

Ville Yli-Rahko

LIIKEKIINTEISTÖJEN VUOSI- JA PE- RUSKORJAUSTEN HANKINTAMALLIN KEHITTÄMINEN

Diplomityö
Rakennetun ympäristön tiedekunta
Tarkastajat: Professori Arto Saari,
Väitöskirjatutkija Ulrika Uotila
Lokakuu 2020

TIIVISTELMÄ

Ville Yli-Rahko: Liikekiinteistöjen vuosi- ja peruskorjausten hankintamallin kehittäminen
Diplomityö
Tampereen yliopisto
Rakennustekniikan DI-tutkinto-ohjelma
Vastuuohjaaja ja tarkastaja: Professori Arto Saari
Tarkastaja: Väitöskirjatutkija Ulrika Uotila
lokakuu 2020

Yli 1800:aa vähittäis- ja päivittäistavarakaupan sekä matkailu-, ravintola-, huoltamo- ja hotelliliiketoiminnan toimipaikkaa hallinnoiva S-ryhmä on paitsi Suomen suurin yksityinen työnantaja, niin myös yksi merkittävimmistä kiinteistönomistajista ja kiinteistöjä hallinnoivista toimijoista Suomessa. S-ryhmä koostuu kokonaisuudessaan 19:sta itsenäisestä alueosuuskaupasta, jotka vastaavat itsenäisesti myös kiinteistöomaisuutensa hallinnasta ja hoidosta. Vuonna 2016 S-Ryhmän sisäiseksi tukitoiminnoksi perustettu SOK Kiinteistöässä on asiantuntijaorganisaatio, joka tuottaa alueosuuskaupoille operatiivisen kiinteistöjohtamisen palveluita kokonais- ja erillisratkaisuuina. Käytännössä tämä toimintokenttä pitää sisällään kiinteistöjen ylläpidon, kiinteistöhallinnon sekä rakennuttamisen ja energiaojohtamisen palvelut. Jokaisella SOK Kiinteistöässä asiakasorganisaatiolla on oma asiakkuustiimensä, joka vastaa toiminnasta kokonaisuutena. Tällä hetkellä SOK Kiinteistöässä vastuulla on jo lukumääräisesti yli puolet S-ryhmän kiinteistömässasta ja vuosittaisesta vuosi- ja peruskorjausten kokonaisarvosta.

Tutkimuksen tavoitteena on kirjallisuustutkimuksen ja teemahaastattelututkimuksen tuloksia yhdistelemällä kartoittaa sellaisia korjaustoiminnan hankinnan ja toteutuksen malleja, joiden pohjalta kiinteistöjen kunnossapitoa ja korjaustoimintaa voidaan kohdeyrityksessä viedä entistä suunnitelmallisempaan ja kustannustehokkaampaan suuntaan, helpottaen kokonaisuuden hallintaa ja yhtenäistämällä asiakasorganisaatioiden toimintamalleja.

Tutkimuksen teoreettisessa osuudessa tarkastellaan yrityksen kiinteistöjohtamisen toimintamalleja, tehtäväkenttää ja merkitystä erityisesti operatiivisen kiinteistöjohtamisen perspektiivistä. Lisäksi taustoitetaan kiinteistöjen kunnossapidon johtamista huomioiden suunnitelmallisen kiinteistönpidon periaatteet. Koska eräänä työn lähtöhypoteesina oli korjaustoiminnan kehittäminen enemmän kumppanuusmuotoisten toiminta- ja sopimusmallien suuntaan, tarkasteltiin teoriaosuuden kolmantena segmenttinä tilaaja-toimittajasuhteeseen pohjautuvia kumppanuuden malleja kiinteistöpalvelu- ja korjausrakentamistoiminnan ympäristöissä. Teoriaosuuden lisäksi johtopäätösten pohjana käytettiin puolistrukturoituja teemahaastatteluita, joissa selvitettiin kohdeyrityksessä työskentelevien henkilöiden näkemyksiä kiinteistöjen kunnossapidon ja korjausrakentamisen suunnitelmalliseen johtamiseen, korjausrakentamisen hankintamalleihin ja näiden kehitystarpeisiin. Lisäksi eri asiakkuustiimien operatiiviseen toimintaan tutustumalla pyrittiin saamaan kokonaiskuva siitä, mitä eroavaisuuksia näissä on ja miltä osin toimintaa olisi tarkoituksenmukaista yhdenmukaistaa. Näin ollen tutkimukseen sisältyi myös tapaustutkimuksen elementtejä.

Työstä saatujen tulosten perusteella kohdeyrityksessä korjaustoiminnan kustannustehokkuutta ja suunnitelmallisuutta voidaan kehittää sekä hankinnan, toiminnan suunnittelun kuin myös resursien käytön tehostamisen kautta. Erilliskilpailutettavien töiden sijaan enemmän vuosisopimukseen ja puite- ja toimitussopimukseen perustuvilla malleilla ja nykyistä suurempien hankintakokonaisuuksien muodostamisella voidaan vuosi- ja peruskorjausprosessia kehittää kustannustehokkaampaan ja helpommin hallittavaan suuntaan erityisesti pienissä ja keskisuurissa korjaustöissä, joissa erillistä suunnittelua ei tarvita. Näiden toimintamallien onnistunut jalkauttaminen edellyttää kuitenkin myös hankkeiden suunnitteluun ja valmisteluun liittyvien toimintamallien yhdenmukaistamista ja yhteistyön lisäämistä asiakkuustiimien välillä.

Avainsanat: korjausrakentaminen, kunnossapito, kiinteistöpalvelut, ylläpito, liikekiinteistöt, PTS, kumppanuus, vuosisopimus, puitesopimus, hankinta

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

ABSTRACT

With more than 1800 outlets on retail and grocery store, hospitality, gas stations and hotel business, S Group is the biggest private sector employer as well as one of the most notable real estate owners in Finland. S Group totally consists of 19 cooperative retail societies each being an independent company. These regional cooperative retail societies also manage a significant amount of real estate assets either with their own organization or with outsourced real estate management services. SOK Kiinteistöässä was founded in 2016 to offer services in real estate management and administration, construction project management and energy management inside S Group. The properties of each regional cooperative retail societies are managed with a specific organization. Today more than half of S Group's real estate assets and the total value of yearly renovation projects are managed by SOK Kiinteistöässä.

The most important goal for this study was to find more systematic and cost efficient ways to carry out property maintenance and renovation projects including annual repairs and renovation construction projects. The main focus is to explore developing construction procurement models and standardizing operating models between the management teams.

The theoretical section is basically divided into three sections: real estate management in companies, property maintenance and renovation planning and management and as a third part, different models of cooperation and partnering in facility management and renovation services. The second part of the study was a group of semi-structured interviews. The interviews aimed to find ways to systematically organize property maintenance, renovation and procurement process. The conclusion was formed by combining the results of the theoretical section and interviews, analyzing the differences between the teams interviewed and comparing the results to earlier researches.

The results show that the cost efficiency and the total process of maintenance and renovation can be improved by developing models of procurement, planning and resourcing. By developing the procurement in specific areas towards more partnership-oriented way and utilizing larger volumes in procurement are ways to improve cost efficiency. It was also notable that putting these new models into practice require standardizing the ways of planning and organizing the renovation projects and deepening the level of cooperation within between the teams.

ALKUSANAT

Tämä diplomityö on tehty SOK Kiinteistöässänsä toimeksiannosta osana S-trainee -valmennusohjelmaa, jossa aloitin alkuvuodesta yliopisto-opintojeni lähestyessä loppuaan. Diplomityön valmistumisen myötä yksi merkittävä ajanjakso elämässä on nyt tullut päätökseen. Kuluneet viisi opiskeluvuotta ovat menneet valtavan nopeasti.

Erityisesti haluan kiittää SOK Kiinteistöässänsä asiakaspäällikköä Johanna Häikiötä työn tekemiseen saamastani ohjauksesta ja kannustuksesta. Niin ikään kiitokset Tampereen yliopiston professori Arto Saarelle työn tarkastajana ja vastuuhjaajana toimimisesta. SOK Kiinteistöässänsä johtajaa Otto Oksasta haluan kiittää avusta työn aiheen valinnassa.

Myös lähipiirin antama tuki on ollut valtavan arvokasta kirjoitusprosessin aikana. Erityiset kiitokset kuuluvat avopuolisolleni Miralle kaikesta tuesta, mitä olen tähän projektiin saanut.

Tampereella, 28.10.2020

Ville Yli-Rahko

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	1
1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet.....	1
1.2 Tutkimusmenetelmät ja toteutus	3
1.3 Tutkimuksen rajaukset	4
2. KIRJALLISUUSTUTKIMUS	5
2.1 Yrityksen kiinteistöjohtaminen.....	5
2.2 Kiinteistöjen kunnossapito.....	11
2.2.1 Kiinteistöstrategia.....	14
2.2.2 PTS - Pitkän tähtäimen suunnitelma	15
2.2.3 Korjaussuunnittelu ja kunnossapidon ohjaus	17
2.3 Kiinteistöpalveluiden kumppaniverkosto ja sen johtaminen	21
2.3.1 Hankintastrategiat	23
2.3.2 Kumppanuusmallit.....	25
2.3.3 Kumppanuuden edellytykset ja ohjausmekanismit	31
3. HAASTATTELUTUTKIMUS.....	34
3.1 Tutkimuksen taustaa	34
3.1.1 Kiinteistöjohtaminen S-Ryhmässä	35
3.1.2 SOK Epäsuorat hankinnat	35
3.2 Haastattelu-teemat	36
3.3 Yhteenveto haastatteluista.....	37
4. KORJAUSRAKENTAMISEN HANKINTAMALLIN KEHITTÄMINEN	42
5. JOHTOPÄÄTÖKSET	47
5.1 Tutkimustulosten arviointi.....	48
5.2 Jatkotutkimusehdotukset.....	49
LÄHTEET	51

LYHENTEET JA TERMIT

PTS	Pitkän tähtäimen suunnitelma
Rakli	Kiinteistönomistajien, toimitilajohdon ja rakennuttajien järjestö Rakli ry
RakMK	Suomen rakentamismääräyskokoelma
RIL	Suomen Rakennusinsinöörien Liitto RIL ry
SOK	Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta

1. JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Erilaiset yhteistoiminnalliset ja kumppanuusmuotoiset toimintamallit ovat tunnetuimpia uudisrakentamisen toimialalla. Uudisasuntotuotannossa käytetään laajalti niin sanottuja vuosisopimuksia, joilla aliurakoita voidaan kilpailuttaa kerralla useaan urakkakohteeseen. Toisena esimerkkinä voidaan mainita allianssiurakat, joilla toteutetaan mm. suuria infrarakentamisen hankkeita sekä laajoja ja vaativia rakennusten peruskorjauksia. Korjausrakentamisen kentällä erityisesti julkisella sektorilla käytetään hankintalaissa määritellyä puitejärjestelyä, jolla tarkoitetaan yhden tai useamman hankintayksikön ja yhden tai useamman toimittajan välistä sopimusta, jonka tarkoituksena on vahvistaa tietyn ajan kuluessa tehtäviä hankintasopimuksia koskevat hinnat ja suunnitellut määrät sekä muut ehdot (Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 2016/1397 § 42). Vuosisopimukset ovat luonteeltaan saman tapaisia kuin puitesopimukset, mutta niissä voidaan sopia määritellylle sopimuskaudelle toimitettavien tuotteiden tai palveluiden osalta esimerkiksi hinnoittelusta, toimitustavoista ja laatuasioista (Logistiikan Maailma). Rakennus- ja kiinteistöalan toimintaympäristössä kumppanuusmuotoisella toiminnalla voidaan suurempien ostovolyymien tuomien hintaetujen lisäksi tavoitella esimerkiksi riskien hajuttamista tai operatiivisen toiminnan tehostamista hankkeen tyypistä ja kokoluokasta riippuen.

Kiinteistönpito on toimintaa, joka käsittää kiinteistöjen ylläpidon, kiinteistöhallinnon sekä kiinteistöjen rakentamisen ja purkamisen. Kiinteistön ylläpito pitää sisällään toiminnot, joiden tarkoituksena on kiinteistön kunnon, arvon, käytettävyyden ja koettavuuden säilyttäminen. Ylläpito voidaan edelleen jakaa kiinteistönhoidon ja kunnossapidon kokonaisuksiin. Korjausrakentamisen toiminnot sisältyvät vuosikorjauksien ja peruskorjauksien muodossa kiinteistön kunnossapitoon, jota ohjataan kunnossapitosuunnitelmalla. Tämä on osa suunnitelmallista kiinteistönpitoa, joka tähtää kiinteistölle asetetun elinkaaritavoitteen saavuttamiseen optimoimalla erilaiset kunnossapito-, huolto-, korjaus- ja uusimistoimenpiteet suunnitelmien perusteella. (RT 10-11251)

Koska päivittäistavarakaupan ja matkailu- ja ravitsemiskaupan liiketoimintaympäristöissä ydinliiketoiminnan on pystyttävä toimimaan pääasiallisesti keskeytymättä ja liiketoiminnan luonteen vuoksi pieniluontoisissakin kunnossapitokorjauksissa on pystyttävä minimoimaan liiketoiminnalle aiheutuvat ja asiakasrajapintaan heijastuvat haittavaikutukset, on erityisen tärkeää, että palveluntuottajat kiinteistönhoidon sopimuskumppaneista vuosi- ja peruskorjausurakoitsijoihin tuntevat tilaajan liiketoiminnan ja ovat sitoutuneet toimimaan sen edellyttämällä tavalla. Kyseisellä liiketoimintasektorilla kiinteistöt ovat ydinliiketoiminnan kannalta kriittinen tuotannon tekijä. Tämän takia kiinteistöjen tekninen ja toiminnallinen kunto on pidettävä jatkuvalla ylläpidolla ja suunnitelmallisella korjaustoiminnalla sellaisena, että liiketoimintaa voidaan harjoittaa häiriöttömästi.

Eryteisesti pieniluontoisten ja ennakoiduttomien vuosikorjauksina tehtävien töiden kohdalla on tärkeää, että töitä voidaan käynnistää tarvittaessa nopealla aikataululla ja ne voidaan viedä läpi mahdollisimman nopeasti ja laadukkaasti huomioiden samalla liiketoiminta ja asiakkaat. Toisaalta tilaajan tarpeiden huomioimisen merkitys korostuu sitä enemmän, mitä laaja-alaisemmista ja läpimenoajoiltaan pidemmistä korjaustoimenpiteistä on kyse - esimerkiksi elinkaaritekniset rakenneosien peruskorjaukset ja vuokra- ja tilamuutokset sitovat hankkeeseen tyypillisesti useita urakoitsijoita ja suunnittelijoita mikä edellyttää saumatonta yhteistyötä ja tiedonkulkua kaikkien hankkeen osapuolten välillä. Samalla on oleellista, että kiinteistökantaa pystytään ylläpitämään kustannustehokkaalla ja suunnitelmallisella tavalla. Tehokkaalla hankinnalla, toiminnan suunnittelulla, jatkuvalla kehittämisellä ja hyvien käytänteiden vakioinnilla voidaan korjausrakentamistoimintaa johtaa menestyksekkäästi, tuottaen asiakkaalle parhaan lisäarvon.

Teoriaosuuden alussa on taustoitettu yrityssektorin operatiivisen kiinteistöjohtamisen tehtäväkenttää sekä kiinteistöjohtamispalveluiden eri toteutusmalleja, jotka määrittelevät mm. sopimus- ja johtamissuhteiden muodostumisen tilaajan, kiinteistöjohtoyrityksen sekä palveluntuottajien, kuten kiinteistöjen ylläpidon yhteistyökumppanien välillä. Kirjallisuustutkimusosuudessa käsitellään myös kiinteistöjen ylläpitoa erityisesti rakennusteknisestä näkökulmasta sekä PTS-suunnitelmaa sekä sen merkitystä, laatimista ja läpiviientä kokonaisuutena, huomioiden sekä elinkaaritekniset että kiinteistöstrategiset näkökulmat. Lisäksi on taustoitettu kiinteistöpalveluiden sopimustekniikkaa, hankintaa sekä kiinteistöpalveluiden, kiinteistöjen kunnossapidon ja laajemmin korjausrakentamisen toimintaympäristössä sovellettavia kumppanuusmuotoisia sopimusmalleja.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millä tavoin kiinteistöjen kunnossapidon ja korjausrakentamisen palvelut on kohdeyrityksen eri asiakastiimeissä järjestetty sekä tunnistaa toimintamalleja, joita hyödyntämällä

- a) Kiinteistöhuollon ja teknisten palveluiden palvelusopimuksia voidaan johtaa tehokkaasti, kannustaen yhteistyökumppaneita laadukkaaseen palveluntuotantoon
- b) Vuosi- ja peruskorjausten toteutuksessa ja PTS-prosessissa kokonaisuutena varmistetaan kustannustehokas ja asiakasorganisaatioiden liiketoiminnan kannalta optimaalinen lopputulos
- c) Korjausrakentamisen yhteistyökumppaniverkostoa kehitetään ja hyödynnetään synergia- ja volyymietujen saamiseksi

1.2 Tutkimusmenetelmät ja toteutus

Tutkimusmenetelmänä käytetään puolistrukturoitua teemahaastattelua. Teemahaastattelulle tyypillistä on, että haastattelulle on etukäteen jäsennellyt aihepiirit haastattelun läpiviemiseksi. Varsinaista täsmällistä kysymysluetteloa ei kuitenkaan käytetä. Se on luonteeltaan avointa haastattelua säännönmukaisempi, mutta lomakehaastattelua selkeästi vapaamuotoisempi. Haastattelu voidaan siis viedä läpi keskustelunomaisesti ja teemat voidaan käsitellä vapaamuotoisessa järjestyksessä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006)

Haastattelun suunnitteluvaiheessa laaditaan ns. teema-alueluettelo, joka on käytännössä listaus niistä aihealueista, joihin varsinaiset haastattelukysymykset kohdistuvat. Teema-alueiden pohjalta haastatteliija voi ohjata haastattelun kulkua tutkimuskysymysten edellyttämään suuntaan. Teemahaastattelun etuna on, että se sallii haastateltavien henkilöiden mahdollisimman luontevan ja vapaan reagoinnin. (Hirsjärvi & Hurme, 2009)

Verrattuna tavanomaiseen haastattelututkimukseen tai kyselylomaketutkimukseen teemahaastattelu antaa paremmat mahdollisuudet motivoida haastateltavia. Käsiteltäviä aiheita voidaan myös käydä läpi varsin vapaamuotoisesti ja menetelmä on huomattavasti esimerkiksi lomaketutkimusta joustavampi. Teemahaastattelu soveltuu tutkimusmenetelmänä erityisen hyvin käytettäväksi esimerkiksi silloin, kun tutkimuksen kohteena ovat emotionaalisesti arat aiheet, kun halutaan käsitellä heikosti tiedostettuja seikkoja, kun muistamattomuuden arvellaan tuottavan virheellisiä vastauksia tai kun tutkitaan ilmiöitä, joista haastateltavat eivät ole tottuneet päivittäin keskustelemaan. Teemahaastattelun tavoitteena on kerätä tutkimusaineisto, jonka pohjalta voidaan luotettavasti tehdä tutkittavaa ilmiötä koskevia päätelmiä. (Hirsjärvi & Hurme, 2009)

Tutkimus on jaoteltu seuraavasti: Luku 2 sisältää tutkimuksen kirjallisuuskatsauksena toteutettavan teoriaosuuden. Luvussa 3 käydään läpi yhteenveto tutkimusta varten suoritetuista haastatteluista. Tutkimuksen keskeiset tulokset esitetään luvussa 4. Viidennessä luvussa käydään läpi tutkimuksen keskeiset johtopäätökset, pohditaan tutkimuksen suorittamista sekä saatujen tulosten luotettavuutta, yleistettävyyttä sekä peilataan niitä suhteessa kirjallisuuteen. Lisäksi esitetään tutkimuksen viitekehykseen soveltuvia jatkotutkimusehdotuksia.

1.3 Tutkimuksen rajaukset

Tutkimuksessa keskitytään käsittelemään asiakasyritysten liikekiinteistöissä toteutettavia rakennusteknisiä vuosi- ja peruskorjaushankkeita, joita toteutetaan pääasiallisesti PTS-suunnitelman pohjalta. Tutkimuksessa ei huomioida hankkeiden urakkamuotoja eikä siinä tarkastella yksityiskohtaisella tasolla yksittäisten projektien tai palvelusopimusten kustannustasoja tai hankkeiden läpimenoaikoja.

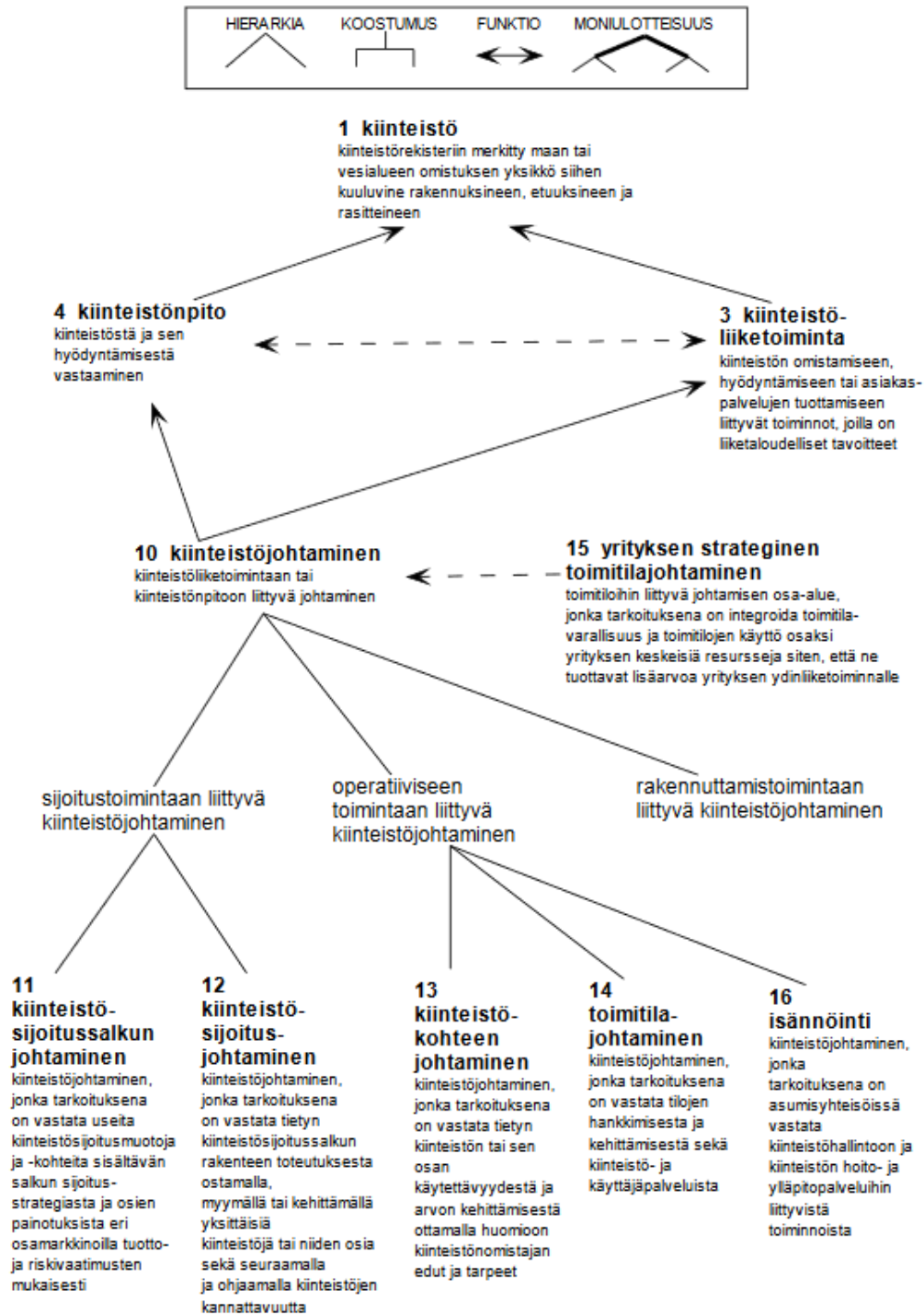
2. KIRJALLISUUSTUTKIMUS

2.1 Yrityksen kiinteistöjohtaminen

Kiinteistöjohtaminen voidaan käsitteenä liittää sekä kiinteistöliiketoimintaan että kiinteistönpitoon (Rakli, 2013). Se on kaikkien kiinteistöihin liittyvien toimintojen taloudellista ja tarkoituksenmukaista hoitamista. Nämä toiminnot liittyvät kiinteistöjen hankintaan, omistuksen aikaiseen hallintaan ja myyntiin tai muunlaiseen kiinteistöstä luopumiseen sekä näiden toimintojen suunnitteluun. (Leväinen, 2013)

Monessa organisaatiossa kiinteistöliiketoiminta ei ole varsinaista ydinliiketoimintaa, vaan kiinteistöt ovat yrityksen liiketoiminnan kannalta välttämättömiä tuotannontekijöitä. Tällöin voidaan puhua yrityksen kiinteistöjohtamisesta, jonka keskeisenä tavoitteena on yhdistää optimaalisesti yrityksen tavoitteet, arvot, toiminta, johtamistyyli sekä kiinteistö- ja tilaratkaisut. Tämä tarkoittaa sitä, että kiinteistöjohto-organisaation on sisäistettävä yrityksen liiketoimintastrategia ja integroitava se osaksi kiinteistöjohtamisen strategiaa. Tällöin kiinteistöyksikkö pystyy parhaalla mahdollisella tavalla tukemaan ydinliiketoimintaa sekä ylläpitämään ja kehittämään yrityksen kiinteistökantaa laadukkaasti ja kustannustehokkaasti. Kiinteistöjohtamisen painopiste vaihtelee yrityksittäin esimerkiksi toimitilajohtamisen, vuokraustoiminnan ja kiinteistöjen ylläpitopalveluiden tuottamisen välillä. (Leväinen, 2008)

Yrityksen kiinteistöjohtaminen voidaan ymmärtää myös strategisena toimitilajohtamisena. Strateginen toimitilajohtaminen integroi kiinteistösijoitusjohtamisen, kiinteistökohteen johtamisen ja toimitilajohtamisen näkökulmat osaksi ydinliiketoiminnan strategioita ja prosesseja. (Heinimäki & Puhto, 2001) Strategisen toimitilajohtamisen prosessiin kuuluvat kaikki yrityksen toimitiloihin liittyvät toiminnot, kuten tilojen ja niihin liittyvien palveluiden hankinta, kokonaisvaltainen koordinointi, johtaminen sekä myynnin ja ulosvuokrauksen toiminnot (KTI, 2001).



Kuva 1: Kiinteistöjohtamisen käsitteet. (Rakli, 2013)

Myyryläisen (2008) mukaan kiinteistöt voidaan nähdä kokonaisuuksina, joissa eri toimijoiden palvelut ja tarpeet kohtaavat yhteistyön pohjalta. Tämän yhteistyösuhteen osapuolina ovat kiinteistön omistaja, käyttäjät sekä ylläpito-organisaatio ja mahdollisten toimitilapalveluiden tuottajat. Myyryläinen (2008) esittää tälle yhteistoiminnalle seuraavanlaisen perusajatuksen: Kiinteistönomistaja tavoittelee omaisuudelleen mahdollisimman

suurta tuottoa, käyttäjä voi keskittyä täysillä omaan ydinliiketoimintaansa ja ylläpito-organisaatio pitää kiinteistön teknisesti toimivana, turvallisena ja hyväkuntoisena.

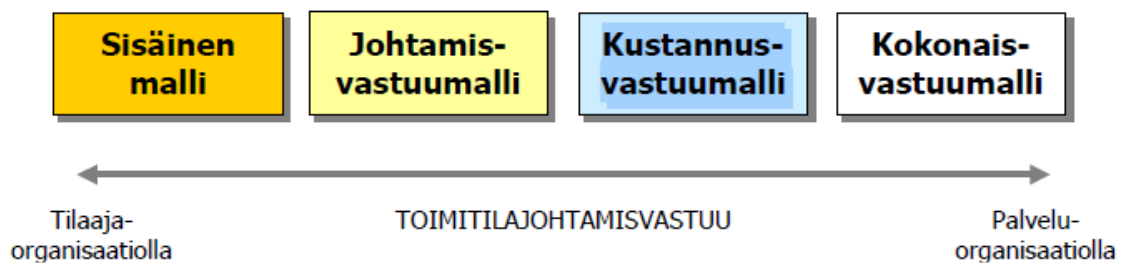
Kiinteistöjohtaminen on yläkäsite, joka voidaan edelleen jakaa kolmeen osa-alueeseen sen mukaan, mistä näkökulmasta kiinteistökantaa tarkastellaan ja mitä tehtäviä kiinteistöjohtamisen prosessi sisältää. Nämä osa-alueet ovat omaisuudenhoito, hallinta ja hoito sekä toimitilajohtaminen. Näiden kolmen pääelementin lisäksi kiinteistöjohtaminen pitää sisällään myös kaavoituksen ja rakentamisen prosessit sekä rakennusprojektin johtamisen. Yrityksen kiinteistöjohtamista voidaan tarkastella yritys- ja kiinteistöperspektiiveistä, jotka ovat edelleen jaettavissa strategisiin ja operatiivisiin näkökulmiin. Yritysperspektiivillä strateginen fokus on liiketoiminnan johtamisessa ja operatiivinen fokus toimitilajohtamisessa. Kiinteistöperspektiivillä puolestaan strateginen osuus muodostuu omaisuudenhoidosta ja operatiivinen näkemys kustannustenhallinnasta. Yrityksen kiinteistöjohtaminen on kehämäinen prosessi, jonka keskeisimpiä tehtäviä ovat kiinteistöjen hallinnointi, rakennuttaminen ja kehittäminen, toimitilapalveluiden tuottaminen sekä tuottavuuden hallinta ja kehittäminen. (Leväinen, 2013)

Yrityksen kiinteistöyksikön keskeinen tehtävä on tukea yrityksen yksiköitä osaamisellaan ja sitoutua tarjoamaan laatu- ja kustannustehokasta tilaa operationaalsiin toimintoihin siten, että kiinteistökanta vastaa yrityksen liiketoiminnan tarpeita. Kiinteistökannalla on merkityksellinen rooli myös organisaation markkinointitavoitteiden saavuttamisessa sekä yritysimgon parantamisessa: Kiinteistön ja toimitilan imagoon ja brändiin vaikuttavat sijainti, ulkoinen olemus, kunto ja ikä ja pääkäyttötarkoitus sekä siinä toimivien yritysten toimiala ja imago. Kiinteistöjohtamisella voidaankin tukea yrityksen toimintatapoihin ja työympäristöön liittyvien innovaatioiden syntyä: esimerkiksi tilasuunnittelulla voidaan tukea uusien liiketoimintastrategioiden käyttöönottoa. (Leväinen, 2013)

Murtomaa (1996) määrittelee kiinteistöjohtamisen monialaiseksi ja pitkävaikutteiseksi optimointiprosessiksi, jota tehdään omistajan lukuun ja jolla aikaansaadaan kiinteistövarallisuudelle ominaisuuksia, jotka sopimusten avulla muutetaan hyödyiksi. Lundströmin (1989) mukaan kiinteistöjohtamisen tehtäväkenttä on jaoteltavissa kahdeksaan osaan: Paitsi että kiinteistöjohtamisella pyritään sekä tekniseen että taloudelliseen optimointiin, se voidaan nähdä esimerkiksi investointi- tai palveluntuotantoprosessina. Kiinteistöjohtaminen on myös kiinteistöomaisuuden juridista hallintaa, informaation hallintaa sekä sopimusten johtamista esimerkiksi rahoituksen, vuokrauksen, kiinteistöjen ylläpitopalveluiden ja rakennuttamisen toiminnoissa. Lisäksi Lundström (1989) toteaa, että kiinteistöjohtamista voidaan ajatella myös kansantaloudellispainotteisesti resurssien muuntoprosessina, jossa työ, pääoma, osaaminen ja informaatio muutetaan tiloiksi ja palveluiksi. (Murtomaa, 1996)

Kiinteistöjohtamiselle määritellään yleisesti kolme erilaista tehtäväkenttää. Omaisuudenhoito (Asset management) keskittyy kiinteistökannan johtamiseen kannattavuuden näkökulmasta, jolloin kiinteistöjä tarkastellaan ensisijaisesti sijoitusvarallisuutena, jota hallitaan yksittäisiä kiinteistöjä kehittämällä, ostamalla ja myymällä. Kiinteistöjen hallinnan ja hoidon näkökulma (Property management) liittyy ennen kaikkea kiinteistöjen tekniseen ylläpitoon, jolloin voidaan puhua myös teknisestä kiinteistöjohtamisesta. (Leväinen, 2013) Sen tehtävänä on vastata kiinteistöjen käytettävyydestä ja arvon kehittämisestä huomioiden kiinteistönomistajan tarpeet. Käytännössä teknisen kiinteistöjohtamisen tehtäväkenttä pitää sisällään teknisen, taloudellisen ja hallinnollisen isännöinnin tehtävät sekä vastuut vuokraustoiminnasta. (KTI 2001, s.13) Kolmantena näkökulmana kiinteistöjohtamisen toimintoihin on toimitilajohtaminen. Se on integroitu prosessi, jolla tuetaan ja parannetaan organisaation ydinliiketoiminnan tehokkuutta tuottamalla sovittuja tukipalveluja, joita tarvitaan organisaation tavoitteiden toteuttamiseen. Se koostuu käytettävyyden ja käyttäytymisen hallinnasta, tilatoimintojen johtamisesta, tilasuunnittelusta ja tilapalveluiden johtamisesta. (Leväinen, 2013)

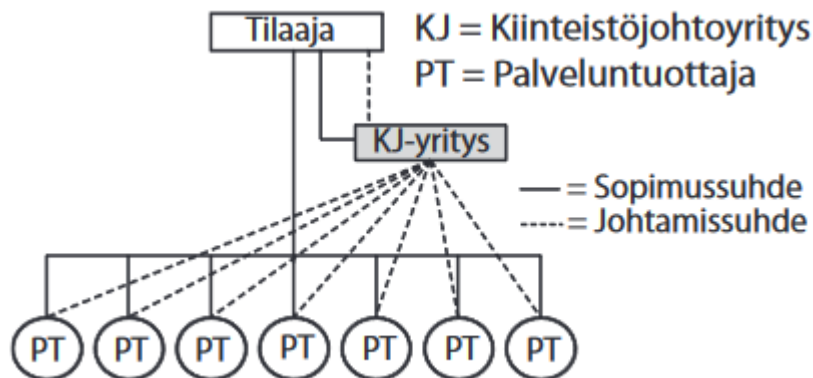
Operatiivisen kiinteistöjohtamispalvelun ulkoistettuun tuottamiseen katsotaan yleisesti olevan kolme erilaista mallia, jotka eroavat toisistaan tilaajan ja palveluntuottajan välille muodostuvan sopimussuhteen sekä palvelusopimusten johtamistavan ja -vastuun perusteella. Käytännössä esimerkiksi tilaajan osaaminen, resursointi, kiinteistökannan tyyppi ja koko sekä kiinteistöjohtamiselle asettamat tavoitteet määrittelevät sen, millä tavalla kiinteistöjohtaminen on kannattavaa järjestää.



Kuva 2: Kiinteistöjohtamisen johtamismallien luokittelu johtamisvastuun jakautumisen mukaisesti. (Tuomela et al. 2001)

Johtamisvastuumalli

Johtamisvastuumallissa tilaaja tekee palvelusopimukset palveluntuottajien kanssa. Kiinteistöjohtoyritys toimii tässä mallissa tilaajan edunvalvojana, vastaten palveluiden johtamisesta ja laadunhallinnasta. (Kess, 2011)



Kuva 3: Kiinteistöjohtamisen johtamisvastuumalli. (Kess, 2011)

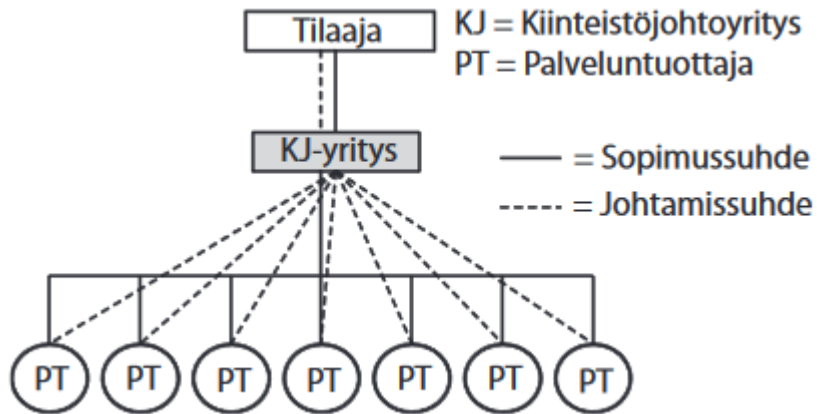
Palvelutuotannon sopimussuhteet solmitaan johtamisvastuumallissa tilaajan ja palveluntuottajien välille. Tällöin vastuu palvelusopimusten taloudellisesta hallinnoinnista ja johtamisesta säilyy tilaajalla, kiinteistöjohtoyrityksen keskittyessä toiminnallisen laadun johtamiseen ja tilaajan konsultointiin. (Tuomela et al. 2001) Johtamisvastuumallin etuina ovat erityisesti palvelusopimusten parempi hallittavuus tilaajan näkökulmasta sekä mahdollisuus pilkkoa palvelutuotantoa omaehtoisen palvelutuotannon ja ulkoisten sopimusten kesken (Heinimäki et al. 2003).

Kustannusvastuumalli

Kiinteistöjohtamisen kustannusvastuumalli soveltuu järjestelyyn, jossa tilaaja haluaa ulkoistaa kiinteistö- ja toimitilapalveluiden kilpailuttamisen, johtamisen ja laadunhallinnan kiinteistöjohtoyritykselle yhdellä sopimuksella. Tällöin palvelusopimussuhteet solmitaan kiinteistöjohtoyrityksen ja palveluntuottajien välille tilaajan suostumuksella. (Tuomela et al. 2001)

Atkins & Brooks (2015) katsovat kustannusvastuumallin tuovan läpinäkyvyyttä kiinteistöjohtamispalveluiden kustannuksiin, sillä yleensä kustannusvastuumallissa sovelletaan yleensä ns. Open book -menettelyä, joka tarkoittaa yhteistyökumppaneiden avointa kustannustietoutta, ts. kustannustietojen jakamista yritysten kesken.

Heinimäki et al. (2003) toteavat, että kustannusvastuumalli soveltuu erityisen hyvin palveluntuotantoon sellaisille yrityksille, jotka haluavat keskittyä pelkästään omiin ydinliiketoimintoihinsa. Tuomelan et al. (2001) mukaan kustannusvastuumalli on kiinteistönomistajien keskuudessa koettu kokonaisvastuumallia paremmin hallittavaksi ja sen on tunnistettu vähentävän esimerkiksi laaturiskejä kokonaisvastuumalliin verrattuna.

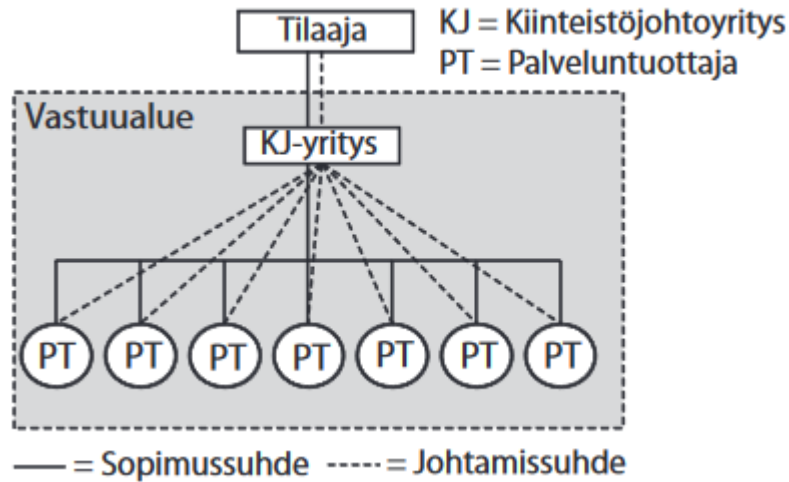


Kuva 4: Kiinteistöjohtamisen kustannusvastuumalli. (Kess, 2011)

Kokonaisvastuumalli

Kokonaisvastuumallissa vastuu palveluiden tuottamisesta ja johtamisesta on ulkoistettu kokonaisuudessaan kiinteistöjohtoyritykselle yleensä kiinteällä kokonaishinnoittelulla siten, että kiinteistöjohtoyritys tuottaa palvelut pääasiallisesti omalla organisaatiollaan yhden kokonaispalvelusopimuksen kautta (Heinimäki et al. 2003). Tuomela et al. (2001) toteavat, että kokonaisvastuumalli mahdollistaa kiinteistöjohtamisen keskittämisen vuoksi pienemmät, kiinteät johtamiskustannukset ja luo paremmat edellytykset toimivalle kumppanuussuhteelle tilaajayrityksen kanssa.

Kokonaispalvelusopimusten etuna on kustannussäästöjen lisäksi myös palvelutason ko-
hoaminen, kun kokonaisvastuu palveluiden organisoinnista ja asiakkaiden kontaktoin-
nista on keskitetty kokonaispalveluntuottajan asiakasvastaaville. Kokonaisvastuumalli
edellyttää sopimusosapuolten välistä, aktiivista yhteistyötä, kehittyntä johtamisjärjes-
telmää sekä palkkiojärjestelmää, joka perustuu toimitilajohtamisen suorituksiin, kuten
käyttäjätyytyväisyyteen sekä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Tällöin luodaan
edellytykset toimitilajohtamisen jatkuvalla parantamiselle. (Tuomela et al. 2001)



Kuva 5: Kiinteistöjohtamisen kokonaisvastuumalli. (Kess, 2011)

2.2 Kiinteistöjen kunnossapito

Maankäyttö- ja rakennuslain 166 §:n mukaan rakennus ympäristöineen on pidettävä sellaisessa kunnossa, että se jatkuvasti täyttää terveellisyyden, turvallisuuden ja käyttökelpoisuuden vaatimukset eikä aiheuta ympäristöhaittaa tai rumenna ympäristöä (Maankäyttö- ja rakennuslaki 1999/132 166 §). Käytännössä tämä edellyttää rakennuksen ja koko kiinteistön riittävää, jatkuvaa ja suunnitelmallista kunnossapitoa ja korjaustoimintaa.

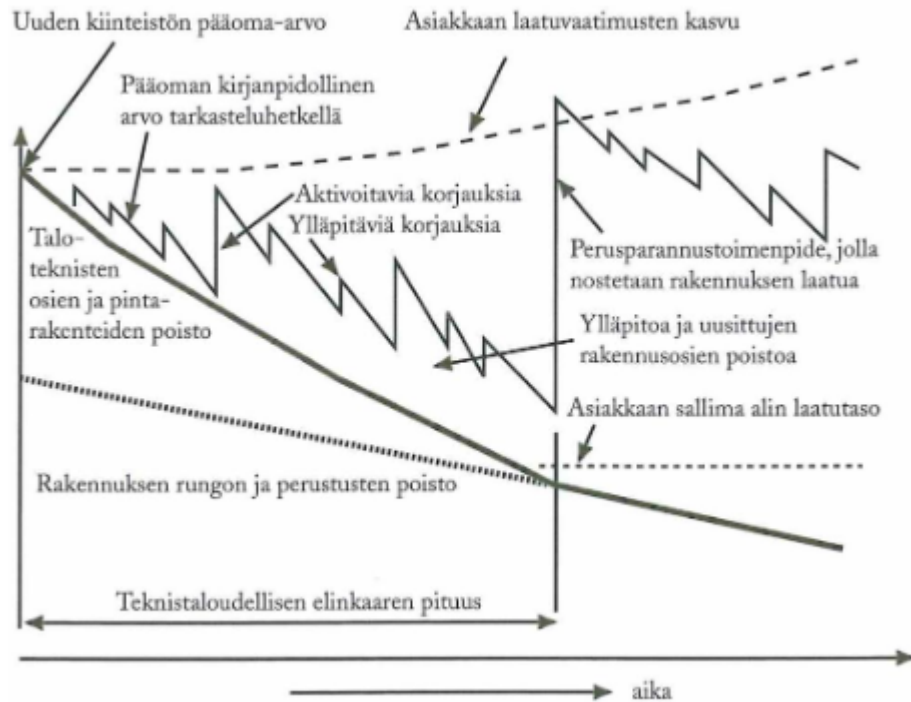
Kunnossapito on korjausrakentamiseen kuuluvaa toimintaa, jossa kohteen ominaisuudet säilytetään uusimalla tai korjaamalla vialliset ja kuluneet osat ilman, että kohteen laatu-oleellisesti muuttuu. Kunnossapidon tavoitteena on siis säilyttää kiinteistön alkupe-
räinen laatutaso. Toisaalta myös kunnossapidolla voi usein olla laatu-oleellisesti parantavia vaikutuksia silloin, kun se sisältää esimerkiksi teknisten ratkaisujen uusimista sellaisiksi, joita ei rakennusvaiheessa ole vielä ollut saatavilla. Kunnossapitoa voidaan tehdä sekä hankemuotoisesti kiinteistöä peruskorjaamalla että säännöllisten vuosikorjauksien avulla. (Rakli, 2013)

Kiinteistön elinkaarella tarkoitetaan ajanjaksoa, joka alkaa tontin hankinnasta ja päättyy rakennuksen purkujätteen poiskuljettamiseen ja kiinteistöyhtiön alasajoon. Elinkaarta voidaan ajatella sekä teknisenä, taloudellisena että toiminnallisena kokonaisuutena, jonka keston vaikuttavat mm. rakennuksen käyttötarkoitus, tekniset ratkaisut sekä kiinteistönomistajan toiminta, kuten kiinteistön käyttö ja huolto. Elinkaaren aikaisen kunnossapidon tulee kuitenkin aina olla kiinteistönomistajan strategian mukaista. (Kangasluoma, 2009) Suunnitelmallinen kiinteistönpito on edellytys sille, että kiinteistö säilyttää

teknisen, taloudellisen ja toiminnallisen arvonsa koko elinkaarensa ajan. Käytännössä tämä tarkoittaa kiinteistön teknisen kunnossapidon ja korjausten toteuttamista sellaisella jaksotuksella ja siinä laajuudessa, että kiinteistön tavoiteltu elinkaari saavutetaan. On syytä ottaa huomioon, että korjauksella voidaan kiinteistönpidon kontekstissa tarkoittaa myös rakennuksen käyttötarkoituksen muutoksia, laajennusta ja laadun tai energiatehokkuuden parantamista. (Myyryläinen, 2008)

Kiinteistön teknisesti ja taloudellisesti optimaalinen ylläpito edellyttää korjaustarpeiden säännöllistä kartoittamista ja korjausten oikea-aikaista toteuttamista. PTS-ohjelmalla eli kiinteistön pitkän tähtäimen suunnitelmalla ohjataan kiinteistön suunnitelmallista ja taloudellisesti hallittua korjaustoimintaa koko rakennuksen elinkaaren ajan (Myyryläinen, 2008). Tyypillisesti kiinteistön PTS-ohjelma laaditaan 1-10 vuoden mittaiselle ajanjaksolle, jonka sisällä ohjelmaa päivitetään teknisten korjaustarpeiden, vuosittaisen korjausbudjetin ja kiinteistöstrategian mukaisesti.

Kuvassa 6 on havainnollistettu kiinteistön teknistaloudellisen elinkaaren muodostumista ja erilaisten kunnossapitotoimien vaikutusta siihen. Normaalin huoltotoiminnan lisäksi kiinteistön teknistaloudellisen elinkaaren aikana rakennuksen teknistä laatutasoa ja käyttöarvoa pidetään yllä aktivoitavilla korjauksilla sekä ylläpitävillä korjauksilla. Teknistaloudellisen elinkaaren lopussa rakennukseen voidaan kiinteistöstrategiset tavoitteet huomioiden tehdä laajamittainen perusparannus, joka oleellisesti nostaa rakennuksen laatutasoa. Myyryläisen (2008) mukaan erityisesti perusparannusten suunnittelussa on syytä huomioida se, että kiinteistön käyttäjien laatuvaatimukset lähtökohtaisesti kasvavat ajan mittaan.



Kuva 6: Rakennuksen teknitaloudellinen elinkaari. (Myyryläinen, 2008)

Rakennuksen suunnitteluvaiheessa tehtävillä teknisillä ratkaisuilla on olennainen vaikutus siihen, millaiset tekniset käyttöiät eri rakennusosilla on ja miten käytönaikaiset huoltovälit ja kunnossapitajaksoet määräytyvät. Kunnossapitajaksojen pituuteen vaikuttavat myös kiinteistön käyttö, laitteiston ikä, käyttö- ja rasitusolosuhteet sekä materiaalit. (RT 18-11295)

Erityisesti liike- ja tuotantorakennusten kohdalla rakennukselle hankesuunnitteluvaiheessa asetettava käyttöikätaavoite on määriteltävä täsmällisemmin kuin asuinrakennuksille, koska liike- ja tuotantorakennusten tarpeellisuus elää markkinasykliin ja yhteiskunnallisten trendien mukaisesti. Usein tämän tyyppisten rakennusten kohdalla onkin hankesuunnitteluvaiheessa syytä varautua esimerkiksi asuinrakennuksia lyhyemmälle elinkaarelle. Esimerkiksi päivittäistavarakaupan sektorilla alueellinen kehitys voi jo kiinteistön teknisen elinkaarta lyhyemmällä ajanjaksolla luoda tarpeen rakennuksen laajentamiselle tai toiminnan alasajolle, mikä voi johtaa rakennuksen purkamiseen tai käyttötarkoituksen muuttamiseen. (Myyryläinen, 2008)

2.2.1 Kiinteistöstrategia

Strategia on käsitteenä moniselitteinen. Kamensky (2015) määrittelee strategian siten, että se on organisaation työkalu hallita ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että sille asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittymistävoitteet voidaan saavuttaa. Kiinteistöstrategia määrittelee, mihin suuntaan, millä aikavälillä ja millä organisaatiolla kiinteistöä ylläpidetään, korjataan ja kehitetään. Se sisältää pitkän aikavälin periaatteet ja tavoitteet omistamiseen, asumiseen, käyttöön, ylläpitoon ja palveluiden hankintaan. (Sanastokeskus TSK, 2016)

Siikala (2000) esittää, että kiinteistöstrategian painopiste jakautuu välillisten ja välittömien tuottovaatimusten kesken riippuen kiinteistöomaisuuden käyttötarkoituksesta. Kiinteistöjen ollessa omistajan liiketoiminnan kannalta kriittisiä tuotantotekijöitä on kyseessä käyttöomaisuus, kun taas vaihto-omaisuudesta puhutaan kiinteistöjen ollessa sijoitusinstrumentti, jolla tavoitellaan tuottoja vuokrausten tai myynnin kautta. Kiinteistöstrategiat voivat rakentua osittain molempien näkökulmien varaan, sillä usein omistajan ydinliiketoiminnan käyttämässä kiinteistössä toimii lisäksi ulosvuokrattavia tiloja, jotka ovat tämän näkökulman mukaisesti tuottavaa vaihto-omaisuutta. (Siikala, 2000)

Kiinteistön omistaja asettaa kiinteistöstrategiassa tavoitteensa kiinteistön käytölle ja määrittelee teknistaloudelliset reunaehdot, joiden puitteissa kiinteistöä ylläpidetään. Esimerkiksi yksittäisten rakenneosien ja teknisten järjestelmien kohdalla kiinteistöstrategiassa voidaan linjata teknisen tason nostamisesta, säilyttämisestä tai loppuun käyttämisestä (RT 18-11295). Nämä kiinteistöstrategiset linjaukset määrittelevät osaltaan myös PTS-suunnitelmaan kirjattavat tai siitä pois jätettävät toimenpiteet, samalla ohjaten kiinteistön ylläpito- ja korjauskulujen tasoa. Kiinteistöstrategian olemassaolo on siis käytännössä edellytys ylläpitotason määrittämiseen ja tekniselle elinkaaritarkastelulle (Laakso, 2003). Oleellista on, että kiinteistönomistaja pystyy määrittelemään sellaisen ylläpidon tason, joka on yhtäältä riittävä teknisestä näkökulmasta ja kustannusvaikutuksiltaan linjassa organisaation resursseihin nähden.

Kiinteistöstrategian tulisi ulottua koko kiinteistön suunnitellun elinkaaren jaksolle, kuitenkin siten, että strategiaa tarkastellaan ja päivitetään sopivin aikaväleihin. Kiinteistöstrategian perussisältö on rakennuksen käyttötarkoituksesta riippumatta samantapainen, mutta sen laadinnassa tulee aina lähteä liikkeelle kiinteistön käyttökohteesta ja käyttäjäorganisaation tarpeista. (Myyryläinen, 2019)

Kiinteistöstrategian laatiminen tulee aloittaa kiinteistökannan nykytilanteen tarkastelusta analysoimalla rakennusten toimintaa käytettävyyden, käyttöasteen, korjausvelan ja muiden mahdollisten ongelmakohtien suhteen. Kiinteistönomistajan on määriteltävä tavoite-tila kiinteistön kehittämiseksi sopivalle aikajänteelle. Tämä tavoitetila voi olla esimerkiksi käytettävyyden tai energiatehokkuuden parantaminen, korjausvelan pienentäminen tai rakennuksen loppuun käyttäminen, mikäli elinkaarensa loppupäässä olevan rakennuksen laajaa korjaamista ei nähdä kannattavaksi. (Myyryläinen, 2019)

Myyryläinen (2019) korostaa myös tulevaisuuden ympäristötekijöiden vaikutusten huomiointia osana kiinteistöstrategian laatimista. Yrityssektorilla tämä tarkoittaa esimerkiksi asemaa suhteessa kilpailijoihin sekä liiketoiminnan kehityshankkeita. Myös Hekkanen et al. (1992) painottavat ennakkosuunnittelun merkitystä, toiminnasta aiheutuvien muutosten ja rakennuksen ikääntymisestä aiheutuvien korjaustarpeiden ennakoimista osana kunnossapidon ohjausta. Kunnossapitotoimenpiteiden ennakoinnilla voidaan paitsi pienentää korjaamisesta kiinteistön toiminnalle aiheutuvia haittoja, niin myös saavuttaa huomattavia kustannussäästöjä. (Hekkanen et al. 1992)

2.2.2 PTS - Pitkän tähtäimen suunnitelma

PTS-suunnitelmalla tarkoitetaan kiinteistön pitkän aikavälin kunnossapitosuunnitelmaa tai korjausohjelmaa, jossa esitetään vuositasolla kiinteistön rakenteisiin ja teknisiin järjestelmiin kohdistuvat korjaustoimenpiteet. Laajamittaisten korjaustarpeiden määrittely tehdään kiinteistön kuntoarvion, teknisten kuntotutkimusten sekä energiakatselmusten pohjalta. (Myyryläinen, 2008) Rakennuksen korjaustarpeet voivat aiheutua paitsi rakenteiden ja järjestelmien teknisen käyttöiän päättymisestä, niin myös koko rakennuksen tai yksittäisten tilojen käyttötarkoituksen muutoksista tai esimerkiksi käyttäjän tai kiinteistönomistajan muuttuneista tarpeista (Rakennustieto Oy, 2014).

Tyypillisesti konsulttityönä laadittava kuntoarvio toimii keskeisimpänä lähtötietona pitkän tähtäimen kunnossapitosuunnitelmalle. Kuntoarvioraportin pohjalta muodostetaan PTS-ehdotus, jossa määritellään prioriteetiltaan kiireellisimmät ja tärkeimmät korjaustoimenpiteet sekä lisätutkimustarpeet. Varsinainen kunnossapitosuunnitelma muodostetaan lopulta oleellisten lisäselvitysten sekä käytettävissä olevien kunnossapitoresurssien pohjalta. (Rakennustieto Oy, 2014)



Kuva 7: Kiinteistön PTS-suunnitelman laatimiseen vaikuttavat tekijät. (Myyryläinen, 2003)

Hyvän PTS:n laatiminen on moniulotteinen kokonaisuus, johon pelkkä tekniseen asiantuntemukseen pohjautuva kuntoarvio ei välttämättä anna realistista kokonaiskuvaa. Teknisen näkemyksen lisäksi suunnittelun tueksi tarvitaan taloudellista näkökulmaa ja suunnitelma kiinteistön tulevaisuudesta. (Myyryläinen, 2003) Kuten aiemmin todettiin, kiinteistöstrategia ohjaa kiinteistön ylläpidon, korjaamisen ja kehittämisen suuntaa pitkällä aikavälillä teknistaloudellisten reunaehtojen puitteissa. Näin ollen kiinteistöstrategian määrittely on edellytys toimivalle pitkän aikavälin kunnossapitosuunnittelulle. Lisäksi esimerkiksi lähitulevaisuuteen ajoittuvat vuokralaismuutokset tai käyttötarkoituksen muutokset tulisi olla PTS-suunnitelmaa laadittaessa tiedossa, jotta niistä aiheutuvat toimenpiteet voidaan kustannusarvioineen sisällyttää osaksi kunnossapitosuunnitelmaa. Murtomaa (1997) toteaa, että PTS-suunnitelmaa ja kuntoarvioista saatavia tietoja on syytä tarkentaa vuosittain kiinteistötarkastuksilla, jotta voidaan selvittää PTS:n mukaisesti ra-

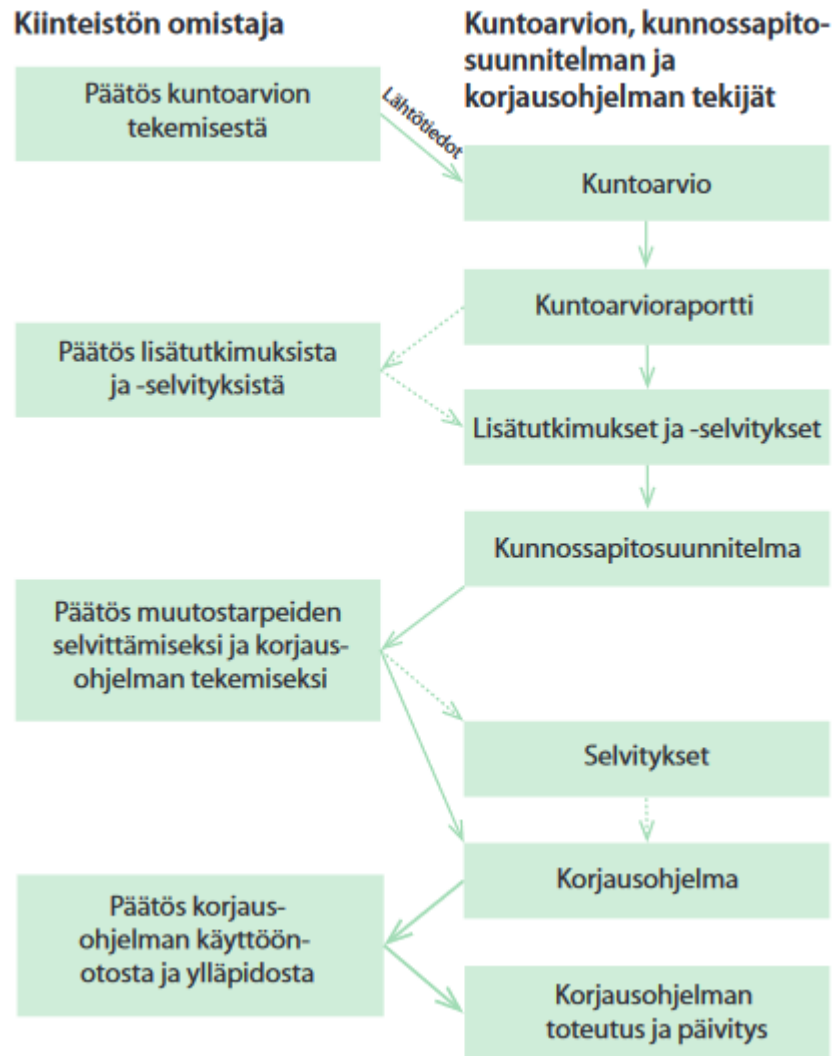
kenneosien kuntoa ja tehdä päätöksiä kunnossapitoressurssien kohdentamisesta. Kiinteistön kunnossapitoa voidaan toteuttaa hankemuotoisten peruskorjausten sekä säännöllisten vuosikorjausten avulla (Rakli, 2013).

Kiinteistön PTS-suunnitelma perustuu yleensä pitkälti kuntoarvion varaan – näin ollen kuntoarvio on merkittävin asiakirja kiinteistön lyhyen aikavälin korjaustoiminnalle, korjausten budjetoinnille ja varojen käytölle. Korjausohjelmaa laadittaessa tulisi kuitenkin muistaa, että kuntoarvio on useimmiten suppea, pääasiassa teknisiä toteamuksia sisältävä asiakirja, joka ei tarkastele rakennuksen tulevaisuutta laajempaan kokonaisuutena. (Myyryläinen, 2008). Kuntoarviossa kiinteistön tilojen, rakenteiden, järjestelmien, laitteiden ja ulkoalueiden kuntoa tarkastellaan pääasiallisesti aistinvaraisella havainnoinnilla. Tarvittaessa voidaan tehdä mittauksia rakenteita rikkomatta. Kuntoarvio pitää lähtökohteisesti sisällään kiinteistön kaikkien tilojen, rakennusosien, talotekniikan ja aluerakenteiden tarkastukset, energiakatselmuksen sekä turvallisuus- ja terveystarpeiden arvioinnin. Samalla arvioidaan kiinteistön ylläpidon kehitystarpeita ja erikseen sovittaessa myös esimerkiksi kiinteistön toiminnallisuutta, viihtyisyyttä, muunneltavuutta ja esteettömyyttä. (RT 103096) Lisäksi kuntoarvion perusteella voidaan tehdä toimenpidesuosituksia teknisten kuntotutkimusten suorittamisesta laajamittaisempien korjaustarpeiden määrittämiseksi.

2.2.3 Korjaussuunnittelu ja kunnossapidon ohjaus

Edellä esitetyn mukaisesti PTS-suunnitelma ohjaa kiinteistön korjaamista ja kunnossapitoa pitkällä aikavälillä. Kuntoarvion lisäksi tietoa kiinteistön kunnosta ja korjaustarpeista saadaan myös muita reittejä pitkin. Kiinteistönhoidon kautta saadaan aktiivisesti kerättyä tietoa kiinteistön teknisestä kunnosta. Kiinteistönhoidon palveluihin luetaan mm. tekninen kunnossapito, kiinteistöhuolto, jätehuolto, siivouspalvelut sekä ulkoalueiden hoito (Rakli, 2013). Kiinteistönhoidon tehtävänä on varmistaa rakennuksen ja sen teknisten järjestelmien oikeanlainen toiminta, hillitä vaurioiden syntymistä ja mahdollistaa rakennukselle mahdollisimman pitkä käyttöikä. Sen lisäksi, että kiinteistöhoito on keskeinen päivittäisen kiinteistöylläpidon palvelu, se myös tuottaa aktiivisesti tietoa kiinteistön laajemmista, PTS-suunnitelmaan kirjattavista korjaustarpeista mm. huoltohenkilöstöltä ja käyttäjiltä saatavan palautteen ja esimerkiksi energiamenekkiseurannan kautta. (Myyryläinen, 2008)

Muita työkaluja korjaustarpeiden arviointiin ja PTS:n laadinnan tueksi ovat mm. kuntotutkimukset sekä energiakatselmuksiset.



Kuva 8 Kiinteistön korjausohjelman laatiminen. (RT 103096)

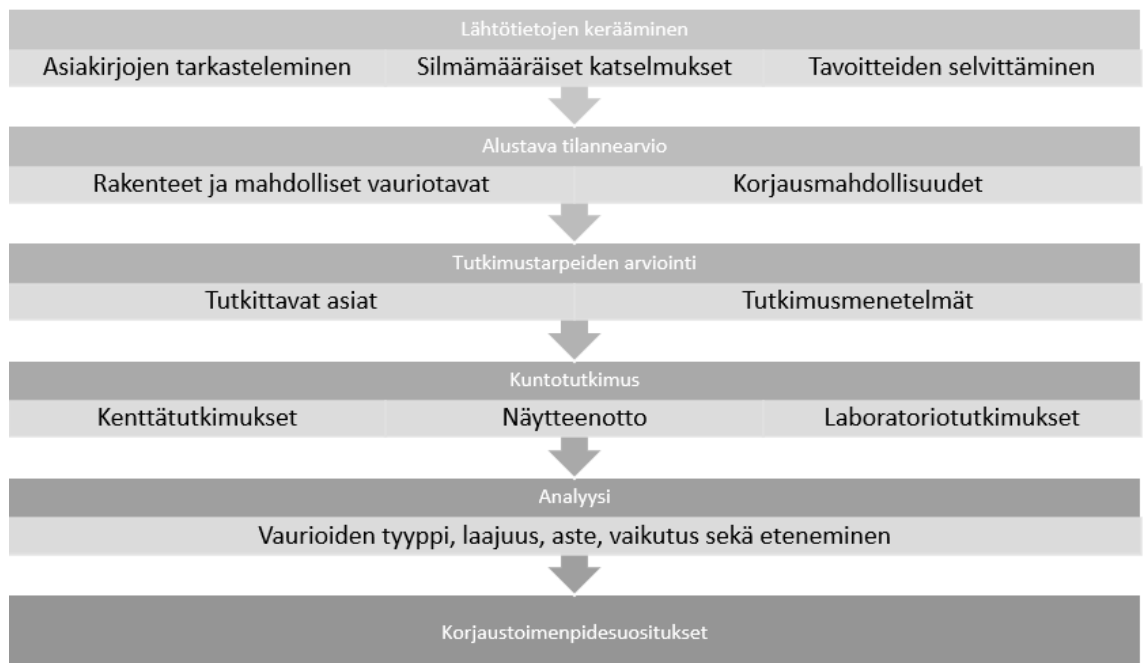
Kuntotutkimukset

Kuvassa 8 on esitetty periaatekaavio kiinteistön korjausohjelman laatimisen prosessista. Kuntoarvion perusteella kiinteistön kunnosta sekä korjaus- ja lisätutkimustarpeista laaditaan kuntoarvioraportti. Kuntoarvioraportin perusteella osa korjaustarpeista voidaan poimia sellaisenaan mukaan kiinteistön PTS-ohjelmaan. Aistinvaraiseen havainnointiin perustuvana menetelmänä kuntoarvio ei kuitenkaan tarjoa työkaluja tarkkoihin, rakenneosakohtaisiin tutkimuksiin tai piilevien vaurioiden selvittämiseen. Osa korjaustarpeista voidaan kirjata PTS-ohjelmaan luotettavasti vasta riittävien lisätutkimusten jälkeen. Käytännössä kuntoarvioraporttiin kirjataan ehdotukset rakenneosien ja teknisten järjestelmien lisätutkimustarpeista. (Myyryläinen, 2008) Tällöin tilaajan on huolehdittava asianmukaisten lisätutkimusten teettämisestä, jotta korjaustarpeet voidaan ennustaa oikeassa laajuudessa ja välttämään sekä yli- että alikorjaamiselta.

Kuntotutkimuksilla voidaan selvittää rakenteiden, rakenneosien tai taloteknisen järjestelmien teknistä kuntoa ja vaurioitumista, selvittää niiden korjaustarpeita sekä arvioida soveltuvia korjausmenetelmiä. Ne ovat luonteeltaan systemaattisia tutkimuksia, joissa potentiaalisten vauriotapojen tilaa tutkitaan kohteittain tarkoituksenmukaisin menetelmin. PTS:n päivittämisen lisäksi tarve kuntotutkimukselle voi syntyä esimerkiksi rakennuksen käyttötarkoituksen muutoksen, laajan perusparannuksen, sisäilmaongelmien tai esimerkiksi kantaviin rakenteisiin kohdistuvien muutosten vuoksi. (Pentti, 2018)

Ajallisesti kuntotutkimuksen tekeminen sijoittuu yleensä suhteellisen lähelle korjauksen toteutusajankohtaa, jolloin kuntotutkimus on käytännössä osa korjauksen hankesuunnitteluvaihetta (Pentti, 2018). Ajoittamalla kuntotutkimus ja korjauksen toteutus suhteellisen lähelle toisiaan saadaan varmuus korjaustarpeen laajuudesta ennen korjaussuunnitelmien laadintaa, mikä puolestaan parantaa suunnitelmien luotettavuutta. On kuitenkin tärkeää suorittaa kuntotutkimukset riittävän ajoissa, jotta korjaustoimenpiteiden kustannukset pystytään ennustamaan mahdollisimman tarkasti ja budjetoimaan ne oikean suuruisina. (Myyryläinen, 2008)

Kuvassa 9 on esitetty kiinteistön kuntotutkimuksen kulku ja osavaiheet Pentin (2018) mukaan.



Kuva 9: Kiinteistön kuntotutkimushankkeen kulku. (Pentti, 2018)

Energiakatselmus

Kiinteistön energiakatselmuksessa analysoidaan kiinteistön energiankäyttö, selvitetään LVIS-järjestelmien ja rakenteiden energiansäästöpotentialiaali ja tehdään näiden pohjalta toimenpide-ehdotukset kiinteistön energiatehokkuuden parantamiseksi. Energiatehokkuuslain nojalla suuret yritykset ovat velvoitettuja tekemään energiakatselmuksia neljän vuoden välein. (Motiva, 2020)

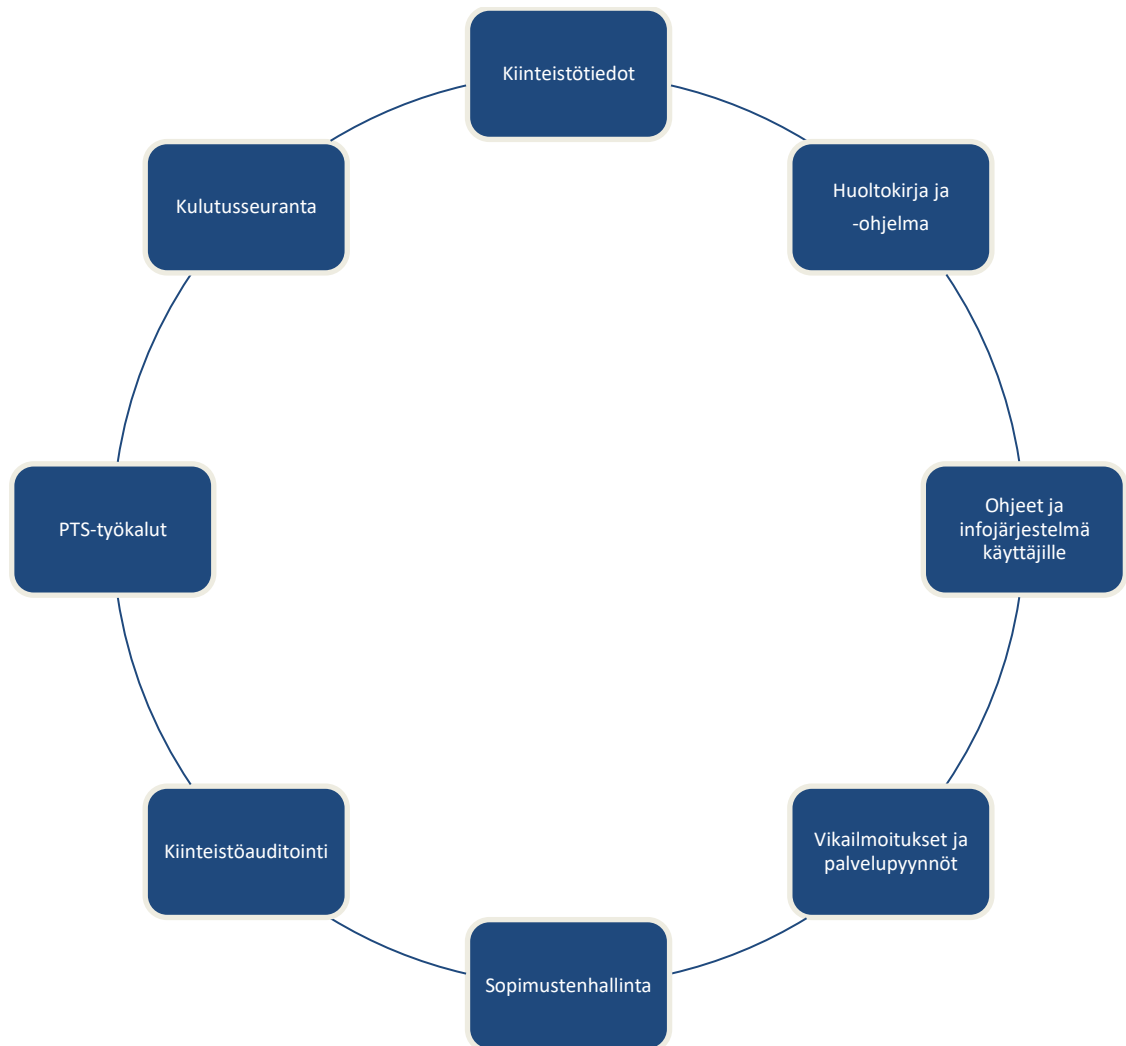
PTS-suunnitteluprosessissa energiakatselmuksen merkitys on ennen kaikkea rakennuksen energiatehokkuutta parantavien peruskorjausten suunnittelussa ja korjausten energiataloudellisten vaikutusten arvioinnissa.

Kiinteistön huoltokirja

Maankäyttö- ja rakennuslain 117 §:n mukaan rakennushankkeeseen ryhtyvä on vastuussa pysyvään asumiseen tai työskentelyyn käytettävän rakennuksen käyttö- ja huolto-ohjeen laadinnasta. Käyttö- ja huolto-ohjeen tulee MRL 117 §:n mukaan sisältää rakennuksen käyttötarkoitus ja rakennuksen ominaisuudet sekä rakennuksen ja sen rakennusosien ja laitteiden suunniteltu käyttöikä huomioon ottaen tarvittavat tiedot rakennusosien ja laitteiden suunniteltu käyttöikä huomioon ottaen tarvittavat tiedot rakennuksen asianmukaista käyttöä ja kunnossapitovelvollisuudesta huolehtimista varten. (Maankäyttö- ja rakennuslaki 1999/132 117 §)

Maankäyttö- ja rakennuslaissa määriteltyä rakennuksen käyttö- ja huolto-ohjetta kutsutaan vakiintuneesti myös huoltokirjaksi tai kiinteistönpitokirjaksi. Ennen RakMK A4:n voimaantuloa valmistuneelle rakennukselle kiinteistönpitokirjan laatiminen on vapaaehtoista muutoin kuin rakennuslupaa edellyttävien korjaus- ja muutostöiden osalta. (RT18-11240) Huoltokirja on kiinteistökohtaisesti laadittava asiakirjakokonaisuus, jonka laajuus riippuu lopulta kiinteistönomistajan omista tarpeista sekä kiinteistön iästä, käyttötarkoituksesta ja korjaushistoriasta. Se sisältää ajantasaisina kiinteistön perustiedot ja tekniset dokumentit, käyttäjille suunnatut ohjeet sekä ylläpidon ohjeet, tehtävät ja tavoitteet. Perinteisen dokumentoinnin lisäksi huoltokirjaan voidaan liittää useita erilaisia laajentavia toiminnallisia moduuleita, jotka tehostavat palveluntuottajien, ylläpito-organisaation ja kiinteistön käyttäjien välistä tiedonkulkua. Samalla ne luovat paremmat edellytykset suunnitelmalliselle ja taloudelliselle kiinteistönpidolle ja helpottavat esimerkiksi palvelusopimusten toteutumisen seuranta. (RT18-11240) Esimerkiksi vikailmoitus- ja palvelupyyntötyökalut, PTS-suunnitelma, kiinteistöhuollon raportointi sekä kulutusseuranta ovat huoltokirjaa täydentäviä toiminnallisia osia. Huoltokirja on siis kiinteistönpitoa tukeva asiakirjakokonaisuus, joka mahdollistaa suunnitelmallisen ja tavoitteellisen kiinteistönpi-

don toteuttamisen (Hekkanen & Heljo, 2006). Tällöin rakennukselle ja sen teknisille järjestelmille asetetut elinkaaritavoitteet saavutetaan, ennalta arvaamattomien korjausten määrä vähenee ja kiinteistö säilyttää arvonsa (RIL, 2013).



Kuva 10: Kiinteistön huoltokirjan toiminnalliset ominaisuudet.

2.3 Kiinteistöpalveluiden kumppaniverkosto ja sen johtaminen

Kiinteistöpalveluilla tarkoitetaan palvelukokonaisuutta, joka jakautuu kiinteistön hoito- ja ylläpitopalveluihin ja toimitila- ja käyttäjäpalveluihin. Kiinteistön hoito- ja ylläpitopalvelut sisältävät energiahallinnan palvelut, tekniset palvelut, siivouksen ja ulkoalueiden hoidon, jätehuollon palvelut sekä kiinteistöhuollon, joka keskittyy kiinteistön rakenteiden, rakennusosien ja teknisten laitteiden ylläpitoon ja korjauksiin. (Rakli, 2013) Tämän tutkimuksen kontekstissa keskitytään tarkastelemaan kiinteistön rakenteisiin, rakennusosiin ja

teknisiin laitteisiin kohdistuvia kiinteistöhuollon ja korjausrakentamisen palveluita, joiden puitteissa toteutetaan kiinteistön PTS-ohjelman mukaisia vuosi- ja peruskorjauksia. Näitä palveluita ovat tekniset palvelut sekä kiinteistöhuolto.

Luvussa 2.1 käsiteltiin kiinteistöjohtamisen palvelutuotannon malleja, jotka ovat kustannusvastuu-, johtamisvastuu- ja kokonaisvastuumalli. Nämä mallit kuvaavat kiinteistönomistajan, kiinteistöjohtoyrityksen ja palveluntuottajien keskinäisiä suhteita ja sopimusrajapintojen muodostumista. Tässä luvussa tarkastellaan kiinteistöjohtoyrityksen ja kiinteistön ylläpitopalveluiden tuotannosta vastaavien yritysten välisiä liike- ja sopimussuhdemalleja sekä ylläpitopalveluiden hankintakäytänteitä sekä mekanismeja tilaaja-palveluntuottajasuhteen johtamiseen ja palvelusopimusten toteutumisen seurantaan.

Kiinteistöpalvelut sekä teknisen kunnossapidon palvelut ovat kokonaisuuksia, joita tyyppillisesti hankitaan ulkoisilla palvelusopimuksilla erityisesti kiinteistöpalveluiden osalta. Kiinteistöpalvelutuotannon lisäksi samat palveluntuottajat voivat tuottaa erilaisia korjaus- ja urakointipalveluita. Ulkoistamisen tavoitteena on lähtökohtaisesti resurssien käytön joustavoittaminen ja mahdollisuus keskittyä tehokkaammin organisaation omiin ydinosaamisiin. Ulkoistamisen ja palvelujen kysynnän kasvu on johtanut myös rakennus- ja kiinteistöalalla kehityskulkuun, jossa yhteistyösuhteen johtamisen merkitys on korostunut osana yritysten strategista ajattelua. (Toivonen, 2005)

Kiinteistöpalveluiden hankinnassa voidaan käyttää kiinteistökohtaista tai alueellista hankintaa. Hankintatavan valintaan vaikuttaa ennen kaikkea tilaajan kiinteistökannan koko, mutta myös esimerkiksi palvelukokonaisuuden räätälöinnin tarve tai esimerkiksi uuden kiinteistön valmistuminen. Kiinteistökohtaista hankintaa käytetään erityisesti silloin, kun tilaajalla on hallinnassaan enintään muutama kiinteistö, kiinteistöt sijaitsevat maantieteellisesti etäällä toisistaan tai kun palvelukokonaisuus halutaan räätälöidä esimerkiksi uuteen kiinteistöön tai poikkeuksellisen suureen tai vaativaan kohteeseen. (Lehtonen et al. 2007) Toisaalta Puhto (2016) esittää, että pienikokoisella kiinteistökannalla kiinteistökohtainen hankinta mahdollistaa myös pienten, laadukkaaksi koettujen palveluntuottajien kilpailuttamisen.

Suurten kiinteistönomistajien keskuudessa on yleistynyt alueellinen hankinta, jossa kiinteistöpalvelut hankitaan kokonaisuutena laajemmalle kiinteistökannalle (Lehtonen et al. 2007). Yleensä kiinteistökannan koon kasvaessa tilaajan intressi alueellisten palvelukokonaisuuksien hankintaan kasvaa, mahdollistaen samalla suuren hankintakokonaisuuden volyymiedut. Alueellisen hankintakokonaisuuden myötä myös hankintaresurssien tarve pienenee. Tyyppillisesti alueellisen hankintamallin käytöllä tavoitellaan kustannussäästöjä niin volyymietujen kuin kilpailuttamiskustannusten vähenemisenkin kautta.

(Puhto, 2016) Alueellinen hankintamalli tähtää myös palveluntuotannon keskittämiseen pienemmälle määrälle palveluntuottajia, mikä itsessään parantaa palveluntuottajaverkoston hallittavuutta (Lehtonen et al. 2007).

Puhdon (2016) mukaan alueellisten hankintakokonaisuuksien muodostaminen voi kuitenkin vaikeutua esimerkiksi silloin, kun tilaajan kiinteistökanta on voimakkaasti maantieteellisesti hajautunut eivätkä palveluntuottajien toiminta-alueet kata hankinta-alueita kokonaisuudessaan. Usein tällöin on käytettävä suuria valtakunnallisia palveluntuottajia tai pilkottava hankintakokonaisuutta ainakin osittain kiinteistökohtaiseksi alueellisen hankintamallin tuottamien synergiaetujen säilyttämiseksi. Puhto (2016) kuitenkin täsmentää, että alueelliset hankintakokonaisuudet tuovat joka tapauksessa kustannusetua verkoston hallinnointikustannusten alenemisen kautta siitä huolimatta, että synergiaetuja ei välttämättä saada hajautuneen kiinteistökannan vuoksi.

2.3.1 Hankintastrategiat

Useita eri strategian määritelmiä yhdistää se, että strategian katsotaan yleensä olevan valikoima keinoja ja toiminnan suuntaviivoja tiettyjen päämäärien saavuttamiseksi. Hankintastrategia puolestaan voitaisiin määritellä esimerkiksi siten, että sen avulla organisoitetaan hankinnat ja yhteistyösopimukset siten, että ne parhaalla mahdollisella tavalla tukevat organisaation ydinliiketoimintaa ja sen mukaisia strategisia tavoitteita. Sen avulla pyritään yhtenäistämään ja selkeyttämään hankintatoimen tavoitteita, toimintaperiaatteita sekä ohjaamaan hankinnan yhteydessä tehtäviä valintoja (Ventovuori).

Hankintaprosessi voidaan jaotella kontakti-, sopimus- ja yhteistyön hallintavaiheisiin. Kontaktivaihe sisältää toimittajakannan etsinnän ja hankintastrategian laadinnan. Sopimusvaiheessa tapahtuu täsmällisen palvelukuvauksen määrittely ja toimittajien kilpailuttaminen, kun taas yhteistyön hallintavaiheessa keskitytään palvelusopimusten johtamiseen. (Ventovuori)



Kuva 11: Kiinteistöpalveluiden hankintastrategian muodostuminen. (Ventovuori, Kiinteistöpalvelujen hankintastrategiat)

Ventovuoren (2003) mukaan kiinteistöpalveluiden hankintastrategia muodostuu viidellä eri tasolla. Lähtökohtana on strateginen päätös palvelukokonaisuuden oman tuotannon, ostopalvelun tai ulkoistetun ostopalvelun välillä. Hankintatoimen organisointi tapahtuu karkeasti keskitetyn ja hajautetun hankintayksikön välillä, vaikka käytännössä hankintatoimi on harvoin täysin keskitetty ja usein vastuuta on jaettu erillisen hankintayksikön ja yrityksen eri osastojen tai yksiköiden välille. (Ventovuori, 2003)

Kolmantena hankintastrategian ulottuvuutena Ventovuori (2003) esittää palvelukokonaisuuden räätälöinnin erillispalveluiksi tai hankinnan kokonaispalvelumallin kautta. Käytännössä kyse on joko palveluiden hankkimisesta pienempinä kokonaisuuksina erikoistuneilta palveluntuottajilta tai laajan ja keskitetyn kokonaishankinnan muodostamisesta. (Ventovuori, 2003)

Neljäs ulottuvuus on hankinnan maantieteellinen laajuus. Tällöin painopiste vaihtelee kiinteistökohtaisesti räätälöivän ja alueellisesti muodostettavan hankintakokonaisuuden välillä. (Ventovuori, 2003)

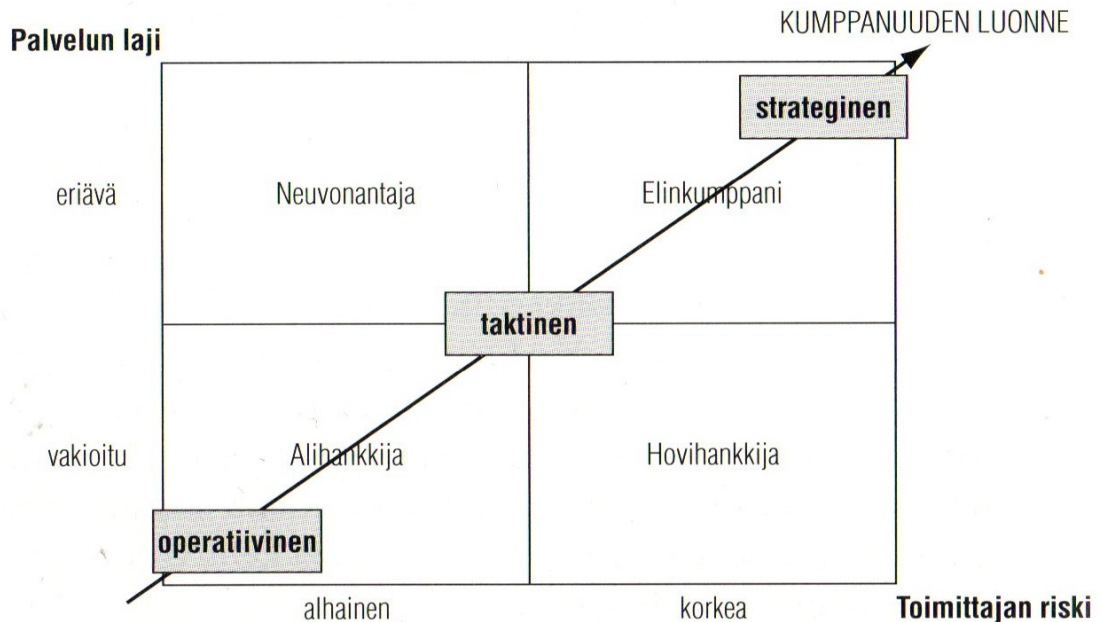
Viidentenä hankintastrategian komponenttina on liikesuhteen tyyppi. Kiinteistöpalveluympäristön liikesuhdemuotoja käsitellään tarkemmin luvussa 2.3.2, mutta periaatteen tasolla jako tapahtuu etäisen liikesuhteen ja yhteistyömuotoisen liikesuhteen välillä. (Ventovuori, 2003) Lehtosen et al. (2007) mukaan liikesuhteen tyyppin kannalta olennaisia tekijöitä ovat markkinoiden ominaisuudet, hankinnan monimutkaisuus ja strateginen merkitys, ostovolyymi sekä osto-organisaation koko.

2.3.2 Kumppanuusmallit

Yritysten välisten kumppanuussuhteiden luokitteluun on kirjallisuudessa esitetty useita erilaisia malleja. Tyypillisesti luokittelut perustuvat yhteistyökumppaneiden keskinäisen yhteistyön ja vuorovaikutuksen syvyyteen, hankintojen mittakaavaan ja strategiseen merkitykseen tai esimerkiksi yhteistyökumppaneiden keskinäisiin riippuvuussuhteisiin ja neuvotteluvoimaan. Kiiskinen et al. (2002) esittävät tähän yleisesti käytetyn yksiulotteisen jaottelun, jossa kumppanuussuhteet jaetaan operatiiviselle, taktiselle ja strategiselle tasolle. Yhteistyökumppanin rooli voidaan tässä mallissa esittää kuvan 12 mukaisen nelikenttämallin mukaan liikekumppanuuden muodon, roolien ja tavoitteiden perusteella. Toivonen (2005) puolestaan esittää, että kiinteistöalalle soveltuvassa jaottelussa yhteistyösuhteet voidaan hahmottaa siten, että palveluntuottaja on joko kustannussäästäjä, lisäresurssi tai kumppani.

Yritysten välinen suhde voi olla puhtaasti markkinaehtoinen, perinteinen liiketoimintasuhte tai syvä, verkostomainen yhteistyösuhde tai mahdollisesti jotain näiden väliltä. Suhteen muodostuminen perustuu Vesalaisen (2004) mukaan organisaationaalisiin ja liiketoiminnallisiin sidoksiin. Tässä mallissa organisaationaalliset sidokset jaetaan edelleen rakenteellisiin ja sosiaalisiin sekä liiketoiminnalliset vaihdantaa kuvaaviin elementteihin ja strategisiin sidoksiin. Käytännön tasolla rakenteelliset sidokset näkyvät esimerkiksi järjestelmä- ja prosessi-integraatioina, sosiaaliset sidokset puolestaan mm. vuorovaikutuksena ja yhteisinä päämäärinä. Vaihdantaa voi tapahtua suoraan tai palvelutoimintojen muodossa, kun taas strategiset sidokset muodostuvat esimerkiksi yhteisestä liiketoiminnan ja yhteistyön kehitystyöstä sekä molemminpuoliseen hyötyyn tähtäävästä työskentelystä. (Vesalainen, 2004)

Campbell (1986) toteaa, että liikekumppanit voivat olla toisistaan riippumattomia tai riippuvaisia joko yksipuolisesti tai molemminpuolisesti. Campbellin mukaan yhteistyösuhteen tyyppi määräytyy pitkälti osapuolten keskinäisen neuvotteluvoiman perusteella, jolloin liikesuhteet voivat olla kilpailutus-, yhteistoiminnalliset tai johtamistyyppisiä. Tässä jaottelussa tilaajan ja toimittajan markkina-asetat sekä hankinnan tyyppi ja merkittävyys ovat keskeisessä roolissa. Tyypillisesti kilpailutustyyppisissä liikesuhteissa sekä tilaajalla että toimittajalla on tarjolla lukuisia liikekumppaneita, eikä kummallekaan osapuolelle muodostu määräävää neuvotteluasemaa sopimusehtojen tai hinnoittelun suhteen. Toisaalta johtamistyyppisessä liikesuhteessa joko tilaaja tai toimittaja on vahvasti riippuvainen toisesta osapuolesta esimerkiksi alihankinnan kautta. Yhteistoiminnallisessa suhteessa korostuu pyrkimys yhteisiin tavoitteisiin ja synergiaetuihin, jolloin kyseessä yleensä niin sanottu strateginen kumppanuus. (Campbell, 1986)



Kuva 12: Kumppanuuden lajit. (Kiiskinen et al. 2002)

Vesalaisen (2004) mukaan yritysten keskinäiselle verkostoitumisella ja yhteistyöllä voidaan saavuttaa etuja kolmella eri tasolla. Tehokkuuden lisääntyminen voi tapahtua esimerkiksi mittakaava- ja synergiaetujen myötä ja toisiaan täydentävien resurssien tai kustannusten jakamisen kautta. Toisaalta yhteistyö voi synnyttää uutta liiketoimintaa tai auttaa volyymin ja kilpailuaseman kasvattamisessa silloin, kun se avaa pääsyn uusille markkinoille tai mahdollistaa esimerkiksi lyhyemmät toimitusajat tai uudenlaisten tuote- tai palvelukokonaisuuksien tarjoamisen yhdistelemällä kumppanosapuolten ydinosaamista. Kolmantena Vesalainen (2004) nostaa esiin resurssien hankintaan ja osaamisen kehittymiseen liittyvät hyödyt.

Jotta yksittäiset yhteistyösuhteet tai laajat yhteistyökumppanien verkostot ovat toimivia ja niillä saavutetaan tavoitellun mukaisia hyötyjä, on verkostojen johtamisella erittäin keskeinen merkitys. Toivonen (2005) korostaa, että oman liiketoiminnan ohella on johdettava täysipainoisesti myös yhteistyösuhteita, ja sisäisten prosessien sujuvuuden lisäksi myös yhteistyökumppaneiden tulee olla tehokkaita ja yritysten välisen yhteistyön tulee olla mutkatonta.

Ostopalvelumalli

Ostopalvelumalli on luonteeltaan perinteinen ulkoistamissuhde, jossa palveluntuottajan ja tilaajan välillä ei ole kumppanuuteen perustuvaa sopimussuhdetta eikä sellaista pyritä aktiivisesti kehittämään. (Tieva & Junnonen, 2007)

Kiinteistöpalveluympäristön yhteistyömuodoista ostopalvelupalvelumallissa tilaajan ja palveluntuottajan välinen liikesuhde on kaikkein etäisin. Palveluntuottaja keskittyy ainoastaan palvelun operatiiviseen tuottamiseen palvelusopimuksen mukaisesti. Tällöin liikesuhteeseen ei sisälly erillistä kehitystyötä tai toimintojen yhteensovittamista, mikä edellyttäisi esimerkiksi ydinliiketoimintoihin tai asiakasrajapintaan liittyvää tiedonjakamista tilaajan ja palveluntuottajan välillä. Ostopalvelumalli on vahvasti hintaohjattu hankintamalli, joka soveltuu standardiluonteisten ja selkeästi määriteltävien palveluiden hankintaan. Pääasiallisena hankintamuotona ostopalvelumallia käytetään tyypillisesti silloin, kun ylläpidettäviä kiinteistökohteita on suhteellisen vähän. Toisaalta isommat tilaajaorganisaatiot voivat käyttää ostopalvelumallia yksittäisissä kiinteistökohteissa täydentämään kumppaniverkostonsa palveluita esimerkiksi silloin, kun kiinteistökohde sijaitsee etäällä ja kiinteistöpalvelut jouduttaisiin muutoin tuottamaan yhteistyökumppanin kautta alihankintana. (Tieva & Junnonen, 2007)

Operatiivinen kumppanuus

Operatiivisen kumppanuuden tasolla tilaaja hakee palvelulta hyvää hinta-laatusuhdetta. Tällöin myös palvelun sisältö on hyvin pitkälle vakioitu tai jopa standardisoitu ja toimittajan riskit jäävät vähäisiksi. Yhteistyökumppanin rooli on tällöin alihankkija. (Kiiskinen et al. 2002)

Alihankkijan roolissa kumppanilta edellytetään kykyä tuottaa ulkoistettava palvelu kokonaisvastuullisesti, vähintään vastaavalla laatusalla ja tehokkaammin kuin tilaaja. Tilaajan intressinä ovat tyypillisesti kustannussäästöt, pääomien vapauttaminen ja ydinliiketoimintoihin keskittyminen. Alihankintasuhteessa toimittaja puolestaan odottaa palvelustaan taloudellista hyötyä sekä esimerkiksi markkinaosuuden kasvun tuomia volyyminietuja. Palvelun sisältö, laatu, hinta sekä osapuolten vastuut ja veloitteet määräytyvät palvelusopimuksen perusteella. (Kiiskinen et al. 2002)

Solmittaessa alihankkijaluonteista sopimusta tilaajan on pystyttävä tarkasti määrittelemään palvelutarpeensa sekä tarvitsemansa palvelun sisältö. Palveluntuottajalta malli edellyttää ennen kaikkea kykyä ennaltaehkäistä häiriöiden vaikutukset tilaajan ydinliiketoimintaan, mikä käytännössä edellyttää riittävää laadunvalvontaa sekä varajärjestelyjä, joilla turvataan palvelusopimuksen toteutuminen kaikissa tilanteissa. (Kiiskinen et al. 2002)

Taktinen kumppanuus

Tilaajan korostaessa palvelun laadun merkitystä kumppanuuden luonne muuttuu taktiseksi. Tällöin toimittajan rooli muuttuu hovihankkijaksi samalla kun sitoutuminen ja riskit kasvavat. Tilattu palvelu on useimmiten tilaajan kilpailukyvyyn ja erottumisen kannalta

keskeinen, minkä vuoksi kumppanilta edellytetään vahvaa asemaa, osaamista ja toimitusvarmuutta. (Kiiskinen et al. 2002) Taktisen kumppanuuden tasolla hankintoja tehdään tyypillisesti suurempina, esimerkiksi alueellisina kokonaisuuksina ja niiden strateginen merkitys on korostunut verrattuna ostopalvelumalliin tai operatiivisen tason kumppanuuksiin (Tieva & Junnonen, 2007).

Hovihankkijana toimiva yritys on hyvässä markkina-asemassa markkina- laatu- tai hintajohtajana, jolla on kattavat referenssit ja hyvä asiakastyytyväisyys. Tällaiselta kumppanuudelta tilaaja hakee kustannushyötyjä tai keinoja erottautua keskeisimmistä kilpailijoistaan. Tunnettua ja hyvämaineista kumppania käytetään tyypillisesti asiakasrajapintaan linkittyvissä toiminnoissa, kuten jakelussa tai asiakaspalvelussa. (Kiiskinen et al. 2002) Tieva & Junnonen (2007) toteavat, että kiinteistöpalveluympäristössä tyypiesimerkki taktisesta kumppanuudesta niin sanottu puitekumppanuusmalli.

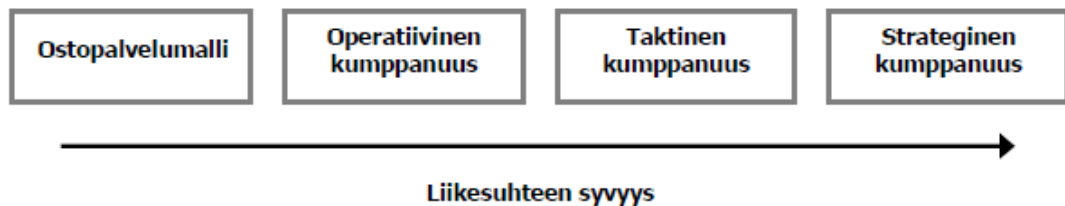
Toisin kuin alihankintakumppanuudessa, taktisen kumppanuuden tasolla pelkkä nimellisten palvelusopimusvaateiden täyttäminen ei yleensä riitä, vaan palveluntuottajan on pystyttävä aktiivisesti varmistamaan ja todentamaan palvelunsa laatutaso sopimuksen aikana (Tieva & Junnonen, 2007). Sopimusehtoihin voidaan sisällyttää esimerkiksi ehtoja säännöllisen laatuauditoinnin tekemisestä sekä laatutasoon perustuvia bonus-sanktiomalleja. Kiiskisen et al. (2002) mukaan taktisen tason kumppanuudet edellyttävätkin, että tilaaja panostaa aktiivisesti palvelun ja yhteistyökumppaneiden ohjaamiseen, johtamiseen ja valvontaan. Palveluntuottajan koko vaikuttaa oleellisesti siihen, millainen yhteistyösuhde tilaajan ja palveluntuottajan välille on mahdollista rakentaa ja millaisia elementtejä siihen voidaan sisällyttää. Tyypillisesti suurilla yrityksillä on paremmat edellytykset panostaa syvälliseen yhteistyöhön ja kehitykseen sekä tarvittaessa esimerkiksi parantaa palvelutasoa uudelleenresursoinnilla. Toisaalta pienten palveluntuottajien kanssa voi olla mahdollista hyödyntää tilaajan suurempaa neuvotteluvoimaa, mikä näkyy parempana motivoitumisena. (Ventovuori, 2003)

Toinen taktisen kumppanuuden muoto on neuvonantaja. Neuvonantajasuhte on luonteeltaan konsultatiivinen kumppanuus, jossa palveluntuottaja tarjoaa selvitys-, analysointi- tai kehittämistukea tilaajayrityksen usein kertaluontoisiin haasteisiin. Tyypillisesti neuvonantajakumppanin asiantuntemusta hyödynnetään osana rakenne- tai strategia-muutoksia sekä operatiivisen toiminnan tehostamisprosesseja. Neuvonantajasuhteen onnistumisen mittaaminen tapahtuu yleensä tilaajan omien menetystekijöiden ja suorituskykymittareiden kautta. Toisaalta mittaaminen voi olla haastavaa, koska neuvonantajakumppanuuden hyödyt realisoituvat usein vasta pidemmällä aikavälillä esimerkiksi kehitysprojektin edettyä toteutusvaiheeseen tai pidemmälle. Toimittajan pyrkimyksenä on

yleensä oman liiketoimintansa kasvattaminen asiakassuhteiden vahvistamisen ja osaamisen kehittämisen kautta. Usein tavoitteena on myös vahvistaa kumppanuus projektiluontoisesta pysyväksi strategisen tason kumppanuudeksi tai alihankkijaksi. Neuvonantajasuhte perustuu ennen kaikkea vahvaan luottamukseen osapuolten välillä, sillä toiminnan keskiössä on avoin tiedon jakaminen ja pitkäjänteisyys. Kumppanuussuhde muodostuu usein varsin syväksi ja henkilösidonnaiseksi. (Kiiskinen et al. 2002)

Strateginen kumppanuus

Kiiskisen et al. (2002) mukaan syvin yhteistyökumppanuuden muoto on strateginen kumppanuus. Elinkumppanin rooli yhdistää operatiiviselle ja taktiselle kumppanuustasolle tyypillisiä avoimuuden, luottamuksen, räätälöidyn palvelun ja jaetun riskin elementtejä. Tyypillisesti yhteistyötä ohjaa sopimus yhteisistä pyrkimyksistä ja yhteistyöllä saavutettavien hyötyjen tulonjaon periaatteista. Tilaajan ja palveluntuottajan roolien merkitys usein on normaalia vähäisempi, kun ansaintalogiikka ja tulovirrat ovat yhteisiä. Kuitenkin palveluntarjoaja ja -tuottaja voidaan edelleen erottaa toisistaan: tilaajan pääasiallinen intressi on luoda uutta liiketoimintaa ja hyödyntää palveluntuottajan osaamista ja resursseja osana uusia aluevaltauksia. Palveluntuottajan toimintaa ohjaa yleensä vahvemmin tavoite kassavirran ja kannattavuuden parantamisesta mm. taloudellisten hyötyjen jakamisen kautta. (Kiiskinen et al. 2002)



Kuva 13: Liikesuhteen syvyyden luokittelu kumppanuuden lajin perusteella. (Lehtonen et al. 2001)

Partnering

Partneringilla eli pysyvän toimittajien yhteistyöverkoston rakentamisella pyritään optimoimaan tuotantoketjun toimintaa kokonaisuutena siirtämällä hankinnan painopistettä jatkuvasta kilpailuttamisesta osapuolten pitkäjänteiseen yhteistyöhön. Tällöin sopimusosapuolten keskinäinen luottamus, toimiva viestintä ja selkeät tavoitteet nousevat keskeiseen asemaan, muodostaen perustan verkoston toimivuuden kannalta. Kiiras & Tammelehto (2016) korostavat partneringin kohdalla osapuolten kesken tapahtuvan kehitystyön merkitystä. Merkittävät hyödyt saadaan vasta jatkuvan yhteistyön kautta, koska tällöin suunnittelua ja hankintatointa voidaan siirtää yksittäisestä hankkeesta kehitystyö-

hön. Kun osapuolet tuntevat toistensa toimintatavat, erilaisten suunnitteluratkaisujen vaihtoehtien helpottuu ja pilotoinnin tarve vähenee oleellisesti. Yhteistyökumppaniverkostojen rakentamisessa oleellista on ns. kilpailuverkottuminen, mikä käytännössä tarkoittaa sitä, että jokaisella toimitusalueella on käytössä muutama eri yhteistyökumppani, mikä itsessään luo jatkuvaa kilpailua verkoston sisälle ja hillitsee kustannusten nousua. Samalla malli kuitenkin mahdollistaa yhteisen kehitystyön. (Kiiras & Tammilehto, 2016)

Kumppanuuksien hyödyntäminen korjausrakentamisessa

Korjausrakentamishankkeissa käytettävät urakkamuodot sekä hankintamenettelyt ovat pitkälti yhteneviä uudisrakentamisessa käytettävien kanssa. Saarisen & Piiraisen (2015) mukaan korjausrakentamisen kentällä kehitystä on tapahtunut hyvin vähän verrattuna uudisrakentamiseen. Tämä johtuu mm. siitä, että Suomen verrattain nuori rakennuskanta on vasta saavuttamassa peruskorjauksen, minkä vuoksi kokemusta järjestelmällisestä peruskorjauksesta on suhteellisen vähän. Tilaajien keskuudessa on kuitenkin tunnistettavissa selkeä tahtotila uudenlaisten korjausrakentamisen toimintamallien kehittämiseen, koska korjaushankkeet poikkeavat luonteeltaan oleellisesti tyypillisestä uudisrakentamisesta, eivätkä uudisrakentamisessa sovelletut mallit useinkaan sellaisinaan sovellu varsinkaan suuriin korjaushankkeisiin. (Saarinen & Piirainen, 2015)

Vuosina 2011-2012 Asumisen rahoitus- ja kehittämiskeskuksen ja Tekesin toteuttamassa KR-Tukefin -hankkeessa tutkittiin korjausrakentamistoiminnan kehittämiskohteita koko tilaus-toimitusketjun laajuudelta yhteistyössä suurten kiinteistönomistajien kanssa. Toimialan heikkouksina nähdään erityisesti yhteistyötä koskevien yhteisten tavoitteiden puuttuminen se, että käytettävät sopimukset eivät sisällä mekanismeja, jotka kannustaisivat hankkeiden osapuolia kohti yhteisiä tavoitteita ja kehitystoimintaa. Osana hanketta toteutettiin erilaisia pilottiprojekteja nykytila-analyysissä todettujen heikkouksien kehittämiseksi. Pilotoituina kannustinjärjestelminä käytettiin mm. hankkeen läpimenoaikaan sidottua bonus-sanktiomallia sekä kannustinrahaa, joka voidaan sijoittaa esimerkiksi virheettömään työtulokseen tai hyvään työturvallisuuteen siten, että jokainen poikkeama pienentää kannustinrahan määrää ennalta sovitun mukaisesti. Lisäksi hankkeessa pilotoitiin ns. tavoitekustannuspalkkiojärjestelmää, jossa palveluntuottajan bonus tai sanktio on sidottu hankkeen tavoitekustannusten alitukseen tai ylitykseen. (Tekes, 2012)

Myöskään Lahdenperän & Koppisen (2003) mukaan perinteisesti rakentamisessa käytetyt kilpailuttamismenettelyt, sopimusmallit ja maksuperusteet eivät sellaisenaan tue hankkeen osapuolten tavoitteiden yhteensovittamista tai kannusta urakoitsijoita tavoittelemään parasta mahdollista lopputulosta. Lahdenperä & Koppinen (2003) toteavatkin,

että korjausrakentamisen kokonaisprosesseja tulisikin kehittää muokkaamalla sopimusten maksuperusteita kannustavampaan suuntaan, luomalla relevantteja mittareita suorituksen analysointiin ja pyrkiä pelkän hankintakustannusten minimoinnin sijaan kokonaistaloudellisiin ratkaisuihin, joilla voidaan parantaa niin tilaajalle tuotettavaa lisäarvoa kuin myös esimerkiksi työn laatua ja elinkaarikestävyyttä.

Sulakivi & Nykänen (2008) ovat tutkineet rakennus- ja kiinteistöalan toimintaympäristössä kansainvälisillä markkinoilla esiintyviä korjausrakentamistoiminnan palvelukonsepteja sekä hankinta- ja toimintamalleja. Kansainvälisesti on Sulakiven & Nykäsen mukaan ollut nähtävissä kasvavina trendeinä mm. urakoitsijoiden esiarviointimenetelmät sekä erilaiset hankkeen avainosapuolten kumppanuuteen perustuvat hankintamallit, joita voidaan käyttää sekä projektikohtaisesti että pitkäaikaisten yhteistyösopimusten pohjalta. Kumppanuuteen perustuvien hankintamallien käyttökelpoisuus on tunnistettu erityisesti kokoluokaltaan pienten korjaushankkeiden kohdalla. Eräs tällainen malli on USA:ssa sekä julkisen että yksityisen sektorin puolella käytettävä Job Order Contracting, joka toimii hieman perinteisen puitesopimuksen tavoin. Job Order Contracting -menetelyssä tilaaja valitsee etukäteen hyväksytyt toimittajat, jotka suorittavat töitä työmääräysten perusteella sopimuskauden puitteissa ja voivat työsuorituksen lisäksi tarjota esim. suunnittelupalvelua. Sopimuskaudelle on tyypillisesti määritelty ajallinen enimmäiskesto tai suoritettujen urakoiden kokonaiskattohinta. (Sulankivi & Nykänen, 2008)

2.3.3 Kumppanuuden edellytykset ja ohjausmekanismit

Kumppanuusluonteinen liiketoiminta ja yhteistyö edellyttävät sopimusosapuolten väliltä suurempia panostuksia ja parempaa keskinäistä luottamusta, kuin tavanomainen tilaaja-toimittajasuhde ja usein liikesuhdetta ohjaavat muutkin kuin ainoastaan taloudelliset mekanismit. Kumppanuussuhteiden kohdalla on oleellista tunnistaa se, että lisäarvoa tuotava kumppanuussuhde edellyttää toimiakseen lukuisia muita elementtejä pelkän sopimuksen lisäksi. Toisaalta kumppaniverkoston rakennettaessa on tilaajan kyettävä erottelemaan toiminnot, joissa kumppanuuksilla pystytään saavuttamaan selkeää lisäarvoa ja synergiahyötyjä ja yhtäältä sellaiset, joissa tapauskohtaisesti räätälöitävät ja erikseen kilpailutettavat ostopalvelumuotoiset ratkaisut toimivat paremmin.

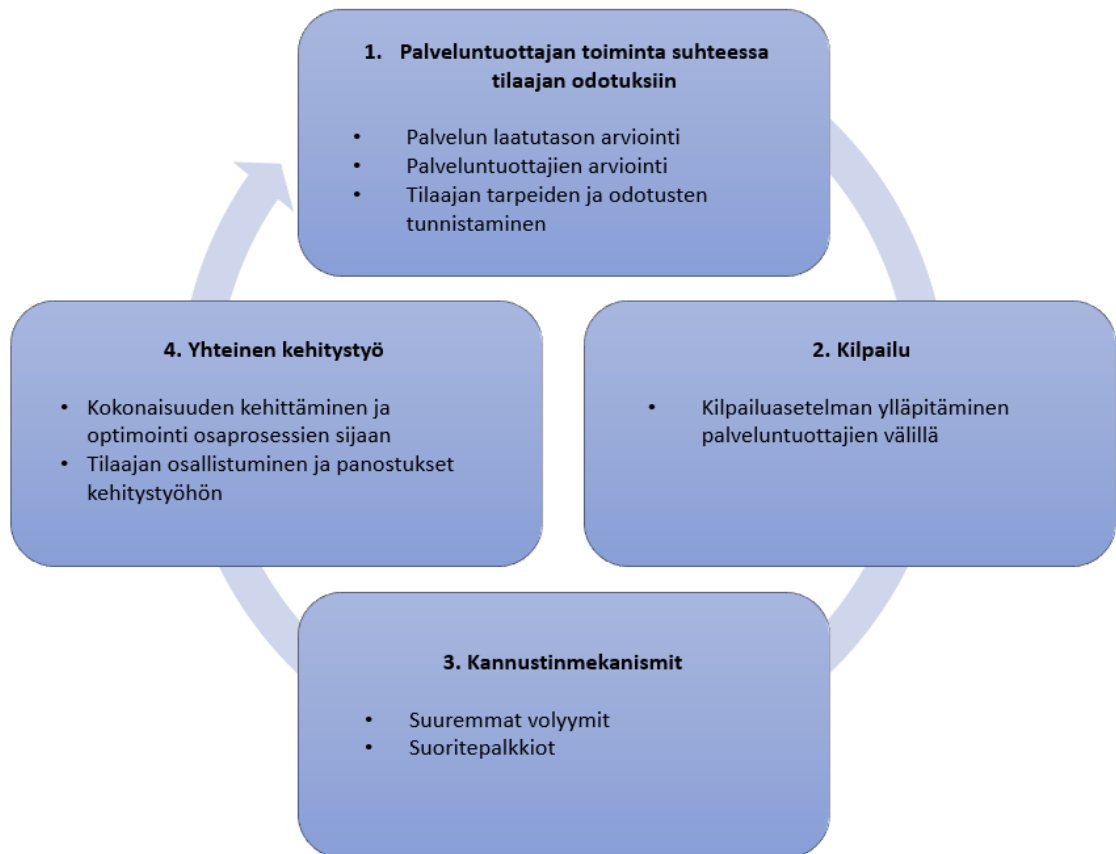
Kumppanuusmallien sopimustekninen ohjaus tapahtuu usein kaksivaiheisella sopimusrakenteella. (Lehtonen et al. 2007), Tieva & Junnonen (2007), Sulankivi & Nykänen (2008) että Ventovuori (2004) tuovat esiin sen, että erilaisilla kannustinjärjestelmillä on olennainen rooli osana kumppanuusmuotoista toimintaa varsinkin rakennus- ja kiinteis-

töpalvelualan toiminnoissa. Yhtäältä toimiva ja palkitseva kannustinjärjestelmä edellyttää, että tilaaja ja palveluntuottaja sopivat keskenään selkeistä mittareista työn laadun ja palvelusopimusten toteutumisen seuraamiseksi. Sillanpään et al. (2016) mukaan palveluliiketoiminnan ympäristössä palvelun laatua on arvioitava kokonaisuutena sen perusteella, paljonko arvoa se tuottaa asiakkaalle. Tästä syystä osaprosessien sijaan on tarkasteltava aina kokonaisuutta. Niin ikään palvelun kustannustehokkuuden kehittäminen tulisi tapahtua aina vähentämättä palvelukokonaisuuden tuottamaa arvoa. (Sillanpää et al. 2016)

Tievan & Junnoson (2007) mukaan kumppanuuteen tähtäävissä sopimuksissa tärkeinä elementteinä ovat osapuolia sitouttavien mekanismien lisäksi ennakoivan oikeusajattelun sekä riskienhallinnan teemat. Nämä sopimusmallit ovat tyypillisesti kaksitasoisia siten, että varsinainen puitesopimus toimii pääsopimuksena, johon kytkeytyvät kohdekohtaiset palvelusopimukset sekä sopimusliitteet, joissa voidaan sopia esimerkiksi mittareista ja bonusjärjestelmistä. Puitesopimusten ideana on mahdollistaa sopimuskumppaneiksi valittujen yritysten osallistuminen tilaajan kilpailutuksiin. Tällöin tilaajalla on etukäteen määriteltynä puitesopimuksissa yhteistyön suuret linjat, kuten tavoitteet, prosessit, vahingonkorvausvastuut ja varsinainen kustannusperustainen kilpailutus voidaan tehdä valmiiksi sovittuihin toimintamalleihin sitoutuneiden kumppaniyritysten kesken. (Tieva & Junnonen, 2007) Toivosen (2005) mukaan puitesopimusten ja vuosisopimusten vahvuus on siinä, että ne palvelevat perinteisiä sopimusmuotoja paremmin ohjattavuutta ja taloudellisuutta. Sopimusmallilla pyritään usein vakiomaan toimintamalleja ja luomaan synergieetuja silloin, kun hallittavien kokonaisuuksien lukumäärä on suuri.

Tilaaja-toimittajasuhteen jalostaminen lisäarvoa tuottavaksi kumppanuudeksi on pitkä ja monivaiheinen prosessi, joka edellyttää molempien osapuolten sitoutumista. Niin ikään kumppanuuden ylläpitäminen ja kehittäminen on kehämäinen prosessi, joka edellyttää riittävän selkeitä tavoitteiden ja ohjausmekanismien olemassaoloa. Sillanpään et al. (2016) mukaan tilaajan on pystyttävä riittävän tarkasti määrittelemään odotuksensa toimittajan tuottamalle palvelulle, jotta palveluntuottajan onnistumista pystytään oikealla tavalla mittaamaan ja arvioimaan. Palvelun laatutason ja kustannustehokkuuden varmistamiseksi tilaajan on ylläpidettävä riittävää kilpailuasetelmaa riittävän laajalla toimittajaverkostolla ja pyrkimällä välttämään liiallista sitoutumista yhteen yhteistyökumppaniin. Kilpailuasetelmien luomisen lisäksi voidaan kannustinmekanismeina käyttää esimerkiksi tilauskantojen kasvattamista ja erillisiä tulospalkkioita, jotka kytkeytyvät laadukkaaseen ja kustannustehokkaaseen palveluun. Neljäntenä tekijänä Sillanpää et al. (2016) mainit-

sevat tilaajan ja palveluntuottajan keskinäisen kehitystyön, joka edellyttää erityisesti tilaajan aktiivisuutta ja panostuksia sekä kokonaisuuden kehittämistä yksittäisten osa-alueiden sijasta.



Kuva 14: Palveluntuotannon jatkuvan kehittämisen prosessi. (Sillanpää et al. 2016)

3. HAASTATTELUTUTKIMUS

3.1 Tutkimuksen taustaa

Haastattelututkimuksen toteutusmuodoksi valittiin ns. puolistrukturoitu teemahaastattelu. Kuten kappaleessa 1.3 todettiin, puolistrukturoitu teemahaastattelu on perinteistä lomakehaastattelua huomattavasti vapaamuotoisempi. Teemahaastattelun rungon muodostavat ennakkoon asetetut teemat, joiden ympärille haastattelukysymykset muodostuvat. Varsinaista täsmällistä kysymysluetteloa ei kuitenkaan käytetä. Tällöin varsinainen haastattelutilanne pystytään säilyttämään keskustelunomaisena ja haastattelija voi ohjata haastattelun kulkua ja hakea täsmennyksiä tarkentavien kysymysten avulla, kuitenkin niin, että haastattelun runko rakentuu ydinteemojen ympärille. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006)

Tutkimushaastattelun tavoitteena oli kartoittaa kohdeyrityksen asiakkuustiimeissä käytettäviä vuosi- ja peruskorjaushankkeiden hankinta- ja toteutusmalleja. Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään tyypiltään ja suuruusluokaltaan erilaisiin PTS-korjaushankkeisiin parhaiten soveltuvia käytänteitä hankinnan, toteutuksen ja rakennuttamisprosessin osalta. Lisäksi kartoitettiin, millä tasolla erilaisia kumppanuusmuotoisia sopimuksia, esimerkiksi puitesopimuksia, hyödynnetään PTS-hankkeissa. Yhteistyökumppanuuksien ja hankintamallien osalta on oleellista selvittää erityisesti sitä, millaisia kokemuksia niistä tähän asti on, millaisiin hankkeisiin niiden koetaan soveltuvan, ja mitä tulisi huomioida pyrittäessä laajempaan ylläpito- ja korjausrakentamispalveluiden kumppaniverkoston. Samalla arvioidaan menetelmiä, joilla suuren kiinteistökannan kunnossapitosuunnitelmaa voidaan toteuttaa mahdollisimman kustannustehokkaalla ja suunnitelmallisella tavalla.

Tutkimuksen kontekstissa tyypillisiä vuosikorjaustöitä ovat mm. asfaltin paikkaustyöt, maalaukset, lattioiden ja kattojen kunnostustyöt, hissien ja liukuportaiden sekä iv-kanavien huollot ja korjaukset sekä LVIS-vuosihuollot sekä -korjaukset. Peruskorjauksiin luetaan harvoin toistuvat, suurehkot erilliset hankkeet, joissa korjataan tai uusitaan kiinteistön jo olemassa olevia rakenteita, rakennusosia, kalusteita, varusteita, järjestelmiä tai laitteita. Näihin lukeutuvat mm. ikkunoiden, ovien, putkistojen, ulkopinnoitteen, vesikatteen, lattiapinnan sekä LVIS-järjestelmien uusimiset.

Haastatteluun valikoitiin kohdeyrityksen eri asiakasorganisaatioissa työskentelevää henkilöstöä, jotka vastaavat päivittäisessä työssään mm. vuosi- ja peruskorjausten rakennuttamisesta, sekä kiinteistöjen hoito- ja ylläpitopalveluiden palvelusopimusten johtamisesta ja operatiivisen tason yhteistyöstä palveluntuottajien kanssa.

3.1.1 Kiinteistöjohtaminen S-Ryhmässä

S-ryhmässä kiinteistöjohtamispalveluiden tuotanto jakautuu alueosuuskauppojen ja SOK:n kesken sekä erikseen tuotettaviin operatiivisen ja strategisen kiinteistöjohtamisen toimintoihin. S-Ryhmän tasolla operatiivisen kiinteistöjohtamisen palveluita tuotetaan sekä SOK Kiinteistöässänsä kautta että osuuskauppojen omilla organisaatioilla. Toisaalta kaikki osuuskaupat vastaavat itse strategisen kiinteistöjohtamisen sektorista, kuten liikepaikkahankinnasta ja -kehityksestä.

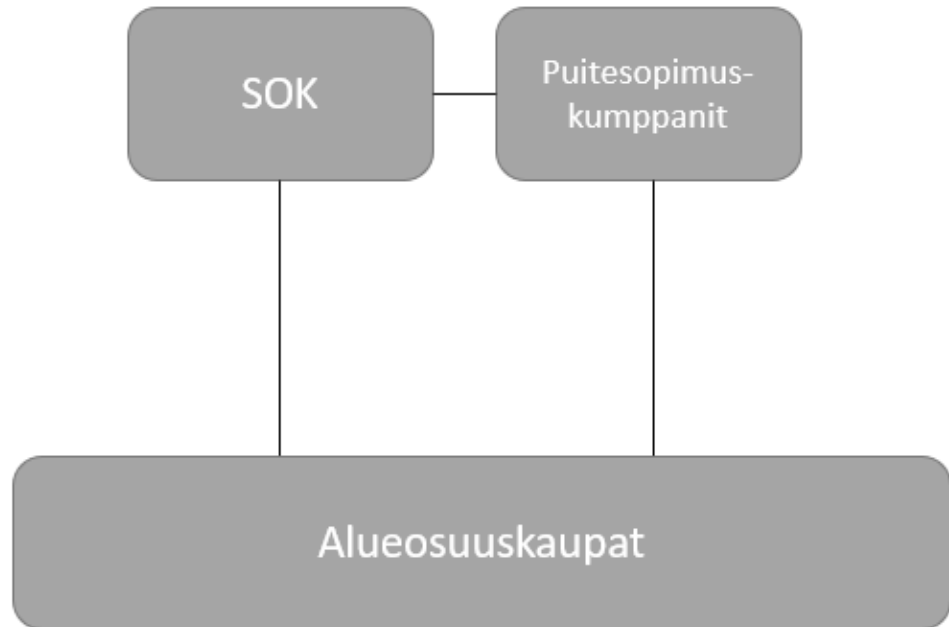
SOK Kiinteistöässänsä on Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnan alla toimiva S-ryhmän sisäinen asiantuntijaorganisaatio, joka tarjoaa alueosuuskaupoille ja S-ryhmän liiketoimintayrityksille operatiivisia kiinteistöjohtamisen, rakennuttamisen, energiatehokkuuden ja kiinteistöhallinnon palveluita kokonais- ja erillisratkaisuin. SOK Kiinteistöässänsä kokonaisasiakkuuden piiriin kuuluu tällä hetkellä viisi alueosuuskauppaa, Sokotel Oy:n hotelli- ja ravintolatoiminnot, Inex-Partners Oy:n logistiikkakeskukset sekä Myllyn kauppakeskus Raisiossa. Näissä asiakasorganisaatioissa SOK Kiinteistöässänsä vastaa kokonaisuudessaan kaikista ylläpidon, rakennuttamisen, energiajohtamisen sekä kiinteistöhallinnon palveluista.

SOK Kiinteistöohjaus vastaa S-ryhmän kiinteistöjohtamistoimintojen tukemisesta ja kehittamisestä siten, että kiinteistöjohtaminen tukee S-ryhmän liiketoimintaa parhaalla mahdollisella tavalla. Tämä tarkoittaa esimerkiksi kiinteistöihin liittyvien toimintamallien, ohjeiden, järjestelmien, raportointien ja konseptien kehittämistä, yhtenäistämistä ja jalkauttamista käytännön tasolle.

3.1.2 SOK Epäsuorat hankinnat

SOK Epäsuorat hankinnat on S-ryhmän sisäinen asiantuntijayksikkö, joka vastaa S-ryhmän omaan käyttöön hankittavien tuotteiden ja palveluiden hankinnasta. Epäsuorien hankintojen palvelukokonaisuus sisältää epäsuorien hankintojen johtamisen ja kehittämistoimet, hankinnan toimintamallin ohjauksen ja hallinnon sekä hankinnan ja toimittajien sekä sopimusten hallinnan tehtävät.

Kiinteistökategoriassa epäsuorien hankintojen piiriin kuuluu mm. kiinteistöpalvelut, erilaiset asiantuntija- ja konsulttipalvelut, digitaaliset palvelut sekä vuosi- ja peruskorjauspalvelut. Epäsuorat hankinnat toimivat S-ryhmän tasolla keskitettynä hankintakanavana, joka tarjoaa toimittajayrityksille mahdollisuuden myydä palveluitaan yhdellä sopimuskonaisuudella kaikille 19:lle alueosuuskaupalle.



Kuva 15: SOK-tason puitesopimus tuottaa kumppaniyritykselle lisäarvoa mahdollistamalla palveluntuotannon koko S-ryhmän tasolla

3.2 Haastatteluteemat

Tutkimussuunnitelman ja haastattelulle asetettujen tavoitteiden pohjalta haastattelulle määriteltiin kolme teemaa

1. Teknisten palveluiden ja kiinteistöhuollon palveluntuottajaverkosto ja sen johtaminen.
2. Vuosi- ja peruskorjausten hankintamallit ja yhteistyökumppaniverkostot asiakasorganisaatiossa. Kumppanuusmuotoisten sopimusten, kuten vuosi- ja puitesopimusten hyödyntäminen asiakasorganisaation PTS-hankkeissa.
3. PTS-korjausprosessin optimointi suunnitelmallisen ja kustannustehokkaan kiinteistönpidon näkökulmasta.

3.3 Yhteenveto haastatteluista

Osana tutkimusta suoritettiin teemahaastattelut, joihin osallistui kohdeyrityksen henkilöstöä eri asiakasorganisaatioista. Haastatteluihin osallistui henkilöitä eri toimenkuvilla ja koulutustaustoilla. Haastateltavien työtehtävät keskittyvät vaihtelevasti sekä uudishankkeiden sekä eri laajuisten PTS-korjausten rakennuttamistehtäviin sekä PTS-suunnittelun, kiinteistöjen kunnossapidon ja palvelusopimusten johtamiseen sekä hankkeiden budjetointiin. Haastattelut suoritettiin tutkimussuunnitelman mukaisesti puolistrukturoituina teemahaastatteluina, noudattaen luvussa 6.1 määriteltyjä teemoja.

Haastatteluiden tavoitteena oli kerätä eri tehtävissä työskentelevien henkilöiden kokemuksia ja näkemyksiä kiinteistöjen kunnossapitoon ja palveluntuottaja- ja urakoitsijaverkoston johtamiseen ja kilpailuttamiseen. Haastatteluiden tuloksia kriittisesti tarkastelemalla ja yhdistelemällä ja suhteuttamalla niitä kirjallisuuskatsauksen tuloksiin pyritään muodostamaan kokonaiskuva, jonka pohjalta tehdään kehitysehdotukset kohdeyritykselle vuosi- ja peruskorjausten hankinnan ja kunnossapitoprosessin kehittämiseen.

Teknisten palveluiden ja kiinteistöhuollon palveluntuottajaverkosto ja sen johtaminen

Asiakasorganisaatiokohtaisessa haastattelututkimuksessa selvitettiin asiakkuuskohtaisia toimintamalleja teknisten palveluiden ja kiinteistöhuollon palveluiden järjestämiseen. Samalla selvitettiin palveluiden operatiivisesta johtamisesta vastaavien henkilöiden näkemyksiä koskien asiakasorganisaatiokohtaisen järjestelyn toimivuutta ja kehityskohteita.

Kohdeyrityksen asiakasorganisaatioissa on kiinteistöjen teknisen kunnossapidon osalta käytössä sekä laajoja kokonaisratkaisuja, jotka sisältävät kokonaisuutena kaikki teknisen kunnossapidon kokonaisuudet, että hajautettuja malleja, joissa esimerkiksi vastuut esimerkiksi eri LVIS-huolloista on jaettu useammalle toimijalle. Sekä teknisissä palveluissa että kiinteistöhuollossa palveluntuotantovastuuta on hajautettu alueellisesti kiinteistö-kannan maantieteellisen jakauman perusteella alueilla, joissa hallinnoiva kiinteistökokonaisuus on maantieteellisesti ja lukumääräisesti suuri. Yleinen näkemys haastatteluiden perusteella on se, että keskitetyt hankintakokonaisuudet ja sitä kautta pienempi palveluntuottajien määrä helpottavat palvelukokonaisuuksien hallintaa verrattuna siihen, että niitä rakennettaisiin enemmän kiinteistökohtaisesti.

Käytännössä palveluntuottajien ohjaus tapahtuu operatiivisen, taktisen ja strategisen tason mekanismeilla. Esimerkiksi määrääjain suoritettavilla kiinteistöauditoinneilla, palvelupyyntöjen toteuman ja vasteaikojen seurannalla sekä käyttöpäiväkirjan merkintöjen kautta valvotaan ennen palveluntuottajien operatiivista toimintaa ja palvelusopimuksen

toteutumista. Palveluntuottajien sopimukseen kytkeytyvät myös bonus-sanktiomekanismit. Näissä palveluntuottajien toimintaa mitataan palvelupyyntöjen valmiusasteella ja sopimuksenmukaisten huoltotehtävien suoritusasteella, laatuauditointien mittareilla ja asiakasyytyväisyysmittarilla eli NPS:llä. Arviointiasteikon perusteella palveluntuottajille osoitetaan bonus tai sanktio sopimuslaskituksen mukaisesti. Sopimusrikkomusten, laiminlyöntien tai puutteellisten työsuoritusten johdosta voidaan lisäksi käyttää erillisiä reklamaatiosanktioita. Palveluntuottajien toimintaa ohjataan auditointien ja taloudellisten kannustimien lisäksi mm. säännöllisesti järjestettävillä ohjausryhmillä. Kaiken kaikkiaan palveluntuottajasuhteen seurannan ja ohjauksen mekanismit ovat pitkälti vakioituja yli asiakkuusrajojen, hankinnan perustuessa keskitetysti hankintayksikön kautta kilpailutettavaan puitesopimukseen, jotka määrittelevät yhteistyön keskeiset periaatteet.

Haastatteluiden perusteella palveluntuottajayhteistyön kannalta suurimmat kehityskohdeet liittyvät tilaajan ja palveluntuottajien keskinäiseen tiedonkulkuun ja raportointiin. Tässä korostuvat sekä palveluntuottajille ohjattavat kunnossapitotyöt että sopimuksen mukaiset huoltotehtävät ja näitä koskeva raportointi tilaajan suuntaan. Haastatteluissa tuli esiin se, että PTS-töiden, palvelupyyntöjen ja huoltokirjamerkintöjen raportointi tapahtuu usein myöhässä ja töiden tilannetta joudutaan aika ajoin erikseen selvittämään siitä huolimatta, että huoltokirjan käyttövelvoite on sopimukseen kirjattuna. Osa tiedonkulun puutteista voi selittyä palveluntuottajien alihankinnan käytöllä, mikä on haastatteltavien mukaan yleistä erityisesti sellaisten kiinteistöjen kohdalla, jotka sijaitsevat maantieteellisesti etäällä suurista kaupunkikeskuksista, ja joissa valtakunnallisilla palveluntuottajilla ei ole omia resursseja käytettävissä. Myös palveluntuottajan liian vähäiset resurssit mainittiin yhtenä osatekijänä sekä puutteelliseen tiedonkulkuun että töiden jonoutumiseen. Palveluntuottajien raportointi ja reaaliaikaisempi tiedonkulku on oleellinen kehityskohde eritoten siksi, että tämä vaikuttaa suoraan siihen, miten tiedotus toimii edelleen tilaajan suuntaan, ja miten kiinteistöjohtamispalvelun laatu kokonaisuutena koetaan.

Vuosi- ja peruskorjausten hankintamallit ja yhteistyökumppaniverkostot asiakasorganisaatiossa. Kumppanuusmuotoisten sopimusten, kuten vuosi- ja puitesopimusten hyödyntäminen asiakasorganisaation PTS-hankkeissa

PTS-korjausten hankintamallia ohjaavat pääsääntöisesti korjaustyön tyyppi ja laajuus, kiireellisyys sekä paikallisten urakoitsijaverkostojen olemassaolo ja resurssit. Aluekohtaisesti kohdeyrityksen ylläpitovastuun piirissä on kiinteistöjä muutamista kymmenistä noin kolmeensataan. Asiakasorganisaatiokohtaisissa haastatteluissa yhtenä teema-alueena oli selvittää asiakasorganisaatioiden hankintamalleja eri laajuisiin kunnossapitosuunnitelman mukaisiin vuosi- ja peruskorjaustöihin.

Kiinteistöjen yleiset, pienet huolto- ja korjaustyöt kuuluvat lähtökohtaisesti kohteen kiinteistöhuollosta vastaavalle sopimuskumppanille. Näiden lisäksi palveluntuottajilla teetetään vaihtelevasti pieniluonteisia erillisveloitettavia vuosikorjaustöitä, kuten julkisivusaumauksia, maalaustöitä, paikallisia vesikaton korjaustöitä, sekä esimerkiksi valaistus- ja sisäilmakorjauksia. Asiakasorganisaatiokohtaisesti kiinteistöhuollon palveluntuottajien rooli PTS-töiden toteuttamisessa vaihtelee kuitenkin jonkin verran: toisaalla painopiste on pääasiallisesti sopimuksen mukaisissa vuosihuolloissa, kun taas eräässä asiakasorganisaatiossa on rakennettu pitkäaikaista kumppanuutta saman palveluntuottajan kanssa keskittäen tälle käytännössä kokonaisvastuu kaikista PTS-suunnitelmaan sisältyvistä pienurakoista.

Haastateltavien mukaan pienten korjaustöiden hankintamallin valintaan vaikuttavat muuttamat eri tekijät. Esimerkiksi asiointi paikallisten urakoitsijoiden kanssa koetaan joustavammaksi verrattuna suuriin palveluntuottajiin ja niiden nähdään ennen kaikkea täydentävän sopimuskumppanien resursseja, jolloin ehkäistään korjaustöiden jonoutumista ja toisaalta myös luodaan kilpailuasetelmaa. Riittävän kattava yhteistyökumppaniverkosto nähdään tärkeänä elementtinä toiminnan kustannustehokkuuden kannalta. Eräs haastateltavista toteaa vahvaan korjaustoiminnan keskittämiseen perustuvan mallin helpottavan kokonaisuuden hallintaa, mutta toisaalta tämä johtaa helposti palveluntuottajan suunnalla resurssipulaan. Tilaaja-toimittajasuhteen voimakas henkilösidonaisuus nähdään myös tällaisen toimintamallin riskitekijänä.

Suurempien korjaushankkeiden toteuttamiseen on kaikilla asiakasorganisaatioilla käytössään suhteellisen vakiintuneet urakoitsijaverkostot, joiden kesken töitä kilpailutetaan. Haastatteluiden perusteella toiminta perustuu näissä suurimmaksi osaksi erilliskilpailutettaviin tilauksiin. Yhdessä asiakasorganisaatiossa on käytössä eri toimialojen urakoitsijoiden muodostama osuuskauppatason puitesopimuskumppaniverkosto, jota käytetään sekä uudis- että korjausurakointiin. Konsernitason puitesopimusurakoitsijoista ei haastateltavilla juuri ollut kokemuksia niiden vähäisen määrän ja vajavaisen palveluverkoston vuoksi.

Haastateltavat suhtautuvat vuosi- ja puitesopimusmallien käyttöön korjausrakentamisessa lähtökohtaisesti myönteisesti. Järjestelyn koetaan helpottavan urakkatarjousten saamista suhdanteesta riippumatta. Yksi haastateltavista tiivistää puitesopimusmallin edut siten, että parhaimmillaan tällöin pystytään luomaan molempia osapuolia hyödyttävä vaihdantasuhde, joka näkyy tilaajan suuntaan joustavana toimintana, kustannustehokkuutena ja korkeana työn ja palvelun laatuna muun muassa siitä syystä, että urakoit-

sija ajattelee tällöin sopimussuhdetta ja sen tuomaa lisäarvoa kokonaisuutena yksittäisen urakan sijaan. Ylläpitämällä kumppaniverkoston sisäistä kilpailua ja välttämällä liiallista sitoutumista yhteen toimijaan voidaan edistää mm. hinnoittelun kilpailukykyisyyttä.

S-ryhmätasoisien puitesopimusten etuina nähdään sopimusten kattavuus esimerkiksi juridisten kysymysten suhteen ja mm. kattavat taustaselvitykset yhteistyökumppaneista. Toisaalta haastatteluissa nousi myös esiin se näkemys, että keskitetyn kilpailutuksen mallia tulisi joustavoittaa eri kokoihin ja tyyppisiin hankintoihin ja pienemmille toimijoille paremmin soveltuvaksi, jolloin kumppanuuksia voitaisiin rakentaa myös alueellisella tasolla, mahdollistaen verkostojen hyödyntämisen myös suurten kasvukeskuspaikkakuntien ulkopuolella.

PTS-korjausprosessin optimointi suunnitelmallisen ja kustannustehokkaan kiinteistönpidon näkökulmasta

PTS-suunnitelmien laadinta on jokaisessa asiakasorganisaatiossa ulkoistettu erilliselle asiantuntijayritykselle, jolloin kiinteistöt katselmoidaan määräajoin läpi ja jokaisesta kohteesta laaditaan korjaussuunnitelmaehdotus, joka sisältää vuositasolle jaksotetut korjaustoimenpiteet 1-5 vuoden ajanjaksolle. PTS-suunnitelmaa kuitenkin päivitetään käytännössä vähintäänkin vuosittain, ja suunnitelman sisältämiä toimenpiteitä voidaan lisätä, poistaa tai siirtää tarpeen mukaan.

Jotta kiinteistönpitoa voidaan toteuttaa mahdollisimman suunnitelmallisesti ja kustannustehokkaasti, on kunnossapitosuunnitelmaa ja sen sisältämiä toimenpiteitä tarkasteltava myös lyhyemmällä aikavälillä. Haastateltavien kommentteissa korostui näkemys, jonka mukaan kunnossapitosuunnitelman tehokkaassa toteuttamisessa ennakoinnilla on keskeinen rooli. Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että tulevan vuoden kesäajalle ajoittuvat kunnossapitotoimenpiteet, kuten piha-alueiden kunnostukset, maalaus-työt, lämmitysjärjestelmien korjaukset sekä vesikattourakat katselmoidaan läpi jo edeltävän syksyn aikana. Näin ollen mahdollisesti tarvittava suunnittelu sekä urakoiden kilpailutus voidaan käynnistää aikaisessa vaiheessa. Tällä toimintamallilla turvataan tehokkaampi kilpailutus ja varmistetaan urakoitsijoiden resurssien riittävyys, mikä helpottaa kunnossapitosuunnitelman läpivientiä ja suunnitelmallisen kiinteistönpidon periaatteen toteutumista. Ennakoimalla korjaustoimenpiteitä pystytään projekteja myös kilpailuttamaan nipuittain, mikä mahdollistaa suurempien volyymien kautta kilpailukykyisemmät urakkahinnat. Kokonaiskuva kiinteistön korjaustarpeista on syytä muodostaa myös tilanteessa, jossa esimerkiksi päivittäistavarakaupan yksikköön tehdään mittava myymälän konseptiuudistus. Tällöin on kannattavaa arvioida lähitulevaisuuteen sijoittuvien PTS-

korjaustöiden tarpeet ja sisällyttää nämä mahdollisuuksien mukaan suoraan osaksi myymälä uudistustöiden urakkasopimuksia.

Vuosi- ja peruskorjausprosessin keskeisinä kehityskohteina haastatteluissa nousi esiin mm. suunnitteluvirheet, jotka aiheuttavat viivästystä ja turhia kustannuksia esimerkiksi tilamuutoshankkeissa. Tätä voitaisiin ehkäistä kehittämällä toimintamalleja siten, että urakoitsija olisi mahdollista ottaa esimerkiksi konsulttisopimuksella mukaan jo suunnitteluvaiheeseen, jolloin riski virheellisten tai toteutuskelvottomien suunnitelmien tekemisestä pienenee. Suurten hankkeiden kohdalla kehitystarpeena mainittiin lisäksi jälkikasenta, joka jää useimmiten käytännössä kokonaan tekemättä. Tällä on heijastevaikutuksia myös tuleviin hankkeisiin, koska hankkeen lopullinen tulos jää selvittämättä eikä näin ollen saada pohjaa uusien vastaavien hankkeiden budjetointiin.

4. KORJAUSRAKENTAMISEN HANKINTAMALLIN KEHITTÄMINEN

Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa teemahaastatteluin ja asiakkuustiimien operatiiviseen toimintaan perehtymällä sitä, millä tavoin kohdeyrityksen on mahdollisimman tehokasta tuottaa operatiivisen kiinteistöjohtamisen palvelukokonaisuuteen kuuluvia kiinteistöjen kunnossapidon ja korjausrakentamisen palveluita alueosuuskaupoille. Lähtökohdiana oli jo käytössä olevien toimintamallien sekä niiden ominaispiirteiden ja toimivuuden havainnointi, niiden hyödyt, riskit ja sovellettavuus nykyistä suuremmalle määrälle asiakasorganisaatioita.

Tekniset palvelut ja kiinteistöhuolto

Kilpailuttamalla kiinteistönhoidon ja kunnossapidon palvelut keskitetyn hankintaorganisaation kautta saavutetaan hyötyjä laadukkaiden sopimusten ja volyymietujen kautta alhaisempien sopimushintojen muodossa. Käyttämällä suuria, valtakunnallisesti toimivia yhteistyökumppaneita ja muodostamalla kiinteistöjen ylläpidon palveluista laajoja kokonaisratkaisuja helpotetaan kokonaisuuden johtamista ja parannetaan kustannustehokkuutta. Palveluntuottajien kilpailuttamisessa on otettava huomioon palveluntuottajan resurssit ja toimintaedellytykset koko kohdealueella. Tähän voidaan vaikuttaa esimerkiksi muodostamalla alueellisia hankintakokonaisuuksia.

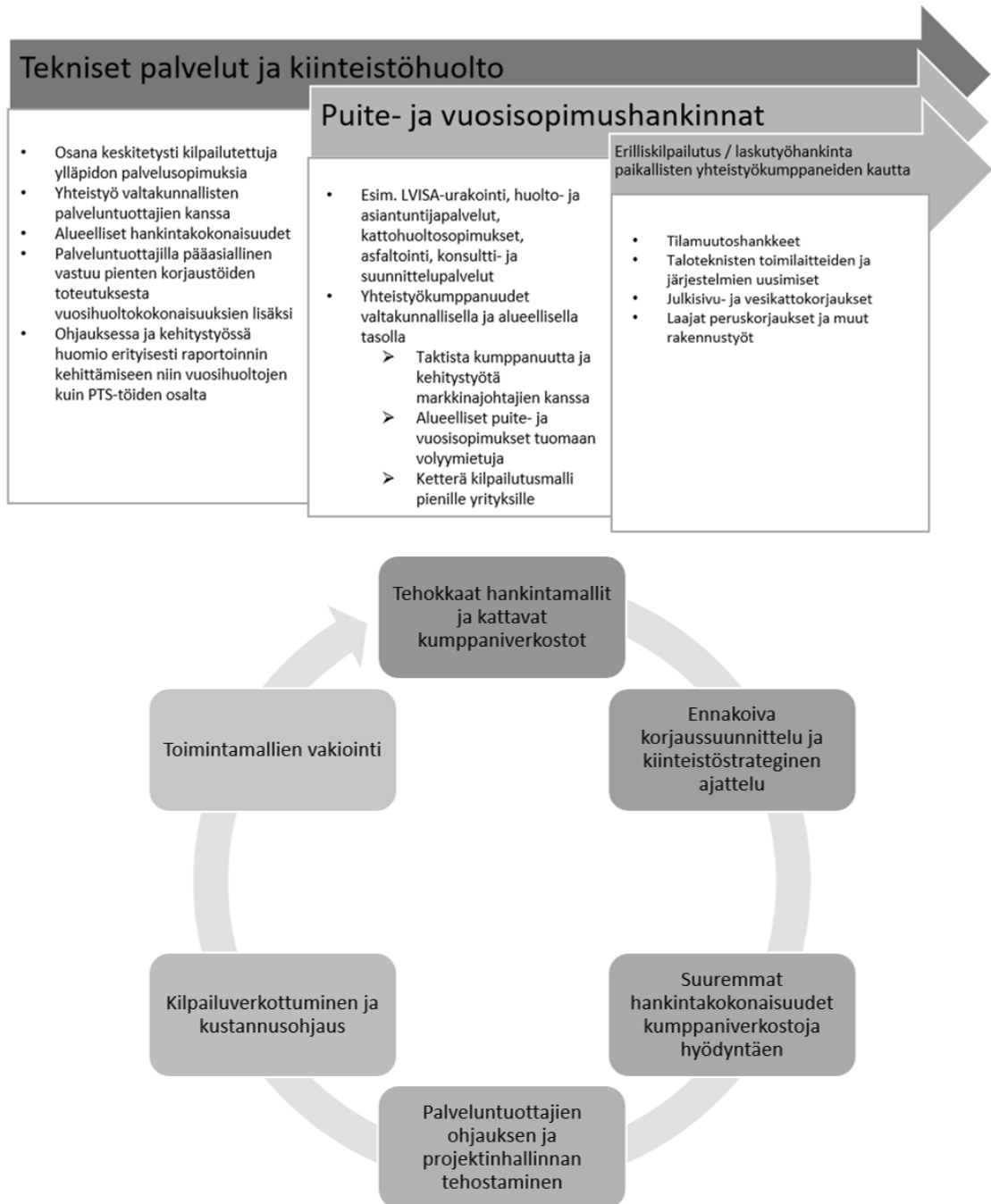
Palveluntuottajien johtamisen osalta kehityskohteena korostui haastattelututkimuksessa erityisesti huolto- ja korjaustöiden tilanteen ja toteuman raportointi tilaajalle. Käytettäessä alihankintaketjuja tiedonkulun toimivuuden merkitys kasvaa entisestään. Palveluntuottajia on niin sopimuksissa kuin myös operatiivisessa toiminnassa ohjattava riittävän vahvasti huoltokirjan käyttöön riittävällä operatiivisen tason ohjauksella sekä sopimusteknisillä kannustinmekanismeilla. Keskittämällä kiinteistöjen hoidon ja kunnossapidon sopimuskokonaisuudet maanlaajuisesti toimiville palveluntuottajille luodaan edellytykset myös edelleen paremmalle taktisen tason kumppanuudelle, joka samalla mahdollistaa molempia sopimusosapuolia hyödyttävän operatiivisen toiminnan kehitystyön. Esimerkiksi auditointijärjestelmien ja sähköisen huoltokirjan tarjoamia alustoja hyödyntämällä ja edelleen kehittämällä voidaan helpottaa mm. korjaus- ja huoltotöiden valvontaa ja dokumentointia ja täten osin myös vastata tiedonkulkuun liittyviin haasteisiin. Maantieteellisesti kattavalla verkostolla toimivilla kiinteistöpalvelualan yrityksillä on parhaat edellytykset ja resurssit kehitystyöhön sekä laaja-alaiseen palvelutuotantoon omien resurssiensa

sekä alihankintaverkostojensa kautta. Operatiivisen toiminnan tehokkuuden näkökulmasta on kannattavinta, että palveluntuottajia osallistetaan myös kunnossapito- ja korjaustöiden toteutukseen, kiinnittäen samalla huomiota toiminnan kustannustehokkuuteen ja riittävään kilpailuun. Korjaushankkeissa paikallisen tason urakoitsijat täydentävät palveluntuottajien resursseja ja ylläpitävät hintakilpailua.

Vuosi- ja peruskorjaukset

Haastatteleamalla asiakkuustiimien henkilöstöä ja tutustumalla niiden operatiiviseen toimintaan havaittiin, että käytössä olevat urakoitsijaverkostot ovat tyypillisesti muodostuneet pitkän ajanjakson kuluessa ja pääasiassa jo ennen kiinteistöjohtamispalveluiden ulkoistamista. Jotta operatiivinen kiinteistöjohtaminen tuottaisi asiakkaalle mahdollisimman suuren lisäarvon, on palvelukokonaisuuden rakentaminen tehtävä asiakaslähtöisellä tavalla. Vuosi- ja peruskorjaushankkeiden näkökulmasta tämä tarkoittaa toiminnan kehittämistä mahdollisuuksien mukaan jo olemassa olevien yhteistyökumppaniverkostojen pohjalta. Alueellisten, jo olemassa olevien verkostojen hyödyntäminen on toimiva lähtökohta kunnossapito- ja korjausrakentamistoiminnan hankintamallin kehittämiseen tavalla, jolla huomioidaan alue- ja asiakasorganisaatiokohtaiset erot. Samalla parannetaan toiminnan suunnitelmallisuutta ja kustannustehokkuutta esimerkiksi suurempien hankintakokonaisuuksien ja paremman toiminnansuunnittelun kautta. Korjaustöiden vahvaa ja pitkäaikaista keskittämistä yhdelle palveluntuottajalle on lähtökohtaisesti syytä välttää. Vahva yhteistyösidos saattaa näennäisesti helpottaa kokonaisuuden hallintaa, mutta voimakas keskittäminen ja erityisesti kustannuksiltaan suurten korjaustöiden kilpailuttamatta jättäminen kasvattaa sekä hinnoittelua että laaturiskejä ja johtaa helposti myös aikatauluviiveisiin.

Asiakastiimien toimintamalleja tulee yhdenmukaistaa siten, että erityisesti vuosittaisen korjaustoiminnan suunnitelmallisuuteen kiinnitetään erityistä huomiota. Keskeisimpinä toimenpiteinä ovat vuosittaisten korjaustoimenpiteiden ennakkosuunnittelu ja esimerkiksi alustava aikataulutusta kvartaaleittain. Ennakkosuunnittelu mahdollistaa täten tehokkaamman kilpailutusprosessin suurempine hankintakokonaisuuksineen. Tällöin myös pieniä korjausrakenteita on mahdollista niputtaa osaksi suurempaa kokonaisuutta, kuten myymälän konseptiuudistusta.

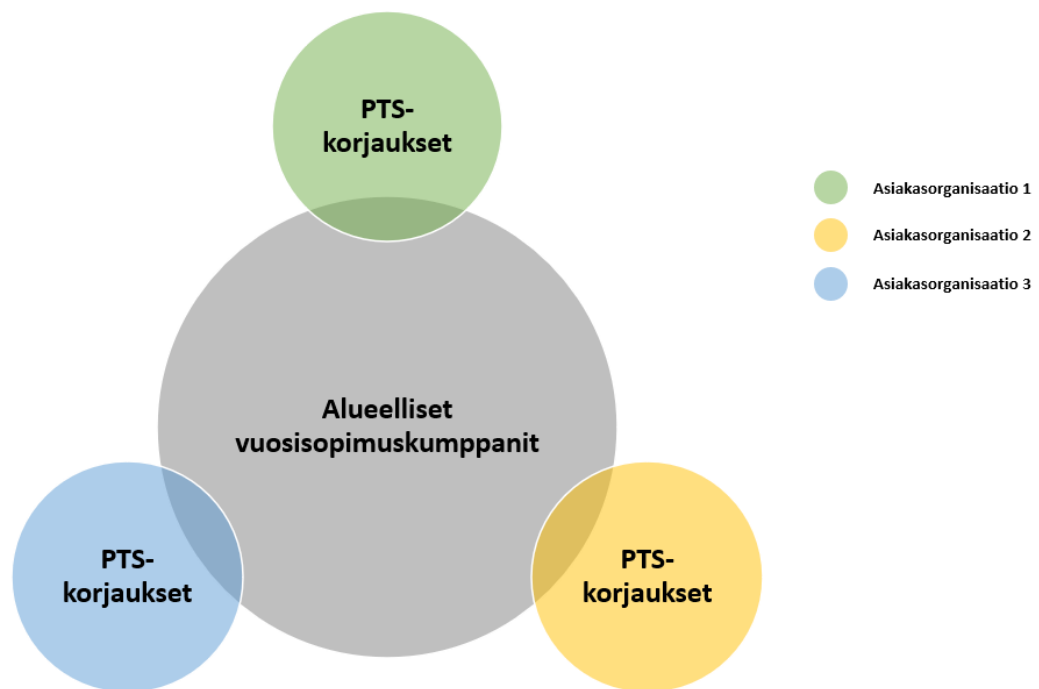


Kuva 16: Strategiset suuntaviivat korjausrakentamisen hankintamallin kehittämiseksi.

Jotta toimintaa voidaan tehostaa mahdollisimman monen asiakasorganisaation piirissä, on pyrittävä luomaan alueellisesti tehokkaita hankintakokonaisuuksia esimerkiksi uusien puitekumppanuuksien kautta. Verkostoja on pyrittävä muodostamaan siten, että puite-sopimustoimittajien palvelut ovat mahdollisimman monen asiakasorganisaation käytössä, mikä edellyttää toimitusverkostojen rakentamista myös pienten ja alueellisesti toi-

mivien yritysten kanssa. Erikseen on arvioitava nykyisen puitesopimuskilpailutuksen soveltuvuutta pienille yrityksille. Myös toimittajien keskinäisen kilpailuasetelman ylläpitämiseksi on tärkeää, että sopimuksien piiriin saadaan riittävän monta urakoitsijaa.

Toinen keino on madaltaa asiakasorganisaatioiden välisiä rajoja tehostamalla niiden keskinäistä yhteistyötä vuosikorjaus- ja peruskorjaushankkeiden toteutuksessa. Maantieteellisesti lähellä toisiaan sijaitsevilla asiakasorganisaatioissa tulisi selvittää mahdollisuudet yhdistää urakoitsijaresursseja vuosi- ja peruskorjaushankkeiden toteutuksessa, muodostaen suurempia hankintakokonaisuuksia. Tämä voitaisiin toteuttaa kilpailuttamalla urakkakokonaisuudet vuosisopimuksella yhteistyössä SOK Epäsuorat hankinnat-yksikön kanssa, mikäli puitesopimustoimittajien käyttö ei ole mahdollista.



Kuva 17: Hankintaa voidaan tehostaa muodostamalla asiakasorganisaatioiden PTS-korjaustöistä suurempia hankintakokonaisuuksia ja kilpailuttamalla nämä vuosisopimusluontoisesti Epäsuoran hankinnan kautta, mikäli puitesopimustoimittajan käyttö ei ole mahdollista.

Laajojen S-ryhmän tasoisten puitesopimusten piiriin on lähtökohtaisesti kannattavinta etsiä sellaisia yhteistyökumppaneita, joiden verkosto mahdollistaa palveluiden tarjoamisen mahdollisimman laajalla alueella niin, että ne ovat mahdollisimman monen asiakasorganisaation hyödynnettävissä, ja että tilaaja-toimittajayhteistyötä voidaan johtaa ja kehittää riittävän laajan näkemyksen pohjalta. Kiinteistöhuollon ja teknisten palveluiden palvelusopimusten lisäksi tähän segmenttiin sisältyvät erilaiset LVISA-tekniset urakointi- ja

huolto- ja asiantuntijapalvelut sekä esimerkiksi asfaltoinnin kunnossapitosopimukset. Myös erilaisissa asiantuntijapalveluissa, kuten suunnittelu- ja konsulttipalveluissa, kunnottutkimuksissa sekä PTS-suunnitelmien laadinnassa valtakunnallisesti toimivien asiantuntijaorganisaatioiden kanssa rakennettavat puitesopimukset ovat toimiva ratkaisu. Asiantuntijapalveluiden nykyistä laajemmalla hyödyntämisellä esimerkiksi hankkeiden projekti-insinööritehtävissä voidaan myös vapauttaa henkilöstöresursseja varsinaiseen projektin ohjaamiseen ulkoistamalla esimerkiksi urakkasopimusten laadinta ja jälkilaskennan tekeminen.

Yhden ja systemaattisesti oikeanlaisen hankintamallin etukäteinen määrittely tiettyihin vuosi- ja peruskorjaustöihin on vähintäänkin vaikeaa ja esimerkiksi tietyn toimituskokonaisuuden laaja keskittäminen puitesopimusurakoitsijalle voi kasvattaa kustannuksia, mikäli tilannetta ei arvioida kokonaisuutena ja esimerkiksi verkoston sisäistä kilpailua ei ole. Hankintatoimessa on kyettävä tunnistamaan urakat ja palvelut, joiden hankinnassa vuosi- ja puitesopimuksilla ja keskitetyllä hankinnalla voidaan saavuttaa selkeitä hyötyjä, ja toisaalta ne kokonaisuudet, joissa työt on kannattavinta kilpailuttaa erikseen asiakasorganisaation toimesta. Vuosi- ja puitesopimusten käyttäminen on lähtökohtaisesti kannattavinta pienissä ja keskisuurissa, luonteeltaan toistuvissa kunnossapitotöissä, joissa volyymit ovat suhteellisen suuria. Lisäksi järjestelyn eduiksi voidaan lukea urakoiden nopeampi käynnistettävyys, urakoitsijaa sitouttava vaikutus, urakkakohtaisen sopimustekniikan keveneminen sekä parhaassa tapauksessa kumpaakin osapuolta hyödyttävän vaihdantasuhteen syntyminen.

5. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli löytää asiakasorganisaatiolle toimintatapoja PTS-korjausprosessin kehittämiseksi sujuvampaan ja kustannustehokkaampaan suuntaan erityisesti hankintatoimen näkökulmasta. Kirjallisuuskatsauksessa painotettiin erityisesti erilaisia kiinteistöpalvelu- ja kunnossapitotoiminnan kumppanuusmuotoisia sopimusmalleja sekä yleisellä tasolla erilaisia tilaaja-toimittajasuhteessa toimivia yritysysteistyön muotoja. Näiden tarkasteleminen nähtiin tarpeelliseksi siksi, että kohdeyrityksessä käytössä olevat kiinteistöjen teknisen palveluiden ja kiinteistöhuollon sopimukset rakentuvat puitesopimusten ja niihin tukeutuvien toimitussopimusten varaan. Nämä sopimusmallit perustuvat ostopalvelua syvempään kumppanuuteen, tähdäten samalla yhteistyösuhteen kehittämiseen esimerkiksi eri tasoisten ohjausmekanismien kautta. Erityisesti julkisella sektorilla jatkuvaan sopimukseen perustuva puitejärjestely on yleinen malli pienten ja keski suurten korjaustöiden hankintaan. Uudisrakentamisessa puolestaan hyödynnetään laajalti vuosisopimusmallia, jolla hankinta tehdään yhdellä sopimuksella useaan urakkakohteeseen. Tutkimuksen lähtöhypoteesina oli se, että näillä malleilla voidaan myös korjaus toimintaan sovellettuna saavuttaa parantaa kiinteistöjen kunnossapidon ennustettavuutta, suunnitelmallisuutta ja kustannustehokkuutta. Lähtökohtana toiminnan kehittämiseen olikin jatkuviin sopimuksiin ja nykyistä suurempiin ja suoraviivaisempiin hankintakokonaisuuksiin perustuvat ratkaisut.

Tutkimuksen tulosten perusteella kumppanuusmuotoisilla hankintamalleilla ja ostopalvelusuhdetta syvemmällä tilaaja-toimittajayhteistyöllä voidaan oikean tyyppisissä hankintakokonaisuuksissa saavuttaa selkeitä hyötyjä. Toimiva ja lisäarvoa tuottava kumppanuus vaatii syntyäkseen aikaa ja luottamusta sopimusosapuolten välille, mutta parhaimmillaan se mahdollistaa kumpaakin osapuolta hyödyttävän suhteen, joka sujuvoittaa yhteistyötä ja johtaa yhteisen edun tavoitteluun. Tilaajan suunnasta tämä voidaan nähdä niin, että urakoitsija ajattelee yksittäisen urakan sijaan sopimuskokonaisuutta ja sen tuomaa kokonaisuhyötyä, mikä puolestaan kannustaa tuottamaan laadukasta palvelua.

Puitesopimusten kilpailuttaminen voidaan nähdä monimutkaisena prosessina, mutta toisaalta runkosopimuksen olemassaolo yksinkertaistaa sopimustekniikkaa yksittäisten urakoiden kohdalla, kun yhteistyön keskeiset periaatteet ovat jo ennalta sovittuina. Puitesopimusten lisäksi toisena uutena mallina vuosi- ja peruskorjaushankkeiden toteuttamiseen on tarkasteltava vuosisopimusmallia, jolloin sopimusjaksolle ajoittuvat urakat kilpailutetaan keskitetysti yhdellä sopimuksella. Tällöin suurin volyymihyöty olisi saavutettavissa kilpailuttamalla kohdeyrityksen hankintayksikön kanssa kahden tai useamman

asiakasorganisaation hankkeet yhdellä vuosisopimuksella sellaisilla urakoitsijoilla, joiden maantieteellinen toiminta-alue mahdollistaa urakoinnin tarpeeksi laajalla alueella. Tämä toimintamalli mahdollistaa suuremmat hankintakokonaisuudet myös tyypillisesti erilliskilpailutettavissa, vuosittain toistuvissa kunnossapito- ja korjaustöissä.

Joka tapauksessa on hyvä huomioida, että hankintamallin valinta on syytä tehdä aina tilannekohtaisesti, eivätkä läheskään kaikki korjausurakat sovellu puitesopimushankintaan tai niputettuihin kilpailutuksiin. Toiminnan tehostaminen ei läheskään kaikissa tapauksissa edellytä syvien kumppanuuksien rakentamista sopimuksin. Pelkästään kunnossapidon suunnitelmallisuutta kehittämällä ja suuremmilla hankintakokonaisuuksilla voidaan saavuttaa suotuisia lopputuloksia.

Tutkimuksen tuloksista on tunnistettavissa myös hankintaa tukevia toimintamalleja, joiden vakioiminen osaksi kaikkien asiakasorganisaatioiden prosesseja auttaa tehostamaan toimintaa kokonaisuutena. Kustannustehokkuuden ja laatutason ylläpitämisessä merkittävä rooli on myös urakoitsijoiden ja palveluntuottajien toiminnan riittävässä ohjauksella ja säännöllisellä kilpailuttamisella. Tehokkaat hankintamallit, kattavat ja hyvin johdetut palveluntuottajaverkostot ja suunnitelmallinen korjaustoiminta kytkeytyvät toisiinsa ja ovat oleellinen osa ammattimaista kiinteistönpitoa ja laadukasta operatiivisen kiinteistöjohtamisen palvelukokonaisuutta.

5.1 Tutkimustulosten arviointi

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten operatiivisen kiinteistöjohtamisen palveluntuottaja pystyy ketterämmin ja kustannustehokkaammin johtamaan asiakkaan kiinteistöjen PTS-korjaushankkeita sekä hyödyntämään eri hankintamalleja osana kiinteistöjen kunnossapitoprosessia. Työssä keskityttiin kvalitatiiviseen analyysiin eikä näin ollen tarkasteltu esimerkiksi palvelusopimusveloituksia tai urakkahinnoitteluja. Näiden tarkastelussa myös kustannusten saattaminen keskenään vertailukelpoisiksi olisi ollut haasteellista. Tutkimuksen pohjana käytettiin kirjallisuuskatsausta sekä teemahaastatteluita. Lisäksi tutkimuksen suorittamiseen kuului perehtyminen asiakastiimien operatiiviseen toimintaan, jolloin tutkimukseen sisältyi myös tapaustutkimuksen elementtejä.

Tutkimuksen rungoksi asetettiin kaksi tutkimuskysymystä. Ensimmäisellä tutkimuskysymyksellä pyrittiin selvittämään, miten eri hankintamallit soveltuvat kiinteistöjen kunnossapidon ja korjausrakentamisen hankkeisiin. Lisäksi tavoitteena oli kartoittaa toimintatapoja, joita hyödyntämällä PTS:n mukaisia korjaustöitä pystytään toteuttamaan suunnitelmallisella ja kustannustehokkaalla tavalla.

Kirjallisuuskatsaus suoritettiin käyttäen soveltuvin osin sekä kotimaisia että kansainvälisiä lähdeaineistoja. Teemahaastatteluiden tarkoituksena ei ollut kerätä suoraan kehitysideoita, vaan koota eri tehtävissä työskentelevien asiantuntijoiden näkemyksiä ja kokemuksia yhteen ja selvittää asiakkuustiimien välisten toimintamallien eroja. Haastatteluiden pohjalta pyrittiin muodostamaan kokonaiskuva siitä, millä tavoin kohdeyrityksen toimintaa voitaisiin kehittää tutkimuskysymysten asettamista lähtökohdista. Lisäksi tarkoituksenmukaista on arvioida tutkimuksen lopputuloksia suhteessa jo olemassa olevaan tutkimustietoon.

Yleisesti ottaen tutkimustulosten voidaan katsoa tukevan kirjallisuuskatsauksen linjaa: kumppanuusmuotoisilla hankintamalleilla ja ostopalvelusuhdetta syvemmillä tilaaja-toimittajayhteistyöllä voidaan oikean tyyppisissä hankkeissa saavuttaa selkeitä hyötyjä. Sekä Kiiras & Tammilehto (2016) että Sillanpää et al. (2016) esittävät, että kumppanuuteen nojautuvissa toimintamalleissa oleellista on ylläpitää riittävää kilpailuasetelmaa, kannustaen kustannustehokkuuteen ja laatuun. Tämä on toteutettavissa kilpailuverkotumisen periaatteella, jolloin jokaisella toimitusalueella on käytettävissä useampia yhteistyökumppaneita. Tämä näkökohta tunnistettiin myös yhdeksi kehityskohteeksi asiakasorganisaatioiden toiminnassa.

Hankintamallin valinnassa on aina syytä huomioida hankittavan kokonaisuuden tyyppi ja miettiä kriittisesti eri hankintamallien soveltuvuutta. Samalla on syytä huomioida, että palveluntuottajan koko vaikuttaa siihen, millaisen yhteistyösuhteen rakentaminen on mahdollista ja mitä elementtejä siihen voidaan sisällyttää (Ventovuori, 2003)

Tutkimuksen lopputulemia korjausrakentamiseen soveltuvien hankintamallien osalta voidaan pitää pätevinä erityisesti suurille kiinteistönomistajille, joilla on samalla käytössään riittävä osaaminen ja resurssit palveluntuottajien ja urakoitsijoiden toiminnan ohjaamiseen. Soveltuvaa mallia arvioitaessa on kuitenkin tarkasteltava esimerkiksi kiinteistökan- nan kokoa, tyyppiä ja maantieteellistä laajuutta. Tämän tutkimuksen lähtökohtana oli kehittää toimintaa siten, että palveluita on mahdollista tuottaa tehokkaasti maanlaajuisesti kaikille 19:lle alueosuuskaupalle. Tutkimusta voidaan kaiken kaikkiaan pitää toimivana pohjana jatkotutkimuksille ja yleisesti ottaen kohdeyrityksen toiminnan kehittämiseksi

5.2 Jatkotutkimusehdotukset

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin periaatetasolla kiinteistöjen kunnossapito- ja korjausrakentamispalveluiden hankintaa. Työssä ei tarkastelu yksittäisten hankkeiden kustannuksia tai puite- tai toimitussopimusten sisältämiä taulukkohintoja eikä tehty eri hankin-

tamalleilla tai urakkamuodoilla toteutettujen urakoiden välistä vertailua. Yksi jatkotutkimusmahdollisuus olisikin analysoida systemaattisesti erilaisia kunnossapidon ja korjausrakentamisen hankintamalleja käyttävien asiakasorganisaatioiden vuosi- ja peruskorjauskustannuksia ja hankintamallin vaikutusta niihin. Käytännössä tällöin korjaustyöt täytyisi tyypitellä keskenään vertailukelpoisiksi kokonaisuuksiksi ja kustannusanalyyysissä tulisi huomioida esimerkiksi alueellisten hintatasojen vaikutukset.

Toisena jatkotutkimusehdotuksena voisi selvittää esimerkiksi suuren peruskorjaushankkeen toteuttamista päivittäistavarakaupan myymäläyksikössä ja sitä, miten hanke vie-dään läpi mahdollisimman kustannustehokkaasti ja nopealla aikataululla, mahdollistaen samalla kiinteistössä tapahtuva liiketoiminta koko hankkeen ajan.

LÄHTEET

ARA & Tekes. KR-Tukefin 2011-2012. Korjausrakentamiseen uusia toimintamalleja. Loppuraportti. Espoo 2012. 11 s.

Atkin, B. Brooks, A. Total Facility Management. 4th edition. Wiley-Blackwell 2015. 406 s. ISBN: 978-1-118-65538-2

Campbell, N. An Interaction Approach to Organizational Buying Behavior. 1985

Heinimäki, S. Puhto, J. Kiinteistöjohtamispalvelujen markkinat Suomessa. Espoo 2001. 52 s.

Heinimäki, S. Tuomela, A. Ventovuori, T. Puhto, J. Ulkoistetut toimitilajohtamispalvelut Espoo 2003. 93 s.

Hekkanen, M. Heljo, J. Rakennusten käyttö- ja huolto-ohjeiden kelpoisuus ja kehittämistarve. Espoo 2006. 62 s.

Hekkanen, M. Marttila, M. Äijälä, S. Tavoitteellinen kiinteistönpito. Joutsa 1992. 103 s. ISBN: 9519378529

Hirsjärvi, S. Hurme, H. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki 2009. 213 s. ISBN: 978-952-495-073-2

Kamensky, M. Strateginen johtaminen - Menestyksen timantti. Helsinki 2015. 376 s. ISBN: 978-952-14-2284-3

Kangasluoma, M. Isännöitsijän käsikirja. Helsinki 2009. 848 s. ISBN 9789516851962

Kess, J. Operatiivisen kiinteistöjohtamisen ja kiinteistöpalveluiden hankinta. 2011. [Verkkoaineisto]. [Viitattu 12.6.2020]. Saatavissa: <https://www.rakennustieto.fi/Downloads/RK/RK110605.pdf>

Kiiras, J. Tammilehto, S. Kiinteistökehitys. Helsinki 2016. 180 s. ISBN: 978-951-685-360-7

Kiiskinen, S. Linkoaho, A. Santala, R. Prosessien Johtaminen ja ulkoistaminen. Porvoo 2002. 202 s. ISBN: 951-0-27418-6

KTI Kiinteistötalouden instituutti. Kiinteistötalouden ja kiinteistöjohtamisen keskeiset käsitteet. 2001 [Verkkoaineisto]. [Viitattu 8.6.2020]. Saatavissa: <https://kti.fi/wp-content/uploads/Kiinteist%C3%B6talouden-ja-kiinteist%C3%B6johtamisen-keskeiset-k%C3%A4sitteet.pdf>

Laakso, L. Kiinteistöjen teknisen elinkaaren hallinta. Rakennustieto Oy. [Verkkoaineisto] [Viitattu 3.7.2020]. Saatavissa: <https://www.rakennustieto.fi/Downloads/RK/RK040602.pdf>

Lahdenperä, P. Koppinen, T. Kannustavat maksuperusteet rakennushankkeessa. Espoo 2003. 145 s.

Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 2016. 42 § (29.12.2016/1397) Puitejärjestely.

Lehtonen, T. Salonen, A. Puhto, J. Liikesuhteiden luokittelu ja johtaminen kiinteistöpalveluympäristössä. Espoo 2007. 57 s.

Leväinen, K. Kiinteistö- ja toimitilajohtaminen. Helsinki 2013. Gaudeamus Oy. 255 s. ISBN: 978-951-672-372-6

Logistiikan Maailma. Hankintasopimus. [Verkkoaineisto] [Viitattu 20.10.2020]. Saatavissa: <http://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/hankintaprosessi/hankintasopimus/>

Lundström, S. Fastighetsföretagande. Tekniska Högskolan i Stockholm. Tukholma 1989. 104 s.

Maankäyttö- ja rakennuslaki 1999. 166 § (5.2.1999/132) Rakennuksen kunnossapito.

Motiva Oy. Kiinteistön energiakatselmus [Verkkoaineisto]. [Viitattu 16.9.2020] Saatavissa: https://www.motiva.fi/ratkaisut/energiakatselmustoiminta/tem_n_tukemat_energiakatselmukset/energiakatselmusmallit/kiinteiston_energiakatselmus

Murtomaa, P. Kiinteistönpidon tekniikka, talous ja hallinto. Helsinki 1996. Rakennustieto Oy, Helsinki. 450 s. ISBN: 951-682-391-2

Murtomaa, P. Kiinteistönpidon tekniikka, talous ja hallinto. Käytännön esimerkkejä. Helsinki 1997. 269 s. ISBN: 951-682-476-5

Myyryläinen, L. Elinkaariajattelu kiinteistönpidossa. Helsinki 2008. Kiinteistöalan kustannus Oy. 205 s. ISBN: 978-951-685-200-6

Myyryläinen, L. Kiinteistön kunnossapidon ja elinkaaren hallinta. Jyväskylä 2003. 192 s. ISBN: 951-685-095-2

Myyryläinen, L. Rakennusten elinkaari, energia ja kunto. Helsinki 2019. Rakennustieto Oy. 190 s. ISBN: 978-952-267-282-7

Pentti, M. Kuntotutkimukset-luentomoniste. Tampere 2018

Pirnes, H. Verkostoylivoimaa. Vantaa 2002. 113 s. ISBN: 951-0-26925-5

Puhto, J. Paikallisesta ostamisesta valtakunnallisiin kumppanuuksiin. Palveluntuottajan valinta kiinteistöpalveluhankinnoissa. Helsinki 2016. 298 s.

Rakennustieto Oy. Asuinkiinteistön kunnossapitosuunnitelman laatiminen. RT 18-11295 Helsinki 2018

Rakennustieto Oy. Kiinteistö- ja rakentamisalan keskeinen sanasto RT 10-11251. Helsinki 2017

Rakennustieto Oy. Kiinteistön kuntoarvio. Helsinki 2014. 118 s. ISBN: 978-952-267-054-0

Rakennustieto Oy. Kiinteistönpitokirja kiinteistön elinkaaren hallinnassa. RT18-11240. Helsinki 2016

Rakennustieto Oy. Toimitilakiinteistön kuntoarvio. Tilaajan ohje. RT 103096. Helsinki 2019

Rakennustietosäätiö RTS Oy. Kiinteistön kuntoarvio. Helsinki 2014. ISBN 978-952-267-054-0

RAKLI ry. Kiinteistöliiketoiminnan sanasto, 2. laitos. Helsinki 2013

Saarinen, J. Piirainen, A. Korjausrakentaminen muuttuu palveluksi. Korjausrakentamisen kehittäminen. Rakennettu ympäristö -ohjelma 2010-2014. Tekes. Helsinki 2015. 31 s.

Sanastokeskus TSK. Kiinteistö- ja rakentamisalan keskeinen sanasto. Versio 1.0. Helsinki 2016.

Siikala, J. Kiinteistönpidosta kiinteistöliiketoimintaan. Helsinki 2000. 457 s. ISBN: 9789516850606

Sillanpää, E. Junnonen, J-M. Sillanpää, I. Saari, A. A Customer's Possibilities to Increase the Performance of a Service Provider By Adding Value And Deepening the Partnership In Facility Management Service. Tampere 2016. 61 s.

Sulankivi, K. Nykänen, V. Rakennetun ympäristön korjauspalveluita ja menetelmiä. Tampere 2008. 55 s.

Suomen Rakennusinsinöörien Liitto RIL ry. RIL 216-2013 Rakenteiden ja rakennusten elinkaaren hallinta. Helsinki 2013. 238 s. ISBN: 978-951-758-556-9

Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. [Verkkoaineisto]. [Viitattu 9.3.2020]. Saatavissa: https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html

Tieva, A. Junnonen, J. Kiinteistöpalveluiden kumppanuussopimukset. Espoo 2007. 98 s.

Toivonen, J. Kiinteistö- ja rakennuskluusterin verkostot - Verkostomaisen toimintamallin sisältö ja merkitys. Turku 2005. 87 s. ISBN: 951-738-869-1

Tuomela, A. Ventovuori, T. Puhto, J. Toimitilajohtamispalveluiden kehittyminen Pohjois-Euroopassa. Espoo 2001. 75 s.

Ventovuori, T. Kiinteistöpalvelujen hankintastrategiat. [Verkkoaineisto]. [Viitattu 31.5.2020] Saatavissa: <https://www.rakennustieto.fi/Downloads/RK/RK060601.pdf>

Ventovuori, T. Palvelujen hankintastrategiat. Espoo 2003

Vesalainen, J. Katetta kumppanuudelle - Hyöty ja sen jakaminen asiakas-toimittajasuhteessa. Helsinki 2004. 154 s. ISBN: 951-817-869-0