

Erilaisuudesta oppii. Kahden eri toimialan yhteinen strategiatyö

## Sisältö

<b>1. Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistämiseen</b>	<b>3</b>
<b>2. Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys organisaatiolle ja soveltajalle/asiantuntijalle</b>	<b>3</b>
<b>3. Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija</b>	<b>4</b>
<b>4. Hankkeen toteutuminen ja eteneminen</b>	<b>6</b>
<b>5. Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset</b>	<b>7</b>
<b>6. Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet</b>	<b>9</b>
<b>7. Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä</b>	<b>10</b>
<b>8. Organisaation ja ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot</b>	<b>10</b>

## **1. Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistämiseen**

Kiinteistöalan yrityksen johtamisen kulttuuriloikka -hankkeen tukemana yhtiön toimintaa uudistettiin vuosina 2021 ja 2022 merkittävästi. Hanke nosti esiin toimintamallin edelleen kehittämisen ja kokonaan uusia tarpeita. Niin henkilöstö ja johto kuin yhtiön hallitus kokivat, että Kotkan seudun talokeskus Oy:n strategia, johtaminen ja työyhteisön toiminta eivät systemaattisesti tavoita toiminnan tarkoitusta ja arvoja. Toiminnan tarkoitusta ja arvoja koskevien epäselvyyksien nähtiin syövyttävän organisaation kykyä toimia hyvin yhteisönä ja vastata niihin vaatimuksiin, joita toimintaympäristö asettaa. Laajan keskustelun tuloksena yhtiössä päädyttiin syksyn 2022 aikana johtopäätökseen, jonka mukaan yhtiön toiminta on uudistettava arvopohjaisen strategian ja tarkoitusvetoisen organisaation oppien mukaisesti tai viimeisten vuosien aikana tehdyt uudistukset organisaatioon ja prosesseihin voivat valua hukkaan. Yrityksen henkilöstö kaipasi kipeästi merkityksellisyyden kokemusta ja yhteisiä arvoja, joihin voi luottaa ja nojata omassa toiminnassaan.

## **2. Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys organisaatiolle ja soveltajalle/asiantuntijalle**

Kotkan seudun talokeskuksen aiemmassa hankkeessa luotiin toimialalle uusi osallistava strategiamalli ja matala organisaatiomalli. Nyt raportoitava hanke rakentui edellisen päälle tavoitteenaan uudistaa organisaation toimintaa soveltaen arvoperusteisen strategian ja tarkoitusvetoisen organisaation oppeja. Samalla tehtiin yhteistyötä Suoja-Pirtti ry:n kanssa tavoitteena oppia kuntouttavia asumispalveluita tarjoavan yhteisön kanssa toipumisorientaatioviitekehyksen ja yhteisökuntoutuksen periaatteiden ja toipumisorientaation mukaiseen toimintaan. Hankkeessa siis siirrettiin ja jaettiin arvopohjaisuuteen ja tarkoitusvetoisuuteen liittyvää erityisosaamista kahden organisaation välillä. Samalla tuotettiin asiantuntijoille sisältöä ja toimintamalleja hyödynnettäväksi laajemmin suomalaisen työelämän kehittämisessä.

Kehittämiseen osallistui koko Kotkan seudun talokeskus Oy:n henkilöstö ja erityisesti yhteistoimintahenkilöstö sekä hallituksen puheenjohtaja. Kaikkein tiiviimmin halki koko hankkeen toteutuksessa mukana olivat yhtiön ylin johto sekä hr-koordinaattori. Hanke kohdistui eniten konsernin hallinto- ja tukipalveluihin ja kiinteistöhoitoliiketoimintaan. Isännöintiliiketoiminnan osuus oli hankkeessa pienempi kuormitustilanteesta ja resurssivajeesta johtuen. Uusien rakenteiden kautta kehittämistyötä pidettiin kuitenkin yllä ja isännöitsijät toimivat asiakkaan roolissa kiinteistönhoidon toimintamalleja kehitettäessä.

Kehittäminen tapahtui pääasiallisesti ketterissä pienryhmissä, joissa käsiteltiin erilaisia työyhteisön toimintaan ja sen johtamiseen liittyviä teemoja arvopohjaisuuteen ja tarkoitusvetoisuuteen suhteuttaen. Pienryhmät koottiin molemmista hankeorganisaatioista sen mukaan, keiden olisi tarkoituksenmukaista osallistua hanketyöskentelyyn käsiteltävä aihe huomioiden. Jokainen tapaaminen ja kohtaaminen tavoitteli yhtiön johtamisen innovatiivista uudistamista.

### **3.Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija**

Ulkopuolisena asiantuntijana hankkeessa toimi työelämän kehittämiseen erikoistunut Skillmotor Finland Oy. Yhtiön asiantuntijoina toimineilla Iiro Jussilalla ja Tuula Elorannalla on monipuolinen akateeminen tausta sekä työyhteisöjen ja johtamisen kehittämisen kokemusta jo yli 20 vuotta, mm. laajojen tutkimus- ja kehityshankkeiden koordinoinnin ja toteuttamisen muodossa. Samat asiantuntijat olivat toteuttajina myös Talokeskuksen edellisessä hyvin onnistuneessa kehittämishankkeessa. Organisaation ja sen henkilöstön johtajien tunteminen ennestään mahdollisti tehokkaan startin hankkeelle.

Asiantuntijoiden hankkeet ovat saaneet erilaisia tieteellisiä tunnustuksia (mm. George R. Terry -kirjapalkintoehdokkuus) ja voittaneet kaksi Vuoden henkilöstöteko -palkintoa (Vaasan & Vaasan, Planmeca). Asiantuntijoita ja heidän tuottamaansa tietoa on hyödynnetty mm. erilaisissa laki-, politiikka- ja hallintouudistuksissa. Heidän kehittämäänsä teorioita on hyödynnetty opetuksessa ympäri maailman ja heidän luomiaan toimintamalleja on levitetty kansainvälisesti. Asiantuntijoiden tutkimus- ja kehityshankkeet ovat tuoneet merkittäviä parannuksia asiakkaiden ja rahoittajaorganisaatioiden johtamiseen, henkilöstön hyvinvointiin, laatuun, työturvallisuuteen ja tuottavuuteen.

Asiantuntijat ovat saaneet asiakkailta runsaasti positiivista palautetta siitä, kuinka he yhdistävät laajan asiantuntemuksensa asiakasyhteisöjen kipupisteiden tunnistamiseen, ratkaisujen tuottamiseen ja valmiuksia kehittävään ohjaukseen.

Hankkeessa sovellettiin useita tutkimuksia, joiden sisällöt kattaa parhaiten kolme julkaisua. Ensimmäinen näistä tuore (vuonna 2023) Journal of Management -tiedelehdessä julkaistu yrityksen toiminnan tarkoitusta ja sen määritelmiä käsittelevä artikkeli. Toinen artikkeli on sosiaalipedagogisessa aikakauskirjassa niin ikään hiljattain (vuonna 2022) julkaistu Juha Rantalan puheenvuoro toipumisorientaatiosta ja sen periaatteista (päihdetyössä). Kolmas artikkeli on puolestaan jo vuosikymmeniä vanha Tampereen yliopiston julkaisu (vuodelta 1975), joka määrittelee olennaisilta osin

sen mitä terapeutisella yhteisölle tarkoitetaan. Julkaisut valikoituivat hankkeeseen siksi, että ne tarjoavat kattavan ja jäsenetyn sisällön keskusteluiden ja uusien toimintamallien luomisen pohjaksi.

Lähde	Soveltoaminen
<p>George, G., Haas, M.R., McGahan, A.M., Schillebeeckx, S.J.D., Tracey, P. (2023). Purpose in the For-Profit Firm: A Review and Framework for Management Research. <i>Journal of Management</i>, 49(6), 1841–1869.</p>	<p>Hankkeen pääasiallinen teoreettinen viitekehys, jonka pohjalta yrityksen toiminnan tarkoituksen käsittekartta muodostettiin. Keskustelun ja dokumentaation pohjana mm. missio (syy firman olemassaololle), visio (tulevaisuuden ihannekuva, tavoitteet), strateginen aikomus (strateginen suunnittelu, strategian muotoilu ja strategian toimeenpano), arvot (toimintaa ohjaavat uskomukset, periaatteet ja ihanteet), palvelu (taloudellisia hyötyjä laajempi näkemys tehtävästä ja roolista suhteessa asiakkaaseen; kestävyys, sosiaalinen vastuu, resursseista huolehtiminen, yhteisöllinen oppiminen) ja hyvä hallinto (resursseista huolehtiminen, sidosryhmät huomioiva ja osallistava kasvu).</p>
<p>Rantala, J. (2022). Toipumisorientaatio päihdetyössä. <i>Sosiaalipedagoginen aikakauskirja</i>, 23(1), 109-120.</p>	<p>Toipumisorientaation viitekehys tarjosi hankkeelle tavan lähestyä yhteisöä, joka on kriisissä niin henkisesti kuin taloudellisesti. Sen mukaan toipuminen on prosessi, jossa ihminen muuttaa asenteitaan, arvojaan, tunteitaan ja tavoitteitaan sekä kehittää taitojaan. Liittymänä yllä mainittuun tutkimukseen, toipumisorientaatiuviitekehysten mukaan toiminnan tarkoituksen tunnistamisella ja henkilökohtaisen merkityksellisuuden löytämisellä on suuri merkitys toipumisen kannalta.</p> <p>Toipumisorientaatiossa on lisäksi kaksi tärkeää periaateetta, jotka sovellettuina työyhteisöön kuuluvat seuraavasti. Ensinnäkin jokainen työntekijä on ainutlaatuinen yksilö, jolle on tärkeää osallistua oman hyvinvointinsa luomiseen ja siihen vaikuttavista asioista päättämiseen. Toiseksi me kaikki elämme elämäämme monimutkaisissa yhteisöissä, joissa monet erilaiset biologiset, psykologiset, sosiaaliset, taloudelliset, kulttuuriset ja henkiset rakenteet vaikuttavat hyvinvointiin ja tämä kokonaisuus on ymmärrettävä pyrittäessä kehittämään työyhteisöä.</p>
<p>Penttilä, I. (1975). <i>Terapeuttinen yhteisö huumausaineiden väärinkäyttäjien hoitomuotona</i>. Tampereen yliopisto. Julkaisusarja A. No. 16. Tampere.</p>	<p>Terapeuttisen yhteisön keskeiset elementit olivat keskeistä sisältöä halki hankkeen. Näitä elementtejä ovat Penttilän mukaan yhteinen päämäärä, tasa-arvoisuus, avoin kommunikaatio, roolien uudelleen arviointi, vapaaehtoisuus ja ryhmätoiminnot.</p> <p>Koko hankkeen ytimessä oli tarkoituksellisuuden vahvistaminen. Eri ammattiryhmien ja hierarkiatasojen välisen epätasa-arvon vähentäminen oli kehittämisen tavoite. Avoimeen ja rehelliseen kommunikaatioon rohkaistiin kaikilla organisaatiotasolla. Roolien uudelleenarviointia tehtiin niin kaikkien ammatti- ja työyhteisöroolien kesken sekä asiakkaan ja palveluntarjoajan roolien kesken. Vapaaehtoisuuteen ja oma-aloitteisuuteen perustuvaa filosofiaa ajettiin sisään halki hankkeen. Yksin puurtamisen sijaan korostettiin organisaation siilot ylittävää keskinäistä ymmärrystä ja yhteistä ongelmanratkaisua korostavaa yhteistyötä.</p>

## 4. Hankkeen toteutuminen ja eteneminen

Starttivaihe käynnistyi vauhdikkaasti tilanteessa, jossa organisaatio oli jo aivan äärimmilleen kuormitettu ja repeämispisteessä. Ensimmäisessä vaiheessa käytiin runsaasti keskusteluja asiakkaiden, johtoryhmän, hallituksen ja eri toimintojen kesken toiminnan tarkoitukseen, arvoihin ja pelisääntöihin liittyviä tarpeista. Keskusteluissa tarkennettiin konkreettisia tavoitteita ja kunkin organisaation osan akuutteja kehittämistarpeita. Keskusteluissa korostui alkuperäisten tunnistettujen tarpeiden lisäksi riittämättömyyden tunne ja jaksamisen haasteet, ilmapiiriongelmat ja yhteistyön takkuaminen yli toimintojen. Pelisääntöjen puute oli ilmeinen. Pitkään jatkuneiden isojen muutosten kuormitus oli saavuttanut lakipisteensä. Kiristyneessä tilanteessa tapahtui myös ylilyöntejä. Henkilöstössä oli syksyn aikana tapahtunut erityisesti kiinteistönhoidossa suuria muutoksia ja alkuvuodesta myös muissa toiminnoissa oli vaihtuvuutta. Kiinteistönhoidossa myös perusarjen sujuvuudessa ja tiimiytymisessä oli haasteita. Hankkeen tärkeys korostui voimakkaasti.

Kakkosvaiheessa luotiin perustaa, jossa arvopohjainen strategiatyö ja työyhteisön pelisääntöjen rakentaminen ja jalkauttaminen käynnistyi systemaattisesti. Käytännössä strategia alkoi muodostua luontevasti jo keskusteluissa arjen tarpeista. Erilaisten tarpeiden ratkaisemisen kautta kehitettiin yhteisymmärrystä ja yhdistettiin erilaisia tarkoituksia ja arvoja. Ihmiset alkoivat luontevasti lähentyä toisiaan ja konfliktit vähenivät selvästi työyhteisöstä. Pelisääntöjen rakentamiseen osallistui kaikki toimintojen edustajat ja erikseen koottu tiimi. Toipumisorientaatio-viitekehyksen, yhteisökuntoutuksen periaatteiden ja terapeutin yhteisön mallin soveltaminen tuntuu alustavan arvion perusteella istuvan yllättävän hyvin myös Talokeskukseen. Pelisäännöt ja puuttumisprosessi käytiin läpi henkilöstön kanssa. Yhtyettä (yhdistetty yhteistoiminta-, työsuojelu- ja laatutoimikunta) ja esimiehiä valmennettiin tunnistamaan ja käsittelemään epäasiallista käytöstä. Toiminnan tarkoitus, arvot ja kehittämiskohteet niin konserni kuin liiketoimintatasolla käsiteltiin johtoryhmän jäsenten kanssa ja dokumentoitiin.

Kolmosvaiheen aikana muutokset organisaatiossa jatkuivat ja tilanne vakaantui vasta kesään tultaessa. Kiinteistönhoidossa liiketoimintalinja menetti sekä esimiehen että johtoportaan ja isännöinnistä tuli yllättäviä pitkiä sairauspoissaoloja (myös johdossa), jotka käytännössä pakottivat uusien ratkaisujen etsimiseen ja toiminnan uudistamiseen. Yhteistyö tiivistyi toiminnoissa ja itseohjautuvuus lisääntyi koko talon tasolla. Erilaisia kehitystarpeita ratkottiin työyhteisössä yhdessä ja arvopohjaisen strategian rakennustyö ja organisaation uudistuminen jatkui näin käytännön tarpeiden kautta. Eritasoisia pienryhmiä pidettiin runsaasti. Sekä arvot ja niiden käytännön merkitys että pelisäännöt kirkastuivat edelleen. Strategiaan liittyviä tavoitteita, mittareita ja rakenteita muodostettiin.

Käydyissä keskusteluissa ja rakenteissa hyödynnettiin toipumisorientaatioviitekehystä ja yhteisökuntoutuksen periaatteita. Esimerkiksi kiinteistöhoitoliiketoiminnassa tapahtui selkeää kehitystä mm. erilaisuudesta oppimisessa sekä työtovereista välittämisessä. Myös yhteishenki parantui. Koko talon tasolla havaittaviin suopeutta uudella tavalla.

Kolmannen vaiheen loppupuolella alkoivat tiiviit pienryhmien yhteistapaamiset ja mentoroinnit konsortion (Talokeskus, Suoja-Pirtti) kesken. Työskentelyä toteutettiin siten, että samaan aikaan huomioidaan kummankin organisaation kehittämistarpeet ja TSR-hankkeiden sisällöt. Näistä muodostui kaksi kehittämislataa, joissa ensimmäinen keskittyi erityisesti arvopohjaisen organisaation johtamiseen yleisemmin ja toinen sen sisältöihin liittyvään teemakohtaiseen osaamisen jakamiseen hankekumppanien kesken.

Johtoryhmien kesken jaettiin kokemuksia, ajatuksia ja kehittämisideoita koskien arvojen merkitystä johtamisessa, arvopohjaisen yhteisön johtamista, johtamisen rakenteita ja johdonmukaisuutta sekä johdon läsnäoloa ja yhteistyötä. Hankekumppanien henkilöstöä osallistavissa pienryhmissä käsiteltiin ihmisten keskinäistä kohtaamista, työyhteisön pelisääntöjä, työnantajan ja henkilöstön yhteistoimintaa, asiakaslähtöisyyttä, palvelua ja myyntiä, hyvää asumista ja toimitilojen käyttöä, osaamisen kehittämistä, rekrytointeja, perehdytystä ja palkitsemista sekä esimiestyötä.

Alkuperäiseen hankesuunnitelmaan kuuluneesta tarkoituksen, arvojen ja pelisääntöjen pelillistamisestä luovuttiin siksi, että talossa tunnistettiin tärkeämpiä kehittämiskohteita. Aikaa käytettiin halki hankkeen enemmän johdon ja työyhteisön ymmärryksen syventämiseen ja niiden toimintamallien kehittämiseen, joiden avulla uudet työntekijät sisäistäisivät Talokeskuksen toiminnan tarkoituksen, arvot sekä pelisäännöt ja osaisivat vahvistaa näiden mukaista toimintaa sekä puuttua näiden vastaiseen toimintaan arjessa.

Talokeskuksen kehittämistä ja varsinkin jo luotujen toimintamallien jalkauttamista vaivasi koko talon tasolla halki koko hankkeen jatkunut vaikea taloudellinen tilanne sekä kiinteistöhoidon vetäjäksi palkatun henkilön irtisanoutuminen vain muutaman kuukauden työn jälkeen. Haasteita kuitenkin selätettiin hankkeen aikana aina niiden ilmaantuessa ja Talokeskuksen kyky sietää yllätyksiä on osoittautunut jatkuvasti kehittyväksi. Tehtävien ja vastuiden jakautuminen ja henkilöstön aiempaa laajempi osallisuus on parantanut muutoskestävyyttä.

## **5.Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset**

Kotkan seudun talokeskus Oy:ssä on kylvetty siemen sille, että yrityksestä muodostuu vahvasti tarkoituksen vetämä, arvojen ohjaama ja pelisääntöjen ryhdistämä organisaatio. Keskustelu toiminnan tarkoituksesta ja arvoista on lisääntynyt työyhteisön kesken ja erityisesti kiinteistöhoitoliiketoiminnassa myös asiakkaiden kanssa. Toiminnan tarkoituksen ja arvojen roolista jokapäiväisessä toiminnassa on syventyvä ymmärrys yhtiön johdossa ja työyhteisön kehittämiseen erikoistuneiden työyhteisön jäsenten kesken. Tarkoitus ja arvot ovat nyt myös osa organisaation strategiadokumentaatiota. Koko organisaation kattava syvällisempi ymmärrys vaatii jatkossa johdon ja työyhteisökehittäjien aktiivista viestintää sekä esimerkkiä ja ohjausta koskien sitä, miltä arvojen mukainen toiminta näyttää. Hankkeessa käytyjen keskusteluiden ja kokemustenjaon myötä johdolla on myös aiempaa paremmat valmiudet viestinnän ja ohjauksen toteuttamiseen. Tarkoituksen ja arvojen mittarointi on vielä kesken, mutta niiden merkitys henkilövalintojen ja nimitysten perustana on oivallettu osin karvaidenkin kokemusten johdosta. Hankkeessa on tuotettua sisältöä tarkoitukseen ja arvoihin perustuvaan henkilöstön suoriutumisen arviointiin, mutta näiden konkreettinen vieminen esimerkiksi osaksi perehdytysprosessia, kehityskeskusteluita ja palkitsemista jää toteutettavaksi myöhemmin. Kaikkiin näihin tuotettiin sisältöä (mm. muistioita), mutta sellaisenaan käyttöön otettavia valmiita dokumentteja ei tämän hankkeen puitteissa ehditty laatia.

Hankkeen myötä Kotkan seudun talokeskus Oy:n toimintaa ryhdistävät pelisäännöt on selkeästi määritelty, niistä kyetään käymään keskustelua ja niitä osataan sanoittaa erilaisiin tilanteisiin soveltaen. Henkilöstö ymmärtää yhä laajemmin ja monipuolisemmin millainen toiminta on pelisääntöjen mukaista tai niiden vastaista. Henkilöstö tuntee pelisääntöjen ja niiden noudattamisen tärkeyden ja myös tiettyjen työelämän yleisten pelisääntöjen laillisen perustan sekä oman ja työnantajan oikeudet ja velvoitteet tähän liittyen. Pelisääntöjä osataan vahvistaa ja niiden noudattamista ainakin auttavasti tukea henkilöstön kesken. Esimiehillä ja johtajilla on kehittyvä taito puuttua poikkeamiin niiden edellyttämällä tavalla. Työyhteisön ilmapiirissä ja psykologisessa turvallisuudessa on kuitenkin edelleen paljon kehitettävää.

Toiminnan tarkoituksen, arvojen ja pelisääntöjen konkretisoituminen omakohtaisesti vaatii vielä runsaasti havaintoja, esimerkkejä ja puuttuminen sekä ohjaus toistoa ennen kuin ne merkittävästi lisäävät toiminnan tehokkuutta ja organisaation kykyä hyödyntää niitä toimintamalleja ja rakenteita, joilla Talokeskusta jatkuvasti uudistetaan toimintaympäristön muutos huomioiden. Hankkeen tulosten odotettiin näkyvän Talokeskuksen asiakastyytyväisyyden merkittävänä kasvuna niin sosiaalisesti kestävämmän toiminnan kuin laadun parantumisen myötä. Tähän päästiin ainakin väliaikaisesti muita suuremman huomion kohteena olleessa kiinteistöhoitoliiketoiminnassa. Valitettavasti epäjatkuvuus kiinteistöhoitoyhtiön työnjohdossa on haitannut hyvien tulosten vakiintumista korkealle arvojen mukaiselle



tasolle. Arvopohjaisessa organisaatiossa rekrytointien onnistuminen on äärimmäisen tärkeää. Loistavatkin tulokset voidaan romuttaa nopeasti.

Hankkeen päättyessä tilanne on se, että uusia rakenteita, toimintamalleja ja työkaluja on luotu huomattavasti enemmän kuin niitä on ehditty jalkauttamaan. Taustalla on se, että henkilöstön mahdollisuus käyttää aikaa hankkeeseen ei ole toistaiseksi ollut riittävää. Asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyden ja tuottavuuden voidaan odottaa kasvavan jatkossa merkittävästi, kun johto, yhteistoimintahenkilöstö ja henkilöstö koko laajuudessaan ennättää omaksumaan kaiken ja viemään sen osaksi arkea.

Selvää on se, että hankkeessa tuotettu arvopohjaisen ja tarkoituksellisen organisaation johtamisen mallin elementtejä ja sisältöjä voidaan soveltaa jatkossa paitsi Talokeskuksessa myös laajemmin periaatteessa missä tahansa organisaatiossa ja varsinkin sellaisessa organisaatiossa, jonka omistajat tai hallitus näin päättävät.

## **6.Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet**

Hankkeen arviointia numeerisen datan pohjalta on hankalaa tehdä. Tämän taustalla on se, että yhtiössä oli lähtötilanteessa erittäin vähän organisaation tilaa koskevaa dataa ja mittareita. Tilanne on merkittävästi parantunut vuoden 2023 aikana, sillä dataa alkaa kertyä koko ajan enemmän toiminnan eri osa-alueilta samaan aikaan kun asioista myös puhutaan avoimemmin. Kaikkia olennaisia mittareita ei kuitenkaan ole vielä muodostettu. Lisäksi henkilöstön suuri vaihtuvuus on vaikuttanut tulosten mitattavuuteen. Asiakastyytyväisyys on kuitenkin merkittävästi kasvanut ja reklamaatiot vähentyneet.

Edellinen hanke tuki ratkaisevalla tavalla yhtiön tuomista ns. montun pohjalta montun reunalle. Nyt raportoitavan hankkeen alun viivästyminen vuoden 2022 loppuun johti yhtiön luisumiseen takaisin kohti montun pohjaa ja hankkeen tehtäväksi jäi yhtiön nostaminen takaisin montun reunalle ja riittävien tukien luominen, jotta samanlaista valumista ei jatkossa tapahtuisi. Johdon ohkaisuus, yleinen resurssien puute ja kehittämisestä innostuneiden henkilöstön jäsenten saaman tuen puute muodostavat edelleen merkittävän riskin sille, että muutoksesta ei kyetä tekemään riittävän pysyvää. Erittäin suuri merkitys kokonaisuuden kannalta on sillä, mihin suuntaan kiinteistöhoitoliiketoiminta kehittyy uuden johtajansa vetämänä. Yhtiön olisi suositeltavaa tukeutua asiantuntijoiden edelleen vuoden 2024 aikana sekä saada yhtiön hallitukselta selkeä päätös riittävästä resursseista kulttuurinmuutoksen vakiinnuttamiseen.

Erittäin tärkeää on se, että tarkoitus, arvot, tavoitteet ja strategia kyetään viemään vuoden 2024 aikana tiimien ja yksilöiden tasolle ja purkamaan vuoden 2025 toimintasuunnitelma ja talousarvio riittävän lähelle yksilöä, jotta tämä kykenee ymmärtämään oman toimintansa suhteessa strategiaan ja yhtiön talouteen. Viestinnän kehittämiseen ja erityisesti tarkoituksen, arvojen ja strategian sanoittamiseen tulee kiinnittää perusteellisesti huomioita, jotta arvopohjaisen ja tarkoituksellisen yhteisön ajattelu kehittyä toivotulla tavalla ohjaamaan varsinaista toimintaa.

## **7. Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä**

Hankkeen tiedottamisessa yrityksen asiakkaille onnistuttiin hyvin, mutta ulkopuolisten sidosryhmien suuntaan viestinnässä on vielä tekemistä. Toisin kuin edellisessä hankkeessa henkilöstö on voinut seurata hankkeen edistymistä talon yhteisellä Teams -kanavalla riittävästi. Hankkeen tiedotusvastuut eivät ole olleet Talokeskuksessa riittävällä tasolla ja jatkuva aikapula vaikutti erityisesti viestintään.

Hankkeen asiantuntijat ovat levittäneet hankkeesta syntyneitä tietoja henkilökohtaisissa sosiaalisen median kanavissaan, yrityksenä sosiaalisen median kanavissa, kotisivuillaan julkaisemissaan blogeissa sekä alan liittojen johdon, asiantuntijoiden ja yritysjohtojen tapaamisissa. Hankkeesta tuotettuun tietoon on myös viitattu muissa yhteyksissä.

## **8. Organisaation ja ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot**

Kotkan seudun talokeskus Oy, Sami Tammisto, [sami.tammisto@talokeskuskotka.fi](mailto:sami.tammisto@talokeskuskotka.fi), puh. 040 729 3493

Skillmotor Finland Oy, Tuula Eloranta, [tuula.eloranta@skillmotor.com](mailto:tuula.eloranta@skillmotor.com), puh. 0505550234

Skillmotor Finland Oy, Iiro Jussila, [iiro.jussila@skillmotor.com](mailto:iiro.jussila@skillmotor.com), puh. 0504659899