

Marko Tast

**TOIMINNAN KEHITTÄMINEN KIINTEISTÖMANAGEERAUK-
SESSA**

**Opinnäytetyö
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Tuotantotalouden koulutusohjelma
Joulukuu 2020**

TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

Centria-ammattikorkeakoulu	Aika joulukuu 2020	Tekijä/tekijät Marko Tast
Koulutusohjelma Tuotantotalous		
Työn nimi TOIMINNAN KEHITTÄMINEN KIINTEISTÖMANAGEERAUKSESSA		
Työn ohjaaja Sakari Kinnunen	Sivumäärä 63 + 5	
Työelämäohjaaja Markku Satta		
<p>Tässä opinnäytteessä tarkastellaan kiinteistöjen manageeraukseen liittyvien prosessien ja dokumenttienhallinnan kehittämistä. Tämän lisäksi tutkitaan kiinteistöjen kuntoon ja palveluntuottajien toimintaan kohdistuvien katselmuksien toteuttamista sähköisellä tarkastustyökalulla. Varsinaisessa tutkimusosiossa tehtiin haastattelu prosesseista ja sähköisen tarkastuslomakkeen käytöstä.</p> <p>Teoreettisena viitekehyksenä toimi kiinteistöpalveluala, laadun ja prosessien parantaminen ISO 9000 ja 9001 standardit, auditointien tekemiseen liittyvä kirjallisuus. Tämän lisäksi teoriaosuudessa tarkastellaan yleisesti toiminnan kehittämistä.</p> <p>Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena. Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin käyttämällä puoli-strukturoitua haastattelua eli teemahaastattelua. Teoriasta haettiin sopivia teemoja haastatteluun. Haastattelujen perusteella selvitettiin, miten prosessien muutos ja laadun parantaminen toteutuvat käytännössä. Tutkimushaastattelut suoritettiin teemahaastatteluina loka-joulukuussa 2019 ja heinäsyyskuussa 2020. Pohdinnassa keskitytään prosessien ja dokumenttien hallinnan kehitystarpeisiin ja sähköisen tarkastustyökalun jatkokehitystarpeisiin.</p>		

Asiasanat

Dokumenttien hallinta, kiinteistöala, laatu, mobiilisovellukset, prosessijohtaminen, prosessien mittaaminen ja prosessien parantaminen.

ABSTRACT

Centria University of Applied Sciences	Date December 2020	Author Marko Tast
Degree programme Industrial Management		
Name of thesis OPERATIONAL DEVELOPMENT IN PROPERTY MANAGEMENT		
Instructor Sakari Kinnunen	Pages 63 + 5	
Supervisor Markku Satta		
<p>This thesis examines the development of property management processes and document management. In addition, the implementation of inspections of the condition of properties and the activities of service providers with an electronic inspection tool was studied. The actual research part involved an interview about the processes and the use of the electronic inspection tool.</p> <p>The theoretical framework was the real estate services industry, quality and process improvement ISO 9000 and 9001 as well as standards, literature related to conducting audits. In addition, the theoretical part discusses the development of operations in general.</p> <p>The study was conducted as a case study. The material for this study was collected using a semi-structured interview, i.e., a thematic interview. Suitable themes for the interview were sought from the theory. Based on the interviews, it was found out how process change and quality improvement are implemented in practice. The research interviews were conducted as thematic interviews in October-December 2019 and in July-September 2020. The discussion focuses on the development needs of process and document management and the further development needs of the electronic inspection tool.</p>		
Key words Document management, mobile applications, operations, process management, property management and quality		

KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY

Auditointi

Määrämuotoinen ja riippumaton arviointi sen havaitsemiseksi, onko auditoinnin kohteelle asetetut vaatimukset täytetty.

Due diligence

Suunnitellun kaupan kohteen, kuten yrityksen tai liikekiinteistön osapuolen suorittamaa yrityskaupan kohteen tarkastusta. Tällä kartoitetaan ennakoita kauppaan liittyviä riskejä ja vastuita.

Kiinteistöhallinto

Toiminta, jonka tarkoituksena on kiinteistöön liittyvän talouden, toiminnan, henkilöstön ja tietohuollon ohjaus ja valvonta sekä kiinteistön juridisten asioiden hoito.

Kiinteistökatselmus

Käydään paikalla tutustumassa kohteeseen, sen olosuhteisiin ja laaditaan kirjallinen raportti havainnoista. Katselmus voi kohdistua koko kiinteistöön tai tiettyyn osa-alueeseen kiinteistön ylläpidossa.

Kiinteistökohteen johtaminen

Kiinteistöjohtaminen, jonka tarkoituksena on vastata tietyn kiinteistön tai sen osan käytettävyydestä ja arvon kehittämisestä ottamalla huomioon kiinteistönomistajan edut ja tarpeet. Kiinteistökohteen johtamisessa pyritään ohjaamaan erityisesti kiinteistön hallintaan ja kiinteistön ylläpitoon liittyviä toimintoja kiinteistönomistajan näkökulmasta.

Kiinteistökustannukset

Kaikki kiinteistön olemassaolosta aiheutuvat kustannukset. Kiinteistökustannukset muodostuvat pääomakustannuksista, pääoman erilliskustannuksista sekä ylläpitokustannuksista.

Kiinteistöliiketoiminta

Kiinteistön omistamiseen, hyödyntämiseen tai asiakaspalvelujen tuottamiseen liittyvät toiminnot, joilla on liiketaloudelliset tavoitteet. Kiinteistöliiketoiminta sisältää seuraavia toimintoja: kiinteistökehitys, rakennuttaminen, kiinteistösijoittaminen, kiinteistökauppa, vuokraus, kiinteistöhallinto, kiinteistön ylläpito ja käyttäjätoiminnot.

Kiinteistönhoito

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

Kiinteistön ylläpito

Toiminta, jonka tarkoituksena on säilyttää kiinteistön kunto, arvo ja ominaisuudet. Kiinteistön ylläpitoon kuuluvia toimintoja ovat muun muassa kiinteistönhoito ja kunnossapito.

Kiinteistöpalvelut

Kiinteistön ylläpitoon kohdistuvat palvelut. Kiinteistöpalvelut voidaan jakaa kiinteistönhoito- ja kunnossapitopalveluihin.

Kiinteistösijoitussalkun johtaminen

Kiinteistöjohtaminen, jonka tarkoituksena on vastata useita kiinteistösijoitusmuotoja ja -kohteita sisältävän salkun sijoitusstrategiasta ja osien painotuksista eri osamarkkinoilla tuotto- ja riskivaatimusten mukaisesti.

Kokonaispalveluyritys

Palveluyritys, joka tarjoaa kiinteistöjohtamispalveluita. Palveluyritys tuottaa toimitilapalvelut omalla organisaatiollaan.

Manageeraus

Kiinteistöjen päivittäisen ylläpidon ja rakennuttamisen johtamista.

TIIVISTELMÄ
ABSTRACT
KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY
SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	1
1.2 Teoreettinen viitekehys	1
1.3 Tutkimuksen toteutus	2
2 KIINTEISTÖALAN MERKITYS SUOMESSA	4
2.1 Kiinteistöpalveluala.....	7
2.2 Kiinteistöjen manageeraus	10
2.3 Tietotekniikan kehittyminen ja sen vaikutus kiinteistöalaan	12
3 KIINTEISTÖPALVELUIDEN LAATU JA SEN ARVIOINTI	14
3.1 ISO 9000- ja ISO 9001-standardit	15
3.2 Kiinteistöpalvelujen laadun määrittely	16
3.3 Kiinteistöjen auditointi ja katselmointi.....	20
3.4 Perinteinen auditointilomake	25
4 PALVELUIDEN KEHITTÄMINEN	26
4.1 Leanin hyödyntäminen asiantuntijatyön kehittämisessä	33
4.2 Auditointi kehittämisen välineenä	34
4.3 Dokumenttien hallinnan vaikutus toiminnan kehittämiseen	35
5 TOIMINNAN KEHITTÄMINEN CASE-YRITYKSESSÄ	37
5.1 Dokumenttien hallinnan vaikutus päivittäisten tehtävien hoitoon.....	39
5.2 Vikailmoituksen prosessikuvaus.....	40
5.3 Informaation ja osaamisen jakaminen.....	41
5.4 Haastattelu prosessikuvauksista ja dokumenttien hallinnasta	42
5.5 Sähköinen tarkastuslomake	44
5.6 Katselmusten raportointi.....	46
5.7 Teemahaastattelu sähköisestä tarkastuslomakkeesta.....	49
5.8 Haastattelun tulokset	50
6 POHDINTA	52
6.1 Dokumenttien hallinnan parannusehdotukset	55
6.2 Sähköisen tarkastuslomakkeen vaikutus raportointiin.....	57
LÄHTEET	60
LIITTEET	

KUVIOT

KUVIO 1. Kansallisvarallisuuden jakautuminen.....	4
KUVIO 2. Kiinteistöjen ylläpidon laskennalliset kustannukset vuonna 2017 ilman pienasuintaloja.....	5
KUVIO 3. Kiinteistöpalveluiden laatuksilut	17

KUVA 1. Kiinteistön perustietokortti	25
KUVA 2. Manageerauksen vuosikello	38
KUVA 3. Sähköisen auditointilomakkeen päänäkymä.....	46
KUVA 4. Viranomais- ja määräaikaistarkastukset sisältö.....	47
KUVA 5. Palotarkastus kohdan täyttönäkymä..	48
KUVA 6. Pääomakohteen tarkastusraportti.....	49
KUVA 7. Audits.io-raportointien yhteenvetonäkymä..	50
KUVA 8. Microsoft Plannerin aikataulunäkymä.....	54
KUVA 9. Microsoft Plannerin kaavionäkymä.....	55

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Yritykset henkilöstön kokoluokittain varsinaisissa kiinteistöpalveluissa 2017.....	7
TAULUKKO 2. Manageeraustehtävät	37

1 JOHDANTO

Kiinteistöt muodostavat 60 % Suomen kansallisvarallisuudesta ja kiinteistöala työllistää Suomessa yli 67 000 työntekijää. (RAKLI a, 2013). Tein opinnäytteeni suomalaiselle kiinteistömanagerauspalvelua tarjoavalle yritykselle ja tässä opinnäytteessä keskitytään kiinteistöpalveluihin, erityisesti liike- ja teollisuuskiinteistöjen manageeraukseen ja kiinteistömanagerin työn tehostamiseen. Kehittämisen kohteena on erityisesti kiinteistöjen manageeraukseen liittyvät prosessit ja dokumenttienhallinta. Tämän lisäksi tutkin kiinteistöjen kuntoon ja palveluntuottajien toimintaan kohdistuvien katselmuksien toteuttamista sähköisellä tarkastustyökalulla. Tutkimuksessa selvitettiin tietoteknisten välineiden vaikutusta työhön ja päivittäisten työtehtävien prosesseihin. Tutkimuksen empiirinen osiossa tietoa kerättiin haastatteluilla prosesseista, dokumenttien hallinnasta ja sähköisen tarkastuslomakkeen käytöstä. Työssä kuvataan managerin työhön liittyviä päivittäisiä prosesseja ja niissä havaittuja kehittämiskohteita. Kiinteistöjen katselmusprosessin osalta selvitettiin sähköisen työkalun tuomia hyötyjä ja haasteita kiinteistöjen katselmuksien suorittamiseen.

1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tutkimusongelma oli se, miten manageerauksessa voidaan toimintaa tehostaa tietotekniikan ja prosessien avulla. Tutkimuksessa pyrittiin myös selvittämään sähköisten työkalujen vaikutusta prosessien tehostamiseen.

Tutkimuskysymyksiä olivat:

Millaisia päivittäisen työn prosesseja liittyy kiinteistöjen manageeraukseen?

Miten tietotekniikka vaikuttaa työn tekemiseen?

Voidaanko tietoteknisillä järjestelmillä tehostaa prosesseja ja päivittäisten työtehtävien hoitamista?

1.2 Teoreettinen viitekehys

Teoreettisessa viitekehyksessä pyritään laadun, toiminnan kehittämisen ja auditoinnin teorioiden avulla löytämään tutkimuskysymyksiä, joiden avulla voidaan selvittää miten prosessien kehittäminen ja uudet tietotekniset ratkaisut työn tekemiseen koetaan käyttäjien parissa. Laadun kehittämisen osalta käytettiin Järvelinin Kvistin, Kähärin & Räikkösen teosta Palveluyrityksen laadun kehittäminen. Teo-

riaosuudessa avataan ISO 9000- ja 9001-standardia erityisesti auditoinnin osalta. Kiinteistöpalvelujen laadun osalta pääasiallinen lähde oli Nikanderin, Heimbürgerin, Junnosen & Puhto laatima Teknillisen korkeakoulun rakentamistalouden laboratorion selvityksiä 67: Kiinteistöpalvelujen teknisen laadun arviointi.

Toiminnan kehittämisessä käytin aineistona Grönroosin & Ojasalon artikkelia Towards a conceptualization of the transformation of inputs into economic results in services. Toinen merkittävä lähde oli kehittä teollisuus teollisuuspalveluja teos.

1.3 Tutkimuksen toteutus

Laadullisessa tutkimuksessa perinteisin tapa analysoida aineistoa on teorialähtöinen analyysi, jossa analyysi nojaa johonkin olemassa olevaan teorialtietoon. Tutkimuksessa kuvataan ensin valittu teoria tai teorit ja teoria ohjaa aineistosta tehtävää analyysiä. Riippumatta analyysitavasta on laadullisessa tutkimuksessa tutkijan itsensä tuotettava analyysin viisaus. (Sarajärvi & Tuomi 2002, 99 – 101.)

Yleisimmät tavat kerätä aineistoa laadullisessa tutkimukseen ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja dokumentteihin perustuva aineiston kerääminen. Erilaisia aineiston keräämisen tapoja voidaan käyttää myös rinnakkain tai yhdistellen. Havainnointi sopii hyvin vapaaseen tutkimusasetelmaan, mutta formaalissa tutkimuksessa strukturoitu kysely on tavallisin tapa kerätä aineistoa. Haastattelun tavoitteena on saada mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta asiasta, joten tämän vuoksi on hyvä tapa antaa kysymykset etukäteen vastaajan tutustuttavaksi. Haastattelun suurimpana etuna on, että siihen voidaan valikoida ne henkilöt, joilla on eniten tietoa tutkittavasta ilmiöstä. (Sarajärvi & Tuomi 2002, 73 – 76.) Perinteisin tapa analysoida tapaustutkimuksessa saatuja havaintoja on teorialähtöinen ja siinä olemassa oleva tutkimusteoria toimii analyysin pohjana. Teorialähtöisyydestä huolimatta on tutkijan itsensä tuotettava lopullinen analyysi tutkittavasta ilmiöstä. (Sarajärvi & Tuomi 2002, 99-101.)

Haastatteluja on mahdollista toteuttaa useilla eri tavoilla: Lomakehaastattelulla, teemahaastattelulla ja syvähaastattelulla. Lomakehaastattelussa kysytään vain tutkimuksen tarkoituksen ja kysymyksenasettelun kannalta olennaisia asioita. Jokaisen kysymyksen pitää peilata silloin tutkimuksen viitekehyyksensä tai ilmiöstä jo tiedossa olevaan tietoon. Teemahaastattelussa kysymykset perustuvat tutkimuksen kannalta keskeisiin teemoihin joista haastattelija tekee tarkentavia kysymyksiä haastattelun aikana. Teemahaastattelussakin kysymysten pitää perustua tutkimuksen teoreettiseen viitekehyykseen. Syvä-

haastattelussa on aihe, mutta haastateltava voi puhua laajasti aiheesta. (Sarajärvi & Tuomi 2002, 76 – 79.) Tämän opinnäytteen haastattelut on tehty teemahaastattelun avulla.

Hirsjärven & Hurmeen (2009, 143 – 144.) mukaan aineiston analysointi kannattaa aloittaa lukemalla koko aineisto läpi ja aineisto luetaan useampaan kertaan. Aineiston tarkastelun aikana tutkijalla pitäisi syntyä aineistosta ajatuksia ja jatkokysymyksiä. Seuraavaksi aineisto analysoida jakamalla osiin, luokitella ja lopuksi yhdistää luokat. Analyysiä seuraa synteesi, jossa palataan takaisin kokonaisuuteen, tulkitaan ja hahmotetaan aineiston perusteella ilmiön teoriaa.

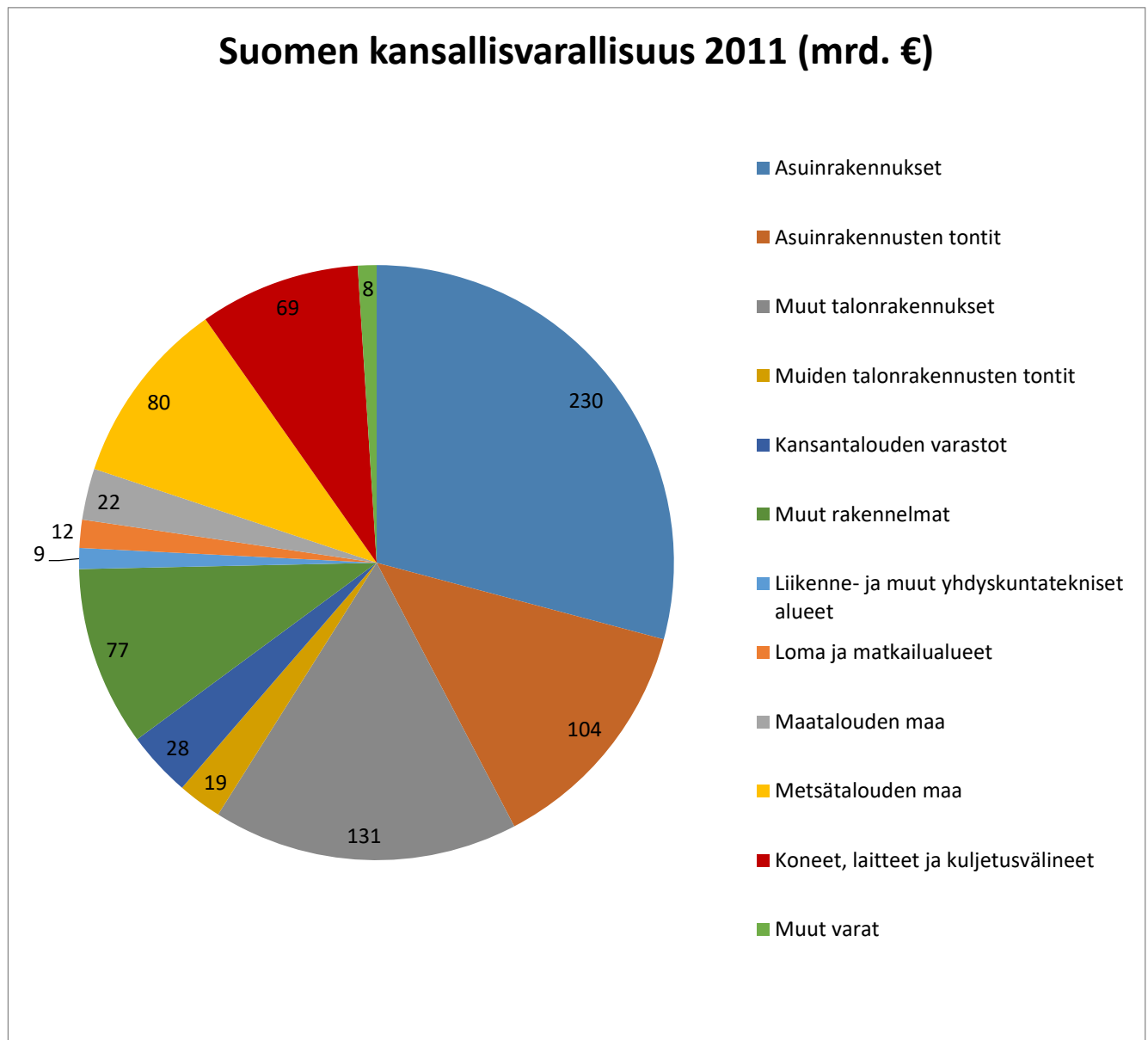
Tämä tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Laadullisessa tutkimuksessa esille tulevat merkitykset ilmenevät suhteina, jossa tarkastellaan ilmiötä ihmisen toiminnan kautta ja kaikki esille tulevat merkitykset syntyvät ihmisen toiminnasta. (Varto 1992, 28). Laadullinen tutkimus eroaa määrällisestä tutkimuksesta siten, että tutkimusaineisto ei perustu lukuihin, vaan tutkittavasta ilmiöstä pyritään löytämään tosiasioita muilla keinoilla ja ilmiötä pyritään tutkimaan mahdollisimman laaja-alaisesti. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 152.)

Aaltio-Marjosolan (2014) mukaan tapaustutkimuksella voidaan tutkia niin organisaatioita, kuin siinä olevia yksilöitäkin. Tutkimusaineisto kootaan todellisista tilanteista ja tutkijan läsnäolo ja osallistuminen tutkimuskohteeseen voi kestää jopa vuosia. Näin ollen havaintoja ja tutkittavaa aineistoa syntyy muutenkin kuin haastatteluilla ja kyselyillä. Tapaustutkimuksen avulla voidaan keskittyä johon tutkittavaan osa-alueeseen tai tehdä laajempi ja pitempiaikainen tutkimus, jossa pyritään avaamaan tutkimuskohteen historia ja siinä tapahtuneet muutokset.

Tapaustutkimus oli käytännössä ainoa tapa toteuttaa tämä tutkimus, koska olen myös itse osa tutkittavaa ilmiötä. Osa aineistosta on saatu oman havainnoinnin ja pohdinnan kautta ilman formaaleja tutkimusmenetelmiä. Osa aineistosta kerättiin formaaleja tutkimusmenetelmiä käyttäen, kuten haastattelu-
jen avulla. Teoriasta etsittiin sopivia teemoja tutkimushenkilöiden haastatteluun. Haastattelut toteutettiin pääosin sähköpostitse ja puhelimitse.

2 KIINTEISTÖALAN MERKITYS SUOMESSA

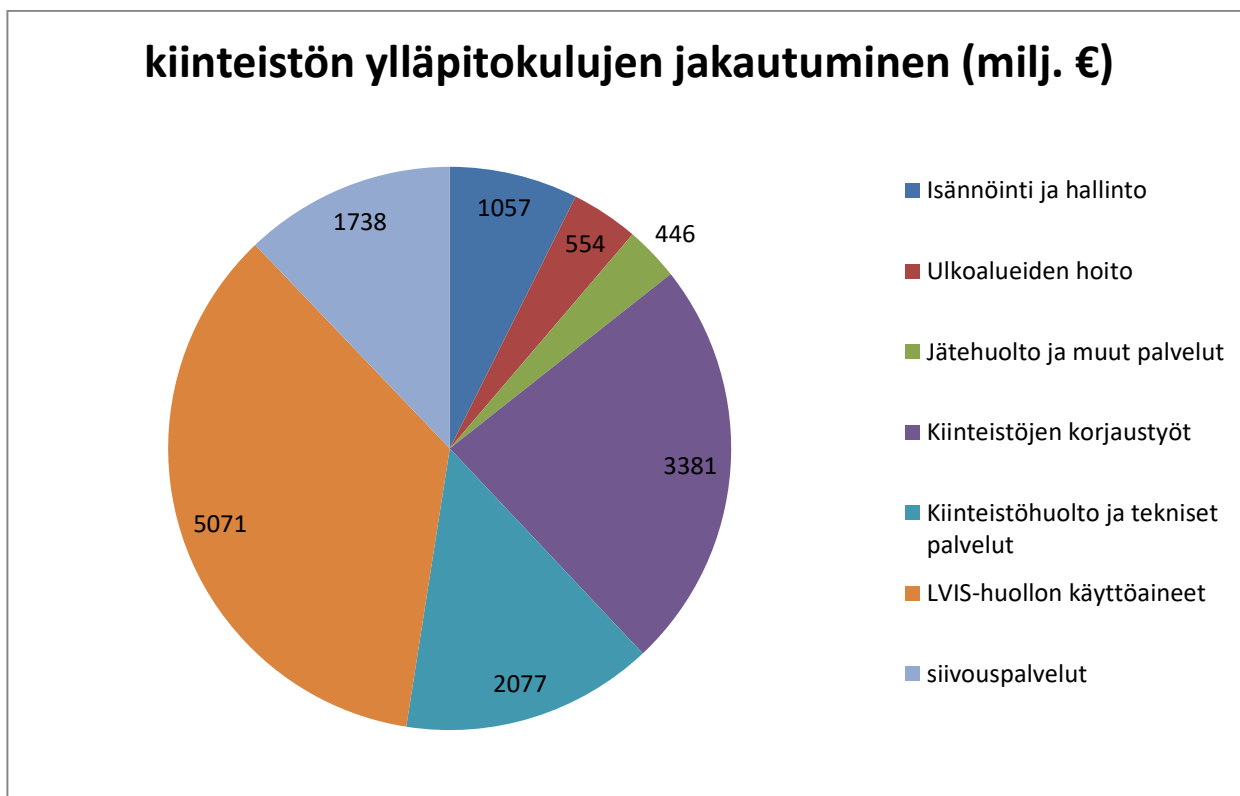
Suomen kansallisvarallisuuden kokonaisarvoksi saatiin 2013 tehdyssä tutkimuksessa 789 miljardia euroa. Tästä summasta 60 prosenttia muodostavat rakennukset ja tontit. (RAKLI a, 2013.) Alla olevassa kuvassa on esitetty kansallisvarallisuuden jakautuminen. (KUVIO 1).



KUVIO 1. Kansallisvarallisuuden jakautuminen. (mukaihen KTI, RAKLI-KTI Markkinaselvitys 2/2013)

Koska rakennukset muodostavat suuren osan varallisuudesta, on luonnollista, että myös niiden käyttö ja huolto ja muodostavat merkittävän kustannuserän. Vuonna 2018 Suomessa asuinkerrostalojen ja

muiden rakennusten ylläpidon laskennalliset kokonaiskustannukset olivat yhteensä arviolta 14,8 miljardia euroa. Edellä mainittu summa ei pidä sisällään pienasuinrakennuksia, joita ovat omakotitalot, pari- ja rivitalot. Kokonaissummasta noin 64 prosenttia (9,5 mrd. euroa) muodostuu kiinteistön hoidon ja ylläpidon palvelujen kustannuksista. Loput 36 prosenttia (5,31 mrd. euroa) muodostuvat kiinteistöissä käytettyjen lämmityksen, sähkön ja veden kuluista. (Lith 2019, 9.) Alla on esitetty kiinteistön ylläpitokulujen jakautuminen (KUVIO 2).



KUVIO 2. Kiinteistöjen ylläpidon laskennalliset kustannukset vuonna 2018 ilman pienasuintaloja. (mukaillen Lith 2019, 9.)

Laskennallisesti kiinteistöhuollosta, rakennusten teknisistä palveluista sekä ulkoaluehuollosta muodostuu yhteensä noin 8,19 miljardia euron kustannukset. Kiinteistönhoidolla ja teknisillä palveluilla tarkoitetaan kiinteistöjen yleishoitoa, erityislaitehuoltoa sekä lämmitys-, vesi-, ilmanvaihto ja sähkölaitteiden huoltoja. Suurissa teollisuus ja tuotantorakennuksissa kiinteistön hoidon ja huollon kulut korostuvat verrattuna asuinrakennuksiin. (Lith 2019, 8.)

Kiinteistöjohtamisen palvelujen arvo, eli kiinteistöjen hallinnon, isännöinnin ja managerauksen osuus kustannuksista, oli noin miljardi euroa, joka on noin 12 prosenttia kiinteistöpalvelujen kokonaisarvosta (noin 9,2 mrd. euroa). Rakennustyypeittäin tarkasteltuna kiinteistöjohtamisen arvo on suhteel-

lisesti suurinta asuinkerrostaloissa, minkä taustalla on muun muassa 2009 muuttuneen asunto-osakeyhtiölain myötä tulleet uudet tehtävät. (Lith 2019, 8.) Edellinen asunto-osakeyhtiölaki oli vuodelta 1991 ja muun muassa teknisen kehityksen ja kaupungistumisen myötä oli vanha laki useilta osin vanhentunut ja ongelmatilanteiden ratkaisuisissa jouduttiin usein turvautumaan eri oikeusasteissa tehtyihin ennakkotapauksiin. Hallituksen ja isännöitsijän vastuuta kasvatettiin uudessa laissa ja näin ollen ammatti-isännöitsijöiden tarve nousi esille yhä useammassa taloyhtiössä, joissa joko hallituksen puheenjohtaja tai osakasisännöitsijä oli aiemmin hoitanut taloyhtiön juoksevia asioita.

Suomessa vuonna 2017 kiinteistöalan yritystoimipaikat työllistivät yhteensä 67 400 työntekijää. Toimiala tuotti liikevaihtoa yhteensä 13,8 miljardia euroa. Kiinteistöpalveluja tuottavilla toimialoilla vuonna 2017 noin 77 prosenttia työntekijöistä toimi kiinteistöpalveluissa mutta 74 prosenttia liikevaihdosta kertyi muusta kiinteistötoiminnasta. Kiinteistöpalvelualaan kuuluvat yritykset, joiden toimialaksi on määritelty isännöinti, kiinteistönhoito- ja huolto sekä siivous. Muu kiinteistötoiminta koostuu kiinteistövälityksestä, kiinteistöjen rakennuttamisesta ja kaupasta sekä asuntojen ja kiinteistöjen vuokrauksesta. Kiinteistöalalla toimi 37 070 yritystä vuonna 2017. Näistä 7 770 toimi kiinteistöpalveluja tuottavilla toimialoilla ja 29 330 muussa kiinteistötoiminnassa. (Lith 2019, 12.)

Taulukosta 1 nähdään, että kiinteistöpalveluja tuottavat yritykset ovat usein hyvin pieniä. Vuonna 2017 jopa 65 prosenttia niistä työllisti alle kaksi henkilöä. Alle kymmenen henkilöä työllistävien mikroyritysten osuus koko toimialaryhmän työllisyydestä on 20,9 prosenttia ja liikevaihdosta 24,3 prosenttia. Pienten yritysten suuresta määrästä huolimatta kiinteistöpalvelujen tuotanto on keskittynyt suurten yritysten tai konsernien käsiin. Vuonna 2017 kymmenen suurimman yrityksen osuus alan työllisyydestä oli 47,3 prosenttia ja liikevaihdosta 46,5 prosenttia. Vielä vuonna 2016 kymmenen yritystä muodosti 42,5 prosenttia alan liikevaihdosta. Toimialalla on siis tehty isoja yrityskauppoja lyhyen ajan sisällä. Kiinteistöalan yritykset ovatkin muuttuneet yritysostojen ja fuusioiden kautta kiinteistöhuolto ja siivousyrityksistä kokonaispalveluita tuottaviksi toimijoiksi. Toiminta on useilla yrityksillä laajentunut rakennuttamiseen, käyttäjätoimintoihin ja asiantuntijapalveluihin. (Lith 2019, 13.)

TAULUKKO 1. Yritykset henkilöstön kokoluokittain varsinaisissa kiinteistöpalveluissa 2017

Työntekijämäärä	Yrityksiä, lkm	Osuus yrityksistä %	Osuus henkilöstöstä %	Osuus liikevaihdosta %
Alle 2	5025	64.9	5.8	7.8
2 - 9	2112	27.3	15.1	16.5
<i>mikroyritykset yhteensä</i>	<i>7137</i>	<i>92.2</i>	<i>20.9</i>	<i>24.3</i>
10 - 19	320	4.1	8.4	8.6
20 - 49	203	2.6	11.6	11.2
50 - 249	73	0.9	12.6	13.4
250 -	4	0.1	46.5	42.5
Yhteensä	7734	100	100	100

Yrityksistä yli 60 prosenttia toimii useammalla kuin yhdellä alalla. Palveluvalikoima kattaakin kiinteistöjen ja toimitilojen siivouksen sekä kiinteistöhuollon ja isännöinnin lisäksi useita erilaisia kiinteistö- ja toimitilapalveluja, kuten esimerkiksi ruuan valmistusta ja jakelua. Yleisimpiä sivutoimialoja ovat kuitenkin ulkotilojen hoito, talotekniikka- ja korjauspalvelut ja erilaiset toimitila- ja käyttäjäpalvelut, kuten vahtimestari- ja vartiointipalvelut. (Lith 2019, 13.)

Vuonna 2018 kiinteistökauppavolyymi oli 9,4 miljardia euroa. Tästä summasta ulkomaisten sijoittajien osuus oli 65 prosenttia. Ulkomaisten kiinteistösijoittajien omistuksessa on jo lähes kolmannes Suomen ammattimaisesta kiinteistösijoitusmarkkinasta. (RAKLI c 2019.)

Suomeen tuli uusi iso kansainvälinen toimija 2018, kun Colliers International osti Ovenia Groupin, joka tarjosi kiinteistöjohtamis- ja isännöintipalveluja (Rakennuslehti 2018). Vuotta aiemmin Blackstone osti Spondan, joka on Suomessa merkittävä kiinteistöjen omistaja. Vuodesta 2015 alkaen Blackstone on hankkinut Pohjoismaista yli 4 miljardin euron arvosta kiinteistöjä. Tästä summasta yli miljardi muodostuu Suomessa sijaitsevista kiinteistöistä. (Rakennuslehti 2017.) Näin ollen kahden vuoden aikana tuli isoja kansainvälisiä toimijoita sekä kiinteistöjen omistajiksi että niiden kiinteistöjohtamiseen. Tämä muutti Suomessa koko kiinteistöalan kilpailuasetelmaa radikaalisti, kun lyhyessä ajassa alan isoja toimijoita muuttui kansallisista yrityksistä kansainvälisiksi.

2.1 Kiinteistöpalveluala

Kiinteistöpalvelut pitävät sisällään erilaisia kiinteistön hoito- ja ylläpitopalveluita. Kiinteistön hoitoa ja ylläpitoa ovat muun muassa energiahallintapalvelut, tekniset palvelut, kiinteistöhuolto, jätehuolto, siivouspalvelut ja ulkoalueiden hoito. Lisäksi kiinteistöpalvelu käsittää toimitila- ja käyttäjäpalvelut, joi-

den tarkoituksena on luoda tilojen käyttäjälle edellytykset harjoittaa toimintaansa kiinteistössä. (RAK-LI b 2019.) Kiinteistöpalvelut eroavat monista muista palveluista siten, että käyttäjä ei välttämättä ole juurikaan tietoinen kiinteistöön tilatuista palveluista. Käytetty palvelu otetaan itsestäänselvyytenä kunnes ongelmia ilmenee. (Tarhala 2015, 10.) Siivous on hyvä esimerkki palvelusta, jonka olemassaoloa ei yleensä edes huomaa, ennen kuin siivous ei jostain syystä toimi.

Toimitilojen omistaja pyrkii yleensä minimoimaan kustannuksiaan, mutta haluaa kuitenkin säilyttää kiinteistönsä arvon. Omistajan onkin tärkeää selvittää, mikä on kiinteistön ylläpidon ja tiloissa tapahtuvan toiminnan kannalta olennaista ja mikä turhaa tai lisäarvoa tuottamatonta. (Tarhala 2015, 22.) Kiinteistö vaatii kuitenkin toimiakseen huoltoa, korjausta ja siivousta. Kiinteistön huoltotehtäviä suorittivat aiemmin talonmiehet, nykyään kiinteistöhoitajat. Puhekielessä talonmies ja kiinteistöhoitaja helposti sekoittuvat. Vaikka tehtävissä on samankaltaisuuksia, erot ovat kuitenkin selkeät: Talonmies huolehtii kiinteistöstä ja sen piha-alueista, tehtäviin kuuluu muun muassa pieniä huolto- ja korjaustöitä sekä siivousta. Talonmies työskentelee yksin, mutta työssä ollaan kuitenkin tekemissä asukkaiden tai käyttäjien kanssa. Talonmiehen esimies on taloyhtiön tai kiinteistön isännöitsijä. Kiinteistöhoitajan tehtäviin kuuluvat kiinteistöjen huolto- ja korjaustehtävät. Työnkuvaan kuuluu kiinteistön tekniikan tarkkailua, huoltokirjan täyttämistä, pieniä huolto- ja korjaustöitä sekä piha-alueiden hoitoa. Kiinteistöhoitaja vastaa itsenäisesti omista työkohteistaan, joihin kuuluu yksi tai useampi kiinteistö ulkoalueeseen. Kiinteistöhoitajat työskentelevät kiinteistöpalvelu- ja kiinteistöhuoltoyrityksissä. (Ammattinetti 2019.) Ammattimaiset kiinteistön omistajat ja käyttäjät hankkivat kiinteistöpalvelut usein ulkopuolisilta yrityksiltä.

Tarve tekniselle kehitykselle syntyi 1970-luvun öljykriisin seurauksena, joka nosti lämmitysöljyn hintaa huomattavasti. Lämmityskustannusten nousun seurauksena tuli tarve lämmityksen automaattisille säätöjärjestelmille. Öljykriisiin saakka kiinteistöjen tekniikka oli ollut varsin yksinkertaista ja esimerkiksi lämmityksen ohjausta tehtiin manuaalisesti. Manuaalisen säädön vuoksi ei saatu riittävästi tietoa, jonka perusteella olisi kyetty ohjaamaan energiaa säästäviä toimia. Ilman automaatioon kytkettyjä mittareita patteriverkoston lämmönsäädön toimintaa ei kyetty tarkkailemaan automaattisesti. Energian hinnan nousua syntyi tarve pystyä seuraamaan ja säätämään talotekniikan toimintoja tarkemmin ja sen vuoksi kehitettiin kokonaan erilaisia talovalvontajärjestelmiä lämmityksen säätöön ja seurantaan. Digitaalisen säädön aikakaudelle siirryttiin 1980-luvulla. Hintojen lasku sekä tehon lisääntyminen signaaliprosessoreissa ja mikrotietokoneissa laajensi DDC-pohjaisten (Direct Digital Control) järjestelmien käyttöä. Hintojen laskusta huolimatta DDC-järjestelmät olivat tuolloin vielä varsin kalliita laajempaan käyttöön. 1990-luvulla yleistyi hälytysten siirto mobiilisti GSM-verkon kautta tekstiviesteinä. Tekni-

kan kehittyminen aiheutti myös sen, että talonmiehien tilalle syntyi erillisiä huoltoyrityksiä, jotka hoitivat kokonaisia kiinteistöryhmiä yksittäisten kiinteistöjen sijaan. (ST-käsikirja 2018, 14-17.) Vaikka tekniikka on kehittynyt ja kiinteistöjä voidaan ohjata ja valvoa tietoverkkojen kautta, siitä huolimatta fyysistä suoritusta vaativat työt, kuten ulkoaluehuolto ja siivous on tuotettava paikallisesti kohteessa. Keskitettyjen valvomoratkaisujen kautta voidaan kuitenkin tehokkaasti seurata useita kiinteistöjä ilman paikallista läsnäoloa. (Tarhala 2015, 13.)

Kiinteistönhoidon tehtävät ja niiden suorittamistapa voidaan ilmaista kiinteistönhoitosuunnitelmassa tai huoltokirjassa. Tilaajalle on tärkeää tietää, että sopimuksen mukaiset huollot suoritettu, minkä vuoksi tarvitaan huoltotehtävien seurantaa. Helpoin tapa suorittaa valvontaa on huoltokirjan kuittaus-ten seuraaminen ja kulutusseuranta, joka on uudemmissa kiinteistöissä automaattista. Pelkkä huoltokirjan seuraaminen ei kuitenkaan kerro siitä miten tehtävät on käytännössä suoritettu ja sen vuoksi tarvitaan seurantaa myös kohteessa palveluntuottajien toiminnan katselmuksina ja kiinteistöauditointeina. Näissä tulee esille erilaisia havaintoja ja poikkeamia, joiden pitäisi johtaa toiminnan kehittämiseen niin palveluntuottajan kuin tilaajankin osalta. (Kamppuri 2015, 20.)

Maankäyttö- ja rakennusasetuksessa määrätään, että rakennukselle, jota käytetään pysyväan asumiseen tai työskentelyyn on laadittava huoltokirja. Määräys astuu voimaan vanhoihin rakennuksiin, jos korjaus- tai muutostyö edellyttää rakennuslupaa. Vaikka huoltokirja ei ole pakollinen kaikissa ennen vuotta 2000 valmistuneissa kiinteistöissä, hyvä kiinteistönpitotapa edellyttää sen tekoa myös vanhempiin rakennuksiin. (Ympäristöhallinto 2013.) Oikein käytettynä huoltokirja antaa ajantasaista tietoa kiinteistöön tehdyistä huoltotoimenpiteistä. Sähköiseen huoltokirjaan ohjelmoidaan huoltoyhtiölle annettu palvelukuvaus kiinteistön huollosta ja kausiluonteisista tarkastuksista. Tehtävät tulisi kuitata tehdyiksi huoltokirjaan sitä mukaa, kun tehtävät on konkreettisesti suoritettu. Usein tehtävien kuittaus toimii yhtenä mittarina kiinteistöhuollon toiminnalle. Kuittauksiin kuitenkin liittyy riski, että tehtäviä voidaan kuitata käymättä kohteella ja sellaisen henkilön toimesta, joka ei suorita huoltotehtäviä. Tehtäväluetteloiden ulkopuolelta tulevia tehtäviä ei välttämättä kirjata huoltokirjaan, vaikka tehdyllä toimenpiteellä olisi vaikutusta kiinteistön toimintaan. Huoltokirja pitää sisältää ne tehtävät, jotka omistaja haluaa kiinteistön huoltoyhtiön tai muun toimijan suorittavan laatutason ylläpitämiseksi. Jokaiselle tehtävälle määritetään sopiva aikaväli, jolla tehtävä tulee suorittaa. Vähimmäisvaatimukset palvelukuvaukselle saadaan KiinteistöRYL2009-kirjasta. On kuitenkin huomattava, että RYL-teosten vaatimukset ovat yleispäteviä. Tästä syystä kiinteistön omistajan on otettava oppia jatkuvasti huoltoyhtiön toiminnasta omissa kohteissaan. (Kamppuri 2015, 73.) Huoltokirjat ovat nykyään sähköisiä ja niissä on usein integroituna kulutusseuranta ja vikailmoitusten tekeminen. Isännöitsijä/manageri seuraa huoltojen ja vian-

korjausten suoritusta huoltokirjasovelluksen kautta. Käyttäjät voivat nykyään tehdä vikailmoitukset sähköisesti ja ne välittyvät joko suoraan huoltoliikkeelle tai isännöitsijälle/managerille, joka tilaa huollon/korjauksen huoltoyhtiöltä.

2.2 Kiinteistöjen manageeraus

Manageeraus on kiinteistön käyttäjälle, omistajalle tai sijoittajaomistajalle tehtyä johtamispalvelua. Manageerauksen tehtäväkenttään kuuluu toimitila- ja kiinteistökohteen sekä kiinteistösijoitus- ja kiinteistösijoitussalkun johtamista. Manageerauksen tarkoitus on organisoida tilaajan tarpeisiin soveltuvat kiinteistöpalvelut sekä muut kiinteistön käyttöä tukevat käyttäjäpalvelut. Palveluita voidaan tuottaa itse tai hankkia ne alihankintana. (Ihalainen 2009, 12.)

Manageeraus ja isännöinti sekoitetaan arkikielessä helposti. Manageerausta tehdään liike- ja toimistotiloille, joiden omistaja on yleensä yritys tai kiinteistörahasto. Isännöintiä taas tehdään asunto-osakeyhtiöille tai asumiskäyttöön tarkoitetuille kiinteistöosakeyhtiöille. Isännöintiliitto (2020) määrittää isännöinnin seuraavasti: Isännöinti huolehtii, että taloyhtiön päätökset tehdään lainmukaisesti, hallitus saa riittävästi tietoa ja tarvittaessa käyttää asiantuntijoita päätöksenteon apuna. Isännöinti hoitaa taloyhtiön hallituksen kokousten ja yhtiökokousten järjestelyt sekä panee toimeen siellä tehdyt päätökset. Isännöinti laatii taloyhtiön strategian pohjalta seuraavan tilikauden talousarvion, jonka perusteella isännöinti ja hallitus johtavat taloyhtiötä talousarvion raameissa. Manageerauksessa sen sijaan voidaan kohteen talouden osalta tehdä isojakin muutoksia kvartaaliennusteiden kautta, jos esimerkiksi kohteen vuokralaisten määrä tai toimiala muuttuu vuoden aikana.

Mikäli kiinteistön omistaja tai käyttäjä on ammattimainen toimija, jolta löytyy riittävästi ja riittävällä koulutuksella olevaa henkilökuntaa, ei tällöin ole välttämätöntä ostaa manageerauspalvelua. Mikäli kiinteistöjä on usealla eri paikkakunnalla ja niiden taso vaihtelee esimerkiksi lomamökeistä kauppa-kiinteistöihin, on yleinen toimintamalli se, että kiinteistöhallinto ja kiinteistöjen talouden ohjaus ja seuranta pidetään itsellä, mutta muut kiinteistöihin liittyvät palvelut ostetaan. Kansainväliset toimijat, jotka hoitavat kohteita kiinteistösijoitussalkun johtajina tai toimivat puhtaasti kiinteistösijoittajina hankkivat yleensä laajan kumppaniverkoston, joka hoitaa kohteiden käytännön tehtävät ja raportoiivat omistajalle. Ulkomaiset omistajat käyttävät joskus keskenään kilpailevia manageerausyrityksiä kiinteistön manageerauksen, kiinteistön hoidon ja ylläpidon laadunvalvonnassa. Tällöin erilaiset tarkastukset ja auditoinnit ovat merkittävässä roolissa.

Yritys voi hankkia tarvitsemansa toimitilat joko ostamalla tai vuokraamalla liiketilan. Liiketilan omistaminen takaa liiketilan säilymisen yrityksellä ja toimitilan hankkiminen kasvukeskuksesta voi olla myös tuottava sijoitus. Toisaalta liiketilan ostaminen sitoo pääomaa muusta toiminnasta ja liiketilaa ei välttämättä saa myytyä, jos sen sijainti ei ole keskeinen. Vuokratilassa toimiminen ei sido pääomia ja se mahdollistaa joustavamman reagoinnin liiketilan tarpeen muutoksiin. Vuokrasopimuksessa voidaan sopia, että vuokralainen vastaa itse kulutuksensa mukaan tilan käyttökuluista kuten esim. sähkö- ja lämmityskuluista. Vuokrasopimus voidaan myös sopia siten, että vuokran määrään vaikuttaa kohteen toteutuvien pääoma-, käyttö- ja ylläpitokulujen määrä. Tällainen sopimus antaa vuokralaiselle mahdollisuuden vaikuttaa vuokran määrään. Varsinkin kauppakeskuksissa ja toimistohotelleissa vuokrasopimukseen kuuluu kohteessa saatavilla olevien tila- ja käyttäjäpalvelut, kuten aulapalvelut ja siivous. (Yrittäjät, 2019.) Mikäli yritys ostaa liiketilan, sisältyy tilaan ja sen käyttöön suurempi vastuu kuin vuokratilassa. Mikäli yrityksellä ei ole omaa kiinteistöosaamista, sen on rekrytoitava työntekijöitä hoitamaan kiinteistöasioita tai ostettava manageerauspalvelua. Mikäli yrityksen toimitiloja sijaitsee usealla eri paikkakunnalla, on taloudellisesti edullisempaa hankkia ostopalveluna kiinteistöosaamista kuin rekrytoida omia työntekijöitä usealle paikkakunnalle.

Nykyään liiketilojen omistaminen ei ole monenkaan yrityksen strategian mukaista, vaan tilat vuokraataan joko vapailta markkinoilta tai oman konsernin sisältä. Mikäli kyseessä on uusi yritys tai olemassa oleva toiminta laajenee useille paikkakunnille, on toimitilan vuokrasopimusta allekirjoittaessa oltava tarkkana siitä, mihin sitoutuu. Tyypillisesti liiketilan vuokrasopimukset tehdään määräaikaisena ja tällöin kulurakenteen sopeuttaminen on haastavaa, mikäli esimerkiksi asiakasmäärät laskevat sijainnin tai kilpailijoiden toiminnan vuoksi. Aloittavalle yrittäjälle voi olla yllätys, ettei yritysten välisissä vuokrasopimuksissa sovelleta kuluttajasuojalakia. Vuokrasopimuksia koskee laki liikehuoneiston vuokrauksesta. Säännökset vastaavat asuinhuoneiston vuokrauksesta annetun lain säännöksiä. Suurimmat eroavaisuudet koskevat kuitenkin vuokran suuruutta ja vuokrasuhteen päättymistä. Osapuolet voivat vapaasti sopia vuokran määrästä. Tärkeimpiä vuokran määrään vaikuttavia tekijöitä ovat kiinteistön tai huoneiston sijainti, kunto, sopimuksen kesto ja osapuolten vastuu remontointikuluista. Tilojen vuokrasopimus on usein tärkeimpiä ja vuositasolla kalleimpia, jos ei kallein, yrityksen tekemistä sopimuksista. Siksi vuokrasopimuksen solmijan on oltava selvillä sopimussuhteeseen sovellettavista säännöksistä (Kauppalehti 2019.)

Liiketila on mahdollista vuokrata niin sanotusti ”kylmänä”. Tällöin kiinteistön omistajan vastuu voi olla pelkän kiinteistöveron maksaminen, kun vuokralainen vastaa kaikesta muusta, myös korjauksesta

ja ylläpidosta. Näissä tapauksissa omistajaa yleensä kiinnostaa vain se, että vuokra maksetaan ja kohteen kunto ei heikkene. Kohde saatetaan esimerkiksi tarkastaa omistajan taholta 1-2 vuoden välein, jotta voidaan varmistaa vuokrasopimuksen noudattaminen. Vuokraajalle voi tulla yllätyksenä, kuinka laajat vastuut on hoidettavana ja viranomaisille on annettava selvityksiä esimerkiksi palotarkastuksessa havaittujen puutteiden korjaamisesta.

2.3 Tietotekniikan kehittyminen ja sen vaikutus kiinteistöalaan

Suomessa kiinteistöala on palveluliiketoimintaa, jota pääsääntöisesti tekevät alan ammattilaiset. Keskeisin toimija on käyttäjä tai asiakas, jota kiinteistöala palvelee. Eri palveluntuottajat huolehtivat kiinteistöjen rakentamisesta, korjaamisesta ja ylläpidosta. Kiinteistön omistajan työkalu on sähköinen huoltokirja, ja mikäli sopimuskumppaneita on useita, toimijoiden välille syntyy tarvetta siirtää tietoa, joka kuitenkin pitäisi kohdentaa tarpeenmukaisena ja räätälöitynä kullekin toimijalle. Tiedonvälitystä on pyritty ratkaisemaan muun muassa erilaisten tietoportaalien, kuten huoltokirjasovellusten välityksellä, johon voidaan räätälöidä oma käyttöliittymä eri osapuolia varten. (Matinmikko, Möttönen, Tolman, Tulla, Siira, Törmänen & Vähä 2009, 17.) Tietotekniikan nopea kehitys asettaa haasteita palveluntuottajille, kun vielä kymmenen vuotta sitten riitti se, että kiinteistöhoitajalla oli matkapuhelin johon tuli puhelut ja tekstiviestit. Nykyään älypuhelimella voidaan kuitata huollot, laatia korjausraportit ja jopa säätää rakennuksen kiinteistöautomaatiota. Tietoteknisen osaamisen tarve on siis muuttunut hyvin nopeasti ja siitä aiheutuu haasteita työntekijöiden osaamistason nostamiselle.

Mobiililaitteille on nykyään monenlaisia kiinteistöalan sovelluksia, joista esimerkiksi sähköisiin huoltokirjoihin (Tampuuri, Avux ja FIMX) voidaan kuitata tabletin tai puhelimen avulla tehdyt huoltotoimet ja raportoida tehdyt korjaukset. Osalla yrityksistä työaikakirjaukset ja korjaustöiden raportointi tapahtuu tabletilla tai älypuhelimessa olevalla sovelluksella. Käytössä on myös asiakaskohtaisesti räätälöityjä tarkastussovelluksia, esim. siivouksen laadunseurantaan ja teknisen huollon tarkastukseen. Käytössä on myös mobiililaitteilla käytettäviä tarkastustyökaluja (Audits, Tampuuri ja Buildercom) joissa kiinteistöä käydään läpi pelkästään tabletin avulla. Tarkastussovelluksen avulla tehdään havainnot tarkastettavista osioista ja sillä voidaan ottaa valokuvat tarvittavista paikoista. Tarkastaja voi myös kirjoittaa havainnosta lisätietoa ja nämä tulevat automaattisesti mihin tarkastusraporttiin.

Rakentamisen puolella on ollut jo pitkään käytössä sähköiset projektipankit (mm. SokoPro-, Niini- ja NET-projektipankki), joihin on tallennettu rakennushankkeen suunnitelmat ja tallennettu työmaalla

tehty dokumentaatio ja suunnitelmamuutokset. Projektipankista usein siirretään käyttöohjeet ja konekortit suoraan huoltokirjaan. Sähköinen projektipankki on hyödyllinen myös kiinteistön ylläpidon kannalta. Esimerkiksi kun kohteeseen tehdään korjauksia tai muutostöitä, rakennuksen suunnitelmat ovat yhdessä paikassa ja helposti eri osapuolten hyödynnettävissä ja tallennettavissa. Kiinteistön omistajalle sähköinen projektipankki on kuitenkin jatkuva kuluerä. Sähköisen arkiston kustannusta pitäisi kuitenkin verrata siihen, e mitä maksaa korjaussuunnittelu silloin, kun paperikuvat muutetaan digitaaliseen muotoon. Pahin tilanne on se, kun rakennusaikaisten suunnitelmien puuttuessa ne joudutaan piirtämään uudelleen suunnittelijoiden toimesta. Tämä lisää kustannuksia ja puoltaa sähköisten projektipankkien käyttöä.

3 KIINTEISTÖPALVELUIDEN LAATU JA SEN ARVIOINTI

Nykyaikaisen laadunhallinnan juuret ovat 1930-luvulla ja 1970-luvulta lähtien on laadunhallintaan tullut erilaisia standardeja ja laatujohtamisen malleja. Teoriaosuudessa käytän johdannossa Kai Lillrankin, Herkko Pesosen ja Olli Lecklinin teoksia. Laadun kehittämisen osalta olen käyttänyt Järvelinin Kvistin, Kähärin & Räikkösen teosta Palveluyrityksen laadun kehittäminen. Teoriaosuudessa avataan ISO 9000- ja 9001-standardia erityisesti auditoinnin osalta. Kiinteistöpalvelujen laadun osalta pääasiallinen lähde on ollut Nikanderin, Heimbürgerin, Junnoson & Puhtn laatima Teknillisen korkeakoulun rakentamistalouden laboratorion selvityksiä 67: Kiinteistöpalvelujen teknisen laadun arviointi.

Lillrankin (1998, 19 - 20) mukaan laatu muodostuu asiakkaalle myytävistä tuotteista tai palveluista, joiden laatu voidaan mitata. Laatu syntyy prosessissa, jolla tuote tai palvelu saadaan aikaan. Laatuun ilmiönä liittyy neljä näkökulmaa: virheettömyys, funktionaalisuus, asiakaslähtöisyys ja systeemilaatu. Pesonen (2007, 36-37) toteaa, että laatu on vaatimustenmukaisuutta. Laatu on asiakkaan vaatimusten, odotusten ja tarpeiden täyttämistä. Tämän haasteena on se, että edellä mainitut asiat vaihtelevat asiakkaiden välillä.

Palveluyrityksessä laadunohjaus on ihmisten ohjaamista. Ihmisten tekemää työtä ei voida kaikilta osin tarkastaa samalla tavalla kuin tuotantoyrityksessä tai se olisi äärimmäisen haastavaa. Palveluja tuotettaessa työntekijä vastaa oman suoritteensa laadusta ja se edellyttää itseohjautuvuutta. Voidakseen olla itseohjautuva laadun suhteen, työntekijän täytyy tuntea yrityksen oma osuus palveluprosessista ja laatu järjestelmässä sille asetetut laatuvaatimukset. (Järvelin, Kvist, Kähäri & Räikkönen 1995, 81-82.)

Laadun parantaminen on jatkuvaa kehittämistä ja yksittäisiä kehittämistoimia. Jatkuva laadun parantaminen vaatii sitoutumista hallittuun muutokseen, koska prosessit, joissa laatu syntyy muuttuvat vähitellen. (Brandon & Morris, 1994, 99.) Ensimmäinen edellytys hyvälle laadulle on se, että johto on sitoutunut laatuun. Johdon on osoitettava laadunkehittämisen suunta ja panopistealueet sekä osoitettava riittävät resurssit tähän. Tuotteiden ja palveluiden osalta on toimittava asiakaskunnan laatuvaatimusten mukaisesti ja ne voidaan tuottaa tehokkaasti vain laadukkaiden prosessien avulla. (Lecklin 2006, 56.)

Laatua parannettaessa tulee vastaan raja, jolloin asiakas ei ole valmis maksamaan enempää paremman laadusta. Jos asiakkaalla on tarpeen tyydyttämiseen budjetoitu pieni summa, on asiakkaan myös tyydyttävä matalampaan laatuun. Laadukkaasti tehty tuote tai palvelu aiheuttaa kustannuksia, kun taas

heikompi laatu aiheuttaa virheen korjauskuluja. Yritykselle on tärkeä löytää tasapaino laadun ja siitä aiheutuvien kustannusten suhteen sillä tavalla, että asiakas saa sen laatutason, josta on maksanut. Jotta tiedetään, mikä on riittävä laatutaso ja mistä asiakas on valmis maksamaan, täytyy asiakkaan kanssa kommunikoida, tehdä asiakastyytyväisyystutkimuksia ja analysoida laatua tulosten perusteella. (Lillrank 1998, 34 – 37, 46 - 51.)

Pelkästään hintaan perustuvilla kilpailutuksilla voidaan lyhyellä tähtämellä saavuttaa kustannushyötyjä, mutta pitkäaikainen kumppanuussuhde takaa usein toiminnan paremman laadun ja vähemmän ylimääräisiä kustannuksia. Usein pieni määrä toimittajia muodostaa suurimman osan ostokustannuksista ja toimittaa laadun kannalta kriittiset tuotteet tai tuottaa palvelut. (Järvelin ym. 1995, 75-77.)

Imagolla on vaikutusta asiakkaan kokemaan laatuun. Asiakkaalla voi olla etukäteen tai aiempien huonojen kokemusten myötä yrityksestä kielteinen mielikuva, jolloin mahdolliset virheet vaikuttavat voimakkaasti asiakkaan kokemaan laatuun. Vastaavasti jos asiakkaalla on jo entuudestaan yrityksestä positiivinen mielikuva, mahdolliset pienet laatuvirheet mitätöityvät. Imago onkin laadun kokemisen suodatin. Yrityksen imago vaikuttaa myös asiakkaan odottamaan laatuun. (Nikander, Heimbürger, Junnonen & Puhto 2007, 18.)

3.1 ISO 9000- ja ISO 9001-standardit

Standardisoinnin tarkoitus on, että eri yritysten valmistamat tuotteet ja järjestelmät sopivat toisiinsa ja toimivat yhdessä. Standardisoinnin taustalla tuotteiden yhteensopivuuden takaaminen ja sitä kautta parannetaan turvallisuutta, suojellaan kuluttajaa ja ympäristöä. Kansainvälisten standardien avulla helpotetaan kotimaista ja kansainvälistä kauppaa. ISO 9000-standardi määrittää laadunhallintajärjestelmiä. (Suomen Standardisoimisliitto).

ISO 9000-laatustandardin keskeiset käsitteet ovat laatujohtaminen, laatujärjestelmä, laadunohjaus sekä sisäinen ja ulkoinen laadunvarmistus. Laatujärjestelmä muodostuu organisaatorakenteesta ja sen vastuista, menettelyohjeista ja resursseista. Laadunohjaukseen kuuluvat menetelmät ja tekniikat, joilla laatua valvotaan. Laadunvarmistukseen kuuluvat ne suunnitelmalliset ja järjestelmälliset toimenpiteet, joilla varmistetaan, että asetetut laatuvaatimukset täyttyvät. Ulkoisen laadunvarmistuksen avulla voidaan osoittaa asiakkaille, että edellytykset halutun laadun saavuttamiseen ovat olemassa. (Biaudet & Virtanen 1990, 12.) ISO 9001-standardissa määritellään ne laadunhallintajärjestelmän vaatimukset,

jotka ovat linjassa kansainvälisesti sovittujen liiketoimintatapojen kanssa, minkä lisäksi ne täyttävät lakisääteiset ja organisaation omat vaatimukset. (Suomen Standardisoimisliitto 2003, 35).

Suomen Standardisoimisliiton mukaan ISO 9001:2015-vaatimukset ovat yleisiä ja tarkoitettu sovellettavaksi kaikkiin organisaatioihin, niiden tyypistä, koosta ja tarjottavista tuotteista riippumatta ja koostuvat seuraavista asioista:

- Laadunhallintajärjestelmällä on oltava selkeä yhteys organisaation kokonaisvaltaiseen toimintaympäristöön ja toimintaan.
- Laadunhallintajärjestelmän on sisällytettävä osaksi organisaation kokonaisvaltaista liiketoimintastrategiaa.
- Organisaation johdon täytyy sitoutua ja osallistua laatujohtamiseen.
- Riskilähtöisyys on päätöksenteon perusta.
- Prosessilähtöisyys on standardin perusta. (Suomen Standardisoimisliitto ISO 9001:2015)

Kiinteistöalalla kaikki suuremmat yritykset ovat hankkineet sertifikaatteja, joilla voidaan osoittaa asiakkaille, että yrityksen toiminta on laadukasta ja laadun takeena on auditoijan vahvistama sertifikaatti.

3.2 Kiinteistöpalvelujen laadun määrittely

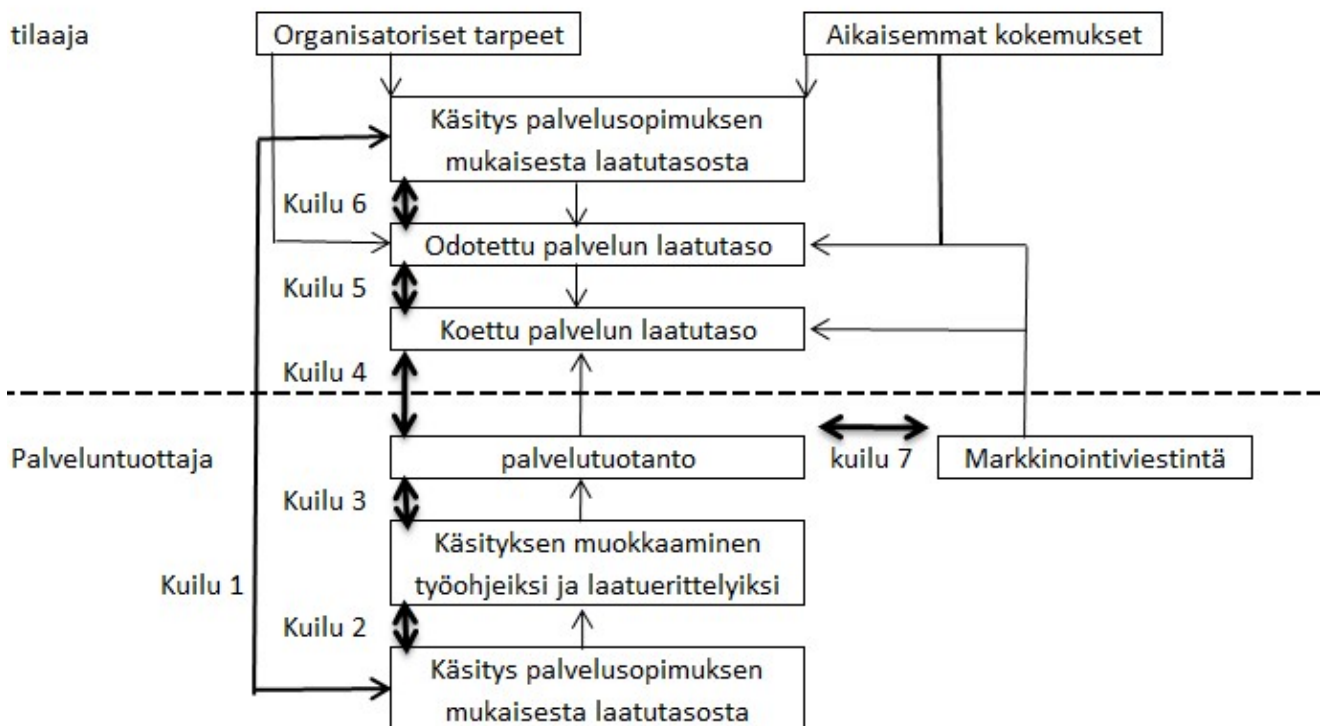
Kiinteistöpalvelujen osalta laatu on kuvattavissa asiakkaalle helpommin, mikäli palvelu määritellään työsuorituksen sijaan lopputuloksen omaavana tuotteena. Palvelun tuotteistaminen johtaa siihen, että palvelun tuottaja toimittaa tilaajalle toiminnan tuloksia eikä tuotteen tekoprosessia. Kiinteistöpalvelutuotteen ominaisuuksia ovat muun muassa toimitusaika, palvelutapa, hinta ja laadun sallitut vaihtelurajat. Toimitettava tuote voidaan määrittellä sopimuksen ja alan yleisten laatumääräysten kautta tietyn tasoiseksi. Esimerkiksi ulkoalueiden hoito voidaan määrittellä talvikaudella puhtaaksi lumesta ja sohjosta kello 9.00 mennessä. (Tarhala 2015, 11.)

Kiinteistöpalveluissa toiminnan ytimessä on palvelusopimus. Palvelusopimuksessa määritellään joko yksityiskohtaisena kuvauksena itse palveluprosessi tai vaihtoehtoisesti sopimuksessa määritellään vain haluttu lopputulos. Esimerkiksi siivouksessa voidaan määrittellä, että tilat ovat siistit siivouksen jälkeen. Jälkimmäinen tapa antaa palveluntuottajalle vapauden suunnitella itse prosessia, mutta toisaalta palvelun tuottajalla on tällöin enemmän vastuuta prosessin toimivuudesta. Sopimuksen kautta neuvo-

teltu laatu eroaa teknisestä laadusta siten, ettei laatuvaatimuksia ole määritelty etukäteen yksityiskohdaisesti eikä kaikkia valintaan vaikuttavia aspekteja voi tietää etukäteen. (Tarhala 2015, 20.)

Laatua voidaan tarkastella lopputuotteen tai tuotetun palvelun laaduna sekä toiminnan eli prosessin laaduna. Toiminnan laatu on pääasiassa yrityksen sisäinen väline, jossa pyritään laadun parantamisen ohella tuottavuuden parantamiseen ja kustannusten alentamiseen. Lopputuotteen laatu määräytyy pääasiassa toiminnan laadun kautta. Palvelujen laatua tarkasteltaessa laadun eri osat nivoutuvat voimakkaasti toisiinsa, koska yleensä palvelut kulutetaan ja tuotetaan samanaikaisesti. Oman haasteensa toimintaan tuo se, että asiakas usein osallistuu ja vaikuttaa tuotantoprosessiin. Kiinteistöalalla perustoi- minnot, kuten kiinteistöön liittyvät huollot ja ulkoalueiden hoito tuotetaan useimmiten ilman välitöntä vuorovaikutusta tilaajien tai loppukäyttäjien kanssa. (Nikander ym. 2007, 14.)

Nikanderin ym. (2007, 21) mukaan kiinteistöpalvelujen laatuun ja sen kokemiseen liittyy useita epäonnistumisen mahdollisuuksia Näitä epäonnistumisen mahdollisuuksia eli kuiluja voi olla seitsemässä eri kohdassa, jotka on eritelty tarkemmin kuviossa 3.



KUVIO 3. Kiinteistöpalveluiden laatukuilut. (mukaillen Nikander ym. 2007, 21).

Ensimmäinen kuilu muodostuu osapuolten erilaiset käsitykset laatutasosta, jolloin sopimusosapuolet (tilaaja ja palveluntuottaja) näkevät sovitun laatutason erilaisena. Sopimusosapuolille on jäänyt epäsel-

vyys yksikäsitteisesti määritetyistä laatutasosta tai osapuolet kumpikin luulevat käsittäneensä laatutason samalla tavalla, vaikka asia ei käytännössä olekaan niin. Taustalla ei yleensä ole osaamisen puute, vaan osapuolten yhteistyömenettelyjen epäonnistumisesta. Ratkaisuna on riittävän laajojen sopimusneuvotteluiden ja –katselmusten pitäminen ja niiden hyvä dokumentointi, mikäli myöhemmin tarvitaan sopimuksen tulkintaa laatuvaatimusten osalta. (Nikander, ym. 2007, 21.)

Laatuvaatimusten operationalisoimisen kuilu (KUVIO 3) syntyy, kun tieto sopimuksen mukaisesta palvelutasosta ei välity työntekijöille saakka. Taustalla on usein tiedon häviäminen organisaatiotasojen välillä tai työnjohdon välinpitämättömyys tai ajan puute asiakassopimusten perehdyttämiseen työntekijöille. Kuilua voidaan poistaa laatimalla työohjeita ja laatuerittelyjä, joihin palveluntuottajan työntekijät tutustuvat kohdekohtaisesti ja näin toiminta saadaan sopimuksen mukaiselle palvelutasolle. Mikäli näin ei toimita, työntekijät usein toimivat vain yleisten työohjeiden tai oman käsityksensä mukaisesti, jolloin työn lopputulos voi poiketa suurestikin kohdekohtaisesti sovitusta laatutasosta. Taustalla voi olla myös se, ettei palveluntuottaja olekaan aidosti sitoutunut palvelun laatuun eikä sitä pidetä työntekijöiden parissa tärkeänä. On myös huomioitava, että liian tiukat ja yksityiskohtaiset vaatimukset voivat rajoittaa toiminnan joustavuutta ja vähentää palveluntuottajan halukkuutta ryhtyä toiminnan kehittämiseen, jossa nähdään sopimuksen kannattavuuteen liittyviä riskejä. (Nikander ym. 2007, 22.)

Nikanderin ym. (2007, 23) mukaan palvelutuotannon kuilu merkitsee, että palveluntuotantoprosesseissa ei noudateta laatuerittelyitä ja työohjeita. Taustalla voi olla monenlaisia syitä, kuten:

- Työohjeet eivät ole yksiselitteisiä.
- Työntekijät eivät ole tietoisia tai ei eivät noudata työohjeita ja laatuerittelyjä.
- Työohjeet ja laatuerittelyt ovat ristiriidassa palveluntuottajan yritys- ja laatukulttuurin kanssa.
- Palvelutuotannon ohjaus ja johto laiminlyödään.
- Tekniikka ja järjestelmät eivät helpota itse työn suorittamista.

Kuilun syyt voidaan usein jakaa kolmeen luokkaan: työnjohdon toiminta, työntekijöiden näkemykset laatuerittelyistä ja työohjeista sekä vähäinen tuki operatiivisista järjestelmistä. Työnjohdon toiminta ei välttämättä rohkaise työntekijöitä laatuikäyttämisen osalta. Työntekijät joutuvat tällöin ristiriitaiseen tilanteeseen, kun he huomaavat, että tilaaja vaatii palvelulta ja palvelutuotannolta erilaista käyttäytymistä kuin työnantajalta saaduissa ohjeissa tai määräyksissä. Kuilun syntymiseen voi myös vaikuttaa työntekijöiden heikko ammattitaito tai väärä asenne oman työn laatua kohtaan. Väärin mitoitettut resurssit ja työntekijöiden liika kuormitus voi olla taustalla siihen, että työtä ei tehdä asianmukaisesti. (Nikander ym. 2007, 23.)

Valtakunnallisissa kilpailutuksissa, joissa on tiukka hintataso, voi nousta esille se, että osaavan ja ammattitaitoisen henkilökunnan saatavuus voi olla varsinkin pienemmillä paikkakunnilla haastavaa. Tällöin palveluntuottaja saattaa kustannussyistä palkata työntekijöitä, joiden osaaminen ei aina ole edes sopimuksen minimivaatimusten mukaisesta ja se näkyy palvelutasossa.

Tuotetun laadun ja odotetun laadun välinen kuilu (KUVIO 3) tarkoittaa, että palveluntuottajan toiminnan laatu ja asiakkaan odottama laatu eivät ole yhdenmukaisia. Tämän eron havainnollistaminen voidaan tehdä mittaroimalla tuotettu laatu ja verrataan sitä odotettuun laatuun esimerkiksi auditoinneilla. Auditointimenettelyn tehtävä on paljastaa kuilun olemassaolo ja sitä kautta voidaan vaikuttaa muihin kuiluihin ja niiden suuruuksiin. (Nikander ym. 2007, 23.)

Koetun laadun ja odotetun laadun välinen kuilu (kuilu 5) tarkoittaa sitä, että koettu palvelu ei ole yhdenmukainen odotetun palvelun kanssa. Koetun palvelun laadun kuilu voi aiheutua palveluntuottajan markkinointiviestinnästä tai tilaajaorganisaation sisäisen viestinnän luomasta mielikuvasta, joka ei vastaa todellista tilannetta. Jotta vältetään kielteisen mielikuvan syntyminen palveluntuottajasta, täytyy palveluntuottajan ja tilaajaorganisaation viestinnän olla avointa ja rehellistä. (Nikander ym. 2007, 23.)

Sovitun ja odotetun laadun kuilu (kuilu 6) merkitsee, että odotettu palvelu ei ole yhdenmukainen sovitun laatutason kanssa. Tämän taustalla on joko virheellinen käsitys palvelun laatutasosta tai syynä voi olla palveluntuottajan markkinointiviestinnän avulla luoma virheellinen mielikuva yrityksen toiminnasta. (Nikander ym. 2007, 23.)

Markkinointiviestinnän kuilu (kuilu 7) tarkoittaa, että palveluntuottajan markkinointiviestinnässä annetut lupaukset eivät vastaa tuotetun palvelun laatua. Markkinointiviestinnän kuilun syntymiseen on yleensä kaksi syytä: ulkoisen markkinointiviestinnän antama kuva ja palvelutuotannon toteutus eivät ole yhdenmukaisia tai markkinointiviestinnässä annetaan katteettomia lupauksia. Kaikki kuilut ja niiden seuraukset konkretisoituvat tilaajan ja palveluntuottajan rajapintaan eli kuiluun 4. (Nikander ym. 2007, 23.)

3.3 Kiinteistöjen auditointi ja katselmointi

Koska kiinteistöjen merkitys yksilölle ja yhteiskunnalle on erittäin merkittävä, kohdistuu kiinteistöihin ja niiden ylläpitoon runsaasti erilaisia lakeja ja määräyksiä. Ympäristöministeriö on antanut ohjeita ja määräyksiä kiinteistöjen hoidolle ja ylläpidolle:

Kiinteistöä tulee ylläpitää, huoltaa ja korjata säännöllisesti sen kunnon, käyttöominaisuuksien ja arvon säilyttämiseksi. Kiinteistön ylläpitoon kuuluu kahdentyyppistä toimintaa: kiinteistönhoitoa ja kunnossapitoa. Kiinteistönhoito on säännöllistä toimintaa, jolla pidetään kiinteistön olosuhteet halutulla tasolla. Se sisältää kiinteistönhuollon ja teknisten järjestelmien hoidon, viallisten kohteiden korjaamisen, siivouksen, jätehuollon ja ulkoalueiden hoidon. Kunnossapitoa on kiinteistön ominaisuuksien säilyttäminen joko uusimalla tai korjaamalla vialliset ja kuluneet osat siten, että kohteen suhteellinen laatutaso ei olennaisesti muutu. Kiinteistön ylläpitoon kuuluu rakennuksen kunnon jatkuva seuranta ja korjaustarpeiden selvittäminen. Korjaustarpeiden selvittämiseksi ja korjaussuunnitelmien laatimisen avuksi on kehitetty erilaisia kuntoarvointi- ja kuntotutkimusmenetelmiä. (ympäristöhallinto, 2013.)

Maankäyttö- ja rakennuslaissa (5.2.1999/132 § 117) määritellään rakentamista koskevat yleiset tekniset vaatimukset sekä rakentamisen lupamenettely ja viranomaisvalvonta. Vaatimukset koskevat rakenteiden lujuutta ja vakautta, kiinteistön paloturvallisuutta, terveellisyyttä, käyttöturvallisuutta, esteettömyyttä, meluntorjuntaa ja ääniolosuhteita sekä energiatehokkuutta. Korjaustöiden yhteydessä rakennusvalvonta ottaa kantaa, astuvatko uudet määräykset voimaan myös vanhaan rakennukseen. Lähtökohtaisesti rakennusta koskevat valmistumis- tai suunnitteluajankohdan määräykset.

Pelastuslain (29.4.2011/379 § 10) mukaan rakennuksen omistajan ja haltijan sekä toiminnanharjoittajan on omalta osaltaan huolehdittava siitä, että uloskäytävät ja kulkureitit pidetään aina kulkukelpoisina ja esteettöminä. Ulos johtavilla käytävillä sekä ullakoiden, kellarien ja varastojen kulkureiteillä ei saa säilyttää tavaraa. Ulos johtavat käytävät ja kulkureitit tulee olla merkittynä ja valaistuna asianmukaisesti turvavalaisimilla.

Kiinteistön omistaja tai käyttäjä on siis velvollinen huolehtimaan siitä, että kiinteistö tai tila täyttää edellä mainitut vaatimukset lain ja määräysten mukaisesti. Tämän lisäksi on noudatettava TUKESin ja muiden viranomaisten antamia ohjeita ja määräyksiä, jotka koskevat esimerkiksi sähkölaitteita ja palo- ja pelastusturvallisuuden laitteita kiinteistöissä. Määräykset myös muuttuvat säännöllisesti, jolloin täytyy huomioida, että omaa toimintaa koskevat laitteet ja kiinteistössä oleva laitteet ovat määräysten mukaisia.

Kiinteistöalalla on haasteena se, miten uudet määräykset ja lakimuutokset saadaan asiakkaiden eli kiinteistön omistajien tietoon. Kuten lakien ja määräysten osalta havaitaan, määritellään kiinteistöihin liittyviä asioita useissa eri lainsäädännöissä ja vastuiden jakautuminen on välillä ristiriitaista. Hyvänä esimerkkinä toimii 2015 voimaan tullut laki laajarunkoisten rakennusten rakenteellisen turvallisuuden arvioinnista (20.3.2015/300 § 2), jonka mukaan:

Rakennuksen omistajan on huolehdittava, että tässä laissa tarkoitettu pätevä asiantuntija arvioi rakennuksen laajarunkoisen osan keskeisten kantavien rakenteiden turvallisuuden.

Kiinteistöihin kohdistuvan palvelun teknistä laatua voidaan todentaa sekä jatkuvalla mittaamisella, että sovituin aikavälein tehdyillä hetkellisillä auditoinneilla tai katselmuksilla. Jatkuvaan mittaamiseen voivat kuulua kiinteistöautomaation avulla automaattisesti seurattavat asiat, kuten lämpötila ja ilmanlaatu. Mitattavia asioita voivat olla myös reklamaatioiden määrä ja laatu sekä niihin reagoiminen. Kovat mittarit tarkoittavat objektiivisesti mitattavia asioita, joita ei tarvitse erikseen tulkita. Pehmeillä mittareilla pyritään arvioimaan inhimillisistä kokemuksista kerättyä aineistoa tilastollisin keinoin. Pehmeiden mittareiden aineisto jakaantuu ”kuumiin” ja ”kylmiin” arviointeihin. Kuuma arviointi tapahtuu nopeasti palvelutapahtuman jälkeen esimerkiksi tekstiviestillä tai sähköpostilla ja kylmä mittaus on esimerkiksi kerran vuodessa tehtävä asiakastyytyväisyysmittaus. ”Kuumien” jatkuvan mittaamisen etuna on, että silloin voi palveluista vastaava operatiivinen johto voi tehdä korjaavia toimenpiteitä nopeasti palautteen saatuaan. ”Kylmät” mittarit kertovat hetkellisestä informaatiota nykytilasta, jota on mahdollista verrata aiempien tutkimusten tuloksiin. Kylmässä mittaamisessa ei voida olennaisesti muuttaa kysymyksiä, jotta vertailtavuus säilyy. (Nikander ym. 2007, 56.)

Jotta kiinteistön omistaja tietäisi omaisuutensa teknisen tason, täytyy kiinteistöjen teknistä kuntoa valvoa. Teknisen kunnan valvonnalla on tarkoitus taata käyttäjälle turvallinen ja terveellinen työskentelyympäristö kustannustehokkaasti. (Kamppuri 2015, 64.) Jotta omistaja saisi kiinteistöjen kunnosta ja hoidon tasosta objektiivisen arvion, on kiinteistöjä aika ajoin konkreettisesti kierrettävä ja auditoitava. Tilojen kiertäminen on aikaa vievä prosessi, joten hoidon tason arviointia tehdään joko vuosittain tai muutaman vuoden välein. Hoitotason auditoinnin tärkein työkalu on toimiva ja käytännöllinen auditointilomake. (Nikander ym. 2007, 60.)

Laatuauditoinnin avulla saadaan kokonaisuutena palveluntuottajalle ja tilaajaorganisaatiolle kiinteistössä tehdyn työn laadun hetkellisen taso ja sen vaikutukset kiinteistöön. Katselmointi koskee kiinteistöä kokonaisuutena ja samalla tarkastetaan, että palveluntuottaja on tuottanut sopimuksenmukaiset palvelut sen mukaan, miten ne on tilattu. Tällöin tarkastellaan tietoja kiinteistöautomaatiosta ja myös huoltokirjan kuittaukset ja merkinnät ovat osa tarkastettavaa kokonaisuutta. Auditointien avulla arvioi-

daan palveluntuottajien toimintaa ulkopuolisen puolueettoman toimijan avulla. (Nikander ym. 2007, 59.)

Kiinteistön kunnossapidon tai huollon laiminlyönti ei välttämättä aiheuta välitöntä toiminnallista tai esteettistä haittaa. Tämä voi houkutella tilaajan tai palveluntuottajan laiminlyömään kunnossapitoa. Tilaajan puolelta yleisimpiä syitä ovat huono taloudellinen tilanne, riittämättömät resurssit tai heikko kiinteistöosaaminen, jonka vuoksi pyritään säästöihin kiinteistöjen ylläpidossa. Tällöin kunnossapito saatetaan pyrkiä minimoimaan vain välttämättömiin kustannuksiin. Palveluntuottajan puolella voivat olla taustalla samat syyt kuin omistajalla, mutta usein kiire tai liian tiukka aikataulu tehtävien hoitamiseen on laiminlyöntien taustalla. (Tarhala 2015, 15.)

Kohteessa tietyllä ajanhetkellä tehtyjen havaintojen perusteella ei voida arvioida luotettavasti kiinteistöpalvelun laatua. Määrävälein pidemmällä aikavälillä tehtyjen havaintojen yhteistulos on huomattavasti oikeudenmukaisempi. Laatuhavainnoille on sovittava vaihteluväli, jonka rajojen eli toleranssin sisäpuolella havaintojen arvojen on pysyttävä. Toleranssilla tarkoitetaan tässä suurinta sallittua poikkeamaa. Kokonaistuloksen ei voida olettaa olevan virheetön, koska virheetöntä kiinteistöpalvelutyötä ei realistisesti pystytä tekemään. Kohtuullinen virhemäärä on sallittava mitatussa tuloksessa. Palveluntuottajan on vastattava asiasta, mikäli sallittu virhemäärä ylittyy. (Suomen kiinteistöliitto 1997, 21.)

Oikein toteutettuna auditointilomake auttaa auditoijaa kiertämään kohdekiinteistön systemaattisesti ja katselmoimaan tilat kattavasti. Tarkastettavat tilat voidaan valita joko tilastollisten sääntöjen mukaan tai sattumanvaraisesti. Sattumanvarainen kiertäminen on helpompaa, mutta silloinkin on kuitenkin varmistuttava siitä, että kiinteistö tulee kierrettyä riittävän laajasti. Tarkastettavat tilat on myös mahdollista valita ennen kierrosta esimerkiksi pohjapiirustuksesta. Mikäli tarkastettavaan kohteeseen kuuluu useita rakennuksia, voidaan kierrettävät tilat valita niin, että jokainen rakennus on osaltaan edustettuna ja skaalata tulokset koskemaan kokonaisuutta. Enemmän aikaa vievä, mutta paremman tuloksen antava tapa on toistaa auditointi samalla tavalla jokaisessa rakennuksessa, jolloin auditointi on luonnollisesti huomattavasti kattavampi. Auditoitavia tiloja pitää olla riittävän paljon, jotta ehkäistään kiertäminen vain hyvin tai huonosti hoidetuissa tiloissa. (Tarhala 2015, 40.)

Auditoinnin on katettava kiinteistö kokonaisuudessaan, minkä vuoksi tilat olisi hyvä listata erikseen. Tekniset tilat, erityisesti LVI- ja sähkötilat olisi syytä aina sisällyttää kierrokseen ja lomakkeen tulisi olla riittävän kattava, jotta auditoija tarkastaa kaikki oleelliset asiat. Ulkoalueiden hoidossa on talvi ja kesä käsiteltävä erikseen, koska kesäkauden ja talvikauden työt ovat täysin erilaisia. Kattava yleinen

auditointipohja aiheuttaa sen, että kaikissa kiinteistöissä ei ole kaikkia tiloja ja tällöin kyseinen kohta jätetään tyhjäksi eikä kyseisiä kohtia oteta huomioon lopputuloksen arvioinnissa. (Nikander ym. 2007, 63.) Automaattisissa lomakkeissa on riskinä, että tyhjä kohta voi olla arvoltaan nolla ja silloin se laskee kokonaisarvosanaa. Tämän vuoksi tyhjät kohdat eivät saa olla mukana laskennassa.

Auditointilomakkeet ovat perinteisesti olleet paperimuotoisia ja ne on arkistoitu mappeihin, jolloin havaintojen läpikäyntiin on pitänyt varata erillinen aika auditoijan ja asiakkaan kanssa. 2000-luvulla on lomakkeiden sisältöä kirjattu tietokoneella joko yksittäisinä dokumentteina tai erilliseen tietokantaan. Perinteinen paperimuotoinen lomake on esimerkiksi RT-kortiston kiinteistön kuntoarvio. Kiinteistön kuntoarvio RT-kortissa on määritelty miten kiinteistön kuntoarvioraportissa esitettävien rakennusosien ja teknisten järjestelmien korjaustarpeen kiireellisyyttä kuvaavat kuntoluokat määräytyvät. (Rakennustieto Oy, 2011.)

Lomakkeen tulee tukea auditointiprosessia ja ohjata tekijää tarkkaavaisuuteen. Arvioitavien asioiden pitäisi siis toimia myös ohjauksena auditoijalle. Auditointilomakkeessa tulisi olla etukäteen määriteltynä arvioitavien asioiden laatukriteerit. Listan olisi siis katettava kaikki palvelusopimuksissa olevat laatuvaatimukset, jotta ne olisi mahdollista tarkastaa auditointikierroksen aikana. Subjektivisuus on yksi toimitilan laadun arvioinnin suurimmista ongelmista, koska eri ihmiset kokevat saman laatutason eri tavoin. (Nikander ym. 2007, 61.)

Virrehavainnoista voidaan johtaa tunnuslukuja, esim. vioittumien/laiminlyöntien määrä. Puutteiden ja vioittumien kartoituksen tuloksena saadaan automaattisesti oleellista ja konkreettista tietoa. Näin saatu tieto on arvokasta sekä palveluntuottajalle, että tilaajaorganisaatiolle. Etenkin, jos auditointityökalu mahdollistaa virheiden yksityiskohtaisen dokumentoinnin, auttaa se palveluntuottajaa näkemään missä toiminnoissa on kehitettävää. (Nikander ym. 2007, 66.)

Auditointimenetelmän raskaus sen tekijälle tulee minimoida, mutta se ei saa heikentää auditoinnin luotettavuutta. Pelkästään auditointikierroksen lyhentäminen tarkastamalla vain pienen määrään tiloja toisi nopeutta ja prosessi kevenisi, mutta samalla tulos kuvaisi heikosti tai virheellisesti todellista tilannetta ja koko auditoinnin luotettavuus kärsisi. Kuvien käyttö on erittäin suositeltavaa varsinkin epäselkeissä tilanteissa. Jos jostakin asiasta syntyy epävarmuutta, voi sen kuvata ja myöhemmin selvittää asian tarkemmin auditoijien kesken tai pyytää lisäinformaatiota tilaajalta tai palveluntuottajalta. Kuvien käyttäminen lisää datan ja informaation laatua. (Nikander ym. 2007, 74.)

Katselmuksen suorittajan tehtävä on jälkikäteen arvioida onko edellä mainittu tarkastus on suoritettu huoltokirjan suoritusohjeen mukaisesti. Ongelmia voi ilmetä, jos tarkastuskierroksesta ei ole veloitettu tekemään raporttia. Raportoitavat huollot ovat helpompia tarkastaa jälkikäteen, kun voi verrata raportointia ja tehtyä työsuoritusta.

Raportoitava huolto voi olla esimerkiksi tuloilmakoneen huolto:

Tuloilmakoneen huollon yhteydessä tehdään seuraavat toimenpiteet huollettavan kojeen malliin ja tyyppiin soveltaen. Tulo- ja poistoilmasäleiköt: Tarkista säleikköjen ja niiden suojaverkkojen likaisuus, puhdista harjaten/imuroiden tarvittaessa. Imukammiot: Tarkista kammioiden puhtaus, puhdista tarvittaessa imurilla. Totea eristeiden kunto. Tulo-, poisto-, kiertoilma- ja ohituspellistöt: Tarkista peltien tiiviys ja mekanismien toiminnat. Voitele vivustot ja peltilaakeroinnit. Puhdista säleet tarvittaessa. Suodatinosat: Tarkista suodattimien likaisuus, vaihda tarvittaessa. Puhdista suodatinkammio. (Fatman frame, tuloilmakoneen tarkastuksen suoritusohje)

Huollosta tehdään raportti, joka tallennetaan huoltokirjaan. Jälkikäteen on helppo verrata huolto-ohjelmaan sekä siihen, miltä tuloilmakone näyttää huollon jälkeen. Mikäli raportilla on esimerkiksi mainittu suodattimien vaihto, mutta suodattimet ovat likaiset, on huoltomies laiminlyönyt työvelvoitteensa ja jättänyt ohjeistuksen huomioimatta. Tästä voi seurata asiakkaan puolelta sanktio palvelun tuottajalle ja huoltoyhtiö voi antaa huomautuksen/varoituksen huoltomiehelle tehtävien laiminlyönnistä.

Oikein tehtynä auditoinnin tulokset tulee jakaa kaikille osallisille tarkoituksenmukaisessa muodossa. Nopein tapa antaa yleiskuva tuloksista on esitellä ne graafisesti. Lyhyt raportti eri osa-alueiden tuloksista voi olla motivoiva työntekijöille. Auditointitulokset voivat olla myös palveluntuottajan kannustimien perustana. Sekä palveluntuottajan että tilaajaorganisaation päätöksentekijöille on laadittava yksityiskohtaisempi raportti, jossa avataan tulokset tarkasti. Ennen auditointikierrosta olisi hyvä järjestää tiedotustilaisuus jonne kutsutaan kohteiden edustajia ja myös tilaajaorganisaation edustajia. Näin kaikki tietäisivät etukäteen, miksi auditointi suoritetaan ja mitä hyötyjä sillä saavutetaan eri osapuolille. (Nikander ym. 2007, 76.)

Auditoinneilla ja katselmuksilla saadaan dokumentoitua koetun ja odotetun laadun välinen kuilu. Kun verrataan sopimukseen kuuluvia tehtäviä ja niiden työohjeita kohteessa tehtyihin havaintoihin, saadaan dokumentoitua sen hetkinen tilanne. Mitä selkeämmät ja tarkemmat työohjeet ovat, sitä selvemmin voidaan todentaa, että vastaako työn toteutus annettua ohjeistusta.

3.4 Perinteinen auditointilomake

RT-kortin mukaisessa auditoinnissa on käytössä valmiit pohjat, jonne käsin tai tietokoneella täydennetään tarvittavat tiedot. Lomakkeet ovat olleet pitkään käytössä, joten auditointeja tekevät henkilöt ja asiakkaat ovat tottuneet niihin. Huono puoli perinteisissä lomakkeissa (KUVA 1) on, että niitä ei voi automatisoida, vaan kaikki tiedot pitää kirjata lomakkeisiin erikseen. Yleinen tapa on, että kohde kierretään paperilomakkeen kanssa ja kirjoitetaan puhtaaksi tietokoneella. Kuvia ei voi lisätä lomakkeelle, vaan ne täytyy lähettää erikseen. Osa tarkastajista käyttää sanelinta kierroksella ja ottaa kuvat joko kameralla tai puhelimella.

10 Kiinteistön nimi		11 Kiinteistötunnus	
Kiinteistö Oy Malli		091 033 0261 0002	

12 Rekisterikiinteistöt ja muut alueet					
D1 Nimi (ja sijaintiaan)	D2 Kiinteistötunnus Kunta	Sijaintialue	Ryhmä	Yksikkö	D3 Kokonaispinta-ala m ²
Asunto Oy Malli Uusinaa	Helsinki 091	Kartano 033	0261	0002	11 684
Yhteensä					11 684

13 Postiosoitetiedot		14 Kaavan mukaiset tiedot	
D1 Kiinteistön osoite Kaakustie 4 00410 Helsinki	D2 Kiinteistön omistaja ja osoite Asunto Oy Malli Kaakustie 4, 00410 Helsinki	D3 Kiinteistön haltija ja osoite Asunto Oy Malli	D4 Käyttötarkoitukset
D1 Asemakaava, nro 1 234	D2 Rakennuskaava, nro 5 500	D3 Kerrosala yht. m ² AKR	D4 Käyttötarkoitukset AKR
Autopaikkojen lkm Rakennuksissa 68		Ulkona 68	
Pysäköintialoksissa Autopaikat yhteensä kpl 68		05 Kiinteistöjä 06 muualla	

15 Liittymät verkostoihin			
<input checked="" type="checkbox"/> Vesijohto	<input checked="" type="checkbox"/> Viemäri	<input checked="" type="checkbox"/> Sähkö	<input type="checkbox"/> Kaasu
<input checked="" type="checkbox"/> Kauko-/lämpöpö	<input checked="" type="checkbox"/> Puhelin	<input checked="" type="checkbox"/> Kaapelitelevisio	<input type="checkbox"/> Valvontaverkko

16 Rakennusluettelo						
D1 Nro	D2 Nimi	D3 Käyttötarkoitus	D4 Käyttöönottovuosi	D5 Tilavuus m ³	D6 Kerrosala m ²	D7 Bruttoala m ²
001	AB	Asuin	1982	4 563	1 442	1 685
002	CDE	Asuin	1982	9 835	2 745	3 245
003	FG	Asuin	1982	2 881	790	850
004	H	Asuin	1982	1 620	401	460

KUVA 1. Kiinteistön perustietokortti. (Rakennustieto 2010)

Varsinkin kiinteistöpalveluiden laadun mittaamisen ongelma on nykyisen mittaamistavan vaatima resurssimäärä. Perinteiseen auditointiin perustuva mittaaminen koetaan usein resursseja kuluttavaksi tavaksi arvioida laatua ja sen kustannus on myös suuri työmäärästä johtuen. (Tarhala 2015, 2.)

4 PALVELUIDEN KEHITTÄMINEN

Toiminnan kehittäminen on varsin laaja kokonaisuus ja se linkittyy moneen eri osa-alueeseen, kuten laatuun, palvelujen tuottamiseen ja oppimiseen organisaatiossa. Teollisuuden prosessien kehittämisen etu se, että teollisuudessa on pitemmät perinteet prosessien kehittämisessä ja dokumentoinnissa, kuin palvelualalla.

Michael Porter esitti 1985 teoriansa siitä, että yrityksen toimintaa ja sen kilpailuetuja ei voida ymmärtää katsomalla yritystä kokonaisuutena. Yrityksen sisällä on useita erilaisia toimintoja, joista osa muodostaa kilpailuetua ja osa ei. Yritysten keskittyessä omiin vahvuuksiinsa nousi esille, että esimerkiksi tuote tai palvelu syntyy arvoketjussa, jossa jokainen yritys tai yrityksen sisällä oleva toiminto tuo oman panoksensa arvoketjuun. (Porter 1985, 50-51.)

Yrityksen toiminnan perusta ovat sen resurssit, joihin kuuluvat: henkilöstö, käytetyt teknologiat, aika, tietojärjestelmät jne., joiden avulla tuotetaan palveluita tai tuotteita. Jotta yritys saa tuotteensa tai palvelunsa myytyä, sen täytyy olla asiakkaiden vaatimusten mukainen ja oikein hinnoiteltu. Tuote tai palvelu syntyy yrityksen sisällä olevassa prosessissa, johon kohdistuu asiakkaan asettamat vaatimukset suoritteiden määrästä ja laadusta ja toisaalta yrityksen oma vaatimus mahdollisimman tehokkaasta toiminnasta kustannusten ja käytettävien resurssien osalta. (Grönroos & Ojasalo 2004, 414-423.)

Jotta yritys voi parantaa tai säilyttää kilpailukykyä, on sen kehitettävä toimintojaan. Teknologian nopea kehitys luo aivan uusia mahdollisuuksia kehittää toimintaa ja luoda uusia palveluja. Maliranta & Vihriälä (2013, 5-7) toteavat, että kilpailukyvyllä ei ole yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää. Kansallisesti ajateltuna yksi määritelmä on kansantalouden ulkoisen tasapaino (markkinaosuudet, vaihtotase). Toinen määritelmä on yritysten edellytykset luoda ja säilyttää työpaikkoja kansainvälisen kilpailun paineessa ja kolmas määritelmä on kansalaisten hyvinvoinnin parantaminen.

Kannattavuuden ja kilpailukyvyyn jatkuva heikentyminen merkitsee sitä, että yrityksen ei kannata enää jatkaa toimintaansa. Yrityksen toiminta voi loppua kokonaan tai sitten yritys voi siirtää toimintaansa sellaisiin maihin, joissa se olisi taloudellisesti kannattavampaa. (Maliranta & Vihriälä 2013, 5-7.) Kiinteistöalalla yritykset tarvitsevat kilpailukykyä niin kotimaisia kuin ulkomaisiakin kilpailijoita vastaan.

Usein kilpailukykyä yritetään parantaa nopeasti pienentämällä kustannuksia ja kuluttaja-asiakkaiden kanssa toimittaessa yritys alkaa tarjota asiakkaille itsepalvelua, jonka tuottaminen on kustannustehokkaampaa ja volyyymiä on helppo kasvattaa. Kustannushyödyn saavuttaminen itsepalveluna voi kuitenkin aiheuttaa sen, että asiakasuskollisuus katoaa itsepalvelun myötä ja kuluttaja voi valita usean eri toimijan itsepalveluiden välillä. Pankki- ja vakuutuslalla nähtiin tämä kehityskulku 1990-luvun lopussa ja nykyään toiminta on kustannustehokasta, mutta asiakkaatkaan eivät ole sitoutuneita, vaan hakevat aktiivisesti edullisinta palveluntarjoajaa. Yritysten välisessä toiminnassa voi asiakaskato lopettaa koko yrityksen toiminnan ja näin ollen täytyy löytää muita ratkaisuja toiminnan tehostamiseen kuin pelkkä tuotannon (palvelu tai fyysinen) kulujen karsiminen. (Grönroos & Ojasalo 2004, 414-423.)

Hyvin toimivat prosessit parantavat laatua ja ovat samalla kustannustehokkaita, joten sen vuoksi yrityksen kannattaa tarkastella kustannustehokkuutta ja kilpailukykyään prosessien kautta. Toisin sanoen huonosti toimivat sisäiset prosessit aiheuttavat turhia kustannuksia ja laatuongelmia. Toiminnan laadun parantaminen ja kustannustehokkuus syntyy parhaiten yhteistyössä asiakkaiden kanssa. Hyvässä yhteistyössä yritys kommunikoi asiakkaiden kanssa heidän tarpeista, tarpeiden täyttämisen laatu- ja hintatasosta. Tämän kommunikaation pohjalta yritys tietää tarkemmin asiakkaiden tarpeet ja siitä saavutettavat tulot, jonka perusteella voidaan kohdistaa resurssit oikein ja saada tuotantoprosessi mahdollisimman tehokkaaksi toiminnan ja kustannuksien osalta. Hyvin toimiva yhteistyö ja molempia osapuolia hyödyttävä oppimisprosessi vaatii aikaa ja luottamusta osapuolien välillä. (Grönroos & Ojasalo 2004, 414-423.)

Prosesseja uudistettaessa niihin liittyy aina odotuksia saavutettavasta hyödystä. Uudistamisella saavutettu hyöty voi olla joko konkreettista, kuten rahan tai työajan säästöä tai sitten hyöty on abstraktia, kuten yrityksen parantunut maine tai suurempi asiakasuskollisuus. Konkreettinen hyöty on mitattavissa, mutta abstraktin hyödyn osalta tarvitaan usein asiakastyytyväisyystutkimuksia tai vertailuita kilpailijoihin. (Brandon & Morris 1994, 231.)

Palvelualalla mittaamisen liittyy monenlaisia haasteita. Helpoin tapa mitata yrityksen tuottavuutta on liikevaihto, mutta rahalla mitattaessa ei saada näkyville laatutekijöitä eikä sitä miten tehokkaasti liikevaihto syntyy. Työpanoksen mittaamiseen voidaan käyttää henkilömääriä tai työtunteja. Työn laadun mittaamisessa voidaan käyttää apuna työntekijöiden koulutustasoa tai työkokemusta. Tuottavuuden mittaaminen on usein palvelualalla luonnollinen mittauskohde, mutta sekin sisältää edellä mainitun haasteen tuotosten ja panosten suhteesta lopullisessa palvelussa ja siitä saadusta taloudellisesta tuloksesta. (Kauhanen & Martikainen 2013, 19 – 25.)

Palveluala on erittäin monimuotoinen ja sen vuoksi erilaisia palveluita täytyy mitata niille parhaiten soveltuvilla mittareilla. Mittaaminen voi kohdistua palveluprosessiin tai siihen, miten asiakas tai palvelun käyttäjä kokee palvelutapahtuman. Asiakkaan saama palvelu syntyy usein monen toimijan palvelujärjestelmän lopputuloksena, jolloin mittaaminen pitää kohdistaa koko järjestelmään eikä yksittäiseen organisaatioon. Mittaaminen itsessään ei tuo lisäarvoa yritykselle, mutta mittareita tarvitaan, jotta voidaan seurata ja kehittää tuottavuutta. Toinen mittaamiseen liittyvä haaste on siinä, että olemassa olevia mittareita on runsaasti, mutta niistä saatu tieto on hajallaan erilaisissa järjestelmissä, jolloin niiden hyödyntäminen on hankalaa ja informaatiota ei hyödynnetä toiminnan kehittämisessä. (Lönnqvist, Palvalin ja Vuolle 2013, 50 – 53)

Kauhanen & Martikainen (2013, 34 - 35.) ovat todenneet, että tilastojen valossa palvelualalla on ollut suuria haasteita tuottavuuden parantamisessa. Vuosina 1996 - 2007 teollisuudessa on tuottavuus kasvanut keskimäärin 2,91% vuodessa, kun palveluissa kasvu on ollut 1,66% . Tutkimuksissa on löydetty kuusi tekijää, jotka vaikuttavat tuottavuuteen:

1. Johtamismenetelmät
2. Työvoiman ja pääoman laatuerot
3. Informaatioteknologian käyttö
4. Tekemällä oppiminen
5. Tuoteinnovaatiot
6. Yritysrakenne

Johtamismenetelmien vaikutusta tuottavuuteen ei ole helppoa mitata ja siinä esiintyy useita mittaamiseen liittyviä haasteita. Tutkimuksissa on löydetty kolme pääteemaa, joka erottaa hyvin johdetun yrityksen huonosti johdetusta. Ensimmäinen teema on toiminnan seuranta, jolla tarkoitetaan menetelmiä, joilla seurataan yrityksen toimintaa ja sitä, miten saatua tietoa käytetään toiminnan kehittämiseen. Toinen teema on tavoitteet eli millaisia tavoitteita asetetaan, seurataanko niitä ja miten yritys toimii, jos tavoitteita ei saavuteta. Kolmas teema on kannustimet eli miten suorituksista palkitaan, millaisia urakehityspolkuja tarjotaan ja miten paljon avainhenkilöstön pysymiseen yrityksessä panostetaan. (Kauhanen & Martikainen 2013, 34 - 35.)

Toiminnan- ja tuottavuuden kehittämisessä on työntekijöiden rooli merkittävä. Jatkuvan kehittämisen välttämättömät ehdot ovat seuraavat: Työntekijöillä on mahdollisuus osallistua omaa työtään koskevaan päätöksentekoon, työntekijöillä on riittävästi tietoa ja taitoja päätöksentekoon osallistumiseen ja työntekijöille syntyy rahallisia tai ei-rahallisia kannustimia osallistumisesta. Toiminnan kehittämisestä syntyy aina kustannuksia, esimerkiksi uuden tietojärjestelmän ja sen vaatiman koulutuksen muodossa.

Jotta toiminnan kehittäminen on taloudellisesti kannattavaa, täytyy tulosten ylittää kehittämisestä syntyneet kulut. (Kauhanen & Martikainen 2013, 38 - 39.)

Tietotekniikka nähdään usein automaattisesti toimintaa tehostavana, mutta tutkimuksissa on havaittu, että ilman organisaatiomuutoksia ja toimintatapojen muuttamista saattaa uuden järjestelmän tuomat hyödyt jäädä pienemmäksi kuin siitä syntyneet kustannukset. Onnistunut tietotekniikan hyödyntäminen edellyttääkin toiminnan laajempaa tarkastelua ja kehittämistä, jolloin esimerkiksi henkilöstön tietotekninen osaaminen saadaan hyödynnettyä uuden järjestelmän avulla työn tuottavuuteen. (Kauhanen & Martikainen 2013, 40 - 42.)

Prosessien uudistamisessa tarvitaan yleensä tietojärjestelmien joustavaa tukea. Usein on tilanne, että käytetyt tietojärjestelmät eivät kommunikoi keskenään tai tue toisiaan. Hyvin harvoin on mahdollista muokata tai vaihtaa laitteita ja ohjelmistoja yhdellä kertaa, ja sen vuoksi prosesseja paremmin palvelevia hankintoja joudutaan tekemään vähitellen. Prosessien automatisointi tietojärjestelmien avulla on järkevää ja taloudellisesti kannattavaa, jos tietojärjestelmän avulla voidaan säästää työntekijöiden aikaa rutiiniluonteisten töiden osalta ja muuttaa ne automaattisesti tapahtuviksi. (Brandon & Morris 1994, 185-187 ja 244.)

Asiantuntijapalveluiden tuottavuuden parantamisessa tietotekniikka nähdään tuottavuutta kehittäväenä ja tiettyjen palveluprosessien automatisaation mahdollistavana tekijänä. Nopeasti kehittynyt tietotekniikka on tuonut nopealla tahdilla aivan uudenlaisia palveluita ja kokonaisia palvelukonsepteja. (Kulvik, Kulvi-Laine, Lönnqvist, Maijanen, Palvalin, Peltonen, Ranta ja Vuolle 2013, 76 – 84.)

Jotta toimintaa voidaan lähteä parantamaan täytyy ensin selvittää lähtötilanne. Asiantuntijatyössä se tarkoittaa kysymysten tekemistä ja vastauksien kirjaamista. Kun lähtötilanne on saatu selville asetetaan tavoitteet ja siinä yhteydessä täytyy luoda toimintamalli, jolla tavoitteet on mahdollista saavuttaa. (Torkkola 2015, 114 – 129.)

Palveluprosessien kuvausten laatimisen tai niiden päivittämisen osalta pitäisi toimia seuraavalla tavalla. Ennen kuin integroidaan uusi palvelu tai toteutetaan se uuden teknologian avulla, auditoidaan olemassa olevat palvelujärjestelmät. Auditoinnin perusteella saadaan näkemys nykytilanteesta, selvitetään työntekijöiden roolit ja voidaan analysoida heidän osaamisensa sekä taitonsa. Sen jälkeen arvioidaan, miten uuden toimintatavan mukainen palveluprosessi toimisi käytännössä ja arvioidaan sillä saavutettavat hyödyt sen vaatima panos yritykseltä. Pienelläkin prosessin muutoksella voi olla merkittävä vai-

kutus koko palvelujärjestelmään. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 237 – 238.) Tämä hidastaa jonkin verran uuden palvelun tai teknologian käyttöönottoa, mutta jatkoa ajatellen se mahdollistaa prosessin seurannan ja estää päällekkäisten toimintojen syntymisen.

Asiakas yleensä osallistuu jollakin tavalla palvelun tuottamiseen ja/tai asiakkaalta tarvitaan tietoja palvelun tuottamisen perustaksi. Asiakkaalle kuuluu myös usein toimintoja palveluprosessissa ja haaste onkin, että miten asiakas saadaan hoitamaan tai koulutetaan hoitamaan oman osansa uudessa palveluprosessissa. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 217.) Palveluorganisaation täytyy pystyä vastaamaan asiakkaan tarpeisiin ja vaatimuksiin. Jotta voidaan tuottaa räätälöityjä ja monimutkaisia palvelukokonaisuuksia kustannustehokkaasti pitäisi palveluorganisaation kyetä hyvään asiakassuhteeseen ja saada integroitua asiakkaan omia resursseja osaksi palveluprosessia. Hyvä asiakassuhde pitäisi pystyä säilyttämään kilpailutuksissa, joita asiakkaat tekevät säännöllisesti. Mikäli asiakasta ei pystytä sitouttamaan, asiakas valitsee toimijan, jolla on houkuttelevin tarjooma sen hetkiseen tarpeeseen. (Seppinen 2011, 28.)

Prosesseja kehitettäessä on niitä myös säännöllisesti mitattava. Vain mittaamalla voidaan selvittää onko prosessi tehokas vai ei. Tärkeää on pystyä mittaamaan prosessin tehokkuus, joka voidaan mitata rahassa, määrässä, ajassa tai laadullisesti. Laadullisia mittauksia voivat olla asiakastyytyväisyys tai sidosryhmän arvio prosessista. Tehokkuutta mitattaessa täytyy myös tarkastella hintaa ja laatua, näiden tekijöiden täytyy olla tasapainossa, koska prosessien on oltava kustannustehokkaita ja niiden lopputuloksien on oltava riittävän laadukkaita. Poikkeamat antavat hyvin tietoa prosessien toimivuudesta. Mikäli muiden mittausten mukaan kaikki on kunnossa, mutta laatupoikkeamia esiintyy paljon, kertoo se siitä, että prosessi ei todellisuudessa toimi kuten sen pitäisi. (Laamanen 2002, 149-166.) Mittareina voidaan käyttää myynti- ja markkinaosuutta, kilpailukykyä, toimintaa voimistavia tekijöitä ja kustannuksia. Onko uusi toimintapa tuonut kilpailuetua tai parantanut kokonaiskannattavuutta? Myös asiakkaan kokemus on olennainen mittari: pystyttiinkö parantamaan palvelun laatua, nopeutta tai yhdenmukaisuutta? (Ojasalo & Ojasalo 2008, 244 – 247.)

Prosessien kehittäminen ei pääty uudistetun prosessin käyttöönottoon, vaan prosesseja täytyy seurata uudistamisen jälkeen ja tarkkailla onko niille asetetut tavoitteet saavutettu ja pysytäänkö uusissa tavoitteissa. Prosesseja joudutaan kehittämään jatkuvasti, koska asiakasvaatimukset muuttuvat ja teknologia uudistuu koko ajan. Prosessien kehittäminen on olennainen osa myös laadun parantamista. (Lecklin 2006, 197 - 199.)

Tekninen kehitys ja uusien teknologioiden hyödyntäminen on usein elinehto kilpailukyvyn säilyttämiselle. Uudella teknologialla on kuitenkin vain välinearvo, eikä se saisi olla itseisarvo. Kehittäessä toimintaa täytyy löytää uuden teknologian hyödyt ja samalla pyrkiä minimoimaan siitä johtuvat rajoitteet. Olennainen osa uuden palveluprosessin tai uuden teknologian käyttöönotossa on kouluttaminen. Koulutusta tarvitaan asiakasrajapinnassa toimiville henkilöille ja myös esimiehille ja tukihenkilöille. Koulutuksen teknisten ja palveluprosessin kouluttamisen osalta on tärkeää, että annetaan koulutusta viestintää ja vuorovaikutukseen. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 218 ja 227.) Teknisessä kehittämisessä täytyy pitää koko ajan mielessä käyttäjä ja käyttäjän toiminnalliset päämäärät Teknisesti edistyneistä palveluista jäävät helposti hyödyntämättä sellaiset palvelut, joiden käyttäminen vaatii paljon tietoteknistä osaamista tai jotka vaativat paljon käytön opastusta. (Oulasvirta 2011, 45.)

Teknologisen kehityksen nopeuden vuoksi uusia palveluita kehitettäessä saattavat prosessikuvaukset jäädä tekemättä. Tämä aiheuttaa usein haasteita kehitystyön jatkuessa tai sen tuotantoon saattamisessa. Uusi tai uudella teknologialla toteutettu palveluprosessi pitäisi pystyä kuvaamaan niin yksinkertaisesti, että johto, asiakkaat ja henkilöstö voivat muodostaa siitä helposti näkemyksen ja oman roolinsa prosessissa. Teknologiaintensiivisissä palveluprosesseissa ei välttämättä ole suoraa vuorovaikutusta asiakkaan ja palveluorganisaation työntekijöiden välillä. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 220 – 222.)

Kiinteistöjohtaminen on asiantuntijatyötä, jonka kehittäminen vaatii teknologisen kehityksen vuoksi myös osaamisen kehittämistä. Johtamisella voidaan vaikuttaa myönteisesti toiminnan tuottavuuteen esimerkiksi parantamalla työntekijöiden työolosuhteita. Etenkin asiantuntijaorganisaatioiden tulos syntyy yksittäisten työntekijöiden suoritusten kumulatiivisena tuloksena. Tällöin tehokas työsuoritus voidaan nähdä yksilön kykyinä täyttää tai ylittää työn minimivaatimukset. Tähän vaikuttavat työntekijän henkilökohtaisten ominaisuuksien lisäksi työympäristö ja muut rakenteelliset seikat, jotka nostavat tehokkaan työsuorituksen esiin. Optimaalinen tilanne saavutetaan silloin, kun työ saadaan tehdyksi pienimmällä mahdollisella vaivannäöllä. (Tarhala 2015, 21.)

Asiantuntijuuteen liittyy olennaisesti tieto, sen etsiminen ja hyödyntäminen omassa työssä. Tieto itsessään ei ole kilpailuetu, mikäli ei tiedetä miten sitä sovelletaan. Tutkimuksissa on havaittu, että työntekijä käyttää merkittävän osan työajastaan tiedon hakemiseen ja kollegoiden neuvomiseen. Työajasta kuluu siis iso osa muuhun kuin tuottavaan työhön. Organisaatioissa on usein paljon tietoa, mutta sen hyödyntämisen haasteena on se, että ei tiedetä mitä kaikkea tietoa organisaation sisällä on olemassa tai mistä sen löytää. Toinen suuri haaste organisaation sisällä olevaan tietoon liittyy sen oikeellisuuteen ja

ajantasaisuuteen. Mikäli dokumentteja ei päivitetä ja niiden sisältöä tarkasteta säännöllisesti, alkaa organisaatiossa liikkua vanhentunutta tai väärää tietoa. (Ikävalko 2017, 17-19.)

Tietotekniikan avulla pyritään nopeuttamaan rutiiniluonteisia töitä siten, että työntekijällä jäisi enemmän aikaa arvoa tuottaviin tehtäviin. Yksi keino tuottavuuden parantamiseen on esimerkiksi itsepalvelun käyttöönotto, jolloin asiakas voi saada haluamansa palvelun itsepalveluna joko mobiililaitteen sovelluksen tai internetsivulla olevan web-palvelun avulla. Asiantuntijatyössä ajankäytön tehostaminen on tärkein tuottavuushyöty ja sen mahdollistaa yleensä tehokas teknologian hyödyntäminen. Etänevottelut esimerkiksi vähentävät matkustustarvetta ja tällöin fyysinen sijainti ei ole rajoittava tekijä. Toisaalta erilaiset sovellukset ja palvelut myös voivat viedä tehokasta työaikaa, mikäli niiden käyttö on hankalaa tai niitä osata hyödyntää oikein. Hyvin toimivat yhteisölliset työskentelyohjelmistot lisäävät ideoiden vaihtoa ja parantavat tuotosten laatua. Huonosti toimiva ja vaikeakäyttöinen teknologia puolestaan aiheuttaa tehottomuutta, aiheuttaa turhautumista ja heikentää työntekijöiden motivaatiota. Jotta teknologian avulla voidaan parantaa toimintaa ja lisätä tuottavuutta, täytyy sen olla helposti käytettävää ja tehtäviin sopivaa. Myös käyttäjällä on suuri vastuu siinä, miten hän hyödyntää tarjolla olevia tietoteknisiä mahdollisuuksia esimerkiksi sähköposti ja pikaviestintäpalvelut auttavat hallitsemaan työn keskeytyksiä, mutta toisaalta keskittymistä vaativien tehtävien aikana on hyvä sulkea ne ohjelmat, jotka häiritsevät keskittymistä ja laittaa myös statustietoihin varattu tai ei saa häiritä. Uusien teknologioiden käyttöönotto täytyy perustua tarpeeseen kuten työtehtävien hallinnan tehostumiseen, tehtävien priorisointiin tai työyhteisön vuorovaikutuksen parantamiseen. Yksittäinen ohjelma tai uuden teknologian käyttöönotto ei kuitenkaan itsessään paranna tuottavuutta, jos samalla ei muuteta työtapoja. Asiakaspalvelutehtävissä toimintojen automatisointi vähentää käsin tehtävää työtä tai nopeuttaa rutiinitehtäviä. Nopeuden paraneminen heijastuu asiakkaalle suorituksen nopeudessa ja lyhyempinä vasteaikoina. (Lönnqvist, Palvalin ja Vuolle 2013, 76 – 80.)

Asiantuntijatyössä on usein hankala mitata sitä, miten teknologia parantaa tuottavuutta. Asiantuntijatyön tehtävät ovat usein tilanneriippuvaisia, jolloin tuottavuuden mittaaminen on haasteellista. Tilanneriippuvaisten tehtävien tuottavuuden mittaaminen kannattaa kohdistaa käytettävän teknologian vaikutusprosessiin. Jotta tiedetään, mitä mitataan, täytyy ensin hahmottaa tutkittavan osa-alueen konteksti. Sen jälkeen esimerkiksi käyttäjiltä kerätään tietoa palvelun käytettävyydestä ja vaikutuksista työn tekemiseen. Tämän jälkeen voidaan mitata tunnistettuja vaikutuksia objektiivisin ja subjektiivisinta mittausten avulla. Subjektiivinen mittaaminen edellyttää kyselyiden ja haastattelujen tekemistä. Kuten aiemmin on todettu, ajan säästäminen on usein tavoitteena ja sen seuraaminen voidaan tehdä objektiivisesti ajanotolla ja subjektiivisesti käyttäjiltä saaduilla arvioilla. Oleellista on, että tuottavuuteen vaikuttavia

teknologioita seurataan ja niistä saavutettavaa hyötyä tai haittaa myös mitataan. Mikäli seuranta ja mittaamista ei tehdä, ei teknologian käyttöä voida johtaa tai kehittää. Mittareiden kehittämällä ja niiden valinnalla voidaan myös henkilöstöä ohjata ja viestiä muutoksesta, jolloin työntekijätkin osaavat kiinnittää huomiota oikeisiin asioihin muutoksessa. Mittarit voivat siis toimia välineinä, jotka estävät haittojen syntymistä ja sitä kautta synnyttää hyötyjä. (Lönnqvist, Palvalin ja Vuolle 2013, 81 – 85)

4.1 Leanin hyödyntäminen asiantuntijatyön kehittämisessä

Lean-mallissa toimintaa tarkastellaan asiakkaan suunnasta, eli asiakkaalla on jokin tarve, jonka asiakas esittää ja sen jälkeen seurataan miten tarpeen tyydyttäminen suoritetaan prosessissa. Palveluja tarkasteltaessa prosessissa liikkuu informaatio ja dokumentit materiaalien sijasta. Arvovirtakuvaus on syntynyt tuotantotoiminnan työkaluksi, mutta sen avulla voidaan mallintaa myös palveluprosesseja. Arvo ketjussa on oleellista löytää asiakkaalle arvoa tuovat toiminnot ja poistaa arvoa tuottamattomat. Leanissa prosesseja kehitetään jatkuvasti ja päävastuu laadussa ja tuottavuuden kehittämisessä on työntekijöillä. (Vuorinen 2013, 73 – 74.)

Torkkolan (2015, 60 – 64) mukaan asiantuntijatyössä voidaan Leania hyödyntää samalla tavalla kuin tuotantotoiminnassa, termit täytyy vain avata siten, että ne kuvaavat palvelutuotannon toimintoja. Esimerkiksi virtauksen tunnistamisessa yksittäisessä työvaiheessa tai henkilön näkökulmasta käytetään viittä kysymystä:

1. Mistä tiedän, mitä teen seuraavaksi?
2. Mistä saan työtehtäväni?
3. Kuinka kauan tämän työtehtävän tekemiseen pitäisi mennä aikaa?
4. Minne toimitan työni, kun olen sen tehnyt?
5. Milloin toimitan työni, kun olen sen tehnyt?

Ensimmäiseen kohtaan vastaus voi olla puhelu tai sähköposti, jonka kautta määräytyy tehtävän prioriteetti. Lean-ajattelussa pyritään hallitsemaan organisaation kykyä sopeutua vaihteluun. Asiantuntijatyössä virtausta häiritsee keskeytykset, joita syntyy lisätietojen hakemisesta, joka usein tarkoittaa kollegalta kysymistä, joka taas keskeyttää hänen työnsä. Keskeytyksillä on merkittävä vaikutus työskentelykapasiteettiin. Jatkuvat keskeytykset aiheuttavat turhaa kiirettä ja voivat ulospäin näkyä resurssivajauksena. Yksi keino vähentää keskeytysten vaikutuksia on selkeiden priorisointisääntöjen luominen, ja näin yksittäisen työntekijän totutut tavat eivät aiheuta muille turhia keskeytyksiä. Toinen merkittävä tekijä on keskeneräisen työn määrä. Kun keskeneräinen työ saadaan kaikkien nähtäville, voidaan teh-

täviä jakaa tai vaihtoehtoisesti jättää niitä hallitusti jonoon. Asiantuntijaorganisaatiossa työntekijällä on usein omalla vastuulla hallita ajankäyttöään. Haasteeksi muodostuu se, että tehtäviä tulee monesta eri lähteestä ja niiden priorisointi voi olla yksilölle hyvinkin haastavaa. Tavoitteena on kuitenkin vähentää keskeneräisen työn määrää koko organisaatiossa kehittämällä toimintaa tehokkaammaksi. (Torkkola 2015, 60 – 64.)

Arvovirtakuvaus tarkoittaa kaikkia niitä toimenpiteitä, joita tarvitaan palvelun toimittamiseen asiakkaalle. Asiantuntijatyössä tehtävä käynnistyy yleensä asiakkaan yhteydenotosta, jonka jälkeen yksi tai useampi asiantuntija osallistuu eri työvaiheisiin siten, että palvelu saadaan tuotettua asiakkaalle. Palveluiden osalta iso haaste on saada kuvattua työnkulku siten, että se on helposti mallinnettavissa. (Torkkola 2015, 129 – 147.)

4.2 Auditointi kehittämisen välineenä

Auditointi tarkoittaa kohteesta riippumattoman henkilön suorittamaa arviointia. Auditointeja on kahta eri tyyppiä, yrityksen itsensä suorittama sisäinen auditointi tai ulkopuolisen tahon suorittama ulkoinen auditointi. Auditointi on laatujärjestelmän mukainen muodollinen tilaisuus, jossa havainnoidaan käytännön toimintaa ja verrataan sitä dokumentaatioon tai standardiin. (Outinen, Lempinen, Holma & Haverinen 1999, 40-41.)

Auditoija tutustuu etukäteen auditoitavaan kohteeseen lukemalla siitä saatavilla olevat kuvaukset, ohjeistukset ja raportit. Valmistautuminen on arvioinnin osalta kriittisin vaihe, koska huono valmistautuminen tuottaa heikkolaatuisen lopputuloksen. Katselmuksen aikana kirjataan ylös havainnot joita tehdään, havaintojen kohdalle merkitään onko asia kunnossa, onko siinä poikkeama vai annetaanko siitä huomautus. Arviointikierrokselta olisi hyvä antaa nopea suullinen palaute erityisesti poikkeamista ja huomautuksista. Kierroksen yhteenveto toimitetaan organisaation johdolle toimenpiteiden ja päätösten pohjaksi. (Pesonen 2007, 193-194 ja 200-204.)

Auditoinnin on oltava suunniteltua ja järjestelmällistä toimintaa, ei seurausta havaituista ongelmista. Auditointiohjelman tulee kattaa kaikki ne tekijät, joilla saadaan kuva laatujärjestelmän toimivuudesta. Jokainen auditointi on suunniteltava huolellisesti ja suunnitelmasta tulee käydä ilmi ajankohta, tavoitteet, laajuus, auditoinnin peruste ja raportointikäytäntö. Auditoinnin suorittajan on oltava riippumaton

auditoitavasta toiminnosta tai kohteesta, omia vastualueita ei voi auditoida. (Biaudet & Virtanen 1990, 59.)

Sisäisessä auditoinnissa yritys tarkastelee omaa toimintaansa auditointiohjelman mukaisesti ja auditointi ja valitsee ja suorittaa auditoinnin sen mukaisesti. Auditointi voi kuitenkin olla samalta osastolta. Puolueettomuuden ja objektiivisen auditoinnin varmistamiseksi joudutaan usein turvautumaan kauppamareihin tai muihin tarkastuselimiin, joista saadaan riippumattomia ja osaavia auditointia. (ISO 9001 pk-yrityksille 2003, 127-130.)

ISO 9001:2000-standardin mukainen toiminta edellyttää, että yrityksessä on olemassa auditointiohjelma, jossa pätevät auditointijat suorittavat auditointeja puolueettomasti ja objektiivisesti. Mikäli yrityksessä ei ole tällaisia henkilöitä, täytyy henkilöstöä kouluttaa tai vaihtoehtoisesti rekrytoida osaavia henkilöitä. Onnistunut auditointi vaatii dokumentoidut menetelmät, määritellyt vastuut ja tarkastuslistat. Auditointia tekeviltä henkilöiltä vaaditaan puolueettomuutta ja objektiivisuutta, standardin ISO 9001 tuntemusta ja laadunhallintajärjestelmän tuntemusta. Tämän lisäksi henkilöiden täytyy tuntea auditointinsa prosessit ja osata viestiä auditoinnin tulokset. (MacNee, Pyle, & Sutherland 2001, 82-86.)

4.3 Dokumenttien hallinnan vaikutus toiminnan kehittämiseen

Asiantuntijatyössä tieto on osaamisen taustalla. Tehtävien suorittaminen vaatii riittävän osaamis pohjan ja sen kerryttäminen vahvistaa ammattitaitoa. Haasteeksi yrityksen sisällä muodostuu, se miten osaamista jaetaan. Salmelan (2008, 5) mukaan suurin osa asiantuntijaorganisaation tiedosta on hiljaisessa muodossa ja vain pieni osa on kaikkien käytössä olevaa dokumentoitua tietoa. Tästä dokumentoidusta tiedostakin suurin osa on asiantuntijapalveluja tuottavien henkilöiden henkilökohtaisina, hajanaisina dokumentteina heidän omissa kansioissaan ja työasemillaan.

Asiantuntijaorganisaatioiden toimintalogiikka, näkyvät ja näkymättömät informaatioprosessit ovat usein vaikeammin ymmärrettävissä kuin materiaalivaltaisissa yrityksissä. Asiantuntijaorganisaatioiden toiminta perustuu ihmisten osaamisen, eri olomuodoissa olevan tiedon ja tekniikan väliseen vuorovaikutukseen. Organisaation toiminta onkin tiedon keräämistä, tiedon hallintaa, kerryttämistä uudessa muodossa ja tiedon jakelua. (Salmela 2008, 7.)

Dokumenttien hallinta on jaettavissa eri tasoihin. Ensimmäinen taso on se, että kaikki dokumentit löytyvät omalta koneella. Toinen taso on saavutettu silloin, kun on otettu käyttöön verkkolevyllä tallentaminen. Isot käyttäjämäärät ja toiminnan tehokkuus vaativat tiedonhallintaan oman järjestelmän. markkinoilla on pilvipalveluita ja projektipankkeja, joihin eri osapuolet toimittavat omat dokumenttinsa yhteiseen käyttöön. Varsinkin isoissa hankkeissa, joissa on toimijoita useista eri yrityksistä, on yhteinen dokumenttialusta välttämätön. Tällaisessa hankkeessa on myös kriittinen tekijä se, että kaikki osapuolet käyttävät järjestelmää yhdessä sovitulla tavalla. Käyttäjien huomiointi onkin ensiarvoisen tärkeää ja myös käyttäjien kuuleminen käyttöönottovaiheessa. (Lagus 2002.)

Dokumenttien hallinta on osa yrityksen toimintaa ja yrityskulttuuria. Nopea ja tehokas päätöksenteko vaatii perustakseen järjestelmän, jossa tietoa säilytetään ja jaetaan tehokkaasti ja turvallisesti. Yhtenä esimerkkinä voidaan käyttää Microsoftin SharePointia, joka on yrityksissä yleisesti käytetty ohjelmistokokonaisuus. Ohjelma itsessään ei ole hankala käyttää, mutta sen tehokas käyttäminen edellyttää yhdessä sovittuja toimintatapoja ja henkilöstön riittävää koulutusta sen tehokkaaseen käyttöön. (Ikävalko 2017, 21 – 22.)

Uusien dokumenttienhallinta ohjelmistojen ongelmat harvemmin johtuvat tekniikasta vaan siitä, että niitä käytetään väärin tai käyttäjät eivät ole sitoutuneet yhteisiin toimintatapoihin. Olennaista olisi motivoida käyttäjiä ja kaikkien osapuolien tulisi ymmärtää toimivan dokumenttienhallinnan hyödyt. Oikein käytettynä toiminnan tehokkuus paranee, kun työntekijän aika ei kulu oikean dokumentin etsimiseen, vanhentuneet dokumentit eivät aiheuta virheitä ja virheiden väheneminen parantaa toiminnan laatua ja kannattavuutta. Tavoitteeseen päästään, kun eri osapuolet pääsevät vaikuttamaan siihen, miten järjestelmää käytetään ja sen kautta saadaan sitoutettua työntekijät oikeisiin käytäntöihin. (Ikävalko 2017, 27-28.)

5 TOIMINNAN KEHITTÄMINEN CASE-YRITYKSESSÄ

Manageeraus sopimus sisältää tyypillisesti useita erilaisia tehtäviä. Tyypillisiä tehtäviä ovat palveluntuottajien ja sopimuskumppanien laadunseuranta. Energiankulutuksen, teknisen huollon ja kiinteistöjen kunnan arviointi ja sopimusmittareiden toteutumisen raportointi. Managerin tehtävät on kuvattu Case-yrityksen sisäisessä toimintamallissa varsin yleisluonteisesti (TAULUKKO 2), koska manageeraustehtävien sisältö vaihtelee suuresti eri asiakkuuksissa. Eri asiakkuuksissa on myös isoja eroja siinä, mitä tehtäviä on Case-yrityksen ja asiakkaan välisessä sopimuksessa määritelty managerien suoritettavaksi ja mitä asiakas hoitaa itse tai on hankkinut palvelun joltain muulta taholta. (Manageerauksen toimintakäsikirja.) Suurimmat erot liittyvät yleensä ostolaskujen käsittelyyn ja energianseurantaan.

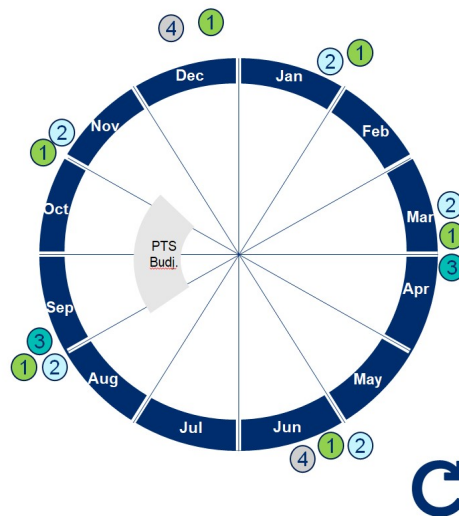
TAULUKKO 2. Manageeraustehtävät (Manageerauksen toimintakäsikirja.)

Viikkotason toimet	Kuukausitason toimet	Vuositasen toimet
Ostolaskujen tarkastus	Huoltokirjan päivitys ja seuranta sekä toimittajahaun päivitys tarvittaessa	PTS ja budjetti
Palveluilmoitusten seuranta asiakkaan huoltokirjasta	Kohdekierrokset	Kohdepalaverit
	Energianseuranta	Kohteiden palveluntuottajien arviointi; palvelun toimivuus sekä mahdollinen kilpailutustarve tai sopimuksen täsmennys

Kaikissa isommissa asiakkuuksissa on käytössä vuosikello (KUVA 2), jonka mukaan sopimuksen mukaista toimintaa seurataan. Manageri ja asiakkaan edustaja(t) pitävät säännöllisesti kohdepalavereja, joissa käydään läpi kiinteistön palveluntuottajien toimintaa esimerkiksi huoltokirjatehtävien kuittausten ja palvelupyyntöjen vasteaikojen osalta. Näissä palavereissa käydään myös läpi mahdollisia hankkeita ja muutostöitä. Ohjausryhmässä käsitellään managerien suoriutumista kyseisessä asiakkuudessa ja siellä käydään läpi ylemmän tason asioita, kuten kohdemuutoksia, sopimuksen sisällön tarkennuksia ja erilaisia kehityshankkeita. Ohjausryhmässä on yleensä mukana Case-yrityksen asiakkuuspäällikkö ja yksi managereiden edustaja, asiakkaalta mukana on tyypillisesti kiinteistöpäällikkö, taloushallinnon edustaja(t) ja esimerkiksi hankinnoista vastaava henkilö. Johtoryhmän kokouksissa puolestaan pureudutaan tarkemmin sopimuksen sisältöön ja laatumittareiden toteutumiseen, eikä niissä ei ole läsnä suorittavan tason henkilöitä. (Manageerauksen toimintakäsikirja.)

Manageerauksen vuosikello

1. Kohdepalaverit 6 krt / vuosi
2. Ohjausryhmä 4 krt / vuosi
3. Johtoryhmä 2 krt / vuosi
4. Asiantuntijaryhmät (sovitaan erikseen)
 - Huoltokirja
 - Energia
 - HD / Valvomo
5. Palveluntuottajatapaamiset kaksi kertaa vuodessa erikseen sovittavina ajankohtina



KUVA 2. Manageerauksen vuosikello. (Manageerauksen toimintakäsikirja)

Case-yrityksen manageeraussopimuksissa käytetään isännöintialan yleisiä sopimusehdoissa (RAKLI, ISE 2007) ja isännöitsijän tehtäväluetteloa. Isännöinnin tehtäväluetteloon kuuluvat alla listatut tehtävät:

- Lakien, säännösten ja määräysten mukaisen toiminnan toteutumisen valvonta.
- Väestönsuojelumääräysten valvonta.
- Toimijoiden, palveluntuottajien ja toiminnan valvonta.
- Kiinteistöjen yleisen turvallisuuden valvonta.
- Palveluiden sopimuksenmukaisuuden seuranta.
- Tarvittavien erillistöiden ja hankkeiden sekä näiden sopimusten valmistelu ja laadinta, alihankkijoiden toiminnan valvonta sekä käyttäjän etujen mukaisesti asetetun palvelutason varmistaminen.
- Sopimusehtojen, voimassaoloaikojen, vakuuksien ym. seikkojen säännönmukainen seuranta ja raportointi.
- Kohteiden toimittajasopimusten (kiinteistöhuolto, siivous, jätehuolto, vartiointi, sähkö, jne.) valvominen.
- Ympäristöpalvelujen valvonta viranomaismääräysten ja käyttäjän edellyttämällä tavalla.
- Ylläpitopalvelujen laadunvalvonta.

Rakennusten ja niiden laitejärjestelmien kunnossapidon seuraaminen:

- Kiinteistön kunnan seuranta, seurannan mukaisten toimenpiteiden käynnistäminen ja ohjaus.
- Lähivuosien korjaustarpeen läpikäynti ja seuranta omistajan kanssa.
- PTS-töiden seuranta.
- Kertaluontoisten korjaustöiden hallinnolliset järjestelyt.
- Kunnossapitotarkastuksiin ja katselmuksiin osallistuminen

Huoltokirjan kautta on helppo raportoida huoltojen ja palvelupyyntöjen toteutumista ja vasteaikoja. Kulutus seuranta ja sen raportointi hoidetaan myös yleensä huoltokirjaohjelmiston kautta. Sopimuksissa harvemmin määritellään se miten tai missä muodossa esimerkiksi kiinteistöjen kunnon seurannasta raportoidaan. (Haastateltava 1. 2019).

5.1 Dokumenttien hallinnan vaikutus päivittäisten tehtävien hoitoon

Riippuen asiakkuudesta on hyvin suuria eroja siinä, miten ja missä muodossa lähtötietoja on saatavilla. Mikäli asiakkuudessa on sovittu, että Case-yritys hoitaa kilpailutukset ja laatii sopimukset asiakkaan puolesta, ovat tällöin sopimukset ja kiinteistöjen perustiedot hyvinkin tarkkaan tiedossa ja materiaaliin tutustuminen on helppoa. Toisissa asiakkuuksissa on taas suuria puutteita lähtötiedoissa ja sopimukset ovat vanhoja ja niitä tehdään suoraan asiakkaan ja toimittajan välillä. Tällöin pelkkä alkutietojen saaminen on hidasta ja vaivalloista ja osa vanhoista sopimuksista voi olla sellaisia, että niitä ei saa nähtäville. Tällöin on hankalaa, ellei jopa mahdotonta verrata onko asiat hoidettu sopimuksen vaatimalla tavalla vai ei. Lakisäätöiden osalta on helpompi todeta, täyttyykö lakien ja määräysten noudattaminen vai ei.

Toiminnan liikkuvuuden ja joustavuuden vuoksi asiakkaiden dokumentit pyritään saattamaan sähköiseen muotoon, jonka jälkeen ne tallennetaan yleensä SharePointiin. Pienemmissä asiakkuuksissa hyödynnetään myös Teamsia dokumenttien tallentamiseen. Mikäli aineisto on paperimuodossa, se skannataan mahdollisuuksien mukaan.

Mikäli Case-yrityksen työntekijällä ja asiakkaan edustajalla ei ole jostain syystä käytössä samaa versiota tehtäväluettelosta ja sopimuksesta, voi osapuolten välille syntyä hyvinkin erilaisia näkemyksiä laatutasosta, joka on kiinteistöpalveluiden ensimmäinen laatukuilu. Usein sopimusneuvotteluissa mukana olleet henkilöt tuntevat hyvin sopimussisällön. Väärinymmärryksiä managerille kuuluvista tehtävistä tulee helposti siitä, että asiakkaan osalta on sopimuksen läpikäynti omassa organisaatiossa jäänyt liian pintapuoliseksi tai uudet henkilöt eivät ole tutustuneet sopimuksen sisältöön ja heidän odotukset perustuvat aiempiin kokemuksiin tai omiin käsityksiin siitä, miten asioita pitäisi hoitaa. Sopimusten osalta onkin tärkeää pitää säännöllisesti yhteisiä palavereja, joissa käydään läpi sopimuksen sisältöä ja sopimuksen laatumittareita.

Päivittäisiin tehtäviin lähes jokaisessa asiakkuudessa kuuluu laskujen tarkastus. Koska kyseessä yksinkertainen ja usein toistuva tehtävä, on sen tehokas suorittaminen tärkeää. Managerin tehtävä on tarkastaa, että lasku on sisällöltään sellainen kuin sopimuksessa edellytetään (kohdistus ja maksuehto) ja että hinnoittelu vastaa sopimusta. Sopimus liitteinen ja hinnastoineen on yleensä asiakkuuden SharePointissa ja sen sisällöstä vastaa asiakkuusvastaava. Hänen tehtävä on huolehtia siitä, että dokumentit ovat ajantasaisia ja esimerkiksi sopimuksen tarkennuksista tehdyt dokumentit ovat asiakkuutta hoitavien henkilöiden saatavissa. Pitkässä asiakassuhteessa tapahtuu säännöllisesti muutoksia esimerkiksi palveluntuottajissa ja sopimussisällöissä, tällöin on tärkeää, että uudet dokumentit lisätään hyvissä ajoin kaikkien saataville ja vanhentuneet dokumentit poistetaan. (Haastateltava 2 2020.)

5.2 Vikailmoituksen prosessikuvaus

Yksi kiinteistöalan perustehtäviä on vikailmoitukseen liittyvän prosessi. Prosessiin osallistuvat asiakas, käyttäjä, huoltoyhtiö ja manageri. Asiakas tai kohteen käyttäjä tekee vikailmoituksen, joka tallentuu huoltokirjaan helpdeskin kirjattuna sen tai suoraan järjestelmän kautta. Huoltoyhtiö vastaanottaa työn, suorittaa korjauksen ja laskuttaa sen, mikäli se ei kuulu huoltosopimuksen kiinteään veloitukseen. Sopimukseen kuuluvien töiden osalta manageri seuraa läpimenoaikaa ja sitä miten korjaus raportoidaan. Perusmuotoinen työ voidaan suorittaa alusta loppuun saman työpäivän aikana.

Jotta vikailmoitusprosessi käynnistyy oikein, on oleellista, että vikailmoitus dokumentoidaan ja tallennetaan tietojärjestelmään. Ilman tietojärjestelmää ei voida seurata työn etenemistä tai vasteaikaa eikä jälkikäteen tarkastaa, onko vika korjattu sovitulla tavalla. Usein käyttäjät pyrkivät toimimaan itselle nopeimmalla tavalla ja soittavat suoraan esimerkiksi huoltomiehelle, jotta saisivat mahdollisimman nopeasti ilmenneen vian korjautettua. Tällaisesta toiminnasta ei jää vastaanottajalle muuta jälkeä kuin puhelun soittaja ja ajankohta, eikä ulkopuolinen voi tietää, mitä on sovittu ja miten asia on edennyt. Helposti käy niin, että vikailmoitus unohtuu, kun tulee muita asioita, jotka täytyy hoitaa. Ilman dokumentaatiota on erittäin hankalaa muistaa, kuka ilmoitti viasta ja minkälainen vika oli kyseessä. Ilmoittaja voi alkaa kysellä asiasta esimerkiksi helpdeskistä, josta ei löydy mitään tietoa vikailmoituksesta, kun se ei ole tullut oikeaa reittiä yritykselle.

Vikailmoituksen prosessikuvaus (LIITE 1) on tehty tätä opinnäytettä varten ja se perustuu opinnäytetyön tekijän omaan kokemusperäiseen käsitykseen prosessin eri vaihteista. Oikein alkanutkin vikailmoitusprosessikin voi olla hidaskäyttö useassa eri vaiheessa ja tällöin kuluu kaikilta osapuolilta aikaa asian

selvittelyyn. Helpdesk esimerkiksi saattaa kirjata vikailmoituksen väärälle kohteelle tai väärälle osapuolelle. Manageri voi usein helposti korjata huoltokirjaan työn suorittajan ja prosessi jatkaa etenemistä. Olennaista on, että huoltokirjassa ja asiakkuuden SharePointissa on palveluntuottajien ja asiakkaiden tiedot oikein. Esimerkiksi myytyjen kiinteistöjen osalta täytyy päivittää huoltokirjaa, jotta huolto- toimenpiteet ja niistä aiheutuneet kulut kohdistuvat oikealla taholle. Väärälle kohteelle tai maksajalle kirjattu työ tulee esiin yleensä vasta siinä vaiheessa, kun vian ilmoittaja kysyy miksi vikaa ei ole korjattu tai miksi työstä on tullut lasku.

Toinen tyypillinen prosessia hidastava tekijä on varaosien heikko saatavuus tai työn siirtäminen LVI-AS-korjaukseksi. Jotkin korjauksissa tarvittavat varaosat ovat tilaustavaraa ja niiden toimitusaika voi vaihdella päivistä viikkoihin. LVIAS korjauksissa on välillä ruuhkaa tai sisäinen työtilaus ei jostain syystä ole mennyt oikein, jolloin työ näkyy huoltokirjassa keskeneräisenä.

Kolmas tyypillinen hidaste syntyy silloin, kun työstä lähetetään lasku. Virheitä voi tapahtua laskun sisällössä, hinnassa tai sopimustulkinnassa. Tyypillisin virhe on väärä tuntihinta tai virheet maksajan tiedoissa. Kohteessa toimivan huoltohenkilön ja hänen esimiehen tulisi tuntea kohteen huoltosopimuksen sisältö ja laskuttajalla pitäisi olla käytössä aina ajantasainen hinnasto. Usein käy niin, että varsinkin sopimuksen alkuvaiheessa laskutetaan niin sanotusti yleisen käytännön mukaan, kun sopimukseen ei ole tutustuttu riittävän tarkasti.

5.3 Informaation ja osaamisen jakaminen

Yhteisillä palavereilla pyritään jakamaan tietoa asiakkuudessa toimivien henkilöiden kesken ja osaamisen kehittymisen kannalta on hyvä, mikäli hoitaa useampaa asiakkuutta, koska tällöin tietopohja ja kokemusten vaihto on paljon monipuolisempaa.

Tekniikka on onneksi tullut suureksi avuksi tiedon jakamisessa. Case-yrityksen tapauksessa informaatiota tallennetaan ja jaetaan usein Sharepointin avulla, jossa sisältö on jaoteltu siten, että jaossa on yleistä informaatiota, joka koskee esimerkiksi kiinteistöjä koskevia lakeja ja määräyksiä, sekä yhteen- vetoja erilaisista lakisäätteisistä tarkastuksista. Sen lisäksi on asiakaskohtaista informaatiota, johon on pääsy vain asiakkuutta hoitavilla tahoilla. Dokumentit ovat asiakkuuteen liittyviä sopimuksia ja ohjeita, sekä muistioita palavereista, joita on pidetty asiakkuutta hoitavien henkilöiden kesken ja asiakasta- paamisissa. Vuorovaikutuksen osuutta osaamisen kehittämisessä ja jakamisessa ei myöskään pidä ali-

arvioida ja sen vuoksi asiakkuuteen liittyviä asioita käydään yhdessä läpi säännöllisesti verkon yli tapahtuvissa palaverissa. Tietoa jaetaan ja asioista keskustellaan säännöllisesti kuukausipalaverissa ja pienemmissä asiakaskohtaisissa palaverissa, jotka pidetään videoneuvotteluina. Jotta toiminnasta saataisiin tasalaatuista, on tärkeää, että kaikilla asiakkuutta hoitavilla henkilöillä on aina käytettävissä ajan tasalla olevat dokumentit asiakkuuden osalta.

Case-yrityksellä on myös käytössä Microsoft Teams-ohjelmisto, jonka avulla voidaan hoitaa dokumentaatiota ja pitää kokouksia myös mobiililaitteilla. Teamsista ei ole kovin pitkää käyttökokemusta henkilöstön parissa, jolloin haasteena on se, miten eri toiminnallisuuksia osataan hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla. Teamsissa olevien dokumenttien etu on siinä, että niitä voidaan muokata useamman käyttäjän toimesta, jolloin ei synny viiveitä siinä, että tiedosto on lukittuna, kun sitä muokataan. Sharepointin vanhemman version ja joidenkin muiden dokumenttipankkien osalta tämä haaste on edelleen olemassa.

Osa managereista on työskennellyt pitkään asiakkuudessa ja ollut mukana useamman sopimuksen kilpailutuksessa, ja näin heille on kertynyt kokemusta kiinteistöistä ja kohteiden sopimuksista. Toiminnan laajentuessa ja muista syistä henkilöstössä tapahtuu muutoksia ja asiakkuuksiin tulee uusia henkilöitä hoitamaan tehtäviä. Uuden henkilön etu on, että hän katsoo asioita uudesta näkökulmasta, mutta toisaalta häneltä ei voi odottaa alkuvaiheessa niin kattavaa tuntemusta esimerkiksi palvelusopimusten sisällöstä. Ideaalitalanne olisi, että kaikissa asiakkuuksissa olisi mukana siinä pitkään toimineita managereita, joilta uudet henkilöt voisivat saada tarvittaessa taustatietoa asiakkuudesta ja kohteista, sekä sellaista informaatiota, jota ei ole tallennettu mihinkään dokumentteihin.

5.4 Haastattelu prosessikuvauksista ja dokumenttien hallinnasta

Toimintakäsikirjan läpikäynnin yhteydessä tuli esille, että manageerauksen osalta tehtävistä ei ole tehty prosessikuvauksia. Asiakohtaisiin vuosikelloihin on määritelty kunkin asiakkuuden oleelliset tehtävät ja niiden aikataulut. (Haastateltava 1 2019). Johto- ja ohjausryhmissä pyritään käymään läpi sopimuksen keskeisiä asioita ja pyritään löytämään parhaita käytäntöjä sopimuksen tulkinnanvaraisiin asioihin. Prosessikuvausten mallinnus on tehty tämän opinnäytteen yhteydessä. Prosessikuvauksia ei ole katselmoitu Case-yrityksen toimesta, joten ne eivät ole laatuohjelman mukaisesti katselmoituja.

Dokumenttien hallinnan osalta on tilanne sellainen, että dokumentteja voi useammassa eri paikassa riippuen siitä, milloin asiakkuus on alkanut. Koska eri asiakkuuksilla on myös hyvin vaihtelevia säilytystapoja palvelusopimuksille ja kiinteistöjen dokumenteille, yhtenäisen dokumentaation muodostaminen ja dokumenttien jakaminen on erittäin haasteellista. Asiakkaiden palvelusopimusten osalta täytyisi ensin Case-yrityksen sisällä sopia menettelytavat, säilytyspaikka ja vastuutus dokumenttien hallinnasta, jotta asiakkaille voitaisiin esittää yhtenäinen ratkaisu niiden hallintaan. Projektiliiketoiminnassa käytetään M-Filesiä ja sama toimintamalli pitäisi saada myös palveluliiketoimintaan. (Haastateltava 1 2020.)

Case-yrityksessä asiakaskohteen katselmus poikkeaa toteutukseltaan auditoinnista siten, että sen yleensä suorittaa kohdetta hoitava manageri eikä ulkopuolinen taho. Katselmuksessa ei yleensä käydä läpi sopimuksia eikä palveluprosesseja palveluntuottajien kanssa. Kiinteistöauditointi perustuu ISO 9000-standardiin ja sen tekijällä täytyy olla auditointiin pätevyys. Katselmuksissa tarkasteltavat asiat ovat periaatteessa samoja kuin auditoinneissa, mutta katselmuksessa toteutustapa on vapaamuotoisempi. Mikäli asiakkaan kohteet sijaitsevat maantieteellisesti laajalla alueella, ovat katselmusraportit usein ainoa tapa, jolla omistaja pystyy muodostamaan kokonaiskuvan kiinteistöistään ja palveluntuottajien toiminnasta kohteessa. Tästä johtuen eri kiinteistöistä syntyy vuoden mittaan useita raportteja palveluntuottajien ja managerin toimesta. Riippuen sopimuksesta käytetään joko asiakkaan tai palveluntuottajan raporttipohjia. Myös raportointitavat vaihtelevat. Osa raporteista tallennetaan palveluntuottajan toimesta huoltokirjaan kiinteistön kohdalle tai katselmusraportit lähetetään sähköpostitse asiakkaan yhteyshenkilöille.

Asiakkailta tulee työ- ja tarjouspyyntöjä kiinteistöjen tai liiketilojen katselmuksista, auditoinneista ja due diligence menettelyyn liittyviä kiinteistöjen ennakoarviointeja. Näissä tapauksissa ei välttämättä ole käytettävissä huoltokirjaa, eikä asiakkaalla välttämättä ole omaa raporttipohjaa, vaan raportointi pitää hoitaa muilla keinoilla. Ratkaisuksi yksittäisten asiakkaiden työtilauksiin ja sopimusasiakkaiden katselmuksiin käytetään Case-yrityksessä sähköistä katselmointityökalua. Työkalu on räätälöitävissä asiakaskohtaisesti ja se tuottaa määrämuotoista raporttia kustakin katselmuksesta. Raportilta päästään myös helposti katsomaan yksittäisiä raportteja. Verkon yli toimivat pilvipalvelut ovatkin erittäin monikäyttöisiä niin katselmusten tekemiseen kuin raportointiin. Katselmusprosessi sähköistä katselmustyökalua käyttäen (LIITE 2) on tehty tätä opinnäytettä varten ja se perustuu opinnäytetyön tekijän omaan kokemukseräiseen käsitykseen prosessin eri vaiheista. Jotta prosessikuvaukset voidaan ottaa käyttöön, ne täytyy ensin hyväksyttää ja katselmoida organisaatiossa.

Mikäli tarkastusraportti liittyy esimerkiksi tilojen vuokraamiseen, on kuvien perusteella helpompi todeta, missä kunnossa tila on ollut vuokrauksen alkaessa ja miltä se näyttää vuokrasopimuksen päättyessä. Paljon haastavampaa on keskustella vuokrausta varten tehdyn valmiin lomakkeen pohjalta (LIITE 3), siitä missä kunnossa tilat olivat sopimuksen alkaessa, varsinkin, jos vuokra-aikana on tapahtunut henkilövaihdoksia vuokranantajan tai vuokraajan puolella.

5.5 Sähköinen tarkastuslomake

Lakisääteisten velvoitteiden ja tarkastusten, sekä eri asiakkuuksien sopimusten pohjalta oli Caseyrytyksessä laadittu kiinteistöjen tarkastuslista, jota täytettiin tietokoneella. Tämä lista otettiin sähköisen tarkastuslomakkeen pohjaksi ja sitä muokattiin havainnollisemmaksi. (Haastateltava 1 2019). Caseyrytyksen käyttämässä tarkastuslomakkeessa (KUVA 3.) on suurin osa täytettävistä kohdista sellaisia, jotka perustuvat lakeihin ja asetuksiin.

1. VIRANOMAIS- JA MÄÄRÄAIKAISTARKASTUKSET	<input type="radio"/>
2. KORJAUKSET	<input type="radio"/>
3. HUOLTOKIRJAN KÄYTTÖ	<input type="radio"/>
4. YLEISHUOLTO	<input type="radio"/>
5. ULKOALUEET	<input type="radio"/>
6. SIIVOUS	<input type="radio"/>
7. ENERGIA	<input type="radio"/>
8. TEKNINEN HUOLTO	<input type="radio"/>
9. YMPÄRISTÖPALVELUT	<input type="radio"/>

KUVA 3. Sähköisen tarkastuslomakkeen päänäkymä.

Viranomais- ja määräaikaistarkastusten (KUVA 4) osalta on tärkeää, että omistaja, käyttäjä ja palveluntuottaja tietävät mikä on niiden tilanne. Sopimuksissa saattaa olla niin, että vastuita ei ole määritelty yksiselitteisesti ja tällöin joudutaan tarkastelemaan miten vastuut jakautuvat lainsäädännössä. Maan-

käyttö- ja rakennuslain määräykset koskevat pääsääntöisesti kiinteistön omistajaa, pelastuslaki koskee kaikkia kohteen toimijoita ja työturvallisuusasetukset koskevat työnantajaa, joka voi olla kohteen omistaja tai vuokralainen. Liiketilojen osalta on huomioitava, että vuokralainen voi sopimuksen kautta ottaa vastuulleen omistajan lakisääteisiä velvoitteita. Sopimuksen sisällöllä on merkitystä, erityisesti siinä vaiheessa, kun havaituista puutteista raportoidaan eteenpäin. Tässä kohdassa on mainittu kaikki kiinteistön lakisääteiset tarkastukset. Mikäli kohteessa ei ole esim. automaattista sammutusjärjestelmää, valitaan ”ei koske”-valinta.

1. VIRANOMAIS- JA MÄÄRÄAIKAISTARKASTUKSET
Palotarkastus
Ilmanvaihtokanavien puhdistus
Pelastussuunnitelma
Käsisammuttimien tarkastus
Paloilmoitinjärjestelmän tarkastus
Automaattisen sammutuslaitteiston tarkastus
Savunpoistoluukkujen määräaikaistarkastus
Sprinkler-järjestelmän koestuspöytäkirjat
Väestönsuojan tarkastus
Hissitarkastus
Nosto-ovien tarkastus
Nostimien tarkastus

KUVA 4. Viranomais- ja määräaikaistarkastukset sisältö.

Kun valitaan palotarkastus-kohta lomakkeelta, siitä avautuu täyttönäkymä (KUVA 5). Paperiliitin-painikkeesta voidaan lisätä tiedosto kyseiseen kohtaan, kuten esimerkiksi viimeisin palotarkastusraportti. Kamerapainikkeella voi ottaa valokuvan, mikäli palotarkastuksesta on paperilomake kohteessa. Kohtaan ”mitä havaitsit?” voidaan kirjata lisätietoja, kuten esimerkiksi se, että kohdekäynnillä ei ollut tietoa palotarkastuksen ajankohdasta, että kohteesta ei ole käytettävissä dokumentteja tai että käyttäjä ei ole toimittanut niitä.

KUVA 5. Palotarkastus-kohdan täyttönäkymä.

5.6 Katselmusten raportointi

Suurin ero paperimuotoisessa ja sähköisessä katselmuksessa on raportointivaiheessa. Paperimuotoisesta materiaalista täytyy koostaa ja tilastoida havainnot tekstinkäsittely-, taulukkolaskenta- tai tilasto-ohjelmistoon. Laajan kohteen katselmoinnissa voi raportointiin kulua helposti enemmän aikaa kuin kohteen kiertämiseen. Sähköinen tarkastuslomake mahdollistaa automaattisen raportoinnin. Mikäli asiakkaalla on tunnukset ohjelmaan, raportti on asiakkaan nähtävillä heti, kun se on merkitty valmiiksi ja tiedot ovat tallentuneet pilvipalveluun. Mikäli palveluntuottajien toiminnassa on puutteita, kuvallinen raportti tuo esille tuotetun laadun ja odotetun laadun välisen laatukuilun.

Kun tuloksia visualisoidaan, on koko ajan pidettävä mielessä, mitä tuloksia on hyvä esittää graafisesti ja mitä ei. Hyvässä raportissa esitetään tulokset ymmärrettävästi ja esitystapa on kiinnostusta herättävä. Laajassa aineistoissa on raportoitaessa kiinnitettävä erityistä huomioita ulkoasuun. Eri väreillä, fonteilla ja grafiikoilla sekä kuvaajilla pystytään erottamaan tärkeät asiat massasta. Etenkin suuret datamäärät kannattaa kuvata mieluummin graafeilla kuin taulukoilla. Jotta kaikki asianomaiset varmasti ymmärtävät tulokset, kannattaa ne esitellä kootusti. (Nikander ym. 2007, 52.)

Raportointi (KUVA 6) on tehty hyvin yksinkertaiseksi ja ohjelma tekee automaattisesti raportin ja laskee katselmuksen tuloksen 0–100% asteikolla. Perusraportoinnissa ei ole annettu kertoimia havainnoil-

le, joten ulkoalueen epäsiisteys ja sammuttimien tarkastuksen laiminlyönti ovat samanarvoisia. Tämän vuoksi on tärkeää, että raportteja käytäisiin yhdessä palveluntuottajan ja tilaajan kesken, jotta voidaan käydä tarkemmin läpi kohde, jossa on esimerkiksi puutteita pelastuslain määräysten osalta. Siivouksen ja ulkoaluehuollon toiminnassa havaittujen puutteiden osalta keskustelu yleensä käydään ensin managerin ja palveluntuottajan välillä.

67 Pääomakohteen tarkastuspöytäkirja-

1. Viranomais- ja määräaikaistarkastukset

Palotarkastus OK

18.6.2019. Palotarkastus_18.6.2019 PDF

Ilmanvaihtokanavien puhdistus OK

2018 Ria-air, omistajan kustannus.

Pelastussuunnitelma OK

Löytyy, syytä päivittää toiminnan muuttuessa

KUVA 6. Pääomakohteen tarkastusraportti.

Raportointinäkyssä (KUVA 7) näkyy yhteenvetoraportti asiakkaalle 2017 – 2019 välisenä aikana tehdyistä katselmuksista. Katselmuksen puuttuminen näkyy harmaana pallona ja sen kohdalla on teksti: N/A. Ideaalitilanne olisi, että katselmoitavat kohteet olisivat samoja vuodesta toiseen, jolloin trendinäkyvä olisi informatiivinen. Tällöin myös nähtäisiin, miten raportoivissa kohteissa ovat tulokset kehittyneet, tavoite on, että seurannan ja sen perusteella tehtyjen korjaavien toimenpiteiden myötä tulokset parantaisivat. Toisaalta eri toimijoiden osalta voidaan myös tehdä vertailuja ja käyttää saatua informaatiota esimerkiksi kilpailutuksessa laatuvaatimuksina tai toimijoiden pisteytyksessä.



KUVA 7. Audits.io-raportointien yhteenvetonäkymä

Yhteenvetonäkyästä ei pääse tarkastelemaan yksittäistä raporttia, vaan se pitää etsiä erikseen auditointinäkyästä. Havainnoista saa ajettua listauksen ja sieltä pystyy hakusanoilla suodattamaan esimerkiksi osoitteen perusteella kohteeseen tehdyt havainnot. Tarkastusraportissa havaitut puutteet tai korjauskohteet on mahdollista lähettää myös palveluntuottajalle, mikäli tällainen asiakaskohtainen räätälöinti on suoritettu ohjelmistoon.

5.7 Teemahaastattelu sähköisestä tarkastuslomakkeesta

Ensimmäisen haastattelun (LIITE 5) tein lokakuussa 2019 liiketoiminnan kehityksestä, myynnistä ja asiakkuuksien hallinnasta vastaavalle henkilölle, jotta sain taustatiedot tarkastuslomakkeen historiasta, kehityksestä ja sen käyttöönotosta. Managerin tehtäviin kuuluu valvoa sitä, että kiinteistöt ovat käyttäjilleen turvallisia ja kiinteistötekniisiä laitteita käytetään tarkoituksenmukaisesti. Managerin tehtäviin kuuluu myös valvoa, että palveluntuottajien toiminta on sopimusten mukaista. Asiakas voi varmistaa managerin sopimustehtävien asianmukaisen hoitamisen joko katselmoimalla itse manageerauskohteita tai pyytää manageria raportoimaan sopimukseen kuuluvista tehtävistä. Sopimuksissa ei useinkaan ole tarkkaan määritelty millä tavalla tehtävien raportointi suoritetaan. Case-yrityksen käytössä olleesta tarkastuslomakkeesta käytettiin sisäisessä viestinnässä termiä auditointilomake, mutta haastattelussa tuli selkeästi esille, että lomake ei perustu täysin ISO 9001-standardiin, koska sitä ei ole laajemmin katselmoitu ja hyväksytetty organisaatiossa.

Osalla asiakkaista on omia Excel-taulukkoita, joiden avulla arvioidaan kiinteistön kuntoa ja palveluntuottajien toimintaa. Osalle asiakkaista tuotetaan kiinteistökatsemuksista vapaamuotoinen dokumentti, johon liitetään kuvia. (Haastateltava 1 2019). Tällaisten tarkastusten laatiminen on välillä varsin hidasta ja raporttien ulkoasu vaihtelee tekijöittäin. Vapaamuotoisten tarkastusten suurin haaste liittyy niiden raportointiin, koska se täytyy tehdä käsityönä. Jotta voidaan vertailla perinteisillä menetelmillä tehtyä katselmusta sähköiseen katselmukseen täytyi siitä laatia prosessikuvaus. Katselmuksista ei ole laadittu ISO-standardin mukaista prosessikuvausta, vaan katselmuksen sisältö on asiakaskohtainen. (Haastateltava 1 2019). Kiinteistön katselmusprosessi ilman sähköistä työkalua (LIITE 4) on tehty tätä opinnäytettä varten ja se perustuu opinnäytetyön tekijän omaan kokemukseräiseen käsitykseen prosessin eri vaihteista. Katselmuksissa voidaan laatia raportti RT-kortiston mukaiselle lomakkeelle, asiakkaan omalle dokumenttipohjalle tai Case-yrityksen asiakirjamallille.

Sähköistä tarkastuslomaketta oli pilotoitu ennen sen laajempaa käyttöönottoa ja haastateltavista yksi henkilö oli ollut mukana pilotointivaiheessa. Henkilöt, jotka olivat olleet mukana pilottivaiheessa saivat perehdytyksen sähköisen tarkastuslomakkeen käyttöön.

Haastattelun kysymysten teemat tulivat toiminnan kehittämisen, laadun ja auditoinnin teorioista. Haastattelun kysymysrunko (LIITE 6) muodostui seuraavasti: Tarkastustyökalun käyttö, sähköisen tarkastuksen edut, haitat ja oman työn muuttuminen.

Lähetin haastattelurungon joulukuussa 2019 neljälle eri paikkakunnalla työskentelevälle Case-yrityksen managerille, joiden tiesin käyttävän eri asiakkuuksissa sähköistä tarkastuslomaketta ja joiden ikä ja työhistoria olivat toisistaan poikkeavia. Tavoitteena oli pitää henkilökohtainen haastattelu, mutta lopputulos oli, että sain kolme vastausta pelkästään sähköpostina. Puhelimitse sain jonkin verran kyselyä lisää, mutta varsinaista haastattelua en saanut keneltäkään.

Tarkastuslomaketta pystyy täyttämään tabletilla, puhelimella ja tietokoneella. Vastaajilla olikin erilaisia tapoja tehdä raportti. Osa teki katselmukset alusta loppuun pelkästään tabletilla tai puhelimella ja osa koki tietokoneen ääressä tekemisen tai raportin viimeistelyn itselle parhaaksi tavaksi.

5.8 Haastattelun tulokset

Kyselyyn vastanneet henkilöt edustivat maantieteellisesti eri alueita ja vastaajien työkokemus vaihteli 3 – 20 vuoden välillä.

Ensimmäinen kysymys koski perehdytystä ja sen osalta tuli esille, että vain yksi vastaajista oli saanut asianmukaisen perehdytyksen sähköisen tarkastuslomakkeen käyttöön. Hän oli ollut mukana tarkastuslomakkeen pilotoinnissa. Muut vastaajat olivat itse opetelleet käytön ja saaneet opastusta työkavereilta, joilla oli hiukan pidempi käyttökokemus asiasta. Kaikki vastaajat tiesivät, mistä saa lisätietoa tai apua lomakkeen käyttämiseen. Sähköisen tarkastuslomakkeen käyttömäärät vaihtelivat vastaajilla suuresti, kaksi vastaajista käytti sitä viikoittain ja yksi vastaajista käytti sitä noin kerran kuussa.

Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että sähköinen tarkastuslomake on käytössä parempi kuin Excel- tai Word-pohjaiset lomakkeet, jotka täytyy täyttää koneella tarkastuskäynnin jälkeen. Erityisesti kuvien käyttö ja raportin automaattinen muodostuminen nähtiin huomattavana parannuksena verrattuna perinteisiin tarkastuslomakkeisiin. Sähköinen tarkastuslomake nopeutti toimintaa kaikkien vastaajien mielestä ja he kokivat, että uusi tekniikka helpottaa työn tekemistä.

Tietyissä asiakkuuksissa oli käytössä ominaisuus, että tarkastuslomakkeelta pystyi lähettämään havaitut puutteet suoraan palveluntuottajalle. Toinen esille nostettu asia oli se, että edellisen tarkastuksen havainnot sai käyttöönsä suoraan tarkastusohjelmasta, eikä tarvitse kuljettaa mukana erillistä raporttia, johon vertaisi tilannetta. Kaikki vastaajat pitivät hyvänä asiana raporttien automaattista muodostumista ja niiden samanlaista ulkoasua, kun käyttäjä ei voi vaikuttaa raportin yleiseen ulkoasuun. Kaikkien

vastaajien mielestä sähköisellä tarkastuslomakkeella tehdyt tarkastusraportit ovat laadultaan parempia kuin Excel-, Word- tai paperilomakkeilla laaditut.

Kysyin vastaajilta, minkälaisia haittoja on ilmennyt sähköisen tarkastuslomakkeen käytöstä. Ongelmat olivat olleet tietoliikenneyhteyksiin liittyviä haasteita, kun päätelaitteen ja pilvipalvelun ei tieto siirtynyt välillä. Yhteysongelmien vuoksi saattoi tarkastuksen loppuun saattaminen siirtyä seuraavalle työpäivälle. Toinen esille nostettu tekninen heikkous liittyi tabletin kameran heikompaan kuvanlaatuun verrattuna matkapuhelimeen. Osa vastaajista viimeistelikin raportit matkapuhelimella otetuilla kuvilla.

Kehitysehdotuksena nousi esille räätälöidyt asiakaskohtaiset lomakepohjat ja mahdollisuus tehdä tarkastus yksinkertaisena tai laajana. Yleisen tarkastuspohjan käyttäminen koettiin hieman hitaana ja raskaana joissain tarkastuksissa. Parannusesityksenä tuli myös lomakkeen käytettävyyden parantaminen kuvien lisäämisen osalta. Nykyisellään kuvan lisääminen tarkastuskohtaan vaatii käyttäjältä viisi valintaa, jotta kuva tulee näkyville raporttiin.

6 POHDINTA

Managerin työtehtävien mallintaminen on Case-yrityksen taholta tehty varsin suppealla kirjallisella dokumentaatiolla. Tähän on ehkä syynä se, että isännöinti- ja manageerausopimusten tehtäväluettelo on varsin laaja ja kattava ja sen sisältö vaihtelee asiakkuuksittain. Sopimussisältöjä ja niiden muutoksia käydään läpi sisäisissä palavereissa ja siitä saattaa syntyä vuosien mittaan käsitys, että manageri osaa hoitaa asiakaskohtaiset tehtävänsä sujuvasti ja tehokkaasti ilman prosessikuvauksiakin. Toinen merkittävä haaste liittyy yleisesti asiantuntijatehtäviin, sillä työn saaminen näkyväksi on haastavaa. Kun työtehtävät eivät ole helposti ulospäin nähtävissä, niin silloin niiden vaatiman työajan selvittäminen on haastavaa.

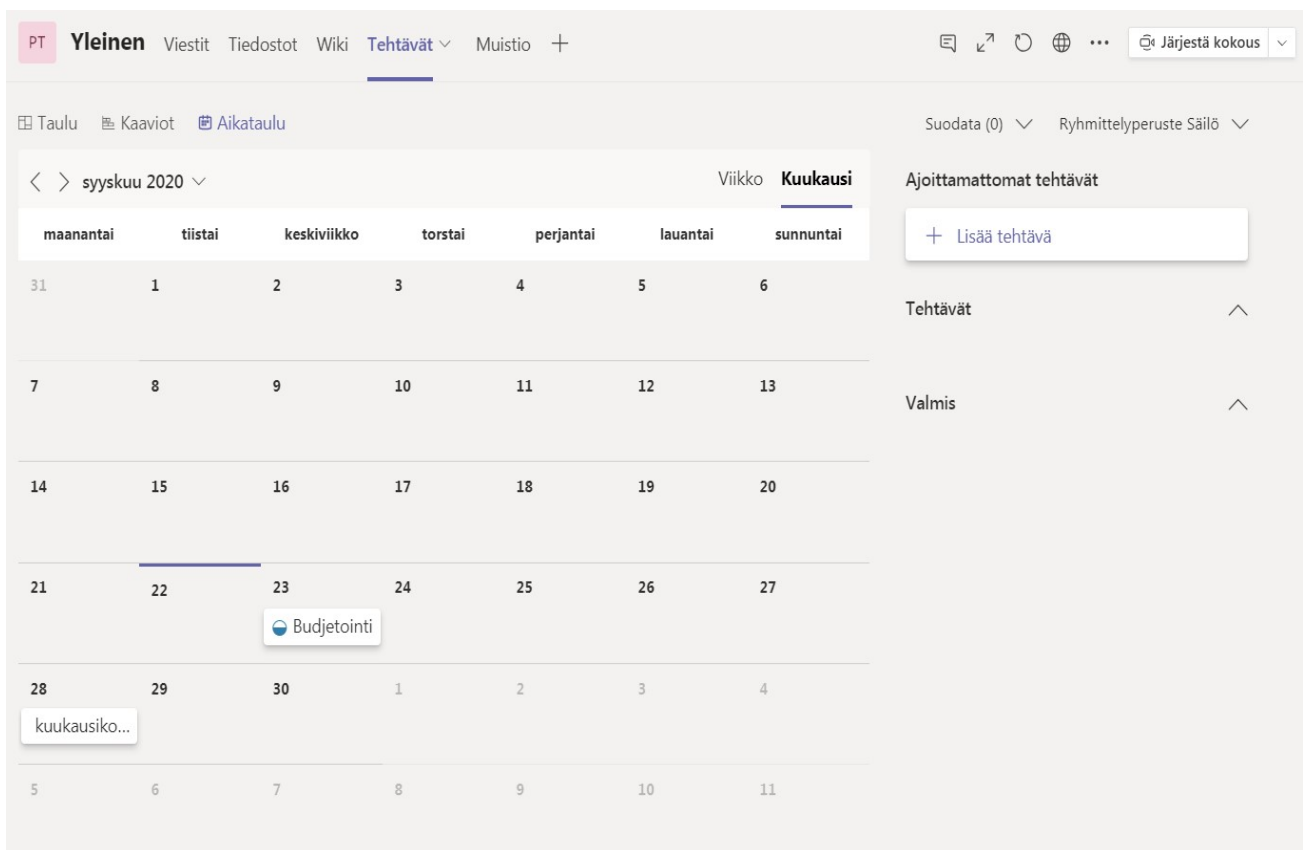
Kaikki esitetyt prosessikuvaukset on tehty tämän opinnäytteen tekemisen aikana ja ne perustuvat opinnäytetyön tekijän omaan kokemuseräiseen käsitykseen prosessin eri vaihteista. Vikailmoitusten käsittelyn prosessikuvaus toi esille sen, että mikäli kaikki on tehty oikein alusta asti, tehtävät ovat nopeita suorittaa. Jos lähtötiedoissa onkin virheitä, silloin tehtävän suorittamiseen kuluukin yllättävän paljon aikaa. Mikäli tarvittavia dokumentteja ei löydy helposti, niin silloin aletaan tietoa hakea kollegoilta ja näin alkaa useamman henkilön työn tekeminen hidastua.

Toiminnan tehostamisen kannalta olisikin erittäin oleellista tehdä rutiiniluonteisista tehtävistä prosessikuvaukset ja arvovirtakaaviot. Mallintamisen avulla päästäisiin pureutumaan niihin syihin, jotka estävät tehtävien tehokkaan suorittamisen. Kun syyt on saatu selville, voidaan aloittaa korjaavat toimenpiteet. Yksi merkittävä tekijä, johon kuuluu päivittäin ”turhaa” työaikaa on eri ohjelmiin kirjautuminen. Huoltokirjat ja laskujen käsittelyohjelmistot ovat asiakaskohtaisia, jolloin niihin on omat tunnukset ja salasanat. Vaikka yksittäiseen ohjelmaan kirjautumiseen menee vain 1-2 minuuttia, on kerrannaisvaikutus kuitenkin suuri työpäivän aikana. Kahden asiakkuuden hoitaminen tarkoittaa helposti 2-6 eri ohjelmiston päivittäistä jatkuvaa käyttöä ja näin ollen pelkät kirjautumiset vievät 6-12 minuuttia työaikaa. Yleensä ohjelmissa on vielä automaattinen uloskirjaus, joten niihin joutuu kirjautumaan useamman kerran päivässä. Mikäli yhtenä päivänä on sekä virheellisiä vikailmoituksia ja laskuja, niihin liittyvät selvitykset voivat helposti viedä 30 – 60 minuuttia työajasta kirjausten korjaamisena, dokumenttien hakemisen ja laskureklamaatioiden tekemisen vuoksi.

Prosessikuvausten puuttuminen voi aiheuttaa laatuvaatimusten operationalisoitumisen kuilun. Haasteeksi voi muodostua se, että esimies tai asiakasvastaava ei pysty ilman prosessikuvausta varmistamaan

maan, että kaikki asiakkuutta hoitavat managerit tekevät sopimukseen kuuluvat tehtävät samalla tavalla. Mikäli yksittäinen työntekijä toimii oman käsityksensä mukaan tai suorittaa tehtävät asiakkaan edustajan ohjeiden mukaan, lopputulos ei välttämättä vastaa sitä, mitä sopimuksessa edellytetään.

Teamsissa työntekijöiden suoriutumista voitaisiin seurata Microsoft Plannerin avulla. Plannerissa nähdään missä vaiheessa tehtävät ovat ja esimies tai asiakasvastaava voi tarvittaessa olla hyvissä ajoin yhteydessä henkilöön, jolla on haasteita työtehtävien aikataulujen kanssa. Plannerin avulla voi työntekijä aikatauluttaa omia tehtäviä ja toisaalta esimiehet ja asiakasvastaavat voivat seurata tehtävien edistymistä. Informaation jakamista ja säilyttämistä varten on mahdollista laittaa tehtävän kuvaukseen lisätietoja budjettisummista, jolloin ei tarvitse hakea tietoa erikseen sähköpostista. Alla on Plannerin aikataulunäkymä (KUVA 8), jossa näkyy budjetointi keskeneräisenä työtehtävänä.

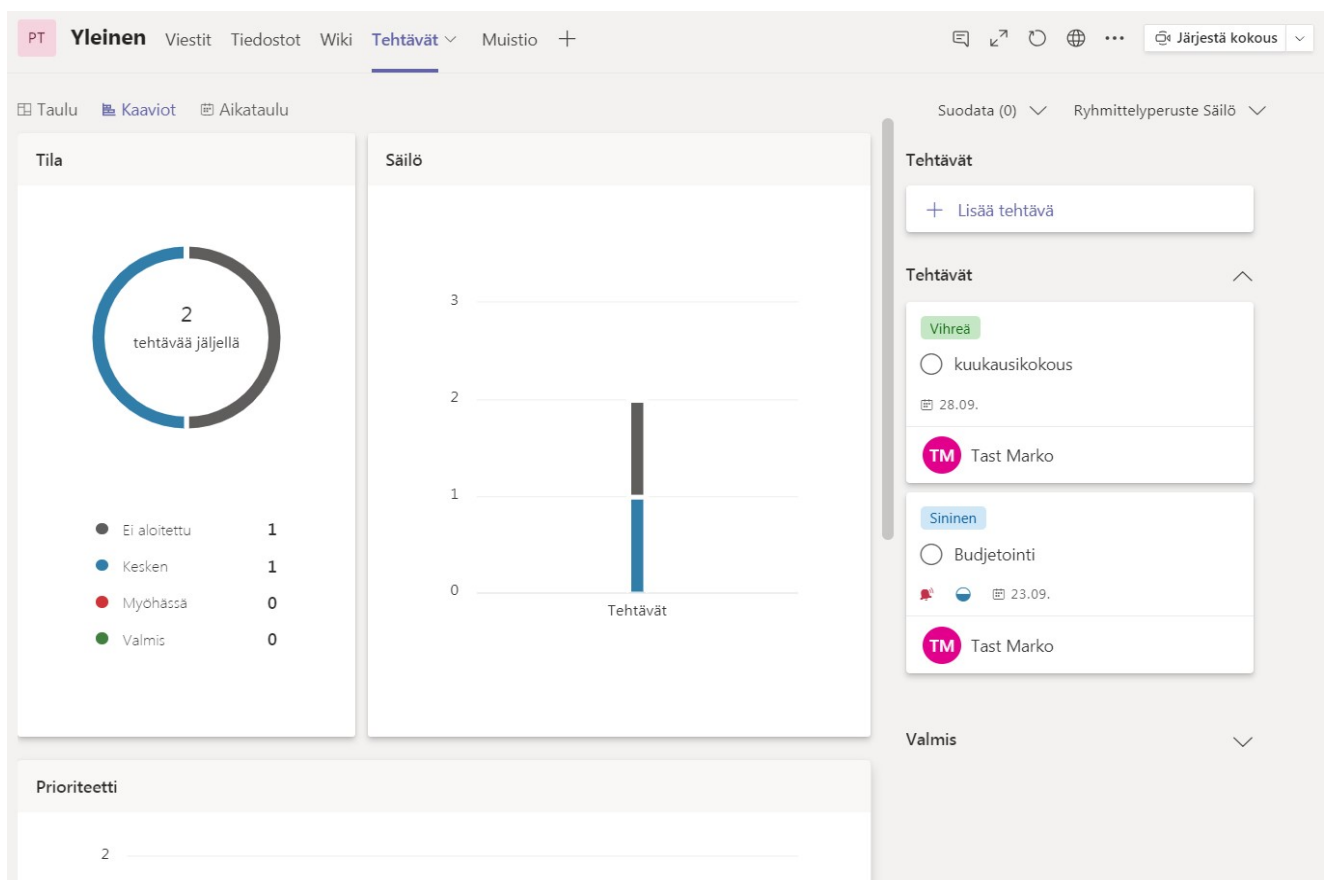


KUVA 8. Microsoft Plannerin aikataulunäkymä.

Asiantuntijatyössä on esimiehen haasteellista nähdä työntekijän työkuormaa tai keskeneräisten töiden määrää. Usein tilanne selviää vasta siinä vaiheessa, kun työntekijä ei pysy annetuissa aikatauluissa tai asiakkaalta tulee palautetta hoitamattomista tehtävistä. Yrityksen ja työntekijän kannalta olisi hyvä pystyä seuraamaan tilannetta mahdollisimman reaaliaikaisesti, jolloin on mahdollista jakaa työkuor-

maa ennen kuin määräajat ovat ylittyneet tai käydä työntekijän kanssa läpi syitä, mitkä aiheuttavat ongelmia aikataulussa pysymiseen

Mitä suurempi määrä työntekijöitä hoitaa samaa asiakkuutta, sitä haastavampaa on seurata aikataulutettujen tehtävien edistymistä. Microsoft Plannerin avulla voidaan kootusti seurata tilannetta, mutta toki on huomioitava, että työntekijän on pitänyt käydä päivittämässä tehtävän tilatieto, jotta seuranta toimisi. Plannerin laajempi käyttöönotto vaatisi yhteiset toimintatavat ja ylemmän tahon tuen, jotta sen käyttöön tulisi selkeät pelisäännöt. Alla on Microsoft Plannerin (KUVA 9) kaavionäkymä, jossa nähdään kootusti annettujen tehtävien tilanne.



KUVA 9. Microsoft Plannerin kaavionäkymä.

Usein liika innostuminen teknologiasta johtaa siihen, että otetaan käyttöön useita eri palveluita eri palveluntarjoajilta, joita ei saadakaan integroitua olemassa oleviin järjestelmiin ja sen seurauksena työntekijät joutuvat käyttämään useita eri ohjelmistoja tai ohjelmia tietyn työtehtävän suorittamisen aikana. Esimerkiksi kulutusseuranta ja huoltokirja voivat olla eri ohjelmistoja ja kiinteistön kokonaiskuvan raportointi vaatii runsaasti käsityötä, kun joudutaan tekemään tietojen kopiointia eri järjestelmistä taulukkolaskentaohjelmistoon. Varsinkin vanhemmista kiinteistöjen perusjärjestelmistä puuttuu mahdolli-

suus integroida niitä uudempiin ohjelmistoihin. Integraation puuttumisesta seuraa se, että raportointia tehdessä työaika kuluu ohjelmiin kirjautumisessa ja oikeiden tietojen etsimisessä eri järjestelmistä.

6.1 Dokumenttien hallinnan parannusehdotukset

Dokumenttien hallinnan haasteena on se, miten saadaan asiakkaan ja Case-yrityksen henkilökunnan välillä jaettua oikea informaatio oikeaan aikaan. Teknologia helpottaa tiedon jakamista, mutta asiakkaan ja palveluntuottajan täytyy sitoutua siihen että järjestelmiä käytetään oikein. Mikäli esimerkiksi SharePointin sisältöä ei päivitetä ja täydennetä säännöllisesti, käy helposti niin, että siellä olevat dokumentit, kuten esimerkiksi hinnastot ovat vanhentuneita ja sen jälkeen aletaan kysellä sähköpostilla kollegoilta tai asiakkaalta ajantasaisia dokumentteja. Tällöin tieto sirpaloituu ja aikaa kulutetaan tiedon keräämiseen eikä sen hyödyntämiseen tuottavaan työhön. Dokumenttien käyttökelpoisuus edellyttää luottamusta ja aktiivisuutta toimijoiden välillä, mikäli asiakas ei luota palveluntarjoajaan aletaan tietoa helposti panttaamaan ja sitä kautta vaikeutetaan asioiden hoitamista. Tiedon puuttuminen taas hidastaa perustehtävienkin suorittamista ja sen seurauksena toiminnan tehokkuus ja taloudellisuus kärsii.

Osaaminen voi olla myös pullonkaula yhteisissä dokumentinhallinta ohjelmistoissa. Mikäli toinen osapuoli on tottumaton käyttäjä ja ei saa riittävää opastusta käyttöön, käy helposti niin, että dokumentit kerätään oman yrityksen järjestelmään ja käytetään niitä sieltä. Tällöin tiedon jakaminen vaikeutuu ja toinen organisaatio käyttää vanhentuneita dokumentteja.

Pahimmillaan dokumentteja on paperimuodossa kohteella, kiinteistön huoltokirjassa, Case-yrityksen verkkolevyllä, asiakkaan ja Case-yrityksen SharePointissa. Tällaisessa tilanteessa on työntekijän täysin mahdotonta löytää nopeasti tarvitsemansa dokumentti ja olla varma sen ajantasaisuudesta. Asiakkaat, joiden oma liiketoiminta ei liity millään tavalla kiinteistöihin tai asiakkaalle ei ole ollut ammattimaista osaamista kiinteistöjen hallintaan eivät useinkaan ole panostaneet kiinteistöihin liittyvien dokumenttien hallintaan. Sopimuksen ja piirustukset ovat kansioissa ja niiden ylläpito ei välttämättä ole ollut kenenkään vastuulla. Tällaisen asiakkuuden hoitaminen on aluksi varsin haastavaa, kun työajasta kuluu iso osa siihen, että selvitetään, onko esimerkiksi palvelusopimuksia olemassa tai mitä hinnastoa käytetään. Lomien aikana on todella haastavaa toimia sijaisena sellaiseen asiakkuuteen, josta on tietoa heikosti saatavilla. Vakinaisesti hoitavalle henkilölle syntyy ajan oloon tietämys kohteesta, mutta ilman mahdollisuutta dokumenttien jakamiseen on erittäin haastavaa saada nopeasti perehdytettyä kohdetta toiselle henkilölle. Oma lukunsa on kiinteistöjen osalta ovat korjaushankkeet, jotka joudutaan pahim-

massa tapauksessa aloittamaan piirustusten teettämisellä olemassa olevasta tilanteesta ja korjaushankeen toteuttaminen ja budjetti venyy sen vuoksi. Viranomaiset eivät nykyään hyväksy mitä tahansa kuvia toteutuksen lähtökohdaksi, mikäli hanke vaatii rakennusvalvonnan hyväksynnän.

Laskutukseen liittyvistä ongelmista suurin osa olisi ratkaistavissa sillä, että huoltokirjassa on kaikki tiedot oikein, sopimukset, hinnastot ja vastuunjaot ovat yhdessä dokumenttienhallintajärjestelmässä kuten Teamsissa ja SharePointissa, johon kaikilla osapuolilla on pääsy. Varsinkin suorittavan työn tekijät ja laskuttajat ovat usein sen tiedon varassa, jota he esimieheltä tai asiakasvastaavalta saavat. Asiakkuuksissa täytyisi aina sopia kenen hallinnassa dokumentit ovat ja miten niihin pääsy hoidetaan. Osalla asiakkaista ei ole käytössä järjestelmiä tai dokumenttipankkeja, joihin voitaisiin helposti antaa organisaation ulkopuolisille lukuoikeuksia. Näissä tapauksissa joudutaan käyttämään runsaasti aikaa siihen, että asioita selvitetään sähköpostin välityksellä asiakkaan ja palveluntuottajan välillä.

Maksajan selvittäminen on myös välillä haasteellista varsinkin kohteissa, joissa on useita vuokralaisia ja sisällöltään erilaisia vuokrasopimuksia. Huoltoyhtiöllä ei ole aina edes tietoa siitä, miten kohteen omistajan ja vuokralaisen välillä on sovittu kunnossapitovastuu. Vikailmoituksia tehdessä jää myös välillä kirjaamatta se, kuka on tilannut ja silloin laskulle ei tule riittävää informaatiota maksajan selvittämiseksi. Hankalin tilanne syntyy silloin, kun huoltoyhtiö ja manageri/asiakas eivät ole yksimielisiä sopimuksen tulkinnasta. Tässä toteutuu kiinteistöpalveluiden ensimmäinen laatukuilu. Itse huoltosopimus voi olla varsin lyhyt ja sisältää paljon viittauksia huoltokirjan tehtävänkuvauksiin ja kiinteistöpalveluiden yleisiin laatuvaatimuksiin. Tällaisissa sopimuksissa syntyy helposti palvelutuotannon laatu-kuilu, mikäli työntekijöiden ammattitaito tai perehtyneisyys kiinteistöpalveluiden yleisiin laatuvaatimuksiin on heikko. Toisissa sopimuksissa on laadittu pitkä luettelo sopimukseen kuuluvista töistä ja käytännöistä, mutta siitä huolimatta voi olla huoltokohteita, joita sopimuksessa ei selkeästi mainita. Tällöin joudutaan monesti siirtämään asia asiakkaan ja huoltoyhtiön puolella ylemmälle tasolle ja pyytämään sopimukseen sisältöön/tulkintaan tarkennus.

Mikäli asiakkaalla vain on halua ja sitoutumista, voidaan yhteistyöllä saada dokumenttien hallinta ja käytettävyys nostettua uudelle tasolle ja sen kautta sekä asiakaan, että palveluntuottajan toiminta muuttuu tehokkaammaksi ja tiedon kulku paranee toimijoiden välillä. Asiakkuuksissa tulisi aktiivisesti käydä asiakkaan kanssa dokumenttien hallinta ja sopia mitä tapaa tai ohjelmistoa siihen käytetään ja luotava yksiselitteinen vastuunjako. Käytännön elämä on osoittanut, että jaettu vastuu ei ole kenenkään vastuulla. Asiakaan kanssa pidettävissä palaverissa täytyy myös aktiivisesti käydä läpi dokumenttienhallinnan tilanne ja antaa rakentavaa palautetta puolin ja toisin dokumenttien ajantasaisuudesta

6.2 Sähköisen tarkastuslomakkeen vaikutus raportointiin

Sähköisillä palveluilla on myös tarkoitus osaltaan estää tai tuoda näkyville laatukuilut eri toimijoiden välillä. Yksityiskohtaisten kuvallisten dokumenttien perusteella voidaan käydä asiaa läpi laajemminkin tilaajan ja palveluntuottajan välillä. Yksittäisen kiinteistön kiertäminen vie aina aikaa, ja mikäli useamman henkilön pitäisi olla samassa paikassa samaan aikaan, sopivan ajankohdan löytäminen on usein haasteellista. Tällöin resurssien käyttö on tehokkaampaa ja aikataulullisesti joustavampaa, kun yksi henkilö kiertää kiinteistön. Tarkastusdokumenttien läpikäynti voidaan tehdä erillisessä kokouksessa ja käydä siinä läpi asiakkaan ja palveluntuottajien kanssa tarkastuksessa ilmenneitä havaintoja. Sähköisellä tarkastuslomakkeella tavoitellaan työajan säästöä ja havainnollisuutta raportteihin, koska esimerkiksi havaitut puutteet voidaan kuvata.

Uusi ohjelmisto tai sovellus voi tulla nopealla aikataululla koekäyttöön ja helposti käy niin, että palvelua aletaan myydä asiakkaille, ennen kuin on ehditty kouluttaa henkilöstöä ja laatia prosessikuvaukset uudesta toimintatavasta. Näin toimittaessa ei yrityksen sisällä synny yhtenäistä toimintatapaa ja työntekijöiden osaaminen vaihtelee sen mukaan, oliko henkilö mukana koekäytössä vai ei ja mikä on henkilön kyky omaksua uutta tekniikkaa. Jälkikäteen on haastavaa laatia yhtenäisiä toimintaohjeita ja helposti jää epäselväksi työntekijöiden ja esimiesten roolit uudessa toimintamallissa.

Tarkastuslomakkeen osalta objektiivisuuden kannalta suurin haaste oli se, että omat käsitykseni sovelluksen käytöstä ja käytettävyydestä ovat voineet vaikuttaa tutkimuksen tekemiseen. Objektiivisemmän näkemyksen saaminen olisi vaatinut suurempaa vastaajajoukkoa, jonka olisi pystynyt haastattelemaan. Opinnäyte on tehty suurimmaksi osaksi työn ohelle, jolloin itselläni ja kollegoilla on rajallisesti aikaa haastatteluluihin ja niiden tekemiseen. Jälkikäteen ajateltuna olisi pitänyt hyödyntää enemmän esimiehiä ja kysyä heiltä sopivia henkilöitä haastateltavaksi ja esimiehet olisivat voineet myös kannustaa osallistumaan henkilökohtaiseen haastatteluun.

Toinen asia, joka nousi tutkimuksen tekemisen aikana esille, oli termien ”katselmus” ja ”auditointi” sekoittuminen. Ulkoisen auditoinnin suorittajalla täytyy olla sertifiikaatti, joka osoittaa hänen pätevyytensä auditoinnin suorittamiseen.

Osaamisen jakaminen on suuri haaste ja sopimusten vastuuhenkilöillä on suuri vastuu tiedon jakamisessa ja uusien henkilöiden perehdyttämisessä. Mikäli suoritetaan virallisia ulkoisia auditointeja, niissä

täytyy tekijällä olla riittävä ISO-standardien ja laadunhallintajärjestelmän tuntemus. Tämän lisäksi henkilöiden täytyy tuntea auditoimansa prosessit ja osata viestiä auditoinnin tulokset.

Uuden tarkastustyökalun osalta näkisin toiminnan kehittämisen ja itse käytön kannalta heikkoutena sen käyttöönottovaiheessa ei huomioitu riittävästi käyttäjien perehdytystä. Olen itsekin käyttänyt sähköistä tarkastuslomaketta saamatta sen käyttöön perehdytystä. Haastatelluista henkilöistä vain yksi oli saanut perehdytyksen tarkastuslomakkeen käyttöön. Ohjelma itsessään on toki yksinkertainen käyttää, mutta osa ominaisuuksista ei ole mitenkään itsestäänselvyyksiä. Esimerkiksi vanhojen havaintojen hyödyntäminen olisi pitänyt opastaa. Lyhyt käyttöohje tai opastusvideo olisi hyvä olla helposti käyttäjien saatavilla. Managerien tietotekniset taidot vaihtelevat ja mobiililaitteiden käyttö ei suju kaikilta luonnostaan. Osaamista on jaettu managerien kesken, mutta ohjelman käyttö ja sen ominaisuudet olisi pitänyt mielestäni käydä yleisesti läpi managerien kanssa uuden työkalun käyttöönoton yhteydessä ja sen jälkeen käydä asiakaskohtaiset tarkastuspohjat läpi esimerkiksi kuukausipalavereissa.

Hyvin tehty lomake ohjaa tarkastuksen tekijää, mutta viime kädessä on tarkastuksen tekijästä kiinni miten laadukas lopputulos saadaan tehtyä. Mikäli halutaan suorittaa laaja ja kattava katselmus, pitäisi tarkastajia olla useampi ja heidän havainnot yhdistettäisiin samaan raporttiin. On inhimillistä, että tekijä keskittyy oman osaamisalan havaintoihin ja eri ihmiset kiinnittävät huomiota eri asioihin.

Positiivisena asiana nähtiin se, että kaikki asiakkuudessa työskentelevät näkevät myös toistensa tekemät raportit, joten sijaistaessa saa helpommin käsityksen kohteesta, kun voi katsoa kuvallisen raportin. Kuvien avulla on helpompi käydä läpi laatuksiluja, joita syntyy tilaajan ja palveluntuottajan välille. Pitemmällä aikavälillä olisi ehkä mahdollista, että tarkastuksissa otettujen kuvien avulla voitaisiin opastaa palveluntarjoajan työntekijöitä siihen, mikä on sopimuksen mukainen laatutaso esimerkiksi siivouksessa tai ulkoaluehuollossa. Sanallinen laatuksivaus sisältää paljon tulkinnanvaraa ja mielestäni kuvien käyttö olisi informatiivisempi ja nopeampi tapa hoitaa asia. Tulevaisuudessa voisi olla myös mahdollista, että tarkastuksen havainnot voisivat toimia reklamaatioiden pohjana, esimerkiksi kolme perättäistä laiminlyöntiä samasta asiasta käynnistäisi reklamaatioprosessin.

Raportointia olisi mielestäni syytä kehittää siten, että lakisäätteisten tarkastusten ja velvoitteiden painoarvoa kasvatettaisiin. Nykytilanteessa tarkastellaan enemmän puutteiden ja virheiden määrää suhteessa kunnossa oleviin asioihin, eikä niinkään puutteiden vakavuutta. Perusmuotoisessa tarkastuksessa tyhjentämätön roska-astia saa saman painoarvon lopputuloksessa kuin tarkastamaton sammutin, vaikka

toimimattoman sammuttimen aiheuttama riski kiinteistölle ja sen käyttäjille on paljon suurempi kuin pursuava roska-astia.

Toinen kehityskohde olisi sellaiset tarkastukset, joissa arvioidaan palveluntuottajan suoriutumista tehtävistä. Nykyinen peruslomake antaa vain kaksi vaihtoehtoa: asia on kunnossa tai se ei ole kunnossa. Perusmuotoisessa lomakkeessa arviointi voi näyttää tuloksen osalta toimittajalle hyvinkin epäedulliselta, koska pienetkin poikkeamat voivat aiheuttaa sen, että kokonaisarviointi muuttuu negatiiviseksi. Lisätietoja kohtaan onkin syytä kirjoittaa, onko kyseessä vievä vai vakava poikkeama. Raportilla kokonaisarvosana laskee pienestä poikkeamasta saman verran kuin huonosti hoidetusta tai kokonaan tekemättä jääneestä huoltotehtävästä. Eri tarkastajien kesken voi tulla erilaisia tulkintoja, vaikka tekemisen taso olisi niissä sama. Tämän vuoksi on tärkeää, että puutteet kuvataan, jolloin voidaan arvioida myöhemmin, että miten lievästä tai vakavasta poikkeamasta on ollut kyse.

Tietyissä asiakkuuksissa siivouksen tarkastuksiin on tehty lomake, jossa on arviointi asteikolla 1 – 5 (5 pääosin puhdas, 4 lähes puhdas, 3 siisti, 2 epäsiisti ja 1 likainen). Tällä asteikolla saadaan tarkempi kuva siivouksen tasosta, tosin tarkastuksen tekeminen kestää hieman kauemmin, kun vaihtoehtoja on enemmän. Myös muille palveluntuottajille olisi minusta reilua saada viisiportainen arviointiasteikko esimerkiksi tällainen: 5 hoidettu hyvin, 4 sopimuksen mukainen, 3 pieniä puutteita, 2 vakavia puutteita ja 1 hoitamatta. Tällöin pienet puutteet eivät laskisi rajusti kokonaisarvosanaa ja kokonaisarvosana kuvaisi tarkemmin tarkastushetken tilannetta.

Opinnäytteen tekeminen oli varsin valaiseva prosessi. Sain teoriaosuudesta monta oivallusta omaan työhöni ja teoriassa mainittuja laatukuiluja näen jatkuvasti käytännön työssä. Olisin toivonut, että edes osa haastatteluista olisi voitu tehdä kasvokkain tai puhelimitse. Haastatteluosio jäi suppeammaksi, kuin olin alun perin ajatellut. Toisaalta omat havaintoni ja kokemukseni nousivat enemmän esille, kuin mitä ajattelin työtä aloittaessa. Työn objektiivisuus luonnollisesti kärsii, kun joutuu havainnoimaan omaa tekemistä, mutta toisaalta tutkimusote pysyy käytännönläheisenä.

Omasta mielestä löysin kehityskohteita sähköiseen tarkastustyökaluun ja toivottavasti niitä myös toteutettaisiin. Tärkein havainto oli kuitenkin työntekijöiden perehdytys ja heidän ammattitaidon kasvattaminen. Sähköinen tarkastustyökalu helpottaa raportointia ja tarkastuksen suorittamista, mutta laadukkaat havainnot vaativat ammattitaitoa tarkastuksen tekijältä. Toivottavasti myös tämä asia saa painoarvoa työnantajani puolelta.

LÄHTEET

- Aaltio-Marjosola, I. 2014. *Casetutkimus metodisena lähestymistapana*. Saatavissa: <https://metodix.fi/2014/05/19/aaltio-marjosola-casetutkimus/>. Viitattu 5.9.2019.
- Ammattinetti, *ammattit.* Www-dokumentti. Saatavissa: http://www.ammattinetti.fi/ammattit/detail/638_ammatti. Viitattu 23.1.2020.
- Brandon, J. ja Morris, D. 1994. *Liiketoimintaprosessien uudistaminen : re-engineering*. Espoo : Weilin & Göös.
- Biaudet, R & Virtanen, V. 1990. *ISO 9000 - perusta toiminnan kehittämiseksi*. Mänttä: Mäntän Kirjapaino Oy.
- Fatman frame *yleiset huolto-ohjeet*.
- Grönroos, C. & Ojasalo, K. 2004. Service productivity: Towards a conceptualization of the transformation of inputs into economic results in services. *Journal of Business Research*, Volume 57, Issue 4, April 2004, Pages 414-423.
- Haastateltava 1. 2019 ja 2020. Head of Service Business Unit. Haastattelut 29.10.2019 ja 7.7.2020.
- Haastateltava 2. 2020. Unit Manager. Haastattelu 16.9.2020.
- Heimbürger, M., Junnonen, J-M., Nikander, R. & Puhto, J. *Kiinteistöpalvelujen teknisen laadun arviointi*. Teknillisen korkeakoulun rakentamistalouden laboratorion selvityksiä 67. Espoo 2007. Saatavissa: <http://www.cem.tkk.fi/fsr/Julkaisut/Selvitys%2067%20Nikander%20et-al.pdf>. Viitattu 5.9.2019.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus.
- Järvelin, K., Kvist, H-H., Kähäri, P. & Räikkönen, J. 1995. *Palveluyrityksen laadun kehittäminen*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Ihalainen, J., *Manageerauksen soveltuminen pieniin ja keskisuuriin teollisiin yrityksiin*. Insinööriyö. Helsinki: Metropolia. Saatavissa: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/3125/manager.pdf>. Viitattu 5.9.2019.
- Ikävalko, E., 2017. *Tiedonkulun ja dokumenttien hallinnan kehittäminen suuressa tehdasyksikössä*. Diplomityö- Lappeenranta: Lappeenranta University of Technology. Saatavissa: <https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/135316/Diplomity%C3%B6%20Emmi%20Ik%C3%A4valko%20%20Tiedonkulun%20ja%20dokumenttien%20hallinnan%20kehitt%C3%A4minen%20suuressa%20tehdasyksik%C3%B6ss%C3%A4.pdf?sequence=2&isAllowed=y>. Viitattu 31.10.2020.
- ISO 9001 pk-yrityksille*. Ohjeita tekniseltä komitealta ISO/TC 176.

- Isännöintiliitto. *Isännöinnin määritelmä*. <https://www.isannointiliitto.fi/mita-on-isannointi/>. Viitattu 31.10.2020.
- Kamppuri, T. 2015. *Kiinteistökannan hallinnan työkalu kiinteistönomistajalle*. Tampereen teknillinen yliopisto. Saatavissa <https://dspace.cc.tut.fi/dpub/bitstream/handle/123456789/23615/Kamppuri.pdf>. Viitattu 2.10.2019.
- Kauhanen, A. & Martikainen, O. 2013. *ICT ja palvelut näkökulmia tuottavuuden kehittämiseen*. Helsinki: Unigrafia Oy. Saatavissa: https://www.etla.fi/wp-content/uploads/ict_ja_palvelut_kansilla.pdf. Viitattu 31.10.2020.
- Kauppalehti. *Toimitilan-vuokrasopimus*. Saatavissa: <https://toimitilat.kauppalehti.fi/Artikkeli/toimitilan-vuokrasopimus>. Viitattu 2.10.2019.
- Laamanen K. 2002. *Johda liiketoimintaa prosessien verkkona*. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Lagus, A. 2002. Saatavissa: <https://www.tivi.fi/uutiset/dokumentinhallinta/56ca345e-6cb7-3c01-9069-3f5c647193cd>. Viitattu 2.10.2020.
- Laki laajarunkoisten rakennusten rakenteellisen turvallisuuden arvioinnista*. 20.3.2015/300. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2015/20150300>. Viitattu 16.10.2019.
- Lecklin O. 2006. *Laatu yrityksen menestystekijänä*. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Lillrank, P. 1998. *Laatuajattelu: laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa*. Helsinki: Otava.
- Lith, P. 2019. *Kiinteistöala Suomen kansantaloudessa*. Saatavissa: <https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/kiinteistotyönantajat/app/uploads/2019/06/04142610/kiinteistoala-suomen-kansantaloudessa-2019-tiivistelma.pdf>. Viitattu 29.1.2020.
- Maankäyttö ja rakennuslaki*. 5.2.1999/132. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990132>. Viitattu 2.10.2019.
- MacNee, C. Pyle, J. & Sutherland, S. 2001. *ISO 9001:2000 laadunhallintajärjestelmät – vaatimukset – siirtymävaihe ja käyttö*. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Maliranta, M. & Vihriälä, V. 2013. *Suomen kilpailukykyongelman luonne*. ETLA Raportit No 9. Saatavissa: <https://www.etla.fi/wp-content/uploads/ETLA-Raportit-Reports-9.pdf>. Viitattu 3.10.2020.
- Matinmikko, T. Möttönen, V. Tolman, A. Tulla, K. Siira, E. Törmänen, V. & Vähä, P. 2009. *Mobiili-ICT kiinteistö- ja rakennusalalla*, VTT tiedotteita – 2463 Helsinki: Edita Prima Oy.
- Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2008. *Kehitä teollisuus teollisuuspalveluja*. Helsinki: Talentum Oyj.
- Oulasvirta, A. (toim.) 2011. *Ihmisen ja tietokoneen vuorovaikutus*. Tallinna: Gaudeamus.

Outinen, M. Lempinen, K. Holma, t. & Haverinen, R. 1999. *Seitsemän laatupolkua - Vaihtoehtoja laadunhallintaansosiaali- ja terveydenhuollossa*. Suomen kuntaliitto. Www-dokumentti. Saatavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/76128/p070116095759T.pdf?sequence=1>. Viitattu 7.9.2019.

Pesonen, H. 2007. *Laatua! Asiantuntijaorganisaation laatuopas*. Juva: WS Bookwell Oy.

Porter, M. 1985. *Competitive Advantage*. The Free Press.

Rakennuslehti 1/2018: Www-dokumentti. Saatavissa: <https://www.rakennuslehti.fi/2018/01/kiinteistojohtamispalveluja-tarjoava-ovenia-group-myytiin-ulkomaille/>. Viitattu 23.1.2020.

Rakennuslehti 6/2017 Www-dokumentti. Saatavissa: <https://www.rakennuslehti.fi/2017/06/yhdysvaltalainen-rahastojatti-haluaa-ostaa-spondan/>. Viitattu 24.1.2020.

RAKLI a. Www-dokumentti. Saatavissa: <https://www.rakli.fi/tietoa-kiinteistoalasta/kiinteistoalan-yhteiskunnallinen-merkitys/faktaa-kiinteistoalasta>. Viitattu 7.9.2019.

RAKLI b. Www-dokumentti. Saatavissa: <https://www.rakli.fi/kaytto-yllapito/kiinteistopalvelut.html>. Viitattu 3.10.2019.

RAKLI c. Www-dokumentti. Saatavissa: <https://www.rakli.fi/tietoa-kiinteistoalasta/markkinatietoa/suhdannetiedote-kevat-2019.html>. Viitattu 30.10.2019.

RAKLI ISE 2007. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.rakli.fi/media/toimitilat/ise-2007.pdf>. Viitattu 2.10.2019.

Rakennustieto. 2018. *RT-kortisto*. Www-dokumentti. Saatavissa: <https://kortistot.rakennustieto.fi/kortit/RT%2018-11061>. Viitattu 5.9.2019.

Salmela, P. *Hiljainen ja rakenteellistettu tieto asiantuntijaorganisaation toiminnan kehittämisessä*. Informaatiotutkimus 27(2), 2008. Www-dokumentti. Saatavissa: <https://journal.fi/inf/article/view/609>. Viitattu 3.10.2019.

Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2002. *Laadullinen tutkimus ja sisällysanalyysi*. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Seppinen, A. 2011. *Resurssit osana asiakkaan arvonluontia palveluliiketoiminnassa. Pankkien lainapalvelut kuluttajille*. Aalto-yliopisto. Maisterin tutkinnon tutkielma. Saatavissa: http://epub.lib.aalto.fi/ethesis/pdf/12971/hse_ethesis_12971.pdf. Viitattu 2.10.2020.

SFS ISO 9000 laadunhallinta. Www-dokumentti. Saatavissa: https://www.sfs.fi/julkaisut_ja_palvelut/tuotteet_valokeilassa/iso_9000_laadunhallinta/iso_9001_2015. Viitattu 3.10.2019

ST-käsikirja 17. 2018. *Rakennusautomaatiojärjestelmät*.

Suomen kiinteistöliitto. 1997. *Asuinkiinteistön hoito-opas*. Kiinteistöalan kustannus.

Tarhala, M. 2015. *Toimistokiinteistöjen ylläpidon yleinen laatuauditointi*. Aalto yliopisto. Maisterin tutkinnon tutkielma. Saatavissa: <https://aaltodoc.aalto.fi/handle/123456789/1909>. Viitattu 2.10.2019.

Torkkola, S. 2015. *Lean asiantuntijatyön johtamisessa*. Talentum Media Oy E-kirja.

Varto, J. 1992. *Laadullisen tutkimuksen metodologia*. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.

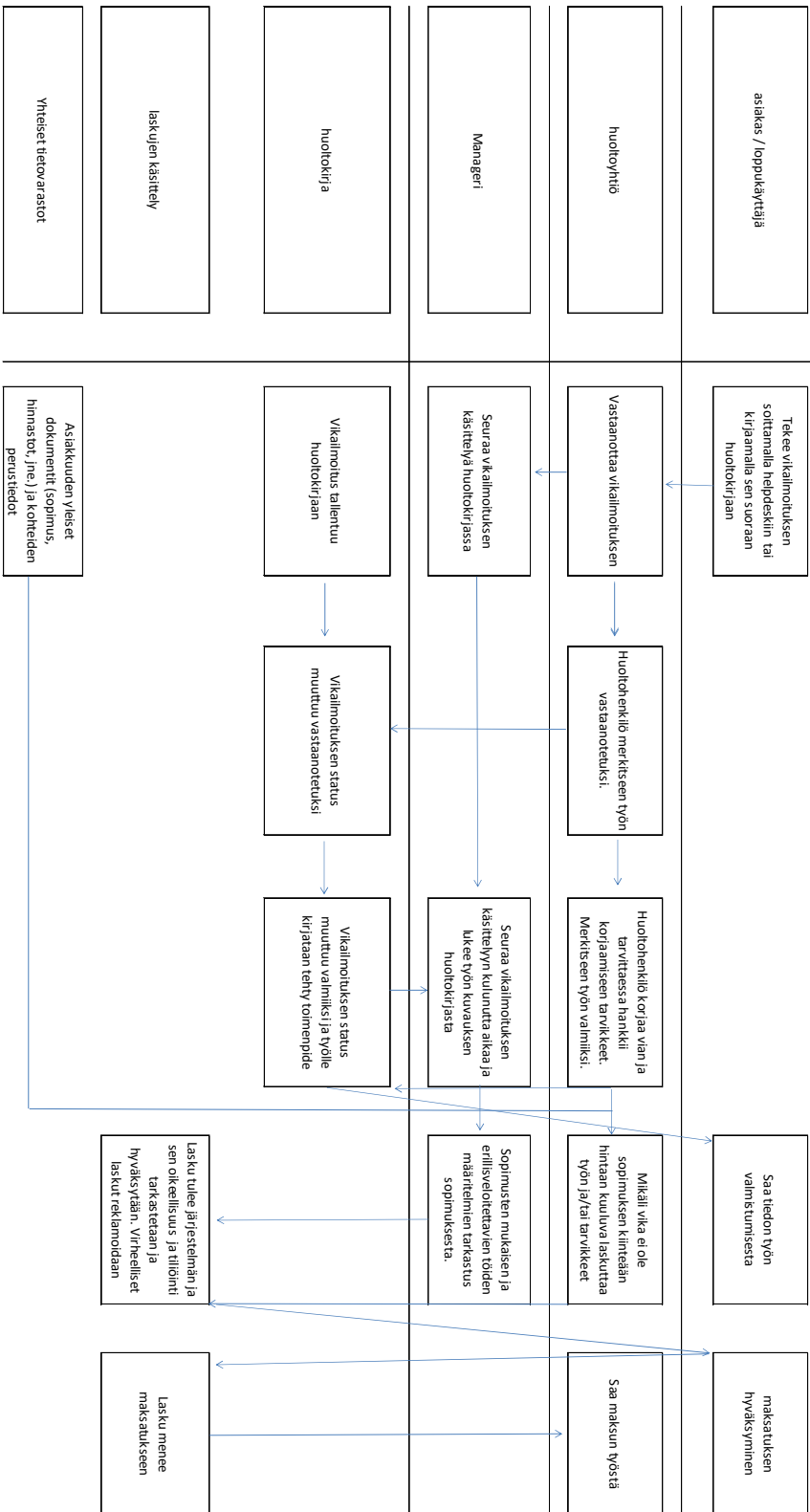
Vuorinen, T. 2013. *Strategiakirja: 20 työkalua*. Talentum E-kirja.

Yrittäjät. Www-dokumentti. Saatavissa: <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/perustietoa-yrittajyydesta/toimitilat-yritykselle/omat-vai-vuokratilat-316783>. Viitattu 30.10.2019.

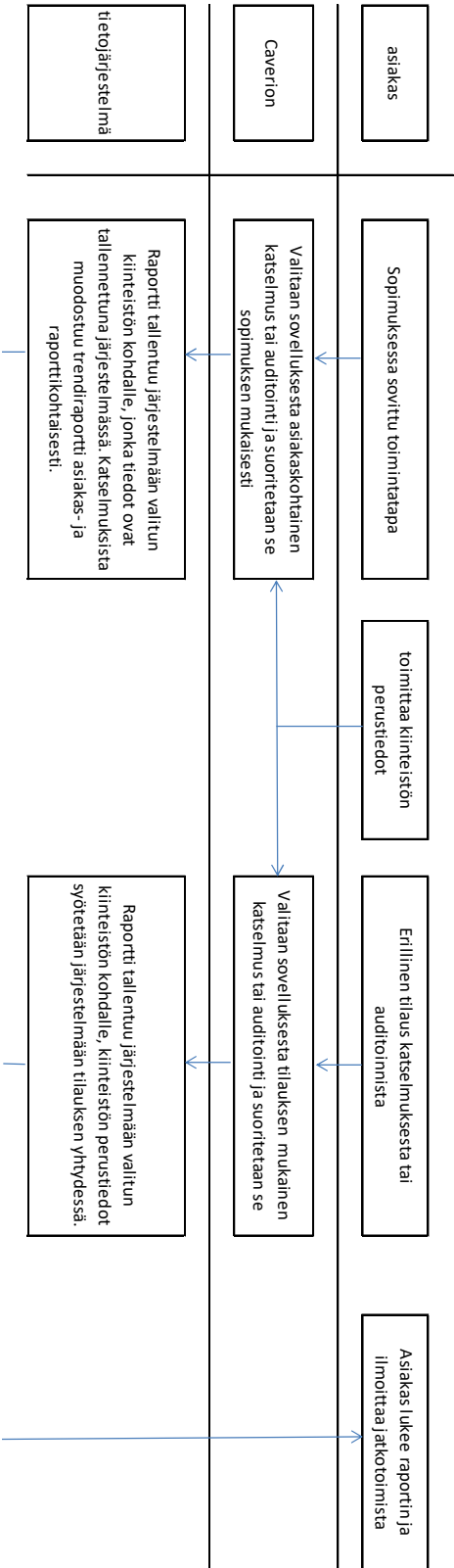
Ympäristöhallinnon verkkopalvelu. 2013. *kiinteistön ylläpito ja korjaaminen*. Www-dokumentti. Saatavissa: https://www.ymparisto.fi/fi-FI/Rakentaminen/Kiinteiston_yllapito_ja_korjaaminen. Viitattu 2.10.2019.

Valtioneuvoston asetus työpaikkojen turvallisuus- ja terveysvaatimuksista. 18.6.2003/577 Saatavissa: www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030577. Viitattu 2.10.2019.

Vikailmoituksen prosessikuvaus



Kiinteistöihin liittyvät katselmukset sähköisellä työkalulla





KINTEISTÖALAN
KUSTANNUS OY - RIF LTD

REP 397

eikoku 2008
1 (5)

ASUINHUONEISTON KUNTO- JA KUNNOSSAPITLOMAKE

1. VUOKRANANTAJAN/VUOKRANANTAJAT

Nimi
Nimi
Osoite

Puhelin
Sähköposti

2. VUOKRALAINEN/VUOKRALAISET

Nimi
Nimi
Osoite

Puhelin
Sähköposti

3. VUOKRAUSKOHDE JA VUOKRASOPIMUKSEN ALKAMISAJANKOHTA

Osoite:

Vuokrasopimuksen alkamisajankohta (päivämäärä)

4. HUONEISTON TARKASTUSAJANKOHTA

päivämäärä

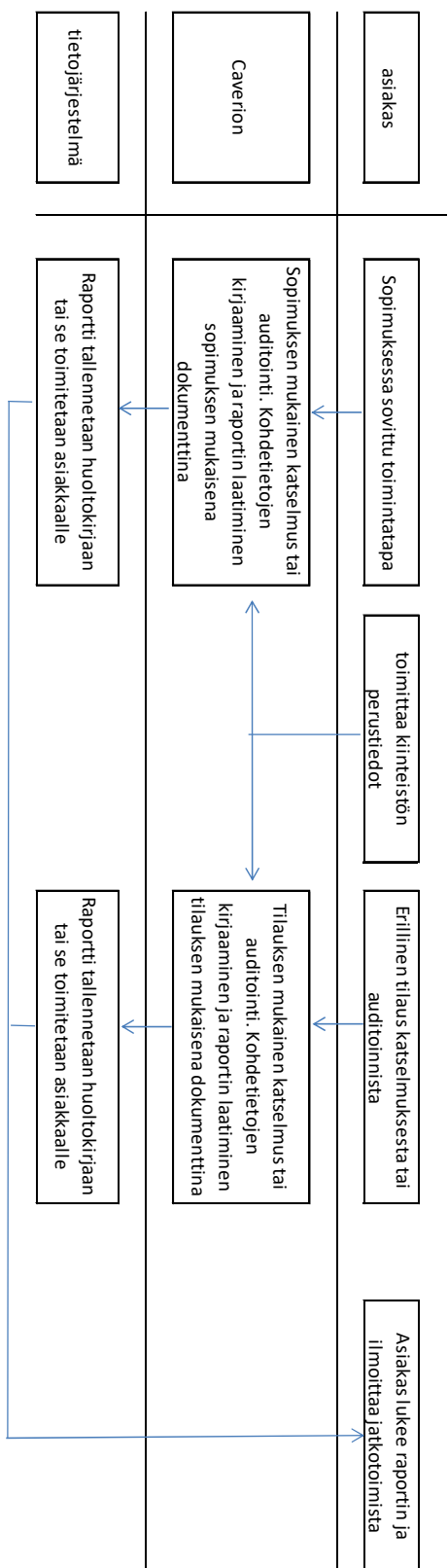
Huoneiston kunto on vuokralaisen ja vuokranantajan toimesta tarkastettu sisäinmuuton yhteydessä

Huoneiston kunto on vuokralaisen ja vuokranantajan toimesta tarkastettu poismuuton yhteydessä

5. HUONEISTON KUNTO TARKASTETTU

	Sisäinmuutto		Poismuutto	
	OK	VIKAPUUTE	OK	VIKAPUUTE
SISÄÄNKÄYNTI:				
Ulkio-ovi/luukku	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Varmuusketju	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ovikello	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Postiluukku/postilaatikko	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ovenkahva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Huoneiston ulkoportaat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Huoneiston ulkovalaistus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TUULIKAAPPI:				
Sisempi ulko-ovi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Väliseinä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Seinät	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Katto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lattia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ikkuna ja verhotanko -kisko	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kynnyslaet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Valaisin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sähköpistokkeet/valokytin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kaappi/naulakko	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ETEINEN:				
Väliseinä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Seinät	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Katto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lattia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ikkuna ja verhotanko -kisko	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Naulakko	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Komerotilat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Valaisin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kiinteistöihin liittyvät katselmuksot ilman sähköistä auditointityökalua



Haastattelulomake liiketoiminnan kehityksestä, myynnistä ja asiakkuuksien hallinnasta vastaavalle henkilölle.

Miten eri asiakkuuksissa on määritelty kohteiden seurannan raportointi?

Miten on päädytty siihen listaukseen, mikä on sähköisessä tarkastuslomakkeessa?

Millä tavalla managereja on perehdytetty järjestelmän käyttöön ja muutenkin kiinteistöjen tarkastamiseen?

Miten on määritelty manageerauksen laatuprosessi?

Miten manageerauksen osalta on varmsitettu ISO 9001 mukainen toiminta?

ISO 9001 standardin mukaan managerin tekemistä katselmuksista pitäisi olla prosessikuvaus, mutta mikä on käytännössä tilanne?

Taustatiedot:

Nimi:

Työtehtävä:

Työkokemus nykyisestä tehtävästä vuosina:

Kysymykset:

Oletko saanut perehdytyksen sähköisen tarkastuksen tekemiseen?

Tiedätkö keneltä saat lisätietoa tai apua teknisiin haasteisiin?

Minkä verran käytät sähköistä tarkastusta omissa työtehtävissä/asiakkuuksissa?

Miltä sähköinen tarkastus tuntuu vanhaan toimintatapaan verrattuna?

Mitä etuja se on mielestäsi tuonut?

Onko sähköisestä tarkastamisesta ilmennyt haittoja?

Koetko, että tekniikan avulla voidaan helpottaa omaa työtäsi?

Oliko Tabletin ja sovelluksen käyttö helppo oppia?

Parantaako sähköinen lomake mielestäsi tarkastusten laatua?

Miten tarkastusta/raportointia pitäisi mielestäsi kehittää?