



TOIMITILAPALVELUPROSESSIN TYÖTEHTÄVÄT JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULUSSA

**Miika Eriksson
Sami Tainio**

**Opinnäytetyö
Huhtikuu 2006**



**JYVÄSKYLÄN
AMMATTIKORKEAKOULU**
Matkailu-, ravitsemis- ja talousala

Tekijä(t) ERIKSSON, Miika TAINIO, Sami	Julkaisun laji Opinnäytetyö	
	Sivumäärä 61	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus <input type="checkbox"/> Salainen _____ saakka	
Työn nimi TOIMITILAPALVELUPROSESSIEN TYÖTEHTÄVÄT JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULUSSA		
Koulutusohjelma Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) PARTANEN, Eila		
Toimeksiantaja(t) Jyväskylän ammattikorkeakoulun toimitilapalveluyksikkö		
Tiivistelmä <p>Työn tarkoituksena oli selvittää Jyväskylän ammattikorkeakoulun toimitilapalveluyksikössä työskentelevien kahden toimitilavastaavan ja suunnittelijan työtehtäviä sekä vastuualueita. Tavoitteena oli selvittää työtehtäviä kolmessa yksittäisessä toimitilapalveluprosessissa. Tarkasteltavat prosessit olivat ulkoistettujen toimitilapalveluiden hankinta- ja ylläpitoprosessi, uudisrakennus- ja korjausrakentamisprosessi sekä vuosikorjaus- ja muutostyöt -prosessi.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla, ja aineiston keräämiseen laadittiin haastattelulomake. Tutkimus toteutettiin käymällä toimitilapalveluyksikössä ja haastatteleamalla kahta toimitilavastaavaa ja yhtä suunnittelijaa kesällä 2005. Haastatteluissa selvitettiin haastateltavien työtehtäviä toimitilapalveluprosesseissa. Syksyllä 2005 tehtiin työtehtäviin liittyviä täydentäviä kysymyksiä.</p> <p>Toimitilapalveluprosesseissa olevien työtehtävien kuvaukset selkiytyivät, joten tavoite savutettiin. Ennen prosessikuvauksien valmistumista työtehtävät menivät päällekkäin, ja toimitilavastaavilla ja suunnittelijalla oli epäselvyyksiä työtehtävistä. Toimitilavastaavien ja suunnittelijan prosesseissa olevat toiminnot kuvattiin yksityiskohtaisesti, minkä jälkeen haastatteluiden avulla kootut työtehtävät kirjattiin kohta kohdalta toimintokuvauksiin. Toimitilavastaavien ja suunnittelijan roolit selkeytyivät prosesseissa työtehtävien selvittämisen jälkeen.</p> <p>Selvitystyömme on tärkeä, sillä se auttaa Jyväskylän ammattikorkeakoulun toimitilapalveluyksikön toimitilapalveluprosessien kehittämisessä. Työtä voidaan hyödyntää myös uuden työntekijän perehdytyksessä, koska prosesseja on käsitelty yksityiskohtaisesti. Työ on myös keskeinen osa toimitilapalveluprosessien dokumentointia Jyväskylän ammattikorkeakoulussa.</p>		
Avainsanat (asiasanat) toimitilapalvelut, toimitilapalveluprosessi, rakennushanke, muutostyö, ulkoistaminen		
Muut tiedot		

Author(s) ERIKSSON, Miika TAINIO, Sami	Type of Publication Bachelor´s Thesis	
	Pages 61	Language Finnish
	Confidential <input type="checkbox"/> Until _____	
Title RESPONSIBILITIES IN THE FACILITY SERVICE PROCESSES OF THE JYVÄSKYLÄ UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES		
Degree Programme Degree Programme in Service Management		
Tutor(s) PARTANEN, Eila		
Assigned by Jyväskylä University of applied sciences		
Abstract <p>The thesis was assigned by the Jyväskylä University of applied sciences. The purpose of the study was to define the job descriptions and responsibilities of two Facility Managers and one designer of the Jyväskylä University of applied sciences. The three Facility Service processes studied were: purchasing and maintenance, new construction and renovation, and annual repair and alternation work.</p> <p>The implementation of this survey was qualitative. The data were collected by interviewing two Facility Managers and Designer while visiting the Facility Service unit of the Jyväskylä University of applied sciences. The interviews were conducted out in summer 2005 and again in autumn 2005. The aim of the interviews was to define the duties of the interviews in the facility services.</p> <p>The job descriptions of those in the Facility Service processes became clearer, so the goal was achieved. Before the descriptions of the processes were completed, the duties were overlapping and the Facility Managers and the Facility Designer were unclear of their duties. The functions in the processes of the Facility Managers and the Designer were described in detail, after which the work assignments collected by interviews were recorded point by point in the job descriptions. The roles of the Facility Managers and the Designer in the processes became clearer when the work assignments were cleared up.</p> <p>The survey is important because it helps to develop the Facility Service processes in the Facility Service Unit of Jyväskylä University of applied sciences. The study can be used to initiate new employees because the processes are described in detail. The study is also an essential part of the documentation of the Facility Service processes at Jyväskylä University of applied sciences.</p>		
Keywords Facility services, facility service process, construction project, outsourcing		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	3
2 JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULUN TOIMITILAPALVELUT....	3
2.1 Jyväskylän ammattikorkeakoulun toimitilat	3
2.2 Toimitilapalveluorganisaatio.....	5
3 TOIMITILAPALVELUJEN KÄSITTEITÄ JA MÄÄRITELMIÄ.....	6
4 TOIMITILAPALVELUPROSESSIT	9
4.1 Palveluprosessit ja laatu näkökulmat.....	9
4.2 Ulkoistettu palveluprosessi.....	10
4.2.1 Toimitilapalveluiden ulkoistaminen.....	10
4.2.2 Ulkoistamisen syyt	11
4.2.3 Ulkoistamisen edut	11
4.2.4 Ulkoistetun palveluprosessin vaiheet.....	12
4.3 Rakennusprosessi.....	18
4.3.1 Rakennushankkeen vaiheet	18
4.3.2 Rakennushankkeen osapuolet	23
4.4 Vuosikorjaus- ja muutostyöprosessi.....	25
5 TOIMITILAPALVELUPROSESSEIHIN LIITTYVÄT TYÖTEHTÄVÄT	27
5.1 Tutkimuksen tarkoitus	27
5.2 Tutkimuksen toteutus	27
5.3 Ulkoistettujen toimitilapalvelujen hankinta ja ylläpito	28
5.4 Uudisrakennus- ja korjausrakentamishanke	32
5.5 Tilojen vuosikorjaus- ja muutostyöt.....	40
6 POHDINTA	43
LÄHTEET.....	46
LIITTEET.....	48

Liite 1. Kiinteistönhoidon ohjausprosessikaavio.....	48
Liite 2. Kiinteistöhoitosuunnitelma	49
Liite 3. Kiinteistönhoidon laadunvarmistuksen suunnittelu.....	50
Liite 4. Tarjouspyyntö.....	51
Liite 5. Tarjousten vertailu.....	52
Liite 6. Sopimusneuvottelu	53
Liite 7. Aloituskokous	54
Liite 8. Käyttäjäninformaatiotilaisuus	55
Liite 9. Kiinteistönhoidon valvonta.....	56
Liite 10. Hoitokokous	57
Liite 11. Laadun mittaus ja arviointi.....	58
Liite 12. Kehityskokous	59
Liite 13. Sopimuksen päivittäminen.....	60
Liite 14. Haastattelulomake.....	61

KUVIOT

KUVIO 1. Jyväskylän ammattikorkeakoulun pääkampus	4
KUVIO 2. Toimitilapalveluiden organisaatiokaavio	5
KUVIO 3. Rakentamisen prosessimalli.....	19
KUVIO 4. Uudisrakennus- ja korjausrakentamishankeprosessikaavio.....	33
KUVIO 5. Tilojen vuosikorjaus- ja muutostyöt	41

1 JOHDANTO

Toimitilapalvelujen johtaminen (Toimitilajohtaminen, Facility Management), tarkoittaa tilojen ja niihin liittyvien palveluiden ja järjestelmien johtamista. Toimitilapalvelujen johtamisen laajuus riippuu asiakasyrityksen toimitilastrategiasta. Toimitilapalveluihin voidaan lukea kaikki palvelutoiminta, joka tukee ja edistää ydinliiketoimintaa. Toimitilajohtamisen tarkoitus on hankkia, ohjata ja valvoa käyttäjä- ja kiinteistöpalveluja. Käyttäjäpalveluita ovat muun muassa aulapalvelut, postitus-, puhelinvaihte-, turva-, ruokailu- ja ravintolapalvelut. Kiinteistöpalveluita ovat esimerkiksi siivous-, kiinteistönhuolto- ja ulkoalueiden hoitopalvelut. Toimitilapalveluja voidaan ymmärtää ja kehittää myös kuvaamalla ne prosesseiksi. Prosesseissa kuvataan yleensä osapuolien roolit, tehtävät ja vastuut.

Jyväskylän ammattikorkeakoulussa on tehty laatujohtamistyötä, jonka tavoitteena on eurooppalaisittain vertailukelpoinen laadunvarmistusjärjestelmä. Laatutyöhön liittyen kuvattiin myös toimitilapalveluprosessit, joita ovat vahtimestari- ja aulapalvelut, ulkoistetut toimitilapalvelut, tilojen vuosikorjaus- ja muutostyöt, uudisrakennus- ja korjausrakentaminen, henkilön työtilamuutokset sekä matkapuhelimen ja liittymän hankinta (Toiminnanohjauskäsikirja 2005, 307). Prosessien kuvaaminen auttaa muodostamaan selkeän kuvan prosesseihin liittyvistä toiminnoista, tehtävistä ja koko palveluketjusta.

Jyväskylän ammattikorkeakoulun toimitilapalveluita ohjaa ja kehittää kaksi toimitilavastavaa sekä yksi suunnittelija. Tämän työn tavoitteena oli selvittää ja dokumentoida Jyväskylän ammattikorkeakoulun toimitilapalveluyksikössä toimivien toimitilavastavien työtehtäviä kolmessa toimitilapalveluprosessissa.

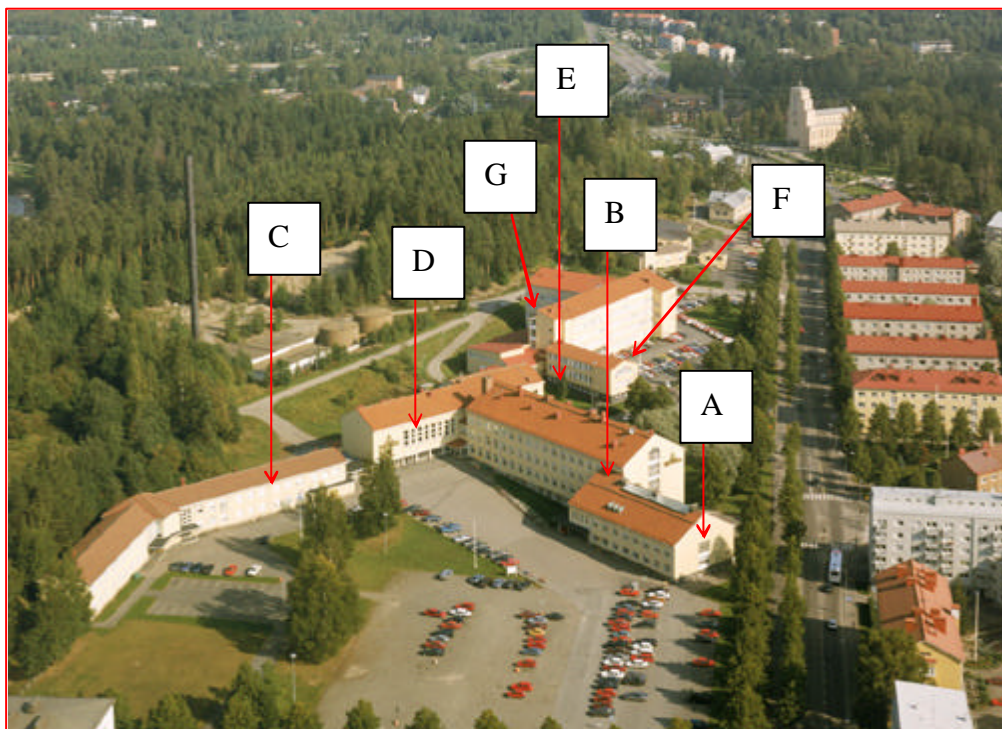
2 JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULUN TOIMITILAPALVELUT

2.1 Jyväskylän ammattikorkeakoulun toimitilat

Jyväskylän ammattikorkeakoulussa on kahdeksan eri koulutusyksikköä: kulttuuriala, liiketalous, tekniikka ja liikenne, matkailu-, ravitsemis- ja talousala, informaatiotekno-

logian instituutti, sosiaali- ja terveysala sekä luonnonvarainstituutti ja ammatillinen opettajakorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulu toimii Jyväskylässä viidellä kampuksella sekä Jämsänkoskella ja Saarijärvellä.

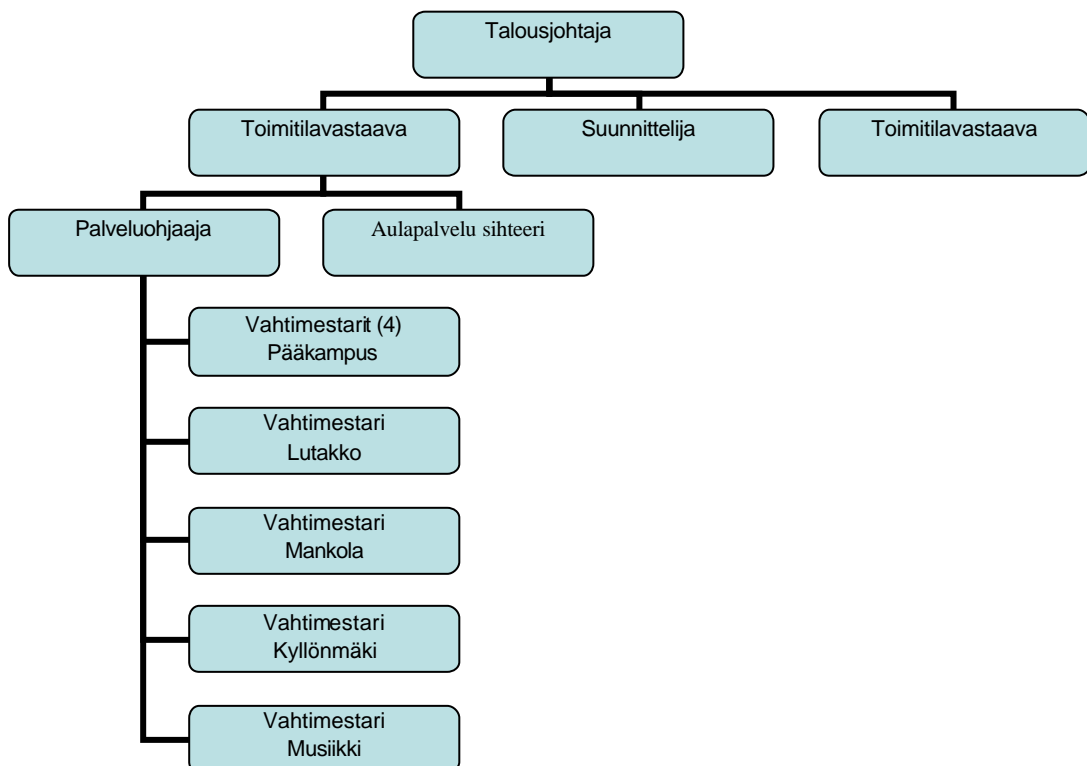
Jämsänkosken toimipisteen toimitilat omistaa Jämsänkosken Yrityskiinteistöt Oy. Saarijärvellä olevat tilat on vuokrattu Pohjoisen Keski-Suomen kuntayhtymältä. Sosiaali- ja terveysalan koulutusyksikön tilat sijaitsevat Kyllönmäellä ja kiinteistöt kuuluvat Jyväskylän ammattiopistolle. Jyväskylän kaupungin omistama Education Facilities Oy:n omistamia toimitiloja ovat matkailu-, ravitsemis- ja talousalan yksikkö, joka toimii Mankolassa, ja informaatioteknologian yksikkö, jonka kiinteistöt ovat Lutakossa, sekä Rajakadulla sijaitseva pääkampus. Lisäksi Lutakossa toimivan Turbiinitalon omistaa Jyväskylän Turbiini Oy. Pääkampuksen rakennukset on jaoteltu osiin A, B, C, D, E, F ja G, jotka selkeyttävät liikumista ja tilojen tunnistamista. (kuvio 1). Rakennuksen bruttoala on 18 035m² ja tilavuus 74 030 m³. Päärakennuksessa toimivat ammatillinen opettajakorkeakoulu, vaatetusalan koulutusohjelma, liiketalouden yksikkö, school of business, school of cultural studies, opintotoimisto, konsernihallinto, kansainväliset palvelut, kielikeskus, pääkirjasto sekä ura- ja rekrytointipalvelut. Toimitiloissa toteutettavista palveluista vastaa Jyväskylän ammattikorkeakoulun toimitilapalveluyksikkö.



KUVIO 1. Jyväskylän ammattikorkeakoulun pääkampus

2.2 Toimitilapalveluorganisaatio

Jyväskylän ammattikorkeakoulun toimitilapalvelut ovat talousjohtajan alaisuudessa. Toimitilapalveluissa työskentelee kaksi toimitilavastaavaa ja yksi suunnittelija. Toinen toimitilavastaavista vastaa ulkoistettujen toimitilapalveluiden prosessien toimivuudesta valmistelee niiden hankinnat, on olennaisesti mukana hankintaprosessien läpiviennessä, seuraa toteutuvien palveluiden kustannuksia sekä ylläpitää ja valvoo sopimusten toimivuutta. Vastuualueena ovat myös vahtimestari- ja pääkampuksen aulapalvelut. Viestiliikenteen, puhelinpalveluiden sekä tietoverkkoihin liittyvien palveluiden toiminnan vastuualuetta hoitaa yksi henkilö, joka työskentelee suunnittelijan nimellä. Toinen toimitilavastaavista toimii rakennushankkeeseen liittyvien yhteistyökumppanien yhteyshenkilönä. Vastuualueeseen kuuluvat lisäksi hankintojen organisointi, laadunvalvonta ja rahoituksen hankkiminen. Kuviossa 2 on esitetty Jyväskylän ammattikorkeakoulun toimitilapalveluorganisaatio.



KUVIO 2. Toimitilapalveluiden organisaatiokaavio

3 TOIMITILAPALVELUJEN KÄSITTEITÄ JA MÄÄRITELMIÄ

Kiinteistö- ja rakennusala on ollut jatkuvassa kehityksessä ja sitä kautta myös alan käsitteitä on määritelty. Vuonna 2001 julkaistu kiinteistöliiketoiminnan sanasto on täsmentänyt käsitteitä, mikä on osaltaan helpottanut kiinteistöalan toimijoiden ja eri osapuolien välistä vuoropuhelua. Seuraavassa esitetään tämän työn kannalta keskeisiä käsitteitä. Käsitteiden selitykset on koottu pääosin Kiinteistöliiketoiminnan sanastosta (2001) ja Kiinteistötalouden instituutin tekemästä käsitteistöä (KTI). Muut lähteet on merkitty määritelmän jälkeen.

Kiinteistö

Lainsäädännössä kiinteistöllä tarkoitetaan kiinteistörekisteriin kiinteistönä merkittyä maa- tai vesialueen omistuksen yksikköä. Kiinteistöön kuuluvat sillä sijaitsevat kiinteistön omistajan omistamat rakennukset ja kiinteät laitteet. Sanaa kiinteistö käytetään puhekielessä yleisesti muun muassa pelkästä rakennuksesta.

Kiinteistöhoito

Kiinteistön ylläpitoon kuuluva säännöllinen toiminta, jolla pidetään kiinteistön olosuhteet halutulla tasolla. Kiinteistöhoitoa ovat muun muassa kiinteistön teknisten järjestelmien hoito, kiinteistöhuolto, siivous, ulkoalueiden hoito sekä kiinteistön jätehuolto.

Toimitila

Tila, jota käytetään tuotannontekijänä aineettomien tai aineellisten hyödykkeiden tuotantoon. Toimitiloja voidaan jaotella eri tyypeihin, esimerkiksi liiketiloihin, toimistotiloihin, tuotannollisiin tiloihin, palvelutiloihin ja varastotiloihin. Lainsäädännössä kaikki toimitilat ryhmitellään liikehuoneistoiksi. Lainsäädännössä kaikki muut kuin asuinhuoneistot ovat liikehuoneistoja.

Toimitilajohtaminen, toimitilapalvelujen johtaminen (Facility management)

Facility Management on käyttäjälähtöistä toimitilajohtamista, joka sisältää sekä itse tilojen että niihin liittyvien palvelujen ja järjestelmien johtamisen. Termin käytön laajuus ja sisältö vaihtelevat runsaasti riippuen maasta ja yrityksestä: laajimmillaan FM-

toimintoihin sisällytetään kaikki toimitilojen ja niiden käyttöön liittyvien palvelujen johtamisen ja tuottamisen tehtävät.

Kiinteistökohteen johtaminen, kiinteistön hallinta ja hoito

Kiinteistökohteen johtaminen on erityisesti kiinteistön ylläpitoon liittyvien toimintojen johtamista. Tarkoituksena on vastata tietyn kiinteistön tai sen osan käytettävyydestä ja arvon kehittämistä ottamalla huomioon kiinteistön omistajan edut ja tarpeet.

Kiinteistökohteen johtamisessa lähtökohtana on yksittäinen kiinteistö. Kansainvälisessä käytännössä kiinteistökohteen johtamisen toimintakenttään kuuluvat lähinnä kiinteistöjen teknisen, taloudellisen ja hallinnollisen isännöinnin tehtävät, sisältäen vastuut kiinteistöjen vuokrauksesta ja käyttöasteesta. Kiinteistökohteen johtamisessa tehtäväkentästä huolehtivat suomalaisissa yrityksissä tyypillisesti kiinteistö- tai kohdepäällikön nimikkeellä toimivat henkilöt.

Tilapalvelut

Tilapalvelut sisältävät erilaisia käyttäjä- ja kiinteistöpalveluita. Tilapalvelujen sisältö vaihtelee organisaatiokohtaisesti, ja palveluista sovitaan yleensä erikseen joko vuokrasopimuksessa tai erillisessä palvelusopimuksessa.

Käyttäjäpalvelut

Käyttäjäpalveluita ovat muun muassa turvapalvelut, viherkasvien hankinta ja hoito, ruokailu- ja ravintolapalvelut, postitus ja postinjakelu, aulapalvelut, kopiointipalvelut, pitopalvelut, sisustus-, kalustus- ja hankintapalvelut sekä lähetti- ja toimistopalvelut ja muut mahdolliset tukipalvelut.

Kunnossapito

Kiinteistön ylläpitoon kuuluva toiminta, jossa kohteen ominaisuudet pidetään uusimalla tai korjaamalla vialliset ja kuluneet osat ilman, että kohteen suhteellinen laatuaso olennaisesti muuttuu. Kunnossapidon tavoite on säilyttää kohde suunnilleen senlaatuksena kuin se oli alun perin valmistuessaan. Kohde ei kuitenkaan välttämättä pysy alkuperäisen kaltaisena, koska yleensä on tarkoituksenmukaista käyttää uudempia teknisiä ratkaisuja ja ottaa huomioon tarpeita, joita uudisrakentamisen yhteydessä ei vielä tunnettu.

Puhtaanapito

Puhtaanapito tarkoittaa ulkoalueiden hoitoa, jonka tarkoituksena on halutun puhtaustason ylläpitäminen ulkoalueilla.

Kiinteistöliiketoiminta

Kiinteistöliiketoiminta käsittää kiinteistön omistamiseen, hyödyntämiseen tai asiakaspalvelujen tuottamiseen liittyviä toimintoja, joilla on liiketaloudelliset tavoitteet. Kiinteistöliiketoiminta-termi on niin sanottu sateenvarjokäsite. Se korostaa kiinteistöihin liittyvien toimintojen liiketoiminnallistumista ja kykyä tuottaa asiakkaille aitoa lisäarvoa. Laajimmillaan sen piiriin luetaan kaikki kiinteistön elinkaaren aikaiset toiminnot, kuten kehittäminen, osto, myynti, vuokraus, ylläpito ja muut palvelut.

Ulkoistaminen

Ulkoistaminen tarkoittaa henkilöstön ja palveluiden hankintaa yrityksen ulkopuolelta. Aikaisemmin yrityksen sisällä hoidettuja tehtäviä siirretään ostettaviksi yrityksen ulkopuolisilta toimittajilta. (Karjalainen, J., Maijala, M. & Lindgren, M. 1999, 5.)

Uudisrakentaminen

Uudisrakentaminen on rakentamista, joka tuottaa uutta tilaa tai uuden rakennelman.

Lisärakentaminen

Lisärakentaminen on rakennuskokonaisuutta täydentävää tai yksittäistä rakennusta laajentavaa toimintaa. Lisärakentaminen voi tapahtua joko rakennuksen ulko- tai sisäpuolelle.

Korjausrakentaminen

Korjausrakentaminen muuttaa aiemmin rakennuttua kohdetta toivotulla tavalla. Korjausrakentamista voidaan tehdä erillisenä projekteina tai vuosikorjaustyypisesti ilman erillistä hanketta.

Vuosikorjaus

Kiinteistön vuosikorjausohjelmaan kuuluu yleensä vuosittainen korjaustarpeiden kartoitus, jota varten voidaan koota palautetta ja ehdotuksia myös kohteen käyttäjiltä. Vuosikorjausten yhteydessä voidaan tehdä myös ennakoimattomia korjauksia.

4 TOIMITILAPALVELUPROSESSIT

4.1 Palveluprosessit ja laatunäkökulmat

Palveluiden johtaminen on muuttunut oleellisesti viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana. Nykyään puhutaan kokonaisuuksien johtamisesta, kun taas aikaisemmin keskityttiin enemmän henkilökohtaisten suoritteiden parantamiseen. Asiakkaan ja yrityksen välille on syntynyt yhteistyökumppanuusajattelu, ja kustannustehokkuudesta on siirrytty nopeuteen ja joustavuuteen. Suurin muutos on kuitenkin tapahtunut organisaatiarakenteessa, kun yrityksen eri yksiköiden kehittämisestä on siirrytty koko toiminnan rajoja rikkovien prosessiketjujen kehittämiseen. (Laamanen 1998, 6.) Prosessijohdaminen on alun alkaen lähtöisin Yhdysvalloista. Siellä huomattiin, että palveluiden tehokkuutta voidaan parantaa suunnittelemalla palvelun tuottaminen yksityiskohtaisesti. Kyseisellä toiminnalla voidaan huomata helpommin asiakaskunnan tarpeet (Karlöf 2002, 343).

Prosessiorganisaatiota käyttävät yritykset muodostavat jokaiselle ydinprosessille oman johtonsa. Prosessin omistajalla on vastuu koko palveluprosessista tilauksen vastaanottamisesta palvelun toimitukseen asti. (Kiiskinen, Linkoaho ja Santala 2001, 30.) Prosessi muodostuu toiminnoista ja niiden tehtävistä. Toiminnoista syntyvää ketjua voidaan nimittää dynaamiseksi sarjaksi, jossa on määrätty prosessin tuotokset ja palvelun saaja eli asiakas. Asiakkaita ovat yrityksen sisäiset ja ulkopuoliset asiakkaat. (Laamanen 1998, 7.)

Toimitilapalveluihin sisältyvät prosessit ovat kaavaltaan hyvin samantyyllisiä kuin mitkä tahansa palveluprosessit, joihin sisältyy asiakkaan ja palveluntuottajan välistä tuotteiden liikehdintää. Toimitilapalvelut ovat yrityksen liiketiloihin ja muuhun kiinteistön ylläpitoon, turvapalveluihin, viestiliikenteeseen, muutostöihin, aulapalveluihin, kopiointipalveluihin, ruokapalveluihin ja siivoukseen liittyvää palvelutoimintaa.

Toimitilapalveluissa toteutettavaa kiinteistönhoitoa tuotetaan prosessinomaisena tuotanto- ja palvelutoimintana. Lopputulokseksi on tavoitteena saada joku ennalta määritetty tuote. Palvelun tuotteistaminen tarkoittaa sitä, että asiakkaalle toimitetaan palvelun tulokset eli tuotteet eikä tuotteen tekoprosessia. Tuotteiden laatu muuttuu tilan

käytön mukaan. Esimerkiksi aiemmin on myyty lumityötä työsuorituksena sitomatta huomiota lopputulokseen. Vasta tuotteistamisella päästään käsiksi asiakkaalle ymmärrettävin tavoin hoidon laatuun ja sen analyysiin. Palvelutuotteen olennaisimpia piirteitä ovat toimitusaika, palvelutapa, laadun luvatut vaihteluaajat ja hinta. (Routto & Puhto 2000, 7.)

Toimitilapalvelun laatu koostuu teknisestä laadusta ja toiminnallisesta laadusta. Tekninen laatu tarkoittaa asiakkaan saamaa palvelua, ja toiminnallinen laatu selvittää, miten asiakas sen saa. Asiakkaan näkökulmasta saatu kokonaislaatu koostuu asiakkaiden odotuksista ja kokemuksista. Tekniseen kvaliteettiin vaikuttavat keskeisesti hoitotiheydet, hyödynnettävä teknologia, palvelun organisointi, ohjaus- ja seurantajärjestelmät sekä koko henkilöstön tekninen asiantuntemus. Ainoastaan teknisellä laadulla ei vielä voida kilpailla. Useimmat yritykset kilpailevat toiminnallisen laadun strategioilla. Menestyvänä voidaan pitää yritystä, joka saa henkilöstön henkiset resurssit käyttöön, ja innovoitua yrityksestä positiivisen ja dynaamisen yrityskuvan. Toiminnallinen laatu tarjoaa kuvan yrityksen ja käyttäjän välisen yhteyden sujumisesta. Toiminnallisen laadun osatekijöitä ovat nopeus, joustavuus, palveluallttius, asiakkaan kuunteleminen sekä henkilökunnan ajattelutapa ja käytös. Markkinoinnilla on suuri vaikutus asiakkaan mielikuvaan yrityksestä. Laatupoikkeamia pystytään haihduttamaan paremmin asiakkaan mielestä, jos yrityksellä on myönteinen julkisuuskuva. (Routto & Puhto 2000, 7.)

4.2 Ulkoistettu palveluprosessi

4.2.1 Toimitilapalveluiden ulkoistaminen

Vastuu toimitilapalveluista ja siihen liittyvistä tilapalveluista on aikaisemmin ollut kiinteistöjen omistajilla ja heidän sisäisellä organisaatiollaan. Yritykset ovat kuitenkin huomanneet sen huonontavan oman ydintoimintansa tehokkuutta. Ulkoistamisen yhteydessä on silti usein todettu palveluiden ulkoa ostamisen olevan kallista. Yritykset ovat myös alkaneet suunnitella pidemmällä ajanjaksolla toimitilapalveluita ja niiden tehostamista. Ulkoistamisella saadaan ajan kuluessa vapautettua voimavaroja yrityksen ydintoimintaan. (Routto & Puhto 2000, 5.)

4.2.2 Ulkoistamisen syyt

Toimitilapalveluita kehitetään Suomessa tällä hetkellä. Nykyaikaisia suuntauksia ovat vahvasti olleet tilapalveluiden ulkoistaminen, palvelukonseptien kehittäminen kokonaisuuksiksi ja kiinteistöjen elinkaariajattelun kehittäminen. Konsultointipalveluiden ostaminen ulkopuolelta sekä keskitettyjen palveluiden johtamistoimien kehittäminen (Managerointi) ovat lisääntyneet. Syy ulkoistamiseen on yritysten kasvava tarve saada tehostettua omaa toimintaansa niin palveluiden tuotannossa kuin laadussakin. Ostuilla palvelukokonaisuuksilla pystytään saamaan asiantuntijuutta, tehokkuutta, voimavaroja ja yhtenäisyyttä toimintoihin, koska palvelut yleensä ostetaan samalta palveluntuottajalta. Palvelusopimuksista pyritään saamaan pidempiaikaisia, jotta perehdyttämiseen ei joka vuosi tarvitsisi uhrata voimavaroja. Palveluita pyritään kuitenkin kilpailuttamaan aika ajoin, ja sopiva aikaväli kilpailutuksen pitämiseen onkin 3 - 4 vuotta, jotta kustannukset pystytään pitämään kohtuuden rajoissa. (Routto & Puhto 2000, 5.)

Yhdysvalloissa tehtyjen tutkimusten mukaan ulkoistamisen idea perustuu uuden toimintastrategian synnyttämiseen oman ydintoiminnan ja ulkopuolisen asiakkaan kanssa tehtyjen sopimussuhteiden yhteensovittamisen ympärille. Molemmilla osapuolilla on mahdollisuus hyötyä toisistaan, koska toimintaa pyritään kaikilta osin yhtenäistämään, vaikka eri tukipalveluiden tuottajien palvelut eroavat toisistaan. Kuitenkin kumpikin osapuoli on vastuussa omasta liiketoiminnastaan ja kannattavuudestaan. Jokainen pyrkii kuitenkin kehittämään toimintaansa omilla tahoillaan. Alun alkaen tukipalveluita ostettiin yksittäisinä palveluina, koska huomattiin, että yrityksen henkilöstön resurssit eivät riitä kaikkeen. Nykyään toimintoja ostetaan suurina palvelupaketteina ja niissä liikkuvat suuret rahat. Ei ole siis yhdentekevää, minkä sopimuksen allekirjoittaa. (Hanhijärvi, Tuomela & Puhto 2001, 27.)

4.2.3 Ulkoistamisen edut

Toimivan ulkoistamisprosessin laatiminen vaatii runsaasti taustatyötä, jonka tavoitteena on hankkia tietoa oman yrityksen henkilökunnan resursseista. Analyysissä otetaan tarkasteluun henkilöstön tietotaito, ikä, määrä sekä palkkaukseen ja työkokemukseen liittyvät asiat. Yrityksen henkilöstön lisäksi on otettava huomioon palvelun tuottami-

nessa vaadittavat laitteet ja muut kalusteet. Uuden ulkoistamisverkoston kehittäminen vaatii myös jo voimassa olevien ulkoisten toimintojen tarkastelua ja analysointia. Tietoa kerätään jo voimassa olevien sopimusten yksityiskohtaisista tiedoista. (Junttila 2005.)

Ulkoistaminen vaikuttaa yrityksen toimintaan monella eri osa-alueella. Uuden palveluntuottajan integroiminen yrityksen toimintaan vapauttaa resursseja ydinprosessin kehittämiseen ja antaa laajalti lisäarvoa yrityksen imagoon ja uskottavuuteen. Hyötyä pyritään tavoittelemaan myös kannattavuudessa, tehokkuudessa ja organisaation sisäisessä ilmapiirissä, sekä pyritään täyttämään puuttuvaa ammattimaisuutta osaavalla palveluntuottajalla. Organisaatorakenteessa tämä tarkoittaa strategisten toimien uudelleen järjestämistä ja kentällä tapahtuvan operatiivisen toiminnan tehokkuuden maksimointia. Palveluiden ulkoistamisella on myös muita hyötyjä. Nykyään kovassa kilpailutilanteessa on seurattava muiden kilpailijoiden toimintaa. Suuntaus puhuu ulkoistamisen puolesta, joten kustannusten säästämiseksi ja kehityksen mukana pysymiseksi on oltava joustava ja pystyttävä muuntautumaan uuden suunnan mukaan. Rakentaminen on myös muuttunut yhä älykkäämmäksi, ja moderni informaatioteknologia on juurtunut kasvavassa määrin kiinteistöihin ja niiden rakenteisiin. Yritysten sisäinen ammattitaito ei välttämättä enää riitä toteuttamaan muuttuvia tukipalveluita. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 86-87.)

4.2.4 Ulkoistetun palveluprosessin vaiheet

Ulkoistettuja palveluprosesseja voidaan hahmottaa prosessin mallinnuksella, jolla saadaan muodostettua selkeä kuva prosessiin liittyvistä toiminnoista, informaation kuluista sekä eri osapuolten vastuualueista palvelun ostoprosessin aikana. Mallinnuksella pyritään saamaan prosessista tehokas, taloudellinen ja asiakkaan tarpeet tyydyttävä kokonaisuus. (Routto & Puhto 2000, 15.)

Palveluprosessissa tärkeintä on saada asiakas tyytyväiseksi toteuttamalla prosessi asiakaslähtöisesti. Toteutusta suunnitellessa tulee ottaa huomioon asiakkaiden taustalla olevat prosessit ja niiden toimivuus. Kehitystyössä mietitään asiakkaan suurimmat tarpeet ja mitä palvelun tilaaja odottaa saavansa vastineeksi rahalleen. Ydinprosessin kehittäminen on tärkeintä, mutta myös osaprosessien toimivuus vaikuttaa olennaisesti

ydinprosessien sujuvuuteen. Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat osaprosessit ovat laadun kehittämisen kannalta tärkeimmät osa-alueet. Laadun kehittämisen lähtökohtana on kuitenkin se, että tunnistetaan oikeat ydin- ja osaprosessit. Vääränlainen tilanearviointi voi johtaa laadun parantamisen epäonnistumiseen. (Routto & Puhto 2000, 15.)

Mallintaminen vaatii paljon systemaattista toimintaa kehitystyön aikana, ja prosessien yksityiskohtainen selventäminen vaikuttaa kokonaisuuden onnistumiseen. Prosessikuvaus koostuu siis pienistä yksityiskohdista ja päättyy suureen kokonaisuuteen, ja se parantaa toisiinsa liittyvien asioiden hahmottamista. Ulkoistetun palveluprosessin prosessikaaviossa kiinteistöhoito ja kunnossapito ovat ylläpidon ydinprosessit. Kummankin prosessin asiasisältö liittyy olennaisesti toisiinsa. Prosessien lähtökohtana on ylläpidon tason määrittely, joka perustuu omistajan kiinteistö- ja ylläpitostrategioihin ja käyttäjän tarpeisiin. (Routto & Puhto 2000, 15.)

Routto ja Puhto (2000) esittävät kirjassaan ulkoistetun kiinteistönhoidon ohjausprosessikaavion (liite 1). Prosessi jakautuu suunnitteluvaiheeseen, tarjouspyyntövaiheeseen sekä sopimuskauden aikaiseen vaiheeseen. Ohjausprosessin tavoitteena on pyrkiä ylläpitämään sekä kehittämään ja valvomaan tuotteen laatua. Tarkoituksena on myös ohjata asiakasta käyttäjien ja heidän tarpeidensa mukaisesti. Kaikkien prosessien onnistuminen vaikuttaa ydinprosessin toimivuuteen. (Routto & Puhto 2000, 15.)

Suunnitteluvaiheessa pyritään tekemään palvelun tarvekartoitus eli ottamaan huomioon kiinteistön omistajan ja käyttäjien tarpeet sekä ottamaan huomioon kiinteistönhoidon suunnitelma. Tavoitteena on selvittää ja kuvata hoitopalvelu sekä sen kustannustavoitteet ja laskea budjetti. Tarjouspyyntövaiheessa voidaan suunnittelun avulla valita oikeanlainen palvelun tarjoaja. Materiaalin kokoamisessa on otettava huomioon asiakaskeskeisyys sekä toimintaan ja laatuun liittyvät toimenpiteet ja mahdolliset ongelmat. Suunnitteluvaihe koostuu kiinteistöhoitosuunnitelmasta (liite 2) sekä kiinteistönhoidon laadunvarmistuksen suunnittelusta (liite 3). (Routto & Puhto 2000, 21.)

Uusien rakennusten valmistuessa ongelmana on tiedonkulun heikkous. Välttämättä aina tieto ei kulje rakentajalta ja suunnittelijalta kiinteistöhoitajille, jolloin ongelmaksi muodostuu tarpeellisen tiedon puute rakennuksen ylläpidon hoidossa. Uudessa ra-

kennus- ja maankäyttölaissa on määritelty huolto- sekä käyttöohjeen laatimiseen vaadittavat asetukset. Yksi niistä on huoltokirjan ylläpitäminen, joka aloitetaan välittömästi rakennussuunnitteluvaiheen alkaessa. Huoltokirjasta on myös hyötyä palvelun ostotilanteessa, koska siitä saadaan yksityiskohtaiset tiedot kiinteistöstä. (Routto & Puhto 2000, 21.)

Kiinteistönhoitosuunnitelmaa tehtäessä asiakkaan saattaa olla vaikeaa määritellä omat tarpeensa, vaikka ne olisi tiedostettu. Kiinteistöhoitosuunnitelma kuvaa kiinteistön ja sen omistajan sekä käyttäjän vaatimukset kiinteistönhoidolle. Ostotilanteessa palveluntarjoajan merkitys on myös tärkeä, koska se pystyy kertomaan asiantuntevasti omista tuotteistaan sekä tätä kautta auttamaan asiakasta oikean palvelukonseptin luomisessa. Asiakas esittää palveluntarjoajalle oman tuotekuvauksen, jonka tehtävänä on selvittää halutun tuotteen sisältö. Tuotekuvauksen täytyy olla riittävän tarkka, jotta pystytään olemaan huolellisia tarjouslaskennassa ja muita tulkintaongelmia ei syntyisi. (Routto & Puhto 2000, 22.)

Laadunvarmistuksen suunnittelu on oleellinen osa suunnitteluvaihetta, jossa pyritään määrittämään teknisen laadun ja toiminnallisen laadun mittausmenetelmät. Teknistä laatua pystytään mittaamaan aistinvaraisilla mittauksilla, jotka tehdään laadunarviointikierrosten aikana. Kiinteistönhoidon koordinoijan tehtävänä on muodostaa aistinvaraisesti mielikuva laadusta laadunvalvontakierroksen aikana. Huono puoli aistinvaraisessa havainnoinnissa on yhtenäisen arvosteluasteikon löytäminen. (Routto & Puhto 2000, 24.)

Toiminnallisessa laadunmittauksessa keskitytään palvelun laatuun, nopeuteen, joustavuuteen ja ennen kaikkea siihen, saako asiakas sitä palvelua mitä hän on tilannut. Kiinteistöhoitoon omistavaa yritystä voidaan mitata erilaisin asiakastyytyväisyyskyselyin, reklamaatioin sekä yrityksen sisäisen kyselyn avulla. Ennen kaikkea on kuitenkin määritettävä laaduntekijät, jotta laatua voidaan mitata. (Routto & Puhto 2000, 24.)

Kiinteistönhoidon tavoitteiden seuranta varten valitaan mittauksen kohteet ja käytettävät laadunmittarit. Kiinteistönhoidossa laadunmittauksen kohteina voivat olla esimerkiksi palvelun nopeus ja tuotteet. Käytettävänä laadunmittareina voivat olla

Tarjouspyyntövaihe koostuu kolmesta eri osa-alueesta: tarjouspyynnöstä (liite 4), tarjousten vertailusta (liite 5) sekä sopimusneuvottelusta (liite 6). Tarjouspyyntövaiheessa on tarkoitus löytää sopivin vaihtoehto yhteistyökumppaniksi. Selvitetään palveluntarjoajalle selkeät ohjeet palvelusta, sen tasosta, ajasta ja paikasta. Tarjouspyyntökirjeessä on selvitetty tarkasti palvelun tai palveluiden määrä ja tarve sekä tarkat kohteet minne palvelua halutaan. Tarkka palvelunkuvaus sekä tarkat vaatimukset palvelun tasolle helpottavat palveluntarjoajaa kokoamaan sopivan kokonaisuuden sekä hinnoittelun. (Routto & Puhto 2000, 26.)

Teknisesti tarjouspyyntökirje koostuu itse tarjouspyynnöstä sekä kaupallisista ja teknisistä asiakirjoista. Kaupalliset liitteet ovat tarjouslomakkeet, sopimusohjelmat sekä vastuurajaliitteet. Sopimusohjelma selvittää sopimusteknisiin asioihin liittyvät käytännöt kuten maksuperusteet, sopimusajan sekä tilaajan tarpeet. Ohjelmaan sisältyy myös vakuutukset, sopimushinnan maksaminen, lisätyöt, hinnantarkistusmenettely sekä toimeksisaajan työntekijät ja alihankkijat. (Routto ja Puhto 2000, 26.)

Teknisissä asiakirjoissa on esitetty toimeksiannon laajuus, tehtävät, ja niille asetetut vaatimustasot. Suunnitteluvaiheessa laadittu kiinteistönhoitosuunnitelma on tarjouspyynnössä tärkein tekninen asiakirja. Asiakirjan perusteella palvelun tarjoaja mitoittaa omat resurssit ja määrittävät tarjoukselle hinnan. Se on myös väline, jolla molemmat sopijapuolet pystyvät varmistamaan, että ovat ymmärtäneet sopimuksen ehdot samalla tavalla. Tarjouspyynnön perusteellinen laadinta auttaa myös vertailemaan tarjouksia ja vähentää riskiä epäonnistumiselle. (Routto & Puhto 2000, 28.)

Tarjousten vertailu alkaa, kun tarjoukset on saatu. Tavoitteena on selvittää potentiaaliset tarjoukset. Vertailun kohteena ovat muun muassa kaupalliset ja taloudelliset tekijät, tuotannolliset tekijät sekä laadulliset tekijät. Viimeisimmässä vaiheessa ratkaisee kuitenkin tarjouksen kokonaisuus. Parhaiten tarjousten vertailu onnistuu kun määritellään oma arvoasteikko palveluille sekä muodostetaan arviointikokonaisuuksille painoarvot. Kiinteistönhoitotarjoukseen sisältyy siis olennaisena osana pisteytys sekä painotettujen pisteiden yhdistäminen. Tarjouksen tekijällä on myös mahdollisuus tehdä vaihtoehtoinen tarjousehdotus, jolla voidaan hakea esimerkiksi tarjoajan erityisosaimisen kautta säästöjä niin taloudelliselle puolelle kuin laadulliselle puolelle. (Routto & Puhto 2000, 28.)

Sopimuskauden alkaessa sovitaan palvelun laadun mittareista sekä palautejärjestelmästä ja valvottavan toiminnan laadun säilymistä keskusteluin sekä järjestämällä palautetilaisuuksia. Ulkoistetussa kiinteistönhoidossa pyritään mahdollisimman pitkiin sopimuskausiin. Pitkäaikaisilla sopimuskausilla pyritään saamaan korkeampaa laatua alhaisempia kustannuksia kuin vuoden välein tapahtuvalla kilpailuttamisella. Pitkäaikainen yhteistyökumppani pystyy myös puuttumaan ongelmatilanteisiin paremmin, koska kosketuspinta työympäristön kanssa on tuttua. Sopimuskauden aikaisiin osaprosesseihin kuuluu aloituskokous, käyttäjäinformaatiotilaisuus, kiinteistönhoidon valvonta, hoitokokous, laadun mittaus ja arviointi, kehityskokous ja sopimuksen päivittäminen. (Routto & Puhto 2000, 32.)

Sopimuskausi lähtee käyntiin aloituskokouksella. Aloituskokoukseen ottavat osaa toimeksisaajan työntekijät ja alihankkijat. Siellä sovitaan kiinteistönhoitosuunnitelman sisältö, laatuvaatimukset ja kiinteistön alueella noudatettavat menettelyt. Kokouksessa käsitellään myös vastuurajat ja hankinnat sekä yhteistyön periaatteet. Pyrkimyksenä on varmistaa hoitovastuun vaivaton siirtyminen hoitoyritykselle. (Liite 7.) Seuraavaksi on käyttäjäinformaatiotilaisuus, jossa ostopalvelun sisältö ja yhteiset toimintatavat selvitetään käyttäjille. Informaatiotilaisuuteen osallistuu kiinteistönhoidon koordinoija, hoitoyrityksen työnjohto ja työntekijät sekä käyttäjät. Tavoitteena on, että käyttäjät oppivat tuntemaan toimeksisaajan tehtävien keskeisen sisällön laatuvaatimuksineen, reklamaatiokäytännön sekä tilanteet, joissa käännetään hoitoyrityksen puoleen. (liite 8.)

Kiinteistönhoidon valvonta tapahtuu kiinteistönhoidon koordinoijan puolesta. Apuvälineinä valvonnassa hänellä ovat muun muassa kiinteistönhoitosuunnitelma, kiinteistönhoitoaikataulu, valitut laatumittarit ja niiden tavoitearvot sekä hoitopäiväkirja. Valvonta voidaan toteuttaa välittömästi työsuorituksen jälkeen tai pistokokeilla työsuoritusten välillä. Valvonnan tekniikkana voi olla esimerkiksi aistinvarainen arviointi, objektiiviset mittaukset tai ulkopuolisen laadunarvioijan käyttö. Kiinteistökierrokset toimivat päivittäisenä laadunvalvonnan apuvälineenä. Kiinteistökierroksia tehdään muun muassa työsuoritusten hyväksymiseksi tai esimerkiksi ilmanvaihdon tarkoituksenmukaisten käyttöaikojen ja ilmamäärien tarkistamiseksi. (Liite 9.)

Hoitokokous käsittelee ongelmatilanteita sopimuksen aikana. Siellä myös valvotaan sopimuksessa olevien asioiden toteutumista. Sopimuskauden alussa hoitokokoukset toimivat hoitovastuun käynnistämistilaisuutena. Hoitokokouksiin osallistuvat kiinteistönhoidon koordinoija, hoitoyrityksen työnjohto ja työntekijät sekä käyttäjän edustaja. Tarvittaessa hoitokokouksiin ottaa osaa myös kiinteistön omistaja. Hoitokokouksissa käsiteltäviä asioita ovat laatumittarien tulokset, reklamaatiot, kulutus- ja kustannusraportit ja tulevat korjaukset. (Liite 10.)

Sopimuskauden aikaiseen valvontajärjestelmään kuuluu oleellisena osana laadun mittaaminen ja arviointi. Mittaamalla laatua voidaan konkreettisesti ja systemaattisesti arvioida kiinteistönhoidon ostopalveluiden tavoitteiden toteutuminen. Tarkoituksena on ensisijaisesti löytää kehityskohteet ja parantaa kiinteistönhoidon laatua. Tavoitteena on myös muodostaa toiminnan jatkuvasta arvioimisesta vakituinen osa palveluprosessia. Mittaamalla arvioidaan sekä oman organisaation että hoitoyrityksen onnistumista asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa. (Liite 11.)

Kehityskokouksia järjestetään pääasiassa 1-2 kertaa vuodessa. Kokouksissa arvioidaan palveluntarjoajan suoritusta sekä mietitään kehitysehdotuksia kiinteistöhoitoa ajatellen. Kehityskokouksiin osallistuvat tilaaja, hoitoyrityksen työnjohto, työntekijät ja alihankkijat sekä käyttäjien edustaja. Kehityskokouksissa pyritään kehittämään hoitopalvelua laadun mittauksen ja arvioinnin pohjalta, hyödyntäen esimerkiksi laatumittareiden, asiakastyytyväisyyskyselyjen, kustannusten ja kuntoarvioiden antamia tietoja. (Liite 12.) Kiinteistöhoitosopimuksen päivittämisen pyrkimyksenä on varmistaa, että kiinteistöhoitosuunnitelma täyttää asiakkaiden tarpeet. Päivittäminen tapahtuu yhteistyössä asiakkaiden ja kiinteistöhoitoyrityksen kanssa. Sopimuksen päivittämisellä yritetään pitkäaikaiseen yhteistyöhön hoitoyrityksen kanssa. Sopimuksen päivittäminen tapahtuu normaalisti kerran vuodessa, esimerkiksi työehtosopimusneuvottelujen jälkeen. Tällöin ennakoidaan tulevat palkankorotukset, joilla on vaikutusta kiinteistönhoidon kustannuksiin. (Liite 13.)

Sopimuskauden aloitusvaihe on tärkein, jotta palveluntuottajan ja asiakkaan odotukset kohtaavat toisensa ja tiedetään mihin suuntaan ollaan menossa. Sopimuskauden aloitavassa ensimmäisessä kokouksessa määritellään sopimuksen toimintaohjeet, jotka selkeyttävät palveluntuottajan toimintaa sekä muistuttavat palvelutoimintojen suorit-

tamisessa tapahtuvien epäselvyyksien ratkaisemisessa. Toimintaohjeet ovat ennen kaikkea suunniteltu työntekijälle, jonka päätehtävänä on hoitaa kyseinen suorite. Ohjetta voidaan pitää tukena työntekijälle, mutta työn valvojan on huolehdittava ohjeen päivittämisestä sekä pidettävä huoli siitä, että yrityksen omat tavoitteet ja strategiset lähtökohdat ovat samoilla linjoilla toimintaohjeen kanssa.

Sopimuksen aikaisessa toimintavaiheessa tärkeimmiksi asioiksi muodostuvat tehtävien oikeanlainen tekeminen, laatuvaatimusten täyttyminen sekä koko toiminnan kehittämisen ylläpitäminen. Hoitosopimuksen ohjauksessa työkaluina käytetään kiinteistöhoitoaikatauluja, yleisiä kokouksia, kiinteistökiertoja sekä kiinteistöön liittyvien katselmusten seuraamisia. Nykyään myös hoitopäiväkirjan käyttö on yleistynyt.

4.3 Rakennusprosessi

Rakentaminen on aina ollut tärkeä osa Suomen kansantaloutta ja yhteiskuntaa. Rakentaminen on vähentynyt tasaiseen tahtiin. Esimerkiksi asunto- ja muu talonrakentaminen laski 1900-luvun alussa jonkin verran. Sen sijaan korjausrakentaminen on ollut kasvussa. Rakennetun ympäristön tuottamiseen, hoitoon ja korjaamiseen menee vuosittain noin 40 prosenttia kansantuotteesta. (Perttilä 1994,7.) Rakennustoiminnan tarkoitus on tuottaa ihmisille tyydyttävät ja toiminnan vaatimat tilat. Rakennusteollisuus toteuttaa asiakkaiden tilatarpeet. Vanhan rakennuskannan korjaaminen eli korjausrakentaminen on siis tullut yhä yleisemmäksi.

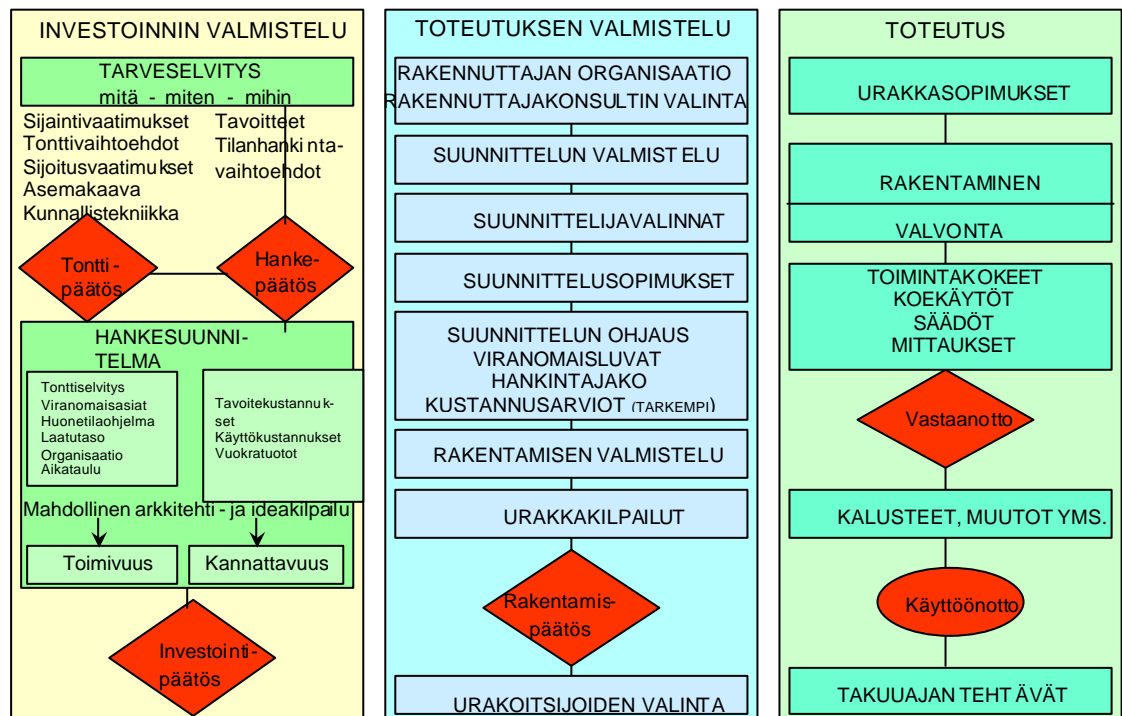
Rakennusprosessi on kehittynyt paljon, mikä näkyy siinä, että asiakkaita otetaan paremmin huomioon ja heidän tarpeitaan kuunnellaan yhä enemmän. Rakennusprosessin eri vaiheiden välinen yhteistyö on kaiken perusta. Hanhijärvi (2003, 13) muistuttaa, että rakentaminen on ensisijaisesti palveluelinkeino, vaikka se paremmin tunnetaan teollisena toimintona.

4.3.1 Rakennushankkeen vaiheet

Rakennushanke tulee ajankohtaiseksi, kun käyttäjän tarvitsemat tilat eivät vastaa toimintaa, jolloin tarvitaan uutta tai korjattua tilaa. Rakennushanke edistyy vaiheittain

tarveselvityksestä aina rakennuksen käyttöön ottoon asti. Rakennushankkeessa on tehtäväkokonaisuuksia, joissa pyritään tiettyyn välitavoitteeseen hankkeen edetessä. Näitä tehtäväkokonaisuuksia kutsutaan hankkeen vaiheeksi. RT- ohjekortin mukaan ovat tarveselvitys, hankesuunnittelu, rakennussuunnittelu, rakentaminen ja rakennuksen käyttöönotto. Jokaisen vaiheen lopussa tehtävillä päätöksillä pyritään ratkaisuihin, joilla luodaan kehykset hankkeen tuleville vaiheille. Hankkeen alkuvaiheessa voidaan myös luopua rakennushankkeesta tai siirtää sen toteutusta. Hankkeen lopputuote eli rakennus, joka otetaan käyttöön voi olla uudisrakennus tai korjausrakennettu tila. Hankkeen eri osapuolet toimivat tiiviissä yhteistyössä ja eri vaiheet lomittuvat toisiinsa ja edistyvät yhtenäisenä hankkeen kulkuna. (RT 10-10387, 2.)

Kuviossa 3 on esitetty JP-Teraston malli rakentamisen prosessista. Malli on yhtenevä RT-kortissa (RT 10-10387) esitetyn mallin kanssa. JP-Teraston mallissa hahmottuvat hyvin vaiheiden välissä tehtävät päätökset sekä vaiheisiin tehtävät suunnitelmat. Jyväskylän ammattikorkeakoulun rakennushanke pääkampuksella on edennyt vastaavalla tavalla.



KUVIO 3. Rakentamisen prosessimalli

Tarveselvitys

Rakennushanke käynnistyy tarveselvitys vaiheella. Tarveselvityksessä perustellaan hankkeen tarpeellisuus, mietitään tarvittavat tilat, tutkitaan tilantarpeen tyydyttämisen vaihtoehdot ja pohditaan eri ratkaisujen taloudellisuus. Näiden selvityksien kirjallista asiakirjaa kutsutaan tarveselvitykseksi. Tarveselvityksen tekeminen on aina käyttäjän vastuulla, mutta kuitenkin asiantuntijoita hyväksikäyttäen. Tarveselvitys muotoutuu alustavista rakennusohjelmista, aikatauluista ja kustannus- ja kannattavuusarvioinneista. Tarveselvitys on laajuudeltaan päätöksenteon mukainen. Joskus on myös mahdollista, että tarveselvitys on varsin karkea, jolloin tärkeämmät tiedot siirtyvät hankesuunnitelmaan. (RT 10- 10387, 10.)

Hankesuunnittelu

Hankesuunnitelma on rakennushankkeen toteuttamismahdollisuuksien, tarpeiden ja perusteiden yksityiskohtaista arviointia ja selvittämistä. Hankkeelle hiotaan lopullinen ratkaisumalli. Hankesuunnitteluvaiheessa määritellään tarkasti hankkeen laajuus, laatu, rakennuspaikka, tilaohjelma, kustannus ja aikatavoitteet. Hankesuunnittelun tehtävänä on tarkentaa ja vahvistaa tarveselvityksessä olevat tavoitteet rakennussuunnittelulle. Hankesuunnitteluvaiheeseen saattaa sisältyä alustavia piirustuksia, mutta ne eivät ole välttämättä sitovia. Partasen (2003, 18) mukaan hankesuunnitteluvaiheessa on hyvä selvittää rakennukseen tulevista toiminnoista muun muassa

- Minkälaisia toimintoja tulevissa tiloissa tullaan tekemään?
- Minkälaisia yhteyksiä ja riippuvaisuuksia toimintojen välillä on?
- Minkälaista henkilö- ja tavaraliikennettä tiloissa tulee olemaan?
- Mitä vaatimuksia tiloilla on sijoittumiseen nähden?
- Miten tiloja tullaan ylläpitämään?

Hankesuunnitelma syntyy eri osapuolien yhteistyönä ja vuorovaikutuksessa. Hankesuunnitelmavaiheessa on mukana rakennuksen käyttäjä sekä rakennuttaja. Muutostarpeiden vähentämiseksi on olennaista, että rakennuksen käyttäjällä on riittävää osaa mistä tilantarpeen ja käytön suunnitteluun. Tilojen suunnittelu ja tehokas päätöksenteko vaativat suurta panostusta heti suunnitelmavaiheen alussa. Suunnittelutyö painottuu

rakennussuunnittelun pohjaksi tarvittavien tietojen kokoamiseen ja muokkaamiseen. Arkkitehtisuunnittelu on tässä vaiheessa ennakkosuunnittelua. (RT 10-10387.)

Tilapalveluihin liittyviä toimintoja ja toimintojen edellyttämiä tilavaatimuksia pyritään myös selvittämään erilaisten kyselyjen ja haastattelujen avulla suunnittelijoille. Käyttäjien tarpeiden kartoitusta ja palautetta pidetään usein varsin tärkeänä rakennushankkeessa. Palautetta hyödynnetään tehokkaasti niin uusissa kuin peruskorjaushankkeiden kehittämisessä. Tilapalvelussa työskentelevät henkilöt ovat parhaita mahdollisia ihmisiä arvioimaan eri tiloja palvelujen näkökulmasta. (Partanen 2003, 18 - 19.)

Rakennussuunnittelu

Rakennussuunnitteluvaihe alkaa suunnittelijoiden valinnalla, ellei niitä ole nimetty jo hankesuunnitteluvaiheessa. Rakennussuunnitteluvaiheeseen kuuluu tulevien tilojen hahmottelu piirustuksiksi ja erilaisiksi selostuksiksi. Rakennussuunnittelulla on varsin tärkeä merkitys rakennushankkeen onnistumisen kannalta, joten arkkitehti ja suunnitteluryhmä tulee koota huolellisesti. Ennen suunnitteluiden varsinaista alkamista rakennuttaja sekä valittu suunnittelija kertaavat hankesuunnitelmassa kuvatut tavoitteet ja lähtökohdat. Rakennussuunnittelu voidaan jakaa luonnossuunnitteluun ja toteutussuunnitteluun. Kaikki rakennuksen teknilliset ja toiminnalliset yksityiskohdat tutkitaan tarkasti luonnossuunnittelussa. Toteutussuunnitteluvaiheessa määritellään hankintatapa, laaditaan hankinta-asiakirjat ja piirustukset sekä tehdään rakentamispäätös. Rakennussuunnittelu on siis rakennuskohteen arkkitehtonisen, toiminnallisen ja teknisten ratkaisujen kehittämistä ja tarkempaa määrittelyä edellisissä vaiheissa asetettujen tavoitteiden mukaan. (RT 10-10387, 12.)

Rakennussuunnittelulla on tärkeä tavoite selvittää, miten tiloista saadaan käyttäjien tarpeita tyydyttäviä eli terveellisiä, turvallisia, toimivia, monipuolisia, kestäviä ja ylläpidettäviä. Toissijainen tavoite on tuottaa hankkeen edellyttämät asiakirjat. Rakennussuunnitteluvaiheessa käyttäjä seuraa suunnittelun vaiheita haluamallaan tavalla ja tarkkuudella. Käyttäjien lisäksi tässä vaiheessa projektissa ovat mukana rakennuttaja ja suunnittelija. (Partanen 2003, 19.) Ennen rakentamisen aloittamista käyttäjän tulee huolehtia, että rakentamisalue on tyhjillään.

Rakentaminen

Urakkasopimuksen allekirjoittamisesta alkaa rakennuksen rakentaminen suunnitelmiensa mukaan. Rakentaminen toteutetaan valitun urakkamuodon mukaan ja solmitun urakkasopimuksen mukaan. Rakennusvaiheessa mukaan tulevat urakoitsijat, tavaran-toimittajat ja hankkijat. Hankkeen toteutusvaiheessa koko organisaatio on laajimmillaan. Siihen kuuluvat rakennuttajan edustajat, suunnittelijat, työmaanvalvoja, urakoitsijat viranomaisvalvoja sekä käyttäjä.

Käyttäjän on hyvä valita keskuudestaan yksi yhdyshenkilö, jolla on myös valta tehdä päätöksiä ja antaa ohjeita urakoitsijalle. Käyttäjän on hyvä valmistautua lisääntyneeseen siivoukseen suojauksista huolimatta. Rakennushankkeen aikana sähkö-, vesi-, lämmitys- ja ilmanvaihtokatkokset ovat mahdollisia, ja näistä käyttäjän tulisi tiedottaa. Perttilän (1994, 62) mukaa rakennuspaikalla tarvitaan aina valvontaa. Ainoa oikea keino valvoa on olla siellä, missä rakennetaan. Rakentamista valvotaan, koska sillä halutaan varmistaa sopimuksen mukainen lopputulos. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että valvonnan pitäisi sotkeutua urakoitsijan työmenetelmiin tai antaa yksityiskohtaisia määräyksiä työn suoritustavasta, sillä urakoitsijalla on käytännössä oikeus valita parhaaksi katsomansa työmenetelmät. Rakentamisen aikana pidettävät työmaakokoukset ovat tärkeä tiedon lähde kaikille toteuttamiseen osallistuville osapuolille. Näissä neuvotteluissa käydään läpi rakennustyömaan yhteydessä esiintyviä ongelmia. Työmaakokouksissa tarkkaillaan myös työmaan etenemistä kunkin urakkaryhmän osalta. (RT 10-10387, 14.)

Rakennuksen käyttöönotto

Rakennuksen valmistuttua on vuorossa kohteessa pidettävä käyttöönottotarkastus, jossa tarkastetaan, että työn tulos on sopimuksen mukainen niin teknisesti kuin ajallisesti. Käyttöönottotarkastuksessa katsotaan myös takuu-aika, rakennusaikaisen palovakuutuksen loppuminen ja luetaan rakennuksen pysyväislaitteiden mittarit. Näihin tarkastuksiin päättyy urakoitsijan vastuu kohteen vartioinnista.

Käyttöönottilaisuudessa luovutetaan rakennuttajalle kaikki viralliset asiakirjat kuten viranomaisten tarkastuspöytäkirjat ja rakennuslupa-asiakirjat. Näiden lisäksi tilaajalle sekä käyttäjille luovutetaan kaikki suunnitteluun ja rakentamiseen liittyvät tiedot kuten esimerkiksi takuutodistukset materiaaleista ja laitteista, teknisten laitteiden huolto-

ohjeet ja -kansiot sekä materiaalien hoito-ohjeet. Rakennuttajan ja käyttäjän kannalta rakennustyön asianmukainen vastaanotto merkitsee sitä, että muuttovaiheessa rakennus ja sen tilat ovat mahdollisimman käyttövalmiita. Työterveyshuolto ja työsuojelushenkilöstö ovat myös mukana luovutusvaiheessa, jossa he antavat palautetta rakennuksen toimivuudesta. (Perttilä 1994, 73.) Myös käyttäjän on hyväksyttävä tilat ennen muuttoa sekä tehtävä mahdolliset virhe- ja puuteluettelot. Käyttäjän tulee siis osallistua jälkitarkastuksiin ja käyttäjäkoulutuksiin. Käyttäjän edustajan tulee myös informoida muita käyttäjiä kulkuteistä ja paikoituksesta.

4.3.2 Rakennushankkeen osapuolet

Rakennushankkeen osapuolia ovat käyttäjät, rakennuttajat, suunnittelijat, urakoitsijat, rakennuttajakonsultit ja viranomaiset. Rakennuksen käyttäjät tarvitsevat lisää tilaa ja rakennuttaja auttaa ohjaamaan tilantarpeen käyttäjää tyydyttäväksi ja toiminnallisesti toimivaksi. Suunnittelijat vastaavat rakennuksen suunnittelusta, ja urakoitsijat rakentavat valittujen materiaalin perusteella sen. Näiden lisäksi rakennusta valvovat erilaiset viranomaiset, jotka tarkkailevat esimerkiksi turvallisuutta. Rakennushankkeen ympärillä toimii aina monia osapuolia, joiden välillä on paljon erilaisia sopimussuhteita. Osapuolten välillä tarvitaan paljon vuorovaikutusta ja tiedonvaihtoa hankkeen alusta loppuun asti (Kiviniemi 1997, 15). Mitä isompi ja laajempi rakennushanke on, sitä enemmän hankkeessa on toimijoita. Hankkeen edetessä saattaa myös usein työryhmi- en kokoonpano muuttua, lisääntyä tai vähentyä. (Perttilä 1994,13.)

Käyttäjä

Käyttäjiin voidaan lukea muun muassa ydintoiminnoissa mukana olevat henkilöt, kiinteistön käyttäjäpalveluissa ja ylläpidossa toimivat henkilöt ja kiinteistössä liikkuvat muut asiakkaat. Lähtökohta hankkeelle on, että kiinteistön käyttäjä esittää kiinteistön tekniset, laadulliset sekä toiminnalliset tavoitteet. Käyttäjän tehtävä on erityisen olennainen hankkeen alku- ja loppuvaiheessa. Tärkeimmät käyttäjät hankkeessa ovat ydintoiminnasta vastaavat tahot sekä käyttäjäpalveluista ja kiinteistönhoidosta vastaavat tahot. Käyttäjä-käsitys on niin laaja, että kaikki toiminnan kannalta tärkeät käyttäjäryhmät eivät aina voi olla mukana rakennushankkeessa. Usein käyttäjällä tarkoitetaan vain ydinliiketoiminnassa olevia tahoja eli niitä yrityksiä ja organisaatioita, jotka

yleensä ovat vuokralla kiinteistössä. Toimivilla tiloilla on iso merkitys ydinliiketoiminnoille sekä palvelun toteuttaville henkilöille. Asiakkaiden tarpeiden selvittäminen ja huomioon ottaminen takaa hyvän asiakaslähtöisen kiinteistöliiketoiminnan. Tilapalveluissa toimivat henkilöt ovat tärkeitä tilojen käyttäjiä eli rakennuksen asiakkaita. (Partanen, 2003,15.)

Rakennuttaja

Rakennuttajan rooli rakennushankkeessa on vastata rakennuttamisesta. Rakennusprosessin käynnistäminen ja koko hankkeen läpi vienti on tärkein tehtävä rakennuttajan osalta. Rakennuttajalla on päävastuun siitä, että hanke etenee taloudellisesti ja muutenkin toimivalla tavalla. Rakennuttajan vastuulla on tilaajan tarpeiden tyydyttäminen. Rakennuttamistehtävissä voi työskennellä yksittäinen asiaan perehtynyt henkilö, rakennusprojektin johtoryhmä, rakennustoimikunta tai rakennuttajakonsultti. Rakennuttajan tehtäviin kuuluu lisäksi hankkia rakennustöille kaikki tarvittavat päätökset ja luvat. Rakennuttajan velvollisuudet alkavat siis jo ennen urakkasopimuksen solmimista. Kiinteistön omistajalla on yleensä oikeus valita rakennuttaja. (RT 10- 10387 1989, 6.) Rakennuttaja on varsin keskeinen osapuoli hankkeessa, koska mitä paremmin projekti on suunniteltu, sitä helpompi se on toteuttaa (Perttilä 1994, 14).

Suunnittelija

Suunnittelijoita ovat arkkitehti-, lämpö-, vesi-, ilmastointi-, automaatio- ja sähkösuunnittelijat. He ovat eri suunnittelualojen ammattilaisia, jotka muodostavat yhteistyötä tekevän suunnitteluryhmän. Pääsuunnittelija eli arkkitehti laatii rakennuksen kokonaisuuden, johon rakennuttaja sekä muut suunnittelijat antavat lähtökohdat. Eli pääsuunnittelija vastaa suunnitteluryhmän työn koordinoinnista, suunnittelun kokonaisuudesta ja laadusta. Pääsuunnittelija vastaa myös rakennuksen toimintoihin liittyvien teknisten ja taiteellisten järjestelmien toiminnasta, jotka pitää sopia ympäristöön sekä budjettiin. Suunnittelulla on tärkeä asema rakennushankkeessa, sillä suunnitteluvaiheen ratkaisut heijastuvat rakentamisen kustannuksiin. Muutostöiden tarpeen lisääntyminen kasvaa huomattavasti, jos suunnittelu on ollut puutteellista. Kaikissa suunnitteluun liittyvissä näkökulmissa pitäisi ottaa huomioon aina myös turvallisuus. (Hanhijärvi 2003 16.)

Rakennuttajakonsultti

Rakennuttajakonsultti toimii yleensä tilaajan apuna. Rakennuttajakonsultin tehtäviin kuuluu valvoa tilaajan etuja rakennushankkeen eri vaiheissa. Konsultti voi huolehtia rakennushankkeen johtamisesta kokonaisuudessaan tai avustaa tilaajaa vain tietyissä tehtävissä kuten esimerkiksi kustannusarvioinnissa, suunnittelu- ja urakka-asioissa, viranomaisyhteyksissä, rakennustöiden koordinoinnissa ja valvonnassa. Tilaaja voi antaa konsultille hyvinkin vapaat kädet rakennuttamistehtävien hoidossa. Rakennuttajakonsultti työskentelee tilaajan ja urakoitsijan kanssa huolehtien tilaajan eduista ja sopimuksien noudattamisesta. (Hanhijärvi 2003, 17.)

Viranomainen

Viranomaiset valvovat rakennushankkeen suunnittelua ja rakentamista eri lakien, asetusten, paikallisten normien ja määräysten pohjalta. Viranomaiset antavat erilaisten suunnitelmien perusteella rakennusluvan. Suomen maankäyttö- ja rakennuslaissa sekä Suomen rakentamismääräyskokoelmassa toivotaan tai jopa määrätään, terveellisyteen, turvallisuuteen, kauneuteen, viihtyvyyteen ja taloudellisuuteen. Suomen rakentamismääräyskokoelma velvoittaa ja ohjaa muutenkin hyvin keskeisesti suunnittelua ja rakentamista koko maassa. Rakentamisen ympäristövaikutuksia kontrolloidaan myös erilaisten ympäristölupien avulla esimerkiksi ilmansaaste, melu ja pölyhaittoja valvotaan. Rakennushankkeessa voi lisäksi olla mukana myös työterveyshenkilöstöä, jotka antavat erityisosaamisensa erityisesti työturvallisuuteen ja tapaturmien ehkäisyyn. (Perttilä 1994, 16.)

4.4 Vuosikorjaus- ja muutostyöprosessi

Vuosikorjaustyöprosessilla tarkoitetaan koko vuoden aikana tehtyjen kunnossapitotöiden kokonaisuutta. Siihen liittyvät myös työt, jotka on sovittu etukäteen tehtäviksi tiettyinä ajanjaksoina. (KTI.) Tämänlaisia työtehtäviä ovat esimerkiksi tilojen remontointi tai seinien maalaustyöt. Vuosikorjaustyöt sisällytetään kokonaisvuosibudjettiin hoitokustannusten puolelle.

Maakäyttö- ja rakennuslaissa kerrotaan, minkälaisissa muutostöissä joudutaan hakemaan rakennuslupaa.

Maankäyttö ja rakennuslain 125 §:n mukaan rakennuslupa tarvitaan korjaus- ja muutostyöhön, jos työllä ilmeisesti voi olla vaikutusta rakennuksen käyttäjien turvallisuuteen tai terveydellisiin oloihin. Tällaisia muutoksia voivat olla esimerkiksi rakennuksen kantavan rakenteen, paloteknisen osaston tai poistumistien muutokset sekä julkisivumuutokset rakennuksessa, jossa on todettu kosteus- tai pakkasvaurioita tai muita rakenteellisia pitkäikäisiä ongelmia. Rakennuslupa tarvitaan myös silloin, kun rakennuksen kerrosala muutoksessa kasvaa. (Maankäyttö- ja rakennuslaki 2000.)

Maankäyttö- ja rakennuslaissa on määritelty siis minkälaiset sisäiset ja ulkoiset muutostyöt ovat luvanvaraisia. Esimerkiksi rakennukseen liittyvät kantavat rakenteet sekä muut paloturvallisuuteen liittyvät asiat kuten poistumistiet, alkusammutuskalusto ja kokoontumispaikat lasketaan mukaan. Myös lvi-laitteistoon liittyviin muutostöihin on haettava erikseen lupa, jos niillä on olennaista vaikutusta yleiseen turvallisuuteen. Ehdottomia rakennusluvan alaisia korjaustöitä ovat rakennuksen tilojen muuttaminen ja huoneistojen yhdistäminen.

Julkisivuihin tehtäviin muutoksiin kuten katon tai seinän värityksen muutoksiin täytyy hakea muutoslupaa rakennusvalvontaviranomaiselta. Luvanvaraisuudesta on annettu selkeät ohjeet toimenpideluvan määrittämisessä. Myös julkisivuun olennaisesti vaikuttavat ikkunamuutokset on määritelty ikkuna- ja ovimuutoslupapykälässä. Rakennuksen kantavaa rakennetta ei saa olennaisesti muuttaa ilman rakennuslupaa. Muutos on olennainen, jos se voi vaikuttaa rakennuksen käyttäjien turvallisuuteen tai terveydellisiin oloihin.

Kiinteistöjen sähköinen huoltokirjajärjestelmä

Vuosikorjaus- ja muutostyöprosessissa käytettävää informaatiota löytyy huoltokirjasta. Huoltokirja on kiinteistökohtainen tietopankki, joka sisältää kiinteistön ylläpitoon liittyvät ohjeet ja tavoitteet sekä seurantatietoja. Huoltokirja on kiinteistön ylläpidon työkalu ja se on maankäyttö- ja rakennuslain mukaan laadittava kaikista rakennusluvan alaisista uudisrakennus- ja peruskorjaushankkeista. Huoltokirjajärjestelmä on myös tiedon kulkemiseen tarkoitettu apuväline, niin sanottu helpdesk. (Justander ja Puhto 2003, 30.) Esimerkiksi kiinteistössä sattuneen vian tiedottaminen on helpompaa

kaikkien kannalta. Kiinteistön omistajalla sekä käyttäjällä on mahdollisuus lukea sähköistä huoltokirjajärjestelmää tietokoneeltaan milloin vain.

Hälytyksistä sekä vikailmoituksista tulee huoltokirjaan ongelmakohteen tarkat tiedot ja lyhyt kuvaus. Näin voidaan tilastoida ja ryhmitellä ongelmat kiireellisyyttä ja ennen muuta kustannuksia ajatellen. Tiedon nopea kulku on yksi keskeisimmistä edellytyksistä kiinteistönpidon toimivuuden kannalta. Helpdeskistä on suuri apu myös henkilölle, joka havaitsee korjaustarpeen, koska hän tietää tarkalleen kenelle asiasta tulee kertoa ja tietää myös asian tulevan hoidetuksi. Ilman erillistä helpdeskiä hän saattaa joutua helposti soittamaan ja selittämään asiansa monelle henkilölle ennen kuin saa varmuuden siitä, että asia tulee hoidetuksi.

5 TOIMITILAPALVELUPROSESSEIHIN LIITTYVÄT TYÖTEHTÄVÄT

5.1 Tutkimuksen tarkoitus

Jyväskylän ammattikorkeakoulun pääkampuksen peruskorjaus ja lisärakentaminen laajensivat toimitilapalveluyksikön tehtäviä. Lisääntyneet tehtävät aiheuttivat epäselvyyksiä ja päällekkäisyyksiä toimitilapalveluiden työtehtävissä sekä tiedon kulussa.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää ja dokumentoida Jyväskylän ammattikorkeakoulun toimitilapalveluyksikössä toimivien toimitilavastaavien ja suunnittelijan työtehtäviä kolmessa toimitilapalveluprosessissa. Tarkasteltavat prosessit olivat ulkoistettujen toimitilapalveluiden hankinta ja ylläpito -prosessi, uudisrakennus- ja korjausrakentamis -prosessi sekä vuosikorjaus- ja muutostyöt -prosessi. Tarkastelun kohteena olivat pääkampuksella toteutettavat prosessit.

5.2 Tutkimuksen toteutus

Selvitystyön toteutus lähti liikkeelle tutustumisesta Jyväskylän ammattikorkeakoulun toimitilapalveluihin ja niihin liittyviin toimintoihin. Samalla tutustuttiin rakennuttajakonsultti Lauri Blomin johdolla meneillään olevaan Jyväskylän ammattikorkeakoulun

pääkampuksen peruskorjaus- ja lisärakennus hankkeeseen. Toimitilapalveluprosesseista vastaavien henkilöiden kanssa sovittiin haastattelujen aikatauluista, työn tavoitteesta ja toteutuksesta.

Opinnäytetyön alussa perehdyttiin alan kirjallisuuteen. Kirjallisuudesta löydettiin ilmiön kannalta olennaiset viitekehykset. Ulkoistettujen toimitilapalveluiden hankinta- ja ylläpitoprosessin viitekehykseksi valittiin Routon ja Puhdon (2001) esittämä kiinteistönhoidon ohjausprosessi. Uudisrakennus- ja korjausrakentamisprosessin viitekehykseksi valittiin JP-Teraston rakentamisen prosessimalli.

Toimitilavastaavien työtehtäviä selvitettiin haastattelulla. Menetelmän etuna oli se, että voitiin heti selventää ja syventää saatuja vastauksia (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 192). Haastattelussa käytettiin haastattelulomaketta (liite 14). Haastattelu eteni käsiteltävän palveluprosessin mukaisesti. Haastattelut tehtiin kesällä 2005. Haastattelut nauhoitettiin. Syksyllä 2005 tehtiin työtehtäviin liittyviä täydentäviä kysymyksiä. Haastattelulla saadut tiedot kirjattiin Jyväskylän ammattikorkeakoulun toimitilapalveluosaston keuhkokuivurilla 2005 laatimiin prosessikuvauksiin.

5.3 Ulkoistettujen toimitilapalvelujen hankinta ja ylläpito

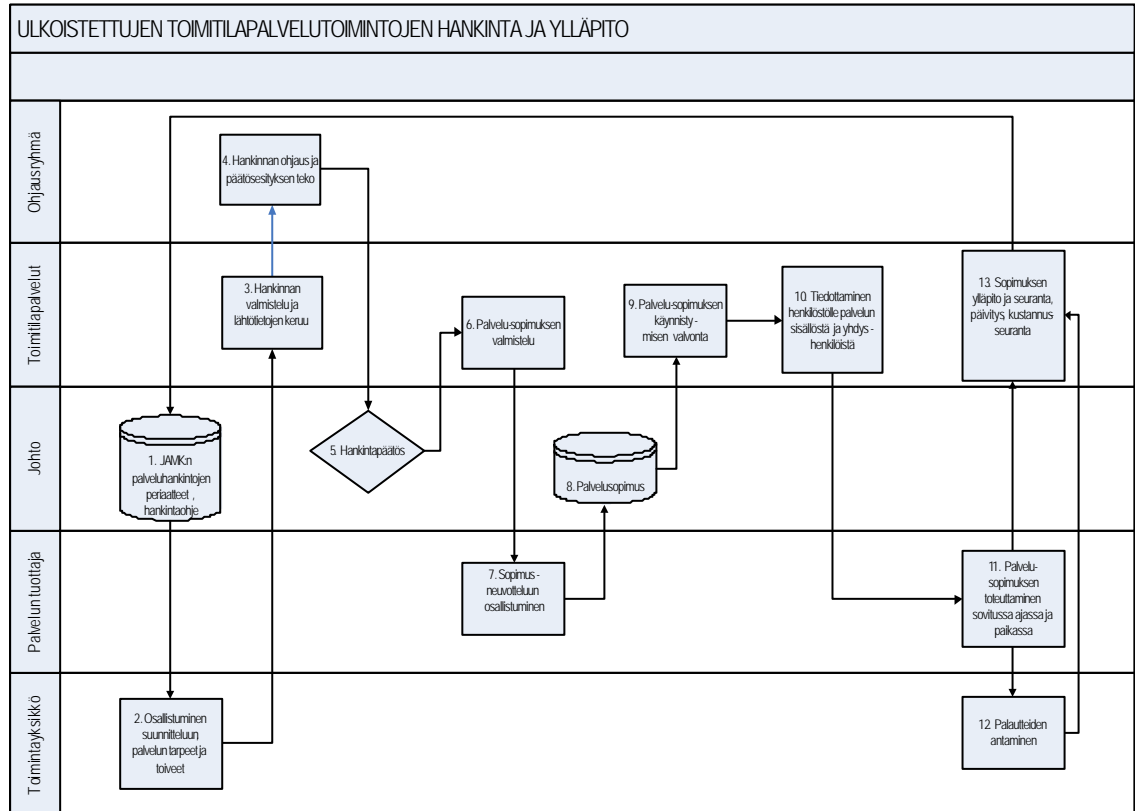
Jyväskylän ammattikorkeakoulu on ulkoistanut siivous- ja vartiointipalvelut. Suurin osa ravintolapalveluista on myös ulkoistettu. Ainoastaan matkailu-, ravitsemis- ja talousalan restonomipalvelut tuottavat ravintola- ja kahvilapalveluja Mankolan kampuksella ja Turbiinissa. Muutto- ja kopiokonepalvelut on ulkoistettu erillisin sopimuksin. Postin nouto- ja jakelupalvelu on ulkoistettu, mutta sisäinen postinjakelu hoidetaan itse. Kiinteistönhoito ja siihen liittyvä jätehuolto on myös ulkoistettu, mutta pääasiallinen tilaaja niille on kiinteistönomistaja.

Ulkoistettujen toimitilapalveluiden hankinta- ja ylläpitopalveluprosessi on kuvattu kuviossa 3. Prosessiin osallistuvat ohjausryhmä, toimitilapalvelut, johto, palvelun tuottaja ja toimintayksikkö. Ohjausryhmään kuuluvat talousjohtaja, palvelun loppukäyttäjä, toimitilapalveluiden edustaja sekä tarvittaessa sopimuksen mukaan palveluun

liittyvän ammattikunnan asiantuntija. Koulun johtoa edustaa koulun rehtori. Toimintayksikkö on käyttäjän edustaja.

Prosessikaavion mukaan toimitilapalveluiden vastuu kohdistuu pääasiassa hankinnan valmisteluun ja lähtötietojen keruuseen, palvelusopimuksen valmisteluun, palvelusopimuksen käynnistämisen valvontaan, tiedottamiseen sekä sopimuksen ylläpitoon ja seurantaan. Toimitilavastaavan tehtäviin liittyy asiapapereiden valmistelua ja dokumentointia. Prosessiin liittyy monia asiakirjoja, kuten palvelusopimukset, tarjouspyyntöpohjat ja tarjousvastaukset, rahoitushakemukset, rahoituspäätökset, maksatushakemukset, maksatuspäätökset ja pöytäkirjat. Toimitilavastaavan työtehtäviin sisältyy yhteistyötä alan toimijoiden kanssa. Yhteistyöverkoston kuuluvat muun muassa Education Facilities Oy, Jyväskylän ammattiopiston kiinteistöliikelaitos ja ravintoloitsijat sekä niiden yhteistyöhenkilöstö.

Seuraavassa kuvataan ulkoistettujen toimitilapalvelujen hankinta- ja ylläpitoprosessin toimitilapalveluiden vastuulla olevia tehtäviä. Prosessin vaiheet on numeroitu 1 - 13 (kuvio 3).



KUVIO 3 Ulkoistettujen toimitilapalvelujen hankinta ja ylläpito (Toiminnanohjauskäsikirja 2005)

1. JAMK:n palveluhankintojen periaatteet, hankintaohje

Rehtori määrittelee palvelujen sopimuskauden. Sopimuskauden määrittelyssä otetaan huomioon voimassa olevat sopimukset sekä tutkitaan monipalvelusopimusten hyödynäkökohtia. Jyväskylän ammattikorkeakoulun hankintaohje perustuu lakiin julkisista hankinnoista, ja siinä on Jyväskylän ammattikorkeakoulun lisäohjeita kilpailuttamisesta ja hankintamenettelyn dokumentoinnista. Palveluja pyritään kilpailuttamaan n. 3-4 vuoden välein. Tavoitteena on kustannusten hallinta ja tarkoituksenmukaisen laadun saavuttaminen ja ylläpito.

2. Osallistuminen suunnitteluun, palvelun tarpeet ja toiveet

Toimintayksikkö ja ulkoistetuista toimitilapalveluista vastaava keskustelevat hankkeesta. Toimitilavastaava selvittää toimintayksikön tarpeita.

3. Hankinnan valmistelu ja lähtötietojen keruu

Palvelusopimukset, esimerkiksi siivouspalvelu- ja kiinteistöhoitosopimukset, tehdään määräaikaiseksi Jyväskylän ammattikorkeakoulun hankintaohjeen mukaan. Yleinen sopimuskausi on kolme + yksi tai neljä + yksi vuotta. Tällä periaatteella pystytään pitämään kustannukset hallinnassa ja parantamaan laatu- ja palvelukokemuksia. Hankinnan valmisteluun vaikuttavat muutostyöt, käyttäjien palautteet ja tarpeet. Valmistelussa pohditaan muun muassa: mitä ostetaan, millä aikataululla, miten ostetaan, mikä on hankinnan sisältö.

4. Hankinnan ohjaus ja päätösesityksen teko

Ohjausryhmässä toimivat talousjohtaja, toimitilavastaava ja tarvittaessa erikoisasiain- tuntijoita, esimerkiksi lakimies. Toimitilavastaava vastaa pöytäkirjoista ja muistioista sekä muusta asiakirjamateriaalista, mitä hankinnan aikana tarvitaan. Asiakirjat ovat julkisia, joita kuka tahansa voi tulla katsomaan. Ohjausryhmässä käsitellään hankintaa ja tarjouspyyntöä sekä hyväksytään periaatteet, jolla tarjouspyyntö laaditaan. Ohjausryhmä toimittaa tarjouspyynnön päätöstä varten Jyväskylän ammattikorkeakoulun rehtorille.

5. Hankintapäätös

Talousjohtaja esittelee hankintaesityksen koulun rehtorille. Talousjohtaja esittelee päätösesityksen johdolle (rehtori). Päätösesitys sisältää hankinnan kuvauksen ja pää-

tösesityksen liitteineen (perustelut, tarjouksien pisteytys ja vertailukriteerit). Hankintapäätös ilmoitetaan kilpailutukseen osallistujille tarvittavine liitteineen.

6-7. Palvelusopimuksen valmistelu / Sopimusneuvotteluun osallistuminen (toimitilapalvelut/palveluntuottajat)

Toimitilavastaava kokoaa jo syntyneet asiakirjat tarjouspyyntöä valmistelevaa kokousta varten. Valmistelua on myös koota yksityiskohtaisia lisätietoja, tarkennuksia ja sopimusehtoja syntyvää sopimusta varten. Palvelusopimuksen luonnoksen voi tehdä joko tilaaja tai palveluntuottaja. Kun molemmat hyväksyvät luonnoksen, siitä tehdään lopullinen versio liitteineen.

8. Palvelusopimus

Rehtori allekirjoittaa sopimuksen. Toinen alkuperäinen tulee palveluntuottajalle, toinen tilaajalle. Palvelusopimuksen tietojen päivittäminen on tärkeää. Muutokset ja lisäykset tulee huolehtia molempiin sopimukseen.

9. Palvelusopimuksen käynnistämisen valvonta

Palvelun käynnistymisen vaihe on tärkeä ja kriittinen vaihe. Toimitilavastaavan tehtävänä on valvoa tätä, jotta palvelulle saadaan oikea suunta, ja tilattu palvelu toteutuu sovitunlaisesti. Alkuvaiheessa yhteistyö tilaajan ja palveluntuottajan välillä korostuu. Laadunseuranta jatkuu sopimuksen määrittelemien menetelmin ja käytäntein. Molempien osapuolien tutuksi tuleminen on tärkeää.

10. Tiedottaminen henkilöstölle palvelun sisällöstä ja yhdyshenkilöstä

Toimitilavastaava informoi henkilöstöä tulevista muutoksista. Henkilöstön on myös tiedettävä yhdyshenkilöistä mahdollisten ongelmatilanteiden takia. Toimitilavastaava pitää yllä palveluntuottajien rekisteriä, mm. sisäinen verkko.

11. Palvelusopimuksen toteuttaminen sovitussa ajassa ja paikassa

Palveluntuottajan ja toimitilapalveluiden välisessä sopimuksessa määritellään toteutuksen aika ja paikka.

12. Palautteen antaminen

Toimintayksikkö antaa palautteen.

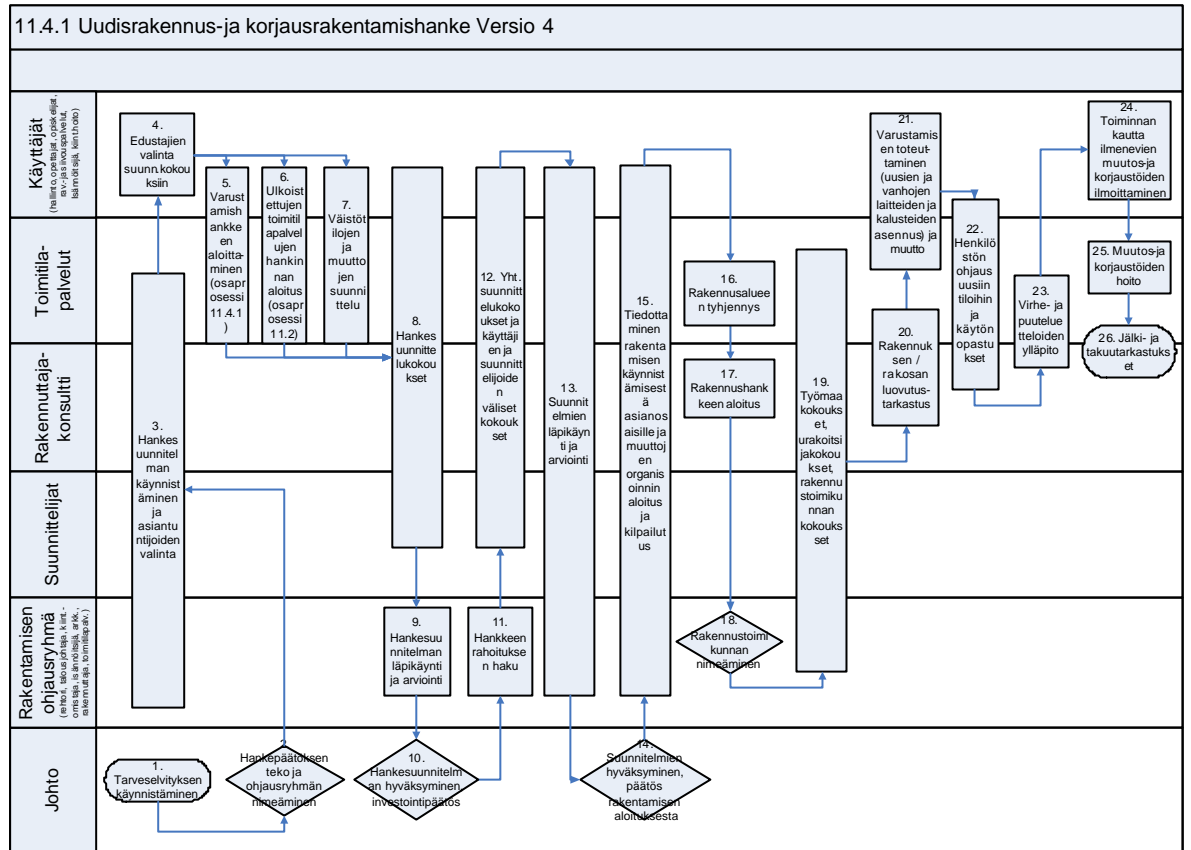
13. Sopimuksen ylläpito ja seuranta, päivitys, kustannusseuranta

Sopimusta ylläpidetään sopimuksen määrittelemien keinoin. Tilaajan ja palveluntuottajan yhteistyön määrä on verrannollinen lopputulokseen. Sitä voidaan vahvistaa asiakastoimikunnalla, palautepalavereilla ja suunnittelukokouksilla. Laatupoikkeamiin reagoidaan ja hoidetaan loppuun asti. Sopimusta on tarvittaessa pystyttävä stilisoimaan, jos se on tarkoituksenmukaista lopputuloksen kannalta. Vaikka kuukausiveloitus on sopimusta tehdessä tiedossa, lisähankinnat maksavat erikseen. Kustannusseurannan avulla kulut voidaan pitää kohtuudessa.

Ulkoistetusta palveluprosessista vastaava toimitilavastaava on saanut myös olla mukana suunnittelemassa ja antamassa toiveita esimerkiksi materiaaleista ja väreistä, jotka vaikuttavat siivoukseen. Suunnittelemalla ja olemalla yhteistyössä rakennuttajan kanssa saadaan tiloista helpommin siivottavat. Esimerkiksi keittiö- ja ravintolatilat pitäisi suunnitella yhdessä arkkitehdin, rakennuttajan ja palveluntuottajan kanssa, jotta palvelu voidaan tuottaa sujuvasti.

5.4 Uudisrakennus- ja korjausrakentamishanke

Uudisrakennus- ja korjausrakennushanke on yksi Jyväskylän ammattikorkeakoulun toimitilapalveluprosessi, prosessi on kuvattu kuviossa 4. Prosessissa on kuusi eri osapuolta, joilla kaikilla on eri rooli. Osapuolia ovat ammattikorkeakoulun johto, rakennuttamisen ohjausryhmä, suunnittelijat, rakennuttaja konsultti, toimitilapalvelut sekä käyttäjät. Rakennuttamisen ohjausryhmään kuuluvat yleensä rehtori, talousjohtaja, kiinteistön omistaja, isännöitsijä, arkkitehti, rakennuttaja sekä toimitilapalvelut. Käyttäjiin kuuluu tässä tapauksessa hallinto, opettajat, opiskelijat, ravintola- ja siivouspalvelut, isännöitsijä ja kiinteistönhuolto. Prosessin vaiheet ovat numeroitu 1 - 26 (kuvio 4). Työtehtävien osalta tässä on keskitytty tarkemmin vain toimitilapalveluiden vastuulla oleviin vaiheisiin.



KUVIO 4. Uudisrakennus- ja korjausrakentamishankeprosessikaavio (Toiminnanohjauksäsikirja 2005)

1. Tarveselvityksen käynnistäminen

Ammattikorkeakoulun rehtori käynnistää tarveselvityksen.

2. Hankepäätöksen teko ja ohjausryhmän nimeäminen

Rehtori tekee myös hankepäätöksen ja nimeää ohjausryhmän.

3. Hankesuunnitelman käynnistäminen ja asiantuntijoiden valinta

Toimitilapalveluista valitaan henkilö, joka toimii yhdyshenkilönä käyttäjien, rakennuttajan, kiinteistönomistajan, suunnittelijoiden ja työmaan välillä. Hän osallistuu myös rakennushankkeen ohjausryhmän kokouksiin, jossa määritellään lopulliset suunnittelun ohjauksen tavoitteet, kustannukset ja laatuaste.

4. Edustajien valinta suunnittelukokouksiin

Käyttäjät valitsevat edustajansa suunnittelukokouksiin.

5. Varustamishankkeen aloittaminen

Toimitilapalvelut aloittavat jo varhaisessa vaiheessa uusien tai saneerattujen tilojen varustamishankkeen, joka tarkoittaa sinne tulevien uusien laitteiden ja kalusteiden hankintaa niin, että tilojen ollessa luovutettu ne voidaan välittömästi kalustaa ja varustaa sinne tulevilla laitteilla ennen opiskelun aloittamista. Varustamishanke on esimerkiksi pääkampukselle sitä suuruusluokkaa, että se vaatii lähes yhden ihmisen työpanoksen. Se sisältää ohjaus- ja suunnitteluryhmien kokoukset, kilpailutukset, dokumentoinnit ja yhteistyön rahoittajaan päin. Myös vanhojen kalusteiden inventointi ja sijoitussuunnitelmat uusiin tiloihin sisältyvät tähän kohtaan.

6. Ulkoistettujen toimitilapalvelujen hankinnan aloitus

Samaan aikaan aloitetaan ulkoistettujen palvelujen, kuten ravintola- ja siivouspalvelujen, hankinnan valmistelu. Koska kilpailutukset vievät kuukausia aikaa, uusien sopimuksien on oltava voimassa toiminnan niissä alkaessa.

7. Väistötilojen ja muuttojen suunnittelu

Jo varhaisessa vaiheessa aloitetaan myös toimitilojen toimesta väistötilojen etsintä ja tyhjennettävien rakennusosien toimintojen uudelleen sijoituksen suunnittelu ja aika-taulutus kyseessä olevien toimijoiden edustajien kanssa. Tehdään karkea muuttosuunnitelma tarvittavien neliöiden pohjalta ja annetaan hankesuunnitelmaan alustava tieto väliaikaisista tiloista joissa toimintaa jatketaan.

8. Hankesuunnittelukokoukset

Yhdyshenkilö osallistuu hankesuunnittelukokouksiin kolmen - neljän viikon välein. Yhdyshenkilön tehtävä on erittäin tärkeä. Hänen tehtävänä on tukea suunnittelijoita tarvittavan tiedon hankkimisesta käyttäjiltä, koska osallistujien motivaatio ja ymmärrys tiedon tarpeellisuuden tärkeydestä ei ole aina riittävä. Yhdyshenkilö ohjaa suunnittelijoita hankkimillaan oikeilla tiedoilla esimerkiksi yleiset tilat, huoltotilat, luokkakoot, opetusvälineet, tekniikka ja suunnitelmien kokonaisuunnistuminen on paljolti yhdyshenkilöstä ja hänen aktiivisuudestaan kiinni.

Yhdyshenkilö käy palavereja käyttäjien kanssa. Palavereissa käydään läpi mahdollisia ristiriitoja koskien tilasuunnittelua ja sijoituksia, jotta varsinainen hankesuunnittelukokous sujuisi kitkattomammin. Hänen tehtävänsä on ennakoida käyttäjien kanssa tulevia ristiriitatilanteita ja tuoda käyttäjille ymmärrettäväksi myös rakennuttajan ja arkkitehdin kannalta suunnitteluun oleellisesti vaikuttavia asioita muun muassa kustannustietoisuutta. Yhdyshenkilön roolissa on välttämätöntä tulla hyvin toimeen erilaisten ihmisten kanssa ja osata suhtautua objektiivisesti ja ymmärrystä osoittaen myös monesti hyvinkin tunteenomaisiin purkauksiin, joita suunnittelutyö erilaisten henkilöiden ja toiveiden kanssa aiheuttaa. Eli myös psykologisia taitoja tarvitaan. Yhdyshenkilön tehtävä on kuin tiimalasi: sinne kaadetaan paljon asioita, joista niiden täytyy suodattua kirkastettuina ja monesti karsittuina takaisin suunnittelijoille ja rakennuttajalle.

9. Hankesuunnitelman läpikäynti ja arviointi

Rakentamisen ohjausryhmä käy läpi hankesuunnitelman ja arvioi sen.

10. Hankesuunnitelman hyväksyminen, investointipäätös

Rehtori hyväksyy hankesuunnitelman ja tekee investointipäätöksen.

11. Hankkeen rahoituksen haku

Hankkeen rahoituksen haku kuuluu rakentamisen ohjausryhmälle.

12 - 13. Yhteiset suunnittelukokoukset ja käyttäjien ja suunnittelijoiden väliset kokoukset/Suunnitelmien läpikäynti ja arviointi

Toimitilapalveluiden yhdyshenkilö osallistuu suunnittelukokouksiin ja toimii johdon linkkinä, mikäli johdosta ei ole ketään paikalla. Hän kokoaa myös käyttäjistä, joiden tiloja kyseessä oleva rakennushanke koskee, erilaisia suunnitteluryhmiä, kuten koulutusalojen tilojen ja kalustuksen, ravintolan, puhtauspalveluiden, kiinteistönhoidon, muuttojärjestelyiden, opastuksen ja piha-alueiden järjestelyn suunnitteluryhmät.

Suunnitelmien konkretisoituminen lisää vastuuta suunnitelmien hyväksymisestä, sillä on tärkeää nähdä, ovatko tehdyt suunnitteluratkaisut oikeita ja riittäviä esitettyihin tarpeisiin nähden (tilojen koko, valaistus, lukitus- ja kulunvalvonta, rikosilmoitin, jätehuolto- ja siivoustilat, yleiset tilat, wc-tilat, pihojen hoito, kulkuyhteydet). Erilli-

senä ja vaativana alueena ovat myös keittiösuunnittelun koordinointi, ohjaus ja oikea-aikainen valmistuminen.

Yhdyshenkilön tehtävä on myös järjestää sisäiset toimipistemuutokset ennen rakentamisen aloittamista, kuten kalusteet, puhelimet ja atk-pisteet. Tärkein vaihe koko prosessissa on käydä tehdyt suunnitelmat läpi niin, että ne vastaavat käyttäjien toiveita ja pysyvät kustannussuunnitelmassa. Tässä vaiheessa joudutaan monesti karsimaan esitettyjä toiveita kustannusten nousun vuoksi. Yhdyshenkilöllä on tärkeä merkitys asian tekemiseksi ymmärrettäväksi eri osapuolille. Toisaalta hän neuvottelee käyttäjien kanssa vaihtoehtoista, joita rakennuttajan puolelta esitetään. Tärkeimpiä asioita on tässä vaiheessa erityisesti sähkösuunnitelmien läpikäynti käyttäjien kanssa varsinkin, jos kyse on rakennuksesta, johon tulee paljon erilaista tekniikkaa, kuten laboratorioita, koneita, laitteita, atk-tiloja. Käyttäjällä ei usein ole aikaa eikä aina selvää käsitystä, mitä haluaa ennen kuin näkee tilat todellisuudessa valmiina. Siksi yhdyshenkilön on osattava konkretisoida tiloja, esittää kysymyksiä ja tehdä varmistuksia.

Käyttäjällä ei välttämättä ole ammattitaitoa lukea sähkökuvia, joten yhdyshenkilölle rakennusalan koulutus on melkein välttämätön. Yhdyshenkilön on luettava kuvia tai sovittava sähkösuunnittelijan ja käyttäjien kanssa palaveri, jossa suunnitelmat käydään läpi.

Erityisen tärkeää on painottaa käyttäjille sitä, että tässä vaiheessa tehdyt suunnitelmat sisältyvät yleensä rakennusurakkaan eli ne eivät maksa käyttäjälle ylimääräistä. Sen jälkeen, kun urakkasopimukset on allekirjoitettu, kaikki muutostyöt maksavat käyttäjälle. Tämä tulee yleensä huomattavasti kalliimmaksi kuin mitä käyttäjä kuvittelee, koska työstä on sähkösuunnittelijan tehtävä uudet kuvat ja päivitettävä vanhat. Jos työ toteutuu, siitä otetaan tarjous sähköurakoitsijalta, joka laskee työn hinnan. Työ käsitellään rakennuttajan taholla lisä- ja muutostyönä, joka laskutetaan käyttäjältä.

Suunnitelmavirheet heijastuvat usein rakennuksen käyttöönottovaiheeseen. Mitä enemmän yhdyshenkilöllä on aikaa paneutua suunnitteluvaiheeseen, sitä helpommin yhteistyö etenee. Erimielisyyksiä maksajasta ei synny, jos kustannukset pysyvät kurissa ja lopputulos on halutun kaltainen. Suunnitelmien puutteellisuuksien vuoksi tehdyt epäselvät muutostyöt tulevat maksuvaiheessa aina yhdyshenkilön pöydälle. Tässä ta-

pauksessa on tärkeä olla selvillä kaikista käydyistä keskusteluista käyttäjän ja suunnittelijoiden välillä jo suunnitteluvaiheessa.

14. Suunnitelmien hyväksyminen, päätös rakentamisen aloituksesta

Rehtori hyväksyy suunnitelmat ja tekee päätöksen rakentamisen aloittamisesta.

15. Tiedottaminen rakentamisen käynnistämisestä asianosaisille ja muuttojen organisoinnin aloitus ja kilpailutus

Rakentamisen toteutuspäätöksen jälkeen on tiedotuksella erittäin tärkeä rooli. Siksi onkin hyvä tehdä rakennuttajan kanssa tiedotussuunnitelma. Tiedottamisen tarvetta on esimerkiksi rakentamisen yleisestä aikataulusta ja tulevista muutoista, joista laaditaan ja julkaistaan muuttosuunnitelma. Näin käyttäjille tulee vaikeissakin olosuhteissa varmuus, että työ hallitaan ja siitä on selvä suunnitelma, jonka mukaan toimitaan. Tässä vaiheessa pidetään myös muuttovastaavien kanssa kokouksia, joissa pohditaan, milloin aikataulullisesti olisi paras hetki muuttoon, mitkä tavarat vaativat erityiskuljetuksia, miten pitkä on asennusaika, mitä viedään ensimmäisenä ja niin edelleen. Tehdään siis inventaario siirrettävistä ja hävitettävistä tavaroista ja kilpailutetaan muuttokuljetus.

16. Rakennusalueen tyhjennys

Konkreettinen rakennusalueen tyhjennys ja toimintojen sekä tavaroiden uudelleensijoitus on erittäin työläs vaihe. Väistötiloissa saatetaan joutua monesti tekemään rakennus- ja sähkötyitä, jotta ne soveltuvat sinne muuttaville yksiköille.

17. Rakennushankkeen aloitus

Rakennuttajakonsultti käynnistää rakennushankkeen aloituksen.

18. Rakennustoimikunnan nimeäminen

Rakentamisen ohjausryhmä nimeää rakennustoimikunnan.

19. Työmaakokoukset, urakoitsijakokoukset, rakennustoimikunnan kokoukset

Yhdyshenkilön tehtävä on toimia käyttäjien edustajana työmaakokouksissa, ja mielellään myös tiedonsaannin sekä ajan tasalla pysymisen vuoksi urakoitsijoiden kokouksissa.

Työmaakokouksissa käydään läpi työmaan tilanne, mahdolliset viivästymiset, jotka ehkä vaikuttavat käyttäjään. Käyttäjän edustaja tuo esille käyttäjän asiat, sekä tuo tietoa rakentajalle erityisvaatimuksista esimerkiksi koulun alkamisajankohta, juhlat, pääsykoepäivät jolloin ei saa olla häiriöitä. Yhdyshenkilö tekee päätöksiä ja hyväksyy toteutuksen aikaisia suunnittelumuutoksia sekä antaa urakoitsijoille ohjeita yhteistyön onnistumiseksi. Hän osallistuu myös työmaasuunnitelman laatimiseen. Työmaasuunnitelmassa käsitellään muun muassa kulkuyhteydet, työmaa-alue, rajapinnat rakennuksissa, turvalliset kulkuyhteydet, paikoitusalueet, mahdolliset yhteiset wc, ruokailu ja vartiointitilat.

Kaikilla rakennustyömailla tai sen välittömässä läheisyydessä saattaa olla melua, pölyä, vesi, sähkö- ja ilmastointiongelmia. Yhdyshenkilön tehtävä on tiedottaa niistä riittävän ajoissa käyttäjiä, jolloin haittoja ymmärretään käyttäjän taholta huomattavasti paremmin. Myös viikoittainen tai kuukausittainen info työmaatoiden etenemisestä samoin kuin rakentamisjakson aikataulusta ja siinä tapahtuvista muutoksista koetaan hyvänä (tiedotussuunnitelma).

Rakennustoimikunnan kokouksen tehtävä on valvoa hankkeen toteutumista, kustannuksia ja lisä- ja muutostöitä. Mukana käyttäjän edustajana, talousjohtaja ja yhdyshenkilö, joka käytännön tasolla on parhaimmin perillä työn edistymisestä. Suojauksista huolimatta käyttäjän on varauduttava myös lisääntyneeseen siivouksen tarpeeseen, josta käyttäjä neuvottelee myös työmaan edustajan kanssa.

20. Rakennuksen/ rakennus osan luovutustarkastus

Käyttäjän edustajana yhdyshenkilö on mukana rakennuksen luovutuksessa, jonka yhteydessä kyseessä oleva luovutettava alue kierretään ja kirjataan ylös mahdolliset puutteet sekä virheet. Hän hyväksyy tilat näin osaltaan. Sen jälkeen laaditaan virhe- ja puuteluettelot. Tämän jälkeen käyttäjä voi alkaa varustaa tiloja ja muuttaa niihin.

21. Varustamisen toteuttaminen (uusien ja vanhojen laitteiden ja kalusteiden asennus) ja muutto

Varustamishanke on rakennushankkeesta erillinen, mutta sen rinnalla kulkeva hanke. Se tulee näkyväksi, kun rakennus on luovutettu ja tiloja aletaan kalustaa. Hankkeen tarkoitus on varustaa tilat niiden käyttötarkoituksen mukaisilla koneilla, laitteilla ja kalusteilla. Myös muutot väistötiloista alkavat. Niitä koordinoidaan toimitilapalvelujen toimesta, joka ohjeistaa käyttäjille miten tavarat pakataan sekä järjestää itse kuljetukset laatikoineen.

22. Henkilöstön ohjaus uusiin tiloihin ja käytön opastukset

Rakennuttajakonsultti ja käyttäjän yhdyshenkilö yhteistyössä ohjaavat käyttäjät uusiin tiloihin ja ohjeistavat käyttäjiä osavastaanotoissa, kulkuteistä ja paikoituksesta. Yhdyshenkilö sopii rakennuttajan kanssa käytönopastuskoulutukset koskien muun muassa valaistusta, ilmastointia, kulunvalvontaa, rikosilmoitinta ja osallistuu niihin itsekin. Yhdyshenkilö kokoaa tarpeelliset käyttäjien edustajat koulutuksiin ja tiedottaa niistä.

23. Virhe- ja puuteluetteloiden ylläpito

Toimitilapalveluiden tehtävänä on organisoida luovutetuissa tiloissa havaittujen rakennusurakoitsijoille kuuluvien vikojen ja puutteiden kirjaaminen ja puutelistojen toimittaminen rakennuttajalle. Rakennuttaja hoitaa korjaukset viimeistään takuutarastukseen mennessä. Korjausajankohdista sovitaan toimitilapalveluiden kanssa, jotka neuvottelevat sopivan ajankohdan käyttäjien kanssa.

24. Toiminnan kautta ilmenevien muutos- ja korjaustöiden ilmoittaminen

Tilojen käyttäjät työskentelevät tiloissa ja sitä kautta kirjaa sekä ilmoittaa korjaustöistä toimitilapalveluille.

25. Muutos- ja korjaustöiden hoito

Myös toiminnan kautta ilmenevät esimerkiksi suunnitelmien puutteellisuudesta johtuvat viat ja ne ilmoitetaan toimitilapalveluille. Toimitilapalvelut neuvottelevat muutostöiden teosta rakennuttajan kanssa tai teettävät sen suoraan itse. Usein on kyse epäselvistä tapauksista. Töiden valvonta ja sopiminen maksajasta kuuluu toimitilapalveluille.

26. Jälki- ja takuutarkastukset

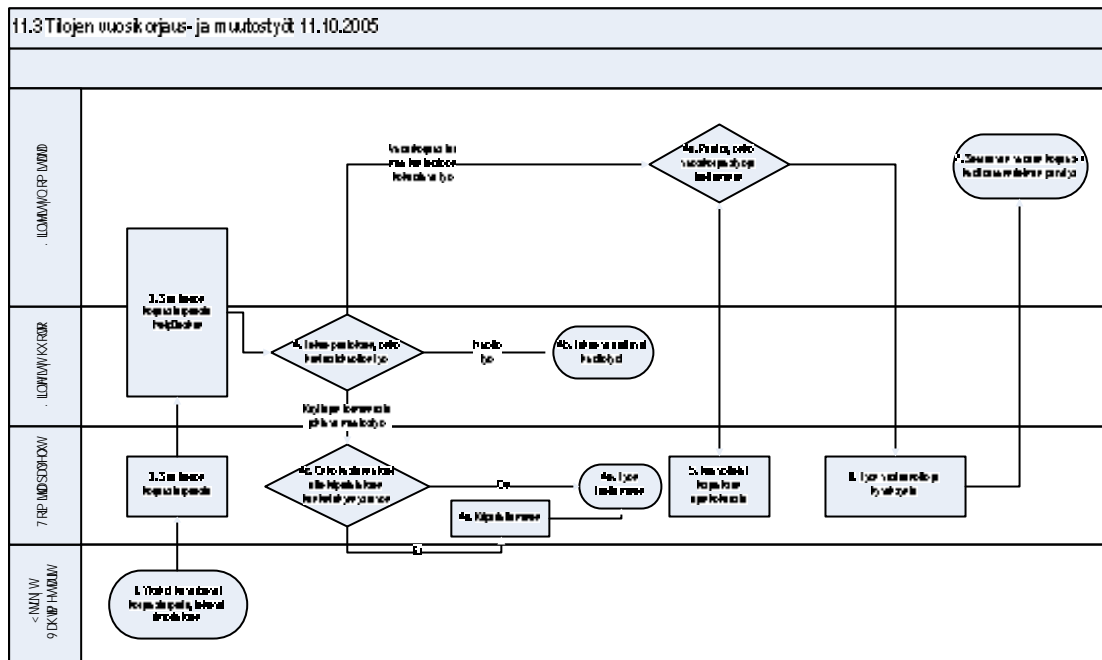
Jälkitarkastuksissa ja kaksivuotistakuutarkastuksissa käydään läpi onko ilmoitettujen puute ja vikalistojen töitä tehty. Yhdyshenkilön tehtävä on osallistua niihin.

Uudisrakennus- ja korjausrakennushankkeessa työskentelevällä toimitilavastaavalla on monipuolinen rooli suuren rakennushankkeen aikana. Rakennushanke vaatii toimitilavastaavalta yhteistyökykyä olla tekemisissä eri rakennushankkeessa toimivien osapuolien kanssa. Rakennushanke vie lähes kaiken ajan yhdeltä toimitilapalveluissa työskentelevältä toimitilavastaavalta.

5.5 Tilojen vuosikorjaus- ja muutostyöt

Tilojen vuosikorjaus- ja muutostyöprosessi on yksi Jyväskylän ammattikorkeakoulun toimitilapalveluprosessi. Tätä prosessia hoitaa toimitilapalveluyksikön suunnittelija. Vastuualueisiin kuuluvat kiinteistöjen Ivis- asiat, tilojen korjaus- ja muutostyöt, viikailmoitukset ja matkapuhelinjärjestelmät. Lisäksi työtehtäviin kuuluu kulunvalvontaan sekä niihin liittyviin lukitus-, kameravalvonta-, palovaroittimet ja rikosvalvontalaitteistoihin liittyvät hankinnat. Myös Info- tv- järjestelmän suunnittelu kuuluu tehtäviin. Haastavimpana työalueena on puhelinjärjestelmän kehittäminen. Kulunvalvontaan liittyvissä asioissa yhteistyötä tehdään vahtimestaritiimin kanssa. Osana on myös virheluetteloiden tekeminen.

Tilojen vuosikorjaus- ja muutostyöprosessin osapuolia on yksikön vahtimestari, toimitilapalvelut, kiinteistön huolto sekä kiinteistön omistaja. Prosessi on kuvattu kuviossa 5. Prosessin vaiheita on seitsemän ja ne ovat numeroitu yhdestä seitsemään. Työtehtävien osalta tässä on keskitytty tarkemmin vain toimitilapalveluiden vastuulla oleviin vaiheisiin.



a) Päätös, onko vuosikorjaustyö ja teettäminen

Kiinteistön omistaja päättää, onko työ vuosikorjaus ja teettää työn.

b) Tekee vaadittavat huoltotyöt

Kiinteistönhuolto tekee vaadittavat huoltotyöt.

c) Onko kustannukset alle kilpailutuksen hankintakynnysarvon

Kustannusten laskemisessa apuna käytetään Jyväskylän ammattikorkeakoulun hankintaohjetta, jonka avulla vertaillaan kustannusten suuruutta ja päätetään, joudutaanko palveluntuottajat kilpailuttamaan.

d) Kilpailuttaminen

Kilpailuttaminen toteutetaan, jos kustannukset ylittävät sovitun kynnyksen. Kiinteistöihin liittyvät muutostyöt kilpailutetaan kiinteistön omistajan kautta, jos muutokset liittyvät käyttäjän tarpeisiin, toteuttajana toimii toimitilapalvelut. Kilpailuttamisen sääntönä on, että esim. yli 2000 €n hankinta on kilpailutettava vähintään viidellä yrityksellä.

e) Työn teettäminen

Korjaustarpeen ollessa pieni, voidaan palvelu tilata suoraan toimitilapalveluiden tai kiinteistön omistajan kautta.

5. Neuvottelut korjauksen ajankohdasta

Yhteydenpito ei välttämättä aina ole virallista, esimerkiksi kokouksia, vaan yhteydenpito hoidetaan puhelimitse ja se on jatkuvaa. Kustannuksista, ajankohdista sekä muusta aikataulutuksesta pitää sopia myös yksiköiden kanssa. Kiinteistön omistaja ja käyttäjä määrittävät aikataulun ellei muuten sovita. Usein joudutaan tyytymään urakoitsijan aikatauluun pienissä muutostöissä, koska urakoitsijalla on töitä jonossa. Näin ollen työn suoritusajankohtaa ei pystytä etukäteen sopimaan tarkasti. Itse työn kesto määräytyy urakoitsijan resursseista, ympäristöolosuhteista sekä käyttäjän ja kiinteistön omistajan tarpeista.

6. Työn vastaanotto ja hyväksyntä

Valmiin työn vastaanottamisessa toimitilapalveluiden edustaja käy läpi työn laadun ja kirjaa ylös mahdolliset korjaustarpeet. Samalla myös sovitaan korjausten aikataulusta.

7. Seuraavan vuoden korjaus-/huoltosuunnitelman päivitys

Kiinteistön omistaja päivittää seuraavan vuoden korjaus ja huoltosuunnitelman.

6 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Jyväskylän ammattikorkeakoulun toimitilapalveluprosesseihin liittyviä työtehtäviä kolmessa toimitilapalveluprosessissa. Lähtökohtana oli muodostaa haastatteluiden avulla mahdollisimman tarkka kuvaus toimitilapalveluiden työtehtävistä käsiteltävissä prosesseissa. Usean haastattelukerran ansiosta saimme kokonaisuuden hyvin selville.

Ulkoistettujen toimitilapalvelujen hankinta- ja ylläpitoprosessiin liittyi monia työtehtäviä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun ulkoistettua toimitilapalveluprosessia verrattiin kiinteistönhoidon ohjausprosessikaavioon (Routto & Puhto 2000). Ohjausprosessikaaviossa prosessi oli jaettu suunnitteluvaiheeseen, tarjouspyyntövaiheeseen ja sopimuskauteen. Jyväskylän ammattikorkeakoulun ulkoistettu palveluprosessi eteni hyvin samankaltaisesti. Tärkeinä toimintoina tai vaiheina toimitilapalveluiden kannalta voidaan pitää tarvekartoitusta ja tarjouspyynnön valmisteluvaihetta. Toiminnoilla pystytään pitkälle määrittelemään hankittavien palvelujen laatutaso, tarpeellisuus ja ajankohta. Onnistuminen tarpeiden kartoituksessa ja tarjouspyynnön valmistelussa helpottaa myös palvelun tarjoajaa toteuttamaan palvelunsa oikeanlaisena. Routon ja Puhdon (2000) esittämässä mallissa prosessien eri vaiheiden toimintaohjeet on kuvattu hyvin yksityiskohtaisesti. Tulevaisuudessa tätä kuvaustapaa voisi hyödyntää myös Jyväskylän ammattikorkeakoulun toimitilapalveluprosessien kehittämisessä.

Toimitilavastaavalla on oleellinen tehtävä koko ulkoistettujen palvelujen prosessissa. Vastuualue ei rajoitu pelkästään toimitilapalveluyksikön rooliin, vaan toimitilavastaa-

va toimii tiiviissä yhteistyössä myös prosessin muiden osapuolien kanssa. Toimitilavastaavan tehtäviin kuuluu kehittää prosessikokonaisuuden toimivuutta ja nähdä tulevaisuuteen. Esimerkiksi monipalvelusopimus näyttää olevan tulevaisuutta.

Uudisrakennus- ja korjausrakentamishankeprosessi on hyvä esimerkki siitä, miten isoja prosessit voivat olla. Ulkopuolisen on usein hyvin vaikea ymmärtää, mitä erillisiä työtehtäviä toimitilapalveluorganisaatiolla on kyseisessä prosessissa. Tuloksien perusteella uudisrakennus- ja korjausrakentamishankeprosessi vie jossain tapauksessa lähes kaiken ajan yhdeltä toimitilavastaavalta. Rakennusprosessi etenee usein hyvin ohjeistetusti. Jyväskylän ammattikorkeakoulun uudisrakennus- ja korjausrakentamishankeprosessi vastaa lähes identtisesti teoriassa käsiteltyä rakentamisen prosessimallia. Toimitilavastaavan rooli on erittäin tärkeä koko prosessin aikana ja rooli korostuu eniten prosessin alkuvaiheessa, johon kuuluvat muun muassa varustamishankkeen aloittaminen sekä hankesuunnitelmakokoukset.

Kolmas tarkasteltava prosessi oli vuosikorjaus- ja muutostyöprosessi. Prosessina se oli huomattavasti pienempi ja yksinkertaisempi kuin kaksi edellistä. Tiedon kululla oli tässä prosessissa varsin tärkeä merkitys työn onnistumisen kannalta. Toimitilavastaavan suurin urakka oli kustannusten hallinnassa sekä mahdollisessa muutostöiden kilpailuttamisessa. Toimitilavastaavalla oli myös tärkeä rooli niin sanottuna yhteistyöhenkilönä, joka pitää yhteyttä esimerkiksi muutostöiden urakoitsijan kanssa.

Jyväskylän ammattikorkeakoulun ensimmäiset prosessikaaviot laadittiin keväällä 2005. Prosessikaavioiden perusrunko oli siis valmiina. Ajan myötä prosessit saattavat muuttua, koska ne kehittyvät. Jyväskylän ammattikorkeakoulu voi hyödyntää työtä usealla eri tavalla. Työ on hyvää dokumentointia ammattikorkeakoulun toimitilapalveluprosesseihin liittyvistä tehtävistä. Se selkeyttää ja auttaa esimerkiksi perehdytyksessä. Mahdollisia töiden päällekkäisyyksiä on helpompi tarkastella, kun kaikilla on selkeä tieto työtehtävistä kyseisissä prosesseissa. Yksittäisten prosessien tarkastelu ei kuitenkaan ratkaise toimitilapalveluiden työnjakoa, jos itse kukin aloittaa itsenäisesti projekteja tietämättä, mitä muut tiimin jäsenet tekevät. Toimitilapalvelujen yhteinen kehittäminen on olennainen osa prosessien toimivuutta.

Kaikki kolme työssä käsiteltyä prosessia tulevat varmasti muuttumaan ajan myötä. Perusta hyvälle toimitilapalveluprosesseille kuitenkin on, ja paljon kehitystä on tapahtunut lähtötilanteeseen nähden.

Työn keskeisenä tarkoituksena on ollut myös opinnäytetyön tekijöiden asiantuntijuuden kehityksen näkyminen työn aikana. Toimitilapalveluiden kanssa yhteistyössä tehty opinnäytetyö on opettanut meille paljon uutta toimitilapalveluiden ohjaamisesta ja kehittamisestä. Ryhmä, jonka kanssa selvitystyötä on tehty, on ollut asiantunteva ja osaava. Heillä on selkeä käsitys toimitilapalveluiden vaatimista toimintatavoista ja sen ydintoiminnoista. Opinnäytetyön aihe on ajankohtainen, koska toimitilapalvelut tulevat kehittymään tulevien vuosien aikana. Työtä arvostetaan varmasti myös työelämässä, koska se keskittyy olennaisesti toimitilapalveluiden ydintoimintoihin.

LÄHTEET

- Asuinhuoneiston muutokset. 2002.[Viitattu 2.1.2006.]
[Www.rakvv.hel.fi/temporary/file.asp/data_id=357/asuinhuoneistot.pdf](http://www.rakvv.hel.fi/temporary/file.asp/data_id=357/asuinhuoneistot.pdf)
- Hanhijärvi, H., Tuomela, A. & Puhto, J. 2001. Toimitilapalveluiden laadunhallinta. [Viitattu 19.9.2005.]
[Http://www.rta.tkk.fi/Julkaisut/pdf_selvitykset/Selvitys%2040.pdf](http://www.rta.tkk.fi/Julkaisut/pdf_selvitykset/Selvitys%2040.pdf)
- Hanhijärvi, H. 2003. Kokemuksia suunnittelua sisältävistä urakoista. [Viitattu 26.10.2005.]
[Http://www.cem.tkk.fi/fsr/Julkaisut/Raportti%20218.pdf](http://www.cem.tkk.fi/fsr/Julkaisut/Raportti%20218.pdf)
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Justander, K. & Puhto, J. 2003. Huoltokirja osana kiinteistön ylläpidon tiedonhallintaa. Espoo: Teknillisen korkeakoulun rakentamistalouden laboratorion raportteja 216.
- Junttila T. 2005. Valtion yhteishankintayksikön kehittäminen asiakkaidensa toimitilapalvelujen kehittäjänä. [Viitattu 19.12.2005]
[Http://www.tkk.fi/Yksikot/Kiinteisto/julkaisut/verkkojulkaisut/julkaisuB115.pdf](http://www.tkk.fi/Yksikot/Kiinteisto/julkaisut/verkkojulkaisut/julkaisuB115.pdf)
- Karjalainen, J., Maijala, M. & Lindgren, M. 1999. Tuotannollinen ulkoistaminen. Helsinki: Metalliteollisuuden keskusliitto.
- Kiviniemi, M.1997. Korjaushankkeen laatusuunnitelma. VTT tiedotteita, Espoo: Li-Bella painopalvelu.
- Kiinteistöliiketoiminnan sanasto. 2001. Helsinki : Kiinteistöalan kustannus.
- KTI. Kiinteistöalouden instituutti [Viitattu 19.12.2005.] [Http://www.kti.fi/](http://www.kti.fi/).
- Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Porvoo: WSOY.
- Karlöf B. 2001. Johtamisen käsitteet ja mallit. Porvoo: WSOY
- Laamanen K. 1998. Prosessijohtamisen käsitteet. Helsinki: Metalliteollisuuden kustannus.
- Maankäyttö- ja rakennuslaki. 5.2.1999/132.
- Partanen, E. 2003. Käyttäjälähtöinen tilasuunnittelu. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Perttilä, H. 1994. Rakennuttaminen. Helsinki: Rakentajain kustannus.

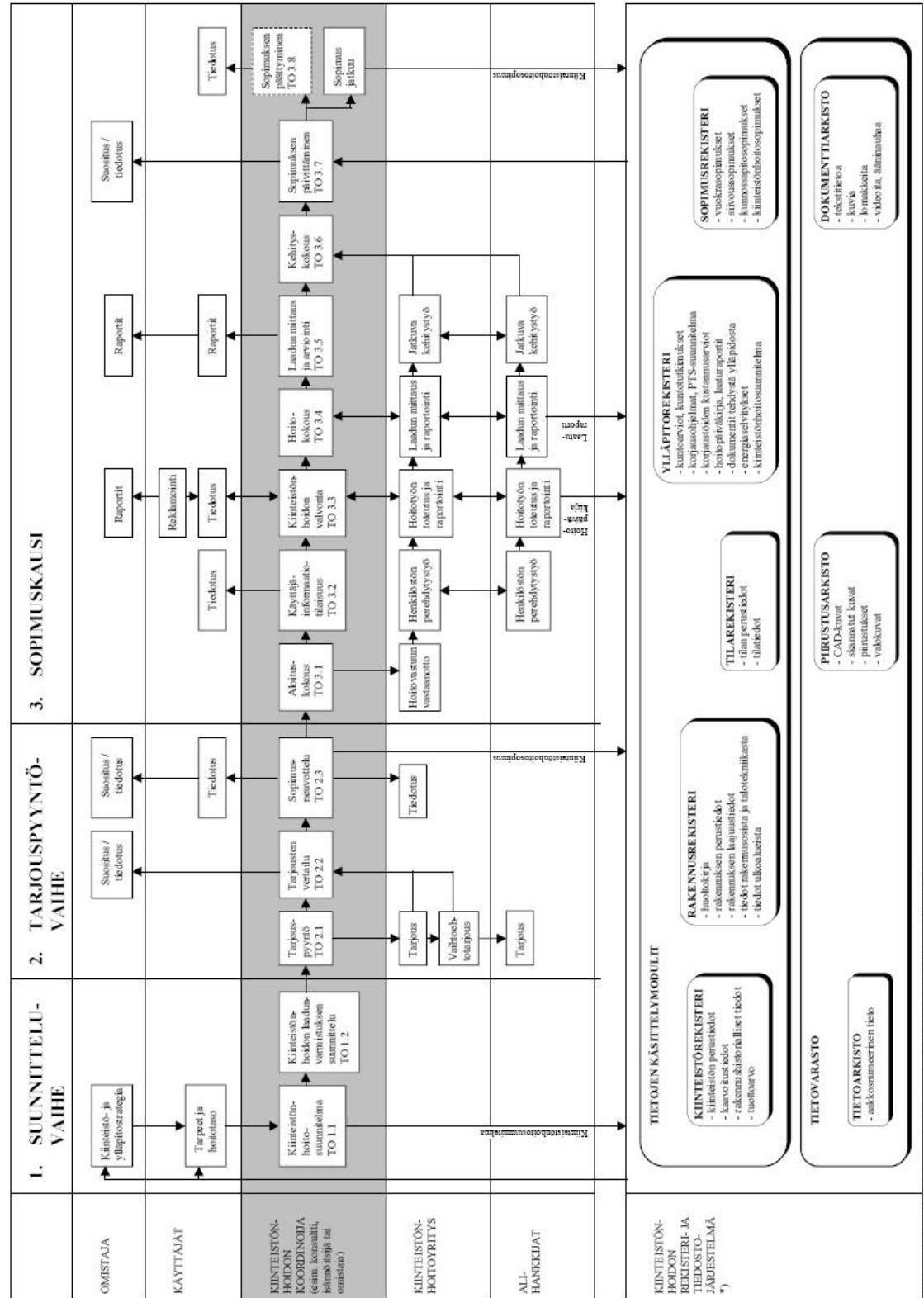
Routto, E. & Puhto J. 2000. Ulkoistetun kiinteistönhoidon laadunhallinta. Espoo: Ota-media.

RT 10–10387. 1989. Talonrakennushankkeen kulku.

Toiminnanohjauskäsikirja. 2005. Toiminnanohjauskäsikirja 3.0. Tuki- ja palveluprosessit. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

LIITTEET

Liite 1. Kiinteistönhoidon ohjausprosessikaavio (Routto ja Puhto 2000, 19.)



Liite 2. Kiinteistönhoitosuunnitelma (Routto ja Puhto 2000, 23.)

ULKOISTETUN KIINTEISTÖNHOIDON OHJAUSPROSESSI	
TOIMINTAOHJE / Suunnitteluvaihe	TO 1.1
OTSIKKO	KIINTEISTÖNHOITOSUUNNITELMA
TAVOITE	Laatia kiinteistön omistajan strategioita ja käyttäjien tarpeita palveleva kiinteistönhoitosuunnitelma.
VASTUU	Kiinteistönhoidon koordinoija.
LÄHTÖTIEDOT	Perustietokortti, piirustukset ja järjestelmäkaaviot, muut rakennuksen luovutusasiakirjat, kiinteistöstä tehdyt selvitykset ja raportit (esim. PTS, kuntoarvio), kiinteistön korjaushistoria, tila- ja huoneistotiedot (esim. käyttäjä- ja vuokralaistiedot).
PROSESSI	<p>1. Kartoita kiinteistönhoidolle asetetut vaatimukset:</p> <ul style="list-style-type: none"> – selvitä omistajan kiinteistö- ja ylläpitostrategiat – kerää tekninen tieto kiinteistöstä – tutustu kiinteistöön paikan päällä – määritä kiinteistönhoidon lähtötaso – kartoita käyttäjien tarpeet kiinteistönhoidolle – aseta kiinteistönhoidon tavoitetaso. <p>2. Suunnittele kiinteistönhoidon toteutus:</p> <ul style="list-style-type: none"> – määritä tarvittavat hoidon tuotteet – määritä hoidon organisointitapa – laadi tuotekuvaukset kiinteistönhoidon osa-alueille – määritä työkohteet ja laadi tarvittavat tehtäväluettelot – määritä toimitusajat ja –taajuudet. <p>3. Laadi kiinteistönhoitosuunnitelma, joka sisältää:</p> <ul style="list-style-type: none"> – kiinteistön perustiedot – laiteluettelot ja paikantamispiirustukset – kiinteistönhoitoalueet ja –kohteet määrätietoisineen – tuote- ja tehtäväluettelot laatutasokuvauksineen – hoito- ja huolto-ohjeet – alustava kiinteistönhoitoaikataulu. <p>Jos esisopimus on solmittu, on vastuu kiinteistönhoitosuunnitelman laatimisesta toimeksisaajalla.</p>
TULOS	KIINTEISTÖNHOITOSUUNNITELMA

Liite 3. Kiinteistönhoidon laadunvarmistuksen suunnittelu (Routto ja Puhto 2000, 25.)

ULKOISTETUN KIINTEISTÖNHOIDON OHJAUSPROSESSI	
TOIMINTAOHJE / Suunnitteluvaihe	TO 1.2
OTSIKKO	KIINTEISTÖNHOIDON LAADUNVARMISTUKSEN SUUNNITTELU
TAVOITE	Varmistaa kiinteistönhoidolle asetettujen tavoitteiden toteutuminen.
VASTUU	Kiinteistönhoidon koordinoija.
LÄHTÖ-TIEDOT	Kiinteistönhoidon tavoitteet, kiinteistöhoitosuunnitelma, huoltokirja, PTS-suunnitelma.
PROSESSI	<p>1. Valitse mittauksen kohteet, joiden avulla seurataan kiinteistönhoidon tavoitteiden toteutumista.</p> <p>2. Valitse käytettävät laatumittarit ja määritä mittareiden tavoitearvot, esimerkiksi:</p> <ul style="list-style-type: none"> – energiankulutus (sähkö-, vesi- ja lämpö) – käyttäjätyytyväisyys (reklaamiot, käyttäjätyytyväisyyskyselyt) – aistinvarainen arviointi (on / ei –mittari) – objektiiviset mittaukset (bakteeri-, pintapöly-, ilmapöly-, kiilto-, kitka- ja staattinen sähkö –mittarit). <p>3. Suunnittele mittauksen toteutus:</p> <ul style="list-style-type: none"> – jaa mittarit hoidon koordinoijalle ja hoitoyritykselle vastuutettaviin mittareihin – valitse mittausmenetelmä ja mittausihteys – sovi tulosten analysointitavat. <p>4. Määrittele mahdolliset sanktiot:</p> <ul style="list-style-type: none"> – hinnanalennus – sopimussakko – työntekijän vaihdattaminen. <p>5. Määrittele mahdolliset palkkiojärjestelmät:</p> <ul style="list-style-type: none"> – käyttäjätyytyväisyyteen perustuva palkitseminen – kustannussäästöihin perustuva palkitseminen. <p>6. Suunnittele pidettävät kokoukset ja katselmukset:</p> <ul style="list-style-type: none"> – aloituskokous – hoitokokous – kehityskokous – käyttäjäinformaatiotilaisuus – omistaja- ja käyttäjäpalaverit – kiinteistökierrokset- ja katselmukset – toimittaja-auditoinnit. <p>7. Suunnittele kirjaukset ja raportointikäytäntö:</p> <ul style="list-style-type: none"> – hoitopäiväkirjan ylläpito – tarvittavat raportit (sovi miten, kuinka usein ja ketä raportoidaan). <p>8. Kirjaa valitut laadunvarmistusmenetelmät sopimusohjelmaan.</p>
TULOS	LAADUNVARMISTUSMENETELMÄT SOPIMUSOHJELMAAN

Liite 4. Tarjouspyyntö (Routto ja Puhto 2000, 27.)

ULKOISTETUN KIINTEISTÖNHOIDON OHJAUSPROSESSI	
TOIMINTAOHJE / Tarjouspyyntövaihe	TO 2.1
OTSIKKO	TARJOUSPYYNTÖ
TAVOITE	Kuvata ostettava kiinteistöhoitopalvelu selkeästi ja kattavasti, jotta toimeksisaaja pystyy määrittämään työsuorituksensa ja laskemaan tarjoushinnan.
VASTUU	Kiinteistönhoidon koordinoija.
LÄHTÖ-TIEDOT	Kiinteistöhoitosuunnitelma, huoltokirja.
PROSESSI	<ol style="list-style-type: none"> 1. Valitse kiinteistöhoitotarjousten valintakriteerit. 2. Laadi tarjouspyyntö, joka sisältää seuraavat tarjouspyyntöasiakirjat: <i>Tarjouspyyntökirje:</i> <ul style="list-style-type: none"> – tilaaja ja yhteyshenkilö – kiinteistön perustiedot – toimeksiannon sisältö, sopimusaika – tarjoushintaa koskevat vaatimukset – tarjousten jättöaika ja -paikka sekä voimassaoloaika – tarjouksen arvosteluperusteet – luettelo tarjouspyyntöasiakirjoista – menettelytapa kiinteistöön tutustumisesta – luettelo vaadittavista tarjouksen liiteasiakirjoista. <i>Kaupalliset asiakirjat:</i> <ul style="list-style-type: none"> – sopimusohjelma – vastuurajaliitteet – tarjouslomake. <i>Tekniset asiakirjat:</i> <ul style="list-style-type: none"> – kiinteistöhoitosuunnitelma. 3. Selvitä tarjoajaehdokkaiden tausta: <ul style="list-style-type: none"> – ota huomioon yrityskoko, suurimmat asiakkaat, referenssit, taloudellinen tila, resurssit, alihankkijat, laadunvarmistus- ja laatujärjestelmä, ammattitaito, erityisosaaminen, kehitystyö ja hintataso. 4. Valitse yritykset (n. 5 kpl), joilla on edellytykset valintakriteerien täyttämiseksi. 5. Varmista halukkuus ja mahdollisuus tarjota. 6. Lähetä tarjouspyynnöt esivalinnan läpäisseille hoitoyrityksille. 7. Järjestä tutustumiskäynti kiinteistöön: <ul style="list-style-type: none"> – esitele kiinteistö – käy läpi tarjouspyyntöasiakirjat. 8. Toimita mahdolliset tarkennukset tarjouspyyntöön kaikille tarjoaville yrityksille.
TULOS	TARJOUSPYYNTÖ

Liite 5. Tarjousten vertailu (Routto ja Puhto 2000, 29.)

ULKOISTETUN KIINTEISTÖNHOIDON OHJAUSPROSESSI	
TOIMINTAOHJE / Tarjouspyyntövaihe	
TO 2.2	
OTSIKKO	TARJOUSTEN VERTAILU
TAVOITE	Selvittää tarjousten tarjouspyynnön mukaisuus ja valita sopimusneuvotteluun kutsuttava(t) tarjoaja(t).
VASTUU	Kiinteistönhoidon koordinoija.
LÄHTÖ-TIEDOT	Tarjouspyyntöasiakirjat, tarjoukset, tarjousten valintakriteerit.
PROSESSI	<ol style="list-style-type: none"> 1. Järjestä tarjousten avaustilaisuus. 2. Tarkista tarjousten hyväksymiskelpoisuus ja tarjouspyynnön mukaisuus huomioiden mm.: <ul style="list-style-type: none"> - tarjoushinnan oikeellisuus - tekniset ja taloudelliset edellytykset tehtävien toteuttamiseen - tarjouspyynnössä esitettyjen vaatimusten ja ehtojen täytyminen. 3. Ota vaihtoehtotarjouksissa huomioon seuraavat seikat: <ul style="list-style-type: none"> - onko erikoisosaamista, joka oleellista - miten vaihtoehtotarjous eroaa tarjouspyynnön vaatimuksista. 4. Haastattele tarvittaessa kohteeseen nimetty hoitohenkilökunta. 5. Tee tarvittaessa auditointi tarjoajan nykyisessä hoitokiinteistössä. 6. Tee tarjousvertailut (hintaa ja laatu) ottaen huomioon mm.: <ul style="list-style-type: none"> - hoidon kokonaiskustannukset (kiinteään ja erillisveloitukseen kuuluvat työt) - henkilöstön koulutus, ammattitaito ja oppimiskyky - toimintavarmuus ja joustavuus - luotettavuus ja toimintakyky - laadunvarmistus ja laatujohtaminen - tietojärjestelmien soveltuvuus - yhteistyökyky - erityisosaaminen - alihankkijat. 7. Aseta tarjoukset paremmuusjärjestykseen valintakriteerien mukaisesti. 8. Valitse sopimusneuvotteluihin kutsuttava(t) tarjoaja(t). 9. Sovi sopimusneuvottelun ajankohta sopimusneuvotteluun kutsutun tarjoajan kanssa.
TULOS	PÄÄTÖS SOPIMUSNEUVOTTELUUN VALITTAVASTA YRITYKSESTÄ

Liite 6. Sopimusneuvottelu (Routto ja Puhto 2000, 31.)

ULKOISTETUN KIINTEISTÖNHOIDON OHJAUSPROSESSI	
TOIMINTAOHJE / Tarjouspyyntövaihe	TO 2.3
OTSIKKO	SOPIMUSNEUVOTTELU
TAVOITE	Varmistaa yhtenevä näkemys sopimuksen sisällöstä.
VASTUU	Kiinteistönhoidon koordinoija.
LÄHTÖ-TIEDOT	Tarjouspyyntöasiakirjat, tarjousvertailut, tarjous.
PROSESSI	<p>1. Käy läpi tarjouspyyntöasiakirjat:</p> <ul style="list-style-type: none"> – kiinteistöhoitosuunnitelma: <ul style="list-style-type: none"> – kiinteistöhoitokokonaisuudet – tuote- ja tehtäväluettelot, hoitoalueet – toimitusajat- ja taajuudet – toimenpiteet ja tehtävät työt päivystysaikana sekä töiden kiireellisyys. – sopimusohjelma: <ul style="list-style-type: none"> – osapuolten vastuut ja velvollisuudet – tiedon ylläpito ja luovuttaminen – käytettävät alihankkijat – pidettävät kokoukset ja katselmukset – sanktiot ja bonukset – kiinteistöhoitoaikataulun tekeminen alustavan hoitoaikataulun pohjalta. – vastuurajaliite. <p>2. Käy läpi tarjous:</p> <ul style="list-style-type: none"> – hoitoyrityksen resurssit – kohteeseen nimetty organisaatio – referenssit vastaavista kohteista – tarjoushinta – hoitoyrityksen käyttämät laadunvarmistusmenetelmät. <p>3. Tee tarkennukset sopimusasiakirjoihin sopimusneuvottelun pohjalta.</p> <ul style="list-style-type: none"> – täsmennä tarjouksen ja tarjouspyynnön mahdolliset epäselvyydet. – varmista, että sopimuskumppani ymmärtää sopimukset keskeiset seikat ja sopimuksesta aiheutuvat sitoumukset samalla tavoin kuin sinä. – jos vaihtoehtotarjous hyväksytään kirjaa tarjouspyynnöstä poikkeavat ehdot kiinteistöhoitosopimukseen. <p>4. Valitse tai tee omistajalle suositus valittavasta hoitoyrityksestä.</p> <p>5. Ilmoita valinnasta hoitoyritykselle ja sovi sopimuksen allekirjoitusajankohta, paikka ja läsnäolijat.</p> <p>6. Ilmoita valinnasta käyttäjille ja muille tarjonneille yrityksille.</p>
TULOS	KIINTEISTÖNHOITOSOPIMUS

Liite 7. Aloituskokous (Routto ja Puhto 2000, 35.)

ULKOISTETUN KIINTEISTÖNHOIDON OHJAUSPROSESSI	
TOIMINTAOHJE / Sopimuskausi	TO 3.1
OTSIKKO	ALOITUSKOKOUS
TAVOITE	Varmistaa hoitovastuun joustava ja sujuva siirtyminen hoitoyritykselle.
OSALLIS- TUJAT	Kiinteistönhoidon koordinoija, hoitoyrityksen työnjohto, työntekijät ja alihankkijat.
VASTUU	Kiinteistönhoidon koordinoija.
LÄHTÖ- TIEDOT	Sopimusasiakirjat, hoitopäiväkirja, käyttäjäreklamaatio.
PROSESSI	<ol style="list-style-type: none"> 1. Esitlee kokoukseen osallistuvat henkilöt: <ul style="list-style-type: none"> – vastuualueet – yhteystiedot. 2. Käy läpi kiinteistön ominaispiirteet: <ul style="list-style-type: none"> – kiinteistön kunto ja PTS-suunnitelma – hoitohistoria ja aikaisemmat hoidon ongelmakohdat. 3. Käy läpi omistajan ja käyttäjien tavoitteet kiinteistönhoidolle. 4. Käy läpi hoitosuunnitelma ja varmista, että työntekijät tuntevat työn sisällön, erityispiirteet ja laatuvaatimukset. 5. Sovi tarvittavista kuntoonsaattamistoimenpiteistä. 6. Käy läpi vastuurajat ja hankinnat. 7. Käy läpi sopimusohjelma kiinnittäen erityistä huomiota sopimusaikaisen yhteistyön käytännön järjestelyihin: <ul style="list-style-type: none"> – sopimushinnan maksaminen – raportointi, reklamaatioiden käsittely – hoito- ja kehityskokouksien pitäminen, hoitopäiväkirjan käyttö – päivystys- ja kaukovalvontakäytäntö. 8. Käy läpi mahdollinen hoitoyrityksen palvelusuunnitelma: <ul style="list-style-type: none"> – laadunvarmistusmenetelmät, kiinteistönhoitoaikataulu – tukipalvelut, resurssit – henkilöstön perehdytystyö -suunnitelma. 9. Luovuta hoitoliikkeen käyttöön: <ul style="list-style-type: none"> – työ-, sosiaali- ja varastotilat, dokumentit, avaimet, kulkuluvat ja tunnisteet – sovitut laitteet ja materiaalit. 10. Järjestä aloituskierros, jossa tutustut hoitohenkilöstön: <ul style="list-style-type: none"> – hoitokohteisiin ja rakennuksen erityispiirteisiin – työturvallisuus- ja ympäristönäkökohtiin – käyttäjien toimintatapoihin ja yhteyshenkilöihin. 11. Kirjaa käsitellyt asiat aloituskokouksen pöytäkirjaan ja jakele se.
TULOS	ALOITUSKOKOUKSEN PÖYTÄKIRJA

Liite 8. Käyttäjäninformaatiotilaisuus (Routto ja Puhto 2000, 37.)

ULKOISTETUN KIINTEISTÖNHOIDON OHJAUSPROSESSI	
TOIMINTAOHJE / Sopimuskausi	TO 3.2
OTSIKKO	KÄYTTÄJÄINFORMAATIOTILAISUUS
TAVOITE	Informoida käyttäjiä kiinteistöhoitopalvelun sisällöstä ja yhteisistä toimintatavoista.
OSALLIS- TUJAT	Kiinteistönhoidon koordinoija, käyttäjät, hoitoyrityksen työnjohto ja työntekijät.
VASTUU	Kiinteistönhoidon koordinoija.
LÄHTÖ- TIEDOT	Sopimusasiakirjat, aloituskokouksen pöytäkirja, kiinteistönhoidon tavoitteet.
PROSESSI	<ol style="list-style-type: none"> 1. Esitle hoitoyritys käyttäjille: <ul style="list-style-type: none"> – organisaatio – työntekijät – toimintaperiaatteet – referenssit. 2. Esitle käyttäjille kiinteistönhoidon tavoitteet. 3. Selvitä käyttäjille hoitoyrityksen tehtävien keskeinen sisältö: <ul style="list-style-type: none"> – kiinteistöhoitoalueet ja -kohteet – tuotteet ja tehtävät – laatutaso ja käytettävät laatumittarit – toimitusajat ja kiinteistöhoitoaikataulu – hoitopäiväkirjan käyttö – erikseen tilattavat käyttäjäpalvelut. 4. Selvitä seuraavat asiat: <ul style="list-style-type: none"> – tilanteet, joissa voi kääntyä hoitoyrityksen puoleen työ- ja päivystysaikana – reklamaatiokäytäntö (suulliset reklamaatiot, kirjalliset reklamaatiot) – hoito- ja kehityskokouksien pitäminen – käyttäjäpalaverien pitäminen – tiedotus- ja raportointikäytäntö – yhteyshenkilöt. 5. Selvitä asiakastyytyväisyyskyselyiden periaatteet: <ul style="list-style-type: none"> – kyselyn tavoitteet ja osallistumisen kannattavuus – kohderyhmän valinta – palautekäytäntö ja korjaavat toimenpiteet – kyselyn toistuvuus. 6. Ohjeista käyttäjät kiinteistönpitoon liittyvistä seikoista: <ul style="list-style-type: none"> – käyttötottumukset – kulutus- ja kustannustaso. 7. Kirjaa käsitellyt asiat kokousmuistioon ja jakele se. 8. Tee tiedote kokouksen keskeisistä asioista käyttäjille ja asukkaille.
TULOS	KOKOUSMUISTIO, TIEDOTE KÄYTTÄJILLE

Liite 9. Kiinteistönhoidon valvonta (Routto ja Puhto 2000, 39.)

ULKOISTETUN KIINTEISTÖNHOIDON OHJAUSPROSESSI	
TOIMINTAOHJE / Sopimuskausi	TO 3.3
OTSIKKO	KIINTEISTÖNHOIDON VALVONTA
TAVOITE	Varmistaa hoitoyrityksen toiminnan laatu ja työn sopimuksenmukaisuus.
VASTUU	Kiinteistönhoidon koordinoija.
LÄHTÖ-TIEDOT	Sopimusasiakirjat, kiinteistöhoitoaikataulu.
PROSESSI	<ol style="list-style-type: none"> 1. Valvo työn sopimuksenmukaisuutta: <ul style="list-style-type: none"> – hoitotoimien suorittaminen kiinteistöhoitosuunnitelman mukaisesti: <ul style="list-style-type: none"> – valvontatiheys, esimerkiksi välittömästi työsuorituksen jälkeen tai pistokoelunaisesti työsuoritusten välillä – valvonnan suoritustapa, esimerkiksi aistinvarainen arviointi yhdessä hoitoyrityksen tai asiakkaan kanssa, objektiiviset mittaukset, ulkopuolisen laadunarvioijan käyttö – hoitopäiväkirjan jatkuva ylläpito ja hoitoyrityksen kuukausiraporttien läpikäyminen – asiakaspalautteen ja reklamaatioiden hoitaminen – raportoinnin ja tiedottamisen sopimuksenmukaisuus – sopimuksen toteutuminen päivystysaikana. 2. Huolehdi korjaavista toimenpiteistä: <ul style="list-style-type: none"> – työn uudelleen teettäminen – työntekijän parempi perehdyttäminen – työntekijän vaihdattaminen, hinnanalennus, sopimussakko. 3. Arvioi kiinteistöhoitoyrityksen suorittamaa laadun mittausta: <ul style="list-style-type: none"> – sopimuksessa hoitoyritykselle vastuutettujen laatumittarien käyttö – poikkeamien syiden selvittäminen ja korjaavat toimenpiteet – raportoinnin sopimuksenmukaisuus. 4. Huolehdi yhteistyöstä hoitoyrityksen kanssa: <ul style="list-style-type: none"> – myötävaikuta työn suorittamiseen – järjestä yhteisiä kiinteistökierroksia ja tarvittaessa kiinteistökatselmuksia – järjestä hoito- ja kehityskokoukset – anna palautetta hoitoyrityksen puutteista ja vahvuuksista. 5. Huolehdi ulkopuolisista työsuorituksista: <ul style="list-style-type: none"> – työsuorituksen tilaaminen ja valvonta – hoitoyrityksen vastuuttaminen aliurakoitsijan opastamiseen työkohteeseen ja työnsuorituksessa avustamiseen tarvittaessa – energiakatselmusten ja tarvittavien viranomaistarkastusten järjestäminen. 6. Huolehdi hoitopäiväkirjan päivittäisestä seurannasta: <ul style="list-style-type: none"> – työsuoritusten hyväksyminen tai hylkääminen – työmääräysten antaminen, lisätöiden tilaaminen ja hyväksyminen. 7. Huolehdi yhteistyöstä omistajan ja käyttäjien kanssa: <ul style="list-style-type: none"> – järjestä tarvittavat omistaja- ja käyttäjäpalaverit – huolehdi tiedottamisesta ja raportoinnista.
TULOS	HOITOPÄIVÄKIRJA, VALVONTARAPORTTI

Liite 10. Hoitokokous (Routto ja Puhto 2000, 41.)

ULKOISTETUN KIINTEISTÖNHOIDON OHJAUSPROSESSI	
TOIMINTAOHJE / Sopimuskausi	TO 3.4
OTSIKKO	HOITOKOKOUS
TAVOITE	Valvoa työn sopimuksenmukaisuutta ja ratkaista esiin tulleita ongelmia yhteistyössä.
OSALLIS- TUJAT	Kiinteistönhoidon koordinoija, hoitoyrityksen työnjohto, työntekijät ja alihankkijat, käyttäjän edustaja ja tarvittaessa omistaja.
VASTUU	Kiinteistönhoidon koordinoija.
LÄHTÖ- TIEDOT	Kiinteistönhoidolle asetetut tavoitteet, hoitoyrityksen raportit, valvontaraportit, asiakastyytyväisyyskyselyt, reklamaatiot, hoitopäiväkirja, kiinteistöhoitosuunnitelma.
PROSESSI	<ol style="list-style-type: none"> 1. Käy läpi hoitopäiväkirjan merkinnät: <ul style="list-style-type: none"> – tehdyt hoito- ja huoltotoimenpiteet – esiintyneet ongelmat – töiden hyväksyminen – lisätyöt – havaitut viat ja vauriot. 2. Käsittele ja analysoi: <ul style="list-style-type: none"> – laatumittarien tulokset – kulutusraportit – kustannusraportit – päivystys- ja vikaraportit – kuukausiraportit – reklamaatiot – resurssit, alihankkijat – käyttäjäpalvelut. 3. Selvitä toimeksiannon suorituksessa havaitut ongelmat: <ul style="list-style-type: none"> – osapuolten kanta havaittuihin ongelmiin – ongelmien ratkaiseminen yhteistyössä – korjaavat toimenpiteet ongelmien poistamiseksi. 4. Käy läpi seuraavat asiat: <ul style="list-style-type: none"> – tulevat korjaukset ja meneillään oleva kunnossapito – käytössä tapahtuneet muutokset. 5. Informoi käyttäjiä seuraavista asioista: <ul style="list-style-type: none"> – laatumittareiden tulokset (kulutustiedot, asiakastyytyväisyyskyselyt, reklamaatiot) – tulevat korjaukset – käyttöön vaikuttavat asiat. 6. Kirjaa käsitellyt asiat hoitokokouksen pöytäkirjaan ja jakele se.
TULOS	HOITOKOKOUKSEN PÖYTÄKIRJA

Liite 11. Laadun mittaus ja arviointi (Routto ja Puhto 2000, 43.)

ULKOISTETUN KIINTEISTÖNHOIDON OHJAUSPROSESSI	
TOIMINTAOHJE / Sopimuskausi	TO 3.5
OTSIKKO	LAADUN MITTAUS JA ARVIOINTI
TAVOITE	Saavuttaa kiinteistönhoidolle asetetut tavoitteet ja arvioida kiinteistönhoidon laatua 1-2 kertaa vuodessa.
VASTUU	Kiinteistönhoidon koordinoija.
LÄHTÖ-TIEDOT	Kiinteistönhoidolle asetetut tavoitteet, hoitoyrityksen raportit, valvontaraportit, hoitopäiväkirja, hoito- ja kehityskokousten pöytäkirjat.
PROSESSI	<ol style="list-style-type: none"> 1. Järjestä asiakastyytyväisyyskysely, joka arvioi hoitoyrityksen teknistä ja toiminnallista laatua ja hoitosuunnitelman sopivuutta asiakkaiden tarpeisiin: <ul style="list-style-type: none"> – aseta mittauksen tavoitteet ja määritä vastuhenkilöt – määritä mitattava palvelu, mittausajankohta ja -menetelmä ja valitse kohderyhmä – testaa kysymysten ja valitun mittausmenetelmän sopivuus – analysoi tulosten luotettavuus ja vertaa tuloksia tavoitteisiin – huolehdi raportoinnista, palautteen antamisesta ja korjaavista toimenpiteistä – kehitä asiakastyytyväisyysmittausta ja toista mittaus 1-2 kertaa vuodessa. 2. Huolehdi kustannusvalvonnasta ottaen huomioon mm.: <ul style="list-style-type: none"> – budjetoitujen ja toteutuneiden kustannusten ero – kiinteiden ja erilliskorvaukseen oikeuttavien kustannusten suhde. 3. Mittaa ja arvioi kiinteistöhoitoa kiinnittäen huomiota: <ul style="list-style-type: none"> – kiinteistöhoitosuunnitelman sopivuus ja sen kehittyminen sopimuskaudella – sopimuskumppanin valinnan onnistuminen ja valinnassa käytettyjen kriteerien täyttyminen sopimusaikana – työn sopimuksenmukaisuus (katso kiinteistönhoidon valvonta TO 3.3) – resurssien oikea kohdentaminen – palvelun kehittyminen sopimusaikana – yhteistyö sopimusaikana – asiakastyytyväisyys – taloudellisten tavoitteiden saavuttaminen – kiinteistön kunto (kuntoarviot, kuntotutkimukset, korjauskustannukset). 4. Käytä tarvittaessa sopimusohjelman mukaisia bonuksia ja sanktioita. 5. Tiedota kiinteistönhoidon tavoitteiden saavuttamisesta: <ul style="list-style-type: none"> – omistajaa – käyttäjiä – hoitoyritystä. 6. Sovi kehityskokouksen pitämisestä. 7. Tee ja arkistoi kokonaislaaturaportti, joka koostuu esimerkiksi: <ul style="list-style-type: none"> – asiakastyytyväisyydestä – kustannuksista – kiinteistön kunnosta.
TULOS	LAATURAPORTTI

Liite 12. Kehityskokous (Routto ja Puhto 2000, 45.)

ULKOISTETUN KIINTEISTÖNHOIDON OHJAUSPROSESSI	
TOIMINTAOHJE / Sopimuskausi	TO 3.6
OTSIKKO	KEHITYSKOKOUS
TAVOITE	Kehittää ostettua kiinteistöhoitopalvelua yhteistyössä.
OSALLIS- TUJAT	Kiinteistönhoidon koordinoija, hoitoyrityksen työnjohto, työntekijät ja alihankkijat sekä käyttäjän edustaja.
VASTUU	Kiinteistönhoidon koordinoija.
LÄHTÖ- TIEDOT	Laaturaportit, hoitokokouksien pöytäkirjat.
PROSESSI	<ol style="list-style-type: none"> 1. Käy läpi laaturaportin keskeiset asiat: <ul style="list-style-type: none"> – laatumittarien toimivuus – asiakastyytyväisyyskyselyjen tulokset – kiinteistöhoitosuunnitelman ja aikataulun sopivuus kiinteistöön – toiminta-ohjeiden kehittäminen – kustannusten tarkoituksenmukainen kohdentaminen (ei yli- tai alilaatua) – laadunvarmistuksen kehittäminen – kiinteistön korjaus- ja parannusehdotusten määrittäminen (esim. tekn.ratkaisut). 2. Tarkista kiinteistönhoidolle asetettujen tavoitteiden tarkoituksenmukaisuus: <ul style="list-style-type: none"> – kiinteistön kunto – kustannukset – asiakastyytyväisyys: <ul style="list-style-type: none"> – ylläpitostrategia (omistajan tarpeiden muutokset) – hoitotaso (käyttäjien tarpeiden muutokset). 3. Kehitä kiinteistöhoitosuunnitelmaa: <ul style="list-style-type: none"> – kiinteistöhoitoalueet ja -kohteet – tuote- ja tehtäväluettelot laatutasokuvauksineen – kiinteistöhoitoaikataulu. 4. Kehitä hoitoyrityksen toimintaa: <ul style="list-style-type: none"> – työn suoritustapa ja menetelmät (esim. laatu- tai ympäristöjärjestelmän mukaan) – materiaalit, koneet ja laitteet – resurssien määrä. 5. Kehitä kiinteistönhoidon koordinoijan toimintaa: <ul style="list-style-type: none"> – yhteistyö hoitoyrityksen kanssa – laadunvarmistus – palautteen antaminen. 6. Sovi jatkotoimenpiteistä: <ul style="list-style-type: none"> – aikataulu ja vastuuhenkilöt / vastuuryhmät – sopimuksen päivittäminen – seuraava kokous. 7. Kirjaa käsitellyt asiat kehityskokouksen pöytäkirjaan ja jakele se.
TULOS	KEHITYSKOKOUKSEN PÖYTÄKIRJA

Liite 13. Sopimuksen päivittäminen (Routto ja Puhto 2000, 47.)

ULKOISTETUN KIINTEISTÖNHOIDON OHJAUSPROSESSI	
TOIMINTAOHJE / Sopimuskausi	TO 3.7
OTSIKKO	SOPIMUKSEN PÄIVITTÄMINEN
TAVOITE	Varmistaa, että kiinteistöhoitosuunnitelma vastaa asiakkaiden tarpeita. Pyrkii pitkäaikaiseen yhteistyöhön hoitoyrityksen kanssa.
VASTUU	Kiinteistönhoidon koordinoija.
LÄHTÖ-TIEDOT	Kehityskokouksen pöytäkirja, hoitopäiväkirja.
PROSESSI	<ol style="list-style-type: none"> 1. Selvitä sopimuksen muutostarpeet omistajan kanssa: <ul style="list-style-type: none"> – esiintyneet ongelmat ja niiden syyt – kiinteistö- ja ylläpitostrategioiden tarkistaminen. 2. Selvitä sopimuksen muutostarpeet käyttäjien yhteyshenkilön kanssa: <ul style="list-style-type: none"> – esiintyneet ongelmat ja niiden syyt – kiinteistöhoitoyrityksen palvelun taso – hoitotason tarkistaminen. 3. Selvitä sopimuksen muutostarpeet hoitoyrityksen kanssa: <ul style="list-style-type: none"> – tekninen ja toiminnallinen laatu – käytetyt laatumittarit – tuotekuvaukset – sopimushinta – yhteistyömekanismit – kiinteistön korjaus- ja parannustarpeet. 4. Selvitä kiinteistönhoidon koordinoijan omat muutostarpeet sopimukselle: <ul style="list-style-type: none"> – käytetyt laatumittarit – resurssit – bonukset ja sanktiot – kokoukset ja katselmukset – hoitopäiväkirjan ylläpito – raportointi. 5. Päivitä sopimusasiakirjat muutostarpeiden pohjalta: <ul style="list-style-type: none"> – sopimusohjelma – kiinteistöhoitosuunnitelma – vastuurajaliite. 6. Järjestä tarvittaessa uusi tarjouskierros. 7. Mikäli edellytykset yhteistyön jatkamiselle ovat olemassa, uusi sopimus.
TULOS	PÄIVITETYT KIINTEISTÖNHOITOSOPIMUSASIAKIRJAT

Liite 14. Haastattelulomake

Haastattelukysymykset

6.6.2005

1. Mitä työtehtäviä kuuluu prosessin eri vaiheisiin?
2. Mitä asiakirjoja joudutte käsittelemään toimintojen sisällä?
3. Minkä tahojen kanssa joudutte työskentelemään yhteistyössä prosessien sisällä?
4. Mitä päällekkäisyyksiä työtehtävissä on prosessien sisällä?