalliseen kiinteistöhoitoon ja parantaisi sitä kautta palvelua. Tätä kehittämis ehdotusta voidaan verrata asioiden hoitamiseen paremmin ja nopeammin, koska mitä paremmin on työvuorot suunniteltu, toiminta myös suunnitelmallisempaa ja työt hoituvat nopeammin ja paremmin.

Molemmissa kyselyissä tulokset osoittivat, että toimintamallissa on vielä kehitettävää. Kyselyiden vastausten perusteella saimme selkeän suunnan siitä, miten kumppanuutta tulee kehittää seuraavaksi.

9 Tutkimuksen johtopäätökset

Tutkimuksen johtopäätökset luvussa käydään lävitse johtopäätökset tutkimuksen prosessin, kustannustehokkuuden sekä parempien palveluiden osalta. Lisäksi tehdään johtopäätökset toimintamallin valinnan suhteen ja toiminnan toteuttajien ja kiinteistöjen käyttäjien yhteisen näkemyksen osalta. Lopuksi vielä käsitellään toiminnan kehittämisen johtopäätökset.

9.1 Kumppanuuden prosessi

Strategisen kumppanuuden toimintamallin käyttöönotosta on kulunut aikaa reilu kaksi vuotta. Toimintamalli otettiin käyttöön nopean suunnittelun päätteeksi 1.1.2021. Käyttöönoton ideana olikin,

että kehitetään toimintamallia samalla kun se on käytössä. Yhdessä sopimalla voidaan tehdä toimintamalliin muutoksia. Se millaiseksi sopimus tehtiin joulukuussa 2020, ei ole enää samansisältöinen joulukuussa 2022, kun sopimusmuutokset vuodelle 2023 astuivat voimaan. Eikä sopimus todennäköisesti ole samansisältöinen joulukuussa 2023, kun sopimuksen päivitys tehdään vuodelle 2024. Vuoden 2024 sopimukseen vaikuttaa se, mitä tämän tutkimuksen osalta todetaan ja mitä kehittämiskohteita on tullut esille.

Strateginen kumppanuuden runkosopimus, sekä kiinteistönhoidon alisopimus noudattelevat sitä linjausta, mihin on päädytty loppuvuodesta 2020, kun sopimus laadittiin Äänekosken kaupungin ja Äänekosken Kiinteistöhoito Oy:n välille. Vaikka sopimukseen on tehty tarkennuksia ja sitä on kehitetty kyselyiden pohjalta. Kokonaisvaltainen laaja sopimus on mahdollistanut koko kiinteistöpalveluiden prosessin kehittymisen. Käyttäjäpalveluiden sekä kunnossapidon osuuden lisääminen kiinteistönhoidon sopimukseen on mahdollistanut kokonaisvaltaisen kiinteistön ylläpidon. Tämä tutkimus osoittaa, että varsinkin toiminnan toteuttajat ja kaupunkirakenteen työntekijät ovat kokeneet tämän hyvänä toimintamallina ja auttavan siihen, että prosessia on helpompi hallita.

Tämän tutkimuksen osalta toimintamallia on takana kaksi kokonaista vuotta. Tarkastelujakso on verrattain lyhyt, mutta antaa kuitenkin hyvän käsityksen siitä mihin toimintamallin avulla on kahden vuoden aikana päästy. Sopimuskauden puolessa välissä oli järkevää tehdä tarkempi tutkimus muutoksista ja niiden vaikutuksista. Tämä antaa mahdollisuuden muuttaa sopimusta ja toimintatapoja, sekä osallistaa kiinteistöjen käyttäjät ja toiminnan toteuttajat mukaan prosessiin. Tämän lisäksi tutkimus sopimuskauden keskivaiheilla antaa kuntapäätäjille mahdollisuuden tarkastella valettua toimintamallia ja sen vaikutuksia.

9.2 Kustannustehokkuus

Kustannustehokkuuden osalta ensimmäisen kahden vuoden aikana on tehty hurjasti työtä siihen, että toiminta olisi taloudellista ja edullisempaa, kuitenkin laadusta tinkimättä. Kustannussäästöihin vaikuttaa toki se, että omistajapoliittisen linjauksen myötä, Äänekosken kaupungin oman sidosyksikön ei tarvitse tavoitella voittoa, eikä tarvitse maksaa osinkoa omistajalleen, eli Äänekosken kaupungille. Työ voidaan toteuttaa niin sanotusti omakustannehinnalla, kuitenkin niin että kalustoa ja varusteita voidaan uusia ja toimintaa kehittää edelleen. Kustannussäästöt kahden ensimmäisen toimintavuoden aikana ovat olleet hyviä. Kokonaisuutena kiinteistönhoidon alisopimus

on maksanut Äänekosken kaupungille 23 % vähemmän kuin vuonna 2020. Kunnossapidon osuus 47 % vähemmän kuin vuonna 2020 ja yhteensä kiinteistönhoidon alisopimus on maksanut kaupungille 30 % vähemmän kuin vuonna 2020.

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin sitä, voiko toimintamallin valinnalla saavuttaa kustannustehokkaampia palveluita. Tulokset osoittavat, että toimintamallin muutos on vaikuttanut siihen, että kiinteistönhoidon palveluita tuotetaan kustannustehokkaammin kuin vuonna 2020. Sopimuksen kahden ensimmäisen vuoden aikana on saavutettu ne säästötavoitteet, mitä kiinteistönhoidon alisopimuksen osalle on asetettu koko kumppanuuden sopimuskaudelle. Kiinteistönhoidon alisopimukselle oli asetettu säästötavoitteeksi ensimmäiselle vuodelle 200 000 € säästö. Kahden ensimmäisen vuoden aikana kiinteistönhoitopalvelu tuotettiin 357 933 € halvemmalla kuin vuonna 2020. Kunnossapidon osuutta ei ole tässä tarkastelussa otettu huomioon kustannussäästönä, koska siihen vaikuttavat, kuinka paljon rakennuksia korjataan. Tämä ei ole vuosittain saman laajuinen, joten sitä ei voida vertailla luotettavasti, joten se on rajattu kustannussäästöjen laskennasta pois.

Tämän lisäksi kustannustehokkuuteen ei vaikuta pelkästään se, että on saavutettu kustannussäästöä verrattuna aiempaan sopimukseen, vaan siihen vaikuttavat myös muutokset toimintatavoissa ja niiden kautta saavutetut säästöt. Toimintatapojen muutokset ja siirtyminen laajempaan sopimussisältöön on mahdollistanut laskutusmäärän huomattavan vähenemisen ja siihen käytetty työaika on vähentynyt. Tämä tulee huomioida siinä, kun arvioidaan sitä, onko strategisen kumppanuuden toimintamallin muutoksella saavutettu kustannustehokasta palvelua. Tutkimuksessa on tarkasteltu laskutuksen vähenemistä kumulatiivisesti laskettuna ja tulokset osoittavat, että laajempi sopimussisältö on mahdollistanut sen, että toiminta on kustannustehokkaampaa varsinkin laskujen näkökulmasta. Mikäli laskuja ei tehdä, ei synny siitä myöskään kuluja.

Kun kustannustehokkuutta tarkastellaan sopimuksen toteutuneiden säästöjen sekä laskennallisten säästöjen kautta. Talouden osalta tulokset osoittavat, että ensimmäisen kahden vuoden aikana strateginen kumppanuus on tuottanut kiinteistönhoidon alisopimuksen osalta säästöjä yhteensä 439 093 €, verrattuna vuoteen 2020. Vaikka tarkastelisi kustannussäästöjä pelkästään talouden toteutuneiden lukujen valossa, toimintamallin muutos on vaikuttanut siihen, että toiminta on huomattavasti kustannustehokkaampaa kuin aiemmin. Ja kun otetaan huomioon vielä laskujen mää-

rän väheneminen ja sen osalta laskennallinen kumulatiivinen säästö, joka on 81 160 € ensimmäiseltä kahdelta vuodelta. Täytyy todeta, että kustannustehokkuuden osalta saavutimme tavoitteet ja vielä enemmän. Toimintamallin avulla olemme voineet luoda kustannustehokkaampia palveluita. Kuitenkaan pelkkä kustannustason lasku ei kerro, olemmeko onnistuneet toimintamallin toteutuksessa, vaan siihen vaikuttaa myös, onko palvelun laatu pysynyt vähintään yhtä hyvänä. Kuitenkin toimintamallin tavoitteena on tuottaa parempia palveluita kustannustehokkaasti.

Taloudellinen tilanne vaikuttaa tutkimuksen tulosten osalta lupaavalle. Kuitenkin kahden ensimmäisen vuoden aikana saavuttu säästöpotentiaali on todennäköisesti lähes käytetty. Tämän lisäksi muuttunut maailman tilanne sekä kustannustason nousu vaikuttavat jatkossa kumppanuussopimukseen. Kustannussäästöä ei jatkossa ole luvassa, ainakaan samassa suhteessa kuin aiemmin. Kustannustason nousu vaikuttaa kiinteistönhoidon alisopimukseen useampaan osa-alueeseen, kuten polttoaine-, materiaali- ja palkkakustannuksiin. Toisin sanoen kustannukset palvelun tuottamiseen ovat kasvaneet rajusti. Sopimushinta kiinteistönhoidon osalta nousi vuonna 2023, 2 %. Kahden prosentin korotus on otettu huomioon, kun sopimusta viimeksi on muokattu joulukuussa 2022. Se tulee lisätä kustannusnousua sopimukseen, selviää kun tarkastellaan sopimusta ja verrataan sitä toimintakuluihin säännöllisesti. Todennäköisesti hinnan korotuksia on tiedossa myös vuodelle 2024 sen vuoksi, että kustannustaso on noussut reilusti.

Kustannustason nousua voi seurata tilastokeskuksen kiinteistön ylläpidon kustannusindeksin avulla. Kiinteistöjen ylläpidon kustannusindeksi vuoden 2022, 4. vuosineljänneksen osalta oli noussut edellisen vuoden samaan ajanjaksoon verrattuna 13,7 %. Tästä kiinteistönhuollon osuus on 4,5 % ja korjausten osuus 6,7 %. (Kiinteistöjen ylläpidon kustannukset... 2023). Tästä voidaan päätellä, että vuodelle 2023 tehty kustannusten nousu 2 % on arvioitu varovaisesti. Eikä se välttämättä tule kattamaan kaikkea sitä kustannusten nousua, mitä kiinteistönhoidon palvelun tuotannosta on syntynyt. Vuoden 2023–2024 aikana kiinteistöhoitajien palkat kasvavat n. 6 % (Kiinteistöpalvelualojen työehtosopimus 2023). Palkkakustannusten nousu vaikuttaa siihen, mikä on kiinteistönhoidon omakustanne hinta. Sopimushintaa on jouduttu nostamaan vuodelle 2023 ja mahdollisesti indeksikorotukset korottavat sopimusta entisestään seuraavina vuosina. Se, että sopimusta joudutaan tarkastelemaan peilaten kustannustason nousuun ei tarkoita sitä, ettei tuotettu palvelu ole kustannustehokasta enää vuonna 2023 tai sen jälkeen.

Vaikka emme voi vaikuttaa siihen, että yleinen kustannustaso sekä palvelun tuottamisen kustannukset ovat nousseet, voimme vaikuttaa siihen, että pyrimme pitämään kustannustehokkuuden tason sillä tasolla mihin kumppanuuden kehittämisen osalta olemme päässeet vuoden 2022 mennessä.

9.3 Paremmat palvelut

Parempien palveluiden osalta täytyy todeta, että työtä on yhä jäljellä. Onneksi on myös sopimuskautta jäljellä lähes kolme vuotta. Parempien palveluiden osalta olemme kehittäneet toimintamallia monella tavalla, mutta toimintamallin kehittäminen ei ole tutkimuksen mukaan näkynyt suurimmalle osalle kiinteistöjen käyttäjistä. Tämä oli yllättävää siihen nähden, että varsinkin vuonna 2021 kumppanuuden toimintamallia on tuotu esille kaikissa mahdollisissa kokouksissa kiinteistöjen käyttäjien osalta. Kuitenkin tulee huomioida, vaikka toimintamallin muutokset on esitelty, esimerkiksi esihenkilöfoorumissa, ei tieto sieltä välttämättä siirry käyttäjille. Johdon visio ja toimintamallin kehittäminen tiettyyn pisteeseen voidaan tehdä organisaation ylemmällä tasolla, mutta toiminnan toteutus ja tiedon siirtäminen tilojen käyttäjille vaatii myös tilojen vastuuhenkilöiltä ja toiminnan toteuttajilta tiedon viemistä eteenpäin säännöllisesti. Tämä on iso osa tulevaa toimintamallin kehittämistä, että saadaan toimintamallin tietoa siirrettyä käyttäjille ja näin ollen saadaan heidät vielä paremmin mukaan toiminnan kehittämiseen.

Vaikka tieto kumppanuuden toimintamallin muutoksesta ei ollut suurimmalle osalle kiinteistöjen käyttäjistä tuttua, oli toiminnan toteuttajat eli kiinteistöhoitajat ottaneet toimintamallin käyttöön sekä havainneet, että toimintamalli oli paljon selkeämpi ja kokonaisvaltaisempi kuin ennen, eikä ylimääräistä laskutusta tarvitse enää tehdä. Perusajatus kumppanuudessa on se, että kaikki työt mitä voidaan työaikana toteuttaa, kuuluu sopimukseen. Sopimus sisältöineen on ohjaava ja vaikka siellä ei juuri sitä yhtä nimenomaista asiaa ole kirjoitettu ja sen pystyy toteuttamaan normaalin työpäivän sisällä, silloin työ kuuluu tehtäväksi. Kaiken lisäksi kumppanuusmallin käyttöönotto on lisännyt yhteistyötä sekä luottamusta toimintamallin sisällä. Mikään toimintamalli ei ole ongelmaton, mutta se, että olemme päässeet eroon tilaajan ja tuottajan välisestä vastakkainasettelusta on iso positiivinen muutos, mikä tulee näkymään käyttäjille vielä sopimuskauden aikana. Yhteiset päämäärät ja tavoitteet auttavat siihen, että yhdessä pyrimme löytämään vastaukset ongelmiin ja pystymme auttamaan toinen toisiamme tarvittaessa. Kyselyiden osalta on nähtävissä, että olemme

tehneet oikeita asioita ensimmäisen kahden vuoden aikana. Tämä käy ilmi siitä, että pääosa kiinteistön käyttäjistä on tyytyväisiä kiinteistönhoidon palveluihin sekä hoitotasoon. Lisäksi asiointi on koettu helpoksi. Nämä ovat olleet kehittämisen teemoja heti toimintamallin käyttöönotosta alkaen. Kuitenkaan ei voida sanoa, että olemme täysin onnistuneita, mutta suunta on ehdottomasti oikea.

Kyselytutkimuksessa tyytyväisyydelle kiinteistönhoitoon sekä palvelun laatuun saimme arvostuksen 3.7. Arvosana se on hyvä, mutta mikäli pyrimme parempiin palveluihin, emme voi olla aivan tyytyväisiä tähän arvosanaan. Tilojen käyttäjien kyselytutkimuksesta saimme arvokasta tietoa ja kehittämissuhteita, mitä hyödynnämme jatkokehittämisessä. Tarkoituksena on toistaa sama kysely vuonna 2024 ja verrata tätä tämän vuoden vastauksiin. Näin näemme, olemmeko tämän tutkimuksen pohjalta tarttuneet oikeisiin asioihin kehittäessä toimintamallista parempaa ja laadukkaampaa. Tutkimuksessa on kuitenkin hyvä muistaa, että vaikka miten hyvin teemme palvelun, kuitenkin koskaan kaikki eivät tule ole tyytyväisiä toimintaan ja siihen tasoon, miten kiinteistöjä voidaan verovarolla hoitaa. Palvelun tasoa nostamalla varmasti voidaan saada tyytyväisemmiksi asiakkaat, mutta tämä ei ole mahdollista tässä taloustilanteessa. Esimerkiksi kyselyssä oli pyydetty palauttamaan kohdekohtaiset huoltomiehet, tämä kuitenkin olisi selvästi tason nostoa, koska Äänekoskella ei ole sellaisia kohteita kuin isoimmat koulut, missä töitä on huoltomiehelle koko päiväksi. Tämä ei olisi kustannustehokasta, emmekä näe kumppaneiden kesken tätä järkevänä ratkaisuna.

Tämä tutkimus tarkasteli sitä, millä tavalla voidaan saavuttaa parempia palveluita kiinteistönhoidon osalta. Tutkimusten tulokset osoittavat, että kehittämistä voidaan tehdä varsinkin ulkoalueiden hoidon resursseja lisäämällä sekä työvuorosuunnittelua tarkentamalla. Näillä toimenpiteillä voidaan saavuttaa parempia palveluita. Tämän lisäksi tiedottamisen lisäämisellä sijaisjärjestelystä ja poissaoloista saavutetaan laadukkaampaa palvelua käyttäjille. Nämä tutkimuksessa esille tulleet kehittämisen ehdotukset tulee lisätä kiinteistönhoidon kehittämisen toimenpiteeksi jatkossa.

Kuntaliiton kyselytutkimuksessa kiinteistönhoidon tilanteesta (Niemi & Korhonen 2017), nousi esille yhdeksi isoksi kehittämisen teemaksi asiakaspalautteen kerääminen ja kerätyn tiedon hyödyntäminen kiinteistönhoidon kehittämisessä. Kyselytutkimuksessa havaitut kehittämisen kohteet

avattu tarkemmin kappaleessa 6.1. Kuntaliiton tutkimuksessa oli havaittavissa myös sellaisia asioita, joita tuli kehittää myös Äänekosken kiinteistönhoidon osalta. Tarkoituksena oli hakea ratkaisua kyselytutkimuksessa havaittuun ongelmaan Äänekosken kaupungin osalta ja kehittää nimenomaan tähän ratkaisu. Strategisen kumppanuuden toimintamallissa tietoa kerättiin kiinteistöjen käyttäjiltä kiinteistönhoidon tasosta ja kiinteistönhoidon kehittämisessä hyödynnetään kerätty tieto. Mielestäni kiinteistöjen käyttäjiltä kerättyjen vastauksien avulla, voidaan jatkossa kehittää kiinteistönhoidon palveluita. Tämän lisäksi tarkoituksena on jatkaa käyttäjäpalautteen keräämistä niin, että kiinteistönhoidon palvelun tasoa voidaan jatkossakin parantaa ja kehittäminen on systemaattista ja suunnitelmallisesti.

9.4 Toimintamallin valinta

Vastaus siihen oliko toimintamallin valinta oikea kiinteistönhoidon palveluiden tuottamiseen, tutkimuksen tulokset osoittavat, että valinta oli oikea ja tämä toimintamalli on tuottanut Äänekosken kaupungille kustannustehokkaampia palveluita niin ettei palveluiden taso ole laskenut. Työskentelytavat ovat parantuneet ja organisaatioiden välinen luottamus on parempaa kuin ennen. Yhteiset palaverit ja yli organisaatorajojen tapahtuva toiminta on vaikuttanut siihen, että asioista ja ongelmista voidaan keskustella enemmän. Vaikka toimintamallin käyttöönotto onnistui hyvin, tutkimuksesta käy ilmi, että ensimmäiselle toimintavuodelle olisi pitänyt olla käytössä vielä enemmän resursseja viedä tietoa eteenpäin niin kiinteistöhoitajille kuin kiinteistöjen käyttäjille.

Strategisen kumppanuuden toimintamalli toimintatutkimuksen keinoin, antaa mahdollisuuden reflektoida ja tarkastella omaa tehtyä toimintaa ja tehdä näiden havaintojen perusteella siitä suunnitelma, miten voidaan kehittää toimintaa edelleen. Tämän vuoksi toimintatutkimus valikoitui tämän tutkimuksen tutkimusmetodiksi, koska tutkimuksen edetessä voidaan tehdä muutoksia toimintatapoihin. Tutkimuksessa tutkittiin kahta osa-aluetta, kustannustehokkuutta sekä parempia palveluita.

Kaikkea ei voida kehittää kerralla, tämän vuoksi pitkä sopimus kumppanuudelle on oikea ratkaisu. Tutkimuksessa tarkasteltiin voiko toimintatavan valinnalla kehittää kiinteistönhoidon prosessia laadukkaammaksi ja kustannustehokkaammaksi. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että tämä on mahdollista. Tutkimuksessa saatiin vastauksia toimintamallin valinnan vaikutuksista kustannustehokkuuteen ja laatuun ensimmäisen kahden vuoden aikana. Mielenkiintoista on kuitenkin nähdä,

miten sopimuksen loppuajankana voidaan vaikuttaa lisää kiinteistönhoidon laatuun sekä kustannustehokkuuteen.

9.5 Yhteinen näkemys toiminnan toteuttajien ja kiinteistöjen käyttäjien välillä

Tässä tutkimuksessa haettiin myös vastausta toiminnan toteuttajien ja kiinteistöjen käyttäjien yhdenmukaisesta näkemyksestä kumppanuuden onnistumisen ja kehittämisen osalle. Tutkimuksessa saatiin vastaukseksi tähän tutkimuskysymykseen, sekä toiminnan toteuttajat että kiinteistöjen käyttäjät olivat sitä mieltä, että kiinteistöhoitoa tulee kehittää sähköisen huoltokirjan sekä palvelupyyntöjen osalta. Järjestelmää tulisi kehittää nopeammaksi ja siihen tulisi myös reagoida niin, että tieto vastaanotosta menisi myös ilmoittajalle nopeammin. Sijaistusjärjestelmän kehittäminen ja tiedonkulun parantaminen nousivat esille myös molempien kehittämisen ehdotuksissa. Nämä ovat selkeästi sellaisia kehittämisen kohtia, millä pystytään vaikuttamaan molempiin osapuoliin ja näiden osalta vaikuttavuus näkyy suoraan palvelun laadussa.

Vaikka tutkimuksen vastauksissa oli yhteisiä tekijöitä, miten palvelua voidaan kehittää. Toiminnan toteuttajat eivät olleet vastauksissaan juurikaan huomioineet kiinteistöjen käyttäjiä vaan ajattelivat vastauksissaan enemmänkin tilaajan ja tuottajan välistä toimintaa. Vaikka nimenomaan he, jotka kiinteistöissä työskentelevät, ovat tärkein asiakaskunta kenelle työtä tehdään. Tästä voidaan päätellä, ettei strategisen kumppanuuden toimintamallia olla sisäistetty vielä kokonaan. Yhteistä näkemystä kiinteistön käyttäjien ja toiminnan toteuttajien osalta ei vielä ole. Vaikka yhteisiä kehittämisen kohteita on havaittavissa tutkimuksessa, tulisi vielä tätä yhteistyötä kehittää ja tuoda kumppanuutta ja sen toimintatapoja enemmän esille.

9.6 Toiminnan kehittäminen

Toiminnan kehittämisen osalta on aiemmissa kappaleissa noussut esille kehittämisen ideoita, eli miten toimintamallia tulisi jatkossa kehittää? Tässä kappaleessa käydään lävitse tutkimuksen johtopäätökset kehittämisen osalta. Kehittäminen jakautuu viiteen eri teemaan, nämä teemat ovat teknisen laadun kehittäminen, palvelun toiminnallinen laatu, kumppanuuden toimintamallin jalkauttaminen, työtapojen sekä tiedottamisen kehittäminen. Alla olevassa kuviossa 25. on tiivistetty tutkimuksessa havaitut kehittämisen kohteet, sekä ne on jaoteltu teemoittain.

Kehittämisen seuraavat askeleet



Kuvio 25. Kumppanuuden kehittämisen seuraavat askeleet

Näiden kehittämisen teemojen avulla toimintatapoja sekä -mallia voidaan kehittää paremmaksi ja saavuttaa parempien palveluiden haluttu laatutaso. Tämä kuitenkin vaatii sen, että jokainen työntekijä, joka on mukana kumppanuudessa, toimii kumppanuuden periaatteiden mukaisesti. Kehittämistä ei pidä tehdä kehittämisen vuoksi, vaan sen vuoksi että saavutetaan ne tavoitteet, jotka on asetettu. Toiminnan kehittämistä tulee myös seurata tavoitteiden mukaisten mittareiden avulla.

Tämän osalta on tavoitteena jatkaa tämän tutkimuksen mukaisia kyselyitä samansisältöisenä ja toteuttaa nämä vuosittain kiinteistöjen käyttäjille. Säännöllisesti toistuvan kyselyn avulla voidaan seurata sitä, mihin suuntaan kiinteistönhoidon taso on menossa ja miten voimme toimintaa vielä kehittää. Nämä kaikki viisi kehittämisen teemaa linkittyvät toisiinsa siten, kun tehdään asiat tietyllä tavalla, vaikuttaa se useampaan kehittämisen teemaan. Toimintatapoihin tehtävät muutokset työvuorosuunnittelua muuttamalla, vaikuttaa siihen, että saadaan työ tehtyä oikea-aikaisesti. Ja tämä taas vaikuttaa siihen, että työn tekninen laatu paranee. Esimerkkinä, kun työvuorosuunnittelussa otetaan huomioon talvikunnossapidon haasteet ja aikataulutetaan työvuorot niin, että tehdään hiekoitus ja auraus oikea aikaisesti ennen toiminnan alkua. Vaikuttaa tämä käyttäjien kokemukseen siten, että toiminnan tekninen laatu paranee. Tämän seurauksena kiinteistöt ja niiden piha-alueet ovat turvallisia käyttäjilleen. Pienillä toiminnan muutoksilla on iso vaikutus palvelun kokonaisvaltaiseen laatuun, eikä toimintatapojen muutokset nosta kuitenkaan palvelun tuottamisen

kustannuksia. Nämä muutokset voivat jopa vaikuttaa siihen, että saavutetaan kustannustehokkuutta, koska prosessit tehostuvat.

Kumppanuuden toiminnan kehittämisen osalta tutkimus kiteyttää sen, ettei toimintamallin jalkauttaminen kaikkien käyttöön ole toteutunut niin kuin oli suunniteltu käyttöönotto vaiheessa. Eikä siihen liittyvät toimenpiteet ole saavuttaneet sitä tulosta mitä on haettu. Tutkimuksessa havaitut kehittämisen toimenpiteet ovat toteutettavissa olevia, ja niiden avulla voimme saavuttaa lisäarvoa strategisen kumppanuuden molemmille osapuolille sekä parantaa palveluita entistäkin paremmaksi.

10 Pohdinta

Tässä kappaleessa käydään lävitse, miten tämän tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää jatkossa kumppanuuden toimintamallin kehittämisessä. Tämän lisäksi käydään lävitse tutkimuksen luotavuutta ja eettisyyttä ja verrataan tutkimusta teoreettiseen viitekehykseen. Lopuksi kiteytetään jatkokehitysideat.

10.1 Tutkimuksen prosessi

Strategisen kumppanuuden toimintamalli koskee koko kiinteistönhoidon tuottamia tukipalveluita, joista tämä tutkimus keskittyy kiinteistönhoidon alisopimukseen. Kiinteistönhoidon alisopimus on yksi osa-alue Äänekosken kaupungin ja Äänekosken Kiinteistöhoito Oy:n välisessä kumppanuudessa. Koko kumppanuuden kehittämisestä ja toiminnasta ovat vastanneet kumppanuuden organisaatio, missä on jokaisesta osa-alueesta vastuuhenkilöt molemmista organisaatioista. Se, että kiinteistönhoidon osuus on yksi kumppanuuden osa-alue, tulee huomioida myös tässä tutkimuksessa. Kiinteistönhoidon alisopimuksen lisäksi koko kumppanuuden ja jokaisen osakokonaisuuden osalta on tehty toiminnan kehittämistä toimintamallin käyttöönotosta alkaen. Jokainen kumppanuuden osa-alue on erilainen, joten kumppanuus on jaettu useampaan alisopimukseen, jotta sitä olisi helpompi hallita, valvoa ja kehittää.

Kumppanuuden toimintamallin käyttöönotto hetkellä olimme luottavaisia siihen, että tämä toimintamalli tulee olemaan kustannustehokas ja voimme taata kuntalaisille sekä sisäisille asiakkaille parempia palveluita. Kuitenkin tiesimme, että muutokset ja kumppanuus ei synny hetkessä vaan

sen rakentamiseen vaaditaan aikaa. Nyt kun aikaa on kulunut reilut kaksi vuotta kumppanuuden osalta, voidaankin todeta, että olemme saavuttaneet paljon siihen nähden mitä kahden vuoden aikana voidaan saavuttaa. Olisimmeko pystyneet tekemään kumppaneina vielä enemmän? Varmasti olisimme, mikäli resurssia tähän olisi ollut käyttää vieläkin enemmän ja saada kumppanuuden toimintatavat käyttöön jokaisella tasolla. Kuitenkaan emme voi myöskään olla pettyneitä siihen mitä olemme saavuttaneet.

Kustannustehokkuuden osalta kustannussäästöt on saavutettu reilusti yli tavoitteiden. Pelkän kiinteistönhoidon osalta kustannussäästöä on syntynyt verrattuna vuoteen 2020 23 %. Kustannustehokkuuden tarkastelun tulee ottaa huomioon palvelun taso ja se ettei kustannustason laskeminen ole heikentänyt palvelun laatua. Tutkimuksen mukaan palvelun laatu on koettu hyväksi ja lähes kiitettäväksi. Joten tulkitsemme niin, palvelun taso on pysynyt vähintäänkin samalla tasolla kuin ennen toimintamallin alkua. Kaikki työt mitä on suunniteltu tehtäväksi, on tehty. Kustannustehokkuuden onnistumisen avain on ollut räätälöity sopimus, mikä on mahdollistanut kokonaisvaltaisen palvelun. Tämän myötä prosessit ovat tehostuneet ja muun muassa laskujen määrä on vähentynyt huomattavasti. Se, että sopimus sisältää kiinteistönhoidon lisäksi kunnossapitoa ja käyttäjäpalveluita, mahdollistaa kokonaisvaltaisesti tuotettua palvelua. Kuten Myyryläinen (2008, 64–65) toteaa luvussa 6, kiinteistöjen kunnossapitoon tulee varata vuosittain rahaa, jotta kiinteistön elinkaari pysyy hyvällä tasolla. Tämä on huomioitu myös Äänekosken strategisen kumppanuuden sopimuksessa niin, että kiinteistönhoidon alisopimus sisältää kunnossapidon osuuden.

Strategisen kumppanuuden toimintamalli on osoittanut sen, että toimintamalli on kustannustehokas ja sen avulla on mahdollista saavuttaa parempia palveluita. Varsinkin nyt, kun talouden osalta olemme haastavassa vaiheessa, niin korkojen nousun kuin hyvinvointialue uudistuksen myötä tulevien valtionosuuksien vähenemisen takia. Toimintamalli, joka tuottaa parempia palveluita ja on kustannustehokas mahdollistaa sen, että kiristyvässä taloustilanteessa voidaan kuitenkin tuottaa laadukasta kiinteistönhoidon ja kunnossapidon palvelua, niin että kiinteistöt pysyvät kunnossa. Talouden kiristyminen vaikuttaa vääjäämättä siihen, että investointitaso laskee ja rakennuksia ei korjata niin laajasti kuin aiemmin. Tämän vuoksi kiinteistön ylläpidon osuus korostuu, mikäli kiinteistöjä hoidetaan ennakkoidusti niin että myös kunnossapitoon varataan talouden budjetista resurssia. Voidaan vähentää sitä riskiä, että korjausvelka kasvaa kohtuuttomasti näissä rakennuksissa. Äänekosken kaupunki on investoinut viime vuosina koulu- ja päiväkotikiinteistöihin, joten ne

ovat hyvässä kunnossa. Vaikka talouden tilanne näyttää haastavalta, voidaan ennakoidulla kiinteistöjen ylläpidolla pitää rakennukset terveellisinä ja turvallisina käyttäjilleen myös jatkossa. Kuitenkin kiristyvässä taloustilanteessa ei tulisi karsia tästä tasosta, mihin strategisen kumppanuuden toimintamallin avulla olemme päässeet. Olisi myös tärkeää, että toimintamallin kehittämiseen panostetaan jatkossakin vähintään samantasoisesti, kuin miten siihen on panostettu viimeisen kahden ja puolen vuoden aikana. Näen, että strategisen kumppanuuden toimintamallissa on vielä potentiaali kehittyä ja saavuttaa jatkossakin parempia palveluita.

Parempien palveluiden osalta täytyy todeta, että siinä riittää vielä työtä seuraaville sopimusvuosille. Kaiken kaikkiaan kiinteistönhoidon taso oli hyvällä mallilla, ei kuitenkaan vielä siellä kiitettävällä tasolla mitä tasoa paremmilla palveluilla on haettu. Kaukana siitä emme ole, mutta se, että palvelua tuotetaan kiitettävällä tasolla, vaatii sen, että kaikki osa-alueet ovat kunnossa. Kiinteistönhoidon palvelun ja laadun osalta saimme molemmista arvosanoiksi 3.7, ei ole huono suoritus, mutta siinä näkyvät ne ongelmakohdat, joita ei ole vielä hiottu kuntoon. Toimintamallin jalkauttaminen on vielä kesken ja se vaikuttaa isolta osalta siihen, ettei tilojen käyttäjät ole saaneet tarvittavaa tietoa kumppanuudesta. Myös tekniseen laatuun vaikuttavia tekijöitä on kehitettävä, ja näitä ovat työvuorosunnittelun ja sijaisjärjestelyn parantaminen. Näiden asioiden avulla saamme tuotettua parempia palveluita. Kun verrataan sisäisten käyttäjien kyselyä ja asukastyytyväisyyskyselyä ja niiden tuloksia, voidaankin todeta, että sisäiset asiakkaat ja kuntalaiset ovat samoilla linjoilla kiinteistönhoidon tasosta, joten näen että vastaus kuvaa hyvin sitä tasoa mikä kiinteistönhoidossa tällä hetkellä on.

Tämän tutkimuksen avulla olemme saaneet laadukasta tietoa kiinteistönhoidon tämänhetkisestä tasosta sekä niistä asioista, joita tulee vielä kehittää. Koen, että tärkeimpänä osana kumppanuuden kehittämisessä on se, että saamme kumppanuuden toimintatavat jokaisella tasolla käyttöön. Tämän lisäksi se, että sisäistetään sopimukseen kuuluvat tehtävät. Eli kaikki ne, mitä työpäivän aikana pystytään tekemään. Tämä tarkoittaa sitä, että kiinteistöhoitaja tekee, havainnot päivittäisten kiinteistökierron yhteydessä ja ottaa nämä korjattavat asiat työn alle. Jokaisen työntekijän tulee olla sitoutunut kumppanuuteen ja sen periaatteisiin, jotta voidaan saavuttaa parempia palveluita koko kiinteistönhoidon osa-alueella. Jokainen voi vaikuttaa kumppanuuteen sitä paranta-

vasti tai heikentävästi. Kaupungin valtuuston päätös siitä, että kiinteistönhoidon palvelut tuotetaan oman sidosyksikön kautta velvoittaa virkaatekeviä toteuttamaan valtuuston päätöksen mukaiset toimenpiteet parhaalla mahdollisella tavalla, omasta mielipiteestä riippumatta.

Toimintamallin valinta

Äänekosken kaupunki valitsi kumppanuuden toimintamalliksi strategisen kumppanuuden. Oliko valinta oikea? Tähän vastauksena täytyy todeta, että mielestäni strateginen kumppanuus on ollut oikea valinta ja tuloksetkin puhuvat puolestaan useammalta eri kannalta katsottuna.

Talouden näkökulmasta tarkasteltuna kustannustehokkuus on parantunut, laajempi sopimus vähentänyt laskutusta ja epäselvyyksiä. Yhteistyö kumppaneiden välillä on lisääntynyt sekä luottamus on kasvanut siihen verrattuna mitä se oli vuonna 2020. Myös toimintatapoja ja prosesseja on tehostettu. Varsinkin laskutuksen ja sopimustekniikan osalta. Vaikka parempien palveluiden osalta on vielä tehtävää, uskon, että kun kumppanuuden sopimuskausi päättyy, lopputuloksena on se, että kumppanuuden toimintamallin avulla olemme saavuttaneet kustannussäästöä sekä parempia palveluita. Olisiko muilla toimintamalleilla päästy samaan ratkaisuun tai entä jos vuoden 2025 loppulla kumppanuuden sopimusta ei uusita? Miten kiinteistönhoidonpalvelut tulisi jatkossa järjestää? Vaihtoehtoja tähän on useita, kuten luvussa 4 on mainittu, eli palvelu voidaan tuottaa omana työnä omilla työntekijöillä, jatkaa kumppanuuden toimintamallia tai kilpailuttaa palvelu ostopalveluna.

Mikäli palvelut tuotettaisiin omana työnä niin, että Kiinteistöhoito Oy:n työntekijät siirtyisivät takaisin Äänekosken kaupungin työntekijöiksi, muuttuisi nykyinen organisaatorakenne ja toiminnanohjaus toisenlaiseksi. Toimintaa ei enää ohjattaisi sopimuksen kautta vaan olisi omaa toimintaa toteutettuna oman organisaation sisäisenä työnä. Tässä toimintamallin muutoksessa tulisi tarkastella kaupunkirakenteen ja kiinteistönhoidon organisaatorakennetta ja löytää sellainen organisaatio, että kaikilla olisi toimiva tehtävänkuva. Kuitenkin on huomioitava, että mikäli sidosyksikkö sulautettaisiin takaisin osaksi Äänekosken kaupunkia, toiminta muuttuu paljon hierarkkisemmaksi eikä esimerkiksi työvoiman palkkaaminen olisi niin jouhevaa, vaan siihen menisi enemmän aikaa. Myös se tulisi huomioida, miten muutos vaikuttaisi työntekijöihin ja työmotivaatioon. Se tuottaanko palvelu sidosyksikön kautta strategisen kumppanuuden toimintamallissa vai muutetaanko

toiminta takaisin omaksi toiminnaksi, ei vaikuta siihen, kuka tekee palvelua tai mikä on kiinteistönhoidon haluttu taso. Samat työntekijät hoitaisivat kohteita ja kiinteistöjen mitoitus olisi sama. Se vaikuttaisiko se kiinteistönhoidon tasoon parantavasti ja olisiko se kustannustehokkaampaa? Mielestäni omana toimintana tuotettu palvelu, ei toisi sellaista muutosta kiinteistöhoitoon, että olisi kannattavaa purkaa yhtiö ja järjestää toiminnot uudelleen. Varsinkin sen vuoksi, että kiinteistönhoidon osuus on vain yksi osio kumppanuudessa ja siinä palvelussa mitä Äänekosken Kiinteistöhoito Oy tuottaa Äänekosken kaupungille. Muutos olisi myös omistajapoliittinen linjaus ja vaatisi päätöksen ja suunnitelmallisuutta hyvissä ajoin ennen muutosta.

Entä mikäli kiinteistönhoidon palvelut tuotettaisiin ostettuna palveluna kilpailutettuna? Näkisin tämän myös mahdollisena toimintamallina tuottaa kiinteistönhoidon palvelu. Kuitenkin niin, että hakisin kilpailutuksen kautta kokonaisvaltaista sopimusta. Palvelu sisältäisi nykyiset kokonaisuudet eikä olisi rajattuna pelkkään kiinteistöhoitoon, vaan siinä olisi mukana myös kunnossapidon osuus. Kuitenkin tämä toimintatapa saattaisi tuottaa haasteita kilpailutuksen osalta ja tässä tulisi ottaa huomioon hyvä suunnittelu ja kilpailutuksen valmistelu. Tässä mallissa kuitenkin kokisin huonona sen, että hankintalaki määrittelee, ettei kilpailutettu palvelumalli voisi olla kuin neljän vuoden mittainen. Näen, että pitkän sopimuksen avulla toimintaa pystyisi kehittämään paremmin ja varsinkin kun kilpailutus tulisi tehdä kokonaisvaltaisena palveluna, vähän kuin kumppanuusmallina. Se, että kumppanuuden toimintamalli on järjestetty sidosyksikön kautta, mahdollistaa sen, että toiminta on pitkäkestoista ja jatkuvaa. Kuitenkin olen ehdottomasti sitä mieltä, että kumppanuuden toimintamallissa hyvää on se, että sopimus on laaja eikä erillislaskutusta juuri ole. Siihen en haluaisi palata, että laskutus lisääntyy ja tehtävät olisivat rajoitetumpia tiettyihin osa-alueisiin ja kohteissa oli monta eri tekijää. Tämän vuoksi, mikäli kiinteistönhoidon palvelut tulisi järjestää kilpailutetun ostopalvelumallin kautta näkisin, että laaja kokonaisvaltainen palvelun hankinta olisi järkevä.

Kuitenkaan se, miten kiinteistönhoidon palvelut järjestetään, ei vaikuta siihen, että tilaajan tulee tietää miksi, miten ja millä tavalla kiinteistönhoidon palvelut järjestetään. Jokaisen toimintamallin osalta on omat hyvät ja huonot puolet. Äänekosken kiinteistönhoidon palveluiden osalta kehittäisin enemmän nykyistä strategisen kumppanuuden toimintamallia entistä paremmaksi, kun lähtisin muuttamaan toimintamallia sopimuskauden jälkeen joksikin muuksi. Toki palvelu saadaan tuotettua, oli malli mikä hyvänsä, mutta näen että kokonaisvaltainen palvelu on hyvä varsinkin

kiinteistöjen käyttäjien osalta. Tämän lisäksi oman työni osalta näen, että kumppanuuden toimintamalli on tuonut selkeyttä ja ihan uudenlaista kehittämisen ajatusta toimintaan. Minusta on hyvä, että kiinteistöhoidon palvelut tuotetaan oman sidosyksikön kautta. Molemmat kumppanuuden osapuolet toimivat kaupunkistrategian tavoitteiden mukaisesti eli tämän suhteen ei tule ristiriitaa kumppaneiden välillä siitä, etteivätkö tavoitteet olisi samansuuntaiset.

Toki ei strategisen kumppanuuden toimintamallikaan ole ongelmaton, se miten sopimus on laadittu ja miten jokainen yksilönä toimii ja ottaa vastuun omasta tehtävästä vaikuttaa siihen, miten toiminta toteutuu. Jokaisen henkilön ammattitaito ja tehokkuus on yksilöllistä ja se miten yksi työntekijä tekee työnsä päivän aikana, voi olla paljon tehokkaampaa tai tehottomampaa kuin toisen työntekijän tekemä työ. Tämä vaikuttaakin siihen, miten sisäiset asiakkaat kokevat palvelun eri kohteissa. Kumppanuuden sopimuksessa ostetaan mitoitettu resurssi eli työ tehdään lähes omakustanne hintaan. On kiinteistökohtaisia eroja, miten tehokkaasti ja ammattitaitoisesti kiinteistöjä hoidetaan. Tämä onkin yksi asia, mihin kumppanuudessa tulee kiinnittää huomiota. Varsinkin kiinteistöhoidon työnjohtajan tulee tiedostaa, millaisia työntekijä resurssia on käytössä ja miten niistä jokaisesta saadaan vahvuudet esiin. Kumppanuuden yksi avain asia on yhteistyö ja luottamus. Tähän vaikuttavat paljon henkilösuhteet ja se, miten yhteistyö kumppaneiden välillä toimii. Mikäli kumppanuudessa vaihtuisi työntekijä jommallakummalla puolella, voisi tämä vaikuttaa siihen, miten kumppanuus kehittyisi jatkossa ja miten yhteistyö järjestyisi.

10.2 Kehitystyön luotettavuus ja eettisyys

Tämän tutkimuksen eettisyyttä luotettavuutta tulee arvioida niin toimintatutkimuksen näkökulmasta sekä kiinteistöjen käyttäjien ja toiminnan toteuttajien kyselytutkimuksen aineiston keräämisen kautta.

Tässä tutkimuksessa on eettisyys otettu huomioon useammasta näkökulmasta. Tutkimusprosessissa on pyritty siihen, että tiedonhankinta on tehty eettisesti ja vastuullisesti sekä tutkimukseen keräämä tieto on kerätty ja käsitelty luottamuksellisesti (Ojasalo, Moilanen & Ritakoski 2015, 49). Lisäksi tutkimusetiikka on otettu huomioon tässä tutkimuksessa siten, että työ tehdään huolellisesti, rehellisesti ja tarkasti sekä tiedot tallennetaan ja raportoidaan asianmukaisesti (Hyvä tieteilininen käytäntö... 2012, 8; Von Bansdorff, Järvensivu & Von Bansdorff 2018, 1).

Kyselytutkimuksissa on käytetty tiedon keräämiseen kahta eri tapaa, työn toteuttajien osalta kuu-kausipalaverissa on pyydetty vastaamaan esitettyihin kysymyksiin ja vastaukset ovat kerätty ja käsitelty anonyymisti ja luottamuksellisesti. Kyselytutkimusta tehtäessä on kerrottu kiinteistöhoitajille, että vastauksia tullaan käyttämään kumppanuuden kehittämiseen. Tilojen käyttäjien kyselytutkimus lähetettiin kuntazef.fi järjestelmän kautta, jossa vastaaja sitoutuu tietosuojakäytäntöihin, kun jatkaa kyselyyn vastaamista järjestelmän kautta. Tämän lisäksi kehittämistyössä on tehty dokumenttianalyysjä kumppanuuden talouden toteutumisesta. Kumppanuuden toimintamallin käyttöönoton tutkimuksen toimeksiantaja on Äänekosken kaupunki, taloustiedot ovat julkisia asiakirjoja, joten näiden osalta ei ole salassapitovelvollisuutta, eikä ne sisällä henkilötietoja. Huolimatta siitä, näitä tietoja käsiteltiin vastuullisesti ja rehellisesti.

Tulosten vertaaminen teoreettiseen viitekehykseen

Kumppanuuden toimintamalleja teoreettisen viitekehyksen kautta tutkittaessa (luvussa 5) eri toimialoilla ja erilaisten projektien ja palveluiden tuottamisessa havaittiin, että kaikissa kumppanuuden malleissa on yhtenäistä se, että kumppaneiden osapuolilla on yhteiset tavoitteet ja toiminta perustuu luottamukseen. Myös Äänekosken strategisessa kumppanuudessa on molemmilla osapuolilla yhteiset tavoitteet ja työtä tehdään vahvasti toisiin luottaen. Kumppanuuden toimintamallin käyttöönotossa käytettiin esimerkkinä muun muassa puolustusvoimien strategista kumppanuutta, Raide-Jokerin projektiallianssia sekä Tesoman hyvinvointiallianssimallia. Näitä malleja soveltaen muotoutui Äänekosken malli tuottaa kiinteistönhoidon palveluita strategisen kumppanuuden toimintatavalla. Mielestäni tässä projektissa saavutettiin kumppanuuden peruseriaatteiden mukaiset asiat, eli yhteiset tavoitteet, yhteinen organisaatio sekä jaetaan riskit sekä hyödyt.

Toimintatutkimus kiinteistöhoitopalveluiden toimintamallin muutoksen osalta oli tarkoituksen mukainen toimintatapa ja tähän prosessiin kaikista paras valinta. Kumppanuuden toimintamalli rakentui tutkivan kehittämisen turvin, toimintatutkimuksen keinoin niin, että kumppanuutta lähetettiin kehittämään toimintatutkimukseen liittyvän syklin avulla niin, että ensin peilattiin menneeseen ja haettiin ne kohdat, joihin tulisi saada muutosta. Kun reflektiovaihe oli tehty, siirryttiin ideoimaan ja suunnittelemaan uutta toimintamalli ja otettiin se käyttöön ja tämän jälkeen toimintatutkimuksen osalta aloitettiin uusi toimintatutkimuksen sykli. Tämä toimintamalli sopi hyvin siihen,

että kehitettiin toimintaa samalla kuin se oli toiminnassa sekä haettiin palautetta siitä, miten muutoksissa oli onnistuttu. Toimintatutkimus on ollut hyvä tutkimusmuoto kumppanuuden osalle, koska toimintaa kehitetään jatkuvasti. Myös kumppanuuden pitkä sopimus on mahdollistanut prosessin kehittämisen toimintatutkimuksen avulla. Toimintatutkimuksen avulla pystytään analysoimaan koko prosessin ajan tehtyä työtä ja muuttamaan toimintatapoja sen mukaisesti mitä palautetta on saatu toiminnan toteuttajilta, yhteistyöryhmältä, johtoryhmältä tai tilojen käyttäjiltä. Sisäisten käyttäjien kysely oli oiva tapa saada niin määrällistä kuin laadullista tietoa.

Toimintatutkimuksen kautta toteutettu toimintamallin muutos on hyvä esimerkki siitä, miten yhteistyössä itseään haastaen saavutetaan jotain uutta. Mikäli joku muu porukka olisi lähtenyt kehittämään strategisen kumppanuuden toimintamallia kiinteistönhoitopalveluiden osalta, voisi olla, että asioita olisi tehty eri tavalla ja olisi haettu kumppanuuden toimintamallin toteutukseen erilainen tulokulma. Olisikin mielenkiintoista toistaa kiinteistönhoitopalveluiden toimintatavan muutos strategisen kumppanuuden palvelumalliin jossain toisessa kunnassa ja verrata sen tuloksia tämän tutkimuksen tuloksiin. Olisiko tehdyt toimenpiteet tuottaneet samansuuntaisia tuloksia ja toisiko toimintamallin muutos myös toisessa kunnassa samanlaisia tuloksia kustannustehokkuuden ja parempien palveluiden osalta? Kuitenkaan tässä tutkimuksessa ei ollut mahdollista vertailla tämän tutkimuksen tuloksia vastaavanlaiseen toimintatavan muutokseen, koska vastaavanlaista muutosta ei tiettävästi muualla ole aiemmin tehty.

Kyselytutkimuksen vastausten osalta vastaukset kuvaavat hyvin sitä millainen näkemys itselläni ja kumppanuuden kehittämisen työparillani oli siitä, mitä tulisi vielä kehittää, mikä on onnistunut ja mitä pitäisi vielä parantaa kiinteistönhoidon palveluiden osalta. Näiden osalta koen, että vastaukset peilaavat hyvin tämänhetkistä tilannetta kiinteistönhoidon palveluiden osalta. Kyselytutkimusten aineisto on käsitelty siten, että vastaukset ovat kirjattuna taulukkoon juuri samansisältöisenä kuin se on kirjattu vastauksiin. Tarkemmassa analysoinnissa samansisältöiset niputettiin yhteen ja yhdistettäessä samansisältöiset toisiinsa arvioitiin tarkasti vastauksen yhdenmukaisuutta. Mikäli vastauksista ei käynyt tarkasti ilmi tarkoittiko vastaaja samaa, niin silloin vastausta ei niputettu yhteen. Kyselytutkimuksen menetelmät olivat mielestäni tarkoituksen mukaisia ja antoivat vastauksen niihin kysymyksiin mitä tällä tutkimuksella haluttiin selvittää.

Tutkimukseen käytetty resurssi

Toimintatutkimukseen vaikuttivat paljon myös henkilöt, jotka tekivät tutkimusta ja kehittivät toimintamallia. Oman työni osuus tutkija ja toimintamallin kehittäjänä alkoi jo silloin kuin Äänekosken kaupungin kiinteistönhoidon palveluita toteutettiin tilaaja-tuottaja-mallilla. Näkemys siitä mikä oli mennyt tilaaja-tuottaja-toimintamallissa pieleen ja mikä oli onnistunut, vaikutti tutkijana siihen, mitä uuden toimintamallin osalta haettiin. Ehdotus strateginen kumppanuus toimintamallista tuli ensimmäisen kerran esille syksyllä 2020. Kaupunkirakennepalveluiden sekä kaupunginjohtajan kanssa palloiteltiin ehdotettua toimintamallia ja haettiin näkökulmaa siihen, miten tämä voisi Äänekoskella toteutua. Kun toimintamallin käyttöönotosta päätettiin valtuustossa marraskuussa 2020, muutoksen käyttöönottoon oli aikaa enää alle kaksi kuukautta. Joten muutokset toimintamalliin tehtiin loppuvuoden 2020 osalta todella nopeasti ja toimintamallin suunnittelu ja käyttöönotto tehtiin nopealla syklillä. Näin jälkikäteen tarkasteltuna, olisi voinut olla hyvä, että suunnitteluun, miten toimintamalli toteutetaan ja varsinkin siihen, miten toimintamallin muutos tuodaan käytäntöön, olisi ollut enemmän aikaa ja resurssia. Mikäli resurssia ja aikaa olisi ollut enemmän olisi mahdollisesti tässä työssä tehdyn tutkimuksen tulokset erilaisia kiinteistöjen käyttäjien ja toiminnan toteuttajien osalta, ainakin niiltä osin, miten paljon toimintamallista tiedettiin ja millaiseksi palvelun laatu koettiin.

Kiinteistönhoidon alisopimuksen osalta tutkimukseen käytetyt resurssit ovat olleet tehokkaassa käytössä kumppanuuden kehittämisen osalta, eikä tämän enempää näillä resursseilla olisi kehittämisen osalta ollut annettavissa. Mikäli kumppanuuden toimintatavat olisi saatu käytäntöön heti toimintamallin alkumetreillä ensimmäisen kahden vuoden aikana, olisi se vaatinut enemmän aikaa ja resurssia viedä tietoa eteenpäin. Myös se, miten tieto toimintamallin muutoksesta omaksuttiin, vaikutti siihen, miten toimintatapa otettiin käyttöön ja sisäistettiin muutokset. Pelkästään se, että toiminnan toteutuksesta vastaavat olisivat sisäistäneet toimintamallin paremmin ja toimineet kumppanuuden toimintatapojen mukaisesti. Olisi vaikuttanut siihen, että tieto kumppanuuden toimintatavoista ja muutoksista olisi siirtynyt eteenpäin työntekijöille paremmin. Itse näen, ettei tässä ihan ole onnistuttu ja siihen vaikuttavat varmasti se, että toiminnan toteuttajien työpari on vaihtunut ensimmäisen vuoden aikana useamman kerran. Kumppanuudessa on tärkeää, että luottamus ja yhteistyö rakentuu hyväksi. Kaikki muutokset vaikuttavat siihen, miten toimintaa toteutetaan. Uuden toimintamallin käyttöönotto vaati meiltä jokaiselta asennemuutosta ja halua toimia

sopimuksen mukaisesti ja kehittää toimintaa. Toimintamallin käyttöönotossa oli paljon myös vastarintaa ja ajatusta siitä, että omalla toiminnalla ei voida saavuttaa muutosta. Tämä kyllä tiedostettiin ennen kuin toimintamalli otettiin käyttöön, mutta muutosvastarinta yllätti molemmin puolin kumppanuutta.

Useampien vuosien vastakkainasettelu ja vähäinen luottamus osapuolten välillä ei korjaannu hetkessä, mutta muutosta ei myöskään synny, jos mitään ei haluta muuttaa. Tähän olisi pitänyt keskittyä vielä enemmän toimintamallin käyttöönoton hetkellä. Toki sopimuskautta on vielä jäljellä, joten aikaa on vielä muuttaa se, että toimintamallin toimintatapojen käyttöön ottamiseen keskitetään lisää resurssia. Uskon, että tällä tavalla voidaan saavuttaa yhä parempia palveluita ja tyytyväisempiä työntekijöitä ja asiakkaita. Yhteistyö on yksi avainsana muutoksessa ja halu kehittyä. Kukaan yksin ei voi viedä lävitse isoa toimintamallin muutosta, vaan siihen tarvitaan jokaista. Näin muutos saadaan vietyä hallitusti joka tasolle kumppanuuden peruseriaatteen mukaisesti. Jokainen voi osallistua muutokseen. Siihen, että kaikki kiinteistöhoitajat työskentelevät kumppanuuden periaatteiden mukaisesti ja haluavat kehittää omaa työtään sekä toimintatapoja, on vielä matkaa. Kuitenkin näen, että strategisen kumppanuuden toimintamalli kiinteistöpalveluiden tuottamisen välineenä, antaa mahdollisuuden siihen, että kiinteistöhoidosta tulee entistä enemmän asiakas- ja työntekijälähtöistä.

Kuten kappaleessa 5.5.1 strateginen kumppanuus, Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2018, 288) toteavat, että johtaminen on tärkeä osa kumppanuutta ja se, miten kumppanuutta johdetaan. He toteavat myös, että yhdessä tekeminen johtaa parhaisiin lopputuloksiin. Näin on tehty myös Äänekosken strateginen kumppanuus toimintamallissa. Eli johtamisessa on vahvasti nostettu esille jokaisen rooli ja vaikutus toimintamallin muutoksen jokaisessa vaiheessa.

Tekijän rooli tutkimuksessa

Tämän tutkimuksen osalta tulee huomioida työtä luettaessa, että kirjoittaja on ollut kiinteistöhoitajan kehittämisessä mukana koko projektin ajan ja se vaikuttaa omalta osaltaan tämän työn näkökulmiin. Kuitenkin substanssi kiinteistöpalveluiden järjestämisessä useamman vuoden ajan, antaa näkökulmaa miettiä ratkaisuja ja hakea uutta näkökulmaa siihen, miten kiinteistöhoitajan kokonaisuutta tulisi järjestää niin että se oli kustannustehokkaampaa ja laadukkaampaa.

Kehitystyö on tehty Äänekosken Kiinteistöhoito Oy:n ja Äänekosken kaupungin yhteisenä projektina, jossa olen ollut mukana alusta asti toimintamallin kokonaisvaltaisen kehittämisen vastuuhenkilönä. Tämän lisäksi olen vastannut yhdessä Äänekosken Kiinteistöhoito Oy:n työparin kanssa toimintamallin toteutuksen johtamisesta. Äänekosken kaupungin kiinteistöhoitopalvelut yhtiöitettiin 2013 ja olen nähnyt muutoksen kaupungin oman toiminnan muuttumisesta tilaaja-tuottajamalliin. Tilaaja-tuottajamallin toimivuus ja haasteet tulivat tutuiksi. Lähes kaikki riskit mitä tilaaja-tuottajamallin toimintamalliin liittyy, oli havaittavissa myös Äänekosken kaupungin ja Äänekosken Kiinteistöhoito Oy:n välisessä toimintamallissa. Kun toiminnat yhtiöitettiin, toimin Äänekosken kaupungin teknisenä isännöitsijänä. Siinä roolissa näin, kuinka palveluasenne ja joustavuus osan kiinteistöhoitajan työssä katosi. Kun toimintamalli muuttui omasta työstä tilaaja-tuottajamallilla toteuttavaksi työksi, toiminta muuttui entistä enemmän vastakkainasetteluksi tilaajan ja tuottajan välillä. Varsinkin joustavuus sopimuksen sisällä katosi kokonaan ja kaikki mikä ei ollut sopimukseen kirjattuna, laskutettiin lisätyönä.

Kiinteistöpalveluiden kehittämisessä on ollut suureksi hyödyksi, se että tilaajalla on säilynyt tietotaito kiinteistöhoitopalveluiden järjestämisen työstä. Tilaajalla eli Äänekosken kaupungin kaupunkirakennepalveluilla on ollut näkemys siitä, miten ja millä laajuudella kiinteistöjä hoidetaan. Kun tilaaja-tuottajamallilla tuotettu työ ei vastannut sitä kustannustasoa ja laatua mitä oli haluttu, tilaajalla oli näkemys siitä, miten palvelua tulisi muuttaa ja mitä toimenpiteitä se vaati. Se, että toimintamalliksi valikoitui, strateginen kumppanuus oli jokaiselle kumppanuudessa mukana olleelle työntekijälle uusi toimintamalli kiinteistönhoidon palveluiden osalta. Tämä antoi jokaiselle mukana olleelle, mukaan lukien minulle, miettiväksi miten projektia lähdetään viemään ja toimintamallia kehittämään. Työtä tehdessäni piti tarkastella ja reflektoida omia opittuja työtapoja sekä niiden vaikutusta toimivaan tapaan järjestää kiinteistönhoidon palveluita. Oma ajattelutapaa tuli kehittää ja muokata toimintamallin kehittymisen myötä ja ajatella kiinteistönhoidon palveluiden järjestämistä uudella tavalla, eikä niin, kuin oli aina ennenkin tehnyt. Tämä myös haastoi toimintamallin kehittämisessä mukana olleet astumaan epämukavuusalueelle ja hakemaan sellaisia toimintatapoja mitä ei muualla aiemmin ollut. Koen, että varsinkin tässä uuden toimintamallin kehittämisen osalla oma laaja kokemus kiinteistöpalveluiden osalta on ollut vahvuus toimintamallin kehittämisessä. Kuitenkaan muutosta ei kukaan ole tehnyt yksin vaan tähän projektiin on osallistunut niin Äänekosken kaupungin kuin Äänekosken Kiinteistöhoito Oy:n henkilökuntaa ja jokainen mukana ollut on tuonut jotain omaa siihen, millainen strategisen kumppanuuden toimintamalli on tällä hetkellä.

10.3 Jatkokehittämisen ehdotukset

Kumppanuuden toimintamalli on otettu käyttöön kuten jo aiemmin mainittu koko tukipalveluiden osalta mitä Äänekosken Kiinteistöhoito Oy Äänekosken kaupungille tuottaa. Kiinteistöhoitoon alisopimus on ollut strategisen kumppanuuden toimintamallin kehittämisen edelläkävijä, joten tämän tutkimuksen osalta muidenkin alisopimusten osalta toimintamallia voisi kehittää vastaavanlaiseksi kuin miten kiinteistöhoitoon toimintamallia on kehitetty. Tämä koko kumppanuuden prosessi on edennyt tämän tutkimuksen rinnalla ja tämä tutkimus ei sovellut kaikilta osin muiden alisopimusten kehittämiseen, koska jokainen sopimus vaatii substanssi osaamista, mutta lähinnä toimintatavat ovat sellaisia, mitä voidaan hyödyntää muidenkin alisopimusten kehittämisessä.

Kiinteistöhoitoon osalta kumppanuuden kehittämisessä tulisi painopiste ottaa siihen, että kumppanuuden toimintatavat sisäistetään jokaisella tasolla sekä saadaan muutettua toimintatapoja enemmän työntekijä- ja asiakaskeskeiseksi. Se miten se onnistuu, vaatii paljon enemmän resursseja kuin mitä siihen on nyt käytetty. Tutkimuksessa saadut kehittämisen teemat ohjaavat kehittämistä kumppanuuden osalta ja tämän tutkimuksen havaitut kehittämisen toimenpiteet otetaan mukaan toimintamallin kehittämiseen saman tien. Tämän tutkimuksen tuloksena on syntynyt kehittämisen toimenpide-ehdotukset, jotka voidaan ottaa käyttöön kesän 2023 aikana.

Toimintamallin konkreettiset muutokset kiinteistöhoitoon palveluiden osalle ovat seuraavanlaisia.

- Toiminnan toteuttajan kanssa haetaan yhteinen näkemys siitä mitä kehitetään ja valitaan kehittämisen kohteet mihin panostetaan.
- Intraan sekä Äänekosken kaupungin internet-sivuille tietopaketti strategisen kumppanuuden toimintamallista.
- Jokaisen kumppanuuden toimijan sekä kiinteistön käyttäjien omiin perehdytyskansioihin lisätään oma osuus strategisen kumppanuuden toimintamallista.
- Kiinteistökohtaiset tapaamiset järjestäminen vuosittain kiinteistön käyttäjien kanssa. Mukana kiinteistöjen käyttäjät, kiinteistöhoitaja sekä toteutuksesta vastaavat molemmista organisaatioista.
- Kiinteistöhoitajien työsuunnittelun tarkentaminen, työvuorosuunnittelu, sijaisjärjestelyt, sopimusresurssi, tiedotus ja kokouskäytäntöjen parantaminen

Näiden konkreettisten toimien kautta pyritään kehittämään strategisen kumppanuuden toimintamallia entisestään. Näiden tarkoituksena on saada kiinteistöhoitajat osallistumaa oman työnsä kehittämiseen ja samassa kerrataan mistä kumppanuuden toimintatavassa on edelleen kyse. Tämän lisäksi lisätään tiedottamista kumppanuudesta kaikille osapuolille, niin tieto on saatavilla, kun

sitä tarvitaan. Suurimpana lisäyksenä toimintamallin jalkauttamiseen on se, että lisätään toimintamallin käytänteiden tiedottamista esihenkilöfoorumien, rehtoreiden ja päiväkodin johtajien kokouksien lisäksi myös kiinteistökohtaisesti. Jokaisen toimintakauden alussa pidetään kiinteistökohtaiset tapaamiset kiinteistöjen käyttäjien kanssa, missä on mukana kiinteistöjen käyttäjät, toiminnan toteuttajat ja heidän työstään vastaavat esihenkilöt. Tämän muutoksen avulla kumppanuuden sopimukseen tulleet muutokset ja toimintatavat tulee kerrattua vuosittain kiinteistöjen käyttäjien kanssa. Näiden edellä mainittujen lisäksi tärkeänä osana on tutkimuksen tuloksien hyödyntäminen kiinteistönhoidon toimintatapoihin ja työnsuunnitteluun. Tämän tarkoitus on lisätä työn oikea-aikaisuutta ja käyttää kiinteistönhoidon resurssia tarkoituksen mukaisesti. Uskon, että näiden muutosten avulla palvelun laatu paranee ilman että palvelun kustannustasoa nostetaan.

Kumppanuuden kehittämisen osalta, tulee myös seurata sitä, näkyvätkö kehittämisen kautta tehdyt muutokset kiinteistönhoidon palveluissa. Eli olemmeko saavuttaneet parempia palveluita? Tämän vuoksi strategisen kumppanuuden kehittämiseksi on asetettu mittarit, joiden avulla voidaan seurata, miten olemme onnistuneet. Joten tämän tutkimuksen kyselyt toistetaan samansisältöisenä vuosittain. Ajankohta seuraavalle kyselylle on, silloin kun edellä mainitut toimenpiteet on otettu käyttöön ja toteutettu. Ajankohtana arviolta joulukuu 2023 – helmikuu 2024. Tämän tutkimuksen avulla on tarkoitus saada jatkumoa tälle tutkimukselle, ja tietoa siitä kuinka paljon muutokset ovat vaikuttaneet kiinteistönhoidon palveluihin ja koettuun laatuun.

Toimintatapojen muutos sekä tiedottaminen vaikuttavat suoraan koettuun palveluun, eikä tällainen muutos vaikuta sopimuksen sisältöön tai hintaan millään tavalla. Se että tietoa kiinteistönhoidon palveluista on saatavilla niin sähköisenä infopakettina kuin säännöllisten tapaamisten avulla, antaa kuvan siitä, että toimintamalli on avoin ja siihen voi jokainen osallistua matalalla kynnyksellä. Tämä on se, mitä strategisen kumppanuuden toimintamallilla haetaan. Toimintamallilla on haettu myös tehokkaita prosesseja ja toimintatapoja. Siihen voidaan vaikuttaa, kun muutetaan toimintatapoja muun muassa työvuorosuunnittelulla tehokkaampaan ja ennakoitavaan suuntaan. Tämä vaikuttaa suoraan siihen miten kustannustehokasta palvelua tuotetaan. Se, että työt tehdään ennakoitavasti ovat yleensä halvempi tapa hoitaa työ, kuin reagoida siihen vasta silloin kun tilanne on jo päällä.

Tämä tutkimus on keskittynyt nimenomaan Äänekosken kaupungin kiinteistöhoitopalvelun toiminnan kehittämiseen uuden strategisen kumppanuus toimintamallin avulla. Tämän tutkimuksen jatkoksi voisi tutkia sitä, miten Äänekosken kaupungin toiminnan toteuttajat saisi sitoutumaan kumppanuuteen ja mitä toimenpiteitä se vaatisi. Tämä auttaisi kehittämään toimintamallia vieläkin paremmaksi kuin mitä se on jo nyt. Tämä tutkimus antaisi lisäarvoa Äänekosken kaupungille ja Äänekosken Kiinteistöhoito Oy:lle siitä, miten toimintamalli saadaan otettua jokaisen työntekijän käyttöön ja kaikki toimisivat kumppanuuden peruseriaatteiden mukaisesti. Tämän voisi toteuttaa niin, että tutkimus toteutetaan henkilökohtaisten teemahaastattelujen kautta, jotta tietoa saisi kerättyä kohteittain ja se osallistaisi ja sitouttaisi henkilöstöä kumppanuuden toimintamalleihin.

Jatko kehityksenä näkisin myös sen, että Äänekoskella kumppanuuden palvelumallia voisi jatkossa kehittää jopa laajemmaksi kokonaisuudeksi kaupungin omien sidosyksiköiden osalta, muidenkin kuin vain InHouse yhtiön osalta. Esimerkkinä talouden osalta laskutus. Jokainen organisaatio hoitaa oman laskutuksen. Tässä voisi olla mahdollisuus prosessien tehostumiseen ja kustannustehokkuuteen. Tämän osalta voisi tutkia sitä, onko tällaisella kehittämisellä potentiaalia, mihin toimiin se soveltuisi ja mikä olisi sen vaikuttavuus Äänekosken kaupungin näkökulmasta.

Tämän lisäksi voisi tutkia vielä sitä, miten strategisen kumppanuuden malli peilautuisi vastaavankokoisien kuntien kiinteistöhoitoon palveluihin kustannustehokkuuden ja palvelun laatutason kautta. Tai vaihtoehtoisesti jatkotutkimuksena voisi olla myös se, miten jossakin toisessa kunnassa strategisen kumppanuuden toimintamallin käyttöönotto on onnistunut. Heidän tuloksiansa voisi verrata tämän tutkimuksen tuloksiin, niin että toimintamallin käyttöönotosta on kulunut kaksi vuotta ja myös hakea vastausta siihen onko kehittämisen teemat samansuuntaiset molemmissa tutkimuksissa.

Jatkokehittämisen ideoiden osalta näen, että tämä tutkimus mahdollistaa useammalta näkökannalta lisätutkimukset ja nämä tutkimukset antaisivat lisäarvoa myös tälle tutkimukselle sekä strategisen kumppanuuden toimintamallin jatkokehittämiselle.

Äänekosken kaupungille toimintamallin muutos on tuonut lisää luottamusta omaan sidosyksikköön, lisännyt yhteistyötä ja vastakkain asettelu on lähes poistunut. Prosessit ovat tehostuneet ja

molemmilla osapuolilla on vapautunut aikaa toimintamallin kehittämiseen. Joten tämä toimintamalli voisi tuottaa vastauksen myös muille kunnille, jotka kamppailevat samansuuntaisten haasteiden kanssa tilaaja-tuottaja-toimintamallissa.

Lähteet

Airola, M. & Heikkinen, M. 2013. Askelmerkkejä allianssimuotoiseen yhteistyöhön. VTT:n verkkojulkaisu. Espoo: VTT. Viitattu 18.3.2023. <https://www.vttresearch.com/sites/default/files/pdf/technology/2013/T103.pdf>.

de Man, A. 2014. Alliances: An Executive Guide to Designing Successful Strategic Partnerships. United Kingdom: Wiley. Viitattu 12.3.2023. <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.jamk.fi:2443/lib/jypoly-ebooks/reader.action?docID=1576325>.

Doz Y. & Hamel G. 1998. Alliance advantage; The Art of Creating Value through Partnering. Boston: Harvard Business school press.

Gröönroos, C. 2020. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. 5.p. Helsinki: Talentum. Viitattu 30.3.2023. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789521443541/preview>.

Hankintalaki 2016/1397. Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista. Annettu 29.12.2016. Viitattu 9.12.2022. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2016/20161397>.

Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. 2007. Toiminnasta tietoon, toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 2. p. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Hekkanen, M. 2020, Kiinteistönpidon laatu ja hyvä isännöinti. Helsinki: Rakennustieto

Hietajärvi, A-M. 2017 Projektiallianssi haastaa organisaatiot kehittämään uusia kyvykkyksiä ja johtamisen prosesseja. Rakennustekniikka lehden verkkojulkaisu. RIL ry:n verkkosivut. Viitattu 4.4.2023. <https://www.ril.fi/fi/rakennustekniikka/teemat/projektiallianssi-haastaa-organisaatiot-kehittamaan-uusia-kyvykkyksia-ja-johtamisen-prosesseja.html>.

Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. 2012. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Viitattu 6.12.2022. https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf.

Järviö, J. & Lehtiö, T. 2017. Kunnossapito, tuotanto-omaisuuden hoitaminen. 6. p. Helsinki: Promaint.

Kaijalainen, H 2012. Päämääränä Strateginen kumppanuus. Progradu-tutkielma. Viitattu 28.11.2022. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:hulib-201703271936>.

Kehittyvä tilaaja-tuottajamallit suomalaisissa kaupungeissa. 2011. Raportti Toimi 2010-verkoston hankkeen tuloksista. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. Viitattu 28.11.2022, <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2011/1379-kehittyvat-tilaaja-tuottajamallit-suomalaisissa-kaupungeissa>.

Kiinteistön ylläpidon kustannukset nousivat 13,7 % vuodessa. 2023. Julkaisu tilastokeskuksen verkkosivuilla. Viitattu 17.4.2023. <https://www.stat.fi/julkaisu/cl81ftwq07gyk0ew5qo9cuuls>.

Kiinteistöpalvelualan työehtosopimus. 2023. Julkaisu palvelualojen ammattiliiton verkkosivuilla. Viitattu 17.4.2023. <https://www.pam.fi/wiki/kiinteistopalvelualan-tyoehtosopimus.html>.

Kiinteistöpalveluiden hankinta, 2011. Helsinki; Rakennustieto.

KiinteistöRYL. 2021. Kiinteistöpalveluiden yleiset laatuvaatimukset. Rakennustiedon tietokanta. Viitattu 15.3.2023. https://ryl.rakennustieto.fi/ryl/kiinteistoryl/2021_1/.

Koivumäki, T. 2017. Kumppanuusmallit: Case Tesoman allianssimalli. STM:n ja Sitran valinnanvapastyöpaja; Tampereen kaupungin PowerPoint esitys. Viitattu 4.4.2023. <https://www.sitra.fi/app/uploads/2017/10/Koivum%C3%A4ki-Tanja.pdf>.

Korhonen, E. & Niemi, J. 2016. Harkittua omistajuutta toimitiloihin, ohjeita kuntakonsernien tilaomaisuuden hallintaan. Helsinki; kuntaliiton verkkojulkaisu. Viitattu 1.3.2023. <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2016/1741-harkittua-omistajuutta-toimitiloihin-ohjeita-kuntakonsernien-tilaomaisuuden>.

Korkeakoski, K. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus: uusi aika uudenlainen johtaminen. Helsinki: Almatalent. Viitattu 19.3.2023. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/teos/BAGBGXDTEB#kohta:Asiakaskokemus\(\(20\)ja\(\(20\)henkil\(\(f6\)st\(\(f6\)kokemus](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/teos/BAGBGXDTEB#kohta:Asiakaskokemus((20)ja((20)henkil((f6)st((f6)kokemus).

Kuntalaki 2015/410. Kuntalaki. Annettu 10.4.2015. Viitattu 10.3.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2015/20150410>.

Levänen, K. 2013, Kiinteistö ja toimitilajohtaminen. Helsinki: Otatieto.

Luukkinen, A., Järviö, J., Karttunen, T., Sieppi, A., Sipiläinen, M., Vanonen, A. & Vuorio, L. 2022. Sidosyksiköiden ulosmyyntiselvityksen loppuraportti. Helsinki: Kilpailu ja kuluttajavirasto. Viitattu 6.4.2023. <https://www.kkv.fi/uploads/sites/2/2022/03/2022-02-tutkimusraportteja-sidosyksikoiden-ulosmyynti-1.pdf>.

Malinen, K. 2022. Strateginen kumppanuus 27.1.2022. Powerpoint esitys kumppanuuden vuoden 2021 talouden toteutumasta.

Malinen, K. 2023. Strateginen kumppanuus 26.1.2023. Powerpoint esitys kumppanuuden vuoden 2022 talouden toteutumasta.

Malinen, K. 2023. Äänekosken Kiinteistönhoito Oy:n pääkirjanpitäjä. Äänekosken kiinteistönhoito Oy. Haastattelu 13.4.2023.

McNiff, J. 2013. Action Research: Principles and Practice. 3. p. Abingdon, Oxon: Routledge.

Myyryläinen, L. 2019. Rakennusten elinkaari, energia ja kunto. Helsinki: Rakennustieto.

Mäkelä, P., Pitkänen, J. & Järvenpää, H. 2009. Kiinteistönhoidon ostaminen. Kiinteistöalan kustannus Oy.

Mölsä, S. 2018. Allianssimalli saa yhdet pelisäännöt – kirjava käytäntö selkeytyy. Rakennuslehden verkkosivujen artikkeli. Viitattu 10.4.2023. <https://www.rakennuslehti.fi/2018/01/allianssimalli-saa-yhdet-pelisaannot-kirjava-kaytanto-selkeytyy/>.

Niemi, J. & Korhonen, E. 2017. Kuntien kiinteistönhoidon ja -huollon arviointi ja kehittäminen. Kuntaliiton julkaisu. Helsinki: Kuntaliitto. Viitattu 28.11.2022. <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2017/1806-kuntien-kiinteistonhoidon-ja-huollon-arviointi-ja-kehittaminen>.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 4.p. Helsinki: WSOYpro.

Poskela, J. Kutinlahti, P. Hanhike, T. Martikainen, M & Urjankangas, H. 2015. Kokeileva kehittäminen. Valtioneuvoston julkaisu. viitattu 6.12.2022. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/74944>.

Punkari, P. 2022, Organisaationrajojen yli tapahtuvalla yhteistyöllä onnistuttiin alentamaan hyvinvointipalvelujen kustannuksia Tampereen Tesomalla. Artikkelit Ylen verkkosivuilta. Viitattu 4.4.2023. <https://yle.fi/a/3-12439722>.

Puolustusministeriön puolustushallinnon kumppanuus osastrategia. N.d. Helsinki: Puolustusministeriö. Viitattu 28.11.2022 <https://www.defmin.fi/files/1836/kumppanuus.pdf>.

Raide-Jokeri, N.d. Allianssimalli Raide-Jokerin verkkosivut. Viitattu 12.4.2023. <https://raidejokeri.info/allianssimalli/>.

Sallinen, S., Majoinen, K. & Seppälä J. 2017. Toimiva kunta: Hyvinvointia! Sivistystä! Elinvoimaa!. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Salonen, K., Eloranta, S., Hautala, T. & Kinos, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaali. Tampere: Suomen yliopistopaino Oy. Viitattu 8.12.2022, <https://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166494.pdf>.

Saarela, H. & Tarvainen, E. Kiinteistönhoidon kehittäminen kaupungin kohteissa 2020. Powerpoint esitys hallituksen iltakouluun 8.9.2020.

Sarja, A. 2013. RIL 216-2013 Rakenteiden ja rakennusten elinkaaren hallinta. Helsinki: Suomen Rakennusinsinöörien liitto.

Sulin, T. 2023. Asukastyytyväisyyskysely Äänekoskelaisille 4.3.2023. Powerpoint esitys tuloksista.

Star Alliance. N.d. About Star Alliance. Star Alliancen verkkosivut. Viitattu 6.4.2023.
<https://www.staralliance.com/en/about>.

Stähle, P. & Laento, K. 2000. Strateginen kumppanuus: avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. Porvoo: WS Bookwell. Viitattu 5.3.2023.

Taloudentoteutuma 2021. 2021. Äänekosken kaupungin talouden toteutumaraaportti.

Taloudentoteutuma2022. 2022. Äänekosken kaupungin talouden toteutumaraaportti.

Terveet tilat 2028. N.d. Sivustolla tietoa Terveet tilat 2028-ohjelmasta. Helsinki: Valtionneuvoston kanslia. Viitattu 27.11.2022, <https://tilatjaterveys.fi/toimintamalli/kiinteiston-kaytto-ja-yllapito/kiinteistonhoito-ja-huolto>.

Terveet tilat 2028. N.d. Tilat ja terveys toimintamalli. Valtionneuvoston kanslian verkkosivut. Viitattu 5.2.2023, <https://tilatjaterveys.fi/toimintamalli/kiinteistokanta>.

Terveet tilat 2028. N.d. Tilat ja terveys toimintamalli. Valtionneuvoston kanslian verkkosivut. Viitattu 19.3.2023. <https://tilatjaterveys.fi/toimintamalli/kiinteiston-kaytto-ja-yllapito/kunnossapito>.

The Construction 2050 alliance. N.d. Rakentamisen allianssin verkkosivut. Viitattu 6.4.2023.
<https://euconstruction2050.eu/about/>.

Tilaluettelo, 2023. Äänekosken kaupungin sisäinen asiakirja.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta, viitattu 8.12.2022
https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100802/Toikko_Rantanen_Tutkimuksellinen_kehittamistoiminta.pdf.

Von Bansdorff, Mo. Järvensivu, A. & Von Bansdorff, Mi. 2018. Tutkimusetiikka yhä tärkeämpää työelämän tutkimuksessa. Pääkirjoitus Työelämän tutkimus lehti. Viitattu 7.12.2022. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85262/44247>.

Yli-Villamo, H. & Petäjaniemi, P. 2013. Allianssimalli. Rakentajankalenterin 2013 julkaisu. Viitattu 17.4.2023. <https://skol.teknologiateollisuus.fi/sites/skol/files/Allianssimalli.pdf>.

Äänekosken kaupungin omistajapolitiikka. 2020. Kaupunginvaltuuston ohje. Viitattu 9.12.2022.
https://www.aanekoski.fi/kaupunki-ja-hallinto/hallinto-ja-talous/saannot-ja-ohjeet/Omistajapolitiikka_-_Hyvaksytty_2020-11-09.pdf.

Äänekosken kaupungin tilinpäätös 2021. 2022. Äänekosken kaupungin verkkosivuilla. Viitattu 9.12.2022. https://www.aanekoski.fi/kaupunki-ja-hallinto/hallinto-ja-talous/talous/talousarvio-ja-tilinpaatos/Tilinpaatos_2021.pdf.

Äänekosken kaupungin strategia 2022–2028. 2022. Äänekosken kaupungin verkkosivuilla. Viitattu 10.12.2022. https://ilmio.aanekoski.fi/files/2022/October/Liite_1_Aanekosken_kaupungin_strategia_v_2022-2028_hyv_kv_14.3.2022.pdf.

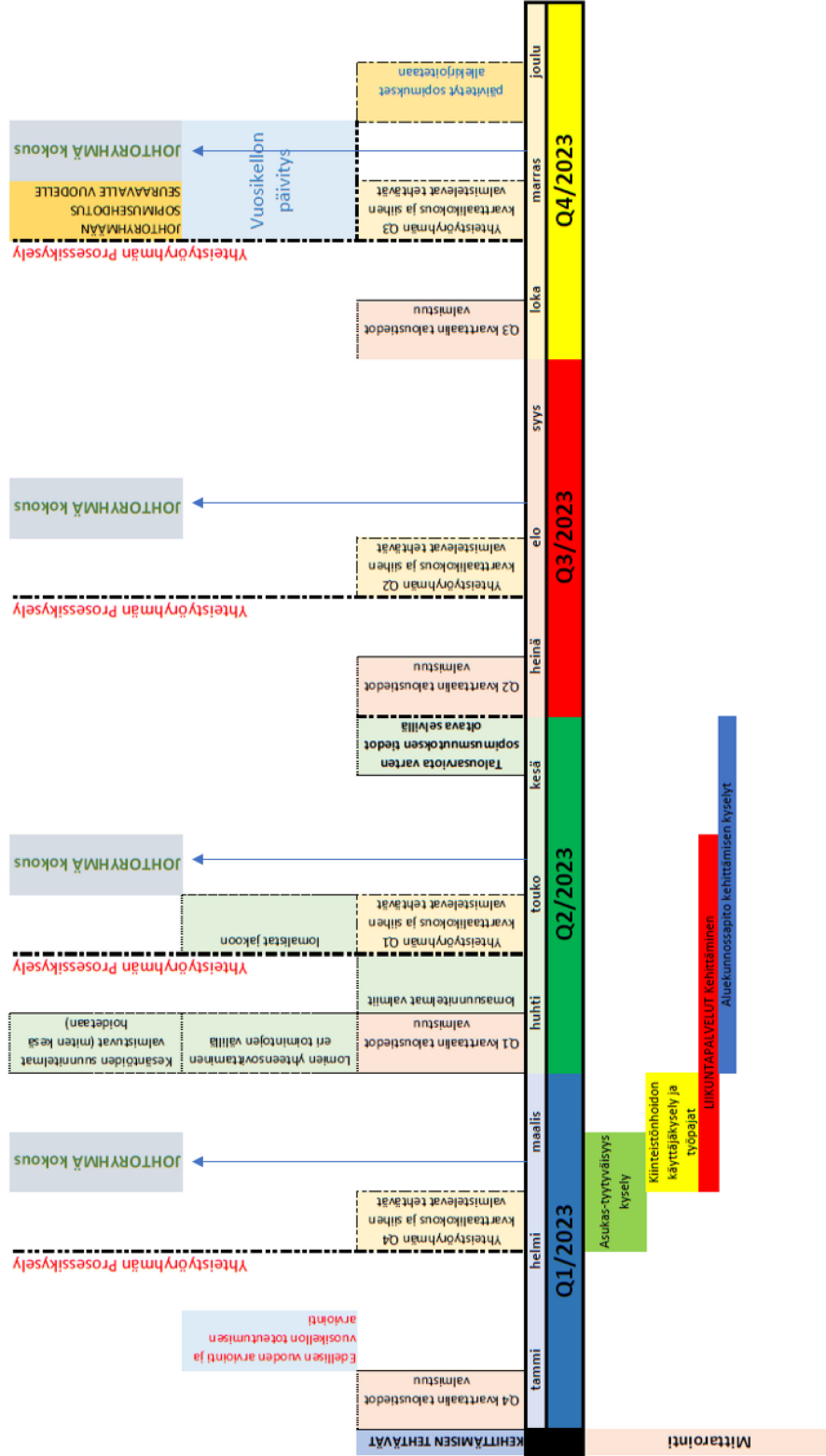
Äänekosken prosessit. 2021. Äänekosken kaupungin prosessiojelmisto. viitattu 18.3.2023. <https://aaneikoski.ims.fi/servlet/ActionServlet?action=frameset>.

Äänekosken ratahanke toteutetaan allianssimallilla. 2015. Artikkelit vöyläviraston sivustolla. Vöyläviraston verkkosivut. Viitattu 4.4.2023. <https://vayla.fi/-/aaneikosken-ratahanke-toteutetaan-allianssimallilla>.

Liitteet

Liite 1. Kumppanuuden vuosikello koko kumppanuus

Vuosikello Strateginen kumppanuus



Liite 3. Strategisen kumppanuuden prosessikuvaus

