

---

**Kiinteistön ulkoalueiden hoitopalvelut osana  
maisemasuunnittelun koulutusohjelman opetusta**




Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Maaseudun kehittämisen koulutusohjelma

Hämeen ammattikorkeakoulu 14.12.2012

*Hannu Äystö*



VISAMÄKI

Maaseudun kehittämisen koulutusohjelma

**Tekijä**

Hannu Äystö

**Vuosi** 2012**Työn nimi**Kiinteistön ulkoalueiden hoitopalvelut osana  
maisemasuunnittelun koulutusohjelman opetusta

## TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyössä tutkittiin kiinteistöpalveluyritysten ulkoalueiden hoidon sisältöä sekä esimiesten osaamistarpeita kyseisessä palvelussa. Opinnäytetyön tavoitteena on saatujen tutkimustulosten avulla myöhemmin rakentaa Hämeen ammattikorkeakouluun maisemasuunnittelun koulutusohjelmaan opintojakso tai opintojaksokokonaisuus, joka antaa opiskelijalle valmiudet toimia esimiestehtävissä kiinteistöpalveluyrityksessä tai itsenäisenä yrittäjänä. Opinnäytetyön tilaajana on Hämeen ammattikorkeakoulu Lepaan yksikkö.

Tutkimuksen teoriaosuudessa kuvataan, mistä kiinteistöhoitopalvelut koostuvat ja millainen rooli ulkoalueiden hoidolla on tässä palvelukokonaisuudessa. Palvelun luonne ja laatuun liittyvät seikat sekä toimintojen ulkoistaminen ovat osa tämän tutkimuksen viitekehystä.

Tutkimusmenetelminä käytettiin temahaastattelua ja delfoi – tulevaisuuden ennakointimenetelmää. Tutkimus on rajattu koskemaan vain kiinteistöjen ulkoalueiden hoitoa, ei koko kiinteistöhoitopalvelua. Näkökulmana on ulkoalueiden hoidon esimiestehtävät ja siinä tarvittava osaaminen. Tutkimustulosten avulla laadittiin osaamiskartta kuvastamaan niitä aihepiirejä, joita ulkoalueiden hoitotyön esimiehen tulisi hallita. Osaamisen pääkategoriat ovat tarjouspyyntömenettely ja sen asiakirjat, palvelun tuottaminen ja laatu, esimiestyö ja palvelun kehittäminen sekä palvelut tulevaisuudessa.

Tutkimustuloksista johdettua osaamiskarttaa ja nykyistä hortonomiopiskelijoiden opetussuunnitelmaa verrattaessa havaittiin, että melko monia osaamiskartassa mainittuja aiheita on jo opetussuunnitelmassa, mutta opetusta annetaan palvelun tilaajan näkökulmasta. Tarvetta olisi opetukselle, joka antaisi valmiuksia kiinteistöjen ulkoalueiden hoitopalvelun tuottamiseen. Kiinteistöpalvelujen tulevaisuus nähtiin valoisana, sillä palveluille on kysyntää nyt ja tulevaisuudessa.

**Avainsanat** Kiinteistöpalvelut, kiinteistöhoitopalvelut, ulkoalueiden hoito, ulkoistaminen, osaamiskartoitus, osaamistarve

**Sivut**

62 s. + liitteet 6 s.

VISAMÄKI

Degree Programme in Rural Development

---

**Author**

Hannu Äystö

**Year** 2012**Subject of Master's thesis**Producing property maintenance services as part of the degree programme in Landscape Design at HAMK University of Applied Sciences

---

**ABSTRACT**

The thesis focuses on property maintenance and services in outdoor areas, with special emphasis on the competence needs of superiors working in the field of property services. The aim of this study is to find new data for a new study module, or modules, for HAMK University of Applied Sciences and its degree programme in Landscape Design. Subsequently the study modules will offer readiness for working in a supervisory position at a property service company or in an independent business environment. This thesis was ordered by HAMK Lepaa unit.

The theory section of the thesis describes the various services included in property maintenance and the role of outdoor areas in the service package. The nature of these services, some characteristics affecting its quality and outsourcing are part of the discourse of the study.

The two chosen methods of research were general interview guide approach and the Delphi method of forecasting. The study was limited to outdoor maintenance only, its tasks and skills as applied to persons in supervisory position. The final/research results were used to draw a competence map to illustrate the subject matter which a supervisor in outdoor maintenance should be familiar with. The main categories of competence are invitation for bids and the documents connected with it, providing a service and the concept of quality, supervising and developing the service, and finally, services in the future.

In comparing the competence map and the current syllabus in horticulture it was found that several topics mentioned in the map are already included in the syllabus, but that the education is provided from the client's point of view. Conclusively there arose a need for education which would give expertise/proficiency/competence in producing a customer service for outdoor area property maintenance. According to the study, the future of property services was seen as favourable, because these services are in continuous demand.

**Keywords** property services, real estate maintenance, outdoor maintenance, outsourcing, competence map(ping), competence needs

**Pages**

62 p. + appendices 6 p.

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	1
2	OPINNÄYTETYÖN TAVOITTEET .....	3
3	KIINTEISTÖPALVELUT .....	3
3.1.	Kiinteistöomaisuuden hoito .....	4
3.2.	Kiinteistön hallinta ja hoito .....	4
3.3.	Toimitilajohtaminen .....	5
3.4.	Ulkoalueiden hoito osana kiinteistöhoitopalvelua .....	6
3.5.	Kiinteistöpalveluiden kehitys .....	6
3.6.	Kiinteistöpalveluiden arvo.....	9
4	PALVELUT JA NIIDEN LUONNE .....	12
4.1.	Mitä palvelu on? .....	12
4.2.	Palvelujen erityispiirteet .....	13
4.3.	Palvelujen jaottelu .....	16
4.4.	Palvelun laatu ja sen todentaminen .....	16
4.4.1.	Laadun ulottuvuudet .....	17
4.4.2.	Laadun totuuden hetki.....	18
4.4.3.	Kiinteistöpalvelun laadun arviointi.....	19
5	ULKOISTAMINEN.....	21
5.1.	Ulkoistamiseen liittyvä termistö .....	21
5.2.	Ulkoistamisen eri tasot .....	22
5.3.	Ulkoistamisen syyt .....	23
5.4.	Ulkoistamisen riskit .....	25
5.5.	Kiinteistöpalveluiden hankinta .....	26
5.6.	Tarjouksen laatiminen .....	28
6	TUTKIMUKSEN AINEISTO JA MENETELMÄT .....	30
6.1.	Teemahaastattelut.....	31
6.1.1.	Haastattelujen toteutus .....	31
6.1.2.	Teemahaastattelun analysointi.....	33
6.2.	Delfoi-menetelmä.....	35
6.2.1.	Delfoin toteutus .....	35
6.2.2.	Delfoi-tulosten analysointi .....	36
7	TEEMAHAASTATTELUN JA DELFOIN TULOKSET .....	37
7.1.	Teemahaastattelu.....	37
7.1.1.	Tarjousmenettely ja palvelun mitoitus .....	37
7.1.2.	Palvelun tuottaminen ja laatu .....	40
7.1.4.	Esimiestyö ja palvelun kehittäminen .....	45

7.2. Delfoi.....	48
7.2.1. Kustannusten nousu sysää kiinteistöpalveluyritykset ahdinkoon.....	48
7.2.2. Kilpailutus pitää kiinteistöpalveluyritysten kasvun maltillisena .....	49
7.2.3. Kiinteistöalan imago paranee .....	51
7.3. Tulosten reliabiliteetti ja validiteetti .....	52
8 OSAAMISEN PAINOPISTEALUEET JA TULEVAISUUDEN NÄKYMÄT .....	53
9 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	58
LÄHTEET .....	60
Liite 1	Teemahaastattelun teemat ja apukysymykset
Liite 2	Kiinteistöpalveluyrityksen ulkoalueiden hoidon ydinprosessi
Liite 3	Delfoi: haastattelukysymykset
Liite 4	Tutkimuksessa esille noussut esimiestason osaaminen jaoteltuna kolmeen eri kategoriaan
Liite 5	Tutkimustulosten vertailua

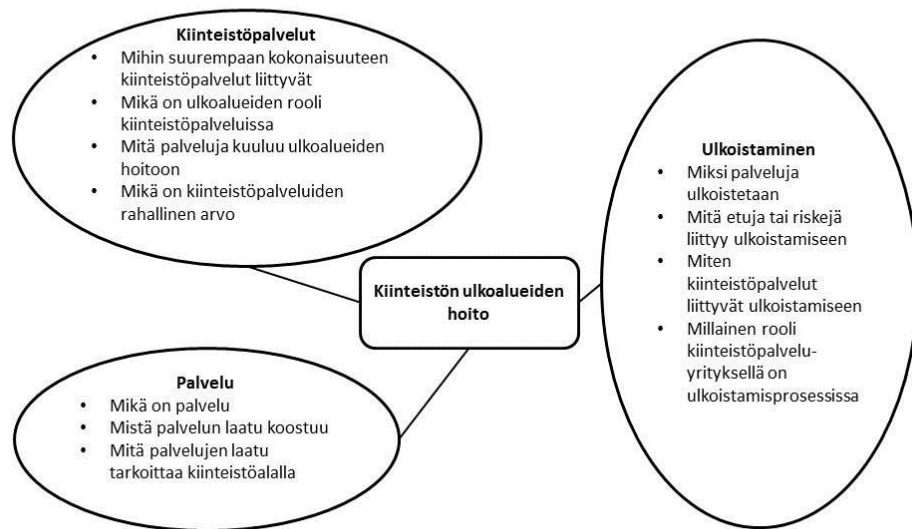
## 1 JOHDANTO

Kiinteistöpalveluala on 1990- ja 2000-luvuilla kehittynyt suotuisasti. Sekä liikevaihto että kiinteistöpalvelualalla työskentelevien työntekijöiden määrä on jo useamman vuoden kohonnut vuosittain. Syitä alan kasvulle on useita: kiinteistöjen käyttäjien halu etenkin liikekiinteistöissä keskittyä ydinliiketoimintaan ja jättää kiinteistön tekninen huolto ja ulkoalueiden hoito ammattilaisten huoleksi. Kiinteistöpalveluala on kasvava toimiala, riittääkö alle tarpeeksi ammattitaitoisia työntekijöitä?

Syksyllä 2010 vieraili eräästä kiinteistöpalveluyrityksestä kaksi henkilöä työpaikallani Hämeen ammattikorkeakoulun Lepaan yksikössä. Vieraat kertoivat viimeaikaisista rekrytoinneistaan ja siitä, millaisia haasteita työhönotto oli aiheuttanut. Ongelmia oli aiheuttanut se, että työtä hakeneilla hortonomeilla ei ollut tarpeeksi sellaista osaamista, jota hakijalta edellytettiin. Keskustelusta kävi ilmi, että hakijoiden osaamisvajeesta johtuen yritys ei kyennyt palkkaamaan niin monia viheralan ammattilaisia kuin alun perin oli tarkoitus. Oppilaitoksen edustajien ja vieraiden kanssa yhteisesti todettiin, että tämänhetkinen maisemasuunnittelun koulutusohjelman opetussuunnitelma ei tarpeeksi hyvin anna valmiuksia opiskelijoille toimia kiinteistöpalveluyrityksen esimiestehtävissä. Työtä hakeneilla hortonomeilla ei siis ollut tarpeeksi sellaisia tietoja ja taitoja, joiden avulla he olisivat kyenneet toimimaan vastuuhenkilöinä ulkoalueiden hoitokohteissa. Koska kiinteistöpalvelualalla tarvitaan uusia työntekijöitä, päätin tutkia aihetta.

Päätavoitteena tällä opinnäytetyöllä oli kartoittaa se osaaminen, jota tarvitaan kiinteistöpalveluyrityksessä ulkoalueiden hoidon esimiestehtävissä. Tutkimusmenetelminä käytettiin temahaastattelua sekä delfoita. Delfoi on tulevaisuuden ennakointi –menetelmä. Tutkimusta rajattiin siten, että osaamistarpeita käsiteltiin vain esimiestehtävien näkökulmasta. Suorittavan ulkoalueiden hoitotyön osaamistarpeita ei tässä tutkimuksessa siis selvitetty.

Kiinteistöpalveluilla ymmärretään niitä toimintoja, joiden avulla kiinteistö on käyttäjilleen mahdollisimman tarkoituksenmukainen. Kiinteistöpalvelun toimintoja ovat teknisten järjestelmien hoito, kiinteistönhuolto, siivous, ulkoalueiden hoito sekä jätehuolto. Ulkoalueiden hoito pitää sisällään kiinteistön omistamien tai hallitsemien viher- ja katualueiden ylläpidon. Ulkoalueiden hoidolla ymmärretään puhtaanapitoa, lumitöitä, liukkauden torjuntaa sekä kasvillisuuteen liittyviä töitä. Kiinteistöpalveluita käsittelevän osion teoreettiseksi lähtökohdaksi on kuvion yksi mukaisesti valittu kiinteistöpalvelut, palveluiden luonne ja laatu sekä ulkoistaminen.



Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat

Opetushallituksen toimesta on vuonna 2008 selvitetty kyselyn avulla millaista osaamista tarvitaan julkisissa kiinteistöpalveluissa. Kiinteistöpalveluiksi tässä tutkimuksessa ymmärrettiin kiinteistö-, kotityö- sekä siivous- ja toimitilapalveluiksi. Osaamistarvekyselyyn vastasivat julkisten alojen kiinteistöistä vastaavat esimies- ja kehittämistehtävissä työskentelevät henkilöt. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää millaista tulevaisuuden osaamistarpeita työelämässä on julkisten kiinteistöpalvelujen alalla. Näkökulmana tutkimuksessa oli suorittavan työn osaamistarpeet vuosina 2015 – 2020. (Opetushallitus 2008, 6 – 7.)

Tampereen ammattikorkeakoulussa on rakennustekniikan koulutusohjelmassa suuntautumisvaihtoehtona kiinteistönpitotekniikka. Suuntautumisvaihtoehdon pakolliset opinnot ovat laajuudeltaan 71 opintopistettä, jonka lisäksi voi kiinteistöalasta valita vapaasti kuusi opintopistettä. Kiinteistönpitotekniikan opinnot antavat opiskelijoille sekä tekniset että talouteen liittyvät valmiudet toimia kiinteistöjen ylläpitotehtävissä ja kiinteistöjen isännöitsijöinä. Kiinteistönpitotekniikan sivuaine sisältää kiinteistöhoitoa, rakennusten kuntotutkimusta, korjausrakentamista, kiinteistölainsäädäntöä sekä isännöintiä ja kiinteistöalouden hallintaa. Rakennustekniikan tutkinnon laajuus on 240 opintopistettä ja kestää neljä vuotta. Tutkintonimikkeenä valmistuneille on insinööri (AMK). (TAMK 2012)

Tutkimustulosten tarkastelussa verrataan tämän tutkimuksen tuloksia opetushallituksen vastaavaan tutkimukseen sekä Tampereen ammattikorkeakoulun kiinteistönpitotekniikan suuntautumisvaihtoehdon opetustarjontaan.

## 2 OPINNÄYTETYÖN TAVOITTEET

Tavoitteena tässä opinnäytetyössä on kartoittaa millaista osaamista tarvitaan kiinteistöjen ulkoalueiden hoitopalvelussa esimiestason työtehtävissä. Saatuja tuloksia on tarkoitus hyödyntää Hämeen ammattikorkeakoulussa maisemasuunnittelun koulutusohjelmassa: tulosten avulla laaditaan opintojaksokokonaisuus, joka antaa opiskelijoille valmiuksia tuottaa kiinteistöjen ulkoalueiden hoitopalvelua. Tutkimusongelmiksi valittiin osaamistarpeet kiinteistöpalvelualalla nyt ja tulevaisuudessa sekä mitä ulkoalueiden hoidon palvelut ovat nyt ja millaisia palveluja tarvitaan tulevaisuudessa.

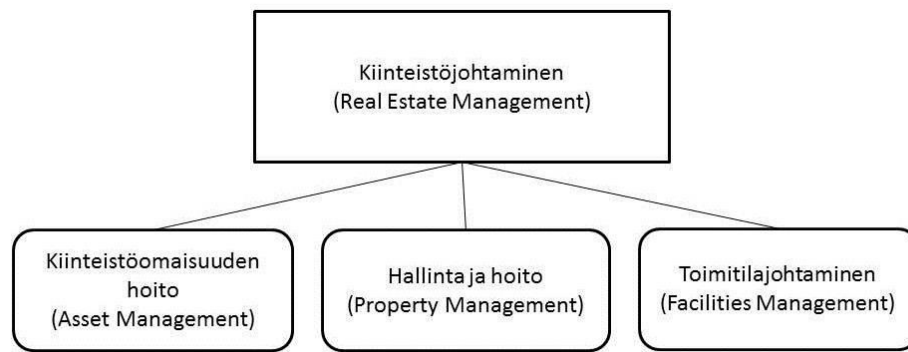
Tällä hetkellä maisemasuunnittelun koulutusohjelmassa annetaan opetusta ylläpidon tilaamiseen muun muassa rakennuttamisen opintojaksolla. Se, miten ylläpidon palvelua tuotetaan, on opetussuunnitelmassa vähäisemmässä roolissa ja etenkin palvelun tuottamisesta puuttuu selkeä kokonaisuus. Palvelun tuottamisosaaminen parantaisi hortonomikunnan työllistymismahdollisuuksia ja avaisi uusia uramahdollisuuksia viheralan ammattilaisille. Hämeen ammattikorkeakoulussa Lepaan yksikössä annetaan alemman korkeakoulutason opetusta myös puutarhatuotannossa. Kiinteistöpalvelut soveltuisivat myös puutarhatalouden koulutusohjelmassa opiskeleville.

Maisemasuunnittelun koulutusohjelmassa tutkintonimikkeenä on hortonomi (AMK). Tutkinto on luonnonvara-alan alempi korkeakoulututkinto. Tutkinnon voi suorittaa päiväopintoina tai työn ohessa monimuoto-opiskeluna. Päiväopintojen aloituspaikkamäärä on tällä hetkellä 25 opiskelijapaikkaa ja monimuoto-opiskelijoille on varattu 15 aloituspaikkaa. Tutkinnon laajuus on 240 opintopistettä. Opiskelu on jaksotettu neljälle lukuvuodelle.

## 3 KIINTEISTÖPALVELUT

Kiinteistöihin liittyvässä liiketoiminnassa termien sekavuus on aiheuttanut epäselvyyksiä kiinteistöihin liittyvistä toiminnoista ja niiden sisällöstä. Asunto-, toimitila ja rakennuttajaliitto Rakli ry on laatinut kiinteistöliiketoiminnan sanaston, jonka tarkoituksena on selkiyttää kiinteistöihin liittyviä peruskäsitteitä. Raklin (2001, 8) lähtökohtana on kiinteistöjohtaminen, joka on yläkäsite koko kiinteistöliiketoiminnalle. Kiinteistöjohtaminen edelleen jaetaan kolmeen alakäsitteeseen: kiinteistösijoitussalkun johtaminen, kiinteistökohteen johtaminen sekä toimitilajohtaminen tai isännöinti.





Kuvio 2. Kiinteistöjohtamisen kolme näkökulmaa ja niiden englanninkieliset vastineet (Lindholm 2006, 17).

Lindholm (2006, 17) käyttää teoksessaan kuvio kahdessa esitetyllä tavalla samaa kiinteistöjohtamisen jaottelua kolmeen näkökulmaan. Käytetyt termit ovat kuitenkin osittain erilaiset, vaikkakin jaottelun sisältö on sama. Kiinteistösalkun johtamisesta käytetään termiä omaisuuden hoitaminen. Kiinteistökohteen johtaminen on kiinteistön hallintaa ja hoitoa. Toimitilajohtamisen osalta käytetään samaa termiä.

### 3.1. Kiinteistöomaisuuden hoito

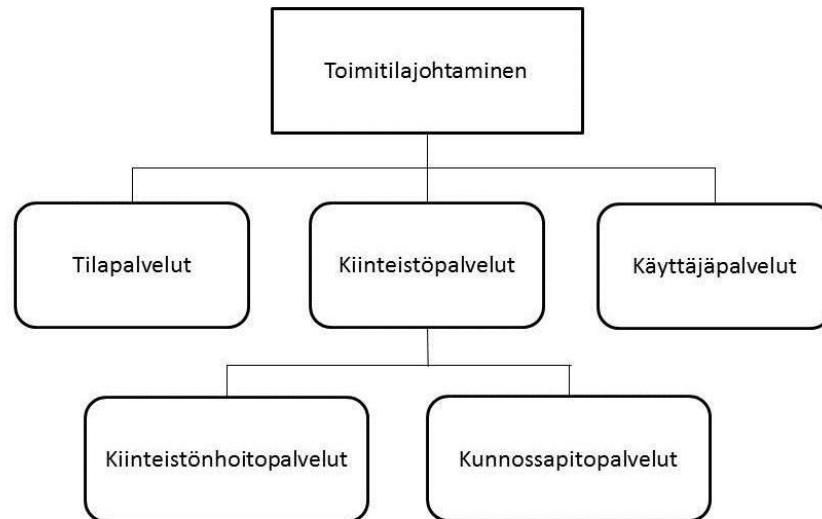
Kiinteistöomaisuuden hoidolla ymmärretään toimia, joilla kiinteistön omistajan kiinteistöön sijoitettu pääoma saadaan turvattua. Näkökulmana kiinteistöomaisuuden hoidossa on siis pääomasijoitukset ja niiden tuottava hoitaminen. Omaisuuden hoitaja laatii kiinteistöille strategioita ja seuraa kannattavuuden kehitystä, myy ja ostaa kiinteistöjä sekä laatii erilaisia kannattavuuteen liittyviä analyysejä. Kiinteistökehitys-termi liittyy kiinteistöomaisuuden hoitoon ja sillä ymmärretään toimia, joilla kyetään lisäämään yksittäisen kiinteistön arvoa. Kiinteistön arvon kasvattaminen kohdistuu maa-alueeseen ja siinä olevaan rakennukseen tai sen osaan. (Häme, Lehtinen, Muroma, Näkyvä & Riihimäki 2001, 15 – 16; Rakli 2001, 11 – 13)

### 3.2. Kiinteistön hallinta ja hoito

Kiinteistön hallinta ja hoito pyrkii palvelemaan kiinteistöjen omistajia ja heidän tarpeitaan. Toisaalta painoarvoa annetaan kiinteistön arvon säilymiselle ja kehittämiselle, mutta myös huolehditaan siitä, että kiinteistö palvelee käyttäjiään mahdollisimman tehokkaasti. Hallinto ja hoito kuuluvat kiinteistö- ja kohdepäälliköille. (Kaleva, Kauppinen, Pietilä & Sundbäck 2002, A1; Rakli 2001, 13) Lindholm (2006, 17) mainitsee, että konkreettisia hallinnollisia toimia ovat sopimusten tekeminen, vuokrasopimusten laatiminen, raportointi sekä tekninen huolto ja kunnossapidon tehtävät.

### 3.3. Toimitilajohtaminen

Baldry & Barret (2003, xi) lähestyvät toimitilajohtamista kiinteistöjen ylläpidon, kehittämisen ja soveltuvuuden näkökulmasta. Nämä johtavat siihen, että kiinteistö muodostaa toimintaympäristön, joka vastaa mahdollisimman hyvin käyttäjän ensisijaisia tarpeita. Rakli (2001, 13) jakaa kuvion kolme mukaisesti toimitilapalvelut kolmeen kategoriaan: tila-, kiinteistö- ja käyttäjäpalveluihin. Tilapalveluiden tarkoituksena on tarjota käyttäjille sopivia toimitiloja käyttäjän vaatimalla varustuksella sekä tarvittaessa kehittää olemassa olevia tiloja vastaamaan käyttäjien muuttuvia tarpeita vastaavaksi. Lehtosen ja Puhdon (2004, 15) mukaan kiinteistö- ja käyttäjäpalvelut jaetaan sen mukaan, kenelle palvelut ovat ensi sijassa suunnattu. Kiinteistöpalvelut hyödyttävät pääasiassa kiinteistön omistajia kun taas nimensä mukaisesti käyttäjäpalvelut kiinteistön varsinaisia käyttäjiä.



Kuvio 3. Toimitilajohtamisen jakaantuminen palveluihin

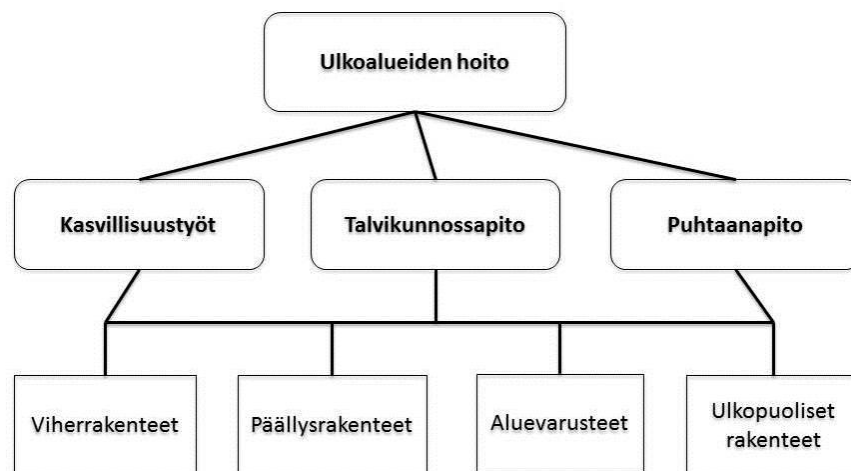
Rakli (2001, 24 – 25) jakaa kiinteistöpalvelut edelleen kahteen osaan: kiinteistönhoito- ja kunnossapitopalveluihin. Kiinteistönhoitoon kuuluvat teknisten järjestelmien hoito, kiinteistönhuolto, siivous, ulkoalueiden hoito sekä jätehuolto. Kunnossapitopalvelun tarkoituksena on ylläpitää kiinteistö laadultaan mahdollisimman samankaltaisena kuin mitä se oli välittömästi rakentamisen jälkeen. Tyypillisiä kunnossapidon töitä ovat vikojen korjaaminen sekä rakenteiden pintojen uusiminen. Kunnossapitoon kuuluu myös erilaisten teknisten ratkaisujen uusiminen, jotta kiinteistö kykenisi täyttämään tiukentuneita vaatimuksia esimerkiksi energian kulutuksen suhteen.

Kiinteistöpalveluista voidaan käyttää myös termiä kiinteistön ylläpito, sillä ylläpitoon ymmärretään sisällöksi samat toiminnot kuin kiinteistöpalveluissa (Rakli 2001, 11) Käyttäjäpalveluihin kuuluu laaja kirjo sellaisia palveluja, jotka helpottavat kiinteistön käyttäjien toimimista sekä luovat sisätiloihin viihtyisyyttä. Käyttäjäpalveluita ovat muun muassa

viherkasvien hankinta ja hoito, erilaiset turvapalvelut, ruokailu- ja ravintolapalvelut, aulapalvelut, tietoverkkopalvelut. (Rakli 2001, 23)

### 3.4. Ulkoalueiden hoito osana kiinteistönhoitopalvelua

Ulkoalueilla tarkoitetaan kiinteistön omistamaa tai hallitsemaa piha- ja katualuetta. Raklin (2001, 25) mukaan ulkoalueiden hoitoon kuuluvat kuvion neljä mukaisesti puhtaanapito, lumityöt, liukkauden torjunta sekä kasvityöt. Kiinteistö RYL (2009, 103 – 122) täsmentää ulkoalueiden hoidon kohdistuvan kiinteistön omistuksessa oleviin viherrakenteisiin, päällysrakenteisiin, aluevarusteisiin sekä ulkopuolisiin rakenteisiin. Jokaiseen näistä edellä mainituista kohteista kuuluu puhtaanapitoa, talvikunnossapitoa ja kasvillisuustöitä.



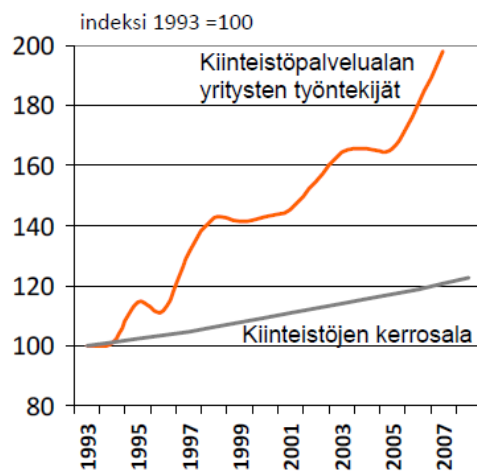
Kuvio 4. Ulkoalueiden hoidon jaottelu toimintoihin ja kohteisiin.

Viherrakenteisiin kuuluvat kasvulliset rakenteet muun muassa nurmikot, puut, pensaat sekä monivuotiset ruohovartiset kasvit eli perennat. Päällysrakenteita ovat sidotut ja sitomattomat päällysrakenteet. Sidottuja päällysrakenteita ovat esimerkiksi asfaltti sekä betonikiveykset ja sitomattomia kivituhkapäällysteiset kulkuväylät. Aluevarusteita ovat pihan käyttäjien toiminnallisuutta edistävät kalusteita: aidat ja portit, talo-opasteet, valaistus, ulkokalusteet ja leikkivälineet. Ulkopuoliset rakenteet mahdollistavat kiinteistön jokapäiväisen käyttämisen. Ulkopuolisia rakenteita ovat muun muassa tukimuurit, kuivatusrakenteet kuten esimerkiksi sadevesikaivot ja sadevesikourut, ulkovesiaiheet ja pihan kastelujärjestelmät, ulkoportaot ja luiskat sekä ulkorakennukset. (KiinteistöRYL 2009, 101 – 122)

### 3.5. Kiinteistöpalveluiden kehitys

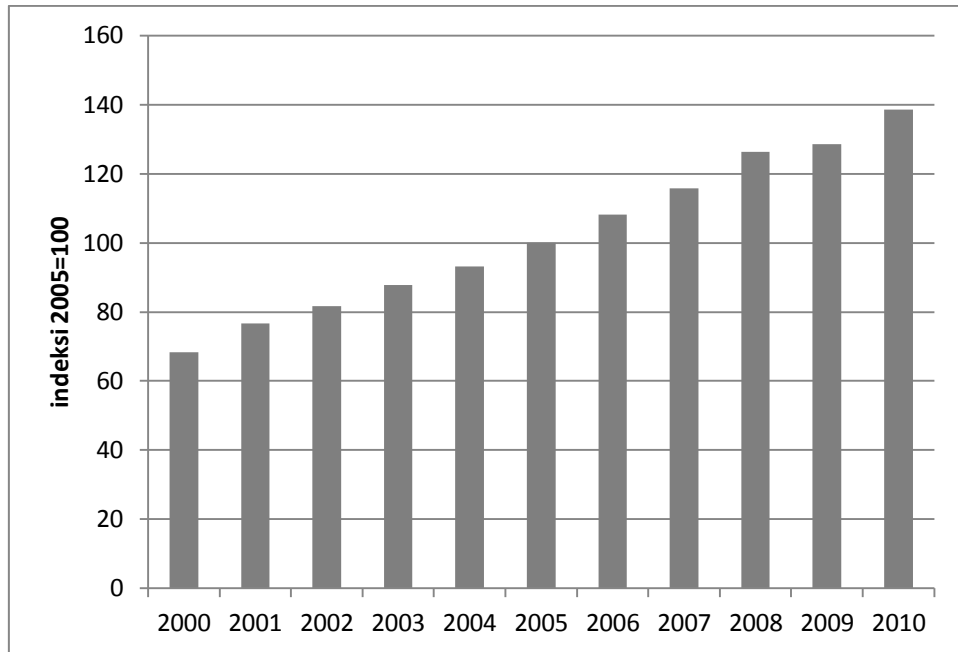
Raklin (1998) näkemyksen mukaan kiinteistöala on aina seurannut rakennusalan kehitystä. Näiden toimialojen lähihistoria voidaan jakaa kausiin, joista ensimmäisen sijoittuu sodanjälkeiseen aikaan. Tälle ajalle oli tyypillistä rakennustarvikkeiden niukkuus, joka myös ohjasi sen ajan

rakentamista. Toinen merkittävä kausi rakentamisessa koettiin 1950-luvun jälkeen intensiivisen aluerakentamisen aikana. Tällöin asuntorakentaminen oli huipussaan ja tehotuotanto synnytti suurlähiöt. Kuntien ja valtion asuntorahoitus mahdollisti rakentamisen suurtuotannon. Lisäksi rakentamisen avulla parannettiin laskusuhdanteiden työllisyyttä. Vilkas asuntorakentaminen hiipui 1970-luvun alussa energiakriisiin. Kiinteistöalan murroskausi sai sykäyksen 1990-luvun laman aikaan, jolloin yritysten ja organisaatioiden oli etsittävä uusia toimintatapoja kilpailukyvyyn säilyttämiseksi. Toiminnan uudet linjaukset ovat kiinteistöalalle tuoneet uusia mahdollisuuksia, koska esimerkiksi julkinen sektori on ulkoistanut omia töitään kiinteistöpalvelualan yrityksille. Kuviosta viisi voi todeta, että vaikka kiinteistöjen kerrosala on kasvanut laman jälkeen vain viidenneksellä, on kiinteistöpalvelualan työpaikat samassa ajassa kaksinkertaistunut. (Häme ym. 2001, 13 – 14; VTT 2009 / Kiinteistöpalvelut ry 2010)



Kuvio 5. Kiinteistöpalvelualan työntekijöiden määrän ja kiinteistöjen kerrosalan kehitys vuosina 1993 – 2007 (VTT 2009 / Kiinteistöpalvelut ry 2010)

Kiinteistöpalvelualan suotuisan kehityksen voi todeta myös alan liikevaihdon kasvusta. Tilastokeskuksen palvelualojen liikevaihtotilaston mukaan kiinteistö- ja maisemanhoitopalveluyritysten liikevaihto on vuodesta 2000 niin ikään kaksinkertaistunut vuoteen 2010, kuten kuviosta kuusi voi todeta.



Kuvio 6. Kiinteistö- ja maisemahoitopalveluyritysten liikevaihdon muutos ajanjaksolla 2000 – 2010. Indeksi 2005 = 100. (Suomen virallinen tilasto (SVT) 2012a)

Wiggins (2010, 8) listaa useita syitä, jotka ovat johtaneet siihen, että toimitilapalvelut ovat kasvattaneet markkinaosuuttaan. Globaaleilla markkinoilla toimivat yritykset joutuvat jatkuvasti tarkastelemaan omaa toimintaansa ja pyrkivät löytämään kilpailukykyä parantavia toimintatapoja. Eräs kilpailukykyä lisäävä käytänne on se, että keskitytään ainoastaan ydinliiketoimintaan ja ulkoistetaan alan palveluyrityksille tukitoiminnot, kuten esimerkiksi kiinteistöhoito ja –kunnossapidon tehtävät. Työntekijät ovat yhä valvutuneempia siitä, millainen on hyvä työympäristö. Asiantuntevalla kiinteistöpalvelulla kyetään parantamaan työviihtyvyyttä. Tekniikan lisääntyminen työssä ja kiinteistöjärjestelmien ohjauksessa vaativat perehtyneisyyttä ja erityistä osaamista.

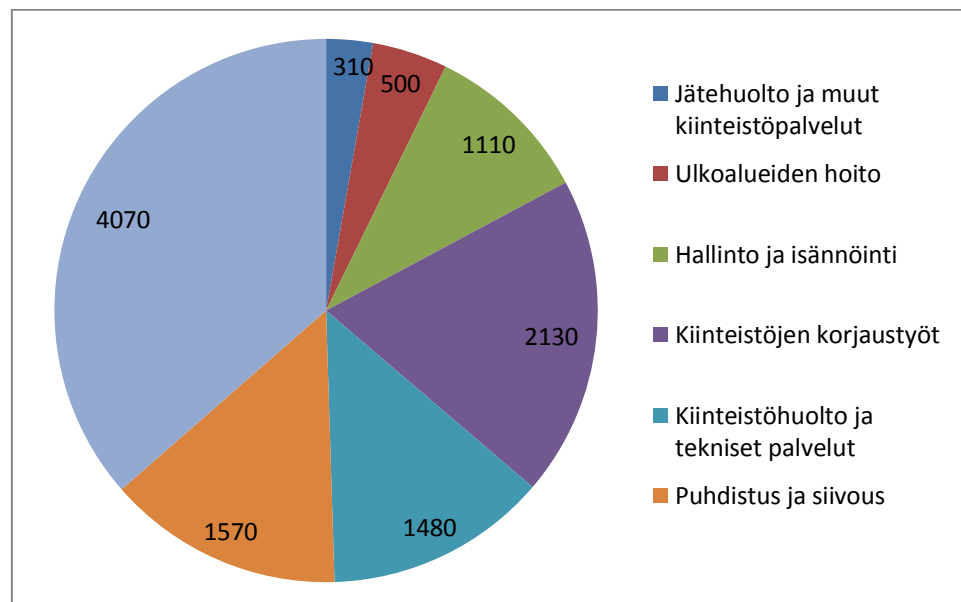
Yritysten omistamiin kiinteistöihin sitoutuu runsaasti pääomaa. On arvioitu, että yrityksen taseesta kiinteistön osuus voi olla 10 – 30 %. Jos mietitään yrityksen oman pääoman tehokasta käyttöä, nousee kiinteistön ylläpito tärkeään rooliin. Kiinteistöjen osaavalla hoidolla ja kunnossapidolla voidaan myös varmistaa, että kiinteistöihin sijoitetun pääoman arvo säilyy. (Kaleva ym. 2002, 19)

Yrityksille ja organisaatioille on nykyään tarjolla kokonaisvaltaista kiinteistöpalvelua, joka kattaa rakennukseen liittyvien hoito ja kunnossapidon lisäksi myös ulkoalueiden hoidon ja saneerauksen. Kattavat palvelukonseptit ovat houkutteleva vaihtoehto tehostaa omaa toimintaa ja keskittyä niihin asioihin, joita osataan hyvin ja josta yrityksen tai organisaation arvo muodostuu.

### 3.6. Kiinteistöpalveluiden arvo

Kiinteistöjen kustannukset syntyvät Raklin (2001, 16 – 17) mukaan pääomakustannuksista, pääoman erilliskustannuksista sekä ylläpitokustannuksista. Kiinteistön pääomakustannukset koostuvat kiinteistön hankintaan ja omistukseen liittyvistä kustannuksista, joita ovat korkokulut ja rakennuksen kulumisesta aiheutuvat poistot. Pääoman erilliskustannukset muodostuvat muun muassa kiinteistöverosta ja kiinteistölle otetuista vakuutuksista. Merkittävimmät ylläpitokustannukset syntyvät vesi-, lämpö- ja sähkön käytöstä aiheutuneista menoista sekä kiinteistön hoito- ja kunnossapitopalveluista.

Lith (2012, 5) on teoksessaan laskenut Tilastokeskuksen rakennuskantatilaston nojautuen kiinteistön ylläpito- ja johtamispalveluiden markkinoiden arvoa. Kustannusten jakautuminen on esitetty kuviossa seitsemän. Kiinteistön hallinnoinnista, hoidosta ja kunnossapidosta on erityisesti poimittu siivouksen, hoidon ja huollon sekä ulkoalueiden hoidon, hallinnoinnin ja isännöinnin sekä kunnossapidon kustannuksia. Näistä kuluista kertyi tilastoista johdettujen tietojen perusteella kiinteistöjen laskennalliset ylläpitokustannukset, jotka olivat vuonna 2010 noin 11 miljardia euroa. Edellä esitettyyn ylläpitokustannuksiin ei ole laskettu pienasuintalojen ylläpitokustannuksia. Pienasuintaloja Tilastokeskuksen jaottelun mukaan ovat omakoti-, pari- ja rivitalot. Pienasuintalot on tilastoinnista jätetty pois siitä syystä, että näissä kiinteistöissä käytetään vain vähän kiinteistöpalveluita, eli hoitoon ja kunnossapitoon liittyvät työt tehdään itse tai taloyhtiön omistajien kesken talkoilla.

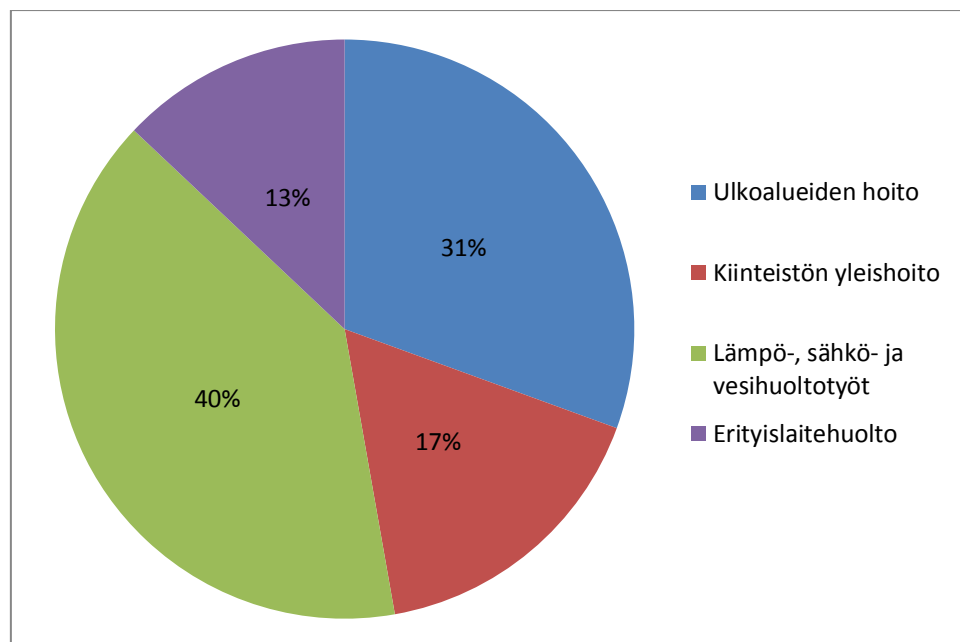


Kuvio 7. Kiinteistöjen laskennalliset kustannukset vuonna 2010, ilman pienasuintaloja, summat miljoonaa euroa (Lith 2012, 6).

Tilastojen perusteella laskettuihin 11 miljardin euron ylläpitokustannuksiin on kiinteistöpalveluiden lisäksi sisällytetty myös veden, lämmön ja sähkön käytöstä aiheutuneet kulut.

Kiinteistöpalvelutoiminnan osuus ylläpitokustannuksista on 63 – 64 %, jolloin sen arvoksi muodostuu noin 7 miljardia euroa. Veden, lämmön ja sähkön osuus ylläpitokustannusten kokonaisuudesta on keskimäärin 36 – 37 %. (Lith 2012, 5)

Tilastoja tarkasteltaessa laskettiin edelleen kiinteistöhoitopalveluihin liittyvien tehtävien arvo. Lith (2006, 19 – 21) luetteloi tässä tilastossa kiinteistöpalveluihin hoito- huolto ja ulkoalueiden hoitotyöt. Hoito- ja huoltopalvelun osuudet kokonaisarvosta on esitettyinä kuviossa kahdeksan. Kiinteistön hoitotöitä ovat teknisten järjestelmien ohjaus, valvonta ja tarkastus sekä energian kulutuksen seuranta. Kiinteistön huoltotoimia ovat muun muassa kiinteistön yleishoito, lämpöhuolto-, sähköhuolto-, vesihuolto ja erityishuoltotyöt. Perinteisestä kiinteistöhoitotöiden jaottelusta poikkeavasti Lith on erotellut ulkoalueiden hoitotyöt erikseen. Jos pientalot jätetään tilastoinnin ulkopuolelle, muodostuu kiinteistön hoidon- ja huoltopalveluiden sekä ulkoalueiden hoidon arvoksi yhteensä noin 2,2 miljardia euroa. Tämä luku sisältää ainoastaan palveluiden arvon, eikä siis palveluiden tuottamiseen tarvittavia aineita ja tarvikkeita. Ulkoalueiden hoidon arvo tästä kokonaisuudesta on noin 30 %.



Kuvio 8. Laskennalliset kiinteistön hoidon ja huollon sekä ulkoalueiden hoidon palveluiden osuus kokonaisarvosta vuonna 2004 (Lith 2006, 21).

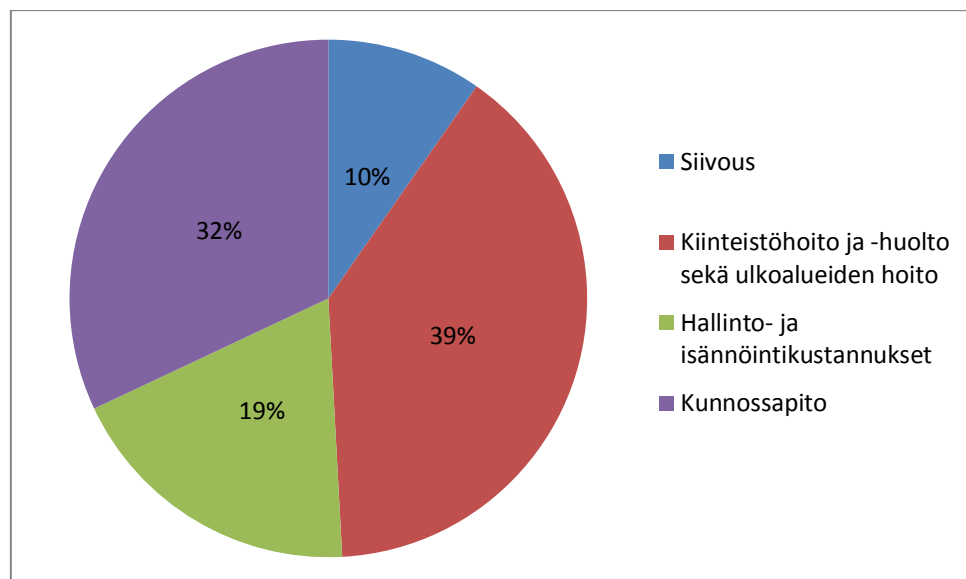
Jos kiinteistöhoito ja -huolto sekä ulkoalueiden hoidon jakautumista tarkastellaan rakennustyypeittäin voidaan havaita, että eniten palveluja on käytetty asuinrakennuksissa sekä teollisuus- ja varistorakennuksissa. Hiukan yllättäen toimisto- ja liikerakennusten kohdalla palvelujen osuus on pienempi kuin esimerkiksi teollisuus- ja varistorakennusten kohdalla. Asuinrakennusten ja teollisuuskiinteistöjen kohdalla kustannuksia nostavat erityislaitetekniikkaan sekä kiinteistön yleishoitoon, vesihuoltotyöt ja lämpöhuoltotyöt sekä ulkoalueiden hoitotyöt. (Lith 2006, 20 – 21) Kustannusten jaottelu rakennustyypeittäin on esitetty taulukossa yksi.

## Kiinteistön ulkoalueiden hoitopalvelut osana maisemasuunnittelun koulutusohjelman opetusta

Taulukko 1. Laskennalliset kiinteistöhoiton ja -huollon sekä ulkotilojen hoidon kustannukset rakennustyypeittäin vuonna 2004. (Lith 2006, 21)

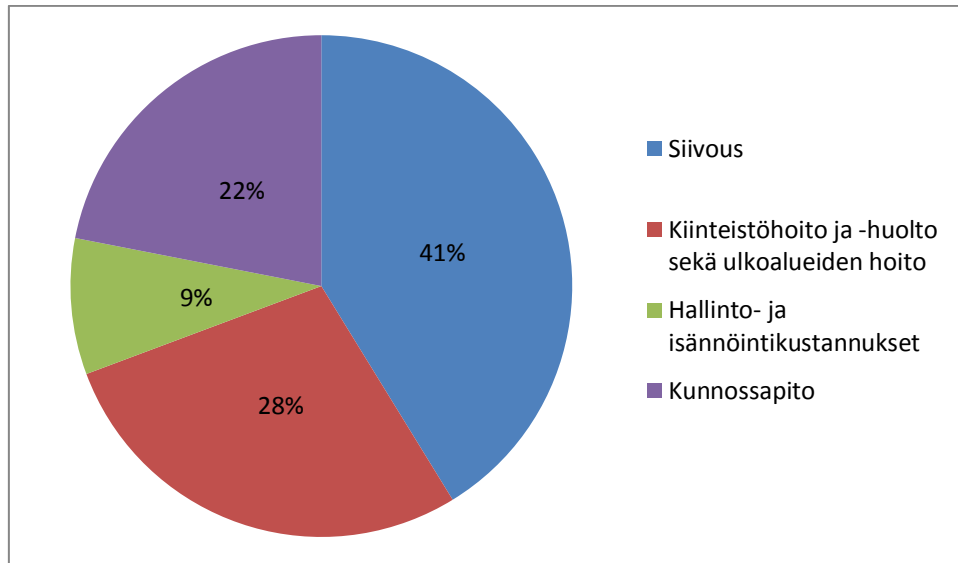
Rakennustyytit	Laskennalliset kustannukset miljoonaa euroa	Osuus kiinteistöhoiton, -huollon ja ulkoalueiden hoidon kustannuksista, %
Asuinrakennukset	690	32
Teollisuus- ja varastorakennukset	690	32
Toimisto- ja liikerakennukset	320	15
Opetus- ja kokoontumisrakennukset	240	11
Hoitoalan rakennukset	100	5
Liikenteen rakennukset	90	4
Muut rakennukset	30	1
<b>Yhteensä</b>	<b>2160</b>	<b>100</b>

Asuinrakennuksilla kiinteistön ylläpito- ja hallintokustannuksissa suurin osuus kustannuksista muodostuu kuvion yhdeksän mukaisesti hoito ja huoltotöistä. Merkittävää osuutta näyttelee myös kunnossapito, joka on tärkeä palvelu asuinrakennuksissa. Kunnossapidon suuri osuus selittyy sillä, että rakennuskanta vanhenee. Asuinrakennuksia verrattaessa toimisto ja liikerakennuksiin voidaan nähdä, että surin ero ylläpito- ja hallintopalveluista tulevat siivouksesta. (Lith 2006, 16 – 23). Toimisto ja liikerakennusten ylläpito- ja hallintopalveluiden osuus on esitetty kuviossa kymmenen. Siivouksen merkitys toimisto ja liikerakennuksissa selittyy ehkä sillä, että se on ensimmäisiä ulkoistuksen kohteita varsinaisesta liiketoiminnasta. Siivouksen tekee siis yrityksen ulkopuolinen taho. Liikerakennuksissa on myös pinta-alaltaan enemmän siivottavaa verrattuna asuinrakennuksiin, joissa siivottavia yleisiä tiloja on suhteellisen vähän verrattuna liikerakennuksiin.



Kuvio 9. Ylläpito- ja hallintopalveluiden osuus kokonaiskustannuksista vuonna 2004 asuinrakennuksissa (Lith 2006, 16 – 23).





Kuvio 10. Ylläpito- ja hallintopalveluiden osuus kokonaiskustannuksista vuonna 2004 toimisto- ja liikerakennuksissa (Lith 2006, 16 – 23).

## 4 PALVELUT JA NIIDEN LUONNE

### 4.1. Mitä palvelu on?

Kun ostamme tuotetta, voimme tutkia sitä konkreettisesti ja ehkä parhaassa tapauksessa myös testata ennen ostopäätöksen tekoa. Konkreettisia tuotteita ostettaessa tiedämme melko hyvin mitä olemme ostamassa ja miten voimme tuotetta hyödyntää. Palvelukokonaisuuden hahmottaminen ja siitä saatavan hyödyn ymmärtäminen on monesti haastavampaa. Grönroos (2010, 76) kuvaa palvelun aineettomien toimintojen sarjaksi, josta muodostuu prosessi, joka tarjoaa ratkaisun asiakkaan tarpeisiin. Palveluun liittyy Grönroosin mielestä myös lähes aina jonkin tasoista vuorovaikutusta palvelun tarjoajan ja asiakkaan välillä. Fyysisestä tuotteestakin saa muodostettua palvelun kun tuotteen valmistaja yhdistää tuotteen käyttöön asiakkaalle räätälöityä palvelua. Hyvä esimerkki tästä on Wärtsilän valmistamat merimoottorit. Laivan moottorit ovat perustuote ja siihen on kytketty huoltotoimintaa, jota laivanvarustamot voivat käyttää eri puolille maailmaa perustetuissa huoltopisteissä. Wärtsilä ei markkinoi pelkästään merimoottorituotetta vaan ” tehokkaita, taloudellisia ja ympäristömyötäisiä integroituja järjestelmiä, ratkaisuja ja tuotteita” (Meriratkaisut 2012).

Kilpailuedun saavuttaminen nykyisillä markkinoilla voi olla haasteellista etenkin yrityksille, jotka tuottavat ainoastaan tavaroita. Teollisuuden valmistusmenetelmät ja tehokkuus ovat tunnettuja jo kaikkialla. Tämän vuoksi tavaroiden kopiotuotanto on helppoa. Jos tuotteisiin liitetään myös palvelu, on tämän konseptin kopiointi jo huomattavasti vaikeampaa. Koska palvelua on vaikea kopioida, kyetään tuotteella ja siihen liitettyllä laadukkaalla palvelulla saavuttamaan pidempiaikainen kilpailuetu muihin

toimijoihin nähden kuin pelkällä fyysisellä tuotteella. (Tuulaniemi 2011, 55)

Yrityksillä on toimintoja, jotka palvelevat asiakkaita, mutta joita yritykset eivät yleensä miellä asiakkaiden palveluksi. Näitä ovat reklamaatioiden hoitaminen, laskuttaminen ja muut mahdolliset hallinnolliset toiminnot. Asiakkaalle nämä passiiviset palvelut ovat kuitenkin tärkeitä ja niiden laatua he myös pystyvät arvioimaan. Yritykset, jotka ymmärtävät ja osaavat hyödyntää näitä piilopalveluja kykenevät rakentamaan niistä keinovalikoimaa kilpailussa pärjäämiseen. (Grönroos 2010, 76 – 77)

#### 4.2. Palvelujen erityispiirteet

Palveluiden erityispiirteitä määritettäessä käytetään vertailukohtana usein fyysisiä tuotteita. Palveluita ei kuitenkaan tulisi rinnastaa tuotteisiin, sillä palvelujen johtaminen ja markkinointi vaatii erilaista lähestymistapaa. Palveluiden johtamisfilosofiassa tulee kiinnittää huomiota seuraaviin seikkoihin:

- ymmärretään asiakkaan näkemys siitä, mistä tuotteen tai palvelun arvo muodostuu asiakkaalle ja kuinka fyysiset tuotteet ja siihen nivoutuvat palvelut rakentavat asiakkaalle mahdollisimman suuren hyödyn. Lisäksi on jatkuvasti oltava selvillä, miten asiakkaan tarpeet muuttuvat ja haettava uusia ja asiakkaita palvelevia ratkaisuja
- hahmotetaan ne tekijät, jotka palveluorganisaatiossa muodostavat asiakkaan kokeman hyvän palvelun: henkilöstö, tekniikka, fyysiset resurssit, tietojärjestelmät ja asiakkaiden toiminta
- oivaltaa miten edellä kuvattuja tuotantotekijöitä tulisi kehittää ja johtaa, jotta asiakasta kyetään palvelemaan mahdollisimman tehokkaasti
- tunnistetaan asiakkaan tavoitteet ja johdetaan organisaatiota siten, että ne saavutetaan. (Grönroos 2010, 78, 270)

Grönroos (2010, 271) tuo teoksessaan esille ne johtamisen muutokset, jotka organisaation johdon on ymmärrettävä ja otettava käyttöön, jotta palvelut kyetään tuottamaan mahdollisimman tehokkaasti. Ensimmäiseksi on ymmärrettävä, että asiakas ostaa pelkän tuotteen sijaan kokonaisuuden, johon kuuluu tuotteen lisäksi siihen liitetty palvelu. Palvelujen johtamisella olisi myös pyrittävä siihen, että muodostetaan asiakkaaseen mahdollisimman pitkä asiakassuhde. Perinteisellä tuotteella voi taas riittää kertaluonteinen asiakkuus. Laadun määrittely pelkästään lopputuotteelle ei kuvaa tarpeeksi hyvin sitä laatua, jonka asiakas kokee. Tämän vuoksi laadun mittaamiseen tulee kiinnittää huomiota: mitataan sitä ydinprosessia, josta asiakkaan kokemus arvo muodostuu ja vältetään sitä, että erilaisilla mittareilla mitataan yksittäisten prosessien laatua.

Lämsä ja Uusitalo (2003, 35 – 36) nostavat teoksessaan asiakaskeskeisesti suuntautuneen palveluyrityksen kilpailuvaltiksi ennakoivan ja ympäristöönsä muokkaavan toimintatavan. Tällä toimintatavalla tarkoitetaan sitä, että yritys arvioi etukäteen millaisia haasteita tulevaisuudessa mahdollisesti esiintyy ja pyrkii laatimaan ennakoivia

toimintamalleja, joiden avulla haasteisiin pystytään parhaiten vastaamaan. Ympäristöön vaikuttaminen pitää sisällään sellaisia innovatiivisia markkinointitoimenpiteitä, joilla pystytään vaikuttamaan asiakkaiden tarpeisiin ja toiveisiin. Vaikutusmahdollisuudet asiakkaiden tarpeisiin ja toiveisiin riippuu yrityksen koosta ja asemasta markkinoilla. Lisäksi tarvitaan innovatiivista otetta, jotta kyetään luomaan uusia trendejä.

Kaikille palveluille voidaan erottaa kolme yleispätevää erityispiirrettä:

1. ”Palvelut ovat prosesseja, jotka koostuvat toiminnoista tai joukosta toimintoja.
2. Palvelut tuotetaan ja kulutetaan ainakin jossain määrin samanaikaisesti
3. Asiakas osallistuu ainakin jossain määrin palvelun tuotantoprosessiin kanssatuottajana.” (Gröönroos 2010, 79)

Palvelun tuottamisessa käytetään erilaisia resursseja: ihmiset, koneet ja laitteet, järjestelmät, tietopääoma ja niin edelleen. Näillä resursseilla muodostetaan prosesseja, jotka muodostavat kokonaisuuden, joka palvelee asiakasta mahdollisimman hyvin. Palvelu koostuu siis prosesseista, joista muodostuu asiakkaalle arvoa tuottava ydinprosessi. Osa palveluprosesseista on asiakkaalle näkymättömiä, kuten esimerkiksi palvelun suunnittelu ja koneiden ja laitteiden huoltotoimet. Palvelun näkyvät prosessit ovat se osa, joiden laatua asiakas voi arvioida. (Gröönroos 2010, 80) Asiakkaiden kyky arvioida palvelun laatua riippuu myös palvelun sisällöstä. Laitteiden teknistä huoltopalvelua on asiakkaan hankala hahmottaa ja asiakas kykenee arvioimaan ainoastaan esimerkiksi sitä, miten asukkaiden liikkuminen kerrostalossa on huomioitu hissien huoltotoimenpiteiden aikana. Ulkoalueiden hoidossa on toimenpiteitä, jotka eivät ole teknisesti kovin vaativia. Nämä prosessit ovat myös usein sellaisia, joista meillä jokaisella voi olla mielikuva oikeanlaisesta toteutuksesta ja lopputuloksen laadusta, esimerkkinä nurmikon leikkaaminen tai hiekoitushiekkan poisto asfaltilta. Tämän tyyppisten toimintojen teknisen suorituksen laatua asiakas pystyy jo paremmin arvioimaan.

Palveluiden toinen yleispiirre on se, että palvelu tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Palveluista ei ole mitään etukäteen tuotettua laatua, jota voisi arvioida. Perinteiset fyysisille tuotteilla laaditut laaduntarkkailumenetelmät eivät siis sovellu palveluille. Laadun tarkkailu on syytä tehdä palvelun tuottamisen ja kuluttamisen yhteydessä. (Gröönroos 2010, 80) Kiinteistöpalvelua ostettaessa on periaatteessa mahdollista tutustua palvelun laatuun vierailemalla yrityksen referenssikohteissa, mutta tällöin voidaan pääsääntöisesti todeta vain palvelun lopputuloksen laatu, ei itse palveluprosessin laatua.

Palvelun tuottamisen ja kuluttamisen yhtäaikaisuus vaikuttaa myös palveluiden markkinointiin. Asiakkaan kokema palveluprosessi on osa palvelun markkinointia. Voidaankin puhua vuorovaikutteisesta markkinoinnista, jossa yritys on palveluprosessin aikana jatkuvassa kontaktissa asiakkaaseen. Palvelun vuorovaikutuksen aikana palvelun

tuottaja voi markkinoida omia palveluitaan ja näin saada asiakkaan tekemään lisäostoja. Palvelujen lisämyynti edellyttää sitä, että asiakas on tyytyväinen saamaansa palveluun ja on vakuuttunut yrityksen kyvystä palvella juuri häntä tai edustamaansa organisaatiota. Näin palveluyritys voi laajentaa tarjoamaa ja vakiinnuttaa asiakassuhdetta. (Grönroos 2010, 80, 318)

Kolmas palvelun piirre liittyy siihen, että asiakas osallistuu palvelun tuotantoprosessiin. Tämä on tyypillistä esimerkiksi pankin nettipalveluille, joissa asiakas käyttää pankin internetpalveluja, mutta käytännössä itse suorittaa palvelun sisällön. Pankki ainoastaan tarjoaa pankkijärjestelmän. Tämä sama pätee myös kännykkäpalveluihin. Kiinteistöpalveluiden osalta asiakas ei niinkään osallistu itse palvelun tuotantoprosessiin. Esimerkkinä ulkoalueiden hoidosta ja asukkaiden osallistumisesta palveluprosessin voisi olla tapaus, jossa asunto-osakeyhtiö järjestää pihatalkoot ja palveluyritys on mukana neuvomassa ja luovuttamassa työkaluja ja koneita asukkaiden käyttöön.

Grönroos (2010, 81) mainitsee, että asiakas kokee palvelut omakohtaisesti, eli subjektiivisesti. Asiakkaat kuvailevat palveluja sanoilla: luottamus, kokemus, turvallisuus ja tunne. Nämä omakohtaiset arviot palvelusta johtuvat siitä, että asiakkaan on vaikea hahmottaa palvelukokonaisuutta, koska se on pääosin aineeton. Palvelut sisältävät kuitenkin lähes aina konkreettisia asioita: ulkoalueiden hoidossa esimerkiksi nurmikon leikkaaminen, roskien poisto ja kitkeminen. Palvelu ei ole kuitenkaan fyysinen tuote, jota voi hypistellä ja arvioida sen laatua. Palvelun tuotteistaminen onkin avainasemassa, jotta asiakas tietää mitä hän on tilaamassa ja mikä on palvelun tuotos.

Tuulaniemen (2011, 74 – 75) mukaan asiakaskokemuksesta voidaan hahmottaa kolme eri tasoa: toiminta, tunteet ja merkitys. Tuulaniemen esittämä malli muistuttaa hiukan Maslow'n tarvehierarkiaa, jossa ihmisen perustarpeet täytyy ensin tyydyttää ennen kuin hän tuntee tarvetta tyydyttää hierarkiassa korkeammalla tasolla olevia tarpeita. Toiminnallisella tasolla tarkoitetaan sitä, miten laadukkaaksi asiakkaat kokevat palvelun: palvelun sujuvuus ja helppous, saavutettavuus, tehokkuus ja monipuolisuus. Toiminnallinen taso täytyy olla kunnossa, jotta palvelua yleensä käytetään ja se menestyy markkinoilla. Tunnetasolla ymmärretään palvelusta syntyviä välittömiä tunteita ja asiakkaan kokemuksia. Asiakas voi kuvailla näitä mielle yhtymiä muun muassa seuraavasti: miellyttävä kokemus, hyvä tunnelma, kiinnostava ja innostava. Viimeinen taso liittyy siihen, miten hyvin palvelu vastaa asiakkaan identiteettiä ja millaisia merkityksiä se synnyttää asiakkaalle. Voidaan ajatella, että viimeisellä tasolla palvelun arvo koostuu uuden oppimisesta ja jonkin uuden saavuttamisesta, joka on asiakkaalle tärkeää.

Palvelun tuottajan kannalta asiakkaiden kokema laatu on haasteellista. Palvelu on lähes aina vuorovaikutteinen tapahtuma asiakkaan ja palvelun tuottajan välillä. Juuri palvelun vuorovaikutteisuus aiheuttaa sen, että asiakkaat kokevat täsmälleen saman palvelun eri tavalla. Vaikka palvelun

sisältö pysyisi samana, palveluprosessiin osallistuvien henkilöiden vuorovaikutussuhde on aina erilainen ja johtaa siihen, että palvelussa voi esiintyä epäjohdonmukaisuutta. Ihmisten käyttäytymistä ei pysty ehdottomasti ennustamaan. Tämä luo haasteen palvelun tuottajalle: miten pitää asiakkaan kokema palvelun laatu tasaisena? (Gröönroos 2010, 81 – 82)

#### 4.3. Palvelujen jaottelu

Palvelut voidaan jaotella joko käyttäjäystävällisyyttä ja inhimillisyyttä korostaviin tai tekniikkaa painottaviin palveluihin. Inhimillisyyttä korostavissa palveluissa pääosissa ovat ihmiset ja niiden luoma palvelu ja palveluhenkisyys. Teknisissä palveluissa pääosissa ovat tekniikka, asiakkaan kanssa käytävät vuorovaikutustilanteet ovat vähäisiä tai niitä ei ole ollenkaan. Inhimillisissä palveluissa voi ihmisten lisäksi olla mukana muitakin resursseja kuten koneita ja laitteita sekä tekniikkaa. (Gröönroos 2010, 84) Kiinteistöpalvelut voidaan tämän jaottelun mukaan laskea kuuluvaksi inhimillisyyttä korostaviin palveluihin, vaikkakin tulevaisuudessa osa kiinteistöjen tekniikasta tullaan mitä todennäköisimmin tarkkailemaan ja säätämään tietokonepääteiltä. Näin ollen kiinteistöpalveluunkin tulee tekniikkaa painottavia elementtejä.

Toinen mahdollisuus on jaotella palvelut sen mukaisesti perustuuko palvelu jatkumoon vai onko palvelu pääosin kertaluonteista. Palvelun tarjoajan kannalta edullista tietenkin olisi se, että palvelu perustuisi pitkäaikaiseen suhteeseen. Toisaalta palvelu voi luonteensa vuoksi olla selkeästi kertaluonteista ja pitkiin asiakassuhteisiin ei kannata panostaa. Kertaluonteisesta palvelusta esimerkkinä ovat pelastuspalvelu, laitteiden korjauspalvelu ja hotellipalvelu. (Gröönroos 2010, 85) Kiinteistöpalvelut ovat selkeästi pitkiin asiakassuhteisiin perustuvaa jatkuvaa palvelua. Kiinteistöpalveluissa peruspalveluiden lisäksi palvelun tarjoajan kannalta on ensiarvoisen tärkeää saada markkinoitua lisäpalveluja, jotka tuovat arvoa asiakkaalle ja lujittavat asiakasuskollisuutta sekä parantavat tarjoajan taloudellista kannattavuutta.

Palvelun perustehtävä on tuottaa asiakkaalle arvoa. Arvo syntyy siitä, kun asiakas maksaa palvelusta ja hyötyy siitä enemmän kuin mitä palvelu maksoi. Palvelun arvo kasvaa, kun palvelun hintaa lasketaan tai jos asiakkaan kokemaa hyötyä voidaan kasvattaa. (Tuulaniemi 2011, 37 – 38) Palvelun lisäarvon Tuulaniemi (2011, 38) määrittelee siten, että ”lisäarvo on kilpailukeino, joka karkeasti ottaen tehdään alentamalla tuotteen hintaa tai lisäämällä tuotteesta saatua ja asiakkaan kokemaa hyötyä”.

#### 4.4. Palvelun laatu ja sen todentaminen

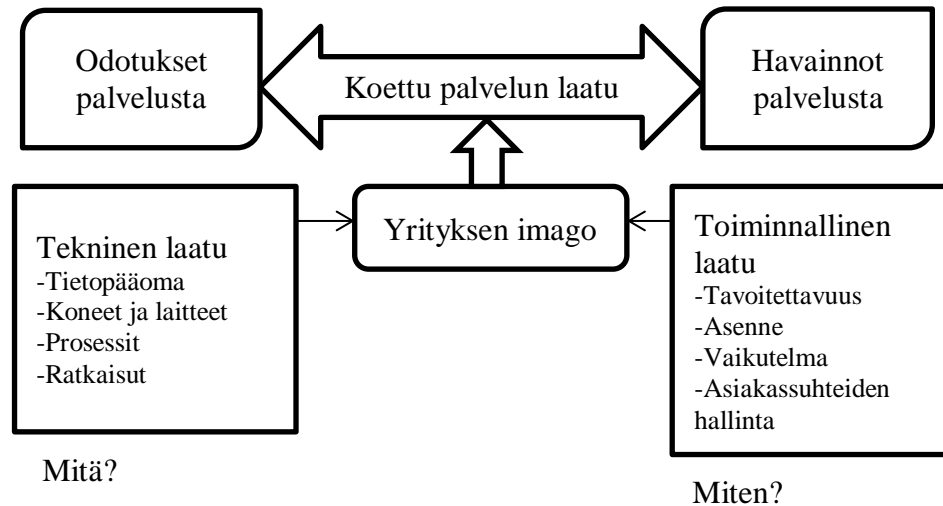
Mitä on hyvä laatu ja miten se määritetään? Laatujärjestelmät auttavat yrityksiä ja organisaatioita havaitsemaan mistä hyvä toiminnan laatu muodostuu: opitaan määrittelemään laatuun liittyvät tekijät tuotantoprosessista. Laadun määrittely ja parantaminen on haastavaa ja

tämä pätee myös palveluihin. Gröönroosin (2010, 98 – 100) mukaan palveluiden laadun määrittelyn tekee erityisen haastavaksi se, että palvelut tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti ja asiakas voi olla osa palveluprosessia. Asiakkaat kokevat palveluun liittyvät vuorovaikutustilanteet aina omakohtaisesti ja muodostavat oman osansa palvelun laadun kokemisesta. Palvelun laatua määriteltäessä on tärkeä ymmärtää, että lopputuotoksen lisäksi asiakkaat arvioivat koko palveluprosessia. Palvelun laadun ominaisuudet koostuvat siis samanaikaisesti tuotetusta ja kulutetusta palvelusta sekä siitä syntyneestä lopputuloksesta. Tärkeintä laatuun liittyvässä pohdinnassa on se, että asiakas on se joka määrittelee laadun. ”Tulisi aina muistaa, että tärkeää on laatu sellaisena kuin asiakas sen kokee”.

#### 4.4.1. Laadun ulottuvuudet

Baldry ja Barrett (2003, 58 – 59) mainitsevat teoksessaan, että kiinteistöpalveluiden laadun arviointi asiakkaan näkökulmasta kulmineituu asiakkaan odotuksiin palvelusta sekä kokemuksiin palveluprosessista. Koska palvelun laatuun vaikuttaa asiakkaan odotukset, on palvelun tuottajan oltava huolellinen kertoessaan ja tehdessään lupauksia palvelun sisällöstä ja laadusta. Palvelujen markkinoinnissa ei ole syytä langeta liioitteluun, sillä tällöin asiakas todennäköisesti pettyy, vaikka palvelu olisi muuten laadukas. Laadusta jää siis huono vaikutelma. Palveluprosessin aikana asiakas muodostaa kokemustensa perusteella näkemyksen palvelun laadusta. Palvelukokemus on aina subjektiivinen. Palvelun kokemiseen vaikuttavat monet eri tekijät ja on sen vuoksi vaikeasti ennustettavissa.

Palvelun laatuun vaikuttavat Baldryn & Barrettin (2003, 60 – 61) mukaan lisäksi palvelun tekninen laatu ja toiminnallinen laatu. Tekninen laatu vastaa kysymykseen mitä ja toiminnallinen laatu vastaa kysymykseen miten. Nämä kaksi tekijää muodostavat yrityksen imagon. Palvelun laadun elementit on kuvattu kuviossa 11. Gröönroos (2010, 102) mainitsee, että yrityksen imago on ikään kuin suodin. Yritys, jolla on hyvä imago, saa anteeksi pienet virheet palvelussa, kun taas yritys, jolla imago on tahraantunut, kärsii pienistäkin takaiskuista.



Kuvio 11. Kiinteistöpalvelun laadun elementit (Baldry & Barrett 2003, 61)

Tekniseen laatuun lasketaan kuuluvaksi se, miten hyvin palveluyritys kykenee hyödyntämään erilaisia koneita ja laitteita sekä erilaisia teknisiä ratkaisuja tuottamissaan palveluissa. Toiminnallinen laatu sen sijaan pitää sisällään sen, miten palvelu on asiakkaalle toteutettu. Toiminnallista laatua ovat esimerkiksi palveluhenkisyys, palveluhenkilöstön ulkoinen olemus ja palveluyrityksen henkilöstön asenne asiakkaita kohtaan. Toiminnallinen laatu on yleensä se osa palvelua, jota asiakkaat helpoiten kykenevät arvioimaan. (Baldry & Barrett 2003, 61)

#### 4.4.2. Laadun totuuden hetki

Baldryn ja Barrettin (2003) mainitsema toiminnallinen laatu koostuu vuorovaikutustilanteista asiakkaan ja palvelun tuottajan välillä. Koska toiminnallinen osio palvelusta on se, jota asiakkaat osaavat arvioida parhaiten, muodostuu siitä sen vuoksi tärkeä osan asiakkaan kokemasta palvelun kokonaislaadusta. Palvelun vuorovaikutustilanteita kutsutaan totuuden hetkiksi. Palveluprosessissa voi olla useita totuuden hetkiä, niin monta kuin on vuorovaikutustilanteita. (Gröönroos 2010, 111) Auton korjauksessa voidaan katsoa olevan kaksi totuuden hetkeä: auton jättäminen korjattavaksi sekä tilanne kun auto on valmis ja se haetaan pois. Näissä totuuden hetkissä asiakas arvioi sitä miten häntä kohdeltiin, kuunteliko korjaaja mitä asiakkaalla oli sanottavaa, miten hyvin häntä informoitiin korjaustilanteesta ja huomioitiinko yksilöllisiä toiveita. Korjauspalvelun teknisestä osiosta asiakas voi suullisesti tiedustella, mutta asiakas ei tätä tietoa välttämättä kykene ymmärtämään eikä se ehkä häntä kiinnostakaan, riittää että auto toimii moitteettomasti.

Totuuden hetki on se hetki, jolloin palvelun tarjoajalla on mahdollisuus asiakkaalle osoittaa, että palvelu on laadukas ja asiakkaan tarpeisiin sopiva. Onnistuneessa totuuden hetkessä palvelun tarjoaja saa myytyä palvelun asiakkaalle. Epäonnistuneessa totuuden hetkessä asiakasta ei saada vakuutettua palvelun laadusta ja palvelun tuottajan on hartiavoimin

tehtävä työtä saadakseen asiakkaalle osoitettua, että palvelu soveltuu ja on laadukas asiakkaalle. Jotta asiakas saadaan uudelleen harkitsemaan palvelun ostamista, on pystyttävä luomaan uusi totuuden hetki. Korjaustoimet ovat työläitä ja hyvä lopputulos on vaikea saavuttaa. Tämän vuoksi on ensiarvoisen tärkeätä, että kaikki palvelun laatuun vaikuttavat tekijät ovat huolellisesti suunniteltuja ja että palveluun osallistuva henkilökunta ymmärtää sen, mistä palvelun laatu koostuu. Palvelun tarjoajan on lisäksi tunnistettava ne prosessin vaiheet, joissa vuorovaikutustilanteita, eli totuuden hetkiä on, ja johdettava niitä määrätietoisesti niin, että huonoja totuuden hetkiä ei pääse syntymään. (Gröönroos 2010, 111)

#### 4.4.3. Kiinteistöpalvelun laadun arviointi

Asiakkaalle syntyy mielikuva palvelua käytettäessä sen laadusta. Palvelun tuottajalle on tärkeätä, että hän saa palautetta laadusta ja kykenee parantamaan tuottamaansa palvelua vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeita. Gröönroosin (2010, 113 – 116) mukaan palvelun laadun mittaamiseksi on käytössä kaksi mittaustapaa: attribuuttipohjainen ja kvalitatiivinen mittaustapa. Attribuutti-mallit ovat yleisimpiä laadun arviointitapoja, kun halutaan mitata palvelun laatua. Attribuutti-mallissa palvelusta määritellään erilaisia ominaisuuksia, joista asiakkaat voivat antaa arvion seitsenportaisella asteikolla. Asteikon ääripäinä ovat ”täysin samaa mieltä” ja ”täysin eri mieltä”. Attribuutti-mallissa palvelu kuvataan viidellä osatekijällä, jotka on havaittu parhaiten kuvaavan asiakkaiden kokemuksia erilaisista palveluista. Näitä viittä osatekijää tarkennetaan vielä 22 ominaisuuskuvauksessa (attribuutilla), joista asiakas voi antaa arvion. Kvalitatiivisessa laadunmittausmallissa palvelua käyttänyttä asiakasta pyydetään kuvaamaan omin sanoin palvelussa tapahtuneita poikkeamia. Poikkeamat voivat olla joko myönteisiä tai kielteisiä. Tarkoituksena on kerätä asiakkailta tietoa palvelun kriittisistä tapahtumista. Asiakkaiden tapahtumakuvauksista palvelun tuottaja voi selvittää millaisia laatuongelmia palveluun liittyy ja mikä poikkeaman aiheutti. Kvalitatiivinen laadun mittaus on vähemmän käytetty menetelmä verrattuna attribuutti-malliin.

Kiinteistöpalvelualalle on muotoutunut useita eri tapoja mitata palvelun laatua. Kiinteistöpalvelun tuottajalla on asiakkaana useita tahoja ja eri tahoille on erilaisia menetelmiä laadun valvontaan. Kiinteistöpalvelun tuottajan asiakkaina ovat kiinteistön omistaja, kiinteistön käyttäjä ja kiinteistöpalvelua koordinoiva taho (Puhto & Routto 2000, 11). Kiinteistöpalvelua koordinoiva taho voisi olla esimerkiksi asunto-osakeyhtiössä isännöitsijä.

Laadunhallinnan voidaan katsoa syntyvän jo siinä vaiheessa, kun tilaaja laatii tarjouspyyntöä. Tässä vaiheessa tulisi määritellä kiinteistön tavoitetaso. Tavoitetasolla tarkoitetaan kiinteistön tulevaisuuden toivottu olosuhteiden tai asioiden tila, johon ostettavalla palvelulla pyritään. Tavoitetaso määräytyy sen mukaisesti millaisia tavoitteita kiinteistön omistajalla ja käyttäjällä on. Tavoitetaso edelleen määrittelee pohjan



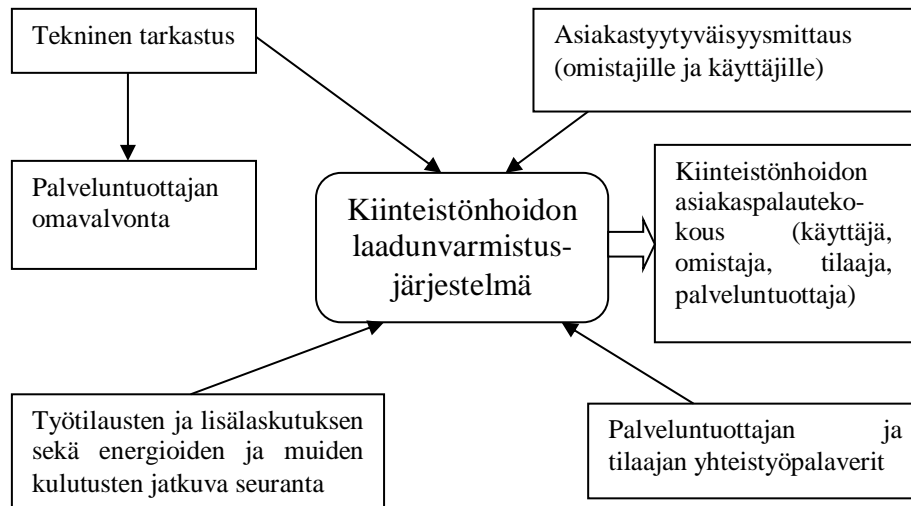
palvelun tuote- ja laatutasoluettelon tuotekuvauksille, eli kuvaukselle siitä, mitä palvelu tulisi pitää sisällään. Tuote- ja laatutasoluettelossa kerrotaan palvelun lopputulos ja se miten lopputulos saavutetaan, eli menettelytavat. Tuote- ja laatutasoluettelon laadinnassa voidaan hyödyntää kiinteistöpalveluiden yleiset laatuvaatimukset, eli KiinteistöRYL 2009 – opasta. Sisältökuvausta kutsutaan palvelukuvaukseksi. Palvelukuvaukseen kootaan kaikki palvelun laajuus- ja laatutasoa koskevat tiedot ja dokumentit osaksi tarjouspyyntöä. (Kiinteistöpalveluiden hankinta 2011, 21)

Kiinteistöpalveluiden hankinta (2001, 21) –kirjan mukaan hyvän palvelun varmistamiseksi laadun seuranta tehdään kolmella eri tasolla:

- käyttäjätyytyväisyyskyselyin
- vertaamalla toteutunutta laatua siihen, mitä laatutasoa sopimuksissa on sovittu
- kiinteistön käyttökustannuksia seuraamalla.

Laadun seurantakohteille asetetaan mittareita, joiden avulla voidaan todentaa asetettujen tavoitteiden toteutumista. Käyttäjätyytyväisyyttä mitataan kiinteistön käyttäjille suunnatuilla kyselyillä ja käyttäjien reklamaatioilla. Käyttäjäkyselyt voidaan toteuttaa Gröönroosin mainitsemalla attribuutti-mallilla. Reklamaatiot, eli käyttäjien palautteita, mitataan lähinnä niiden määrällä. Yksittäisten prosessien laatutasoa voidaan verrata ulkoalueiden hoidossa käytettyihin laatutasokuvauksiin kuten esimerkiksi VHT 05 tai KiinteistöRYL. Kustannusten seuranta kohdistetaan monesti energian sähkön ja vedenkulutukseen. (Kiinteistöpalveluiden hankinta 2001, 21)

Järvenpään, Mäkelän ja Pitkäsen (2009, 134 – 135) kirjoittamassa oppaassa laadunhallintakokonaisuus koostuu samoista elementeistä kuin kiinteistöpalveluiden hankinta –kirjan mainitsemat kolme laadunmittausmenetelmää. Järvenpää ym. mukaan laadun mittauksessa voidaan käyttää kuvion 12 mukaisesti kuutta eri menettelytapaa. Nämä kuusi menettelytapaa kohdentuvat sekä kiinteistön käyttäjiin, omistajiin ja palvelun tilaajiin. Painotus laadunhallinnassa kiteytyy tilaajan ja palveluntuottajan tekemiin teknisiin tarkastuksiin ja kiinteistön käyttäjien tyytyväisyyskyselyihin. Näiden kahden menettelytavan tulokset antavat jo melko hyvän kuvan siitä millainen on palvelun kokonaislaatu.



Kuvio 12. Kiinteistöpalveluiden laadunhallinta menettelytavat (Järvenpää ym. 2011, 135)

Kiinteistöpalvelun laadun mittaamisesta syntyy erinäisiä tuloksia. Tulokset ja niistä johdetut tunnusluvut kertovat miten hyvin palvelussa on onnistuttu ja onko tavoitteet saavutettu. Jotta laadun mittauksesta olisi pitempiaikaista hyötyä palvelun tuottajalle, tulisi syntyneitä tuloksia analysoida ja miettiä mikä edesauttoi hyvään tai huonoon tulokseen. Analyysin perusteella voidaan suunnitella ja parantaa palvelua. Selkeät mittaustavat ja mittarit voivat olla myös keino motivoida työntekijöitä: kun työntekijät tietävät mitä asioita mitataan, voi se olla kannustin tuottaa palvelu mahdollisimman hyvin. Sopivien mittareiden löytäminen voi olla haasteellista etenkin silloin, kun palvelutuotteen laatuvaikutukset ovat epämääräisesti ilmaistuna. Mitä tarkemmin palvelun sisältö ja tavoiteltu lopputulos on kerrottuna, sitä helpompi on myös mitata saavutettua laatua. Jo tarjouspyyntövaiheessa on siis palvelukuvauksessa hyvä viitata laatusosakuvauksiin, kuten KiinteistöRYL 2009 ja VHT 05. Kun erilaisille kiinteistöpalveluille on määritelty tarkasti menettelytavat ja laatu, niin sitä voidaan oikeasti mittauksin todentaa. (Puhto & Routto 2000, 42)

## 5 ULKOISTAMINEN

”Ulkoistaminen tarkoittaa palvelun, toiminnon tai prosessin osittaista tai täydellistä hankintaa ulkopuoliselta toimittajalta. Tämä tarkoittaa sitä, että palvelujen tuottaminen organisaation sisällä korvataan ostamalla palvelut ulkopuoliselta taholta. Ulkoistaminen toteutetaan sopimusperusteisilla yhteistyömalleilla. Osapuolina ovat ulkoistava asiakasorganisaatio ja palveluntuottaja.” (Kaleva ym. 2002, 15)

### 5.1. Ulkoistamiseen liittyvä termistö

Ulkoistamisesta käytetään englannin kielessä useita eri termejä. Kaiken kattava ja ikään kuin yläkäsite on ”contracting out”, joka viittaa yleensä

kaikenlaiseen yrityksen tai organisaation ulkopuolelta ostettavaan palveluun. Alakäsitteitä ovat ”outsourcing”, ”out-tasking” ja ”co-sourcing”. ”Outsourcing” tarkoittaa tilannetta, jossa yritys tai organisaatio siirtää toiminnon kirjallisella sopimuksella ulkopuoliselle taholle, joka vastaa tarvittavista toiminnoista ja resursseista. Ominaista tälle ulkoistamistavalle on se, että ulkoistetaan sellainen toiminto, joka on aiemmin suoritettu omin voimin. ”Out-tasking” tarkoittaa sitä, että ostetaan toiminnon suoritus ulkopuoliselta taholta, mutta toiminnon johtaminen ja vastuut säilyvät edelleen tilaajaorganisaatiolla. Kolmas ulkoistamisen taso ”co-sourcing” voidaan ymmärtää pitkäaikaisena kahden organisaation strategisena kumppanuutena, jossa organisaatiot löytävät yhteisen päämäärän ja yhdistävät voimavaransa päämäärän saavuttamiseksi. (Baldry & Barret 2003, 146; Kaleva ym. 2002, 16 – 17). Näistä edellä mainituista termeistä ”outsourcing” on ehdottomasti käytetyin ja suomenkielinen vastine on ulkoistaminen.

Toimitilapalveluiden osapuolina ovat tilaaja, eli asiakasorganisaatio sekä palveluntuottaja, eli toimittaja. Tilaaja joko tuottaa palvelut itse tai ostaa ne. Palvelun tuottaja on se taho, jolle palvelut siirtyvät ulkoistamisen jälkeen. Englanninkieliset termit asiakasorganisaatiolle on ”Client” ja palveluntuottajasta käytetään termejä ”Supplier”, ”Service Provider” tai ”Vendor”. (Kaleva ym. 2002, 17)

## 5.2. Ulkoistamisen eri tasot

Kiinteistöpalvelut voidaan organisaatioissa hoitaa usealla eri tavalla. Se millaisen mallin käyttöön päädytään, riippuu siitä miten oleellinen tekijä kiinteistön hoito ja kunnossapito ovat ydinliiketoiminnan kannalta. Jos kiinteistöpalvelujen ei katsota olevan kovin kriittisiä ydinliiketoiminnan kannalta, korostuvat ulkoistamisessa kustannussäästöt sekä joustavuus ja resurssien vapautuminen ydintoimintoihin. (Kaleva ym. 2002, 21 – 22)

Toimitilapalvelujen toteuttaminen yrityksissä ja organisaatioissa voidaan jaotella neljään eri tasoon:

- Toimitilapalvelut toteutetaan organisaation omin voimin (”In house”)
- Toimitilapalvelut ulkoistetaan (”Outsourcing”)
- Toimitilapalvelut toteutetaan strategisen kumppanin kanssa (”Partnership”)
- Toimitilapalvelujen lisäksi palvelujen valvonta ja kontrollointi ulkoistetaan (”Total Facilities Management”). (Baldry & Barret 2003, 143 – 144)

Ensimmäisessä tasossa toimitilapalvelut tuotetaan itse. Palvelujen johtamisessa käytetään perinteistä direktio-oikeutta annettaessa työnjohdollisia ohjeita ja määräyksiä. Palvelujen laadun valvonta ja kontrollointi hoidetaan niin ikään organisaation sisäisesti. (Baldry & Barret 2003, 143)

Toimitilapalvelujen ulkoistamisessa asiakas laatii palveluntuottajan kanssa kirjallisen sopimuksen, jossa sovitaan palvelun sisällöstä.

Toimitilapalvelun tuottaa siis organisaation ulkopuolinen taho. Palvelun laadun valvonta jää yleensä asiakkaalle. (Baldry & Barret 2003, 144)

Toimitilapalvelujen tuottaminen voi tapahtua myös strategisen yrityskumppanin kanssa, jolloin yhdessä kumppanin kanssa jaetaan palvelujen vastuu ja toteuttaminen. Toisaalta myös palveluista saatavat hyödyt ja mahdolliset rahalliset säästöt jaetaan molempien kesken. (Baldry & Barret 2003, 144)

Neljäntenä toimitilapalvelujen ulkoistamistasona Baldry ja Barret (2003, 144) esittävät koko palvelukokonaisuuden ulkoistamista. Tällöin varsinaisen palvelun lisäksi ulkoistettaisiin valvonta sekä kontrollointi siitä, että asiakkaan kanssa sovitut palvelut hoidetaan siten, että asetetut tavoitteet saavutetaan. Tämän tyyppisessä toimitilapalvelujen ulkoistamisessa on tyypillistä, että asiakas ostaa kokonaispalvelun vain yhdeltä toimittajalta, joka vastaa kokonaisuudesta. Kokonaispalvelun onnistuminen edellyttää sitä, että palveluntuottaja ymmärtää asiakkaan tarpeet ja kykenee tuottamaan sellaisia palveluja, jotka täyttävät asiakkaan odotukset. Toimittajan on siis pystyttävä vakuuttamaan asiakas siitä, että kykenee täyttämään asiakkaan tarpeet. Toisaalta asiakkaan on sitouduttava siihen, että se hankkii palvelut toimittajalta koko sopimuskauden, joka saattaa olla useita vuosia.

Wiggins (2010, 36 – 40) teoksessaan listaa myös erilaiset mahdollisuudet toimitilapalvelujen järjestämiseksi. Pääosin tasot noudattelevat Baldryn ja Barretin esittämiä menettelytapoja, mutta edellä mainittujen neljän tason lisäksi Wiggins esittää vielä yhden tason, jota hän kutsuu termillä ”Managing Agent”. Tällä tarkoitetaan tapaa, jossa asiakas ostaa ainoastaan asiantuntemusta esimerkiksi palvelujen valvonnasta. Tämä tarkoittaa sitä, että asiantuntija toimii asiakkaan edustajana asiakkaan ja varsinaisen palvelun tuottajan välillä. Asiantuntijapalvelut eivät siis pidä sisällään käytännön toteuttamiseen tähtääviä palveluja. Tyypillisimmillään tällainen järjestely tulee kysymykseen silloin, kun toimitilapalveluja ulkoistetaan ensimmäisen kerran tai kun halutaan tukeutua kiinteistön hallinnassa ja hoidossa asiantuntijan palveluihin (”Property Management”).

### 5.3. Ulkoistamisen syyt

Toimitilapalveluissa tapahtui muutos 1980-luvulla. Tällöin toimitilapalveluihin liittyvät tarpeet kasvoivat voimakkaasti. Samaan aikaan yritysten liiketoimintaa pyrittiin muokkaamaan joustavampaan suuntaan markkinoiden mukaan. Lisääntyvään toimitilatarpeeseen pyrittiin pureutumaan siten, että perustettiin organisaatioon uusia osastoja ja lisättiin työntekijöiden määrää. Tämä väistämättä johti siihen, että yritykset laajentuivat sellaisille toiminta-alueille, jotka eivät olleet sen ominta ydinliiketoimintaa. Yritysten mahdollisuudet toimia joustavasti muuttuvien markkinoiden mukana heikentyi. Mahdollisuudet vastata muuttuviin markkinatilanteisiin huonontuivat siitä syystä, että voimavaroja käytettiin asioihin, joilla ei pystytty antamaan arvoa asiakkaille. 1990-luvun lama ja kilpailun laajentuminen globaaliksi pakotti

yrietykset keskittymään enenevässä määrin ainoastaan ydinliiketoimintaan. Toiminnot, jotka eivät suoranaisesti liittyneet ydinprosesseihin, pyrittiin ulkoistamaan yhdelle tai useammalle palveluntuottajalle. (Baldry & Barret 2003, 147)

Wignis (2010, 38) mukaan eräänä ulkoistamisen peruslähtökohtana on aina ollut rahalliset säästöt, jotka saavutetaan toimitilapalvelujen ulkoistamisella. Palveluntuottajalla on myös erityistä tietoa ja osaamista juuri siitä asiasta, johon he palvelua tarjoavat. Uusi innovatiivinen tieto ja menetelmät tuovat lisäarvoa tilaajalle ja tukevat ydinliiketoimintaa uudella tavalla. Kaleva ym. (2002, 23) väittävät, että palveluntuottaja pystyy tehokkaampaan ja innovatiivisempaan palveluun kuin tilaajan oma organisaatio. Väite perustuu siihen, että palveluntuottajalle kertyy asiantuntemusta useammasta eri asiakaskohteesta ja tätä tietoa pystyy soveltamaan eri asiakkaille. Toimitilapalvelut vaativat myös panostusta osaamisen lisäämiseen ja ylläpitämiseen. Palveluihin erikoistuneella yrityksellä on mahdollisuus halutessaan investoida henkilöstön osaamiseen ja näin luoda ja ylläpitää innovatiivisia palveluja.

Ulkoistamistarpeet ulottuvat operatiivisten palvelujen lisäksi kiinteistö pääoman ja hallinnoinnin palveluihin. Kiinteistöt muodostavat yrityksen pääomasta suuren osan, usein 10 – 30 % yrityksen taseesta. Yrityksen pääoman tehokkaan hyödyntämisen kannalta ei siis ole yhdentekevää, miten omaisuutta käytetään ja hoidetaan. Etenkin aloilla, joilla pääomalle asetetaan suuria tuottovaatimuksia, antaa kiinteistön omistus ja hallinnoinnin ulkoistus mahdollisuuden saavuttaa sijoittajien asettamat tuotto-odotukset. (Tuominen 2000, Kaleva ym. 2002, 19 mukaan) Tekes teki 2000-luvun alkupuolella haastattelututkimuksen siitä, millaisia haluja yrityksillä ja julkisella sektorilla on hakea parempia tuottoja pääomalleen kiinteistöjen omistuksen ja hallinnoinnin ulkoistamisella. Haastateltavina oli 18 kiinteistöjohtajaa erilaisista organisaatioista. Tulosten perusteella tuottavuuden parantaminen on sekä yksityisellä että julkisella sektorilla voimakasta. Tämä lisää erilaisten palveluiden tarvetta. Merkittävimmät tekijät ulkoistamishalukkuuteen yksityisellä sektorilla olivat seuraavat tekijät: yrityksen liiketoiminnan muutosvauhti, liiketoiminnan pääoman tuottovaatimus sekä liiketoiminnan maantieteellinen laajuus. Yrityksissä, joissa pääoman tuottovaatimus on korkea, mutta ydinliiketoiminnan muutosvauhti on hidas, oltiin tyytyväisiä vähäisempään kiinteistöomistuksen ulkoistamiseen (kiinteistötaseen ulkoistus). Pääoman ulkoistaminen kiinteistön osalta tarkoitti menettelytapoina omistuksen siirtämistä yhtiön eläkesäätiölle tai sale-and-leaseback –menettelyä. Sale-and-leaseback tarkoittaa menettelytapaa, jossa asiakas myy omistamansa kiinteistön rahoitusyhtiölle ja vuokraa sen takaisin itselleen. Jos yrityksen ydinliiketoiminnan muutosnopeus on vauhdikas, haluaa yritys välttää pitkää sitoutumista kiinteistöomistukseen tai vuokraukseen. Tällaisissa tapauksissa yritys pyrkii etsimään sopivaa yhteistyökumppania, joka pystyy toimitilapalvelujen lisäksi tarjoamaan soveltuvaa kiinteistön omistusratkaisua. Julkisen sektorin tarpeet liittyivät rakennuttamisen ja kiinteistön käyttöönoton jälkeiseen palvelun hankintaan. Julkisella sektorilla on kokeiltu PPP-mallia, joka tarkoittaa

sitä, että ”yksityinen palveluntarjoaja sitoutuu toimittamaan vaaditut suoritteet ja kantamaan vastuun infrastruktuurin suunnittelusta, rakentamisesta, rahoituksesta ja ylläpidosta” (Mälkönen 2006, 1). PPP-mallin toteutukseen liittyy se, että kunta tekee pitkäaikaisen sopimuksen kiinteistöstä palvelun tarjoajan kanssa, joka monesti on rakennusyhtiö. Tämä toimintatapa mahdollistaa julkiselle sektorille rakentamisen ja ylläpidon riskien siirron yksityiselle puolelle. Samalla palveluihin saadaan yksityissektorin yrittäjähenkisyyttä. (Kerman 2004, 35 – 39; Tietoa tilastoista, käsitteet ja määritelmät 2012)

#### 5.4. Ulkoistamisen riskit

Aina kun yrityksen toimintoja annetaan ulkopuolisen tahon hoidettavaksi, ajaututaan tilanteeseen, jossa oma kontrolli toiminnosta saattaa jäädä vähäiseksi ja näin ollen ydinliiketoiminta saattaa häiriintyä. Jokainen ulkoistamisprosessi on myös erilainen ja niihin liittyy riskejä. Vaikka ulkoistaminen suunniteltaisiin hyvin etukäteen, saattaa se kuitenkin epäonnistua. Tutkimuksissa suurimmiksi kompastuskiviksi ovat osoittautuneet seuraavat tekijät:

- organisaation oman osto-osaamisen menettäminen
- osapuolten ristiriitaiset intressit yhteistyössä
- rakennuttamisosaamisen puutteet (palvelun sisällön ja laadun määrittely sopimusvaiheessa sekä laadun valvonta varsinaisen palvelun aikana)
- liiallinen riippuvuus palveluntuottajasta. (Kaleva ym. 2002, 30 – 31)

Taulukko 2. Kiinteistötoimintojen ulkoistamisen riskit. (Kaleva ym. 2002, 31)

	<b>Organisaation toiminta</b>	<b>Palveluntuottajan ominaisuudet</b>
Taloudellisuus	-Tavoiteltuja kustannussäästöjä ei saavuteta	
Toiminnallisuus	-Vaikeus palata takaisin aikaisempaan tilanteeseen -Riippuvuus palveluntuottajasta -Oman asiantuntemuksen riittämättömyys sekä ulkopuolisen toimittajan valvontaan että oman yrityksen liiketoimintayksiköiden tarpeiden ymmärtäminen -Osto-osaamisen riittämättömyys -Asiantuntemuksen katoaminen -Riski menettää palvelujen laadun kontrolli -Toimintamallien jäykistyminen -Henkilöstöön liittyvät riskit	-Luottamuksen puute ja avoimuus palveluntuottajan ja ostavan organisaation välillä -Ongelmat ohjelmien ja ohjelmistojen yhteensopivuudessa -Huono tiedonkulku ja tiedon riittämättömyys -Henkilöstön ominaisuuksien yliarviointi -Ristiriita asiakkaiden ulkoistamisen toiveiden ja palveluntuottajan tavoitteiden välillä -Ammattitaitoisen työvoiman sitouttaminen alalle ja tehtäviin -Tehtävien epätäydellinen määrittely -Heikko laatu
Strategia	-Oman strategian ja strategisesti tärkeiden resurssien kehittämisen mahdolliset ongelmat verrattuna omavaraiseen toimintaan -Vuokranantajan ja palveluntuottajan brandien sekoittumisen asiakaspinnan menettäminen (sijoittajilla)	-Alihankintaverkosto ja ongelmat vastuunjaossa -Ristiriitaiset intressit yhteistyössä

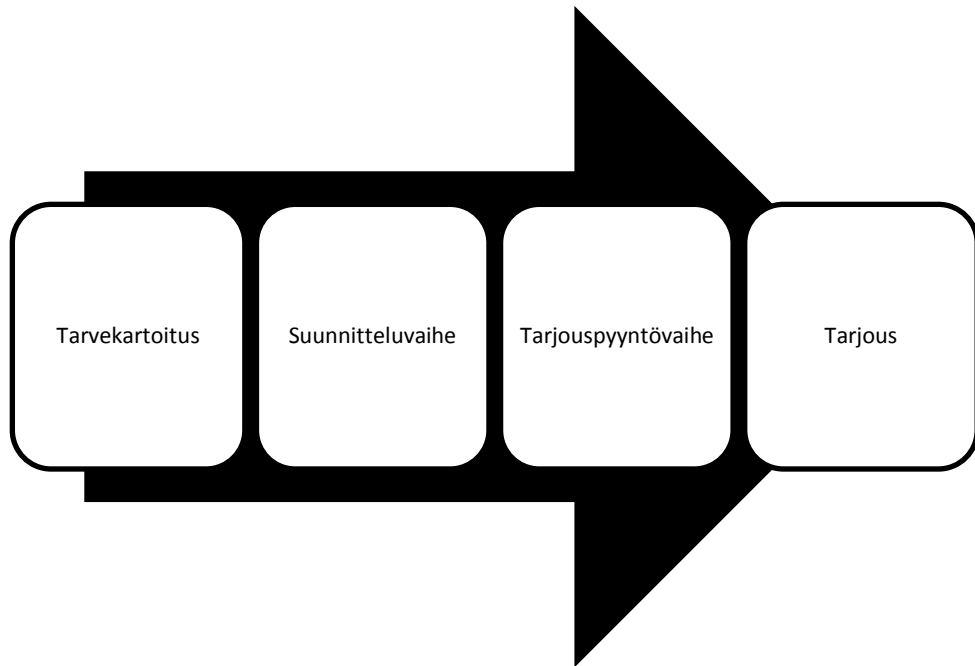
Baldry ja Barret (2003, 159) listaavat edellä mainittujen riskien lisäksi muita mahdollisia ulkoistamisen haasteita:

- Strateginen riski/ulkoistetaan ydinliiketoimintaan liittyvä prosessi ja näin vaarannetaan organisaation toiminta
- Pitkät palvelusopimukset
- Palveluntuottajan toiminnan jatkuvuus
- Piilokustannukset
- Puolueettomien neuvojen puute – liiallinen riippuvaisuus palveluntuottajan asiantuntijuudesta

Strategisen tason riskiksi voidaan katsoa sellainen tilanne, jossa organisaatio ulkoistaa ydinliiketoimintaan liittyvän prosessin. Tämä voi vaarantaa koko organisaation toiminnan, sillä ydinliiketoiminta on se osa organisaation toimintaa, joka tuottaa arvoa asiakkaalle ja on pääasiallinen tulonlähde. Pitkät palvelusopimukset sitovat tilaajaa palvelun hankintaan ja sopimuksen purkaminen voi koitua kalliiksi. Palveluntuottajan toiminnan jatkuvuus etenkin pitkissä palvelusopimuksissa voi olla huolen aiheena: miten toimitaan, jos palveluntuottaja ei pysty suoriutumaan velvoitteistaan esimerkiksi konkurssin takia. Palvelun piilokustannukset liittyvät lähinnä sopimustekniikkaan. Jos tilaajaorganisaatiossa ei ole asiantuntemusta palvelun sopimustekniikasta, saattaa sopimuksesta jäädä pois oleellisia toimintoja, jotka palveluntuottaja tekee lisätyönä ja laskuttaa niistä erikseen. Toisaalta jos tilaaja ei ole tietoinen kaikista organisaation tarvitsemista palveluista ollaan samassa tilanteessa. Vaikka palveluntuottaja olisikin asiantuntija omalla alallaan, saattaa ongelmaksi koitua ulkopuolisen riippumattoman tahon neuvojen puute. Jos organisaatiolla ei ole omaa osaamista palvelun sisällöstä, ollaan liiaksi riippuvaisia palveluntuottajan asiantuntijuudesta.

### 5.5. Kiinteistöpalveluiden hankinta

Kiinteistöpalveluiden hankinnalla tarkoitetaan prosessia, jossa erilaisilla toiminnoilla ja niistä johdetuilla asiakirjoilla saadaan tilaajan kannalta hankittua paras mahdollinen kiinteistöpalvelukokonaisuus. Eri toiminnoilla ymmärretään kiinteistöpalveluiden hankinnassa kolmea eri vaihetta kuviossa 13 esitetyllä tavalla: tarvekartoitus, suunnitteluvaihe ja tarjouspyyntövaihe. Asiakirjat, jotka syntyvät tämän prosessin tuloksena, ovat tarjouspyyntö ja siihen liittyvät dokumentit. Tarjouspyyntö sisältää tarjouspyyntökirjeen sekä liitteenä olevat kaupalliset ja palvelun sisältöä kuvaavat asiakirjat. Kiinteistöpalvelun tuottajan rooli kiinteistöpalvelun hankintaprosessissa on vastata tarjouspyyntöön. Palvelun tuottaja pyrkii mahdollisimman tarkasti vastaamaan pyydettyyn palveluun ja kertoo palvelun hinnan lisäksi omista taloudellisista ja henkilöstöön sekä konekantaan liittyvistä resursseista. Lisäksi tarjouksessa kuvataan se, miten yrityksessä palvelua tuotetaan ja onko yrityksellä laatu- ja ympäristösertifikaatteja. (Kiinteistöpalveluiden hankinta 2011, 11 – 22)



Kuvio 13. Kiinteistöpalveluiden hankintaprosessikaavio

Kiinteistön hankintaprosessin huolellinen läpikäynti ja tarjousasiakirjojen mahdollisimman tarkka laadinta edesauttavat tilaajaa valitsemaan laadun ja hinnan suhteen parhaan mahdollisen palvelun tuottajan. Toisin sanoen kyetään valitsemaan yritys, joka pystyy tuottamaan mahdollisimman edullisen palvelun tarjousasiakirjoissa mainittuun laatuun. (Kiinteistöpalveluiden hankinta 2011, 11) Ominaista kiinteistöpalvelujen hankinnassa on se, että tilaajan ja palvelun tuottajan välillä on oltava luottamus, sillä molempia osapuolia sitova palvelusopimus tehdään yleensä vähintään muutamiksi vuosiksi. Tämä eroaa selkeästi rakentamisesta, jossa sopimus kattaa yleensä rakentamisen aikaiset toimet. Pitkissä sopimuksissa yhteistyön saumattomuus tilaajan ja tuottajan välillä on ensiarvoisen tärkeää, sillä sopimusvuosien aikana kumpikaan osapuoli ei yksinään kykene saavuttamaan hyvää palvelun laatutasoa. (Puhto & Tiainen 2001, 46)

Kiinteistöpalvelujen tuottajan valinnassa on kahdenlaista menettelyä: tarjouskilpailumenettely ja neuvottelumenettely. Jälkimmäistä käytetään siinä tapauksessa, jos palvelun tuottajia on vain yksi, eli todellista kilpailua ei ole olemassa tai jos tilaaja ei ole tehnyt palvelusta sisältökuvausta. Neuvottelumenettelyssä tilaaja voi kertoa millaisia tarpeita hänellä on ja sen perusteella palvelun tuottaja laatii tarjouksen. Edellytyksenä tälle on se, että tilaaja luottaa tuottajan osaamiseen niin, että uskoo tämän kykenevän räätälöimään juuri hänelle sopivan palvelun. Yleisempi tapa hankkia palvelu on käyttää tarjouskilpailumenettelyä. Tässä menettelytavassa tarjoajia on useita ja tilaaja on laatinut tarkat tarjouspyyntöasiakirjat. Tarjouskilpailussa tilaaja voi tehdä alustavan valinnan niistä yrityksistä, joihin tarjouspyyntö lähetetään. Voidaan myös menetellä siten, että tarjous on avoin, eli kuka tahansa saa vastata tarjouspyyntöön. Jos tilaaja päätyy ennakoita valitsemaan vain tietyt yritykset, joihin tarjouspyyntö lähetetään, on tilaajalla hyvä olla etukäteen



mietittynä joitakin kriteereitä, joiden avulla esivalinta tehdään. Näitä kriteerejä voivat olla esimerkiksi tarjoajan taloudelliset ja tekniset voimavarat sekä henkilöresurssit. (Kiinteistöpalveluiden hankinta 2011, 11)

## 5.6. Tarjouksen laatiminen

Tarjouspyyntöön kiinteistöpalvelun tuottaja vastaa tarjouksella. Ennen kuin tarjouksen laatimista aloitetaan, tulisi miettiä onko yrityksellä resursseja ja osaamista kyseisen palvelun tuottamiseen. Lisäksi on harkittava miten tarjouspyynnössä mainittu asiakas soveltuu palveluntuottajan toimintastrategiaan ja yrityksen taloudelliseen tilanteeseen. Tarjouspyyntöön vastaamiseen vaikuttaa myös se, miten suuri tarve palveluntuottajalla on saada uusia työkohteita ja millainen on kilpailutilanne kyseisessä palvelussa. Jos yrityksen resurssit ovat juuri optimaaliset senhetkisellemme kohdemäärälle, on luonnollista, että tarjouspyyntöön vastaaminen ei tunnu välttämättä kovin houkuttelevalta. (Kiinteistöpalveluiden hankinta 2011, 27)

Mikäli tarjouspyyntöön päätetään vastata, on ennen varsinaisen tarjouksen laadintaa syytä tutustua itse kohteeseen. Tarjouspyynnön laatija, eli tilaaja, on voinut pyynnössään vaatia tarjouksen tekijöitä tutustumaan kohteeseen paikan päällä. Tilajaat monesti pitävät kohteesta esittelyn, johon tarjouksen jättävät palveluntuottajat veloitetaan osallistumaan. Kohteen katselmuksessa tarjoajat voivat esittää lisäkysymyksiä ja näkevät konkreettisesti millaiseen kohteeseen tarjous laaditaan. Julkisissa hankinnoissa kohteeseen tutustuminen tulisi olla pakollista, jotta kaikilla tarjoajilla olisi tarjouspyyntöä laadittaessa samat tiedot käytettävissä. Hyvä tapa ennen tutustumiskäyntiä on tutustua tarjouspyynnön mukana lähetettyihin asiakirjoihin, kuten esimerkiksi kiinteistön huoltokirjaan ja siinä mainittuihin tehtäviin. Jos tarjouspyynnön asiakirjoista on epäselvyyksiä voidaan kysymykset esittää kohteen esittelytilaisuudessa. (Järvenpää ym. 2009, 106 – 108)

Tarjouspyyntöön vastaamisessa pääperiaatteena on se, että tarjouksen on vastattava tarjouspyyntöä. Tarjouspyynnössä on tilaaja voinut kylläkin mainita, voiko tarjoaja poiketa tarjouspyynnön sisällöstä. Jos erillistä mainintaa poikkeamisesta ei ole, voi tarjoaja siitä huolimatta esittää tarjouspyynnön asiasisällöstä poikkeavia palveluja. Tällöin tarjoaja ottaa kuitenkin riskin, sillä tilaaja saattaa hylätä tarjouksen, koska se ei vastaa tarjouspyyntöä. Jos tarjouspyynnössä esiintyy epäselvyyksiä tai ristiriitoja voi palveluntuottaja määritellä tarjoukseensa tarkentavia ehtoja, joiden avulla voidaan tarjouspyynnöstä poikkeava palvelu perustella. Tarjoukseen voidaan kirjata myös rajaavia ehtoja, jotka tarkoittavat sitä, että perustellaan erikseen se, miksi tarjous poikkeaa tarjouspyynnöstä. (Kiinteistöpalveluiden hankinta 2011, 27)

Jotta tilaaja onnistuu kiinteistöpalvelun kilpailuttamisessa mahdollisimman hyvin, on tilaajan syytä laatia tarjouspyyntö mahdollisimman tarkasti. Mitä vähemmän tarjouspyynnössä on

epäselvyyksiä, sitä tarkemmin palveluntuottaja kykenee laatimaan oman tarjouksensa sisällön ja kustannukset. Etenkin kiinteistöhoidon tehtäväsisältö, eli palvelukuvaukset ja niiden tarkkuus, ovat ensiarvoisessa asemassa. Selkeästi kuvattuja palvelutarpeita on helpompi mieltää toiminnoiksi ja kustannuksiksi kuin epämääräisesti ilmaistuja palvelutarpeita. Hyvin laadittu tarjouspyyntö on myös tilaajan etu: eri tarjousten vertailu on helpompaa, kun tarjoukset ovat yhteneväisiä ja myöhemmin palvelun laadun ymmärtäminen pitäisi olla yhteneväinen tuottajan ja tilaajan välillä. Palvelukuvauksen laadintaan voidaan käyttää valmiita sopimusasiakirjoja kuten esimerkiksi Asuinkiinteistö palvelukuvauksissa KH 90034-korttia. Tarjouspyynnöissä yleensä mainitaan mitä sopimusasiakirjoja noudatetaan. Tavallisimmin tilaaja edellyttää noudatettavan kiinteistöalan yleisiä sopimusehtoja KP YSE 2007. Kun palvelun tuotannossa noudatetaan KP YSE 2007 – sopimusehtoja, astuu voimaan KiinteistöRYL 2009, joka pitää sisällään kiinteistöpalveluiden yleiset laatuvaatimukset. KiinteistöRYL:n sisältö antaa palvelun sisällölle raamit, joita noudattamalla haluttu tulos saavutetaan. Raameina toimivat laatuvaatimukset, ohjeet ja mahdolliset viitteet muihin tarkentaviin kirjallisiin lähteisiin. Laatuvaatimukset kertovat siitä, mitä hyvä laatu kussakin tapauksessa tarkoittaa ja miten se konkreettisin toimin voidaan saavuttaa. Ohjeet sen sijaan antavat tarkentavaa tietoa esimerkiksi menettelytavoista. (KiinteistöRYL 2009, 9; Järvenpää ym. 2009, 102; Kiinteistöpalveluiden hankinta 2011, 23)

Viheralueiden hoito 05 –julkaisu sisältää viheralueiden hoidon laatuvaatimukset ja määrämittausperusteet sekä työohjeita. VHT 05:ssa mainittuja laatuvaatimuksia voidaan soveltaa, kun laaditaan viheralueiden hoitosopimuksia. (Eskolainen 2005)

Tarjoustaan laadittaessa päähuomion saa hinnan laskeminen: mitä palvelun tuottaminen maksaa meidän yrityksen tuottamana. Tarjouspyynnössä on hinnan lisäksi vaadittu useimmiten myös muita asioita, joiden avulla tilaaja voi varmistua, että tarjouksen jättäjä on kyvykäs tuottamaan tarjouksessa mainitun palvelun. Tarjouksessa voidaan pyytää kuvaamaan muun muassa henkilö- ja taloudelliset resurssit, kone- ja laitekanta, kuvaus siitä miten yritys toimii, mahdolliset laatu- ja ympäristöjärjestelmät sekä referenssit. Tarjoustaan laadittaessa on syytä perehtyä tarjouspyynnössä tai sen liitteessä mainittuihin vertailuperusteisiin, jotta tarjous mahdollisimman hyvin vastaisi haluttua. Tarjoukseen voi vaadittavien vertailuperusteiden lisäksi kertoa siitä, miten yritys hoitaa asiakaspalvelun, millaiset ovat yrityksen omistussuhteet, miten paljon yrityksessä on ollut henkilöstöä viimeisimmän kolmen vuoden aikana sekä millaisia ovat yrityksen tietojärjestelmät, kaukovalvonta, hälytys- ja raportointijärjestelmät. (Kiinteistöpalveluiden hankinta 2011, 28)

Palvelun hintaa laskiessaan tarjouksen tekijä voi hyödyntää tietokoneohjelmistoja, joiden avulla esimerkiksi ulkoalueiden hoitotoita on helpompi mitoittaa ja näin ollen hinnoitella. Palvelun hintaan vaikuttavat myös se, miten etäällä kohde sijaitsee tämänhetkisiin työkohteisiin nähden, onko kohde tuttu, miten paljon kiinteistöä ja sen ulkoalueita on

saneerattu ja korjattu sekä mikä on kilpailutilanne sillä hetkellä. (Järvenpää ym. 2009, 108 – 109). 1990-luvulla julkaisi Suomen Kiinteistöliitto ry KIMI-kiinteistötyön hallintajärjestelmä –julkaisusarjan. KIMI:n tarkoituksena on helpottaa kiinteistöiden mitoittamista ja kustannusten laskentaa. KIMI sisältää myös työohjeita, tuotekuvauksia ja standardimenetelmiä. Viisiosaisesta julkaisusarjasta numero kolme käsittelee kiinteistöjen ulkotöitä. (Voijola 1994)

Tekstin ymmärrettävyyteen on tarjouksessa syytä kiinnittää huomiota. Selväsana, olennaiset asiat tiivistetysti esitetty tarjous pärjää arvioijien mielestä paremmin kuin korusanaiset pitkät kuvailut. Tilaaja haluaa lukea miten tarjouksen laatija on todella miettinyt asioita ja löytänyt sopivan palveluratkaisun tilaajan esittämään kohteeseen. (Kiinteistöpalveluiden hankinta 2011, 29) Tyypillinen esimerkki kuvauksesta, joka ei kohdekohtaisesti anna tilaajalle kovin yksityiskohtaista tietoa, on yrityksen laatu- ja ympäristöjärjestelmät. Järjestelmät kertovat siitä, mistä yrityksen laatu koostuu ja miten hyvää laatua ylläpidetään. Ympäristöjärjestelmillä kuvataan yrityksen ympäristövaikutukset ja se miten vaikutuksia vähennetään. Tilaajan kohteesta nämä järjestelmät eivät kerro mitään ja tämän vuoksi tarjouksessa tulisikin mahdollisimman hyvin avata kirjallisesti se, miten laatu- ja ympäristönäkökulmat otetaan huomioon juuri tarjouspyynnössä mainitussa kohteessa.

Sen jälkeen kun tilaaja on laskenta-ajan päättymisen jälkeen saanut tarjoukset ja vertaillut tarjouksia ennalta määriteltyihin arviointiperusteisiin, kutsutaan parhaaksi havaittu tarjoaja sopimusneuvotteluihin. Sopimusneuvottelujen tarkoituksena on se, että sekä tilaaja että palveluntuottaja ymmärtävät palvelun sisällön, eli palvelusopimuksen samalla tavalla. Sopimusneuvotteluissa voidaan lisäksi vähäisesti tarkentaa sopimusta, jos se katsotaan tarpeelliseksi. Asioiden neuvottelu etukäteen ennen varsinaisen palvelun aloittamista vähentää tai poistaa kokonaan tulkintaerimielisyydet ja helpottaa sopimuskauden palvelun sujuvuutta. Sopimusneuvotteluissa hinnasta ei yleensä neuvotella, eli tilaajan ei tulisi käyttää neuvottelua tinkauserroksena. Sopimusneuvotteluissa voi käydä myös niin, että tilaaja ja palveluntuottaja eivät pääse yhteisymmärrykseen sopimuksen sisällöstä. Tällöin tilaajalla on mahdollisuus kutsua tarjouskilpailussa toiseksi sijoittunut palveluntuottaja neuvotteluihin. Kun sopimusneuvotteluissa on päästy molempia osapuolia tyydyttävään ratkaisuun, laaditaan sopimus, joka kiinteistöhoitopalveluita hankittaessa on kiinteistöhoitosopimus. (Järvenpää ym. 2009, 117 – 118; Kiinteistöpalveluiden hankinta 2011, 26 – 27)

## 6 TUTKIMUKSEN AINEISTO JA MENETELMÄT

Opinnäytetyössä keskityttiin kahteen tutkimusongelmaan: millaista osaamista esimiestason työntekijät nyt tarvitsevat ja millainen on tulevaisuuden kiinteistöpalveluesimies sekä mistä ulkoalueiden kiinteistöpalvelu tällä hetkellä muodostuu ja millaisia palveluja tulevaisuudessa tarvitaan ja tuotetaan. Esimiehen osaamistarvetta tutkittiin

teemaahaastattelun avulla. Tulevaisuuden kiinteistöpalvelusta tietoa kerättiin delfoi –tulevaisuuden ennakointimenetelmällä.

## 6.1. Teemaahaastattelut

Opinnäytetyössä on kvalitatiivinen tutkimusote, jossa ajatuksena on harkinnanvaraiselta ryhmältä henkilöitä saada syvällisempää ymmärrystä ja tietoa tutkimusongelmaan. Opinnäytetyössä teemaahaastatteluun tutkimusmenetelmänä päädyttiin siitä syystä, että se soveltuu sekä tiedonkeruuseen että tiedon syvällisempään käsittelyyn haastattelun aikana. Haastattelutilanteessa haastattelija voi esittää haastateltavalle tarkentavia kysymyksiä ja perusteluja vastauksille (Hirsjärvi & Hurme 2010, 35). Teemaahaastattelussa haastateltavat voivat tarkentaa haastattelutilanteessa teemojen sisältöä ja tuovat mahdollisesti esiin kokonaan uusia teemoja. Teemaahaastattelussa on mahdollista, että myös tutkittava voi toimia tarkentaja, ei pelkästään tukija (Hirsjärvi & Hurme 2010, 66). Teemaahaastattelusta saatava tieto tukee kvalitatiiviseen tutkimukseen liittyvä induktioivaa toimintatapaa, jossa yksityiskohtaisesta tiedosta ja niistä johdetuista tuloksista tehdään yleisempiä päätelmiä. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 25) Lähtökohta tutkimukselle oli hahmottaa kiinteistöpalveluyrityksen ydinprosessi ja sen jälkeen löytää yksittäisistä prosesseista esimiestehtävien osaamistarpeita. Havaittuja osaamistarpeita käytettäisiin lähtökohtana kiinteistöpalvelujen tuottamiseen liittyvässä opetuksessa.

### 6.1.1. Haastattelujen toteutus

Kaikki teemaahaastattelut tehtiin talven ja kevään 2012 aikana. Haastateltavia oli yhteensä seitsemän eri henkilöä ja he edustivat neljää eri kiinteistöpalveluja tuottavaa yritystä. Haastateltavien tehtävät yrityksissä jakautuivat seuraavasti:

- toimitusjohtaja
- suunnittelupäällikkö
- viherpalveluiden toimialapäällikkö
- liiketoimintajohtaja
- viherpalveluiden esimies
- asiakkuuspäällikkö (kaksi henkilöä)

Viherpalveluiden esimiehen ja asiakkuuspäälliköiden asemat olivat muihin verrattuna lähempänä suorittavaa tasoa, mutta yhteistä haastateltaville oli se, että kaikki vastasivat jostakin kokonaisuudesta: alueellinen ulkoalueiden hoidon tuottaminen, kiinteistöpalvelujen tuottaminen tai koko yrityksen hallinnointi. Kolmella haastatelluista ei ollut viheralan koulutusta, muilla joko puutarhurin tai hortonomin tutkinto. Valitut yritykset edustivat tilastokeskuksen käyttämän jaottelun mukaan seuraavia kokoluokkia:

- suuri yritys, 1 kappale
- keski-suuri yritys, 2 kappaletta
- pieni yritys, 1 kappale

Tilastokeskuksella yritykset jaotellaan henkilöstömäärän sekä liikevaihdon tai taseen loppusumman perusteella. Suuri yritys työllistää yli 250 työntekijää ja jonka liikevaihto on vähintään 50 miljoonaa euroa. Keskisuuri yritys työllistää alle 250 työntekijää ja jonka liikevaihto on alle 50 miljoonaa euroa. Pieni yritys työllistää alle 50 työntekijää ja sen liikevaihto jää alle 10 miljoonaan euroa. (Suomen virallinen tilasto (SVT) 2012b)

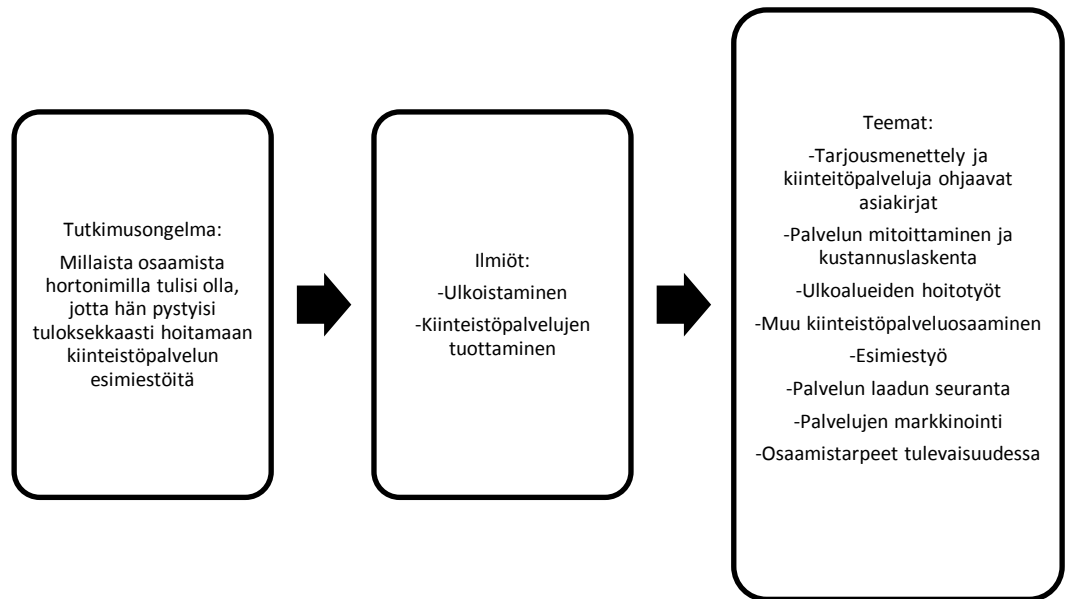
Haastatteluun valitut yritykset sijaitsivat sekä Tampereella että pääkaupunkiseudulla. Yhden yrityksen pääkonttori sijaitsi pääkaupunkiseudulla, mutta toiminta-alueena oli koko Suomi. Ulkoalueiden hoitoa ostavia asiakkaita olivat pääosin asuinkiinteistöt, liikekiinteistöt sekä julkinen sektori. Julkinen sektori tarkoittaa kuntia ja seurakuntia. Erityiskohteena mainittiin esimerkiksi sairaalat. Haastateltujen yritysten koko ja asiakkuuksien jakautuminen on listattuna taulukossa kolme.

Taulukko 3. Asiakkuuksien jakautuminen haastatelluissa yrityksissä.

	Asuinkiinteistöt	Liikekiinteistöt	Julkinen sektori	Eritiskohteet
Keskisuuri yritys a	x	x	x	
Keskisuuri yritys b	x	x		
Pieni yritys	x	x	x	
Suuri yritys	x	x	x	x

Jokaisessa haastatellussa yrityksessä tarjottiin ulkoalueiden hoitopalvelua. Ulkoalueiden hoidon sisällön määrittely hiukan vaihteli yrityskohtaisesti, mutta pääsääntöisesti se tarkoitti puhtaanapitoa, talvikunnossapitoa sekä viheralueiden hoitoa.

Teemahaastattelun teemat johdettiin tutkimusongelmasta sekä siihen liittyvistä ilmiöistä. Ilmiöt edelleen purettiin teemoihin, joita tarkennettiin kysymyksillä. Apukysymysten tehtävänä on toimia haastattelijalle keskustelua ohjaavana muistilistana. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 66) Tutkimusongelmat, ilmiöt ja teemat on esitetty kuviossa 14. Haastattelussa käytetyt teemat ja niihin liittyvät apukysymykset on esitetty liitteessä yksi.



Kuvio 14. Tutkimusongelma, ilmiöt sekä teemat

Ennen haastattelua haastattelurunko lähetettiin haastateltaville, joten he pystyivät etukäteen tutustumaan teemoihin ja apukysymyksiin. Haastattelut etenivät teemojen ja apukysymysten mukaisessa järjestyksessä. Jokainen haastattelu nauhoitettiin digitaaliselle sanelukoneelle. Haastatteluaineistoa kertyi yhteensä 7 tuntia ja 48 minuuttia. Yksi haastattelu kesti siis keskimäärin runsaan tunnin.

### 6.1.2. Teemahaastattelun analysointi

Nauhoitetut haastattelut siirrettiin sanelukoneelta tietokoneelle, josta ne purettiin tekstinkäsittelyohjelmaan. Haastattelun litteroinnissa purettiin vastauksista pääkohdat kunkin teeman ja apukysymyksen alle. Sanatarkasta haastattelun litteroinnista luovuttiin siitä syystä, että esimerkiksi vastausten sanavalinnoilla, huokauksilla ja äänenpainoilla ei tässä aineistossa ja aiheessa ole merkitystä. Jokaisen teeman ja apukysymyksen alle kirjattiin kunkin haastateltavan vastaus. Haastattelun purusta syntyi yhteensä 33 sivua tekstiä.

Haastattelutulosten analysointimenetelmänä käytettiin uudelleen teemoittelua. Teemoittelulla tarkoitetaan sitä, että analysoinnissa etsitään sellaisia piirteitä, jotka ovat yhteisiä useamman haastateltavan vastauksissa. Esille nousevat piirteet voivat perustua teemahaastattelun teemoihin, mutta voivat olla täysin uusia. Vanhat ja uudet teemat voivat yhdessä muodostaa kiinnostavan kokonaisuuden. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 173) Haastattelun teemoista ja uusista haastattelun tuloksena syntyneistä teemoista syntyi kiinteistöpalveluyrityksen ulkoalueiden hoidon ydinprosessi. Haastatteluteemoja mietittäessä oli jo perusajatuksena kiinteistöpalveluyrityksen prosessit, mutta tuloksia analysoitaessa ydinprosessi kiteytyi ja siihen tuli uusia kohtia. Haastattelutulosten uudelleen teemoittelun tuloksena syntynyt ydinprosessi on liitteessä kaksi.

Teemoittelun jälkeen haastateltavien vastaukset jaoteltiin uudelleen eri teemojen alle. Tyypillistä haastateltaville oli se, että yhden apukysymyksen kohdalla he vastasivat myös monen muuhun kysymykseen. Parhaimmillaan yhteen apukysymykseen annettu vastaus hajautui teemoittelussa viiteen eri teemaan. Uudelleen teemoittelun jälkeen purettua tekstiä oli 37 sivua. Sivumäärän lisääntyminen verrattuna haastattelun ensimmäistä purkuun johtuu siitä, että muutamat vastaukset liittyivät useampaan teemaan ja kirjautuivat siis kahteen tai jopa kolmeen kertaan.

Haastattelutulosten uudelleen teemoittelun jälkeen etsittiin kustakin prosessista yhteneväisiä vastauksia. Pääsääntönä pidettiin sitä, että vähintään kolme haastateltavaa seitsemästä on vastannut yhteneväisesti apukysymykseen. Ne esille tulleet seikat, jotka vain yksi tai kaksi haastateltavaa toivat esille, jätettiin tässä tutkimuksessa huomioimatta. Vaikka haastateltavat eivät vastanneet sanatarkasti samalla tavalla, oli aineistosta suhteellisen helppo tulkita yhteneväiset vastaukset ja kirjata ne samaan aihepiiriin. Tämä johtui siitä, että haastatelluissa yrityksissä toimintatavat olivat muotoutuneet suhteellisen samanlaisiksi. Lisäksi apukysymykset olivat melko tarkasti rajattuja, jolloin vastauksissa ei esiintynyt suurtakaan vaihtelua.

Teemahaastattelun tulokset esitetään kolmessa eri kategoriassa: tarjousmenettely ja palvelun mitoitus, palvelun tuottaminen ja laatu sekä palvelujen kehittäminen ja esimiestyö. Liitteessä kaksi esitetyn ydinprosessin kohdat jakautuvat näihin kolmeen kategoriaan seuraavasti:

**tarjousmenettely ja palvelun mitoitus**

- tarjouspyyntömenettely ja sen asiakirjat (2)
- palvelujen mitoitus ja kustannuslaskenta (3)
- neuvottelu tilaajan kanssa (3.1)
- tarjouksen laadinta (3.2)

**palvelun tuottaminen ja laatu**

- ulkoalueiden hoitotyö (4)
- muu kiinteistöpalveluosaaminen (4.1)
- palvelun laatu ja valvonta (5)

**esimiestyö ja palvelun kehittäminen**

- esimiestyö (6)
- osaamistarpeet tulevaisuudessa (7)
- palvelujen kehittäminen ja markkinointi (8) ja (1)

Teemahaastattelun tavoitteena oli saada tietoa siitä millaisia osaamistarpeita esimiesasemassa olevalla työntekijällä tulisi olla, jotta hän kykenisi tuloksekkaasti hoitamaan tehtävänsä. Kerroin tämän näkökulman aina ennen haastattelua ja otin sen esille joissakin tapauksissa haastattelun ajanakin. Tästä huolimatta keskustelu ajatui jokaisessa haastattelussa käsittelemään myös niitä osaamistarpeita, joita kiinteistöpalvelussa suorittavaa työtä tekevällä henkilöllä tulisi olla. Puutarhureiden osaaminen tuli esille etenkin teemassa ”Muu kiinteistöpalveluosaaminen”. Tämän teeman sisällä jokainen haastateltava

painotti sitä, että tulevaisuudessa puutarhureilla ja hortonomeilla tulisi olla kesäaikaisen ulkoalueiden hoitotyön lisäksi muutakin osaamista, jotta työllistyminen voitaisiin myös talviaikana taata. Olettaisinkin syyn keskusteluun suorittavan työn sisällöstä johtuvan siitä, että jokaisessa haastatelluista yrityksessä joudutaan jatkuvasti miettimään millaisia työtehtäviä ulkoalueiden hoidosta vastaavat henkilöt voisivat tehdä silloin, kun vihertöitä ei ole. Osa ulkoalueilla työskentelevistä työllistyvät vain sulan maan aikana, mutta halua ympärivuotiseen työllisyyteen on haastattelun perusteella myös työnantajilla. Toinen tekijä on mielestäni se, että välillä haastattelussa puhuttiin työnjohtajan työnkuvasta. Työnjohtaja on kiinteistöpalvelussa henkilö, joka nimensä mukaisesti johtaa ulkoalueiden hoidosta vastaavaa tiimiä. Työnjohtaja osallistuu mahdollisuuksien mukaan myös suorittavaan työhön. Esimiehen työnkuvaan taas kuuluu tarjousmenettely, laadun varmistaminen ja palvelun kehittäminen.

## 6.2. Delfoi-menetelmä

Nykyisten osaamistarpeiden lisäksi opinnäytetyössä haluttiin selvittää millaisia palveluja tulevaisuudessa tarvitaan ja miten niitä tuotetaan. Tulevaisuuden ennakointimenetelmäksi valittiin delfoi. Tähän menetelmään päädyttiin sen vuoksi, että se soveltui kiinteistöalan aihepiiriin hyvin: asiantuntijapaneelin kokoaminen oli helppo toteuttaa ja asiantuntijoiden tietämys kyetään menetelmässä sopivalla tavalla hyödyntämään. Delfoi-menetelmän vahvuus on siinä, että ensimmäisen kierroksen haastattelussa voidaan teemahaastattelun tapaan tarkentaa haastateltavan vastauksia ja toisaalta aihepiirin tarkentajana voi olla myös haastateltava. Mielekkäitä uusia kysymyksenasetteluja ja keskustelun avauksia syntyy helpommin haastattelutilanteessa kuin jos kysymyksiin vastattaisiin kirjallisesti (Kuusi 2000, 120). Delfoin hyvänä puolena näkisin myös sen, että siinä asiantuntija kykenee rauhassa syventymään annettuihin kysymyksiin ja voi pohtia käsiteltävää aihetta monesta eri näkökulmasta. Delfoi-menetelmä soveltuu hyvin kvalitatiiviseen tutkimukseen.

### 6.2.1. Delfoin toteutus

Ensimmäisessä vaiheessa koottiin kiinteistöalalta kuuden hengen paneeli, joka ilmentää mahdollisimman hyvin koko kiinteistöalaa. Delfoi toteutettiin kahdessa eri vaiheessa: ensimmäisessä vaiheessa panelistit haastateltiin, jonka jälkeen he kommentoivat haastattelusta laadittua raporttia. Kuusi (2000, 113 – 120) mainitsee, että delfoi-tekniikan kolme peruspilaria ovat panelistien esiintyminen raportissa nimettömänä, kaksi tai kolme vastauskierrosta sekä muiden panelistien vastauksien kommentointi. Tarkoituksena ei ole löytää yhtenäistä näkemystä tulevaisuudesta vaan kerätä erilaisia tulevaisuuteen liittyviä näkökohtia panelistien arvioitavaksi. Toisiaan täydentävät panelistit kykenevät tuottamaan erilaisia ja mahdollisimman realistisia näkökulmia annettuihin kysymyksiin.



Haastattelut toteutettiin kevään ja alkukesän 2012 aikana. Haastattelu oli strukturoitu ja se perustui skenaarioiden laadinnassa käytettyyn muutosvoimien PESTEV-luokitukseen ja niistä johdettuihin kiinteistöalan tulevaisuutta koskettaviin kysymyksiin. Muutosvoimien luokkia ovat poliittiset, taloudelliset, sosiaaliset, teknologiset, ekologiset ja arvot. Haastattelurunko on liitteenä 3. Kaikki haastattelut tallennettiin digitaaliseen sanelukoneeseen, josta ne siirrettiin tietokoneelle ja purettiin tekstinkäsittelyohjelmaan. Haastattelua ei litteroitu sanasta sanaan vaan vastauksista kirjattiin pääkohdat. Haastatteluaineisto kertyi yhteensä 3 tuntia ja 50 minuuttia. Kun haastateltavia oli yhteensä kuusi henkilöä, oli keskimääräinen haastattelu-aika 38 minuuttia. Raportin pituus tulostettuna oli yhteensä 13 sivua. Raportin rakenne noudatteli muutosvoimien luokitusta.

Raportti lähetettiin panelisteille kommentoitavaksi kesäkuun 2012 alussa. Raportissa kerrottiin paneeliin osallistuvien henkilöiden nimet ja yritykset tai yhteisöt joita he edustavat. Muutosvoimien otsikoiden alla oleviin vastauksiin ei kirjattu vastaajan nimeä ja vastausjärjestystä myös muutettiin, jotta niistä ei pystyisi päättelemään vastaajaa. Jos haastattelutilanteessa tuli esille sellaisia asioita joista vastaajan olisi voinut tunnistaa, jätettiin ne raportista pois. Panelistit kirjasivat omat kommenttinsa ja perustelunsa suoraan raporttiin ja palauttivat kommentoidun version sähköpostin liitteenä. Viimeisin kommentti palautui syyskuussa 2012.

Delfoi-paneeliin osallistuivat seuraavat henkilöt:

- Asiakkuuspäällikkö Reija Loponen, Tapiolan Lämpö Oy, Espoo
- Toimitusjohtaja Harri Järvenpää, Lännen kiinteistöpalvelu Oy, Tampere
- Lehtori Reijo Eskola, Hämeen ammattikorkeakoulu, Lepaan yksikkö, Hattula
- Toiminnanjohtaja Mikko Rousi, Kiinteistöliitto ry Kanta-Häme, Hämeenlinna
- Viherpalveluiden toimialapäällikkö Satu Sokkinen, ISS Palvelut, Vantaa
- Luova johtaja, isännöitsijä Seppo Kuvaja, Isännöinti Kuvaja, Hämeenlinna

#### 6.2.2. Delfoi-tulosten analysointi

Sen jälkeen, kun raporttiin oli lisätty kaikkien palauttaneiden kommentit ja perustelut, etsittiin siitä tärkeimmät muutostekijät, jotka tulevat vaikuttamaan tulevaisuudessa kiinteistöalaan ja kiinteistöpalvelujen tuottamiseen. Nämä muutostekijät sijoitettiin tulevaisuustaulukkoon, jossa jokaista muutostekijää lyhyesti kuvataan kolmen mahdollisen tulevaisuuden mukaisesti. Mahdolliset tulevaisuuskuvat, eli skenaariot, olivat: mikään ei muutu-, unelma- ja kauhuskenaario. Skenaariot laadittiin tutkivalla otteella, joka tarkoittaa sitä, että tärkeimmistä muutostekijöistä

rakennettiin mahdollisimman uskottavia kehityskulkuja vaihtelemalla muutostekijöiden perusoletuksia. Mannermaan (2000, 72) mukaan tulevaisuuden kuvauksista voidaan hakea se viitetaso, joka parhaiten ilmentää tilannetta, jossa tulevaisuuteen vaikuttavat tekijät eivät muutu. Viitetason lisäksi rakennetaan skenaarioita, jotka poikkeavat viitetasosta.

## 7 TEEMAHAASTATTELUN JA DELFOIN TULOKSET

### 7.1. Teemahaastattelu

Haastattelutuloksista esitetään ensin taulukossa ne aiheet, jotka haastateltavat ottivat esille kustakin kategorista. Taulukon jälkeen aihetta käsitellään tarkemmin tekstimuodossa. Tekstiin on sisällytetty joitakin suoria lainauksia haastateltavilta. Suorat lainaukset on merkitty kursiivilla. Suoriin lainauksiin on valittu sellaisia otteita, jotka parhaiten kuvaavat haastateltavien tunteita kyseisestä aiheesta.

#### 7.1.1. Tarjousmenettely ja palvelun mitoitus

Haastateltavat nostivat esille tarjousmenettelystä ja palvelun mitoituksesta taulukon neljä mukaisesti seuraavat aiheet:

Taulukko 4. Tarjousmenettely ja palvelun mitoitus kategoriassa haastateltavien esille nostamat aiheet. Määrä kertoo kuinka moni haastateltavista otti kyseisen aiheen esille.

<b>Aihe</b>	<b>Määrä</b>
Tarjouspyynnön asiakirjat ja niiden laatu	5
Työn laatua tarkentavat asiakirjat VHT 05 ja KiinteistöRYL	4
Kiinteistöpalvelujen mitoituksen menetelmät	7
Jälkilaskennan hyödyntäminen mitoituksessa ja kustannuslaskennassa	7

#### **Tarjouspyynnön asiakirjat ja niiden laatu**

Haastateltavat olivat sitä mieltä, että kiinteistöpalvelujen tarjouspyyntöasiakirjat ovat vielä pääosin kehittymättömiä. Ongelmaksi koettiin se, että tarjouspyynnöissä haluttua palvelua ei ole eritelty. Tarjousta pyydetään liian suppeilla tiedoilla. Jos lähtötietoja halutun palvelun sisällöistä ei ole, tarjotaan yrityksen oma palvelusisältö, joka ei aina välttämättä ole se, mitä tilaaja on halunnut. Tämä myös johtaa siihen, että saadut tarjoukset eivät varmaankaan ole vertailukelpoisia ja näin ollen tilaajan on hankala löytää tarjouksista kokonaisedullisin tarjous. Asunto-osakeyhtiöiden piha-alueiden saneerauksiin liittyvissä tarjouspyynnöissä on ollut myös toivomisen varaa:

*”Olemme törmänneet jopa sellaiseen, että tulee tarjouspyyntö pihan saneeraamisesta viihtyisämmäksi. Tarjouspyyntö siis ilman mitään suunnitelmia.”*

Syyksi kiinteistöpalvelujen heikkoon tarjouspyyntöasiakirjojen laatuun nähtiin se, että tilaajilla ei ole välttämättä tilaamisosaamista. Osaamisen puute ilmeni etenkin tarjouspyynnöissä, joissa haetaan ulkoalueille saneerauskohteen toteuttajaa.

Haastateltavat mainitsivat, että ulkoalueiden hoito jätetään asunto-osakeyhtiöiden tarjouspyynnöissä usein pois:

*”Aika harva tilaaja vieläkään ottaa sitä siihen kiinteään hoitopalveluun mukaan, osassa ne on, mutta valtaosa jättää sen erillistyöksi.”*

Syyksi ulko-alueiden hoitotyön jättämisestä tarjouspyynnön ulkopuolelle mainittiin se, että uskotaan ulkoalueiden hoidon järjestävän kiinteistön käyttäjien toimesta. Toisena syynä nähtiin se, että etenkin liikekiinteistöjen kohdalla halutaan säästä kiinteistöpalveluissa. Ulkoalueiden perustyöt kuten talvikunnossapito, kevätsiivous, puhtaanapito ja nurmikon leikkuu ovat mukana tarjouspyynnössä, mutta varsinaiset vihertyöt kuten esimerkiksi kitkennät ja pensaiden ja puiden leikkaamiset jätetään pois.

Eräs haastateltava toi kuitenkin esille, että suurimmat isännöintitoimistot ovat terävöittäneet tarjouspyyntömenettelyjä:

*”Valtaosa isommista isännöintitoimistoista on siirtynyt siihen, että he ovat määritelleet jo sen palvelusisällön mitä tarjotaan sitten, eli ehkä tarjoukset ovat paremmin vertailtavissa tilaajan näkökulmasta”.*

### **Työn laatua tarkentavat asiakirjat VHT 05 ja KiinteistöRYL**

Viheralueiden hoidon yleinen työselitys (VHT 05) oli kaikille haastatelluille ainakin jollakin tasolla tuttu. Tarjouspyynnöissä VHT 05 asiakirjaan oli viitattu ainoastaan julkisen sektorin tarjouspyynnöissä. KiinteistöRYL:n laatutasokohdat esiintyivät joissakin kiinteistöpalveluiden tarjouspyynnöissä. Eräs haastateltava mainitsi, että KiinteistöRYL ei ole vielä vakiinnuttanut asemaansa tarjousmenettelyssä. Toisaalta samainen haastateltava piti varmana, että:

*”tarkemmat laatumääreet ovat tulossa ja ne lähtevät liikkeelle isoista yrityksistä kuten esimerkiksi VVO (asuntovuokraukseen erikoistunut julkinen osakeyhtiö)”.*

KiinteistöRYL:n laatutasokohdat muutamit haastateltavat näkivät ongelmallisena. Roskaisuuden määrittely KiinteistöRYL:n kuvausten ja kuvien perusteella aiheuttaa palvelun tuottajalle haasteita. Etenkin kauppakeskusten puhtaanapito toteutettuna KiinteistöRYL:n korkeimman A1-hoitoluokan mukaan voi tarkoittaa pahimmillaan sitä, että alueella olisi päivystettävä jatkuvasti. Jos vaaditaan, että roskia saa olla korkeintaan kolme kappaletta neliometrillä, ylittyy roskaisuuden määrittely helposti

useasti päivän aikana. Monesti tällaisissa tapauksissa tilaaja antaa reklamaatioita laatumääreet ylittävästä roskaisuudesta.

*”KiinteistöRYL ja VHT 05 ovat ok, mutta tarjousta laadittaessa on tehtävä tarjouspyyntöön täsmennyksiä, jotta tehty tarjous palvelee molempia osapuolia mahdollisimman hyvin”.*

Kiinteistöpalvelualan yleiset sopimusehdot 2007 (KP YSE 2007) – asiakirjaa käytettiin pääosin kaikissa sopimuksissa.

### **Kiinteistöpalvelujen mitoituksen menetelmät**

Kolme seitsemästä haastateltavasta mainitsi, että kiinteistöpalveluja mitoitettaessa käytetään jotakin atk-sovellusta. Kaikki kolme vastaajaa totesivat, että heidän yrityksessään käytetään atk-ohjelmaa, joka perustuu 1990-luvulla laadittuun KIMI-tietokantaan (kiinteistöhoitotöiden mitoitus). Käytetty atk-sovellus oli kaikilla haastateltavilla sama.

Neljä seitsemästä kertoivat, että he mitoittavat palveluja kokemusperäisesti. Alun perin nämäkin haastateltavat ovat käyttäneet jotakin tietokantaa mitoituksessa, mutta ovat näiden tietokantojen käytöstä luopuneet ja mitoitus on tällä hetkellä kokemusperäistä. Kokemusperäisessä mitoituksessa toimintatapa perustuu laskemiseen ja arviointiin:

*”Laskenta on tällä hetkellä hyvin pitkälle kokemusperäistä ja perustuu määrän laskemisen ja ajan arviointiin. En koe saavani lisäohjelmista mitään lisäarvoa laskemisen. Olen laskennassa kokeillut erilaisia apuvälineitä ja itsellekin olen tehnyt neliömetrimitoitukseen perustuvan ohjeellisen laskentamallin, mutta en ole tätä omaa mallia enää käyttänyt.”*

### **Jälkilaskennan hyödyntäminen mitoituksessa ja kustannuslaskennassa**

Kaikki haastateltava mainitsivat, että he tekevät palvelukohteistaan jälkilaskentaa. Jälkilaskenta tehdään tyypillisesti kiinteistön huoltotöistä. Ainoastaan yhdessä yrityksessä myös ulkoalueiden hoitotöistä tehdään jälkilaskentaa. Muissa yrityksissä ulkoalueiden jälkilaskentaan on olemassa toimintatapa, mutta sitä ei tehdä systemaattisesti. Eräs haastateltava totesi, että vihertöiden jälkilaskentaa olisi vielä kehitettävä. Jälkilaskentatarve ilmenee etenkin niissä kohteissa, joista on tullut reklamaatioita tai kiinteistöpalvelu on palvelun tuottajalle aiheuttanut tavanomaista suuremmat kustannukset. Jälkilaskennassa hyödynnetään koneissa käytettäviä paikannuslaitteita, jotka rekisteröivät suoritettut työt ja kohteet sähköiseen ajopäiväkirjaan. Kiinteistökohtaiset vikailmoitukset antavat osviittaa siitä, miten paljon on ollut häiriötilanteita. Lisäksi tiedossa on tekniseen huoltoon käytetty aika ja kertamäärät. Näillä tiedoilla voidaan laskea jälkikäteen mikä on kiinteistökohtainen kustannustaso.

Yksi haastateltavista toi esille esimiestehtävissä toimivan työntekijän laskentaosaamisen niin hoito- kuin saneerauskohteissa:

*”Ei riitä, että urakka menee hienosti, siitä on oltava yritykselle myös rahallista hyötyä. Koulutuksessa tulisi painottaa jälkilaskentaa ja toimintolaskentaa. Toimintolaskenta tarkoittaa sitä, että lasketaan ihan aidosti se, mikä urakkaan kuuluu: osa kiinteistökuluista sekä työaika siten että luppoaika lasketaan mukaan. Jos jälki- ja toimintolaskentaa ei tehdä, niin hinnoitteluun tulee helposti virheitä ja joku muu joutuu maksamaan esimerkiksi työn valmistelun.”*

Kaksi haastateltavaa painottivat kustannustietämyksen tärkeyttä esimiestehtävissä toimivilla henkilöillä:

*”Pitää olla tietämystä siitä miten paljon aikaa kuluu johonkin kone- tai käsityöhön. Lisäksi on osattava laskea pinta-aloja, materiaali- ja työmenekkiä.”*

Yhdessä yrityksessä vaativimpien kohteiden mitoituksessa otettiin laskennassa huomioon myös muita kustannuksiin vaikuttavia tekijöitä:

- alueellinen tehokkuus, eli onko samalla alueella muita hoitokohteita
- hoitokohteen hallittavuus, eli miten yhteneväinen tai pirstaleinen alue on ja miten sitä on aiemmin hoidettu
- mikä on senhetkinen markkinahinta

### 7.1.2. Palvelun tuottaminen ja laatu

Ulkoalueiden hoito jaettiin haastattelussa karkeasti perustöihin ja kasvillisuustöihin. Perustöihin laskettiin kuuluvaksi nurmikon leikkaaminen, istutusalueiden kitkeminen ja puhtaanapito. Kasvillisuustöitä olivat hoitoleikkaukset, istutustyöt ja muutamien haastateltavien mielestä myös istutusalueiden kitkentä. Ulkoalueiden hoidon käsitteistö hiukan vaihteli haastateltavien välillä. Vaihtelua oli myös siinä kenen vastuulla ulkoalueiden hoito kohteissa oli. Vaihtelua oli yritysten välillä, mutta myös yrityksen sisällä oli eroa siinä, miten ulkoalueiden hoitotoimenpiteet jakautuivat huoltomiesten ja vihertöistä vastaavien työntekijöiden kesken. Oli siis kohteita, joissa huoltomiehet kiinteistön teknisen huollon lisäksi leikkasivat nurmikot ja tekivät puhtaanpitotöitä. Toisissa kohteissa huoltomiehen tehtäviin kuului vain tekninen huolto ja ulkoalueista vastasi kokonaisuudessaan viheralan työntekijät. Eräs haastateltavista arvioi, että laadituissa tarjouksissa kasvillisuustöiden osuus tarjouksen arvosta on noin viisi prosenttia. Vihertöillä tässä tapauksessa tarkoitetaan muita kuin nurmikon leikkaamista ja kitkentää. Talvikunnossapito ei tullut haastattelun tässä vaiheessa esille.

Haastateltavat kokivat, että helpoimpia ulkoalueiden hoitotöitä ovat taulukon viisi mukaisesti seuraavat tehtävät:

Taulukko 5. Haastateltavien mielestä helpoimmin toteutettavia ulkoalueiden hoitotöitä. Määrä kertoo kuinka moni haastateltavista otti kyseisen aiheen esille.

<b>Helpoimmin toteutettavia ulkoalueiden hoitotöitä</b>	<b>Määrä</b>
Puhtaanapito	4
Nurmikon leikkaaminen työnnettävällä ruohonleikkurilla	2
Istutusalueiden kitkentä	3

Vaikka edellä mainitut työt ovat periaatteessa helppoja toteuttaa, vaaditaan laadukkaaseen suoritukseen huolellisuutta ja kokonaisvaltaista näkemystä.

*”Puhtaanapito ei ole pelkästään roska-astioiden tyhjentämistä vaan myös huolehtimista ympäristön siisteydestä”.*

*”Kitkeminen on toisaalta helppoa, mutta siinäkin perehdyttäminen on paikallaan, jos työntekijällä ei ole työkokemusta tai koulutusta ja kohde on laatuvaatimuksiltaan korkea”.*

*”Helpoimpia perehdytyksen ja valvonnan kannalta ovat sellaiset työtehtävät, joissa työn jälki näkyy heti”.*

Haastateltavien mielipiteet hajautuivat, kun kysyttiin vaativimpia ulkoalueiden hoitotöitä. Puiden ja pensaiden hoitoleikkaukset nähtiin työtehtäviksi, joissa tarvitaan ammattitaitoa ja tietämystä viheralueilla käytettävien kasvien hoitoleikkaustarpeesta. Hoitoleikkauksia tulisi suunnitella etukäteen ja tällöin työntekijällä tulee olla tietoa siitä, mitä voidaan leikata ja milloin työ voidaan suorittaa. Erikoiskoneiden käyttö tulkittiin työksi joka vaatii erityistä perehtymistä koneen käyttöön ja sen ominaisuuksiin. Esimiestyössä viherrakentaminen ja näissä työkohteissa työturvallisuuden huomioinen työntekijöiden ja ulkopuolisten kannalta katsottiin haastavaksi: miten saadaan työntekijä ymmärtämään suojainten käytön tärkeys ja miten varmistetaan kesken jääneet rakennuskohteet niin, että ulkopuoliset henkilöt eivät joudu vaaratilanteeseen. Esimiesten vastuu kesätyöntekijöiden työturvallisuudesta sai myös huomiota: kesätyöntekijöiden perehdytys on tärkeätä, jotta saadaan heidät tekemään oikeita asioita oikein ja turvallisesti. Eräässä yrityksessä oli kiinteistöpalvelukohteessa törmätty tilanteeseen, jossa tarjouspyynnössä oli hoitokohteena niittyjä ja metsäalueita. Miten näitä kohteita oikeasti hoidetaan ja miten kustannukset rakentuvat, on vielä hahmottumatta. Puhtaanapito kaupunkialueilla saattaa aiheuttaa ongelmia. Kiinteistön jätteiden määrän ja laadun arvioinnin lisäksi tulee pystyä määrittämään se, miten paljon lähialueen toiminnot aiheuttava roskaantumista hoidettavan kiinteistön alueella. Esimerkiksi viereisen kiinteistön grillikioski saattaa lisätä naapurikiinteistön puhtaanapitokustannuksia huomattavasti.

### Muu kiinteistöpalveluosaaminen

Ulkoalusta vastaavilla työntekijöillä tulisi vihertöiden lisäksi olla muutakin kiinteistöpalvelutuotantoon liittyvää osaamista. Monipuolinen osaaminen edesauttaisi työllistymään ympärivuotisesti, sillä vihertöitä voidaan tehdä pääsääntöisesti vain sulan maan aikana. Taulukossa kuusi on esitetty niitä kiinteistöpalvelun työtehtäviä, jotka haastateltavien mielestä soveltuisivat ulkoaleilla työskenteleville henkilöille talvikautena.

Taulukko 6. Ulkoalueista vastaaville henkilöille ehdotettuja kiinteistöpalvelutehtäviä talvikautena. Määrä kertoo kuinka moni haastateltavista otti kyseisen aiheen esille.

Työtehtävä	Määrä
Kiinteistön perushuoltotyöt. Tarvittava osaaminen: esimerkiksi lämmönsäädön ja teknisen huollon perusteet	4
Siivous	5
Erilaiset konetyöt kuten lumenauraus ja hiekoitus	4

Ominaista kaikille haastatteluun osallistuneille oli se, että he olivat viime aikoina pohtineet sitä, miten ulkoalueiden työntekijät voitaisiin työllistää talvikautena. Haastateltavilta tuli runsaasti ehdotuksia siitä millaisia taitoja he pystyisivät hyödyntämään sellaisena aikana kun vihertöitä ei ole.

*”Koneenajotaitoa pystyisimme selkeästi hyödyntämään”.*

*”Moniosaaminen on tänä päivänä se juttu millä pärjätään. Hyvä koneiden käsittelytaito on erinomainen lisätaito puutarhurin tehtävien lisäksi. Myös peruskiinteistötekniikan tuntemusta pystyy sitten käyttämään huoltotöissä. Kiinteistöhuoltoyrityksessä voi olla jokunen puutarhuri läpi vuoden, mutta ympärivuotisen työnkuvan rakentaminen on huomattavasti helpompaa, jos on peruskiinteistötekniikan osaamista ja ymmärrystä.”*

Eräs haastateltava toi kuitenkin esille sen seikan, että kiinteistön huoltotoiminta on palvelua, jossa palvelun laatu koostuu muustakin kuin teknisestä osaamisesta:

*”Asiakaspalvelutaito on kaiken A ja O. Täytyy muistaa, että kiinteistöpalvelualalla ollaan koko ajan tekemisissä ihmisten kanssa ja tämä on palvelutyötä. Palveluhalukkuus on todella tärkeä osatekijä, monesti tärkeämpää kuin tekninen osaaminen.”*

Edellisten lisäksi yksittäisinä ehdotuksina tuli esille seuraavia talviajan työtehtäviä:

- lumi- ja liukkauden torjunta käsityökaluilla
- arboristityöt
- kattolumityöt
- aulapalvelut

Ulkoalueiden hoidosta vastaavat esimiehet voisivat neljän haastatteltavan mukaan laajentaa työnkuvaansa suunnittelutehtäviin: ulkoalueiden saneerauskohteet ja uudiskohteet. Haastateltavat perustelivat tätä sillä, että ulkoalueiden hoitotoista vastaavilla henkilöillä on hyvät valmiudet suunnitella asuin- ja liikekiinteistöjen ulkoalueita. Tämä sen vuoksi, että he tietävät miten eri hoitotoimenpiteet käytännössä tehdään ja millaisia reunaehdoja tehokas ulkoalueiden hoito asettaa.

*”Ulkoalueiden hoito on hallittava siinä mielessä, että osaa suunnitelmassa huomioida tulevan hoitotyön sujuvuus, esimerkiksi lumityöt ja lumen kasaaminen. Vaikka suunnittelussa on kiinteistön pihalla paljon rajoittavia tekijöitä kuten pelastustiet, parkkialueet, autojen kääntösäteet ja huoltotiet, voi jäljelle jäävään ulkotilaan käyttää luovuutta ja yrittää aina löytää jokin uusi tapa toteuttaa piha-alue ja näin saada kiinteistölle omaleimaisuutta. Luovuutta suunnittelijalta tarvitaan siihen, miten vähäisessä tilassa saadaan luotua jotakin omaleimaista.”*

Yksittäisenä mainintana tuli esille se, että esimiesasemassa olevat henkilöt voisivat talvikautena tehdä erilaisia ulkoalueisiin liittyviä konsulttitoita tilaajille ja kiinteistöjen asiakkaille.

### **Palvelun laatu ja valvonta**

Ulkoalueiden palvelun laadun määrittämisessä haastateltavien ajatukset hajautuivat yllättävän paljon. Taulukkoon seitsemän on koostettu ne aiheet, jotka tulivat yhteisesti esille.

Taulukko 7. Haastateltavien mielestä laadukkaan palvelun tekijöitä. Määrä kertoo kuinka moni haastateltavista otti kyseisen aiheen esille.

<b>Laadukkaan palvelun tekijöitä</b>	<b>Määrä</b>
Palvelutehtävien dokumentointi sähköisiin järjestelmiin	3
Työn lopputuloksen sopimuksenmukainen laatu	7
Palvelun oikea-aikaisuus ja vasteajat	3
Kohteiden itselleluovutus ja omavalvonta	6
Ulkopuolisen tahon suorittama valvonta	3

Sähköisillä järjestelmillä haastateltavat tarkoittivat joko satelliittipaikannuksella tai älykännyköillä tehtäviä automaattisia kirjauksia kiinteistöjärjestelmiin. Lisäksi mainittiin manuaalisesti tehtävät kirjaukset huoltokirjoihin ja sähköisiin järjestelmiin. Laatu muodostuu siitä, että jokainen kiinteistössä tehty toimenpide pystytään jälkikäteen todentamaan.

Mielestäni on hyvin luonnollista, että laadun määrittelyssä tulee esille lopputyön sopimuksenmukainen laatu. Tämä on se osuus palvelusta, jota asiakkaat pääosin arvioivat. Haastateltavat mainitsivat hyvän laadun koostuvan siitä, että osataan tehdä oikeita asioita kerralla oikein.



Kiinteistöpalvelussa tehtävien oikea-aikaisuus on tärkeätä esimerkkeinä lumen auraukset ja hiekoitus. Eräs haastateltava mainitsivat myös, että palvelun vasteaika on hyvä laadun mittari. Vasteajalla kiinteistöpalvelussa voidaan ymmärtää kiinteistön käyttäjän tai tilaajan tekemän palvelupyynnön ja palveluyrityksen reaktion välistä aikaa.

Kohteiden itselleluovutus ja omavalvonta olivat tuttuja käsitteitä ja kuusi seitsemästä vastaajasta otti tämän yhdeksi tärkeimmistä laatu- ilmentävistä tekijöistä.

*”Jokaisella työntekijällä tulisi olla sellainen ammattilypeys, että ei päästä käsistään heikkoa laatua”*

*”Palvelun laatua seurataan siten, että teemme asiakkaan kanssa sovittuja kohdekohtaisia auditointeja (kuukausittaiset tai vuosittaiset) sekä omavalvontaa: aistinvaraista tai objektiivista mittausta”.*

Ulkopuolisen tahon toteuttama hoitokohteiden valvontaa tehtiin kaikissa yrityksissä, joita haastateltavat edustivat. Valvonta oli kuitenkin suhteellisen harvinaista. Ulkopuolisen tahon valvontaa tehtiin julkisen sektorin tilaamissa kohteissa: kaupungit ja valtion laitokset. Valvontaan haastateltavat suhtautuivat positiivisesti. Nähtiin, että ulkopuolinen taho pystyy puolueettomasti arvioimaan ulkoalueiden hoidon tasoa ja näin ollen antamaan palautetta työn laadusta. Eräässä yrityksessä omavalvonta ja ulkopuolisen tahon tekemä valvonta koettiin niin tärkeäksi, että jokainen esimiesasemassa toimiva henkilö koulutautuu vihervalvojaksi. Valvojiksi koulutautuneet esimiehet tekivät valvontatyötä toisille kiinteistöpalvelu yrityksille, tämä oli siis osa esimiesten konsulttityötä.

*”Meillä jokainen esimies suorittaa vihertöiden valvojakoulutuksen. Esimiehet tekevät omavalvontaa kaikissa kohteissaan pistokoeluonteisesti kolme kertaa vuodessa.”*

*”Haluamme lisää valvontaa, sillä se on meidän etu ja osa meidän strategiaa. Näin pystymme erottumaan muista huoltoyrityksistä”.*

*”Valvonta on ainut tapa alan arvostuksen kasvattamisessa: tehtävät dokumentoidaan ja näin pystytään toteamaan miten hommat on hoidettu”.*

#### 7.1.4. Esimiestyö ja palvelun kehittäminen

##### **Esimiestyö**

Esimiestyössä haastateltavat toivat esille taulukon kahdeksan mukaisesti seuraavia seikkoja:

Taulukko 8. Esimiehen tärkeimpiä osaamisalueita. Määrä kertoo kuinka moni haastateltavista otti kyseisen aiheen esille.

<b>Esimiestyö</b>	<b>Määrä</b>
Henkilöstöjohtamisen taidot	6
Asiakkuuden hallinta	4
Palvelujen markkinointitaidot	5
Ulkoalueiden hoidon tuntemus	3

Henkilöstöjohtamisessa haastateltavat pitivät tärkeänä sitä, että esimiehet huolehtivat työntekijöiden työturvallisuudesta ja työkyvyn säilymisestä hyvällä tasolla. Esille otettiin myös esimiehen kyky organisoida työtä niin, että työntekijöiden työpanos kyetään hyödyntämään mahdollisimman tehokkaasti.

*”Esimiehen tärkeimpiä tehtäviä on valvoa työntekijöiden työkykyä ja pitää huolta, että se säilyy hyvänä”.*

*”Henkilöstöjohtamistaidot ovat avaintekijä kiinteistöalalla. 70 – 80 % kiinteistöhuoltoyrityksen kustannuksista muodostuu henkilöstöstä. Tämä mielestäni kertoo sen, että missä koulutuksen painopisteen tulisi olla.”*

*”Meille halutaan tulla töihin. Tässä on esimiehellä suuri rooli: työntekijöitä kohdellaan asiallisesti”.*

Haastateltavien mielestä kiinteistöpalveluesimiehellä on tärkeä rooli asiakaskontakteissa. Useimmiten esimies on se henkilö, joka on eniten suorassa yhteydessä tilaajaan sekä kiinteistön käyttäjiin. Hyvät asiakaspalvelutaidot lujittavat yhteistyötä ja luo molemminpuolista luottamusta.

*”Asiakaspalvelutaitoja tarvitaan tällä alalla, sillä asiakkaan kanssa ollaan tekemisissä konkreettisesti paljon”.*

*”Viherpuolella esimiehen työstä 30 – 40 % kuluu asiakassuhteiden hoitamiseen: kiinteistökierrokset, asiakastapaamiset ja reklamaatioiden käsittely”.*

*”Aktiivinen yhteistyö asiakkaisiin syventää yhteistyötä ja etenkin jos se tehdään hyvin, niin asiakassuhteista tulee pitempiä”.*

Esimiehellä on tärkeä rooli edustamansa yrityksen palvelujen markkinoinnissa. Sopimuksessa mainittujen palvelujen lisäksi esimiehen

tulisi pyrkiä markkinoimaan tilaajille mahdollisimman paljon palveluja, joita ei ole kirjattu sopimukseen. Näillä lisätöillä kyetään parantamaan yrityksen rahallista tulosta. Kiinteistöpalveluala on tällä hetkellä hyvin kilpailtua ja sopimuksissa katetuotto prosentti voi olla hyvinkin alhainen. Muutamissa haastatelluista yrityksistä esimiehille oli annettu tehtäväksi aina kun mahdollista markkinoida oman yrityksen kaikkia palveluja. Tilaaja ei monesti välttämättä tiedä millaisia palveluja yrityksessä on tarjolla.

*”Lisätyöt normaalin sopimustyön lisäksi on tärkeää, jotta asiakkaan kiinteistö on kunnossa ja arvo säilyy hyvänä. Esimiehen rooli markkinoinnissa on merkittävä”.*

Ulkoalueiden hoidon tuntemus on juuri sitä aihepiiriä, mitä hortonomin tulisi hallita hyvin. Eräs haastateltava painotti kasvillisuuden tuntemusta: kasvien tunnistaminen, kasvien käyttö ja hoitotoimenpiteet. Koneiden käyttö tulisi myös olla hallinnassa, jotta tarvittaessa pystyy opastamaan niiden käytössä ja tietää millaisia töitä koneilla pystyy tekemään.

### **Osaamistarpeet tulevaisuudessa**

Kun keskustelu siirtyi tulevaisuuteen ja osaamistarpeisiin ottivat haastateltavat uudelleen aiheeksi Muu kiinteistöpalveluosaaminen – otsikossa käsitellyjä aiheita. Nähtiin tärkeänä, että ulkoalueiden hoidosta vastaavien henkilöiden tulisi omata muutakin tietoa ja taitoja, jotta työllistyminen talvikaudelle olisi varmempaa. Kiinteistöalan tulevaisuus nähtiin valoisana, sillä ala on kasvava ja yrityksiä ja työntekijöitä, jotka huolehtivat kiinteistöistä, tullaan aina tarvitsemaan. Moniosaamistarpeet koskettavat etenkin suorittavaa työtä tekeviä työntekijöitä. Esimiestason henkilöille tuli vain muutamia ehdotuksia siitä, miten he voisivat laajentaa työnkuvaansa.

Seuraavia hyötyjä haastateltavat näkivät moniosaamisesta:

- työn mielekkyys lisääntyy kun se monipuolistuu
- sairaslomasijaisuudet on helpompi järjestellä
- viherpuolen työntekijöillä parempi mahdollisuus työllistyä ympärivuotisesti
- jos ulkoalueista vastaava henkilö suorittaa talotekniikan perustutkinnon, pystyisi hän toimimaan korttelitalonmiehenä
- kauempana sijaitsevat kohteet pystyttäisiin tehokkaammin hoitamaan, kun yksi työntekijä kykenisi suorittamaan useampia töitä

### **Palvelujen kehittäminen ja markkinointi**

Palvelun kehittämisessä ei haastatteluissa juuri tullut esille sellaisia tekijöitä, jotka ovat tuttuja laatujärjestelmistä: reklamaatioiden käsittely ja niistä oppiminen tai jatkuva parantaminen eli parannuskohteiden valinta ja toteutuksen seuranta. Kehittämisen ja markkinointitoimenpiteet olivat osittain samoja. Syynä tähän oli se, että palvelujen kehittämisestä ei ollut sellaista kysymystä, joka olisi sitä suoranaisesti käsitellyt. Palvelujen kehittämistoimenpiteitä olivat säännölliset asiakaskyselyt, henkilöstön osaamisen ylläpitäminen koulutuksin ja alan julkaisujen seuraaminen.

Kahdessa yrityksessä tehtiin myös toisilta oppimista, eli benchmarkingia. Avoimet keskustelut tilaajien kanssa nähtiin tärkeänä. Yhdessä yrityksessä tarjottiin myös koulutusta tilaajille ulkoalueisiin liittyvistä aiheista. Yhdessä yrityksessä yhteistoiminta eri sidosryhmien kanssa nähtiin tärkeänä. Sidosryhmiksi mainittiin alan oppilaitokset ja liitot.

Kuten jo aiemmin mainittiin, on esimiehellä tärkeä rooli yrityksen palvelujen markkinoinnissa. Tällöin puhutaan suorista kontakteista lähinnä tilaajiin. Palvelujen markkinoinnissa on oma rooli myös muillakin kuin esimiehillä, sillä suorittavaa työtä tekevä henkilö on se, jonka ulkoista olemusta ja työn laatua kiinteistön asiakkaat arvioivat. Palvelujen markkinoinnista haastateltavat antoivat taulukon yhdeksän mukaisesti seuraavia esimerkkejä:

Taulukko 9. Kiinteistöpalvelujen markkinointikeinot. Määrä kertoo kuinka moni haastateltavista otti kyseisen aiheen esille.

<b>Markkinointikeino</b>	<b>Määrä</b>
Lisätyön myynti tilaajille	4
Ristiinmarkkinointi	5
Tiedotus- ja palautekanavat	4
Yhteistyö sidosryhmien kanssa	4
Työntekijät osana markkinointia	3
Mainostaminen esimerkiksi paikallislehdissä	3

Ristiinmarkkinoinnilla haastateltavat tarkoittivat sitä, että kaikki yrityksen työntekijät ovat velvollisia tarvittaessa markkinoimaan edustamansa yrityksen kaikkia palveluja. Tämä vaatii työntekijöiltä perehtymistä yrityksen koko palvelutarjontaan ja tietämystä siitä, mitä palvelu sisältää.

Suurimmilla kiinteistöpalveluyrityksillä oli oma tiedotuslehti, jota jaettiin asiakkaille. Monilla yrityksillä oli myös omilla Internet-sivuilla palautekanava, johon asiakkaat ja tilaajat voivat jättää palautetta.

Kolme seitsemästä haastateltavasta mainitsi, että osa palvelun laadusta ja markkinoinnista koostuu siitä, miten palveluhenkinen suorittava työntekijä on ja millainen on hänen ulkoinen olemus. Monesti kiinteistön asiakkaat eivät pysty arvioimaan työn laatua, mutta asiakaspalvelun laatua ja ulkoista olemusta kaikki asiakkaat kykenevät arvioimaan.

*”Esimies ja työntekijä ovat meille käyntikortteja kentällä: yrityksemme henkilökortti, työvaatetus, asiakaskäytös, autot ja käyttäytyminen liikenteessä. Huoltotöissä joudumme menemään koteihin ja sen on herkkä paikka: kuinka käyttäytyään, onko kotieläimiä, onko huoltohenkilöllä puhtaat vaatteet, otetaanko kengät pois eteisessä ja miten mahdollisten kemikaalien kanssa toimitaan.”*

*”Miten esiinnyään ja miten työt hoidetaan”.* (kysymys: mitä palvelujen markkinointi tarkoittaa teidän organisaatiossa)

## 7.2. Delfoi

Raportista johdettiin yhteensä kuusi muutostekijää, jotka panelistien mielestä vaikuttavat kiinteistöalan tulevaisuuteen. Muutostekijöitä ovat seuraavat:

- kuntien määrän vähentyminen
- vastuukysymykset kiinteistöjen turvallisuudesta
- kiinteistöjen käyttökustannusten nousu
- väestön ikääntyminen
- työvoiman saatavuus
- kiinteistöjen kiinnostavuus sijoituskohteena
- uudet palvelut

Näistä muutostekijöistä laadittiin kolme erilaista tulevaisuuskertomusta, eli skenaariota. Skenaariota laadittaessa on tähtäimenä vuosi 2025.

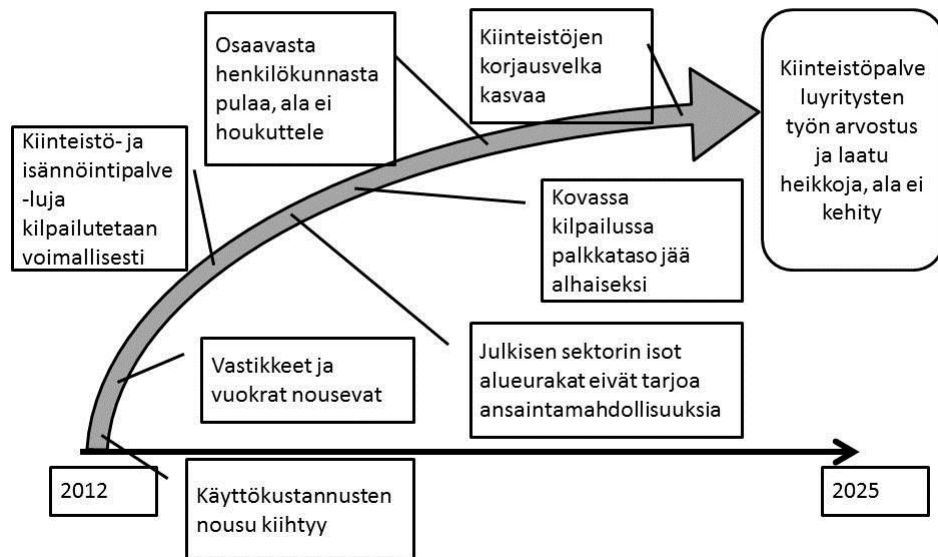
### 7.2.1. Kustannusten nousu sysää kiinteistöpalveluyritykset ahdinkoon

Kiinteistöjen käyttökustannusten nousu kiihtyy ja etenkin sähkö- ja lämpöenergian hinta kohoaa. Kiinteistöt, jotka ovat kaukolämmön piirissä joutuvat investoimaan lämmityksen talteenottoon ja vaihtoehtoisin lämmitysmenetelmiin. Kohonnut sähkön hinta pitää kuitenkin käyttökustannuksia korkealla. Vaihtoehdot energian säästämiseksi on nopeasti hyödynnetty ja kohonneet käyttökustannukset siirtyvät asunto-osakeyhtiöiden vastikkeisiin ja liikekiinteistöjen vuokriin. Kiinteistöjen käyttäjät vaativat asunto-osakeyhtiöiden hallituksilta ja isännöitsijöiltä toimia kulujen hillitsemiseksi. Koska käyttöenergiasta ei enää voida löytää säästöjä, kääntyvät katseet kiinteistö- ja isännöintipalveluihin. Voimallinen palveluiden kilpailuttaminen johtaa siihen, että palvelun laatu heikkenee ja asukkaat ovat tyytymättömiä. Kilpailuttaminen koskettaa myös isännöintiä ja nopeassa syklissä vaihtuvat isännöitsijät eivät sitoudu kiinteistökohtaiseen kehittämistyöhön. Pitkäjänteisen näkemyksen puute johtaa siihen, että korjausvelka lisääntyy, koska peruskunnostussuunnitelmia ei laadita. Tämä edelleen johtaa siihen, että kiinteistöjen arvo laskee. Sijoittajat havaitsevat kiinteistöjen rapistumisen ja hakevat parempia sijoituskohteita kiinteistöjen tilalle.

Taloyhtiöiden hallitukseen on vaikea saada innokkaita henkilöitä, koska suurin osa asukkaista on iäkkäitä eivätkä taloyhtiön asiat ole heille enää relevantteja. Kiinteistön arvon säilyttämisestä ja käyttäjien mielipiteistä ei ole enää kukaan kiinnostunut. Kiinteistöpalveluyritys edelleen hoitaa kiinteistön tekniikkaa ja ulkoalueita, mutta kilpailutuksen takia ylläpitotoimenpiteet ovat minimissään, eli tehdään vain kiinteistön käytön kannalta pakolliset toimenpiteet. Kilpailutus johtaa myös siihen, että sopimushinnat ovat hyvin alhaiset ja kiinteistöpalvelualan työntekijöiden palkkatasoa ei kyetä parantamaan. Koska palkkataso on matala, ei ala houkuttele osaavaa työvoimaa. Osaavan työvoiman puute näkyy kiinteistön käyttäjille siten, että työ on heikko laatuista ja vasteajat palvelupyntöihin ovat pitkiä.

Kiinteistöjen turvallisuuteen liittyvät vastuukysymykset ovat jääneet ratkaisematta ja vahinkotapauksissa joudutaan riitatapaukset ratkomaan oikeudessa. Vahinkotapauksia syntyy etenkin kun kattolomia putoaa ihmisten päälle sekä liukastumisina kun liukkauden torjunta on ollut puutteellista. Kiinteistöpalveluyritykset eivät kykene tarpeeksi hyvin huolehtimaan turvallisuuskysymyksistä, koska osaavasta työvoimasta on pulaa.

Julkinen sektori lisää ulkoistamista, mutta kuntien ulkoalueiden hoitourakat ovat niin suuria alueurakoita, että perinteinen kiinteistöpalveluyritys ei niitä kykene tarjoamaan: tarvittava konekalusto ja osaava henkilöstö puuttuvat. Suurten asutuskeskusten liepeille muutamit yritykset saavat alueurakat hoitaakseen. Julkinen sektori ei tarjoa kiinteistöpalveluyrityksille uusia ansaintamahdollisuuksia.



Kuvio 15. Kauhu-skenaario: kiinteistöpalveluyritykset ajautuvat ahdinkoon.

### 7.2.2. Kilpailutus pitää kiinteistöpalveluyritysten kasvun maltillisena

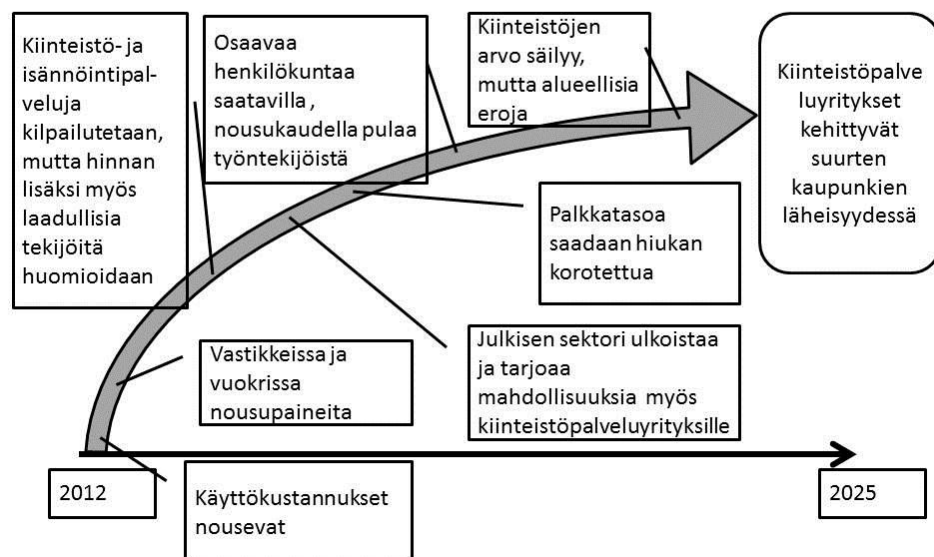
Kiinteistöjen käyttökustannukset kohoavat jonkin verran ja etenkin lämpö- ja sähköenergian nouseva hinta pakottaa kiinteistökohtaisiin säästötoimenpiteisiin. Vakavaraiset kiinteistöt investoivat vaihtoehtoisin lämmitysenergiaratkaisuihin ja lämmön talteenottoon. Energian säästötoimenpiteiden johdosta kiinteistökohtaiset kustannukset eivät aiheuta kuitenkaan dramaattisia nostopaineita vastikkeisiin ja liikekiinteistöjen vuokriin. Käyttökulujen hillitsemiseksi kiinteistöpalveluja kilpailutetaan ja valintakriteereinä ovat palvelun hinta ja sen jälkeen laatuun liittyvät seikat. Välttämättä halvin hinta ei

kuitenkaan aina voita kilpailua, etenkin kiinteistöissä, jonka käyttäjät arvostavat hyvää laatua.

Kiinteistöt ovat edelleen haluttuja sijoituskohteita vaikkakin kiinteistöjen arvon säilyminen ja kiinnostavuus on alueellista: suurten kaupunkien läheisyydessä kiinteistöt säilyttävät arvon hyvin ja ovat kiinnostavia kun taas hiipuvilta talousalueilta kiinteistöjä jopa puretaan.

Asunto-osakeyhtiöiden hallitukseen on halukkaita henkilöitä, mutta nuoret eivät ole kiinnostuneita hallitustyöstä. Parhaimmillaan hallitustyö on vastuullista ja kiinteistöjen hyvää arvoa halutaan pitää yllä. Korjukset näissä asunto-osakeyhtiöissä ja liikekiinteistöissä tehdään ajallaan. Osassa taloyhtiöistä hallitustyöhön ei löydy tarpeeksi vastuullisia henkilöitä ja näissä kiinteistöissä syntyy korjausvelkaa.

Julkinen sektori ulkoistaa kiinteistöjen huoltoa ja ulkoalueiden hoitoa. Kiinteistöpalveluyritykset saavat jonkin verran uusia hoitokohteita. Alalle saadaan uusia työntekijöitä aina talouden taantumassa, sillä tällöin rakentaminen hiipuu ja työntekijät siirtyvät kiinteistöpalvelualalle. Talouden nousuaikana työvoiman saatavuus vaikeutuu. Alan palkkataso ei pysty kilpailemaan osaavasta työvoimasta paremmin palkatun rakennusteollisuuden rinnalla. Ajoittaisen työvoimapulan vuoksi kiinteistöpalveluyritysten on oltava tarkkoina sopimuksia laadittaessa, sillä lisääntyneet vastuut kattolumien ja liukkaudentorjunnan suhteen voivat aiheuttaa ongelmia.



Kuvio 16. Mikään ei muutu –skenaario: Kiinteistöpalveluyritysten kasvu maltillista.

### 7.2.3. Kiinteistöalan imago paranee

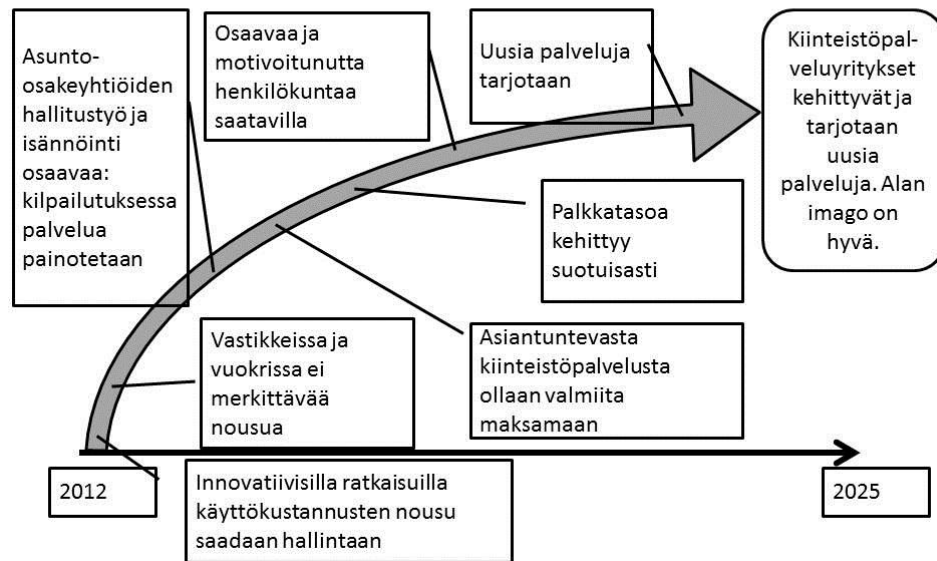
Kiinteistöjen käyttömenojen kasvu saadaan lähes pysäytettyä energiasäästötoimenpiteiden ja vaihtoehtoisten energiamuotojen ansiosta. Vastikkeiden ja vuokrien hintoihin ei tule merkittäviä muutoksia. Kiinteistöjen käyttäjät ymmärtävät kiinteistön arvon säilyttämisen tärkeyden ja ollaan valmiita panostamaan hyvään kiinteistöhuoltoon ja ulkoalueiden hoitoon. Korjausrakentaminen tehdään ajallaan ja korjausvelkaa kiinteistöihin ei pääse syntymään. Kiinteistöjen arvostuksen parantuminen johtaa siihen, että laadukkaasta kiinteistöpalvelusta ollaan valmiita maksamaan tavanomaista palvelua enemmän. Parantuneiden sopimushintojen ansiosta alan palkkakehitys paranee ja alan arvostus työntekijöiden ja asiakkaiden mielikuvissa saa arvostusta. Alan imago kehittyminen suotuisaan suuntaan tuo lisää uusia motivoituneita työntekijöitä, joilla kiinteistöala osaamisen taso on tehtäviin nähden kohdallaan. Työntekijät kokevat kiinteistöala tarjoavan monipuolisia ja haasteellisia tehtäviä. Urakehitys kiinteistöpalvelussa on mahdollista ja yritykset pystyvät sen selkeästi osoittamaan.

Asunto-osakeyhtiöiden hallitukseen saadaan halukkaita vastuuhenkilöitä, mutta nähdään myös tärkeänä, että hallitukseen otettaisiin henkilöitä, jotka ovat alan ammattilaisia. Hallitukset siis ammattimaistuvat. Hallitusten toiminta on määrätietoisempaa ja palvelujen kilpailutukseen panostetaan. Palveluntuottajan valintakriteereitä on useita ja siinä painottuvat palvelun laadulliset asiat. Sopimustekniikka selkiytyy ja vastuukysymyksissä ei enää ole tulkinnan varaa. Parantuneet sopimushinnat mahdollistavat palveluyrityksille vastuiden kantamisen eikä osaavan henkilökunnan puute aiheuta ongelmia.

Kiinteistöjen teknistyminen luo kiinteistöpalveluyrityksille uusia ansaintamahdollisuuksia: kiinteistöjen etävalvonta ja tekniikan säätö. Koska laatua halutaan painottaa, mahdollistuu korttelitalonmies-malli. Korttelitalonmies-mallissa korttelin asunto-osakeyhtiöt ostavat palveluja joko yhdeltä henkilöltä tai kiinteistöpalveluyritykseltä, joka määrittelee yhden vastuuhenkilön korttelia hoitamaan. Alla toimivien ammattitaito on korkealla ja he pystyvät hoitamaan sekä kiinteistötেকniikkaa että ulkoalueita. Käyttäjät haluavat uusia palveluja ja kiinteistöpalveluyritykset pystyvät niitä tarjoamaan. Esimerkkeinä uusista palveluista ovat erilaiset vanhuksille suunnatut palvelut kuten kaupassakäynti- ja kotisiivouspalvelu.

Julkisen sektorin ulkoistaminen lisääntyy ja ulkoistetut urakat ovat kooltaan sellaisia, että niistä löytyy kohteita myös kiinteistöpalveluyrityksille.





Kuvio 17. Unelma-skenaario: Kiinteistöalan imago paranee.

### 7.3. Tulosten reliabiliteetti ja validiteetti

Hirsjärvi ja Hurmeen (2010, 186) mukaan reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen luotettavuutta. Reliabiliteetti voidaan konkretisoida niin, että tutkimus on luotettava jos kahdella rinnakkaisella tutkimusmenetelmällä saadaan sama tulos. Hirsjärvi ja Hurme kuitenkin toteavat, että aika ja paikka vaikuttavat tutkimustuloksiin ja on hyvin epätodennäköistä, että kahdesta rinnakkaisesta tutkimuksesta saataisiin sama tulos.

Tässä tutkimuksessa teemahaastatteluun valikoitui erikokoisia yrityksiä. Todettakoon, että erittäin pienestä yrityksestä, työllistävät 1 – 5 henkilöä, ei ollut haastateltavia mukana. Haastateltavat edustivat sekä viheralan ammattilaisia että kiinteistöalan ammattilaisia. Kiinteistöalan ammattilaiset olivat koulutukseltaan insinöörejä. Muidenkin kuin viheralan ammattilaisten haastattelu toi tutkimukseen syvyyttä: haastattelussa tuli hyvin esille ulkoalueiden hoidon rooli osana kiinteistöpalveluja. Teemahaastatteluun valitut yritykset valittiin Tampereen alueella Hirsjärvi ja Hurmeen (2010, 59) mainitsemalla lumipallo-otannalla. Kiinteistöalan ammattilaiselta kysyttiin ketä voisit haastatella ja haastateltavat suosittelevat tuntemaansa henkilöä tutkimukseen. Pääkaupunkiseudulta haastateltaviksi valikoituivat yritykset, joiden kanssa tutkija oli jo aiemmin tehnyt yhteistyötä. Delfoi-paneelista pyrittiin kokoamaan sellainen ryhmä, joka mahdollisimman hyvin edustaisi koko kiinteistöalaa: palvelun tuottajien lisäksi mukana oli palvelun tilaaja, opetusalan sekä kiinteistöliiton edustaja.

Hirsjärvi ja Hurme (2010, 60) tuovat teoksessaan esille haastattelujen saturaatiopisteen. Tällä saturaatiopisteellä tarkoitetaan tilannetta, jossa uusista haastatteluista ei enää saada mitään olennaista uutta tietoa. Tutkijan on päätettävä koska haastattelujen määrä on sellainen, että uutta tietoa ei enää saada ja kertyneistä tuloksista voidaan tehdä johtopäätöksiä. Tutkimuksessa haastateltiin yhteensä seitsemää henkilöä. Haastatteluun osallistuneiden yritysten toiminnat ulkoalueiden hoidossa olivat suhteellisen yhteneväiset ja ehkä tästä syystä myös teemahaastattelun tuloksissa ei viimeisten haastattelujen aikana tullut enää merkittävästi uutta tietoa. Delfoi-tutkimuksen ensimmäinen haastattelukierros sujui hyvin ja paneeliin osallistuneet suhtautuivat tutkimukseen ja tutkimusmenetelmään innostuneesti. Tutkimuksen toinen kierros, jossa panelistit perustelivat omia kantojaan sekä muiden näkemyksiä ensimmäisen kierroksen haastatteluista laaditun raportin perusteella, jätti toivomisen varaa. Sain kommentteja ja perusteluja raporttiin heikosti.

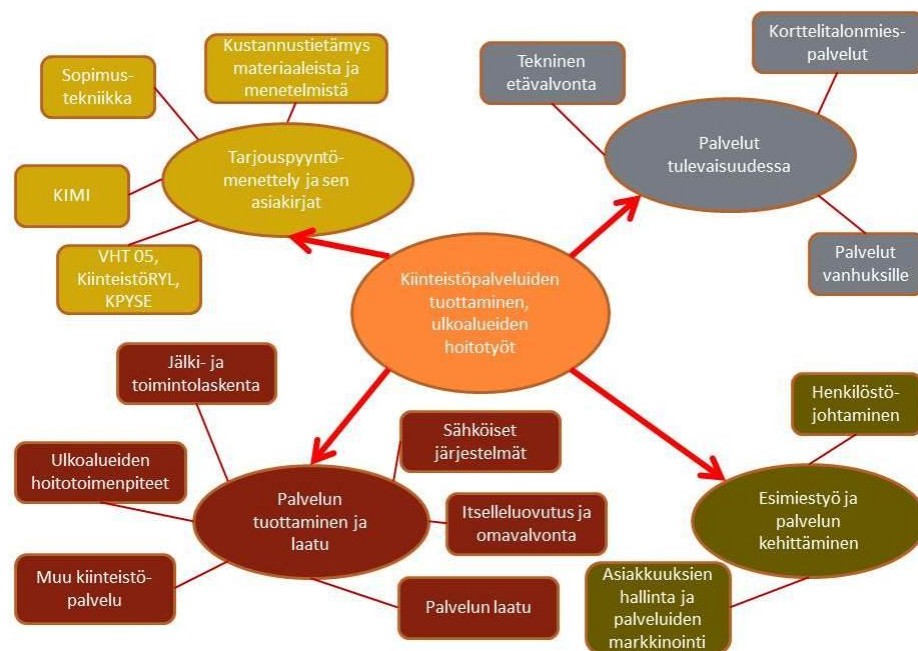
Validius ilmaisee sen miten hyvin tutkimus mittaa juuri sitä ilmiötä, jota oli tarkoituskin mitata. Validiudella tarkoitetaan myös tutkimustulosten yleistettävyyttä. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 186 – 187) Tutkimuksen teoriaosuudessa käsitellyt aiheet tukivat hyvin teemahaastattelun teemoja ja niissä esiintyviä käsitteitä. Tutkimuksen teoriaan tutustuttiin ennen teemahaastatteluja. Pääosin teemat ja apukysymykset kumpusivat juuri teoriaosuudesta. Haastattelun tulokset antoivat selkeitä viitteitä siitä, millaista osaamista kiinteistöjen ulkoalueiden hoitopalvelun tuottamisessa tarvitaan. Teemahaastattelun tulokset ovat yleistettävissä, sillä haastateltavien vastaukset olivat suhteellisen yhteneväisiä. Delfoissa käytettiin tulevaisuuden muutosvoimien PESTEV-luokittelua. Ensimmäisessä luokassa määritellään poliittiset muutosvoimat ja tässä korostui ehkä liikaa julkisen sektorin rooli. Toiseksi viimeisessä luokassa, ekologiset muutostekijät, oli apukysymyksenä kiinteistöpalvelujen ympäristönäkökohdat. Näihin aihepiireihin panelistit antoivat omia mielipiteitään, mutta vaikuttavuus kiinteistöpalvelutuotannon tulevaisuuteen nähtiin vähäisenä. Delfoi-tutkimuksen ensimmäisen kierroksen haastattelurunkoa olisi voinut muokata niin, että se olisi paremmin tuonut tietoa kiinteistöpalvelualan tulevaisuuden tehtäväkentästä ja siinä tarvittavasta osaamisesta. Nyt tulokset ovat liian yleisellä tasolla ja siitä on vaikeahko päätellä niitä osaamistarpeita, joita voitaisiin opettaa. On kuitenkin muistettava, että sellaisia aihepiirejä ei voida vielä voimallisesti liittää opetukseen, jotka ovat vasta korkeintaan suunnitteluasteella.

## 8 OSAAMISEN PAINOPISTEALUEET JA TULEVAISUUDEN NÄKYMÄT

Teemahaastattelun tulokset kerättiin neljästä eri kiinteistöpalveluyrityksestä. Valitut yritykset edustivat kolmea eri kokoluokkaa: yksi suuri yritys, kaksi keskisuurta yritystä ja yksi pieni yritys. Näissä neljässä yrityksessä haastateltiin yhteensä seitsemää henkilöä. Vaikka yritysten kokoluokka vaihteli, olivat palvelutuotannon

perustoimintaperiaatteet suhteellisen samanlaisia. Myös tarjotut peruspalvelut ulkoalueiden hoidossa olivat yhteneväisiä. Osaamiseen liittyviä tarpeita käsiteltiin lähes jokaisen teeman yhteydessä, mutta kysymyksen asettelu ja osaamistarpeen vaikea määrittely johti siihen, että haastattelussa esille nousivat enemmänkin esimiestyön sisällölliset aiheet. Toisaalta palveluprosessit ja niiden ongelmakohtat ja kehittämistarpeet ovat myös oivaa materiaalia, kun mietitään mitä asioita hortonomiopiskelijan tulisi kiinteistöpalveluiden tuottamisesta oppia. Prosessit, jotka muodostavat kiinteistöpalveluyrityksen ytimien, tulee hallita, jotta kykenee toimimaan tuloksekkaasti.

Teemahaastattelusta johdetut osaamistarvetulokset jaoteltiin kolmeen kategoriaan: tarjouspyyntömenettely ja sen asiakirjat, palvelun tuottaminen ja laatu sekä esimiestyö ja palvelun kehittäminen. Kategorian mukaisista tuloksista laadittiin kuvio 18, johon vielä lisättiin delfoituloksista palvelut tulevaisuudessa –kohta. Kuvio on nimetty osaamistarvekartaksi. Kuvioista voidaan hahmottaa mitä asioita esimiehen tulisi hallita ulkoalueiden hoitopalvelussa. Osaamistarvekartan sisällöstä laadittiin myös taulukko, jossa tulokset on muutettu osaamiseksi. Osaaminen asetetaan opintojakson tavoitteeksi ja myös ikään kuin lupaukseksi siitä, että opiskelija opintojakson päätyttyä osaa taulukossa kuvatulla tasolla toimia kiinteistöpalveluyrityksessä ulkoalueiden hoidon esimiestehtävissä. Osaamistaulukko on liitteessä neljä.



Kuvio 18. Esimiestason osaamistarpeet ulkoalueiden hoitopalvelussa.

Ammattikorkeakouluissa koulutusta järjestävät oppilaitokset laativat koulutusohjelmakohtaiset opetussuunnitelmat. Opetussuunnitelmat koostuvat opintojaksoista, jotka ovat laajuudeltaan pääsääntöisesti 3 – 5 opintopistettä. Opetussuunnitelma ja sen sisältö vahvistetaan jokaiselle lukuvuodelle. Hämeen ammattikorkeakoulussa maisemasuunnittelun

koulutusohjelmassa viimeisin opetussuunnitelma on laadittu syksyllä 2012 aloittaneille hortonomiopiskelijoille. Opetussuunnitelma on jaksotettu neljälle lukuvuodelle.

Jos verrataan uusinta opetussuunnitelmaa tämän tutkimuksen tuloksiin, voidaan löytää useita yhteisiä aihekokonaisuuksia. Vihertöiden laatutasoa kuvaavat VHT 05 ja KiinteistöRYL ovat mukana hoitoluokituksen mukainen ylläpito –opintojaksolla. Näistä kahdesta VHT 05 –kriteeristöä sovelletaan Kaupunkiympäristön hoito –opintojaksolla tehtävissä harjoitustöissä. KIMI -kiinteistön hallintajärjestelmän periaatteet opiskellaan niin ikään kaupunkiympäristön hoito –opintojaksolla. Ulkoalueiden hoitotöissä perehdytään erityisesti kasvillisuuteen: kasvien tunnistaminen ja erilaiset hoitotoimenpiteet. Kasvillisuuteen ja niiden hoitoon keskittyviä opintojaksoja ovat: rakennetun ympäristön kasvit, kasvien käyttö viherrakentamisessa sekä kaupunkiympäristön ylläpito. (Suomalainen 2012)

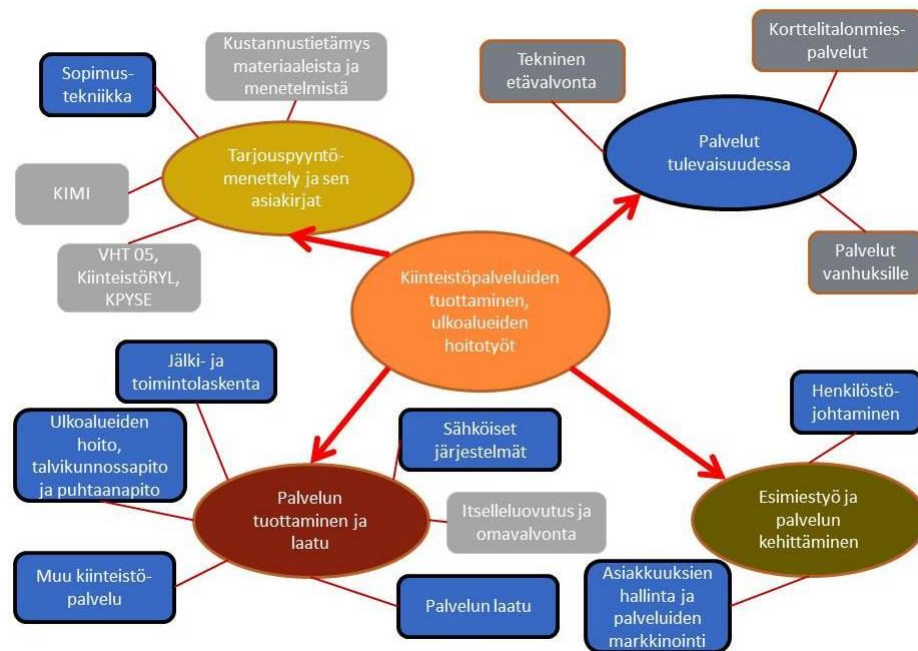
Tarjouspyyntömenettely ja sopimustekniikka ovat vahvasti mukana maisemasuunnittelun opetussuunnitelmassa. Rakennuttaminen- ja toteutuksen ohjaus –opintojaksoilla opiskelijat tutustuvat teoriassa ja soveltavat käytännössä myös kiinteistöalan KiinteistöRYL-laatusokuvauksia. KPYSE, eli kiinteistöpalveluiden yleiset sopimusehdot sekä sopimustekniikka sisältyvät rakennuttamisen –opintojaksoon. Palvelun laatua käsitellään rakennuttamisen –opintojaksolla, mutta aihetta opiskellaan tilaajan näkökulmasta. Laadun tarkkailuun liittyvät omavalvonta ja itselleluovutus tulevat tutuksi toteutuksen ohjaus –opintojaksolla. (Eskola 2012)

Opiskelijoiden kustannustietämys sekä materiaaleista että eri hoito- ja rakentamisen menetelmistä karttuu kustannuslaskenta ja hinnoittelu sekä materiaalit ja menetelmät -opintojaksoissa. Ulkoalueiden hoidon ja viherrakentamisen hinnoittelua käsitellään myös yrityksen kehittäminen –opintojaksolla, jossa opiskelijat laativat itse kehittämälleen liikeidealle liiketoimintasuunnitelman ja siihen liittyvät laskelmat. Asiakkuuksien hallintamenetelmät opetetaan markkinointi ja laskentatoimi –opintojaksolla. (Heikkilä 2012; Eskola 2012)

Tutkimustuloksissa tuli esille kiinteistöpalvelussa alan työvoimavaltaisuus ja esimiehen taidot henkilöstöjohtamisessa. Maisemasuunnittelun opiskelijoiden opetussuunnitelmaan on sisällytetty esimiestäidot ja johtaminen –opintojakso, jonka yhtenä osana on henkilöstöjohtaminen. Opintojakson tavoitteena on kuvata opiskelijoille yrityksen operatiivista johtamista ja havainnollistaa millaisia mahdollisuuksia johtajalla on luoda edellytyksiä tulokselliseen toimintaan. Henkilöiden johtaminen on osa opintojaksoa, mutta ehdottomasti olisi tarvetta opintojaksolle, joka antaisi vielä perusteellisemmat valmiudet toimia työnjohtotehtävissä sekä hallita hoito- ja saneerauskohteita.

Viimeisimmän opetussuunnitelman ja tutkimustulosten välillä on eräs merkittävä ero: ylläpidon sekä rakennuttamisen ja toteutuksen ohjaus –

opintojaksoilla lähestytään aihetta tilaajan näkökulmasta. Kiinteistöpalveluiden tuottamista ei siis opeteta. Rakennuttaminen – opintojakson nimikin jo viittaa lähtökohdiltaan tilaajaan. Vaikka ulkoalueiden hoito on mukana opetuksessa, uupuu talvikauden hoito sekä puhtaanapito opetuksesta lähes kokonaan. Nämä tulevat esille toteutuksen ohjaus –opintojaksolla, mutta tilaajan näkökulmasta. Ulkoalueiden hoito ja kiinteistöpalveluiden osaamistarpeet kohtaavat tämän tutkimuksen mukaan parhaiten kasvillisuuteen ja kustannuslaskentaan liittyvissä opintojaksoissa. Kiinteistöpalvelun opetuksen painopistealueet on kokonaisuudessaan esitelty kuviossa 19.



Kuvio 19. Opetuksen painopistealueet kiinteistöpalveluiden tuottamisesta. Sinisellä merkityt aiheet ovat niitä, joihin tulisi erityisesti keskittyä. Harmaalla väritetyt aiheet ovat jo nyt osa opetusta.

Opetushallitus teki vuonna 2008 kyselytutkimuksen, jonka tarkoituksena oli kartoittaa osaamistarpeet kiinteistöpalvelualalla. Kysely tehtiin esimies- tai kehittämistehtävissä oleville työntekijöille. Kyselyyn vastanneet oli jaoteltu kiinteistö-, kotityö- ja toimitilapalvelua tuottaviin ryhmiin. Kyselyssä kiinteistöpalvelut oli jaoteltu pääkohtiin, joista eräs oli kiinteistön hoitoon liittyvä osaaminen. Kiinteistön hoidon –pääkohta oli edelleen paloitetu pienempiin osaamiskokonaisuuksiin. Ulkoalueiden hoitopalvelu oli kuvattu seuraavasti: ”käsityönä / pienkoneilla tehtävät ulkoalueiden hoitotyöt, kuten lumityöt ja hiekoittaminen, nurmikoiden ja pensaiden leikkaaminen, rännien puhdistaminen sekä puiden pilkkominen”. Kyselyssä vastaajat saivat määrittellä kunkin osaamisalueen tärkeyden asteikolla 1 – 5, jossa 1 edusti täysin tarpeetonta ja 5 erittäin tarpeellista. Ulkoalueiden hoitopalvelun näkivät kiinteistöpalvelua edustavista vastaajista erittäin tarpeelliseksi lähes puolet ja hyvin tarpeelliseksi noin 30 % vastaajista. Kotityö- ja toimitilapalveluryhmän vastaajat ilmaisivat ulkoalueiden hoitotyön täysin tarpeettomaksi.

Ryhmien välillä syntyi siis näkemuseroja siitä miten tärkeitä ulkoalueiden hoidon osaaminen on. Ulkoalueiden hoito Opetushallituksen tutkimuksessa on kuitenkin nostettu tärkeäksi osaamistarpeeksi kiinteistöpalvelua tuottaville työntekijöille. (Opetushallitus 2008, 4, 77) Tämän tutkimuksen teemahaastatteluissa kiinteistöjen ulkoalueiden hoito nähtiin yhtä luonnollisena osana kiinteistöpalveluja kuin mikä muukin kiinteistöpalvelu. Moni haastateltava toi kuitenkin esille, että valitettavan usein ulkoalueiden hoito jätetään pois palvelusopimuksista. Opetushallituksen tutkimuksen kiinteistöpalveluiden osaamistarpeesta ja tämän tutkimuksen osaamistuloksia vertaillaan tarkemmin liitteessä viisi. Vertailussa on otettava huomioon, että opetushallituksen tutkimuksessa näkökulmana on ollut suorittavan työn osaamistarpeet kun taas tässä tutkimuksessa on kartoitettu esimiestyön osaamistarpeita.

Tampereen ammattikorkeakoulussa on rakennustekniikan koulutusohjelmassa mahdollisuus suuntautua opiskelussa kiinteistönpitotekniikkaan. Tässä suuntautumisvaihtoehdossa opiskelija saa valmiudet toimia kiinteistöjen ylläpito- ja isännöintitehtävissä. Tutkintonimikkeenä koulutuksessa on insinööri (AMK). Kiinteistönpitotekniikka sisältää kiinteistöhoitoa, rakennusten kuntotutkimustekniikkaa, korjausrakentamista, kiinteistölainsäädännön sekä isännöinnin ja talouden hallintaa. Suuntautumisvaihtoehto pitää sisällään myös talonrakennustekniikan perusteet. (TAMK 2012) Kiinteistönpitotekniikan suuntautumisvaihtoehdon opintojaksoa tarkasteltaessa voi havaita, että yhtäläisyyksiä tämän tutkimuksen osaamistarpeisiin ei ole kovin paljon. Syynä tähän on se, että tässä tutkimuksessa keskityttiin ulkoalueiden hoitoon kun taas kiinteistönpitotekniikan suuntautumisvaihtoehdossa on mukana koko kiinteistöala: kiinteistöomaisuuden hoito, kiinteistöjen hallinta ja hoito sekä toimitilapalvelut. Vastaavuuksia löytyi vain kahdesta opintojaksosta: rakennushankkeen sopimustekniikka (sopimustekniikka) sekä kiinteistön hoito ja turvallisuustekniikka (ulkoalueiden hoito ja muu kiinteistöpalvelu). Sulkuihin on kirjattu tässä tutkimuksessa esiin tulleet osaamistarve.

Kiinteistöpalvelualan tulevaisuutta hahmotettiin tässä tutkimuksessa delfoi-tulevaisuuden ennakointimenetelmällä. Delfoi toteutettiin kahdessa eri osassa: panelistien haastattelut ja haastattelusta laaditun kirjallisen raportin kommentointi. Delfoi-menetelmää varten koottiin kiinteistöalan ammattilaisista paneeli, jossa oli yhteensä kuusi jäsentä. Pohjavire kiinteistöpalvelualan tulevaisuudesta oli positiivinen: kiinteistöt eivät häviä minnekään ja jonkun on niitä myös hoidettava. Tutkimustulosten mukaan kiinteistöpalveluala on melko staattinen: joitakin innovaatioita esimerkiksi paikannukseen ja tekniikan etävalvontaan on tullut tai tulossa, mutta peruspalvelut ja niiden sisältö tulevat säilymään ennallaan ja työvoimavaltaisana. Panelisteilta tuli myös ehdotuksia uudenaikaisista palveluista. Esille nousi esimerkiksi vanhuksille suunnatut kotipalvelut, joiden avulla voitaisiin tukea itsenäistä asumista omassa asunnossa. Delfoin tuloksena laaditusta raportista johdettiin seitsemän muutostekijää. Näiden muutostekijöiden avulla laadittiin kolme tulevaisuuskuvausta, eli

skenaariota. Kuvausten peruslähtökohtana oli mikään ei muutu-, unelma- ja kauhuskenaariot. Skenaarioiden tähtäimenä oli vuosi 2025. Tulevaisuus ei oletettavasti toteudu kuvatuilla tavoilla, mutta ehkä jonkinlaista näkemystä skenaariot antavat siitä, mitkä tekijät vaikuttavat tulevaisuudenkuvaan.

Teemahaastattelussa osaamistarpeiden määrittely oli haastateltaville jokseenkin haastavaa. Jokainen haastateltava pystyi ansiokkaasti kuvaamaan miten heidän yrityksessään toimitaan, mutta osaamisen kiteyttäminen haastattelussa esille tullessiin toimintoihin ei jokaisessa aihepiirissä toteutunut. Syynä tähän oli varmaankin se, että oman tai esimiehen työn sisällöstä on helpompi kertoa kuin johtaa toiminnoista siinä tarvittavaa osaamista. Haastattelujen yhteydessä olisin voinut myös painokkaammin kysyä palvelussa tarvittavia tietoja ja taitoja. Delfoi-paneelin otos oli mielestäni kiinteistöalalta kattava ja asiantunteva. Panelistien haastattelut onnistuivat hyvin ja puretussa raportissa tulevaisuuteen vaikuttavat tekijät hahmottuivat hyvin. Delfoin toinen kierros, jossa panelistit kommentoivat kirjallista raporttia oli ensimmäiseen kierrokseen nähden laimeampi: omien näkemysten lisäperustelut ja toisten mielipiteiden kommentointi oli vähäistä. Delfoi-raportin valmistuminen ulkoalueiden hoidon kannalta kiireisimpään aikaan varmasti verotti innostusta vastaamiseen. En ehkä osannut tarpeeksi hyvin perustella paneeliin osallistuneille toisen kierroksen ja asioiden täsmentymisen tärkeyttä. Eräs paneeliin osallistuneista oli pahoillaan siitä, että hänen vastauksistaan pystyi päättelemään vastaajan. Raporttia kirjoitettaessa pyrin siihen, että vastaukset olivat anonyymejä, mutta ilmeisesti se ei täysin onnistunut.

## 9 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tällä tutkimuksella oli kaksi tavoitetta. Ensimmäiseksi haluttiin selvittää millaisia ulkoalueiden hoitopalveluja kiinteistöpalveluyritykset tällä hetkellä tarjoavat ja mitä palveluja tulevaisuudessa tarvitaan. Toinen tavoite liittyi osaamistarpeisiin ulkoalueiden hoidossa: millaista osaamista ulkoalueiden hoidosta vastaavan henkilö tarvitsee ja millainen on tulevaisuuden kiinteistöpalveluosaja. Osaamistarpeen kohdetta tässä opinnäytetyössä rajattiin siten, että tutkimuksen keskityttiin esimiestasolla toimiviin henkilöihin. Suorittavan työn osaamista ei tässä tutkimuksessa selvitetty. Tutkimuksen päätarkoituksena oli se, että saatavan tiedon avulla voidaan Hämeen ammattikorkeakouluun maisemasuunnittelun koulutusohjelmaan suunnitella opintojaksokokonaisuus, joka antaa valmiudet toimia esimiestason tehtävissä kiinteistöpalveluyrityksessä tai itsenäisenä yrittäjänä. Uudella opintojaksokokonaisuudella saadaan laajennettua valmistuvien hortonomien osaamisprofiilia ja samalla luodaan uudenlaisia työllistymismahdollisuuksia kiinteistöpalvelualalle. Tutkimusmenetelminä käytettiin teemahaastattelua ja delfoi-tulevaisuuden ennakointimenetelmää.

Delfoi-panelistit näkivät kiinteistöalan tulevaisuuden valoisana: kiinteistöpalvelualan suotuista kehitystä tulee mitä todennäköisimmin

jatkumaan ja näin ollen palvelun tuottamiseen tarvitaan osaavia työntekijöitä ja esimiehiä. Kun peilattiin teemahaastattelussa saatuja tuloksia Hämeen ammattikorkeakoulun maisemasuunnittelun koulutusohjelman opetustarjontaan, voitiin havaita, että osa kiinteistöpalvelualan osaamistarpeista on mukana opetussuunnitelmassa. Maisemasuunnittelun koulutusohjelman vastuopettajien kanssa käydyissä keskusteluilla kuitenkin todettiin, että opetuksen näkökulmana on pääsääntöisesti palvelun tilaamisessa tarvittava osaaminen. Toisaalta voitiin havaita myös, että osa kiinteistöpalvelun tuottamisen aiheista ei ole tällä hetkellä ollenkaan opetussuunnitelmassa. Kiinteistöpalvelun tuottamisesta tarvitaan oma opintojakso tai opintojaksokokonaisuus, jossa palvelun tuottamisen aihekokonaisuudet muodostavat opetuksen sisällön. Opintojakson tai opintojaksojen aihekokonaisuudet olisivat tarjouspyyntömenettely ja sen asiakirjat, palvelun tuottaminen ja laatu sekä esimiestyöt ja palvelun kehittäminen. Palvelun tuottaminen – aihekokonaisuudessa tulee kiinteistöjen viheralueiden hoidon lisäksi ottaa opetukseen mukaan talvikunnossapito sekä puhtaanapito.

Delfoin tuloksista oli jokseenkin hankala johtaa tulevaisuuden osaamistarpeita. Syynä oli se, että delfoista saadut tulokset ja niistä johdetut skenaariot käsittelevät kiinteistöalaa yleisellä tasolla ja tämän vuoksi ulkoalueiden hoidosta vastaavan esimiehen roolia ja osaamistarpeita on vaikeaa hahmottaa. Teemahaastattelun tuloksiin voi kuitenkin olla tyytyväinen, sillä saatujen tulosten perusteella on mahdollista suunnitella maisemasuunnittelun koulutusohjelmaan opintojakso tai opintojaksoja, jotka antavat kattavasti opetusta ulkoalueiden hoitopalvelun tuottamisesta.

Teemahaastattelussa kaikki haastateltavat toivat esille sen, että kiinteistöpalvelussa ulkoalueilla suorittavaa työtä tekevillä työntekijöillä olisi hyvä olla viheralueiden hoidon osaamisen lisäksi muuta kiinteistöhoitopalveluun liittyvää osaamista. Tämän vuoksi tutkimus antaa mielestäni aihetta selvittää sitä, millaisia mahdollisuuksia olisi toisen asteen opiskeluissa suorittaa kaksoistutkinto, jossa yhdistettäisiin puutarhatalouden ja kiinteistöpalvelujen perustutkinnot. Tutkimuksen mukaan henkilöt, joilla olisi viheralueiden hoidon lisäksi kiinteistön perustekniikan tuntemus, työllistyisivät kiinteistöpalvelualalle hyvin. Kuten moni teemahaastattelussa toi esille, tarvitaan palveluyrityksiin tulevaisuudessa moniosaajia.



## LÄHTEET

Baldry D. & Barrett P. 2003. Facilities Management. Towards Best Practice. Blackwell Publishing. Second Edition.

Eskola R. 2012. Lehtori Hämeen ammattikorkeakoulu maisemasuunnittelun koulutusohjelma. Suullinen tiedonanto 7.11.2012.

Eskolainen M. 2005. Viheralueiden hoito VHT'05 – laatuvaatimukset, määrämittauserusteet, työohjeet. Helsinki: Viherympäristöliitto ry, julkaisu 32.

Gröönroos C. 2010. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. WSOYPro Oy.

Heikkilä J. 2012. Päätoiminen tuntiopettaja Hämeen ammattikorkeakoulu puutarhatalouden koulutusohjelma. Suullinen tiedonanto 7.11.2012.

Hirsjärvi S. & Hurme H. 2010. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus.

Häme T., Lehtinen E., Muroma M., Näkyvä T. & Riihimäki M. 2001. Brandiajattelua kiinteistöalalla. Valtion teknillinen tutkimuskeskus VTT.

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

Kaleva H., Kauppinen A-K., Pietilä P. & Sundbäck L 2002. Kiinteistöjohtamisen tehostaminen – vaihtoehtona ulkoistaminen. Ulkoistamisen edellytykset ja päätöksenteon mallintaminen. Valtion teknillinen tutkimuskeskus VTT.

Kerman L. 2004. Käyttöomaisuuskiinteistöjen omistus- ja hallintamallit – tarve uusille palveluille? Teoksessa Tekes Palveleva kiinteistöliiketoiminta Rembrand 1999 – 2003. Teknologiaohjelmaraaportti 16/2004. Helsinki. 35 – 39.

Kiinteistöpalveluiden hankinta 2011. Helsinki: Rakennustieto Oy.

KiinteistöRYL 2009. Kiinteistöpalveluiden yleiset laatuvaatimukset. Helsinki: Rakennustieto Oy.

Kuusi O. 2000. Tulevaisuusbarometrit ja argimentoiva delfoi-tekniikka. Teoksessa Mannermaa M. (toim.) 2000. Tulevaisuuden haltuunotto – PK-yrityksen ennakoinnin käsikirja. Helsinki: Oy Edita Ab

Lehtonen T. & Puhto J. 2004. Rembrand-ohjelma uuden tutkimustoiminnan käynnistäjänä – Toimitilapalveluista kasvava tutkimusalue. Teoksessa Tekes 2004. Palveleva kiinteistöliiketoiminta. Rembrand 1999 – 2003. Loppuraportti. Teknologiaohjelmaraportti 16/2004, 13 – 25.

Lindholm, A-L. 2006. Kiinteistöjohtaminen organisaation tukiresurssina – nykyiset käytännöt ja lisäarvomahdollisuudet. Otamedia Oy.

Lith P. 2006. Kiinteistöpalvelut Suomessa – yritystoiminta, markkinat ja keskeiset kehityslinjat. Tutkimuksia ja raportteja 1/2006. Helsinki: Suunnittelu- ja tutkimuspalvelut Pekka Lith.

Lith P. 2012. Kiinteistöala Suomen kansantaloudessa – Muistio kiinteistöalan yritystoiminnan, markkinoista ja kehityslinjoista 2010 – 2011. Suunnittelu- ja tutkimuspalvelut Pekka Lith.

Lämsä A-M. & Uusitalo O. 2003. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Mannermaa M. 2000. Skenaariotyöskentely pk-yrityksen strategiatyössä. Teoksessa Mannermaa M. (toim.) 2000. Tulevaisuuden haltuunotto – PK-yrityksen ennakoinnin käsikirja. Helsinki: Oy Edita Ab

Meriratkaisut 2012. Wärtsilä Oyj Abp. Viitattu 28.2.2012. [http://www.wartsila.com/fi\\_FI/meriratkaisut](http://www.wartsila.com/fi_FI/meriratkaisut).

Mälkönen V. 2006. Eri hankintamuodot julkisissa investoinneissa. Valtion taloudellinen tutkimuskeskus. Helsinki.

Opetushallitus 2008. Julkisten kiinteistö-, kotityö-, siivous- ja toimitilapalvelualueiden osaamistarveselvitys. Viitattu 20.11.2012. [http://www.oph.fi/julkaisut/2008/julkisten\\_kikosito\\_osaamistarveselvitys](http://www.oph.fi/julkaisut/2008/julkisten_kikosito_osaamistarveselvitys)

Puhto J. & Routto E. 2000. Ulkoistetun kiinteistönhoidon laadunhallinta. Teknillisen korkeakoulun rakentamistalouden laboratorion raportteja 189. Espoo.

Puhto J. & Tiainen A. 2001. Kiinteistönhoidon hankintaprosessin kehittäminen. Teknillisen korkeakoulun rakentamistalouden laboratorion raportteja 198. TKK Rakentamistalous. Helsinki: Otamedia Oy, pdf-tiedosto. Viitattu 19.2.2012. [http://www.keskiespoo.net/~jytunnel/Mikkelanrinne/Kiinteistonhoito/Raportti\\_198.pdf](http://www.keskiespoo.net/~jytunnel/Mikkelanrinne/Kiinteistonhoito/Raportti_198.pdf)

Rakli 2001. Kiinteistöliiketoiminnan sanasto. Asunto-, toimitila- ja rakennuttajaliitto Rakli ry:n julkaisu.

Suomalainen S. 2012. Lehtori Hämeen ammattikorkeakoulu maisemasuunnittelun koulutusohjelma. Suullinen tiedonanto 7.11.2012.

Suomen virallinen tilasto (SVT) 2012a. Palvelualojen liikevaihtokuvaaja [verkkajulkaisu]. ISSN=1799-0971. Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu 3.2.2012. <http://www.tilastokeskus.fi/til/plv/index.html>.

Suomen virallinen tilasto (SVT) 2012b: Yritysrekisterin vuositilasto [verkkajulkaisu]. ISSN=1798-6214. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu: 21.10.2012]. Saantitapa: <http://tilastokeskus.fi/til/syr/kas.html>

TAMK 2012. Koulutustarjonta, AMK-tutkinnot. Tampereen ammattikorkeakoulu. Viitattu 20.11.2012. [http://www.tamk.fi/cms/tamk.nsf/\\$all/66B46047AB59A781C22575710044D72F](http://www.tamk.fi/cms/tamk.nsf/$all/66B46047AB59A781C22575710044D72F)

Tietoa tilastoista, käsitteet ja määritelmät 2012. Tilastokeskus. Viitattu 14.2.2012. [http://www.stat.fi/meta/kas/saleand\\_sopimus.html](http://www.stat.fi/meta/kas/saleand_sopimus.html)

Tuulaniemi J. 2011. Palvelumuotoilu. Talentum Media Oy.

Voijola J. 1994. KIMI-Kiinteistötyön hallintajärjestelmä – 3 kiinteistöjen ulkotyöt. Helsinki: Suomen kiinteistöliitto ry.

VTT 2009 / Kiinteistöpalvelut ry 2010. Kiinteistöpalvelujen tuottavuus ja vaikuttavuus 2010. Luentodiat. Viitattu 3.2.2012. [http://www.kiinteistopalvelut.fi/www/fi/tietoa\\_toimialasta/tutkimukset/VT\\_T\\_Kiinteistopalvelut-vaikuttavuuskalvot-2009.pdf](http://www.kiinteistopalvelut.fi/www/fi/tietoa_toimialasta/tutkimukset/VT_T_Kiinteistopalvelut-vaikuttavuuskalvot-2009.pdf)

Wiggins J. M. 2010. Facilities Manager's Desk Reference. Wiley-Blackwell.

Teemahaastattelun teemat ja apukysymykset

**Millaisia kiinteistöpalvelukohteita yrityksessänne on?**

- Kuuluuko kohteisiin myös ulkoalueiden hoito?

**Tarjousmenettely ja kiinteistöpalveluja ohjaavat asiakirjat**

- Mitä asiakirjoja tarjouksen laadintaan kuuluu ja mitä erityistä osaamista tarjouksen tekijällä tarjousprosessissa tulisi olla?
- Onko tarjousmenettelyssä jokin vakiintunut käytäntö?
- Miten paljon tarjouspyynnöissä on viitattu kiinteistöpalveluita ohjaaviin asiakirjoihin, esim. KiinteistöRyl, InfraRYL tai VHT 05?

**Palvelujen mitoitus ja kustannuslaskenta**

- Onko organisaatiossanne olemassa yhtenäistä käytäntöä siihen, miten palveluja mitoitetaan ja miten kustannuksia lasketaan ja mihin se perustuu?
- Miten palveluja mitoitetaan ja miten kustannukset lasketaan käytännössä ja mitä osaamista se vaatii esimieheltä?

**Ulkoalueiden hoitotyöt**

- Liittyykö ulkoalueiden hoitotöihin puhtaanapitoa, talvikunnossapitoa ja kasvillisuustöitä?
- Mitkä ulkoalueiden hoitotöihin liittyvät tehtävät ovat helpoimpia toteuttaa käytännössä?
- Mitkä ovat haastavimpia ulkoalueiden hoitotöitä toteuttaa ja millaista erityisosaamista niissä tarvitaan esimieheltä?

**Muu kiinteistöpalveluosaaminen**

- Mitä muuta kiinteistöpalvelua ulkoalueiden hoidosta vastaava työntekijä ja esimies voisivat toteuttaa ulkoalueiden hoidon lisäksi?
- Millaista osaamista nämä tehtävät edellyttäisivät?
- Miten kohdekohtainen palvelujen tehtävien jakautuminen mielestäsi tulevaisuudessa kehittyy (eriytetäänkö tehtäviä vai hoitavatko samat henkilöt useita eri kiinteistökohtaisia palveluja) ja miksi näin?
- Miten seuraat alan kehitystä ja onko tällä hetkellä jotakin trendiä nähtävillä?

**Esimiestyö**

- Mitkä ovat kiinteistöpalvelualalla esimiestyön haastavimmat tekijät?
- Tarvitaanko esimiestehtävissä palvelualalla jotakin erityistä osaamista?

**Palvelun laatu ja sen seuranta**

- Mistä tekijöistä palvelun laatu mielestäsi muodostuu?
- Miten palvelun laatua seurataan?
- Onko organisaatiossa olemassa jokin sovittu menetelmä laadun seurantaan?
- Millaisin eri menetelmin tilaaja tekee laadun valvontaa ja mitä se on määrällisesti?
- Toivoisitko valvontaa lisää?
- Miten kiinteistöpalvelun riskejä hallitaan?

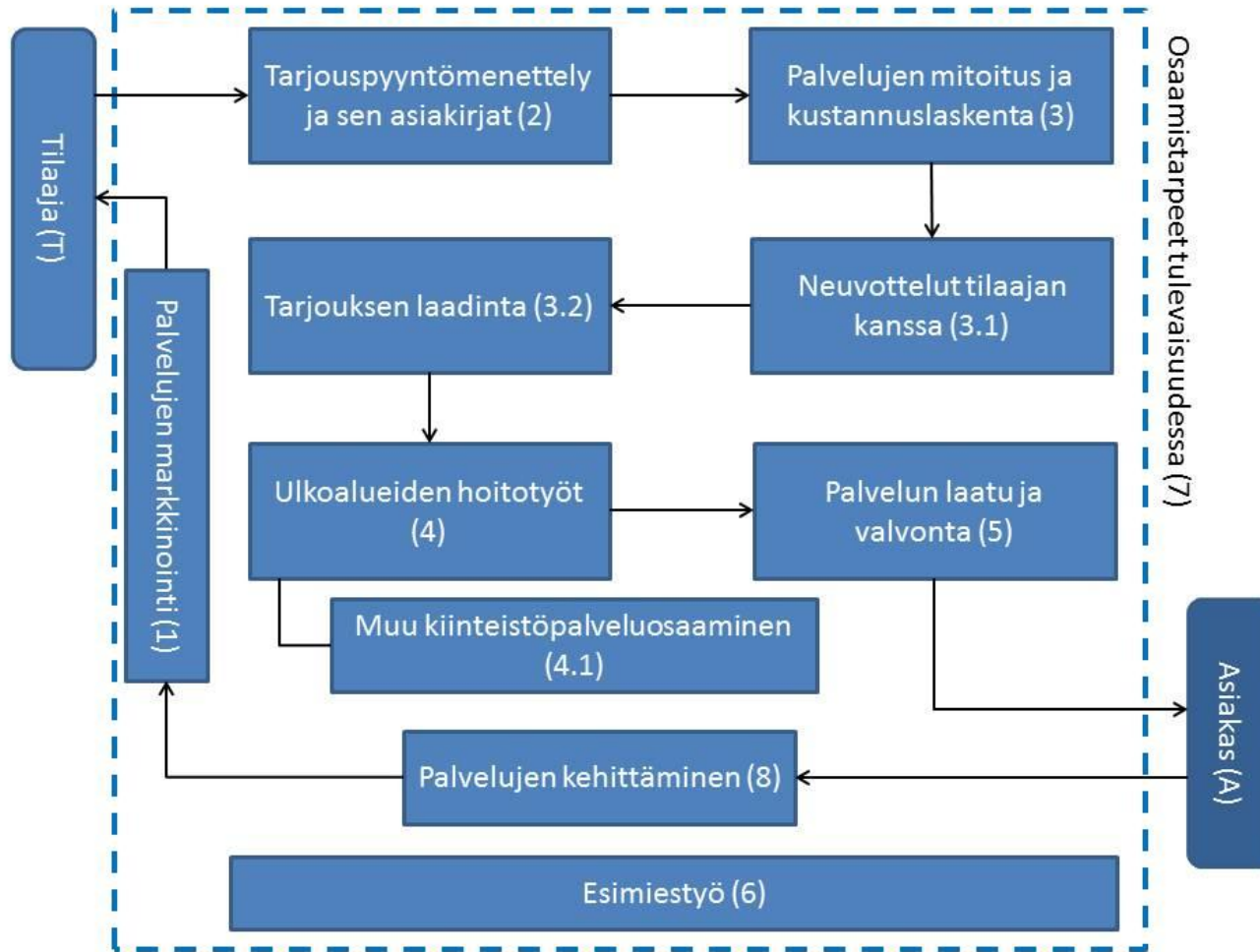
**Palvelujen markkinointi**

- Mitä palvelujen markkinointi tarkoittaa teidän organisaatiossa?
- Miten esimies työssään osallistuu palvelujen markkinointiin?
- Millaista osaamista palvelujen markkinointi miestäsi edellyttää?

**Osaamistarpeet tulevaisuudessa**

- Miten kiinteistöpalvelut mielestäsi tulevaisuudessa kehittyvät?
- Liittyykö tulevaisuuden kuvaan jotakin osaamisen kannalta erityistä?

Kiinteistöpalveluyrityksen ulkoalueiden hoidon ydinprosessi



Delfoi: haastattelukysymykset

Poliittiset:

1. Miten tuleva kuntauudistus voi vaikuttaa kiinteistöpalveluiden kysyntään?
2. Millaisena näet julkisen sektorin roolin kiinteistöpalveluiden tilaajana tulevaisuudessa?
3. Onko lainsäädännössä tai muussa sääntelyssä tulossa sellaisia muutoksia, joilla voisi olla vaikutusta kiinteistöpalveluiden tuottajille?

Taloudelliset:

4. Millaisen näet Suomen taloudellisen kehityksen ja millaisia vaikutuksia sillä on kiinteistöpalveluiden markkinoihin?
5. Millaisia kiinteistöpalveluyrityksiä Suomessa on tulevaisuudessa?
6. Ketkä ovat tulevaisuuden asiakkaita ja muuttuuko palveluiden toimintamalli, yleistyykö joku uusi malli, esimerkiksi PPP-malli (elinkaarimalli)?

Sosiaaliset

7. Onko väestön ikääntymisellä vaikutusta kiinteistöpalveluihin ja jos on, niin millaista?
8. Millaiseksi arvoit koulutetun henkilöstön saatavuuden tulevaisuudessa?

Teknologiset

9. Onko kiinteistöpalvelualan näköpiirissä sellaisia innovaatioita, joilla olisi merkittävää vaikutusta palvelujen tuottamisessa?

Ekologiset

10. Miten ympäristönäkökohdat on palvelujen tuotannossa otettu nyt huomioon ja mitä asioita tulevaisuudessa tullaan painottamaan?

Arvot

11. Miten haluttuja kiinteistöt ovat sijoituskohteena tulevaisuudessa?

**Tutkimuksessa esille nousut esimiestason osaaminen jaoteltuna kolmeen eri kategoriaan**

<b>Kategoria</b>	<b>Osaaminen</b>
Tarjouspyyntömenettely ja sen asiakirjat	Tietää sisällön ja laatumäärät tärkeimmistä ulkoalueiden hoidon asiakirjoista: VHT 05, KiinteistöRYL ja KPYSE. Osaa soveltaa KIMI-kiinteistön hallintajärjestelmää palveluja mitoitettaessa. Tietää jälki- ja toimintolaskennan perusteet. Omaa perustietämyksen miten kustannukset muodostuvat ulkoalueiden hoidossa ja osaa soveltaa sitä hoitoon ja pienimuotoisiin saneerauskohteisiin.
Palvelun tuottaminen ja laatu	Tuntee ulkoalueiden perushoitotöiden sisällön ja osaa soveltaa niitä palvelukohteisiin. Tuntee muun kiinteistöpalvelun sisällön. Ymmärtää palvelutuotannon laatutekijät. Tuntee kiinteistöpalvelussa käytettävät sähköiset kirjausjärjestelmät. Ymmärtää mitä tarkoittavat kohteen itselleluovutus ja omavalvonta.
Esimiestyöt ja palvelun kehittäminen	Ymmärtää henkilöstöjohtamisen perusteet ja osaa soveltaa niitä käytäntöön. Tunnistaa keinot hallita asiakkuuksia ja markkinoida palveluja.



### Tutkimustulosten vertailua

Tässä liitteessä vertaillaan opetushallituksen kyselytutkimuksen tuloksia tässä tutkimuksessa saatuihin tuloksiin. Opinnäytetyön tuloksissa on esitetty lähinnä samansisältöinen osaamistarve.

Opetushallituksen tutkimus vuodelta 2008	Tämän tutkimuksen osaamistarvetulokset
<b>Kiinteistöpalvelun osaamistarve (näkökulmana suorittava työ)</b>	<b>Kiinteistöjen ulkoalueiden hoitopalvelun osaamistarve (näkökulmana esimiestyö)</b>
Asiakaspalveluosaaminen	Asiakkuuksien hallinta ja palveluiden markkinointi
Kiinteistöhoito	Muu kiinteistöpalveluosaaminen sekä ulkoalueiden hoito
Sähkötekniinen osaaminen	
LVI-alan osaaminen	
Talorakennusalan osaaminen	
Tiimeissä ja ryhmissä toimimisen taidot	Henkilöstöjohtaminen
Tietotekniikan käyttötaidot (perusohjelmavellukset ja verkkopalvelut)	Sähköiset järjestelmät
Omavalvonta	Itselleluovutus ja omavalvonta
Toimialan lainsäädännön tuntemus	
Tulityökortti	
Työturvallisuuskoulutus	
Laatuosaaminen	Palvelun laatu
Ensiaputaidot (EA1)	
Kuluttajaosaaminen	Kustannustietämys materiaaleista ja menetelmistä
Kestävän kehityksen mukainen toiminta	
Työturvallisuus ja ergonomia	
Työssäoppijoiden ohjaaminen ja arviointi	

Lähde: Opetushallitus (2008, 78 – 79)