



RAKENNUSTIETO >

Rakennusalan täyden palvelun tietotalo

Rakennustieto Oy edistää hyvää rakennustapaa ja tuottaa rakentamisesta luotettavaa tietoa. Puolueettoman ja asiakaslähtöisen Rakennustieto Oy:n tuotteet kattavat rakentamisen koko elinkaaren suunnittelusta ylläpitoon. Yhtiön omistaa Rakennustietosäätiö RTS.

Tutustu palveluihimme

> rakennustieto.fi/rk/palvelut

Rakentajain kalenterin artikkelit

Tämä artikkeli on julkaistu alun perin Rakentajain kalenterissa, jota ovat julkaisseet Rakennustietosäätiö RTS sr ja Rakennusmestarit ja -insinöörit AMK RKL ry.

Julkaisu oli rakennusalan ammattilaisten ja opiskelijoiden käsikirja, joka yhdisteli teoriaa ja käytäntöä sekä kannusti hyvään rakentamiseen. Artikkelin vasemmassa reunassa olevasta vesileimasta näkee ko. Rakentajain kalenterin vuosikerran.

> [Artikkeliarkisto, kokoelma vuosien 1997–2018 Rakentajain kalenterissa julkaistuista artikkeleista](#)

Operatiivisen kiinteistöjohtamisen ja kiinteistöpalveluiden hankinta

Juho Kess, tekn.yo

Projekti-insinööri, Asunto-, toimitila- ja rakennuttajaliitto RAKLI ry

juho.kess@rakli.fi

Kiinteistöjohtamisen mallit

Kiinteistöjohtamisen mallit jaetaan kolmeen ryhmään: johtamisvastuumalliin, kustannusvastuumalliin ja kokonaisvastuumalliin. Eri mallit jaetaan tilaajan ja palveluntuottajan välille muodostuvan johtamisvastuun ja sopimussuhteen mukaan.

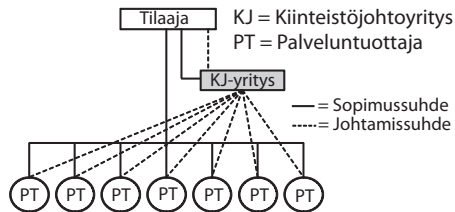
Johtamisvastuumallissa kiinteistöjohtoyritys toimii tilaajan edustajana ja edunvalvojana. Tilaaja hankkii kiinteistöjohtoyrityksen johtamaan palveluja ja suorittamaan palvelujen laadunhallintaa (kuva 1).

Kustannusvastuumallissa tilaaja hankkii erikoistuneen kiinteistöjohtoyrityksen kilpailuttamaan ja johtamaan palveluja. Kiinteistöjohtoyritys tekee erilliset palvelusopimukset ulkopuolisten palveluntuottajien kanssa omiin nimiinsä tilaajan hyväksymien palveluntuottajien kanssa (kuva 2).

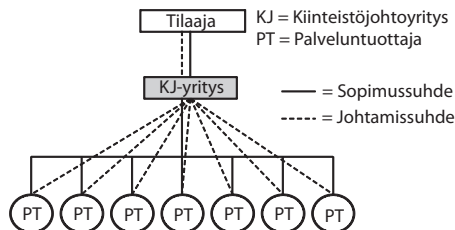
Kokonaisvastuumallissa kiinteistöjohtoyritys tilaajayrityksen toimeksiannosta johtaa omia ja ulkopuolisia palveluja sovittuun kiinteään kokonaishintaan. Kokonaisvastuumallissa kiinteistöjohtoyritys tuottaa suurimman osan palveluista omalla organisaatiollaan. Osan palveluista kiinteistöjohtoyritys voi hankkia ulkopuolisilta palveluntuottajilta. Kiinteistöjohtoyrityksellä on vastuu niin palvelujen johtamisesta kuin tuottamisesta (kuva 3).

Tässä keskitytään ainoastaan johtamisvastuumallin mukaisen kiinteistöjohtamisen kuvaamiseen. Johtamisvastuumallissa palveluntuottaja valmistelle palvelukuvauksessa määriteltyjen kiinteistö- ja käyttäjäpalvelujen sopimukset, pyytää ne tilaajan kanssa sovituilta tarjoajilta sekä suorittaa kiinteistö- ja käyttäjäpalveluntuottajien valinnat yhteistyössä tilaajan kanssa. Tilaaja tekee sopimukset ulkopuolisten palveluntuottajien kanssa omiin nimiinsä. Palveluntuottaja huolehtii palveluntuottajien lasujen sopimuskumukaisuuden tarkistamisesta. Tilaaja maksaa palveluntuottajien laskut.

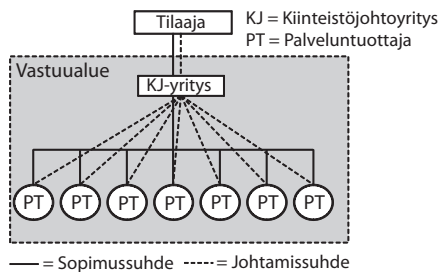
Kiinteistöjohtoyrityksen palkkio perustuu tavallisesti vastuuhenkilön ja tämän tukiorganisaatiossa olevien henkilöiden työvoimakustannuksiin. Tehdävät on usein jaettu palvelukuvauksessa kiinteään palkkioon kuuluviin tehtäviin ja yksikköhinnoin korvattaviin tehtäviin. Lisäksi maksetaan erikseen korvattavista tehtävistä ennakoon sovittu palkkio. Näitä erikseen korvattavia palveluja ovat esimerkiksi kiinteistöjen myyminen, perusparannukset ja vuokralaisten hankkimiset.



Kuva 1. Johtamisvastuumalli.



Kuva 2. Kustannusvastuumalli.



Kuva 3. Kokonaisvastuumalli.

Operatiivisen kiinteistöjohtamisen hankintaprosessi

Kiinteistöjohtopalvelun hankintaprosessi muodostuu tarveselvitys-, suunnittelu- ja tarjouspyyntövaiheesta. Tarveselvitysvaiheessa selvitetään kiinteistön omistajan ja käyttäjien tarpeet kiinteistöjohtamiselle. Kiinteistöstrategia antaa suuntaviivat kiinteistö-

johtopalvelun sisällölle ja hankinnalle. Suunnitteluvaiheessa määritellään palvelujen hankkimista ja toteuttamista varten tarvittavat tiedot. Tarjouspyyntövaiheessa etsitään sopivin yhteistyökumppani palvelujen toteuttamiseen.

Tarveselvitysvaihe

Kiinteistöjohtamisen tarveselvitysvaihe muodostuu nykytilanteen analysoinnista, kiinteistöjohtamisen tavoitteiden asettamisesta ja organisointitavan valinnasta. Tarveselvitysvaiheen tavoitteena on kiinteistöjohtopalvelujen suunnittelun edellyttämien tietojen selvittäminen. Tarveselvitysvaiheen lähtötietoina ovat kiinteistökohteiden tiedot ja asiakirjat sekä organisaatioiden strategiat. Tarveselvitysvaiheen tuloksena saadaan nykytilanteen kuvaus, kiinteistöjohtamisen tavoitteet ja organisointitapa.

Nykytilanteen analysointivaiheessa selvitetään kiinteistökohteiden tiedot ja asiakirjat sekä kartoitetaan kiinteistöjohtamisen lähtötaso haastatteleamalla mahdollisuusien mukaan nykyistä vastuu- ja palveluorganisaatiota sekä muita osapuolia, kuten käyttäjiä. Nykytilanteen analyysissa selvitetään kiinteistön tekninen ja toiminnallinen kunto sekä taloudellinen tilanne, mikäli sitä ei ole jo aiemmin tehty.

Ulkopuolisten kiinteistöjohtopalvelujen hankintaan vaikuttavat kiinteistön omistajan kiinteistöst strategia ja käyttäjien liiketoimintastrategiat. Näiden perusteella määritellään tarkemmin kiinteistöjohtamiselle asetettavat tavoitteet.

Ennen palvelujen hankinnan suunnittelua on tärkeää selvittää, mitä palveluja kiinteistöjen omistaja ja käyttäjät tarvitsevat, jotta palvelutarjonta saadaan kohtaamaan todellista tarvetta. Kiinteistöjohtopalvelujen organisointitavan valintavaiheessa analysoidaan ja verrataan eri kiinteistöjohtamisen malleja keskenään parhaan mahdollisen palvelukonseptin löytämiseksi.

Suunnitteluvaihe

Suunnitteluvaiheen tehtäviä ovat hankinnan suunnittelu, kiinteistöjohtamisen palvelukuvauksen laadinta ja tarjouspyynnön laadinta. Suunnitteluvaiheen tavoitteena on selvittää kiinteistöjohtopalvelujen hankinnan edellyttämät tiedot. Suunnitteluvaiheen lähtötietoina ovat nykytilanteen kuvaus, kiinteistöjohtamisen tavoitteet ja kiinteistöjohtamisen organisointitapa. Suunnitteluvaiheen tuloksena saadaan hankintasuunnitelma, palvelukuvaus ja tarjouspyyntöasiakirjat. Tarjouspyyntöasiakirjat sisältävät tarjouspyyntökirjeen, sopimusohjelman, vastuurajaliitteen, palvelukuvauksen ja tarjouslomakkeen.

Hankittavan kiinteistöjohtamisen sisältö vaihtelee muun muassa sopimuskohteiden erityispiirteis-

tä sekä osapuolten tarpeista johtuen. Kiinteistöjohtopalvelujen sisältöön ja suunnitteluun vaikuttaa muun muassa kiinteistön asema tilaajaorganisaation toiminnassa.

Palvelujen suunnittelun ensimmäisenä vaiheena on palvelujen hankinnan suunnittelu. Tässä vaiheessa määritellään hankintamenettely, hankinnan vaiheet ja aikataulu sekä tarjoajien valintakriteerit.

Suunnitteluvaiheeseen sisältyy myös palvelukuvauksen laatiminen. Palvelukuvauksessa kuvataan tilaajan vaatimukset palveluille ottaen huomioon organisaation toimintaperiaatteet ja muiden osapuolten tarpeet. Palvelukuvauksen laadinnassa voidaan hyödyntää KiinteistöRYL:n kuvaamia yleisiä laatuvaatimuksia. Näihin voidaan palvelukuvauksessa viitata tai niistä voidaan palvelukuvauksessa poiketa, jolloin laatuvaatimus on kirjoitettava kokonaisuudessaan palvelukuvaukseen. Palvelukuvaus voidaan myös kuvata tarpeelliset menettelytavat, joita tarvitaan palvelujen lopputuloksen saavuttamiseksi. Palvelukuvaus kirjataan myös käyttäjien vaatimukset ja odotukset kiinteistöjohtopalveluille sekä varmistetaan, että lopullisten käyttäjien odotukset ovat yhteensopivat markkinoihin nähden sekä kiinteistöjohtoyritysten toteutettavissa. Hyvin laadittu palvelukuvaus varmistaa, että kiinteistöjohtoyrityksellä ja tilaajalla on yhteinen käsitys palvelusisällöstä.

Tarjouspyyntöasiakirjojen merkitys korostuu kiinteistöjohtamisen hankinnassa. Tarjouspyyntöasiakirjoissa on oltava vähintään seuraavat kohdat määriteltynä:

- kiinteistöt, joita hankittava kiinteistöjohto käsittää
- kiinteistöjohtamisen tavoitteet
- palvelukuvaus
- tarjouksen muodostaminen
- valintakriteerit
- tarjouksen toimittamiseen liittyvät tiedot.

Tarjouspyyntöasiakirjoissa kiinnitetään huomiota siihen, että tarjouksista saadaan mahdollisimman vertailukelpoisia keskenään. Tätä varten on tarjouspyyntöasiakirjoihin hyvä sisällyttää tarjouslomake, jotta saadut tarjoukset ovat samanmuotoisia.

Tarjouspyyntövaihe

Tarjouspyyntövaihe muodostuu tarjoajien valinnasta, tarjousten vertailusta, vastuuhenkilöiden ja organisaation arvioinnista ja sopimusneuvotteiluista. Tarjouspyyntövaiheen tavoitteena on parhaimman mahdollisen sopimuskumppanin löytäminen. Tarjouspyyntövaiheen lähtötietoina ovat suunnitteluvaiheessa laaditut hankintasuunnitelma, palvelukuvaus ja tarjouspyyntöasiakirjat. Tarjouspyyntövaiheen tuloksena saadaan sopimus tilaajan ja palveluntuottajan välillä.

Tarjousten vertailussa käytetään painotettua pisteytystä apuna arvioitaessa, kuinka hyvin tarjoukset kohtaavat tarjouspyynnössä esitetyt asiat. Tätä painotettua pisteytystä tarkastellaan yhdessä hintatarjouksen kanssa. Kiinteistöjohtopalvelusta saatut tarjoukset avataan kaikki yhtä aikaa. Tällä tavoin tarjouksen antajat saavat tasapuolisen kohtelun. Tarjouksia vertailtaessa on koko ajan syytä muistaa kiinteistön ominaispiirteet, kiinteistöstrategia ja ne osaamisen alueet, joita kohteen kiinteistöjohtaminen edellyttää. Esimerkiksi vanhan, lähivuosina perusparannuksia kaipaavan kohteen hoidossa on tekninen asiantuntemus eduksi. Vastaavasti uudessa kohteessa kiinteistön vastaanottoon ja vakuuksien valvontaan liittyvät tehtävät vaativat hallinnollista asiantuntemusta. Ennen lopullista päätöstä voidaan vielä haastatella tarjouksissa mahdollisesti esitettyjä suosittelijoita. Tätä kautta on mahdollista saada tietoja kiinteistöjohtoyrityksen toiminnasta sekä asiantuntemuksesta.

Kiinteistöjohtoyrityksen valinnassa keskeisiä valintakriteereitä ovat:

- hinta
- kokemus
- maine
- vastuuhenkilö
- tekninen ja hallinnollinen osaaminen
- resurssien laatu ja määrä
- sijainti.

Ennen lopullista kiinteistöjohtoyrityksen valintaa pyydetään tarjoajilta selvitystä potentiaalisista vastuuhenkilöistä. Palveluja johtavan henkilön asiantuntemus ja kokemus on erittäin merkittävä valintakriteeri.

Kiinteistöjohtoyrityksen valinnan jälkeen järjestetään sopimusneuvottelut, joiden pohjalta lopullinen kiinteistöjohtosopimus laaditaan. Sopimusneuvotteluissa on viimeistään syytä käydä kiinteistöstrategia läpi. Sopimusneuvotteluissa pyritään saamaan tilaajan ja tulevan kiinteistöjohdon välille yhteisymmärrys siitä, millä tavoin kiinteistöä lähivuosina hoidetaan. Sopimusneuvotteluissa käydään läpi muun muassa:

- sopimusehdot
- palvelukuvaus
- tiedon omistusoikeus
- salassapitovelvollisuus
- maksuperusteet
- palkkiojärjestelmä
- palvelujen arviointi
- muutosten ennakoiminen.

Kiinteistöpalveluiden hankintaprosessi

Hankintaprosessi käynnistyy, kun kiinteistö- ja käyttäjäpalveluille asetetut tarpeet tunnistetaan (kuva 4). Käyttäjien osallistuminen tarpeiden määrittä-

miseen on usein tarpeellista, koska palvelutuotanto tapahtuu usein tiiviissä yhteistyössä käyttäjien kanssa. Tarpeiden huolellinen selvittäminen ja dokumentointi luovat perustan palveluiden hankinnalle. Useissa palveluissa tarpeiden kartoituksella ja määrittämisellä on kaksijakoinen vaikutus sopimuksen sisältöön. Se on tarpeellista palveluntuottajan palvelusisällön määrittämiseksi, mutta toisaalta sen avulla määritellään myös ne toimenpiteet, joilla tilaaja avustaa palveluntuottajaa palvelutuloksen aikaansaamiseksi.

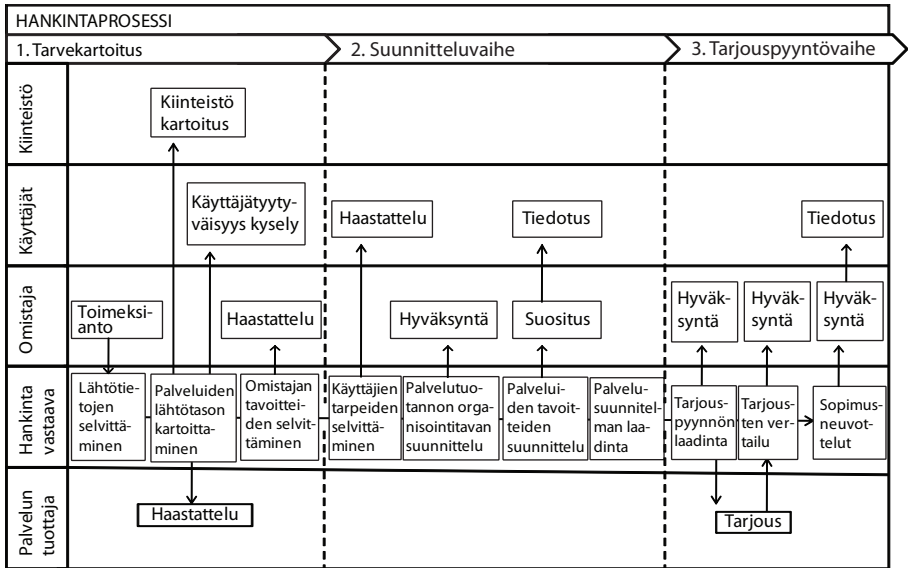
Palvelun tarpeiden määrittämisen ja palvelun sisällön kuvaamisen jälkeen analysoidaan palvelujen hankintavaihtoehdot. Hankintavaihtoehtojen analysointi sisältää potentiaalisten palveluntuottajien etsinnän ja arvioinnin sekä alustavan kustannusarvion laatimisen. Potentiaalisten palveluntuottajien valinnassa on hyödyllistä selvittää heidän referenssikohteensa ja muiden tilaajien kokemukset ko. palveluyrityksestä. Selvitykset on tehtävä riittävän laaja-alaisesti, ja tyypillisiä selvitettäviä asioita ovat yrityksen maine, yrityksen palvelu- ja laadunvarmistusten suoritus tapa, henkilöstön ammattitaito ja koulutusjärjestelmä, avainhenkilöiden tausta ja yrityksen aktiivisuus kehittämisessä. Näille tekijöille voidaan antaa painoarvot ja arvioida palveluntuottajien paremmuutta.

Palveluntuottajan valintaan on yleensä kaksi päämenettelytapaa: tarjouskilpailumenettely ja neuvottelumenettely. Mikäli potentiaalisia tarjoajia on riittävästi ja palvelun sisältö voidaan määrittää riittävällä tarkkuudella, on tarjouskilpailumenettely yleensä suositeltavin.

Tarjouskilpailussa voidaan käyttää rajoitettua, esivalinnan sisältävää tai avointa menettelyä. Rajoitetun menettelyn yhteydessä tarjouspyyntö lähetetään vain ennalta valituille tarjoajille. Avoisessa menettelyssä kaikki halukkaat voivat tehdä tarjouksen. Esivalinnan sisältävässä tarjouskilpailussa tilaaja määrittää esivalintakriteerit, jotka voivat perustua esimerkiksi tarjoajan taloudelliseen ja tekniseen suorituskykyyn sekä henkilöresurssiin.

Neuvottelumenettelyä voidaan käyttää esimerkiksi tilanteessa, jossa potentiaalisia tarjoajia on vain yksi tai palvelun sisältöä ei ole kuvattu. Tässä tilanteessa palvelun kustannusrakenteen tunteminen edesauttaa hintaneuvotteluissa oikean hintatason määrittämisessä. Neuvottelumenettelyä käytettäessä voidaan neuvottelija käydä yhden tai useamman tarjoajan kanssa.

Potentiaaliset palveluntuottajat voivat myös tehdä tarjouksen, jossa he itse kuvaavat palvelunsa sisällön. Tämäntyyppinen toimintatapa sopii, jos tilaaja uskoo, että palveluntuottajalla on osaamista, josta tilaajalla ei ole selkeää käsitystä. Tällöinkin palvelutarpeiden kuvaaminen on tärkeää, jotta pal-



Kuva 4. Kiinteistöpalveluiden hankintaprosessi.

veluntuottaja saa selkeän käsityksen tilaajan haluaman palvelun sisällöstä.

Kiinteistöpalveluiden hankinnan vaiheet:

- Tarveselvitysvaiheessa selvitetään kiinteistöpalvelun hankinnan lähtökohdat, kiinteistöpalvelun lähtötaso ja osapuolien vaatimukset kiinteistönhoitolle. Ilman tarpeiden huolellista selvittämistä ja kuvaamista saattaa lopputuloksena olla vääränlaisen palvelun hankinta.
- Kiinteistöpalvelun hankinnan suunnitteluvaiheessa päätetään, miten kiinteistö- ja käyttäjäpalveluihin liittyvät tehtävät tuotetaan. Palvelut voidaan ostaa palveluntuottajalta tai tehdä omalla organisaatiolla.
- Tarveselvityksen perusteella laaditaan hankittavien palveluiden tavoitetaso kuvaus, jossa kiinteistö- ja käyttäjäpalvelut kuvataan mahdollisimman yksiselitteisesti. Hankinnan suunnitteluvaiheessa valitaan keinot, joilla varmistetaan, että saatava palvelu täyttää tilaajan vaatimukset.
- Tarjouspyyntövaiheessa viimeistellään tarjouspyyntöasiakirjat ja toteutetaan palvelujen kilpailuttaminen. Tavoitteena on aikaansaada kiinteistöpalvelusopimus yhteistyökykyisen ja osaavan palveluyrityksen kanssa.

Rakennustieto on julkaissut seuraavat ohjeet ja mallit operatiivisen kiinteistöjohtamisen ja kiinteistöpalveluiden hankintaan:

- KiinteistöRYL 2009 Kiinteistöpalveluiden yleiset laatuvaatimukset

- KH X4-00461 Kiinteistöpalveluiden hankinta Tarjouspyyntö- ja sopimusasiakirjat
- KH X4-00449 Isännöintipalveluiden hankinta Tarjouspyynnön laatiminen
- KH X4-00450 Isännöintipalveluiden hankinta Sopimusohjelman laatiminen
- KH X4-00451 Isännöintipalveluiden hankinta Palvelukuvauksen laatiminen
- KH X4-00452 Toimitilakiinteistön kiinteistöjohtamisen hankinta Tarjouspyynnön laatiminen
- KH X4-00453 Toimitilakiinteistön kiinteistöjohtamisen hankinta Sopimusohjelman laatiminen
- KH X4-00454 Toimitilakiinteistön kiinteistöjohtamisen hankinta Palvelukuvauksen laatiminen
- KH X4-00455 Kiinteistönhoitopalveluiden hankinta Tarjouspyynnön laatiminen
- KH X4-00456 Asuinkiinteistön kiinteistönhoitopalveluiden hankinta Sopimusohjelman laatiminen
- KH X4-00457 Asuinkiinteistön kiinteistönhoitopalveluiden hankinta Palvelukuvauksen laatiminen
- KH X4-00458 Toimitilakiinteistön kiinteistönhoitopalveluiden hankinta Sopimusohjelman laatiminen
- KH X4-00459 Toimitilakiinteistön kiinteistönhoitopalveluiden hankinta Palvelukuvauksen laatiminen
- KH X4-00460 Kiinteistönhoitopalveluiden hankinta Kiinteistönhoitosopimuksen laatiminen.