



Pitkäaikainen strateginen kumppanuus asunto-osakeyhtiöiden kiinteistöpalveluissa

Asiantuntijayrityksen liiketoiminnan kehittäminen

Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Biotalousalan liiketoiminnan kehittäminen

syksy 2024

Markku Ruotsalainen

Biotalousliiketoiminnan kehittäminen

Tekijä Markku Ruotsalainen

Työn nimi Pitkäaikainen strateginen kumppanuus asunto-osakeyhtiön kiinteistöpalveluissa
Asiantuntijayrityksen liiketoiminnan kehittäminen

Ohjaaja Ilpo Pölönen

Tiivistelmä

Vuosi 2024

Tutkimustyö käsittelee yritysten väliseen kumppanuuteen liittyviä ilmiöitä. Muutosten nopeus tuo haasteita kiinteistöalan toimintaympäristöön ja tuottaa uusia näkökulmia eri organisaatioiden yhteistyöhön. Strategisessa syventyvässä kumppanuudessa haetaan eri kumppaneiden keskinäistä yhteistyötä, jolloin päästään molempia hyödyttävään win – win tilanteeseen.

Tutkimuksen päätavoitteena on kehittää tilaajayrityksen palveluliiketoimintaa ja rakentaa mahdollisuuksia toimia asiantuntijana kiinteistöpalveluja tilaavien sekä palveluja tuottavien yritysten välisissä kumppanuussopimuksissa.

Tutkimuksen teoreettisessa osuudessa käsitellään palveluliiketoiminnan strategioita, sopimusmalleja sekä asunto-osakeyhtiöiden toimintaympäristöä. Opinnäytetyön varsinainen tutkimusosa toteutettiin laadullisella menetelmällä teemahaastattelun keinoin. Tutkimuksessa selvitettiin kiinteistöpalvelualan tilaajien ja palvelutuottajien keskinäistä tuntemusta sekä mitä tekijöitä syvenevän kumppanuuden strategian muodostumiseen liittyy.

Teemahaastattelujen analyysien pohjalta havaitaan, että inhimilliset eli aineettomat tekijät ovat merkittävät taustavaikuttajat syvenevän strategisen kumppanuuden luomisessa.

Opinnäytetyön tutkimushavainnoista syntyi uusia toimintamalleja tilaajayrityksen toiminnan kehittämiseen ja uuden strategian muodostamiseen kiinteistöpalvelualan asiantuntijamarkkinoille. Tilajayrityksen strategia muutetaan vastaamaan asiakastarpeiden mukaisesti inhimillisen pääoman kehittämiseen, kuten johtamiseen ja työhyvinvointiin liittyviin asiakokonaisuuksiin. Konkreettisenä esimerkkinä ovat verkkokoulutus ja kiinteistöpalvelualan asiakassegmenttiin kohdennettu markkinointi.

Avainsanat Kiinteistöpalvelut, asunto-osakeyhtiö, kumppanuussopimukset, arvoketjut, palveluliiketoiminta, inhimillinen pääoma, työhyvinvointi.

Sivut 30 sivua ja liitteitä 2 sivua

| | |
|--|-----------|
| Name of Degree Programme | Abstract |
| Author Markku Ruotsalainen | Year 2024 |
| Subject Long-term strategic partnership in housing company property services. Business development of an expert company. | |
| Supervisors Ilpo Pölönen | |

This research examines phenomena related to strategic partnerships between companies. The rapid pace of change presents challenges for the real estate industry environment and generates new perspectives on collaboration between different organizations. In strategic deepening partnerships, mutual collaboration between various partners is sought to achieve a win-win situation.

The main objective of this thesis is to develop the service business of the client company and create opportunities to act as an expert in partnership agreements between companies ordering and providing real estate services.

The theoretical part of the research addresses service business strategies, contract models, and the operating environment of housing companies. The empirical research was conducted using a qualitative method through theme interviews. The study explored the mutual understanding between clients and service providers in the real estate service industry and the factors involved in forming a deepening partnership strategy.

Analyses of the theme interviews revealed that human, intangible factors are significant background influencers in creating a deepening strategic partnership.

The findings from the research led to new operational models for developing the client company's operations and forming a new strategy for the real estate service industry expert market. The client company's strategy is adapted to meet customer needs by developing human capital, such as leadership and well-being related issues.

Concrete examples include online training and marketing targeted at the real estate service industry's customer segment.

Keywords: Real estate services, housing company, partnership agreements, value chains, service business, human capital, work well-being.

Pages: 30 pages and 2pages of appendices

Sisällys

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | Johdanto | 1 |
| 2 | Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset | 3 |
| 3 | Toimeksiantajan esittely | 3 |
| 4 | Tutkimuksen taustaselvitys | 4 |
| 4.1 | Yleistä kiinteistötoimialasta | 4 |
| 4.1.1 | Kaupungistuminen jatkuu | 5 |
| 4.1.2 | Suomen asunto-osakeyhtiöiden erityisyys | 6 |
| 4.1.3 | Kiinteistöjen ylläpito ja resurssiriippuvuudet..... | 8 |
| 4.1.4 | Kiinteistötoimialan suhdetyypit..... | 10 |
| 4.2 | Strategian merkitys kiinteistöalalla | 13 |
| 4.2.1 | Aineettomat pääomat liiketoiminnan arvonluojana | 13 |
| 4.2.2 | Työhyvinvointipääoma ja työntekijätaidot..... | 16 |
| 5 | Menetelmät | 17 |
| 5.1 | Tutkimuksen luotettavuudesta..... | 18 |
| 5.2 | Tutkimuksen organisaatiot ja työroolit | 20 |
| 6 | Haastattelututkimuksen tulokset..... | 22 |
| 7 | Johtopäätökset..... | 25 |
| 7.1 | Tilaaajayrityksen kehityslinjan valinta..... | 26 |
| 7.2 | Tilaaajayrityksen välitön hyöty tutkimuksesta..... | 28 |
| 8 | Pohdinta..... | 28 |
| 9 | Jatkotutkimuksen aiheita | 29 |
| 10 | Lähteet..... | 30 |

Kuvat

Kuva 1 Kiinteistöpalvelujen kokonaisuus (mukailen Kiinteistötyönantajat, n.d)..... 5

Kuva 2 Tilaajaorganisaation suhde sisäiseen ja ulkoiseen resurssiin (mukailen Antola, 2024, s.16) 9

Kuva 3 Tilaajaorganisaation suhde sisäiseen ja useampaan ulkoiseen resurssiin (mukailen Antola, 2024, s.16)..... 10

Kuva 4 Aineettomat pääomat (mukaillen Robert S. Kaplan, 2004, s 204) 14

Kuva 5 Hermeneuttinen spiraali tutkimusprosessin kehittymisessä (mukaillen Boehm, n.d)
..... 19

Taulukot

Taulukko 1 Kuntien välinen nettomuutto vuosina 2015–2019/Q1 ja top-kunnat (Aro, Rakennuslehti, 2019)..... 6

Taulukko 2 Kerrostaloasuntojen omistusmuodot ja niiden yleiset piirteet (Nurmi ym., 2017, s. 229) 7

Taulukko 3 Tilaajan ja palvelutuottajan välisten suhteiden luokitteluperusteet (Puhto, 2016, s 157) 12

Taulukko 4 Ihmiskeskeisen ja perinteisen strategiaproessin erot (Kilpinen, 2022, s.84)15

Taulukko 5 Tutkimukseen valitut organisaatiot..... 21

Liitteet

Liite 1. haastateltavien taustatiedot

Liite 2. haastattelukysymykset

1 Johdanto

Elämme nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä, jossa vanhat toimintatavat eivät enää riitä palveluliiketoiminnassa pärjäämiseen. Olemme tottuneet elämään perinteisessä maailmassa, jossa tilaajaorganisaatioilla voi olla kymmeniä eri palveluntuottajia, joista kukin tarjoaa yksittäistä palvelua tai ohjelmistoa. Tulevaisuuden trendi on kääntymässä syvempiin pitkäaikaisiin kumppanuuksiin ja joustaviin sopimusmalleihin. Uusi liiketoiminta tuottaa sellaisia strategisia kumppanuuksia, jossa riskit ja palvelutavoitteet jaetaan yhdessä. Näin muodostuu samaan maaliin pelaavien tiimiä, joita valmennetaan yhteisillä näkemyksillä positiivisilla johtamisotteilla sekä yhteneväsillä strategioilla.

CGI:n liiketoimintayksikön johtaja Marianne Saarinen (Kauppalehti, n.d.) kiteyttää hyvin tulevaisuuden strategisen kumppanuuden trendin:

Saadakseen kumppanuuksistaan mahdollisimman suuren hyödyn, edelläkävijäyritykset rakentavat syvällisempiä yhteistyömalleja, joissa kumppanit ovat tiiviisti mukana liiketoiminnan kehittämisessä. Aidossa kumppanuudessa sekä asiakas että kumppani sitoutuvat vahvasti yhteiseen tavoitteeseen ja laittavat itsensä likoon.

Ammattikorkeakoulun opinnäytetyössäni tutkin kiinteistöjen ulkoalueiden kunnossapitoon liittyvää yhteistyötä, jossa eri palveluntuottajat toimivat samalle tilaajalle. Opinnäytetyöstäni nousi ylemmän ammattikorkeakoulun jatkotutkimusaiheeksi tutkia uusia yhteistyö- ja kumppanuussopimusmalleja, jotka poikkeavat perinteisiin hintakilpailuun perustuvista ostosopimusmalleista. (Ruotsalainen, 2020).

Tässä ylemmän ammattikorkeakoulun tutkimuksessani syvennyn kumppanuuksien syntyyn liittyviin taustatekijöihin. Työn tilaajana MTR-Ympäristöpalvelu hyödyntää opinnäytetyötä yrityksen asiantuntijapalvelujen kehittämiseen ja markkinointiin.

Kiinteistöalan toimintaympäristö on ollut moniulotteinen ja pirstaleinen. Kiinteistöalan toimijat ovat tehneet laajan yhteistyöverkoston rakentamalla yhteisen alustan niin sanotun KIRA-foorumin. Kiinteistö- ja rakentamisalan KIRA-foorumi käsittelee koko kiinteistötoimialan kirjoa. KIRA-foorumi on koostettu kiinteistö- ja rakentamisalan keskeisistä yhteisöistä, joita on foorumissa viisitoista. Kira-foorumin tavoite on koota alan toimijat yhteistyöhön kiinteistö- ja rakentamisalalle. (KIRA-foorumi, n.d.)

KIRA-foorumi sisälle on tehty kiinteistö- ja rakentamisan kasvuohjelma, joka nostaa esiin, ettei kiinteistöalalla nähdä koko arvoketjun osia ja siten havaitaan edelleen arvoketjujen puutteellista ymmärrystä. Eräs tärkeimmistä haasteista ja kilpailukykytekijöistä on kiinteistöpalvelualan hinnoittelu ja siihen liittyvä osaoptimointi, joka heikentää alan toimijoiden mahdollisuutta kehittää ja innovoida. (Kiinteistö- ja rakentamisan kasvuohjelma 2022, s. 11)

Palveluiden arvoketjussa on muistettava kaikki arvoketjun osapuolet ja myös loppuasiakkaat (esimerkiksi asunto-osakeyhtiön osakkaat/vuokralaiset). Ideaalissa tavoitetilassa tilaajan ja palvelutuottajan välille muodostuu luottamuksellinen kumppanuus, jossa on poistettu palveluiden laadun ja tulosjohtamisen ristiriita. Tällaisilla win – win sopimuksilla yhteistyökumppaneilla olisi parempi intressi tuottaa laadukasta palvelua ja tunnistaa palveluiden arvoketjut sekä vähentää osaoptimointia.

2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää erilaisten yhteistyö – tai kumppanuussopimusmallien soveltuvuutta kiinteistöpalvelualalle. Ja tutkia muita tutkimusaineistosta nousevia löydöksiä. Tutkimustuloksia hyödynnetään tilaajayrityksen tulevaisuuden vision ja strategian luomisessa sekä asiantuntijuuden kehittämisessä. Tutkimushypoteesina on, että syvemmillä strategisilla kumppanuuksilla voidaan kehittää kiinteistöpalvelualan liiketoimintaa ja saavuttaa laadukkaampaa palvelua.

Tutkimuskysymykset:

- Voidaanko uusilla yhteistyö- ja kumppanuussopimusmalleilla saavuttaa parempia kiinteistöhoitojen palveluita?
- Ovatko palvelun tilaajan ja palveluita tuottavien näkemykset kumppanuuden sisällön ja kehittämisen osalta samansuuntaiset?
- Mikä on asiantuntijaorganisaatioiden rooli kiinteistöpalvelujen tilaajan ja palvelutuottajien kumppanuuksien synnyssä ja ylläpidossa?

3 Toimeksiantajan esittely

Tämän opinnäytetyön tilaajana on MTR-Ympäristöpalvelu, joka on aloittanut toimintansa vuonna 2001 Ylä-Savon Ympäristöpalvelun nimellä. Yrityksen muutettua Espooseen oli aiheellista vaihtaa nimi sellaiseksi, joka ei sido sitä alueellisesti.

Yrityksen toimialana on muu rakennustekninen palvelu, joka sisältää laaja-alaisen toimintamahdollisuuden suunnittelusta rakennuttamiseen. Yrityksessä on ollut sen alkuvaiheessa viiherrakentamisessa palkattua henkilöstöä. Mutta pääosin yritys on toiminut yhden henkilön asiantuntijayrityksenä.

Pääasialliset palvelut, joita yritys tuottaa on suunnittelu ja konsultointi viher- ja ympäristöalalla. Mutta toimintaympäristöön on tullut yhä enemmän koulutuksellisia ja turvallisuuteen liittyviä elementtejä, kuten tilauskoulutukset sekä ulkoalueiden välinetarkastukset.

Tulevaisuuden visiossa MTR-Ympäristöpalvelu asemoi itsensä johtamiseen ja työsuojeluun sekä työhyvinvointiin liittyvänä asiantuntijapalveluna. Palveluun voidaan sisällyttää koulutusta, niin fyysistä kuin verkkokoulutusta. Yrityksen näkemys on, että omistajan pitkäaikaista

työkokemusta tilaajana ja palvelutuottajana julkiselta sekä yksityiseltä alalta kannattaa hyödyntää. Myös alakohtainen kiinteistöpalveluala, esihenkilötyö ja työsuojelukokemus kannattaa ottaa huomioon yritystä kehitettäessä.

4 Tutkimuksen taustaselvitys

Kirjallisuuskatsauksessa tarkastelen kiinteistötoimialaa yleisesti, minkälainen tilaaja-/palvelutuottajaverkosto alalla toimii sekä miten palveluliiketoiminnan strategiset linjaukset vaikuttavat toimialalla. Opinnäytetyössäni hyödynnän julkisyhteisön ja yksityisen kiinteistöpalvelualan asiantuntijatyötäni sekä kokemusta palvelujen tilaajana ja tuottajana.

Taustaselvitykseen kuuluu kiinteistöjen ylläpitoon liittyvä lainsäädäntö. Tutkimus rajautuu asunto-osakeyhtiöihin, joka asumisyhteisömuotona on Suomessa organisaationa erilainen muihin maihin verrattuna.

Taustaselvitys sisältää myös alan asiantuntijakuulemiset, joiden avulla pystyin rajaamaan tutkittavaa ilmiötä. Tarkastelen tutkittavaa ilmiötä aikaisempien tutkimusten, kirjallisuuslähteiden sekä tutkittavien haastattelujen kautta.

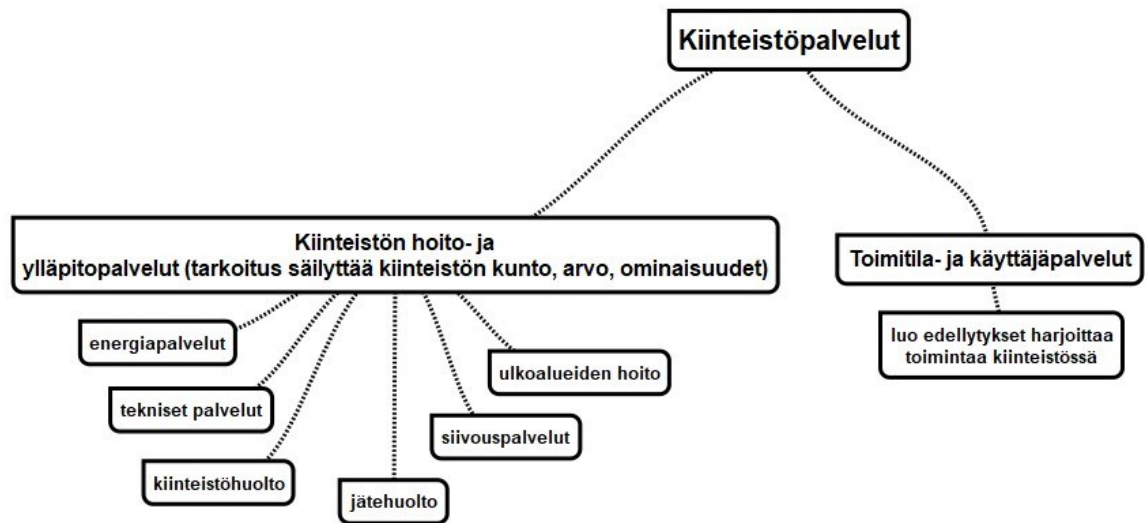
4.1 Yleistä kiinteistötoimialasta

Kiinteistöalaan luetaan kuuluvaksi neljä toimialaa: kiinteistöpalvelut, isännöintipalvelut, kiinteistöomistus ja -vuokraus sekä kiinteistöjen hallinta- ja management—palvelut. (Kiinteistötyönantajat, n.d.)

Kiinteistöalan merkitys kansantalouteemme on merkittävä. Rakennusten osuus on jopa 70 % kansallisvarallisuudestamme nousten 710 miljardiin euroon. Kiinteistöala työllistää arviolta 115 000 henkilöä ja kiinteistöpalvelualan yrityksissä työskentelee noin 90 000 henkilöä. (Kiinteistötyönantajat, n.d.)

Kiinteistöpalvelut jaetaan yleensä kiinteistön hoito- ja ylläpitopalveluihin sekä toimitila- ja käyttäjäpalveluihin. Oheinen kuva (kuva 1) havainnollistaa kiinteistöpalveluiden kokonaisuutta.

Kuva 1 Kiinteistöpalvelujen kokonaisuus (mukaan Kiinteistöyönantajat, n.d)

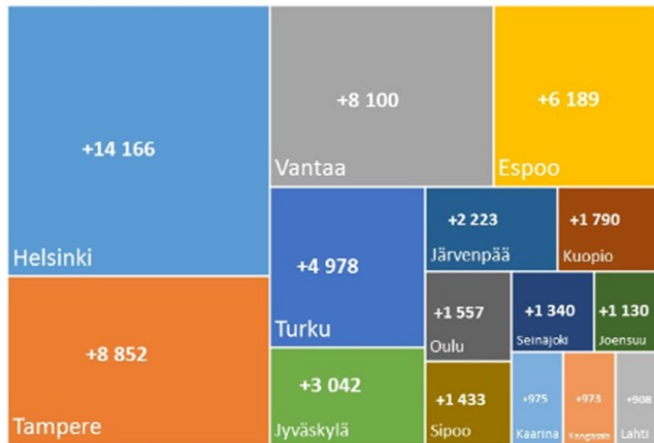


4.1.1 Kaupungistuminen jatkuu

Kiinteistötoimiala ei ole tulevaisuudessa ainakaan vähentymässä. Väestötutkija Timo Aron rakentaman taulukon (taulukko 1) mukaan vuosilla 205–2019 isojen keskustaajunkiin muuttettiin runsaasti maaseutuvaltaisista kunnista.

Taulukko 1 Kuntien välinen nettomuutto vuosina 2015–2019/Q1 ja top-kunnat (Aro, Rakennuslehti, 2019)

KUNTIEN VÄLINEN NETTOMUUTTO VUOSINA 2015-2019/Q1 JA TOP 15-KUNNAT



4.1.2 Suomen asunto-osakeyhtiöiden erityisyys

Vertailtaessa muiden maiden ja Suomen asuntojen omistukseen liittyvää järjestelmää ei voi sivuuttaa sitä tosiasiaa, että Suomeen on rakentunut omanlaisensa asunto-osakeyhtiömalli, joka toimii moniasuntoisten kerros- ja rivitalojen hallintomallina. (Nurmi ym., 2017, s.8)

Muualla Euroopassa käytetään yksityisistä kerrostalo- tai rivitaloasuntojen omistussuhteista Condominium käsitettä. Jokainen siis omistaa asuntoyksikkönsä ja yleiset tilat, portaat, parkkipaikat sekä piha-alueet hoidetaan esimerkiksi HOA:n (Homeowner Associations) kautta. Yksityiseltä Condominiumin omistajilta peritään yleensä kuukausimaksua yleisten alueiden ylläpitoon. (Investopedia, n.d). Oheinen taulukko (taulukko 2) kuvaa esimerkiksi kerrostaloasuntojen eri omistusmuotoja Suomessa ja maailmalla.

Taulukko 2 Kerrostaloasuntojen omistusmuodot ja niiden yleiset piirteet (Nurmi ym., 2017, s. 229)

| | Condominium | Määräosaomistus | Asunto-osakeyhtiö | Asunto-osuuskunta |
|-----------------------------------|---|--|--|---|
| Eri järjestelmien yleisyys | Yleinen eri puolilla maailmaa. | Käytössä lähinnä vain eräissä Euroopan maissa. | Harvinainen, keskeisenä omistusmuotona käytössä vain Suomessa. | Suhteellisen yleinen, mutta harvinaisempi kuin condominium-järjestelmä. |
| Omistuksen muoto | Asunto omistetaan kiinteistöomistuksena, rakennuksen muut osat ja tontti yhteisomistuksena. | Asunnot omistetaan kiinteistön määräosaomistuksena. | Omistaja omistaa asunto-osakeyhtiön osakkeita. | Omistus perustuu osuuskunnan jäsenyyteen. |
| Taloyhteisön hallinto | Hallintomuotona on yhdistys, jonka jäseniä asunnonomistajat ovat. | Hallintomuotona on yhdistys, jonka jäseniä määräosaosuuden omistajat ovat. | Hallintomuotona on asunto-osakeyhtiö. | Hallintomuotona on asunto-osuuskunta. |

Tarkasteltaessa Suomen asuntokantaa tilastokeskuksen ylläpitämän rekisteritiedon mukaan Suomessa on asuntoja noin 3 miljoonaa, joista kerrostaloissa on 47 %. (Stat, n.d.)

Oman haasteensa asunto-osakeyhtiöissä tuo näiden osakeyhtiöiden moninaiset omistussuhteet. Asunto-osakeyhtiöissä on julkisia, asuntosijoittajia, säätiöitä sekä puhtaasti yksityisiä toimijoita. Toimijoiden moninaisuus tuo haastavuutta hallita toimijakenttää isännöinnistä kiinteistöhoitoon. Pienimmät asunto-osakeyhtiöt toimivat hallituksen ja osakkaiden oman toiminnan varassa, kun taas isoimmat toimijat ovat ulkoistaneet lähes kaiken muun toiminnan lukuun ottamatta hallitustoimintaa.

Asunto-osakeyhtiöiden taloudelliset haasteet ovat kasvaneiden hoitokulujen myötä, jolloin vastikkeetkin ovat nousseet. Samoin perusparannuksia haastaa korjauksien hintojen nousu. Tilannetta vaikeuttaa myös korkokustannukset, jotka ovat muuttuneet nollakorkojen ajasta kalliimmaksi. (Isännöintiliitto, n.d.)

Huomioitavaa on, että asunto-osakeyhtiölakia uudistettiin 8.3.2023. Tässä lain päivityksessä helpotettiin taloyhtiöiden mahdollisuutta parantaa esteettömyyttä ja kestäväää asumista edistäviä uudistuksia. (Oikeusministeriö, n.d.)

4.1.3 Kiinteistöjen ylläpito ja resurssi riippuvuudet

Lain 1 luvun 5 §:n mukaan asunto-osakeyhtiö pitää huolehtia hallinnassaan olevien kiinteistöjen ja rakennuksien ylläpidosta, kuten kyseessä olevassa laissa sekä mahdollisesti myös yhtiöjärjestyksessä niin määrätään.

Asunto-osakeyhtiölain luvussa 4 ja luvun 2 §:ssä (Laki asunto-osakeyhtiöstä 1599/2009 luku 4, § 2) kerrotaan asunto-osakeyhtiön kunnossapitovastuista: ”Yhtiö vastaa kunnossapidosta siltä osin kuin se ei kuulu osakkeenomistajalle.” Laissa on sitten tarkemmin määriteltäviä mitkä kuuluvat asunto-osakeyhtiön osakkaan ja mitkä yhtiön vastuulle. Laissa määrättyjä vastuita voidaan tarkentaa asunto-osakeyhtiön yhtiöjärjestyksissä ja kunnossapidon vastuujaosta, jotka päätetään yhtiökokouksissa. Asunto-osakeyhtiölain tai ylipäätään muitakin taloyhtiöitä koskevia lakeja tulee noudattaa ja ne on huomioitava taloyhtiön hallinnoinnissa.

Tutkittavissa kohteissa on mukana myös julkisia organisaatioita, jolloin on huolehdittava asunto-osakeyhtiöiden hankintojen lainmukaisuudesta, mikäli toimintoja ostetaan ulkopuoliselta palveluntuottajalta.

Julkisesta hankintalaista (Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016 luku 1, 2§) avataan sen tavoitteita seuraavasti:

Lain tavoitteena on tehostaa julkisten varojen käyttöä, edistää laadukkaiden, innovatiivisten ja kestävien hankintojen tekemistä sekä turvata yritysten ja muiden yhteisöjen tasapuoliset mahdollisuudet tarjota tavaroita, palveluja ja rakennusurakoita julkisten hankintojen tarjouskilpailuissa.

Hankintayksiköiden on pyrittävä järjestämään hankintatoimintansa siten, että hankintoja voidaan toteuttaa mahdollisimman taloudellisesti, laadukkaasti ja suunnitelmallisesti olemassa olevat kilpailuolosuhteet hyväksi käyttäen ja ympäristö- ja sosiaaliset näkökohdat huomioon ottaen. Hankintatoimintaan liittyvien hallinnollisten tehtävien vähentämiseksi hankintayksiköt voivat käyttää puitejärjestelyjä sekä tehdä yhteishankintoja tai hyödyntää muita yhteistyömahdollisuuksia julkisten hankintojen tarjouskilpailuissa.

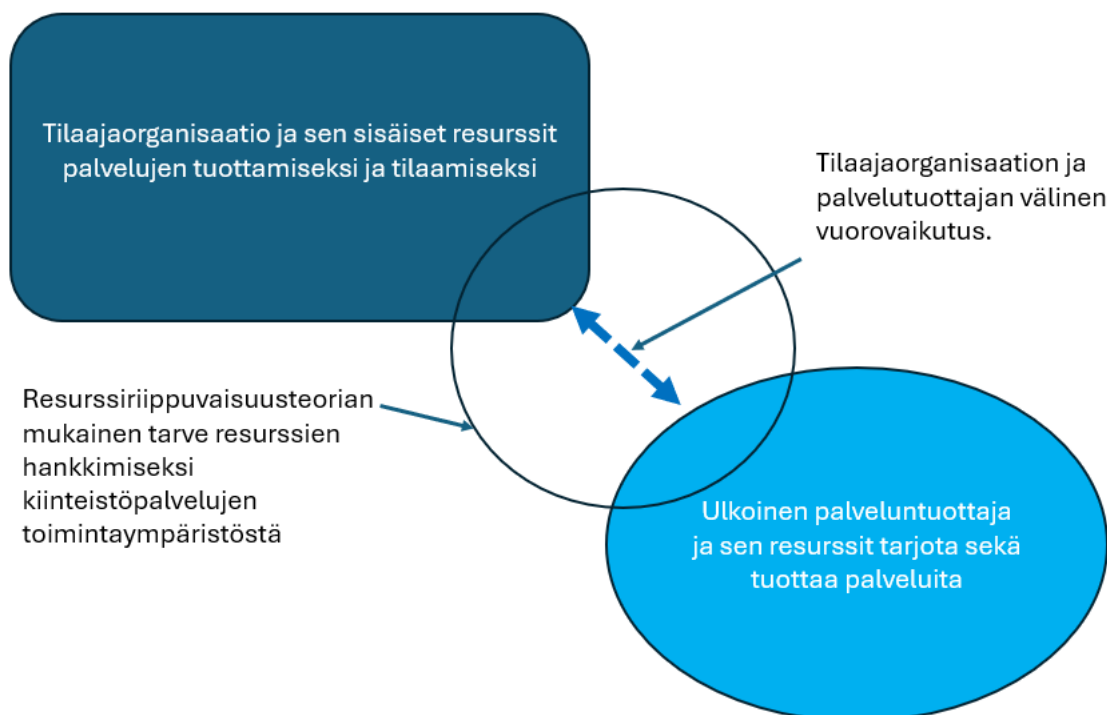
Hankinnat on toteutettava tarkoituksenmukaisina kokonaisuuksina. Hankinnat on pyrittävä järjestämään siten, että pienet ja keskisuuret yritykset ja muut

yhteisöt pääsevät tasapuolisesti muiden tarjoajien kanssa osallistumaan tarjouskilpailuihin. Tässä laissa tarkoitettut kansalliset kynnysarvot alittavissa hankinnoissa on pyrittävä huomioimaan hankinnan kokoon ja laajuuteen nähden riittävä avoimuus ja syrjimättömyys.

Kiinteistöjen ylläpitopalveluita voidaan tuottaa myös oman organisaation voimin. Pienet taloyhtiöt voivat toimia asunto-osakeyhtiön osakkeenomistajien voimin tietyillä ylläpidon osa-alueilla, kuten ulkoalueiden hoidossa. Teknistä ammattitaitoa vaativat toimet ostetaan tarvittaessa tai ulkoistetaan taloyhtiön hallituksen päätöksellä. Julkisessa asunto-osakeyhtiöiden toiminnassa voidaan vielä nähdä kaupungin taloyhtiöiden huollon omaa toimintaa. Mutta yhä useammat kaupungin asunto-osakeyhtiöt ovat päätyneet ulkoistamaan kiinteistön ylläpitoon liittyvät toiminnot. Isot yksityiset taloyhtiöt ovat ulkoistaneet palvelut ja hankkivat kiinteistön ylläpidon yksityisiltä kiinteistöpalvelualan yrityksiltä.

Kiinteistöjen ylläpitoon liittyvät palvelujen tuottamisen liittyvät resurssit, joko ulkoisesti hankittuina tai sisäisesti tuotettuina. Oheisessa kuvassa (kuva 2) hahmotetaan sisäisten resurssien hyödyntämisestä ja resurssiriippuvaisuusteorian mukaisesti ulkoisten resurssien käytöstä.

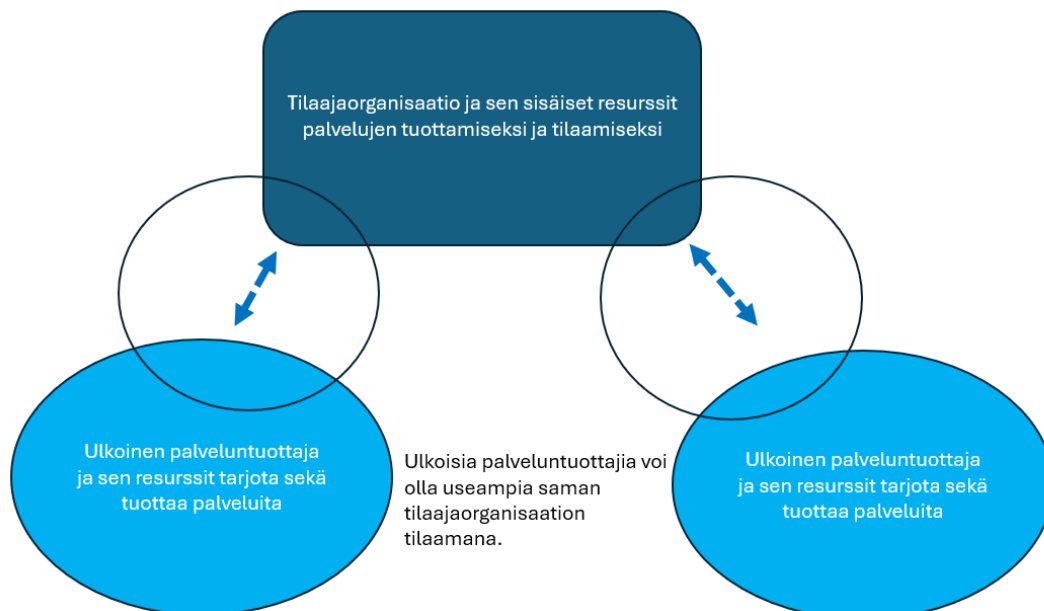
Kuva 2 Tilaajaorganisaation suhde sisäiseen ja ulkoiseen resurssiin (mukaillen Antola, 2024, s.16)



Resurssiriippuvuusteorian mukaan tilaajaorganisaatio on riippuvainen ulkoisista palveluntuottajista, mikäli omat organisaation sisäiset resurssit eivät riitä toiminnan ylläpitämiseksi. Palvelujen tilaamiseksi on tilaajaorganisaation oltava vuorovaikutuksessa palveluja tuottavan organisaation kanssa (Antola, 2024, s.16)

Kiinteistöjen tilaajaorganisaatiolla saattaa olla useita resurssitarpeita, joka johtaa useampiin resurssiriippuvaisuuksiin palveluntuottajien suhteen. Useamman yrityssuhteen ylläpitäminen vaatii myös sisäisiä hallintaresursseja. Kuvassa (kuva 3) hahmotetaan useamman palveluntuottajan ja tilaajan välistä suhdetta.

Kuva 3 Tilaajaorganisaation suhde sisäiseen ja useampaan ulkoiseen resurssiin (mukaillen Antola, 2024, s.16)



4.1.4 Kiinteistötoimialan suhdetyypit

Tässä kappaleessa avataan erilaisia kiinteistöjen kunnossapitoon liittyviä sopimusmalleja ja tarkemmin siihen liittyviä suhdetyyppejä.

Kiinteistöjen omistajien intresseissä on rakentaa laadukas ja kustannuksia säästävä ylläpitojärjestelmä. Kiinteistön omistaja joutuu miettimään millä eri tavoilla voidaan hoitaa kiinteistön kuntoa, jotta rakennuksen elinkaarta saadaan pidennettyä. Ulkoistetuissa kunnossapidossa päädytäänkin, usein kilpailutuksen perusteella, valitsemaan tietyn kriteerein palveluntuottajat. Tällöin kunnossapitoon tarvitaan sopimuskumppanit ja niihin liittyvät sopimusjärjestelyt kiinteistön omistajan ja palveluntuottajan välillä.

Puhto (2016, s 156) on tutkinut väitöskirjassaan erilaisia tilaajan ja palveluntuottajan välisiä suhdetyyppejä. Puhto pyrkii selventämään tilaajan ja tuottajan välistä sopimus pohjaista toimintaa luokittamalla ne erilaisiin suhdetyyppeihin. Suhdetyypit antavat luokitteluperusteen rakenteen, jonka sisälle voidaan avata eri sopimuksien sisältöä. Suhdetyyppejä voi olla ostopalvelusuhde, kohdekohtainen kumppanuus, puitekumppanuus ja kumppanuus. Oheinen taulukko (taulukko 3) selventää suhdetyyppien luokitteluperusteet.

Taulukko 3 Tilaajan ja palvelutuottajan välisten suhteiden luokitteluperusteet (Puhto, 2016, s 157)

| Luokittelu- peruste | Ostopalve- lusuhde | Kohdekoh- tainen kumppa- nuus | Puitekump- panuus | Kumppa- nuus |
|--|--|--|---|---|
| Tilaajan in- tressi | Palvelujen kustannuste- hokkuus | Laadukas ja joustava koh- dekohtainen palvelukoko- naisuus | Palvelujen vo- lyymiedut, palveluntuot- tajakannan parempi hal- littavuus ja toimintatapo- jen yhdenmu- kaistaminen | Lisäarvon tuottaminen tilaajan ydin- liiketoimin- nalle, hankin- nan kokonais- kustannusten alentaminen, ylläpidon asi- antuntemuk- sen saatavuus |
| Palveluntuot- tajien määrä | Yleensä useita | Yksi (muuta- mia) | Muutamia | Yksi |
| Osapuolten välinen vuo- rovaikutus ja yhteistyö | Vähäinen | Tiivis opera- tiivisella ta- solla. Mah- dollisesti myös yritysta- solla | Tiivis usealla yhteistyösuh- teen tasolla | Tiivis usealla yhteistyösuh- teen tasolla |
| Hankinnan alueellinen laajuus | Yksi kiinteistö tai pieni alu- eellinen koko- naisuus | Yksi iso kiin- teistö tai yksi alueellinen kokonaisuus | Useita isoja alueellisia ko- konaisuuksia | Yksi iso valta- kunnallinen hankintako- konaisuus |
| Tilaajan hen- kilöresurssien määrä | < 1 henkilö | ≥ 1 henkilö | Useita | Useita |
| Sopimus-suh- teen kesto | Lyhyitä mää- räaikaisia tai toistaiseksi voimassa- oleva | Toistaiseksi voimassa oleva sopimus tai pitkä mää- räaikainen | Pitkä määrä- aikainen pui- tesopimus ja lyhyet määrä- aikaiset koh- dekohtaiset sopimukset | Toistaiseksi voimassa oleva sopimus |
| Palveluntuot- tajan vastuu palveluista | Operatiivinen tuotanto | Operatiivinen tuotanto ja tuotannon suunnittelu yhteistyössä tilaajan kanssa | Palvelujen tuottaminen ja johtaminen sekä osallistu- minen tilaa- jan kanssa yl- läpidon kehittä- miseen | Kokonaisvas- tuu palvelujen tuottamisesta, johtamisesta ja vastuuta yl- läpidon pit- känkäytännön strategisesta kehittämi- sestä |

Taulukossa nähdään, että pitkäaikainen strateginen kumppanuus tuottaisi parhaiten lisäarvoa tilaajalle. Tilaaja pyrkii saamaan yhden toimittajakumppanin, jonka kanssa voi kehittää pitkäkestoista yhteistyötä. Tällaisen kumppanin kanssa rakennetaan tiivistä vuorovaikutusta organisaation eri tasoilla.

4.2 Strategian merkitys kiinteistöalalla

Strategialla kuvataan yrityksen toimintatapaa, jolla organisaatio tuottaa arvonluontia omistajilleen ja asiakkailleen. (Robert S. Kaplan, 2004, s.27)

Sutisen & Haapakorvan (2021, ss. 42–48)määritelmä strategialle on, että se vastaa kysymykseen “Mikä on meille paras tapa menestyä valitsemassamme liiketoiminnassa tulevaisuudessa?”

Näin ollen strategialla pyritään siis tietoisesti ja tavoitteellisesti hakemaan suuntaviivojen valintaa muuttuvassa maailmassa. Organisaatioiden on pyrittävä sopeutumaan ja muokkaamaan toimintaansa muuttuvassa toimintaympäristössä. Strateginen suunnittelu koskee yritysten lisäksi myös julkisia yhteisöjä. Muuttuvat ulkoiset ja sisäiset tekijät pyritään hahmotamaan tietoisesti yrityksen strategian avulla. Kiinteistöala ei poikkea muusta liiketoiminnan lainalaisuuksista, joten samat toimintaympäristön muutokset koskevat myös tätä alaa.

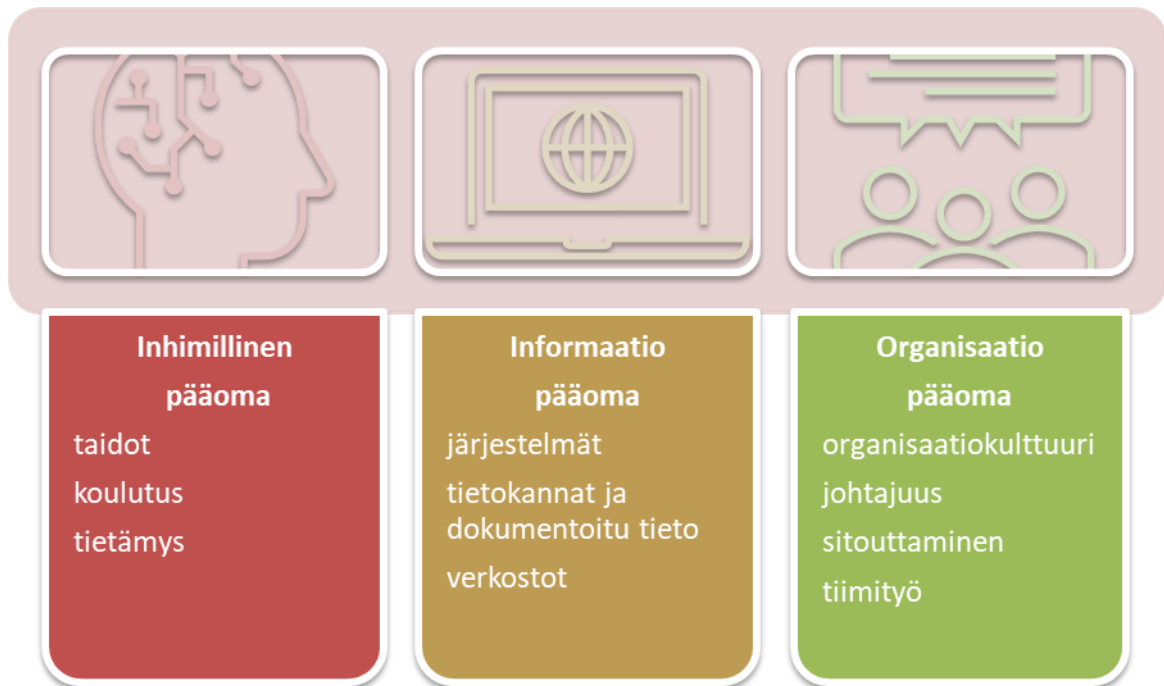
Pohdittaessa eri kiinteistöalan toimijoiden omia strategioita ja miten ne synkronoidaan keskinäiseksi sopimuskumppaneiden väliseksi yhteiseksi säveleksi tuovat tähän omat haasteensa. Syventyvät strategiset kumppanuussopimukset tuovat siis uuden muuttujan organisaation strategiaan ja muutokseen pitää reagoida nopeasti. Uudet muutokset on pysyttävä viemään jokaisen organisaation eri tasoille.

4.2.1 Aineettomat pääomat liiketoiminnan arvonluojana

Liiketoimintaan sisältyy pääomia, niin aineellisia kuin aineettomia. Viimeisten vuosikymmenten aikana on voimakkaasti siirrytty aineellisista pääomista aineettomaan pääomaan. Aineetonta pääomaa on arvioitu jo olevan 75 % yrityksen arvosta. (Robert S. Kaplan, 2004, s. 26)

Kaplan & Norton (2004, s. 204) jakavat aineettomat pääomat kolmeen kategoriaan: inhimilliseen pääomaan, informaatio- ja organisaatiopääomiin. Kuvassa (kuva 4) hahmotetaan muutamia näiden eri aineettoman pääoman sisäisiä tekijöitä.

Kuva 4 Aineettomat pääomat (mukaillen Robert S. Kaplan, 2004, s 204)



Kupi, Ilomäki, Sillanpää, Talja, & Lönnqvist (Kupi ym., 2008, s 17) viittaavat Lönnqvist et al.2007 tutkimukseen, jonka mukaan aineettomat pääomat ovat merkittäviä liiketoiminnan arvon luoja.

Kytettäessä näin aineettomat pääomat organisaation strategiaan nousee inhimillinen pääoma merkittävään rooliin yritysten menestystekijänä.

Huomiota on syytä kiinnittää myös ihmiskeskeisen strategian ja perinteisen strategiaprosessin eroihin. Kilpinen (Kilpinen, 2022, s.84) avaa oheisella taulukolla (taulukko 4) näitä eroja.

Taulukko 4 Ihmiskeskeisen ja perinteisen strategiaproessin erot (Kilpinen, 2022, s.84)

| Ihmiskeskeisen ja perinteisen strategiaproessin erot | | |
|---|--|---|
| | Perinteinen strategia | Ihmiskeskeinen strategia |
| Johtava ajatus | Strategian ylimmän johdon suunnitelma | Strategia kuuluu kaikille ja on koko henkilöstön omaisuutta |
| Strategiakausi | 3–5 vuotta, strategia päivitetään vuosittain | Jatkuva dialogi yrityksen suunnasta ja isosta kuvasta |
| Strategiaproessi | Ylimmän johdon projekti | Osallistava, henkilöstön ideat ja osaamisen strategiaan kanavoiva prosessi |
| Strategian käytännön vienti | Strategian jalkauttaminen | strategia toteutuu sisäistämisen, sitoutumisen ja arjen tekojen kautta |
| Johtajan rooli | Päätöksenteko | Strategian mahdollistaminen ja esteiden poistaminen |
| Henkilöstön rooli | Toteuttaminen | Edistää strategiaa omalla osallisuudellaan, oppimisellaan niin, että yhteinen suunta ja tavoitteet toteutuvat |
| Fokus | Strategiset hankkeet ja tavoitteet | Organisaatiotasolla: Tarkoitus, kulttuuri, kyvykkyydet ja tavoitteet Yksilötasolla: Merkitys, osaaminen, toimintatavat ja teot |

Sutinen & Haapakorva (2021, s. 66) toteavat, että strategian yhteisen työstämiseen käytetty aikaa maksaa itsensä takaisin strategiaan sitoutumisella. Organisaation eri tasot saadaan jo toteutumisvaiheessa tuntemaan uuden strategian omaksi, jos sen tekemisen eri vaiheet saadaan kytkettyä jokaisen työhön. Aikaisempien vuosikymmenten perinteiset strategiaproessit

eivät ole johtaneet aina toivottuun tuloksiin strategian toteuttamisessa ja siihen sitoutumisessa.

Vielä 1990-luvulla organisaatiossa oli pitkälti voimassa työyhteisöjen valta-asetelmat ja roolit, jotka eivät toimi nykyajan nopeasti muuttuvassa maailmassa. Mikäli tällaisia valta-asemia ja rooleja pidetään edelleen yllä saattavat myös hyvät työntekijät äänestää jaloillaan. Organisaatioiden on kyettävä uudistumaan ja otettava työntekijät aidosti mukaan strategiseen suunnitteluun, jossa he tuntevat olevansa tärkeitä tekijöitä yrityksen tai yhteisön tulevaisuudelle. (Sutinen & Haapakorva 2021, s. 203).

Aikaisemmassa opinnäytetyössä (Ruotsalainen, 2020, s.23)havaittiin, että mitä paremmin työntekijät ovat tietoisia omasta työnkuvastaan, niin se vaikutti positiivisesti koko tiimin tekemiseen. Kahden eri organisaation toimintamallin eli tilaajan ja palveluntuottajan vision ja strategioiden auki kirjoittaminen ja jalkauttamisen varmennus ruohonjuuritasolle takaavat myös laadukkaan sekä oikea-aikaisen tekemisen.

4.2.2 Työhyvinvointipääoma ja työntekijätaidot

Manka & Manka (2016, s 68) ovat syventäneet tietämystä aineettomasta pääomasta ja rakentaneet uuden käsitteen inhimillisten pääomatekijöiden joukkoon niin sanotun työhyvinvointipääoman. Työhyvinvointipääoma käsittää organisaation rakennepääoman, yksilön inhimillisen pääoman ja yhteisön sosiaalisen toimivuuden. Tähän päätelmään kirjoittajat ovat päätyneet sosiaali- ja terveysministeriölle tehdyn toimeksiannon selvityksen yhteydessä. (STM, 2015).

Entiset ja vielä nykyisetkin johtamisopit eivät ole riittävästi ymmärtäneet työntekijöiden roolia ja merkitystä organisaatioiden menestystekijänä. Tämän ymmärtämättömyyden vuoksi työpaikkojen työpahoinvointi jatkuu useissa työyhteisöissä. Nykypäivän ammatillisen osaamisen lisäksi tarvitaan työntekijätaitoja, joiden syvempi ymmärtäminen tuo parempaa tekemistä työhyvinvoinnin parantuessa. (Mannermaa, 2024, s.17)

Uudenajan johtajuus lähiesihenkilön työssä korostuu. Työnjohtajien muuttuminen valmentavan johtajuuden omaksuviksi tiimityön tukihenkilöiksi tuottaa itsenäisiä oman työnkuvan suunnittelijoita, joilla on keskeinen rooli kiinteistöpalvelujen palveluntuotannossa. (Ruotsalainen, 2020, s.24.)

Yhteenvetona voidaan todeta, että mikäli pyritään syventämään eri kiinteistöimijoiden yhteistyötä strategiseen kumppanuuteen asti, niin jokaisen yhteisön on syytä käydä läpi oman organisaation keskeisemmät voimavarat eli aineettomat pääomiin kuuluva inhimilliset pääomatekijät.

5 Menetelmät

Opinnäytetyöni perustuu laadulliseen tutkimusmenetelmään sisältäen teemahaastattelut. Kohdistan haastattelututkimuksen palveluiden tilaajiin, asiantuntijakonsultteihin ja palvelutuottajiin.

Aikaisemmista tutkimuksista sekä omasta tilaajana ja tuottajana toimimisen asiantuntijakokemuksesta sekä kirjallisuudesta löytyi joihinkin tutkimuskysymyksiin vastauksia. Tutkimusmenetelmän valintaan vaikuttivat taustaselvitykset asiantuntijakuulemisissa, joiden perusteella laadullinen haastattelututkimus tuottaisi syvällisempää tietoa tutkittavasta aiheesta.

Tutkimuksen kohdevalintaan vaikuttivat siis oma asiantuntijakokemukseni, aikaisempaan opinnäytetyöhöni liittyvä tutkimus sekä kiinteistöalan eri asiantuntijakuulemiset.

Tutkimuksen kohteita valikoitui loppujen lopuksi kuusi kappaletta. Heille lähetettiin sähköpostitse taustatietoa opinnäytetyöstäni ja pyyntö osallistua haastattelututkimukseen valittuina haastattelupäivinä. Tutkimushaastattelut tehtiin osin fyysisesti paikanpäällä ja osin verkossa teams-välitteisesti. Tutkittavilta pyydettiin lupa haastattelujen tallennuksiin. Tutkittavilta varmistettiin, että ovat ymmärtäneet haastatteluaineiston anonymiteetin ja aineiston säilyttämiseen liittyvät prosessit.

Tutkimukseen osallistuneet organisaatiot välittivät viestin eteenpäin mikäli se ei kohdentunut alkuperäisen saajan mielestä hänelle. Alkuperäisen tutkimushaastatteluun valituista kohteista yhteen en saanut kontaktia, joten se kohde vaihtui toiseen vastaavaan kohteeseen. Tutkittavan aineiston kattavuutta avaan alaluvussa 5.2 kohdassa tutkimuksen organisaatiot ja työroolit sekä liitteessä 1.

Itse tutkimushaastattelut tehtiin kevään ja alkukesän aikana 2024. Haastattelukysymykset pohjautuivat puolistrukturoituun kysymyssarjaan, jonka tarkoitus oli teemoittaa tutkittavaa ilmiötä. Tutkimushaastattelu pohjautui fenomenografiseen ajatteluun, jossa haastatteluissa pyrittiin herättämään haastateltavissa uudenlaista tietoisuutta kiinteistöalasta olevasta

ilmiöstä. Fenomenografista ajattelua kuvaan tarkemmin alaluvussa 5.1 tutkimuksen luotettavuudesta.

Kysymyksiä oli 22 kappaletta ja esitetyt kysymykset on esitetty liitteessä 2. Aineiston käsittely ajoittui kesään 2024 ja lopullinen tutkimuksen analyysi sekä opinnäytetyön raportti valmistui syyskuussa 2024.

5.1 Tutkimuksen luotettavuudesta

Hermeneuttinen ja fenomenografinen lähestymistapa tutkittavaan ilmiöön kuvastaa hyvin tätä opinnäytetyön tutkimusprosessia.

Vilka (2015, s. 179) Hermeneuttista metodia sovelletaan muun muassa erilaisten palvelukonseptien ja liiketoimintamallien syvällisempään prosessointiin. Tutkimuksessa oman kokemushistorian kytkeminen hermeneuttisen metodin kautta auttaa ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä.

Vaiheet kuvaavat tutkimuksen aikana tulleita havaintoja, joiden perusteella tutkimuksen sisällöllinen ymmärrys on laaventunut. Näiden havaintojen perusteella muodostuu uusia lähtökoh-
tia ja oivalluksia, joiden perusteella korjataan aikaisempaa ymmärrystä ilmiöstä.

Hermeneuttinen tutkimusmetodi ei siten ole sidoksissa siihen alkuoletukseen, jonka tutkija on luonut. (Vilka, 2015, s. 179)

Hermeneuttisen metodin teoria pohjautuu alkuoletukseen ja tutkimusprosessissa muodosta-
man ymmärtämisen tason ylittämiseen. Lopputulemana on tulkinta tutkittavasta asiasta.

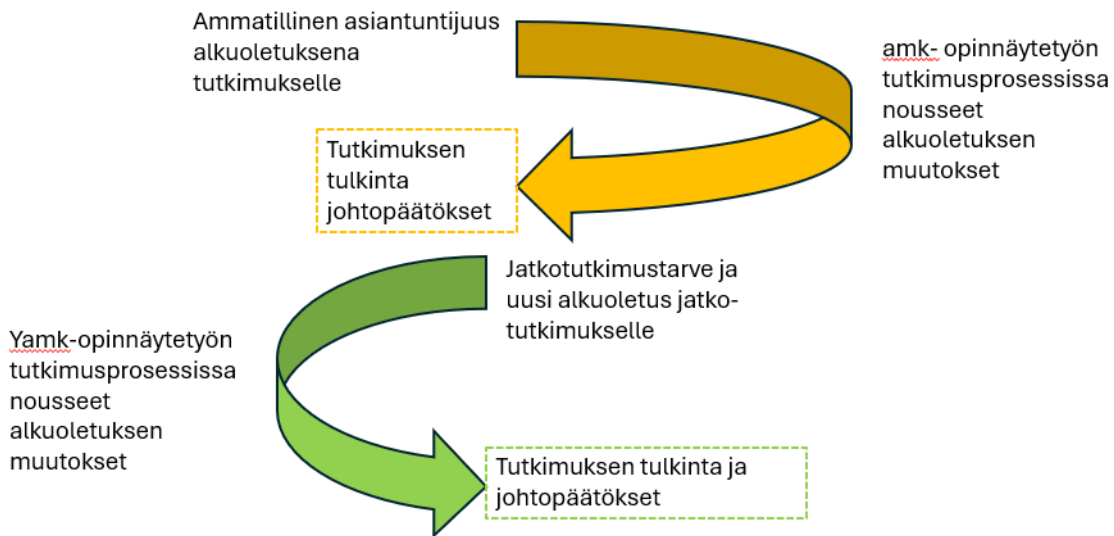
(Vilka, 2015, s. 180)

Hermeneuttista metodia voidaan kuvata myös kehämäisenä rakenteena tai spiraalimaisena prosessina, jossa ymmärrys ja asiantuntijuus syvenyvät jokaisella kierroksella. (Boehm, n.d.)

Sosiaalipsykologi Kurt Lewin kehitti toimintatutkimukseen eräänlaisen perusmallin, jota voi-
daan soveltaa eri tieteenaloilla, jossa tutkitaan todellisuutta tavoitteena rakentaa muutoksiin
johtavaa toimintaa. (Toimintatutkimus - Tietoarkisto, n.d.)

Opinnäytetyön tutkimuksessa voidaan soveltaa tätä hermeneuttista kehää spiraalimaisena
mallina (kuva 7), jossa tutkittavan aiheen alkuoletukset ovat rakentuneet sekä muuntautu-
neet tutkittavan ilmiön ymmärryksen ja tulkinnan myötä.

Kuva 5 Hermeneuttinen spiraali tutkimusprosessin kehittymisessä (mukaillen Boehm, n.d)



Kuvaan (kuva 7) aikaisemman ammattikorkeakoulun opinnäytetyön ja työkokemuksen vaikutusta ylemmän ammattikorkeakoulun jatkotutkimukseen, tutkimusasetelmaan sekä tutkimuksen lopputuloksena syntyviin johtopäätöksiin.

Hirsjärvi & Hurme (2011, s.47) avaavat teemahaastattelun ominaispiirteitä. Näissä ominaispiirteissä lähtökohtana on, että tutkittavat haastateltavat ovat kokeneet tutkittavana olevan ilmiön. Tutkija puolestaan on selvittänyt tutkittavan ilmiön rakenneosia ja kokonaisuutta tutustumalla aikaisempiin tutkimuksiin sekä kirjallisuuteen ja kytkenyt sen omaan kokemuksiinsa ilmiöstä. Tutkija prosessoi tätä aikaisempaa tietoa ja kehittää sen pohjalta oletuksen tutkittavan ilmiön lähtökohdista. Tämän analyysin perusteella tutkija kehittää teemahaastattelurungon. Viimeisenä vaiheena tutkija kohdentaa haastattelun tutkittavien henkilöiden subjektiivisiin kokemuksiin, joista itse aineisto muodostuu.

Teemahaastattelussa ei rajauduta kvantitatiiviseen tai kvalitatiivisiin lokeroihin eikä nosteta esiin haastattelukertojen määrää tai kuinka syvällisesti aihetta on käsitelty. Keskeisintä on ilmiön tutkimuksen teemojen käsittely. Teemahaastattelu tuo esiin tutkittavien tulkinnat ja synnyttävät asian merkityksen vuorovaikutustilanteessa. (Hirsjärvi & Hurme, 2011, s. 48)

Syventämällä tietoa fenomenografian kautta tutkija hahmottaa, miten haastateltavat kokevat tutkittavan aihealueen ilmiöitä. (Hirsjärvi & Hurme, 2011, s. 168)

Tieteen tekemisen logiikassa voidaan lähestyä tutkittavaa ongelmaa aineistolähtöisesti, jolloin käytetään induktiivista päättelyä kvalitatiivisesti, ja siihen liittyvät tutkimuksen luokat muovautuvat tutkimusprosessin kuluessa. Deduktiivisessa päättelyssä toimitaan yleisestä tiedosta yksityiskohtaiseen ja etsimällä syysuhteita staattisella asetelmalla eli kvantitatiivisesti. (Hirsjärvi & Hurme, 2011, s. 25)

Abduktiivisessa päättelyssä tutkijan tavoitteena on todentaa aineiston ja oman hypoteesin ja/tai intuitiivisen käsityksen avulla kehittämänsä teoriaa. (METHODIX, n.d.)

Opinnäytetyöni tutkimuksessa käytän abduktiivista päättelyä tutkimalla kiinteistöalan toimintaympäristöä ja pyrin selittämään sieltä nousevia ilmiöitä suhteessa omaan asiantuntijakokemukseeni, kirjallisuuslähteisiin ja keräämäni aineistoon viitaten.

5.2 Tutkimuksen organisaatiot ja työroolit

Lähtökohtana tutkimuksen kohdeorganisaatioiden valinnalle oli mahdollisimman laaja-alainen otanta kiinteistöalan toimijoita. Asunto-osaakeyhtiöissä on hyvin erilaisia organisaatioita. Rakensin ensin itselleni taustaselvityksen avulla ajatuskartan näistä eri toimijoista ja halusin riittävän otoksen kiinteistöalalla toimivista organisaatioista. Tutkimuksen kohteiksi valitsin julkisia ja yksityisiä palveluiden tilaajia ja palvelujen tuottajia sekä asiantuntijatoimijoita.

Taulukossa (taulukko 5) nähdään tiivistetysti eri tutkimuksen organisaatiot ja haastateltavien työroolit. Tarkemmat haastateltavien työnkuvat on esitetty myös liitteessä 1 haastateltavien taustatiedot.

Taulukko 5 Tutkimukseen valitut organisaatiot

| Organisaatio ja haastateltavien työroolit | Mittakaava |
|---|---|
| 1. Julkinen asunto-osakeyhtiö. Kiinteistöpäällikkö rakennuttaminen ja ylläpito. | 4200 asuntoa. Alueellinen toimintaympäristö. |
| 2. Julkinen tilaajaorganisaatio. Rakennuttajapäällikkö. | 160 toimitila ja asuinkiinteistöä. Paikallinen toimintaympäristö. |
| 3. Yksityinen palvelutuottaja. Toimitusjohtaja. | muutamia asunto-osakeyhtiötä hoidossa. Paikallinen toimija |
| 4. Institutionaalinen sijoittajayhteisö. Avainasiakkuuspäällikkö. | 250 asuntoa. Alueellinen toimintaympäristö. |
| 5. Asiantuntijakonsultointi yritys. Asiantuntijakonsultti. | valtakunnallinen/globaali toimintaympäristö |
| 6. Yksityinen vakuutusala. Ylläpitopäällikkö kiinteistöjen kunnossapidossa. | 300 asuntoa. Alueellinen toimintaympäristö |

6 Haastattelututkimuksen tulokset

Avaan tässä keskeisemmät haastatteluaineiston tulokset tutkimushypoteesin kysymyksiin. Analysoidessani aineistoa tavoitteena on peilata tuloksia tutkimuskysymyksiin, jotta voin nähdä kumoavatko tulokset hypoteesit ja nouseeko aineistosta jokin uusi näkökulma. Haastateltavat on numeroitu vastaamaan tutkimuksen kohdeorganisaatioita ja työrooleja kuvan 8:n taulukon mukaisesti.

1. Voidaanko uusilla yhteistyö- ja kumppanuussopimusmalleilla saavuttaa parempia kiinteistöhoitoon palveluita?

Kyllä, mikäli seuraavat reunaehdot täyttyvät:

Tilaaaja ja tuottaja ymmärtävät toistensa liiketoimintamallin ja voivat synnyttää aidon luottamuksen keskenään. Liiketoiminta pitää sisällään yrityskohtaisia toimintoja, joiden sisältö on usein liikesalaisuuksien piirissä. Pitkäaikaisissa strategisissa kumppanuuksissa tulee tietyiltä osin avata liiketoiminnan sisältöä, jotta ymmärrys kumppaneiden keskinäisistä toiminnoista lisääntyy. Mikäli tämä jää pintapuoliseksi, ei voida rakentaa syvää ja pitkäaikaista kumppanuutta. Tällöin vaarana on jatkuva pieni epäluottamus toisen toimintaa kohtaan ja jopa kumppanuuden katkeaminen.

Asiantuntija ja isännöitsijäroolissa olevat haastateltavat nostivat esiin tilaajan mahdollisesti kilpailuttavan heidän toimintaansa, mikä haastaa heidän roolinsa pitkäaikaisessa kumppanuudessa tilaajan ja palvelutuottajan välissä.

Aidon pitkäaikaisen strategisen kumppanuuden ja jopa allianssisopimuksen muodostuminen vaatii vanhasta poisoppimista, jolloin saadaan synnytettyä uutta ajattelutapaa työkuulttuurissa.

Haastateltava 1: *"Kun tulin taloon, niin kaupungin alue oli jaettu 10 lohkokoon, jossa oli useampi urakoitsija ja silleen, että kiinteistöhuolto ja oma siivous eli meillä oli sitten monta kumppania ja tota se oli hintapohjainen palvelukuvauksen mukaan sitte ne antoi hinnan ja sitten riideltiin töistä. Oltiin siihen täysin kyllästyneet ja piti keksiä jotain muuta. Nyt tässä kumppanimallissa on 2 lohkoa ja on se tavoitekustannus, jota seurataan ja laadulliset mittarit, jolla niinku kumppani kehittää sitä toimintaa"*

Haastateltava 5: *"Niin en mä ole kyllä kunnossapidossa nähnyt tällaisia allianssimalleja vielä. Me voitaisiin niissäkin olla niinku ollaan rakennusurakoissakin. Kiinnostavaa kuulla miten tilaaja määrittelee ja näkee oman roolinsa ja mikä on se palvelutuottajan tai sitten asiantuntijan rooli. Helposti mennään siihen perinteiseen ja on hyvin tehottomia palaverieja, joissa ei oikein mitään synny."*

Haastateltava 6: *"Tämmöistä strategista kumppanuutta on hieman haastavaa rakentaa sen varaan, koska meillähän ne niin kun on niinku kiinteistökonta saattaa myös meidän näkökulmasta muuttua, kun tilaaja voi kilpailuttaa isännöinnin. Mutta totta kai siis niin kuin hyväksi havaittuja kunnossapidon palveluita, joita tilataan ja niin kun sellaisia hyviä toimijoita tietysti matkan varrella on tullut vastaan, jotka on vaikka mukana kilpailutuksissa ja joiden kanssa niin kun enemmän enemmän sitten yhteistyötä."*

Pienimmässä organisaatiossa tilaajan ja palvelutuottajan keskinäinen yhteistyö voi olla pitkäaikaista kumppanuutta ilman, että sitä on sanoitettu strategiseksi pitkäaikaiseksi kumppanuudeksi.

Haastateltava 3: *"Tuttu ja turvallinen ei lähdetä välttämättä kilpailuttamaan. Hintakin toki vaikuttaa, mutta pystytään räätälöimään asiakkaalle sopivaksi. Avoimuus on tärkeää molemmiin puolin. Pienet toimijat ovat joustavampia ja vuoropuhelu helpompaa. Mulla on pitkäaikaisia kumppaneita, joiden kanssa on tehty jatkuvaa vuoropuhelua ja ennakoivaa keskustelua. Esimerkiksi ennen tarjouksen tekemistä käydään keskustelua, onko aikaa jne."*

2. Ovatko palvelun tilaajan ja palveluita tuottavien näkemykset kumppanuuden sisällön ja kehittämisen osalta samansuuntaiset?

Haastatteluissa tuli esille, että vanhoissa sopimusmalleissa näin ei välttämättä ole ollut, vaikka sopimussisällöt, resurssit ja laatutekijät olisikin avattu molemmille osapuolille. Tutkimukseen osallistuneissa tapauksissa tarvitaan pitkäaikainen prosessi, ennen kuin molemmat osapuolet ovat tyytyväisiä uuden kumppaninsa toimintaan ja strategiaan tavoitteisiin suhteessa kohteiden hoitosopimuksiin.

Tutkimuksessa nousi esille vanhat työ- ja toimintakulttuurit: työntekijätason asenteet, mutta myös johtamistyyli ja miten motivaatio työntekoon syntyy.

Haastateltava 1: *"No kyllä tässä piti tolkuttaa ja pitää monta palaveria, että mitä*

tää yhteistoimintamalli tarkoittaa, että me tota tilaajan ollaan siellä pöydässä, mutta yhdessä asioista suunnitellaan. Toki meillä on se viimeinen sana, mutta nyt niinku haastetaan ja halutaan, niinku ihan sitä ruohonjuuritasoa myöten, että ihmiset ajattelee ja näkee, että ymmärtäisi mitä varten ne siellä piholla koluaa... Mä näen, että tää on ainut konsti saada laatua ja kasvatettua uusia tekijöitä kiinteistöhuoltoon on saada työnarvostusta”

Haastateltava 5: ” Yhtenäinen näkemys työnsisällöstä on tärkeää. Hiljattain oli juuri sellainen tapaus, että tilaaja ei ollut tyytyväinen palvelutuottajan toimintaan. Siinä piti olla tosi tiukkana, että vastapuoli alkoi reagoida ja toteuttaa parannuksia. Nää omat kokemukset tähän asti ja jopa semmoista, että niinku porukalla puhuttu. Mutta kunnossapidon toteutusvaiheessa toteuttajan työntekijän rooli on vahva ja vähän semmoinen jyräävä. Ja siitähän se malli tulee taas niistä aikaisemmista vanhoista sopimuksista.”

” Pitäis olla niin, että on yhtenäinen tiimi ja se on meidän ammattiyhpeyden aihe. Ihmisten kanssa keskustellaan avoimesti ja tuodaan epäkohdat esille. Ja sitten haetaan ratkaisuja yhdessä, vaikka muutoin olisikin siinä sanktion paikka. Täytyisi mieltä sitä jotenkin yhteistoimintana. Luottamuksen synty ja toiminnan rehellisyys eikä piilottelu ja vastakkainasettelu.”

3. Mikä on asiantuntijaorganisaatioiden rooli kiinteistöpalvelujen tilaajan ja palvelutuottajien kumppanuuksien synnyssä ja ylläpidossa?

Julkisissa ja isoimmissa yksityisissä organisaatioissa on omia asiantuntijoita kilpailutuksien järjestämiseen ja toteuttamiseen. Pienimmissä taloyhtiöissä ei juurikaan käytetä asiantuntijapalveluita palvelujen hankintoihin. Taloyhtiöiden hallituksen puheenjohtaja toimii usein ulkoisten palveluiden hankkijana yhtiökokouksen mukaisesti. Mikäli taloyhtiö on ostanut isännöintipalvelun, niin silloin isännöitsijä toimii tilaajana palveluiden hankkimisessa.

Uusissa kumppanuusmalleissa, joihin liittyy mahdollisesti allianssi tai muu strateginen kumppanuus, on ollut alkuvaiheessa tarvetta ulkopuolisille asiantuntijoille. Kumppanuuden jatkuessa tilaajaorganisaatiot pyrkivät toimimaan oman asiantuntijuuden voimin. Mutta asiantuntijapalveluita voidaan hankkia erillisiin projekteihin.

Kiinteistöpalveluiden ylläpitoon on voitu sopia valvojakonsultti huolehtimaan siitä, että sopimusvaateita noudatetaan. Mutta varsinaisissa syvän strategisissa kumppanuuk-sissa asia hoidetaan sopimuskumppaneiden välisessä vuoropuhelussa.

Markkinavuoropuhelu tärkeä elementti varsinkin julkishallinnon kilpailutusprosessissa. Prosessin kuluessa on tarvittu asiantuntijatahoa viemään kilpailutusprosessia eteen-päin ja avaamaan tilaajan näkökulmaa palvelutuottajien suuntaan. Aito luottamus asi-antuntijaan syntyy silloin, kun osapuolilla on tunne puolueettomuudesta. Näin myös palveluntuottajat pääsevät avoimesti kertomaan omat tavoitteensa mahdollisessa tu-levassa sopimuksessa.

Haastateltava 1: ”Hankkeen alussa käytettiin asiantuntijapalvelua, kun jouduttiin avaamaan tää uus juttu kaikille. Pitkälti tunnetaan itse asia, mutta hankinnan juridiikka tarvittiin aluksi apua. Tämäkin joudutaan joskus kilpailuttamaan. Viimeistään kuu-den vuoden päästä ja sitten voi taas tarvita konsultointia. Muuton tässä välissä toimitaan kumppaneitten kanssa keskenään. Ja nyt kun tunnetaan sapluuna, niin ei tarvita siihen ulkopuolisia asiantuntijoita.”

Haastateltava 5: ”Asiantuntijan rooli korostuu varsinkin julkisissa hankinnoissa. Uusiu-tuuko laki tämän osalta mitenkään? Vai onko sen niin, että kun on se varovaisuuspe-riaate, siis tilaajalta on varovaisuusperiaate ettei se niinku riko hankintalainsäädäntöä. Sitä asiantuntijaresurssia, että jos halutaan lähteä markkinavuoropuhelua tekemään ja uusia toimijoita saamaan mukaan. Viheralueiden hoidossa just sanoin viimeksi tä-nään, että meidän tehtävä ja rooli asiantuntijana on tällaisten rajapintojen kohdassa, että siinä missä suunnittelija lopettaa työnsä ja alkaa kunnossapito, niin käydään läpi mitä ei olla siinä huomioitu.”

7 Johtopäätökset

Opinnäytetyössäni tehtyjen haastattelujen ja omien kokemusteni perusteella olen päätenyt muutamiin johtopäätöksiin tilaajayrityksen toiminnan sisällön kehittämisessä. Pohdin johto-päätöksissä mitkä ovat pienen yrityksen realistiset mahdollisuudet toimia kilpailluilla asian-tuntijamarkkinoilla.

Pitkäaikaisessa strategisten kumppanuuksien hankinnassa niin tilaajan kuin myös palveluja tuottavan organisaation on hallittava sopimusjuridiikkaan liittyvät asiakokonaisuudet yksityis-kohtineen. Tähän liittyy asiantuntijakoulutuksen tarve, joko yrittäjän itsensä hankkimana tai

kytkeä yritystoimintaan juridiikkaan osallistuva kumppani. Kumppanin tullessa yritystoimintaan mukaan tulee pohtia miten tällainen kumppanuus toisi molemmille osapuolille arvonluontia. Sopimusjuridisia asiantuntijoita riittää isommissa asiantuntijaorganisaatioissa ja he voivat tarjota samalla myös substanssiasiantuntemusta. Olen tullut sopimusjuridiikassa johtopäätökseen, ettei näillä tutkimushaastatteluista nousseiden tietojen perusteella kannata investoida tähän kehittämislinjaan.

Tutkimuksessa esiin nousseet ja oman kokemukseni perusteella seuraavat tilaajayritykseen liittyvät kehittämislinjat voisivat paremmin sopia pienemmän asiantuntijayrityksen toimintaan.

Perinteinen viher- ympäristöpalveluiden tuottaminen Uudenmaan alueella yksityisille omakotiasujille ja pienemmille taloyhtiöille, johon voidaan kytkeä pihatalkoiden yhteydessä annettu asiantuntijaneuvonta esimerkiksi luonnonmonimuotoisuuden merkityksestä ja miten sellainen voitaisiin käytännössä toteuttaa omalla piha-alueella. Viheralan koulutus ja kokemusasiantuntijuus palvelujen tuottamisesta ja tilaamisesta toisi lisäelementin esimerkiksi viherkunnossapidon valvonnan ja kilpailutusosaamisen osalta. Kokemus Uudenmaan alueen viheralueiden kunnossapidon valvonnasta osoittaa, että alueella on asiantuntijapalveluita tuottavia yrityksiä. Ennen tämän kehittämislinjan täysimittaista markkinointia kannattaa tehdä alueella kilpailevien yritysten kartoitus ja markkinaselvitys.

Tutkimushavainnot ja kokemukseni palveluntuottajan esihenkilönä toimimisessa tuovat voimakkaasti esille aineettoman pääoman inhimilliset tekijät sopimussuhteissa. Toisin sanoen palvelujen laatu ei ole ollut sitä mitä tilaaja on palvelujen tuottajilta saanut omiin sopimuskohteisiin. Nämä haasteet esiintyvät palveluja tilaavien kommentteissa, joissa palvelujen uutta kilpailutusta on lähdetty harkitsemaan. Asiantuntijakeskusteluissa ja tutkimushaastatteluissa nousi usein esille myös työhyvinvoinnin kehittäminen, jonka puute näkyy yllä mainituissa asenne/motivaatiokysymyksissä.

7.1 Tilajayrityksen kehityslinjan valinta

Johtopäätöksenä on, että yrityksen parhaimmaksi kehityslinjaksi kannattaa valita johtamiseen ja työhyvinvointiin liittyvä valmennus, johon voidaan kytkeä ympäristö- ja kestävä kehityksen asiantuntijuutta. Pääasiallisesti asiantuntijapalveluiden kehittäminen työnsisällön, tiimityön ja työntekijätaitojen sekä valmentavan johtamiskulttuurin luominen voisi olla opinnäytetyön tilaajayrityksen kehittämisstrategia. Tätä tukee oma ammatillinen opettajuus, johon olen lisännyt erityisopettajan pedagogiset opinnot. Erilaisuuden sietokyky ja monimuotoiset

työtiimit ovat nykypäivää varsinkin Uudenmaan talousalueella. Työhyvinvoinnin ja työsuojelutoiminnan koulutus ja kokemus antavat hyvän pohjan kehittää asiantuntijayritystä.

Asiantuntijayritys voi tukea palveluntuottajien keskinäisissä neuvotteluissa yhteisen näkemys ja pitkäaikaisten strategisten sopimuskumppanuuksien syntymistä. Sopimusten jatkokprosesseissa vaaditaan syvää luottamusta sopijakumppaneiden toimintaan. Keskeisenä haasteena on varmentaa, että palveluyritykset toimivat sopimuksen mukaisesti riittäväillä resursseilla ja laadulla.

Juurisyyt palvelujen laatuongelmiin ovat usein palveluyrityksen ruohonjuuritason työhön liittyvät arvostuksen puute ja työhyvinvointikysymykset. Usein tilaajataho laatii sopimusasiakirjoihin työntekijän palkitsemiseen liittyviä vaateita. Nämä vaateet ovat osoitus halusta palkita hyvät työntekijät jo tilaajan taholta, jolla varmennettaisiin palvelun laatua ja työntekijän arvostus. Usein isommassa palvelujen tuottajaorganisaatiossa on henkilöstöstrategiassa määritetty työntekijöiden palkitsemiskäytännöt.

Kokemukseni sekä pienistä että isommasta palvelutuottajaorganisaatiosta on se, että kenttäolosuhteissa toimivat työtiimit ja lähiesihenkilöt eivät ole saaneet riittävää käytännönläheistä toimintamallia ja käytännettä, joka johtaisi aitoon hyvinvoivaan henkilöstöön. Tässä asiantuntijayritys voisi toimia toimintaprosessien sekä hyvinvoivien, toisiaan arvostavien työyhteisöjä kehittäjänä.

Työyhteisökehittäjän toimintalinjassa tarvitaan myös markkinatutkimusta ja kilpailijoiden kartoitusta. Hinnoittelun ja sopimusten kesto ovat myös merkittäviä tekijöitä asiantuntijapalveluita luotaessa.

7.2 Tilaajayrityksen välitön hyöty tutkimuksesta

Lopuksi voidaan todeta, että opinnäytetyöni on jo tuonut verkostoyhteistyötä yrittäjien ja julkisyhteisöjen työhyvinvointiin sekä työsuojeluun liittyvää yritystoimintaa. MTR-Ympäristöpalvelu on rakentamassa tiivistä yhteistyötä eri toimijoiden kanssa ja siten opinnäytetyö on täyttänyt tilaajayrityksen perimmäisen tavoitteen yritystoiminnan kehittämisessä.

Tutkimuksen tilaajayrityksenä MTR-Ympäristöpalvelu on alkanut kehittää verkkokoulutus-alustan kautta työsuojeluun- ja työhyvinvointiin liittyvää nonstop-koulutusta. Koulutukseen kuuluu henkilökohtaista valmennusta yrityskohtaisissa tapaamisissa ja itsenäinen verkkokurssi.

Koulutusta tarjotaan yhteistyössä alan konsortiossa, jossa voidaan tukeutua eri alojen asiantuntijoihin.

8 Pohdinta

Opinnäytetyö on ollut pitkäaikainen prosessi, joka on edennyt välillä takuten ja välillä vauhdikkaammin. Kirjoitin hermeneutiikka ja toimintatutkimuskappaleessa ajatuksiani tutkimuksen näkökulmista. Heräsi välillä kysymys, onko tämä tutkimuksellinen vai toimintatutkimuksellinen opinnäytetyö? Mielestäni tämä on sekä että. Ammatillinen työhistoriani ja itsensä kehittämiseen liittyvä koulutuksellinen motivaatio antaa minulle laaja-alaisen mahdollisuuden tutkia tätä ilmiötä eri näkökulmista.

Opinnäytetyö on prosessi, joka etenee vaiheittain kohti lopputulosta. Alun hypoteesi vaihtui matkan varrella ja teoreettinen viitekehys sen mukana. Esimerkiksi strategiakappaleeseen nousi tutkimushaastattelun ja tutkijan omassa synteessissä aineettomat pääomat. Etenkin ihmisten pääomien rooli on merkittävä. Näin ollen aikaisempi työhypoteesi sopimuksellisesti teknisistä ja juridisesta näkökulmasta asiantuntijatyön kehittämisestä vaihtui työnmerkityksellisyden ja organisaatioiden strategioiden määrittelyyn sekä miten ne prosessoidaan kenttätasolle.

9 Jatkotutkimuksen aiheita

Tutkimuksesta nousi muutamia jatkotutkimuksen liittyviä aiheita.

1. Miten pitkäaikaiset strategiset kumppanuudet kokevat mallin, kun toimintaa on jatkettu useamman vuoden ajan?
2. EU-taksonomiaan liittyvät kysymykset eivät nousseet tutkimuksessa merkittävään asemaan, koska niitä ei ollut vielä vaadittu liiketoiminnassa. Toki vapaaehtoisia ympäristösertifikaatteja tai muutoin kestävän kehityksen mukaisia toimintamalleja on jo ollut. Mutta jatkotutkimusta voisi kohdentaa EU-taksonomian vaikutukseen liiketoiminnallisiin kumppanuussuhteisiin.
3. Aineettomien pääomien sisällä riittää jatkotutkimusaiheita. Esimerkiksi pitkäaikainen seurantatutkimus organisaatioiden työhyvinvoinnin ja työturvallisuuden merkityksestä tuloksellisuuteen.
4. Keskittyykö kiinteistötoimialan palvelutuotanto isoille toimijoille, jos palveluita tilaavat organisaatiot haluavat yhden palvelutuottajan mallia pitkäaikaisissa kumppanuuksissa?

10 Lähteet

- Antola, E. (2024). *Vihreän toimitusketjun hallinnan kyvykkyydet organisaatiotasolla* [kandi-taattityö, Tampereen yliopisto]. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/157427/AntolaEveliina.pdf?sequence=2>
- Asunto-osakeyhtiölaki 1599/2009. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2009/20091599>
- Boehm, B. W. (1988). *A Spiral Model of Software Development and Enhancement*. [A spiral model of software development and enhancement | IEEE Journals & Magazine | IEEE Xplore](#)
- Chen, J. (29.8. 2023). *What Is a Homeowners Association (HOA) and How Does It Work?* <https://www.investopedia.com/terms/h/hoa.asp>
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2011). *TUTKIMUSHAASTATTELU Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus.
- Isännöintiliitto (2024). *Isännöintialan toimialakatsaus 2024*. [Toimialakatsaus 2024 20240904-UUSIN.pdf](#)
- Kiinteistotyönantajat. (n.d.). *Avainlukuja*. <https://kiinteistotyönantajat.fi/kiinteistoala/kiinteistopalvelut/avainlukuja/>
- KIRAfoorumi (2024). *Kiinteistö- ja rakentamisalan kasvuohjelma 2022*. [KIRAfoorumi_Kasvu-raportti_2022_FINAL.pdf](#)
- Kilpinen, P. (2022). *Inhimillinen strategia*. AlmaTalent.
- KIRAfoorumi. (n.d.). *Kiinteistö & Rakentamisfoorumi*. <https://kirafoorumi.fi/>
- Kupi, E., Ilomäki, S.-K., & Talja, H. (2008). *Aineettoman pääoman riskienhallinta Riskit ja riskienhallinnan käytännöt yrityksissä*. <http://www.vtt.fi/publications/index.jsp>
- Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016 <https://finlex.fi/fi/laki/alkup/2016/20161397>

- Manka, M.-L., & Manka, M. (2016). Työhyvinvointi. Teoksessa *Alma Talent Oy*.
<https://shop.almatalent.fi/sivu/tuote/tyohyvinvointi/127373>
- Mannermaa, K. (2024). *Työntekijätaidot*. Alma Talent Oy. <https://bisneskirjasto.almatalent.fi/teos/BAXBBXATFBJEE>
- METHODIX. (n.d.). *Tutkimisen taito ja tiedon hankinta*. <https://methodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/>
- Nurmi, E., Puro, L., & Lujanen, M. (2017). *Kansan osake. Suomalaisen asunto-osakeyhtiön vaiheet by Kiinteistöliitto - Issuu*. Kansan osake. Suomalaisen asunto-osakeyhtiön vaiheet. <https://issuu.com/kiinteistoliitto/docs/kansanosake>
- Puhto J. (2016). *Paikallisesta ostamisesta valtakunnallisiin kumppanuuksiin: palveluntuottajan valinta kiinteistöpalveluhankinnoissa*. <https://aalto.doc.aalto.fi/bitstream/123456789/20085/1/isbn9789526067483.pdf>
- Oikeusministeriö. (2.3.2023). *Taloyhtiöiden esteettömyyttä ja kestäväää asumista edistäviä ratkaisuja voi tehdä aiempaa helpommin* <https://oikeusministerio.fi/-/taloyhtioiden-esteettomytta-ja-kestavaa-asumista-edistavia-ratkaisuja-voi-tehda-aiempaa-helpommin>
- Robert S. Kaplan, D. P. N. (2004). *Strategiakartat: aineettoman pääoman muuttaminen mittaviksi tuloksiksi*. Talentum.
- Ruotsalainen, M. (2020). *Kiinteistöjen ulkoalueiden kunnossapito eri palvelutuottajien yhteistyönä*. [AMK opinnäytetyö, Hämeen ammattikorkeakoulu]. HAMKin sisäinen opinnäytetyöarkisto.
- STM. (2015) *Sosiaali- ja terveysministeriön raporteja ja muistioita Riitta-Liisa Larjovuori, Marja-Liisa Manka ja Sanna Nuutinen INHIMILLINEN PÄÄOMA Työhyvinvointia, tuloksellisuutta, pidempiä työuria?* (2015). https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70342/URN_ISBN_978-952-00-3543-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Strategiset kumppanuudet ja ihmistä palveleva teknologia vauhdittavat finanssialan kehitystä - Kauppalehti. (27.10.2024). <https://www.kauppalehti.fi/kumppanisisallot/cgi/strategiset-kumppanuudet-ja-ihmista-palveleva-teknologia-vauhdittavat-finanssialan-kehitysta/>

Sutinen Mika, & Haapakorva Antti. (2021). *Pelastetaan strategia*. <https://bisneskirjasto-alma-talent-fi.ezproxy.hamk.fi/teos/CABBXXBTABFEE#piste:t157>

Tietoarkisto. (n.d.). Kallinen, Timo & Kinnunen, Taina (2021). *Etnografia*. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. [Viitattu 30.10.2024.] <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusasetelma/toimintatutkimus/>

Tilastokeskus. (n.d.). *Asunnot ja asuinolot*. <https://stat.fi/tilasto/asas>

Vilka, H. (2015). *Tutki ja kehitä*. PS-kustannus.

Liite 1. Haastateltavien taustatiedot

1. Julkinen asunto-osakeyhtiö. Hallinnoi 4200 kiinteistöä.
Työnkuva: Kiinteistöpäällikkö rakennuttamisessa ja kiinteistöjen ylläpidossa.
2. Julkinen tilaajaorganisaatio mukana toimitiloja. Hallinnoi 160 kiinteistöä.
Työnkuva: Rakennuttaja päällikkö, joka tilaa palvelut inhouse järjestelyin.
3. Yksityinen palveluntuottaja. Sopimuskohteet pienet asunto-osakeyhtiöt.
Työnkuva: Yksityinen viheralan kunnossapidon yritys toimitusjohtaja. Tuottaa viheralan palveluita yksityisille tilaajille.
4. Institutionaalinen kiinteistösijoitusyhtiö. Hallinnoi 250 kiinteistöä.
Työnkuva: Key account management (KAM) avainasiakkuuspäällikkö. Kohdekohtainen asiakasyhteistyö.
5. Asiantuntijakonsultointi. Toimintaympäristö valtakunnallinen/globaali asuin ja toimitilakiinteistöt.
Työnkuva: Asiantuntija. Kiinteistöjen kunnossapitopalvelut.
6. Yksityinen vakuutusala. Hallinnoi 300 asuinkiinteistöä.
Työnkuva: Ylläpitopäällikkö kiinteistöjen kunnossapitopalveluissa.

Liite 2. Haastattelukysymykset

Palvelujen tilaajille ja tuottajille sekä asiantuntijoille määritellyt haastattelukysymykset:

1. *”Millainen sopimusmalli teillä on tällä hetkellä käytössä kiinteistöpalveluissa?”*

Esimerkkejä sopimusmalleista ovat suoriteperusteinen malli tai kumppanuuteen perustuva tilausmalli

- Ostopalvelusuhde hinta/laatu (tietyn vuosien mittainen ja mahdollinen optiovuodet)*
- Puitekumppanuus*
- Pitkäaikainen kohdekohtainen strateginen kumppanuus (Allianssi ja/tai OpenBook)*
- Muu mikä?*

2. *”Mitkä ovat palvelutuottajan valinnassa merkittävimmät valintakriteerit?”*

3. *”Ovatko valintakriteerit yleisiä hankintaorganisaation määrittelemiä vai perustuvatko ne kohteen ominaispiirteisiin?”*

4. *”Onko valintakriteereihin määritelty painoarvot?”*

- Jos on niin minkälaiset?*
- Jos ei niin miksi ei?*

5. *”Palveluntuottajien valinnassa käytetyt menetelmät”*

- Neuvottelumenettely*
- Kilpailu*
- muu mikä?*

6. *”Tukeeko mielestänne laki julkisista hankinnoista hankinnan toteuttamista vai näettekö siinä ongelmia palvelujen hankintojen suorittamisessa?”*

”Kumppanuuteen ja verkostoyhteistyöhön liittyvät kysymykset”

7. *”Mitä kumppanuus merkitsee teidän yrityksessänne?”*

8. *”Mikäli olette tehneet kumppanuussopimuksen, niin miksi olette siihen lähteneet ja mistä aloite kumppanuuteen on tullut?”*

9. *”Mikäli ette ole luoneet palvelusopimussuhteissa syvempiä kumppanuuksia, niin onko se ollut tietoinen strateginen päätös?”*

10. *”Onko organisaatiossanne keskusteltu strategisista pitkäaikaisista kumppanuuksista palvelujen tilaamisessa tai tuottamisessa?”*

11. *”Minkälaisia asiantuntijaresursseja olette käyttäneet yhteistyösuhteisiin?”*

12. *”Mitkä palvelut hankitte/tuotatte kumppanisopimuksen kautta?”*

13. "Kuinka paljon käytte kumppanienne kanssa vuoropuhelua sopimuskaudella ja huomioitteko kumppaneiden näkemyksiä palvelujen tuottamisessa?" Ja jos huomioitte niin miten?
14. "Oletteko olleet tyytyväisiä kumppaniinne? Mitkä asiat ovat onnistuneet, mitkä asiat kaipaivat parannusta?"

"yhteistyö pienempien palvelutuottajien ja tilaajien kanssa"

15. "Onko palveluntuottajan koolla merkitystä yhteistyön ja vuoropuhelun kannalta?"
16. "Pidätkö säännöllisesti yhteyttä pienempien palvelutuottajien kanssa vai onko se lähinnä palvelujen tilaamista?"
17. "Näettekö, että voisitte kehittää yhteistyötä ja kumppanuutta pienten palvelutuottajien kanssa? "Mitä se vaatisi, että kehittäisitte tätä kumppanuutta? "
- asiantuntijuutta?
 - resursseja?

" Pienten palvelutuottajien yhteistyö tilaajien kanssa"

18. "Onko teillä syvempää vuoropuhelua ja yhteistyötä tilaajan kanssa, vai liittykö vuoropuhelu pelkästään sopimuksen mukaiseen palvelun tuottamiseen?"
19. " Olisiko teillä palveluntuottajana halua kehittää syvempää kumppanuutta tilaajan kanssa ja jos olisi mitä edellytyksiä tämä vaatisi teiltä ja tilaajalta?"
- asiantuntijuutta?
 - resursseja?
 - muuta mitä?

"Asiantuntijapalveluiden käyttäminen"

"kysymykset asiantuntijapalveluille, tilaajille ja palvelujen tuottajille"

20. "Miten näette asiantuntijapalveluiden kysynnän lisääntyneen edellisen 5 vuoden sisällä?"
21. "Mitkä asiakysymykset ovat tällä hetkellä tärkeimmät asiantuntijapalvelujen sisällöissä?"
- kilpailutukseen liittyvät asiantuntijapalvelut
 - sopimusasiakirjoihin liittyvät sopimusjuridiikka
 - asiasisällölliset asiantuntijapalvelut, kuten kestävän kehitykseen liittyvät asiat (ekologiset, sosiaaliset, taloudelliset ja kulttuurilliset asiat)
 - mahdollisesti tulevaisuudessa voimaantuleva EU-taksonomiaan liittyvät yritysvastuuraportoinnit
22. Ovatko palvelujen kilpailutukset mielestänne muuttuneet 5 vuoden sisällä ja jos on niin miten? (esimerkiksi perinteisestä suoriteperusteista hintakilpailutuksista laadun/hinnan suhteen tai onko mukaan tullut strategisena tavoitteena pitkäaikaiset kumppanuussuhteet?)