

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous

2020

Johanna Korhonen

ISÄNNÖINNIN ULKOISTAMINEN

– Case: As Oy X

Johanna Korhonen

ISÄNNÖINNIN ULKOISTAMINEN

- Case: As Oy X

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on auttaa toimeksiantajana toimivaa taloyhtiötä, As Oy X:ää, isännöinnin ulkoistamisessa asukasisännöitsijältä ja hallitukselta ammatti-isännöitsijälle. As Oy X on kahdeksan asunnon taloyhtiö Keravalla. Toimeksiantajan nykyinen isännöitsijä ei halua jatkaa tehtävässään, eikä taloyhtiössä ole tiedossa muita halukkaita toimimaan isännöitsijänä. Tämän takia taloyhtiön on löydettävä jokin ulkopuolinen taho hoitamaan isännöitsijän tehtäviä.

Työn teoriaosuudessa käydään isoina teemoina läpi isännöitsijän rooli ja tehtävät sekä ulkoistaminen ja sen vaiheet yleisellä tasolla. Teoriaosuuden lopussa keskitytään tarkemmin isännöinnin ulkoistamiseen ja kyseinen kappale johdattelee työn tutkimusosuuteen. Tutkimusosuudessa tietoa on kerätty teemahaastatteluiden avulla toimeksiantajan sekä ulkopuolisen ammatti-isännöitsijän näkökulmasta. Haastattelukysymykset olivat avoimia kysymyksiä. Vastaukset nauhoitettiin ja litteroitiin myöhemmin tekstiksi.

Haastatteluiden sekä teoriaosuuden pohjalta työn lopputuloksena on laadittu suunnitelma toimeksiantajan isännöinnin ulkoistamiselle. Suunnitelmaan kuuluu myös tarjouspyyntöpohja, joka on toimeksiantajan käytettävissä ja muokattavissa. Tarjouspyyntöpohjassa on myös tiedot liitteistä, jotka tulee liittää tarjouspyyntöön isännöintiä kilpailuttaessa.

Työn avulla As Oy X pääsee eteenpäin isännöinnin ulkoistamisen suunnittelussa ja kilpailutukseen valmistautumisessa. Suunnitelman mukaan taloyhtiö pyrkii ensisijaisesti saamaan kilpailutuksessaan tarjouksia koko isännöinnin palveluille käyttäen apunaan työn tarjouspyyntöpohjaa. Kilpailutus ei ole vielä ajankohtainen, sillä uutta isännöitsijää etsitään aloittamaan vasta vuoden 2022 alusta. Tämän vuoksi työhön on kerätty myös varasuunnitelmaehdotuksia, sillä kilpailutuksen tuloksia ei voida vielä tietää. Voi olla, ettei toimeksiantaja saa tyydyttäviä tarjouksia, mutta opinnäytetyö pyrkii auttamaan myös tässä tilanteessa varasuunnitelmaehdotusten avulla.

ASIASANAT:

Isännöinti, Kilpailutus, Ostaminen, Ulkoistaminen

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business | Financial Management

2020 | 42 pages, 4 pages in appendices

Johanna Korhonen

OUTSOURCING REAL ESTATE MANAGEMENT

- Case: Housing cooperative X

The objective of this thesis is to help a housing cooperative, Housing cooperative X, to outsource its real estate management. Currently the real estate management is managed by a resident and the board of the housing cooperative. Housing cooperative X is a housing cooperative consisting of eight apartments in Kerava. The current real estate management is not interested in managing the real estate anymore and it seems that there is no one else in the housing cooperative to do that. That is why the real estate management needs to be outsourced to a professional outside of the housing cooperative.

The first part of the theory section of this thesis focuses on real estate management and its role and duties. The second chapter of the theory focuses on outsourcing in general. In the end of the theory section there is a chapter focusing only on outsourcing real estate management. In the empirical part, the information is gathered through interviews. The interviews were held for the current real estate management of Housing cooperative X and for a professional real estate manager to get a view from an outsider's perspective. The interviews consisted open-ended questions and the answers were recorded and subsequently transcribed into text.

Based on the interviews conducted, as well as the theory section, the result of the thesis was a plan for outsourcing the real estate management. The plan includes a template for invitation of bids that is customizable. The template also includes information about the appendices needed in the invitation of bids.

With the help of this thesis, Housing cooperative X gets to move forward with the planning process of outsourcing their real estate management. The current plan is to receive offers for the whole real estate management services with the help of the template of this thesis. The procurement is not relevant at the moment because Housing cooperative X is looking for the new real estate manager starting at the beginning of 2022. Because of this, there is also backup plan in the thesis in case that Housing cooperative X does not get any satisfying offers.

KEYWORDS:

Competitive procurement, Outsourcing, Real estate management

SISÄLTÖ

KÄYTETYT LYHENTEET TAI SANASTO	6
1 JOHDANTO	7
2 ISÄNNÖINTI	9
2.1 Isännöitsijän rooli ja tehtävät	10
2.1.1 Hallinnolliset tehtävät	11
2.1.2 Kiinteistön taloushallintoon liittyvät tehtävät	12
2.1.3 Kiinteistön ylläpito ja korjaaminen	14
2.1.4 Lakisääteiset tehtävät	15
2.2 Lainsäädäntö ja normisto	15
3 ULKOISTAMINEN	17
3.1 Ulkoistamisen syyt	17
3.2 Ulkoistamisen vaiheet	18
3.2.1 Strategia ja esiselvitys	19
3.2.2 Kilpailutus	19
3.2.3 Transitio	21
3.2.4 Palveluvaihe	21
3.2.5 Palvelun päättäminen	22
3.3 Isännöinnin ulkoistaminen	22
4 CASE: AS OY X	26
4.1 Toimeksiantajan esittely ja lähtötilanne	26
4.2 Toimeksiantajan tarpeet	29
4.3 Ammatti-isännöitsijän näkökulma	30
4.4 Suunnitelma As Oy X:n isännöinnin ulkoistamiselle	35
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	39
LÄHTEET	41

LIITTEET

Liite 1. Haastattelu As Oy X:n nykyiselle isännöitsijälle

Liite 2. Haastattelu ammatti-isännöitsijälle

Liite 3. Tarjouspyynnön mallipohja

KUVIOT

Kuvio 1. Kuvio ulkoistamisen prosessista (Lehikoinen & Töyrylä 2013).

18

KÄYTETYT LYHENTEET TAI SANASTO

AIT	Johtavan ammatti-isännöitsijän koulutus ja tutkinto (Kiinko)
ASREK-hanke	Huoneistotietojärjestelmähanke (Maanmittauslaitos)
GDPR	Yleinen tietosuoja-asetus (Tietosuojavaltuutetun toimisto)
JET	Johtamisen ja yritysjohtamisen erikoisammattitutkinto (Kiinko)
KIJO	Kiinteistöpalvelujen ja -palveluyrityksen johtamisen koulutus ja tutkinto (Kiinko)
PTS	Pitkän tähtäimen suunnitelma (Karves 2016)

1 JOHDANTO

Isännöitsijä johtaa taloyhtiötä ja sillä on valtava rooli monen asumismukavuuteen. Suomessa noin 2,7 miljoonaa ihmistä asuu taloyhtiössä, kuten kerros- tai rivitalossa (Isännöintiliitto). Lukumääränä taloyhtiötä Suomessa on noin 89 000 (Patentti- ja rekisterihallitus 2020) ja niistä noin 50 000 ostaa isännöintiä ammattilaiselta, joten jäljelle jää huomattava määrä myös taloyhtiötä, joissa isännöinnin hoitaa joku muu kuin ammattilainen (Isännöintiliitto). Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii kyseissä tilanteessa oleva taloyhtiö, jossa isännöintiä hoitaa jaetusti taloyhtiön yksi taloyhtiössä asuva osakas sekä hallitus.

Jatkuvasti muuttuva isännöintiala vaatii sen hoitajalta paljon tietoutta isännöinnin pelikentästä ja sen ilmiöistä. Työn toimeksiantaja, As Oy X, on tilanteessa, jossa nykyinen isännöitsijä haluaisi ulkoistaa tehtävänsä ulkopuoliselle ammattilaiselle. Nykyinen isännöinti ei ole enää innostunut hoitamaan tätä vastuutehtävää, vaan antaisi sen mielellään jollekin muulle. Taloyhtiöstä ei kuitenkaan tunnu löytyvän muita halukkaita hoitamaan isännöintiä. Myös uusien lakien ja säädösten seuraaminen tuntuu haastavalta ja tämä haluttaisiin siirtää osaavalle ammattilaiselle.

Opinnäytetyön tavoitteena on avustaa toimeksiantajaa ulkoistamiseen liittyen kokoamalla tietoa ulkoistamisesta ja vielä tarkemmin isännöinnin ulkoistamisesta. Tavoitteena on selvittää, miten toteuttaa isännöinnin ulkoistaminen, mitä tulee ottaa huomioon ja millä perusteilla ulkopuolinen isännöitsijä kannattaa valita. Työn teoriaosuuden ensimmäisessä kappaleessa käydään läpi isännöitsijän roolia ja sen tehtäviä. Toisessa teoriakappaleessa on tietoa ulkoistamisesta ja sen vaiheista yleisellä tasolla. Toinen teoriakappale esittelee lopuksi nimenomaan isännöinnin ostoon liittyvää tietoa, jonka jälkeen siirrytään työn tutkimusosaan. Tutkimus on tapaustutkimus, jonka aineisto on kerätty pääosin kahden teemahaastattelun avulla, joista toinen on tehty toimeksiantajalle taloyhtiön tilanteen ja tarpeiden kartoittamiseksi. Toisessa haastattelussa on haastateltu ammatti-isännöitsijää, jotta työhön saatiin myös ammattilaisen näkökulma ja ohjeita isännöinnin ostamiseen liittyen.

Kuten alkukappaleen luvuista voi huomata, monen taloyhtiön isännöintiä hoitaa joku muu, kuin ammatti-isännöitsijä. Monilla taloyhtiöillä voi olla edessään ulkopuolisen isännöitsijän etsiminen, sillä muuttuvassa maailmassa myös lakien ja säädösten perässä on pysyttävä, ja tässä saatetaan joutua tukeutumaan ammattilaisen apuun monen

taloyhtiön kohdalla. Lisäksi rakennusten ikääntyessä eteen voi tulla suuria haasteita, joista ei selviydytä ilman ammattilaisen apua. Nämä ovat syitä, miksi tämä työ on tärkeä ja ajankohtainen, sillä työstä voi olla apua myös muille taloyhtiöille työn toimeksiantajan lisäksi.

Työn lopputulos on teoria- ja tutkimusosuuden pohjalta laadittu suunnitelma isännöinnin ulkoistamiselle sekä As Oy X:n käyttöön muokattava tarjouspyyntöpohja, jossa korostuvat taloyhtiön nykyhetkeen ja historiaan liittyvät tiedot, jotta palveluntarjoajat osaavat tarjota sopivinta palveluvaihtoehtoa taustatietojen perusteella. Lisäksi työ kokonaisuudessaan toimii oppaana myös kilpailutuksen jälkeisissä vaiheissa.

2 ISÄNNÖINTI

Taloyhtiön hallitus valitsee isännöitsijän ja huolehtii, että taloyhtiöllä on mahdollisimman pätevä ja ammattitaitoinen isännöitsijä (Suomen Kiinteistölehti 2017). Isännöitsijän tehtävät hoidetaan hallituksen ja yhtiökokouksen antamien määräysten ja ohjeiden mukaisesti (Asunto-osakeyhtiön Isännöintitehtävälueetelo 2019, 3). Taloyhtiöllä on velvollisuus valita isännöitsijä, jos se määrätään yhtiöjärjestyksessä tai jos yhtiökokous niin päättää. Jos yhtiöjärjestyksessä ei ole mainintaa isännöitsijän valitsemisesta, yhtiökokous päättää, tarvitaanko sitä vai ei. (Furuhjelm & Sallmén 2014, 12).

Taloyhtiöllä tarkoitetaan asunto-osakeyhtiötä, joka on Suomessa yleinen omistusasumisen muoto (Suomen Kiinteistölehti 2017). Taloyhtiön yhtiöjärjestyksellä tarkoitetaan taloyhtiön omia sääntöjä, jotka on koottu yhtiöjärjestykseen yhtiökokouksessa. (Isännöintiliitto.) Yhtiökokouksella on taloyhtiössä ylin päätäntävalta. Siellä päätetään taloyhtiötä ja osakkaita koskevista asioista ja yhtiökokoukseen sekä siellä päätöksentekoon voi osallistua kuka tahansa osakas sillä edellytyksellä, että osakas on merkitty osakasluetteloon tai hän esittää yhtiökokouksessa selvityksen omistusoikeudestaan. Tämän lisäksi yhtiökokoukseen saa osallistua taloyhtiön hallitus ja isännöitsijä. Taloyhtiön yhtiökokouksessa läpi käytäviä asioita ovat muun muassa vastikkeiden suuruus, talousarvio, tilinpäätöksen vahvistaminen ja hallituksen jäsenten valitseminen. (Isännöintiliitto.)

Taloyhtiön hallituksen tehtävänä on huolehtia yhtiön hallinnosta ja toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä ja sillä on taloyhtiön asioiden yleinen hoitovelvollisuus. Hallitukseen kuuluu yleensä 3–5 varsinaista jäsentä. Alle kolmen hengen hallituksella on oltava vähintään yksi varajäsen. Hallituksen tehtäviä ovat esimerkiksi isännöitsijän valinta sekä osakekirjan antaminen ja vaihtaminen. (Suomen Kiinteistölehti 2017.) Monet hallituksen tehtävistä hoitaa käytännössä isännöitsijä, sillä hallituksen ei ole pakko hoitaa itse kaikkia sille laissa määrättyjä tehtäviä. (Furuhjelm & Sallmén 2014, 16). Hallitus kuitenkin valvoo ja johtaa isännöitsijää, eli hallituksen vastuulla on silti huolehtia, että sen tehtävät tulevat hoidetuksi.

Isännöintiä voi hoitaa ulkopuolinen isännöitsijä tai taloyhtiön oma asukas tai osakas. Sitä voi hoitaa luonnollinen henkilö tai rekisteröity yhteisö (Furuhjelm & Sallmén 2014, 13). Isännöintiä saa harjoittaa ilman erityistä isännöitsijän koulutustakin. Ammattinaan isännöintiä harjoittavilla on yleensä kaupallinen, tekninen tai hallinnollinen koulutus. Vaikka isännöinti koetaan alana, jossa työkokemus kouluttaa parhaiten, on isännöintiin liittyviä

tutkintojakin olemassa. Isännöinnin ammattitutkinto ja isännöinnin erikoisammattitutkinto ovat näyttötutkintoja, joiden ammattitaito osoitetaan työelämässä. Auktorisoidun isännöitsijäpätevyyden voi suorittaa, kun alla on vähintään kolme vuotta työkokemusta päätoimisena isännöitsijänä, isännöinnin ammattitutkinto sekä projektiosaamista. Kiinteistöalan koulutussäätiöllä, Kiinkolla, on näiden lisäksi vielä koulutusmahdollisuuksina esimerkiksi isännöitsijän koulutus ja tutkinto sekä johtavan ammatti-isännöitsijän koulutus ja tutkinto. (Isännöintiliitto.)

2.1 Isännöitsijän rooli ja tehtävät

Isännöitsijällä on merkittävä rooli taloyhtiön johtamisessa ja talouden hoitamisessa. Isännöitsijä huolehtii, että taloyhtiön päätökset tehdään oikea-aikaisesti ja lainmukaisesti sekä että hallitus saa riittävästi tietoa. Isännöitsijä huolehtii myös yhtiökokousten järjestelyt ja laatii taloyhtiön seuraavan tilikauden talousarvion. (Kangasluoma 2018, 12.)

Isännöitsijän rooli muuttuu alati ajan myötä. Tällä hetkellä muutokseen vaikuttavat rakennuskannan vanheneminen ja digitalisaatio. Alana isännöinti on muutoksen edessä rakennusten, asukkaiden ja itse isännöitsijöiden vanhetessa. Asumiseen liittyvät lisääntyvät vaatimukset ja uudet tekniset ratkaisut vaativat myös isännöitsijältä kykyä opetella uutta ja kehittää palvelujaan. (Kangasluoma 2018, 13.)

Ajan tuomista muutostarpeista huolimatta on asioita, joita voidaan pitää isännöitsijän perustehtävinä. Tehtävät voidaan erotella karkeasti kolmeen päätehtävään: hallinnolliset tehtävät, kiinteistön taloushallintoon liittyvät tehtävät sekä kiinteistön ylläpitoon ja korjaamiseen liittyvät tehtävät (Asunto-osakeyhtiön isännöintitehtäväluekkelo 2019, 10–17). Alla luetellaan tarkemmin, mitä päätehtäviin sisältyy. Isännöitsijän tehtävät on eroteltu lain mukaan isännöitsijälle kuuluviin ja tarvittaessa tarjottaviin asiantuntijapalveluihin (Furuhjelm & Sallmén 2014, 18). Asunto-osakeyhtiön isännöintitehtäväluekkelossa (2019), johon alla oleva tehtäväluekkelo pohjautuu suurilta osin, on lueteltu myös tarvittaessa tarjottavia palveluita lakisääteisten lisäksi. Isännöitsijän kanssa tehtävistä sovittaessa on tiedostettava mitä isännöitsijän tehtäviin voi kuulua, sillä se helpottaa hinnasta sopimista. Sopimuksesta ei voi jättää lakisääteisiä tehtäviä pois, mutta kaikesta muusta voidaan erikseen sopia (Furuhjelm & Sallmén 2014, 18). Kaikille kohdille ei ole jokaisessa taloyhtiössä tarvetta, eikä tässä työssä luetella jokaista alakohtaa, sillä ne eivät ole oleellisia tämän työn kannalta. Isännöintiä harjoittavan on kuitenkin tiedostettava kaikki kohdat.

Vuokratalojen isännöinnille on olemassa erilliset ohjeet. Vuokratalolla tarkoitetaan asuinrakennusta, jossa jokainen asunto on alusta asti talon käyttöön hyväksymisen jälkeen tarkoitettu käytettäväksi vuokra-asuntona. (Vuokratalon isännöintitehtäväluettelo 2015, 6.)

2.1.1 Hallinnolliset tehtävät

Hallinnollisiin tehtäviin kuuluu taloyhtiön strategian laadinta sekä kokousten valmistelu ja järjestäminen. Kokousten valmistelun lisäksi isännöitsijä pääsääntöisesti osallistuu kokouksiin ja laatii kokouksen pöytäkirjan. Tämän jälkeen isännöitsijä panee täytäntöön kokouksissa päätetyt asiat ohjeiden mukaisesti. (Asunto-osakeyhtiön Isännöintitehtäväluettelo 2019, 10.)

Viestintä ja tiedottaminen kuuluvat myös hallinnollisiin tehtäviin. Näitä tehtäviä ovat esimerkiksi tiedotteet yhtiökokouksen päätöksistä tai mahdollisista korjaushankkeista. Kiinteistön sopimusasioiden hoitoon kuuluu sopimusten valvonta, sopimusten valmistelu ja kilpailuttaminen sekä mahdollisten sopimusriitojen neuvotteluihin osallistuminen (Asunto-osakeyhtiön Isännöintitehtäväluettelo 2019, 10).

Tietosuoja-, turvallisuus- ja vakuutusasioiden kohdalla isännöitsijä pitää huolen, että henkilötietoja käsitellään tietosuojavelvoitteiden mukaisesti. Isännöitsijä huolehtii myös, että kiinteistö täyttää terveyteen, turvallisuuteen ja järjestykseen liittyvän lainsäädännön ja viranomaismääräysten vaatimukset. (Asunto-osakeyhtiön Isännöintitehtäväluettelo 2019, 11.)

Ilmoitusvelvollisuus isännöitsijän kohdalla tarkoittaa sitä, että isännöitsijä pitää huolen lakisääteisiin ja sopimukseen perustuvien ilmoitusten hoitamisesta. Näitä voivat olla esimerkiksi ilmoitukset tulorekisteriin tai Tilastokeskukselle. Isännöitsijä pitää myös huolen, että yhtiön tiedot ovat oikein kaupparekisterissä. Ilmoittamiseen kuuluu myös rakennuttamiseen liittyvä tiedonanto, joka mahdollisen rakennuttamisen myötä tarkoittaa urakkatietojen ja työmaatietojen ilmoittamista Verohallinnolle. (Asunto-osakeyhtiön Isännöintitehtäväluettelo 2019, 11.)

Hallinnollisiin tehtäviin kuuluu myös kiinteistön työntekijöihin liittyvien asioiden hoitaminen ja esimiestehtävät. Suoria työntekijöitä voivat olla esimerkiksi kiinteistönhoitaja tai siivooja. Suorat työsuhteet ovat nykyään harvinaisia. Jos työntekijöitä kuitenkin on tai niitä päätetään ottaa, hallitus tekee tästä päätöksen. Isännöitsijä hoitaa tämän jälkeen

työsopimuksen teon, perehdytyksen ja valvoo ja johtaa työntekijää. (Asunto-osakeyhtiön Isännöintitehtävälue-telo 2019, 11.)

Muihin hallinnollisiin tehtäviin kuuluu esimerkiksi asiakirjojen ja arvopaperien arkistointi ja säilytys, vuokralaisten hankintaan liittyvät asiat, huomautukset asukkaille ja osakkaille, häätöön liittyvien asioiden hoito, panttikirjojen hakeminen ja hankinnasta huolehtiminen sekä isännöitsijäntodistuksen laatiminen (Asunto-osakeyhtiön Isännöintitehtävälue-telo 2019, 11). Isännöitsijäntodistus on asuntokaupan tärkein ja pakollinen asiakirja. Sitä tarvitaan, kun asuntoa myydään, vuokrataan tai haetaan lainaa. (Kangasluoma 2018, 12.) Myös taloyhtiön osakeluettelotietojen siirto sähköiseen osakehuoneistorekisteriin kuuluu isännöitsijälle. Ennen siirtoa isännöitsijä ylläpitää osakeluetteloa. (Asunto-osakeyhtiön Isännöintitehtävälue-telo 2019, 11.) Siirto on ajankohtaista, sillä sähköinen osakehuoneistorekisteri otettiin voimaan vuoden 2019 alussa (Hienonen 2019, 4).

2.1.2 Kiinteistön taloushallintoon liittyvät tehtävät

Taloyhtiön taloudenhoito eroaa liiketoimintaa harjoittavan yrityksen taloudenhoidosta siinä, että taloyhtiön ei ole tarkoitus tuottaa voittoa. Riittää, että tuloja kerääntyy riittävästi menojen kattamiseen. Liiallisista taloyhtiölle kerätyistä varoista joudutaan maksamaan vain tarpeettomasti enemmän veroja. (Heinonen 2014, 18.)

Isännöitsijän taloudellisiin päätehtäviin kuuluu talous-, vero- ja toimintasuunnittelu, rahanliikenteen hoitaminen sekä kirjanpidon hoitaminen tilinpäätöksineen (Kangasluoma 2018, 20). Isännöitsijä tekee lyhyen ja pitkän tähtäimen suunnittelua yhtiön talouteen. Suunnittelutehtävät sisältävät talouden, verojen ja rahoituksen suunnittelua. Isännöitsijä esittelee talousarvioehdotuksen hallitukselle, ja hallituksen käsittelyn jälkeen se esitetään yleensä yhtiökokoukselle. Talousarvioon isännöitsijä määrittää perittävien vastikkeiden suuruuden. Ajan kuluessa isännöitsijä seuraa talousarvion toteutumista ja raporto-i tästä hallitukselle. (Asunto-osakeyhtiön Isännöintitehtävälue-telo 2019, 13.)

Maksuvalmiudesta isännöitsijä huolehtii laatimalla maksuvalmiuslaskelman tiedoksi hallituksen kokouksiin. Isännöitsijä seuraa yhtiön maksuvalmiuden kehitystä ja tarvittaessa tekee esityksen sen parantamistoimenpiteiksi. (Asunto-osakeyhtiön Isännöintitehtävälue-telo 2019, 13.)

Pitkän aikavälin suunnitelmiin kuuluvat tulevien kunnossapito- ja korjaustöiden rahoituksen suunnittelu. Suurten hankkeiden osalta isännöitsijä tekee koko laina-ajalle karkean

suunnitelman näiden rahoituksen hoitamisesta. (Asunto-osakeyhtiön Isännöintitehtävälue-ttelo 2019, 13.)

Isännöitsijän tehtäviin kuuluu rahaliikenteen hoitaminen niin, ettei yhtiölle esimerkiksi ai-heudu tarpeettomia viivästyskorkoseuraamuksia tai tulonmenetyksiä. Tähän liittyen isän-nöitsijän tehtäviin kuuluvat esimerkiksi laskujen hyväksyminen ja maksaminen, lainoihin liittyvien raha-asioden hoitaminen, vastike-, vuokra- ja käyttökorvaussuoritusten laskut-taminen sekä palkkioiden ja palkkojen sekä niiden sivukulujen laskeminen ja maksatta-minen. Palkkioilla tarkoitetaan hallitukselle sekä tilintarkastajille maksettavia palkkioita. Myös mittaukseen perustuvat huoneistokohtaiset vesi-, sähkö- ja lämpölaskutukset ovat isännöitsijän hoidettavana. (Asunto-osakeyhtiön Isännöintitehtävälue-ttelo 2019, 13.)

Isännöitsijä huolehtii myös kirjanpidosta, joka sisältää juoksevan kirjanpidon ja tilinpää-töksen laatimisen. Kirjanpidon hoitoon sisältyy tilinavaukset, tilitapahtumien tiliöinnit ja kirjaamiset sekä tarvittavat täsmäytykset. Tähän sisältyy myös lainaosuus-, lunastus- ja arvonnisäverolaskelmien laadinta ja kaiken kirjanpitomateriaalin asianmukainen säilytys. (Asunto-osakeyhtiön Isännöintitehtävälue-ttelo 2019, 14.) Tilinpäätös tulee laatia neljän kuukauden kuluessa tilikauden päättymisestä (Heinonen 2014, 41). Tilinpäätös koostuu toimintakertomuksesta, tuloslaskelmasta ja taseesta liitetietoineen. Isännöitsijän tehtä-vänä on järjestää tilintarkastukseen ja mahdolliseen toiminnantarkastukseen liittyvät asiat niin, että kirjanpito- ja muu asiakirjamateriaali on tarkastettavissa ajallaan. Isännöit-sijä laatii hallitukselle tilinpäätösehdotuksen ja lopullinen tilinpäätös esitellään yhtiöko-kouksessa. (Asunto-osakeyhtiön Isännöintitehtävälue-ttelo 2019, 15.) Tilinpäätös vahvis-tetaan yhtiökokouksessa, joka on pidettävä kuuden kuukauden kuluessa tilikauden päät-tymisestä. Asunto-osakeyhtiön tilinpäätöstä ja toimintakertomusta ei toimiteta patentti- ja rekisterihallitukselle, toisin kuin osakeyhtiön tilinpäätöksen kanssa tehdään. Näistä pitää kuitenkin pyydettyessä toimittaa jäljennös kahden viikon kuluessa niitä pyytävälle ta-holle. (Heinonen 2014, 41.)

Kirjanpidon ja tilinpäätöksen hoitoon kuuluu myös viranomaisille tehtävien ilmoitusten laatiminen ja toimittaminen. Näihin kuuluvat esimerkiksi tulo- ja arvonnisäveroilmoitukset ja työsuhteisiin liittyvät ilmoitukset. Tämän jälkeen on tarkistettava valmistuneen vero-tuksen oikeellisuus. (Asunto-osakeyhtiön Isännöintitehtävälue-ttelo 2019, 15.)

2.1.3 Kiinteistön ylläpito ja korjaaminen

Kiinteistön ja rakennusten ylläpito ja korjaaminen tapahtuvat taloyhtiön hallituksen määräysten sekä taloyhtiön strategian mukaisesti. Isännöitsijä ja taloyhtiö laativat yhdessä tavoitteet sille, millä tasolla rakenteisiin, järjestelmiin, olosuhteisiin ja käyttöön liittyvä ylläpito on pidettävä. Kiinteistönhallinnan apuvälineenä pidetään huoltokirjaa, jonka isännöitsijä teettää ja tämän jälkeen tarvittaessa päivittää. Isännöitsijä pitää myös huolen sen käyttämisestä. (Asunto-osakeyhtiön Isännöintitehtävälue-telo 2019, 15.)

Hallitus ja isännöitsijä sopivat, mitä kiinteistönhoidon palveluita taloyhtiö tarvitsee ja he laativat yhdessä kiinteistönhoidon laatutavoitteet sekä laadunhallinnan. Tämän jälkeen isännöitsijä huolehtii hoidon toteutumisesta. (Asunto-osakeyhtiön Isännöintitehtävälue-telo 2019, 15–16.)

Kiinteistön ja rakennusten kunnossapitoon kuuluu muun muassa korjaustarpeiden seuraanta ja tarvittavien toimenpiteiden käynnistäminen, kuntoarvioiden teettäminen, kunnossapitoon liittyvien tarkastusten ja katselmusten järjestäminen, energiatodistuksen teettäminen, vuosikorjausten teettäminen, kertaluontoisten yhtiön korjaustöiden järjesteleminen, korjausohjelman laatiminen ja päivittäminen sekä kunnossapitoon liittyviin tarkastuksiin ja katselmuksiin osallistuminen (Asunto-osakeyhtiön Isännöintitehtävälue-telo 2019, 16–17).

Huoneistojen kunnossapito- ja muutostöihin liittyen isännöitsijä huolehtii yhtiön vastuulla olevien ennakoimattomien vahinkotapahtumien hoitamisesta. Isännöitsijä on mukana myös osakkaan ilmoittamissa huoneistokohtaisissa kunnossapito- ja muutostöissä käsittelemällä osakkaan ilmoitukset aiheesta ja hankkimalla mahdolliset lisäselvitykset niihin liittyen. Isommissa korjaus- ja muutostöissä isännöitsijän on tarpeen osallistua kohteen katselmuksiin ja tarkastuksiin. (Asunto-osakeyhtiön Isännöintitehtävälue-telo 2019, 16.)

Yhtiön korjaus- ja perusparannushankkeissa isännöitsijä sopii urakan aikaisista tehtävistä ja huolehtii saatavilla olevien korjausavustusten hakemisesta, nostamisesta ja käytön seurannasta. Urakan takuuajana esiin tulevien ongelmien kohdalla isännöitsijä rek-lamoi kiinteistössä ja huoneistoissa esiintyvistä virheistä ja puutteista sekä huolehtii ta-kuutarkastuksen järjestämisestä. (Asunto-osakeyhtiön Isännöintitehtävälue-telo 2019, 16.)

2.1.4 Lakisääteiset tehtävät

Lain puolesta isännöitsijälle kuuluville tehtäville on asetettu vain minimitaso. Isännöintiyritykset tarjoavat silti erilaisia palvelukokonaisuuksia, riippuen taloyhtiön tarpeista.

Lain mukaan isännöitsijän tehtäviä ovat kiinteistöstä ja rakennuksista huolehtiminen ja muut päivittäiset hallintoon liittyvät tehtävät hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaisesti. Lain mukaan isännöitsijä vastaa myös siitä, että kirjanpito ja varainhoito ovat lainmukaisia ja asiallisesti hoidettuja. Isännöitsijä on veloitettu antamaan hallitukselle ja sen jäsenelle tiedot, jotka hallitus tarvitsee tehtäviensä hoitamiseen. Myös isännöitsijän-todistuksen antaminen pyydettyäessä kuuluu isännöitsijän lakisääteisiin tehtäviin. Rakennusten ja kiinteistön huolehtimiseen isännöitsijällä voi olla oikeus käyttää ulkopuolisia palveluntarjoajia tehtävien toteuttamiseen. (Furuhjelm & Sallmén 2014, 17–18.) Näiden lisäksi tehtävät toimet ovat sovittavissa isännöitsijän ja asiakkaan kesken ja usein sovi-taankin isännöitsijälle hoidettavaksi muitakin tehtäviä, kuin asunto-osakeyhtiölain veloit-tamat tehtävät. (Furuhjelm & Sallmén 2014, 18.)

2.2 Lainsäädäntö ja normisto

Asunto-osakeyhtiön toimintaa säätelee asunto-osakeyhtiölaki, jossa määritellään myös isännöitsijän tehtävät. Tämä ei kuitenkaan ole ainoa isännöintiä säätelevä laki, sillä isännöitsijän toimintaan sovelletaan myös yleislakeja, kuten kirjanpitolakia, tilintarkastuslakia ja verolakeja. Lakien ja asetusten lisäksi taloyhtiöiden toimintaa ohjataan erilaisilla viran-omaismääräyksillä, -ohjeilla, ja -lausunnoilla, eri oikeusasteiden päätöksillä ja hallituksen esityksissä ilmenevillä lakien perusteluilla. (Heinonen 2014, 20–21.)

Yhtiöjärjestys on taloyhtiön ”oma laki” ja siinä on määritelty, millä perusteella osakas maksaa yhtiövastiketta ja minkä tilojen hallintaan hänen osakkeensa antavat oikeuden. Yhtiöjärjestys on oltava kaikilla taloyhtiöillä ja se hyväksytään yhtiökokouksessa. (Isännöintiliitto.)

Euroopan unionin yleistä tietosuoja-asetusta (GDPR) sovelletaan isännöintiin myös, sillä tehtävässä käsitellään henkilötietoja. Laki otettiin käyttöön keväällä 2018 ja sen myötä isännöinnissä se saattoi aiheuttaa muutoksia järjestelmissä olevien tietojen hallinnassa (Kangasluoma 2018, 83). Taloyhtiössä ylläpidetään remonttirekisteriä ja osakeluetteloa, jotka sisältävät henkilötietoja. Tämän lisäksi yhtiössä saatetaan ylläpitää myös

asukasluettelo. Henkilötietojen käsittelystä tiedotetaan asukkaille ja osakkaille tietosuojaselosteella. (Isännöintiliitto.)

Toinen suhteellisen hiljattainen muutos lainsäädäntöön tapahtui vuoden 2019 alussa, jolloin laki huoneistotietojärjestelmästä tuli voimaan. Laissa säädetään muun muassa sähköisestä osakehuoneistorekisteristä, jonka avulla luovutaan paperisista osakekirjoista asunto-osakeyhtiöissä sekä keskinäisissä kiinteistöosakeyhtiöissä. Uudistus on nimetty ASREK-hankkeeksi ja sen valmistelusta on vastannut maa- ja metsätalousministeriö. Hankkeen myötä osakehuoneistorekisteriä pitää yllä Maanmittauslaitos, eikä se kuulu enää taloyhtiön tehtäviin. Tämän myötä sen ylläpito siirtyy pois myös isännöitsijältä, mutta osakeluettelon siirto Maanmittauslaitoksen rekisteriin kuuluu isännöitsijälle. Vuodesta 2019 lähtien perustetut asunto-osakeyhtiöt perustetaan jo sähköisesti ja sitä vanhempien yhtiöiden on siirrettävä osakeluettelonsa järjestelmään 31.12.2022 mennessä. (Hienonen 2019, 4–27.)

3 ULKOISTAMINEN

Ulkoistamisella tarkoitetaan osan tai kaiken yhtiön toiminnan siirtämistä ulkoistuspalvelun tarjoajalle. Tämä eroaa ulkoisten palveluiden hankinnasta sillä, että joskus yritys on jo perustamisvaiheessa päättänyt hankkia osan palveluista ulkoisten toimijoiden kautta. Tällöin toimintaa ei siirretä ulkopuoliselle, vaan se on alun perinkin hoidettu yrityksen ulkopuolella. Yleisiä palveluntarjoajia ja ulkoistuspalveluita ovat esimerkiksi tilitoimistot, varastointi- ja kuljetuspalveluja tarjoavat logistiikkapalveluyritykset sekä siivous- ja ruokailupalveluja tarjoavat yritykset. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 17–18.) Ulkoistaa voidaan myös kansainvälisesti, esimerkiksi tilanteessa, jossa ulkoistettava toiminta on ulkomailta hankittuna kustannustehokkaampaa tai jos palvelua tai tuotetta ei ole saatavilla kotimaassa (Pajarinen 2001).

Tässä työssä rajataan pois julkisten hankintojen ulkoistamiseen ja kilpailutukseen liittyvät ominaispiirteet, vaikka osa esitellyistä toimintatavoista pätee myös siihen. Julkisella hankinnalla tarkoitetaan valtion, valtion liikelaitoksien, kuntien, kuntayhtymien sekä muiden hankintalainsäädännössä määriteltyjen hankintayksiköiden hankintoja, joita tehdään oman organisaation ulkopuolelta (Työ- ja elinkeinoministeriö).

3.1 Ulkoistamisen syyt

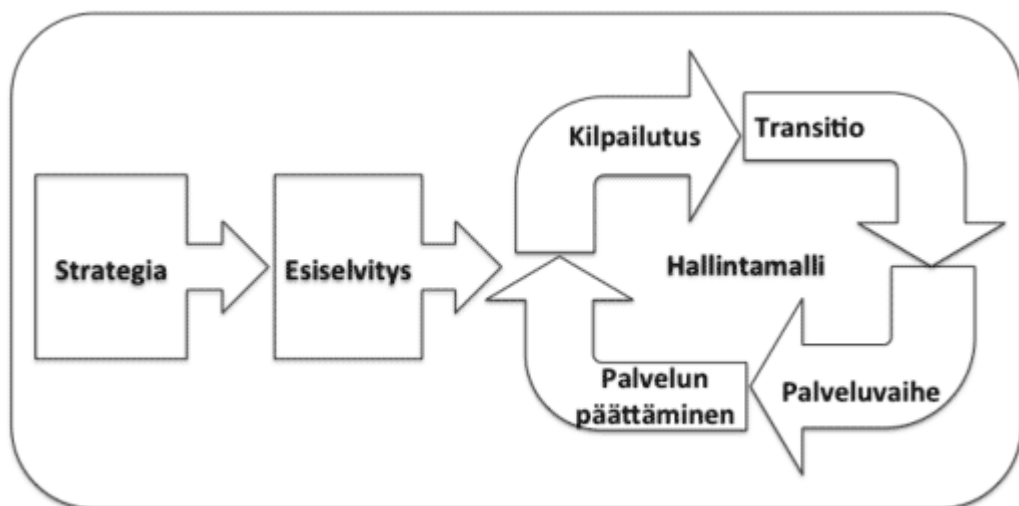
Ulkoistamisella tavoitellaan yleensä säästöjä kustannuksiin ja voimavarojen keskittämistä niihin toimintoihin, joissa ulkoistavalla yrityksellä on kilpailuetua muihin yrityksiin verrattuna (Pajarinen 2001). Tämä tarkoittaa sitä, että ulkoistava yritys voi keskittyä paremmin siihen osa-alueeseen toiminnassaan, jossa ovat asiantuntijoita.

Lehikoinen ja Töyrylä mainitsevat kirjassaan *Ulkoistamisen käsikirja* (2013, 21) usein kysytyksi kysymykseksi sen, että miten kustannukset voivat laskea, jos toiminto vain siirretään toisen yrityksen tuotettavaksi ja tämä yritys lisää toiminnon kustannuksen päälle vielä oman katteensa. Vastaukseksi voidaan ajatella, että palveluntarjoaja tuottaa toiminnon edullisemmin kuin ulkoistava yritys, jos palveluntarjoaja hoitaa kyseisen toiminnon tuottavammin tai jos sen tuotannon tekijöiden kustannukset ovat ulkoistavaa yritystä alemmat. Säästöjä voidaan saavuttaa myös esimerkiksi sillä, että toimintoon tarvittavaa kalustoa ei tarvitse itse hankkia, vaan työn voi teettää palveluntarjoajalla, joka on erikoistunut palvelun tuottamiseen kyseisellä kalustolla (Koistinen 2004). Samaan aiheeseen

liittyen voidaan mainita esimerkkinä palkanlaskentaan erikoistunut yritys, joka voi investoida tietojärjestelmiin ja palkanlaskennan prosesseihin enemmän kuin yritys, jossa palkanlaskenta ei ole niin suuressa roolissa (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 22).

3.2 Ulkoistamisen vaiheet

Tämän työn kannalta oleelliset vaiheet ovat esiselvitys ja kilpailutus, joihin teoriaosuudessakin keskitytään eniten. Kokonaiskuvan kannalta on kuitenkin tärkeää avata myös muut vaiheet.



Kuvio 1. Kuvio ulkoistamisen prosessista (Lehikoinen & Töyrylä 2013).

Kuviossa 1 kuvataan ulkoistamisen prosessi. Strategian määrittämisen ja esiselvityksen tekemisen jälkeen siirrytään ulkoistamisen konkreettisiin vaiheisiin – kilpailutukseen, transitoon, palveluvaiheeseen ja palvelun päättämiseen. Ulkoistamisen eri vaiheita määrittelee hallintamalli, joka on sovittu eri osapuolten välille. Yksinkertaisuudessaan hallintamalli tarkoittaa osapuolten yhteistyön kulkuun liittyviä sovittuja asioita ja hallintamalli liitetään yleensä ulkoistussopimuksen liitteeksi. Hallintamalli otetaan parhaassa tapauksessa käyttöön heti kilpailutuksen jälkeen siirryttäessä transiiovaiheeseen. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 112–114).

3.2.1 Strategia ja esiselvitys

Yrityksen strategian laatiminen ohjaa ulkoistukseen ryhtymistä, sillä se määrittää ydin-toiminnot, jotka yritys hoitaa itse ja ne, jotka yritys voi ulkoistaa. Jos strategian puitteissa päätetään lähteä etenemään jonkin osan ulkoistamisen kanssa pidemmälle, tulee ulkoistettavasta toiminnosta tehdä esiselvitys. Tässä selvityksessä ulkoistukselle asetetaan tavoitteet, rajataan ulkoistuksen kohde sekä määritetään sen ja ympäröivien toimintojen toimintamallit. (Lehikoinen & Töyrylä 2013.) Esiselvityksen avulla nähdään, onko ulkoistaminen edes perusteltua ja kannattaako kilpailuvaiheeseen lähteä. Ennen kilpailutusta on myös oltava perillä yrityksen nykyisistä kustannuksista ja laatutasosta, jotta niitä voidaan verrata saataviin tarjouksiin. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 50–55.)

3.2.2 Kilpailutus

Toiminnan ulkoistuksessa paras palveluntarjoaja haetaan kilpailutuksen avulla. Kilpailutus kartoittaa vaihtoehtoja ja sen avulla voidaan vertailla eri palveluntarjoajien tarjontaa sisällön, laadun ja kustannuksien osalta (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 65). Kun esiselvityksen ja tavoitteiden asettamisen jälkeen päädytään kilpailuttamaan palveluntarjoajia, on aluksi valittava kandidaatit, joilta tarjousta pyydetään. Riittävänä määränä voidaan pitää 3–6 tarjoajaa. Liian monen kandidaatin ottaminen mukaan kilpailutukseen työllistää myös enemmän tarjouksia analysoitaessa, joten rajaus on hyvä osata tehdä jo tässä vaiheessa. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 74.)

Kilpailutusta varten voidaan valita hinnoittelumalli, jolla ulkoistava yritys määrittelee, millä tavalla tarjoukset tulee hinnoitella. Tämän voi jättää myös määrittelemättä, mutta hinnoittelumallin asettaminen helpottaa tarjousten vertailua. Mallin määrityksellä voidaan myös ohjata palveluntarjoajan toimintaa ja vaikuttaa liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamiseen. Huonona puolena mallin määrittämisessä voidaan pitää sitä, että sillä saatetaan sulkea palveluntarjoajalta mahdollisuus ehdottaa tarjoamaansa palveluun paremmin sopivaa hinnoittelumallia, joka voisi hyödyttää myös ulkoistavaa yritystä. Erilaisia hinnoittelumalleja ovat resurssipohjaiset, suoritepohjaiset ja arvopohjaiset mallit sekä niiden yhdistelmät. Resurssipohjaisissa hinnoittelumalleissa ulkoistavalta yritykseltä peritään hinta palveluntarjoajan käyttämien resurssien mukaan, esimerkiksi tuntihinnalla tai palvelua tuottavien henkilöiden lukumäärään perustuvalla hinnalla. Suoritepohjaisessa hinnoittelumallissa hinta perustuu palveluntarjoajan tekemien suoritteiden määrään, joille

on asetettu yksikköhinta. Suoritteita voivat olla esimerkiksi vastatut puhelut tai korjatut laitteet. Arvopohjaisissa hinnoittelumalleissa hinta sidotaan palvelun tuottamiin hyötyihin. Tästä esimerkkinä voidaan mainita puhelinmyynti, jossa laskutus tapahtuu tehtyjen kauppojen perusteella, eikä soitettujen puheluiden. Arvopohjaisia malleja käytetään harvoin yksinään. Hinnoittelussa on myös otettava huomioon inflaation vaikutukset sekä valuuttakurssimuutokset, jos palvelua tarjotaan euroalueen ulkopuolelta. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 75–79.)

Kilpailutukseen valituille ehdokkaille laaditaan tarjouspyynnöt. Tarjouspyyntö tehdään kirjallisesti ja se tulee laatia niin selkeäksi, että vastauksena saatavista tarjouksista tulee vertailukelpoisia. Hyvästä tarjouspyynnöstä käy ilmi mitä halutaan ostaa, kuinka paljon ja miten. Oikein tehdystä tarjouspyynnöstä ei hyödy ainoastaan ulkoistava osapuoli, vaan myös tarjoaja tunnistaa vertailuperusteet ja osaa arvioida menestymismahdollisuuksiaan. (Asianajotoimisto Legistum Oy.) Palveluntarjoajia on kohdeltava yhdenvertaisesti ja kaikille on annettava samanlaiset tiedot tarjouksen kohteesta. Palveluntarjoajille on hyvä antaa kohtuullinen aika valmistella tarjousta. (Furuhjelm & Sallmén 2014, 31.) Tarjouspyynnöstä ilmenee myös, mihin aikaan mennessä tarjous tulee olla lähetettynä ja kuinka kauan se on voimassa. Myös tieto siitä, kenelle tarjous toimitetaan, tulee selvittää tarjouspyynnöstä. (Asianajotoimisto Legistum Oy.)

Tarjouspyynnön saatuaan palveluntarjoaja arvioi mahdollisuuttaan voittaa tarjouskilpailu. Kun on päätetty lähteä mukaan kilpailuun, aletaan valmistelemaan tarjousta. Tarjouksille annetaan yleensä aikaa kahdesta neljään viikkoon, ja tässä ajassa tarjoustiimi hoitaa suunnittelun, resursoinnin, toteutuksen, laadun tarkastuksen ja käyttöönoton. Palveluntarjoaja suunnittelee hinnoittelumallit, jos asiakas ei ole vielä määritellyt niitä. Muuten palveluntarjoaja seuraa usein tarjouspyynnön kohtia ja vastaa kaavamaisesti niihin, eikä lähde laatimaan uusia kohtia. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 99.) Tarjous on laadittava huolella ja lähetetty tarjous on lopullinen, sillä muutokset ja neuvottelut eivät ole enää säännönmukaisesti mahdollisia. Tarjouksen huolellinen tarkistus on tärkeää ennen lähettämistä. (Asianajotoimisto Legistum Oy.)

Tarjousten analysointi alkaa, kun tarjousten palautukselle annettu määräaika päättyy. Myöhästyneitäkin tarjouksia otetaan välillä kilpailuun mukaan, mutta se ei kasvata luottoa palveluntarjoajaan. Julkisella sektorilla tarjouksen myöhästyminen johtaa kilpailusta pois putoamiseen. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 102.) Tarjouksia on käsiteltävä puolueettomasti ja ilman syrjintää (Hankinnat.fi 2019).

Tarjousten saapuessa tarkastetaan täyttääkö palveluntarjoaja sille asetetut soveltavuusvaatimukset ja täyttääkö sen tarjous tarjouspyynnössä asetetut vaatimukset (Kestävät hankinnat elinvoimaisuuden lisääjänä). Tuloksia voidaan myös pisteyttää analysointitaulukkoon (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 102).

Tarjousten analysoinnin jälkeen hyvänä käytäntönä on valita kaksi parasta vaihtoehtoa ja edetä heidän kanssaan neuvotteluvaiheeseen. Neuvotteluvaihe on viimeinen vaihe ennen sopimuksen tekoa, jossa voidaan vielä täsmentää palvelun tai käyttöönottoprojektin sisältöön liittyviä asioita, joilla voi olla vaikutusta vielä lopulliseen hinnoitteluun. Tämä vaihe voi osittain mennä päällekkäin sopimusvaiheen kanssa, sillä joskus neuvottelut venyvät ja sopimuksen teko venyy. Neuvotteluvaiheessa pyritään selvittämään kaikki mahdolliset epäselvyydet ja käydään läpi sisältöä, jotta ymmärrettäisiin palvelun todellinen sisältö, hinnoittelu ja sen perusteet. Siinä myös tarkennetaan ulkoistavan yrityksen ja palveluntarjoajan vastuualueita, jotka koristuvat esimerkiksi mahdollisissa ongelmatilanteissa. Sopimusvaiheessa sopimukseen tulee kirjata mahdollisimman selkeästi se, mitä on tarjouspyynnössä pyydetty, tarjouksessa tarjottu ja neuvotteluvaiheessa mahdollisesti tarkennettu tai muutettu. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 102–106.)

3.2.3 Transitio

Transitiovaiheessa palvelu siirretään ulkoiselle palveluntarjoajalle ja otetaan käyttöön. Tässä vaiheessa varmistetaan myös, että sopimuksessa toiminnolle asetetut vaatimukset täytetään, eli transitiossa on kyse myös sopimuksen käyttöönotosta. Transitiovaihe toteutetaan yleensä projektimuotoisesti, eikä se koske ainoastaan ulkoista palveluntarjoajaa. Myös ulkoistavan yrityksen on tuettava palvelunsiirtoa ja sopeutettava omat toimintonsa ulkoistuksen jälkeiseen tilanteeseen. Projektin kesto ja sisältö vaihtelevat suuresti erilaisissa ulkoistushankkeissa. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 125–127.)

3.2.4 Palveluvaihe

Palveluvaiheessa palveluntarjoaja ottaa vastuun palvelun tuottamisesta. Joskus palveluvaihe on osin yhtäaikaista transitiovaiheen kanssa. Palveluvaiheen alussa vastaan voi tulla ongelmia. Näihin on hyvä reagoida nopeasti ja tehdä korjauksia joko lisäkouluttautumalla tai puuttuvien tietojen hankinnalla. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 161.) Ongelmista

huolimatta alussa on tärkeää pitää huoli siitä, että palvelun jatkuvuus säilyy (Lehikoinen & Töyrylä 2013).

3.2.5 Palvelun päättäminen

Palvelun päättyminen ja siirtäminen ovat osa prosessia, sillä ne tulevat aikanaan vastaan. Ulkoistettu palvelu voi päättyä sopimuksessa sovitun ajan päättyessä tai jommankumman osapuolen irtisanoessa sopimus kesken sopimuskauden. Sopimuksia harvoin irtisanotaan kesken sopimuskauden, sillä siitä aiheutuvat kustannukset ja työmäärä voivat olla niin suuria, että sopimukseen jäädään tyytymättöminäkin. Palvelun päättyessäkin on tärkeää huolehtia palvelun jatkuvuudesta ja joko ulkoistaa se uudestaan vanhalle tai uudelle palveluntarjoajalle, tai palauttaa palvelu takaisin sisäisesti tuotettavaksi. Jo palvelun ulkoistamissopimusta tehdessä on sovittava päättämisen ehdot ja sitä ennen niiden on tultava ilmi jo tarjouspyynnössä, jotta palveluntarjoaja voi ottaa asian huomioon jo hinnoittelussaan. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 171–173.)

3.3 Isännöinnin ulkoistaminen

Isännöinnin ulkoistamisessa ja sen suunnittelussa on monia erityispiirteitä, joita on hyvä tarkastella vielä erikseen. Kappaleen aiheet keskittyvät tutkimuksen rajauksen takia ulkoistamisen alussa tapahtuviin toimenpiteisiin.

Tarpeiden määrittelyssä auttaa asunto-osakeyhtiölaissa määritellyt vähimmäisvaatimukset isännöinnille, mutta nämä kohdat harvoin riittävät. Esimerkiksi korjaushakkeiden aikana taloyhtiö voi tarvita näistä poikkeavia erillisiä lisäpalveluita. Kuten missä tahansa ulkoistamisprosessissa, taloyhtiön tarpeet ja tavoitteet on määriteltävä hyvin. On tärkeää myös määrittää, miksi isännöinti halutaan ulkoistaa tai miksi isännöitsijää halutaan vaihtaa, ja syyt on hyvä mainita myös tarjouspyynnössä. On tärkeää pohtia, kuinka paljon taloyhtiö on valmis maksamaan ja millaista palvelua kyseisellä hinnalla voidaan saada. (Furuhjelm & Sallmén 2014, 27–28.)

Isännöintiä ulkoistaessa tarjouspyynnöstä on löydettävä tiettyjä taloyhtiöön liittyviä asioita. Taloyhtiön tarjouspyynnöstä tulee löytyä taloyhtiön nimi, yhteyshenkilö ja hänen yhteystietonsa, taloyhtiön asettamat laatu- ja sisältötavoitteet isännöitsijälle, uuden isännöintisuhteen toivottu aloittamisajankohta sekä muut oleelliset lisätiedot, esimerkiksi

onko taloyhtiöllä tulevia hankkeita lähivuosina, miten hallitustyötä on hoidettu aiemmin ja onko taloyhtiöllä käynnissä oikeudenkäyntejä tai riita-asioita. Lisäksi tarjouspyyntöön tulee laittaa tiedot nykyisestä isännöitsijästä ja tieto siitä, miksi isännöitsijää ollaan vaihtamassa ja onko edellinen sopimus jo irtisanottu. Jos irtisanominen on vielä edessä, tulisi tarjouspyynnöstä käydä ilmi millä aikataululla irtisanominen sen hetkisestä sopimuksesta on mahdollista. (Furuhjelm & Sallmén 2014, 29–30.)

Kuten muissakin tarjouspyynnöissä, myös isännöintiä ulkoistaessa tarjouspyynnöstä on löydettävä päivämäärä, johon mennessä tarjous on jätettävä ja aika, johon asti tarjouksen on oltava voimassa. Lisäksi tarjousten toimitustapa tulee käydä ilmi. Tarjouspyynnössä tulee mainita myös yhteystiedot henkilölle, joka antaa tarvittaessa lisätietoa taloyhtiöstä. Kaikille tarjoajille on annettava samanlaiset tiedot taloyhtiöstä ja heitä on kohdeltava yhdenvertaisesti. (Furuhjelm & Sallmén 2014, 30–31.)

Tarjouspyyntöön on syytä tehdä selväksi taloyhtiön tavoitteet, sillä niiden perusteella isännöintiyritys voi tarjota juuri niihin tarpeisiin parhaaksi näkemäänsä ratkaisua. Aiemmin tarjouspyynnöissä käytettiin apuna paljon isännöintitehtäväluetteloita, mutta niiden myötä tarjouspyynnöstä voi tulla liian yksityiskohtainen, eikä tarpeita vastaavia tarjouksia saada. Tarjottavat palvelukokonaisuudet voivat olla keskenään hyvinkin erilaisia, joten hallituksen kannattaa varata hyvin aikaa tarjousten vertailemiseen. (Furuhjelm & Sallmén 2014, 30.)

Tarjouspyyntöön kannattaa myös mahdollisuuksien mukaan liittää taloyhtiön yhtiöjärjestys, isännöitsijäntodistus liitteineen, taloyhtiön viimeksi laadittu ja vahvistettu tilinpäätös, toimintakertomus ja talousarvio, energiatodistus, selvitys taloyhtiössä suoritetuista kunnossapito- ja muutostöistä, selvitykset tehdyistä kuntoarvioista ja -tutkimuksista sekä mahdollinen korjaussuunnitelma, taloyhtiön strategia sekä hallituksen viiden vuoden kunnossapitoselvitys. (Furuhjelm & Sallmén 2014, 30–31.)

Tarjousten käsittelyssä hallituksen on hyvä kiinnittää ensimmäiseksi huomiota, onko tarjous laadittu asianmukaisesti. Tarjouksesta tulee käydä ilmi selkeästi, millaista isännöintipalvelua yritys tarjoaa ja mikä on hinnoittelurakenne. Pelkästään hintaa vertailemalla ei kannata vertailla tarjouksia, sillä isännöitsijältä vaaditaan myös laadukasta palvelua. Hinnan vertailussa täytyy myös huomioida, sisältyykö arvonlisävero hintaan, sillä se voi tehdä tarjouksissa näkyvistä hinnoista sellaisenaan vertailukelvottomia. Myös tarjotut palvelukokonaisuudet voivat vaihdella laadun ja kattavuuden suhteen ja niitä on hyvä verrata taloyhtiön tarpeisiin. Esimerkiksi taloyhtiö, jolla on tiedossa suuri korjaushanke,

hyötty varmasti tarjoajasta, jolla on kokemusta kyseisten hankkeiden hoitamisesta. (Furuhjelm & Sallmén 2014, 31–32.)

Kun tarjoukset on käyty läpi, hallitus päättää kokouksessaan ketkä tarjoajista kutsutaan haastatteluun. Hallituksen kokouksen pöytäkirjaan on hyvä mainita millä perusteilla kyseiset tarjoajat pääsivät haastatteluun. Haastattelussa on tarkoitus tutustua eri isännöintiyrityksiin ja arvioida sopivuus taloyhtiön tarpeisiin nähden. Hyviä kysymyksiä arviointiin ovat esimerkiksi kysymykset henkilökunnasta, kokemuksesta, teknisestä asiantuntemuksesta, taloushallinnon asiantuntemuksesta, kumppaniverkostoista, vastuullisuudesta, resurssien riittävydestä, yrityksen sitoutumisesta palvelujen kehittämiseen, tietoteknisistä resursseista, viestinnän toimivuudesta ja mahdollisista lisäveloituksista. (Furuhjelm & Sallmén 2014, 33–35.)

Haastatteluvaiheen jälkeen taloyhtiön hallitus päättää sopivimman tarjoajan ja etenee tämän kanssa sopimusvaiheeseen. Sopimusvaiheessa taloyhtiö ja isännöintiyritys varmistavat, että heillä on yhtäläinen käsitys isännöintipalvelun sisällöstä, jolloin tulevaisuudessa välttyttäisiin mahdollisista tulkintaeroista sopimuksen suhteen. Läpikäytäviä asioita voivat olla esimerkiksi täsmennykset hallituksen kokouksien vuosittaisesta määrästä ja kestosta ja siitä, mitkä tehtävät kuuluvat kuukausiveloitukseen ja mistä veloitetaan erikseen. Jos neuvotteluissa sovitaan isännöintipalveluiden sisällöstä tarkemmin, kannattaa siitä laatia muistio, sillä muistiolla voi olla tärkeä merkitys sopimuksen tulkintatilanteissa. (Furuhjelm & Sallmén 2014, 35–36.)

Isännöintiyritys valitaan hallituksen kokouksessa, jossa on läsnä päätösvaltainen määrä hallituksen jäseniä. Tilaajan on myös tilaajavastuulain nojalla tehtävä selvitys, että sopimuskumppani on hoitanut lakisääteiset velvollisuutensa. Ennen sopimuksen tekoa taloyhtiön on pyydettävä isännöintiyritykseltä selvitys merkinnästä ennakkoperintärekisteriin, työnantajarekisteriin sekä arvonlisäverovelvollisten rekisteriin, kaupparekisteriote, todistus verojen maksamisesta, velkatodistus tai selvitys siitä, että verovelkaa koskeva maksusuunnitelma on tehty, todistus eläkevakuutuksen ottamisesta ja sen maksujen suorittamisesta tai selvitys siitä, että erääntyneitä eläkevakuutusmaksuja koskeva maksusopimus on tehty sekä selvitys työhön sovellettavasta työehtosopimuksesta tai keskeisistä työehdoista. Päätöksen ja selvityksen jälkeen voidaan allekirjoittaa sopimus. (Furuhjelm & Sallmén 2014, 36–37.)

Isännöintisopimus laaditaan taloyhtiön ja isännöintiyrityksen välille ja siinä määritellään palvelun sisältö, laatu, laajuus ja veloituserusteet. Palvelun sisältöön liittyen

sopimuksessa määritellään isännöitsijän päivittäiset tehtävät ja niiden hoitamisen käytännöt. Päivittäisiin tehtäviin kuulumattomien tehtävien hoidosta ja veloituksesta sovitaan myös sopimuksessa tarkasti. Sopimuksessa voidaan myös sopia erilaisista lisäpalveluista, joita isännöintiyritys tarjoaa taloyhtiölle tarvittaessa, ja näiden hinnasta. Tärkeintä on kuvata palvelut niin tarkasti, että ostavakin osapuoli on täysin perillä siitä, mitä ostetaan. Sopimuksen solmittuaan taloyhtiön hallituksen kuuluu tiedottaa sopimuksen sisällöstä taloyhtiön osakkaille, asukkaille ja muille käyttäjille. (Furuhjelm & Sallmén 2014, 39–40.)

Isännöintipalkkio perustuu yleensä kiinteälle kuukausihinnalle sekä erillisten toimeksiantojen palveluhinnoille. Jos osa sopimushinnasta perustuu erikseen laskutettaviin toimeksiantoihin, on sopimushetken hinnaston oltava liitettynä sopimukseen. Sopimuksessa on myös syytä todeta, jos erikseen laskutettavat hinnat voivat muuttua kulloinkin voimassa olevan palveluhinnaston mukaisesti. Jos osalle toimeksiannoista ei osata antaa yksikköhintoja, voidaan sopimuksessa todeta, että tilanteen tullen hinta lasketaan toimeksiantajan kirjallisen laskelman tai tarjouksen perusteella. Kiireellisinä töinä hoidettujen toimenpiteiden hinnat voidaan sopia myös jälkeinpäin yksikköhintojen avulla. (Furuhjelm & Sallmén 2014, 40–41.)

4 CASE: AS OY X

Työn empiirinen osuus on toteutettu tapaustutkimuksena ja tiedonkeruuseen on käytetty teemahaastatteluja. Ensimmäinen haastattelu tehtiin toimeksiantajalle ja siinä kartoitettiin taloyhtiön lähtötilanne sekä tavoitteet ja tarpeet isännöitsijän suhteen. Ensimmäisen haastattelun kysymykset löytyvät liitteestä 1. Toinen haastattelu tehtiin ammatti-isännöitsijän kanssa, joka kertoi, miten kyseisiin tarpeisiin voidaan ammatti-isännöitsijän puolesta vastata. Ammatti-isännöitsijän haastattelussa käydään läpi isännöintiä alana ja sen ulkoistamiseen liittyviä seikkoja. Ammatilliselle tehdyn haastattelun kysymykset löytyvät liitteestä 2. Haastattelut tehtiin suullisesti ja keskustelut nauhoitettiin haastateltavien luvalla. Tämän jälkeen keskustelut litteroitiin nauhoitteiden avulla tekstimuotoon ja teksti lähetettiin haastattelun toisille osapuolille luettavaksi ja hyväksyttäväksi, jotta mahdollisilta väärinymmärryksiltä vältyttäisiin.

Opinnäytetyön tuloksena rakentuu suunnitelma isännöinnin ulkoistamiselle sekä muokattava tarjouspyyntöpohja, jota toimeksiantaja voi hyödyntää kilpailutuksen alkaessa. Tämän lisäksi työn teoriaosuutta voidaan hyödyntää pidemmälläkin ulkoistamisprosessissa.

4.1 Toimeksiantajan esittely ja lähtötilanne

Toimeksiantajana toimii keravalainen asunto-osakeyhtiö - tarkemmin tämän nykyinen isännöitsijä. Asunto-osakeyhtiössä on kahdeksan asuntoa, jonka jokaisen asunnon keskimääräinen pinta-ala on 92 neliötä. Taloyhtiö on valmistunut vuonna 1982 ja isännöinti on aina hoidettu asukkaan toimesta. Tällä hetkellä virallinen isännöitsijä on yksi talon asukas, joka hoitaa hallinnollista isännöintiä. Taloyhtiön tekninen isännöinti on taloyhtiön hallituksen vastuulla.

Taloyhtiön hallinnollinen isännöitsijä hoitaa laskujen maksamisen, tilinpäätöksen järjestämisen ja juoksevia tehtäviä, joihin kuuluu tarvittavien tilausten tekeminen, kuten esimerkiksi putkiasentajan tilaaminen paikalle tarvittaessa. Tekninen isännöinti kattaa kaikki remontteihin liittyvät toimet, kuten niihin liittyvät kilpailutukset. Hallitus on myös teknisenä isännöitsijänä hoitanut taloyhtiön pitkän tähtäimen suunnitelman laatimisen. Kirjanpidon hoitaa ulkopuolinen kirjanpitotoimisto, jolle toimitetaan kirjanpitomappi keran vuodessa. Tämän jälkeen kirjanpito katsotaan läpi yhdessä isännöitsijän kanssa.

Nykyinen isännöitsijä on hoitanut tehtäväänsä noin yhdeksän vuotta. Tätä ennen taloyhtiöllä on ollut vain kaksi isännöitsijää, joista kummatkin ovat olleet taloyhtiön asukkaita. Isännöitsijän rooli ei ole radikaalisti muuttunut, mutta muutoksena aiempaan nykyinen isännöitsijä on alkanut painottamaan enemmän rahan säästämistä tulevaisuuden varalle. Ennen kassaan hankittiin varoja sitä mukaan, kun tarpeita syntyi. Kaikki osakkaat ovat olleet uuteen malliin tyytyväisiä.

Tällä hetkellä isännöinnin suhteen haasteeksi koetaan uusien lakien ja säädösten perässä pysyminen, esimerkkinä tästä on uudistuva jätehuoltolaki. Tässä tilanteessa, jossa isännöintiä ei hoida ammattilaiset, on koettu vaikeaksi pysyä uusien lakien ja säädösten perässä, sillä niitä pitäisi seurata aktiivisemmin. Toinen suuri haaste on nykyisen isännöitsijän motivaation puute hoitaa taloyhtiön asioita ja se, ettei talosta tunnu löytyvän ketään muutakaan, joka haluaisi isännöitsijän tehtävän vastuulleen. Nykyinen hallinnollinen isännöitsijä ei nauti vastuusta, joka tehtävästä koituu ja hän haluaisi luovuttaa tehtävän jollekin muulle lähes kymmenen vuoden isännöinnin hoitamisen jälkeen. Toistaiseksi taloyhtiön hallitus ja asukkaat ovat olleet tyytyväisiä asukasisännöitsijään, sillä työt ovat hoituneet. Suurin ongelma on siinä, ettei kukaan nykyisistä asukkaista ole kiinnostunut ottamaan vastuuta tehtävän hoidosta.

Hyödyiksi ammatti-isännöitsijään siirtymisessä nykyisen isännöitsijän näkökulmasta lukeutuu vahvasti se, että kaikki täytettävät lakisääteiset asiat täyttyvät ja ne osataan ottaa ajoissa huomioon. Haitaksi koetaan mahdollinen kallis hinta ja pelko siitä, että isännöitsijä ei ole saatavilla tarvittaessa. Tällä hetkellä isännöinti hoidetaan talkoohengessä, eli ulkopuolisen isännöinnin hinta voisi olla tuntuva. On olemassa myös pelko siitä, ettei ammatti-isännöitsijä perehdy tarpeeksi taloyhtiöön kohteena, kuten esimerkiksi sen historiaan ja sisältöön. Tämä nähdään asukasisännöinnin vahvuutena tällä hetkellä, sillä asukkaat tuntevat talon ja luonnollisesti haluavat pitää siitä hyvää huolta. Lisäksi taloyhtiössä asuu sattumalta taloteknisiä asioita tuntevia ihmisiä, joilla ei ole ollut vaikeuksia hoitaa asioita, kun tietoutta toimenpiteistä on ollut jo taustalla. Taloyhtiön asukkaat ovat esimerkiksi olleet valveutuneita tarvittavista remonteista, mikä ei välttämättä ole itseltään selvää kaikissa kohteissa, joissa isännöinnin hoitaa niin sanottu amatööri.

Taloyhtiössä ei ole huoltoyhtiötä hoitamassa kunnostus- tai huoltotöitä, kuten pihan siistimisistä tai lumitöiden tekoa. Käytössä on kiertävä kiinteistöhoitajavuoro, joka vaihtuu viikoittain. Jokaisen asunnon vastuulla on kahdeksan viikon välein huolehtia piha-alueiden siisteydestä lakaisemalla, haravoimalla, hiekoittamalla tai lumien auraamisella valitsevien säiden mukaan. Tämä järjestely on toistaiseksi toiminut, mutta asukkaiden

vanheneminen saattaa vaikeuttaa pian tätä järjestelyä. Keväällä ja syksyllä isommat työt hoidetaan yhdessä pihatalkoissa.

Yhteyttä taloyhtiössä pidetään keskenään WhatsApp -ryhmässä, joita on koko taloyhtiölle yksi sekä hallitukselle ja isännöitsijälle yksi. Taloyhtiön yhteisestä varastotilasta löytyy myös ilmoitustaulu, johon viedään yleensä kokouspöytäkirjat kaikkien nähtäväksi. Taloyhtiön asukkaat käyvät myös isännöintiin liittyviä keskusteluja aktiivisesti kasvotusten.

Yhteishenki taloyhtiössä on hyvä, eikä naapureiden välillä synny riitatilanteita. Yhteisten töiden hoitamiseen osallistutaan välillä hieman vaihtelevasti, mutta se ei ole aiheuttanut erityisesti ongelmia. Nykyisellä isännöitsijällä on epäily, etteivät kaikki taloyhtiön asukkaista ole tyytyväisiä ajatukseen ulkoistaa isännöinti, mutta aiheesta ei olla vielä puhuttu vakavasti kaikkien asukkaiden kesken. Tyytymättömyyteen olisi syynä luultavasti se, että asukasisännöinti on hoitunut tähän mennessä suhteellisen ongelmitta, eikä asioiden hoitamisesta ole tarvinnut huolehtia. Lisäksi on selvää, että ulkopuolinen isännöitsijä maksaa enemmän ja tämä voidaan nähdä negatiivisena asiana. Vaikka perushinta saataisiin pidettyä edullisena, voi lisäkuluja syntyä pienemmistä satunnaisista palveluista, kuten isännöitsijäntodistuksen pyytämisestä. Tällä hetkellä isännöitsijä toimittaa todistuksen veloituksetta. Nykyisen isännöitsijän uskomus on, ettei ulkoistaminen kuitenkaan tässä tilanteessa saisi osakseen ehdotonta vastustusta, sillä se voi pian olla ainoa vaihtoehto.

Taloyhtiön nykyinen strategia on laadittu vuonna 2018, jolloin asukkaille tehtiin isännöitsijän toimesta strategiakysely. Tässä kyselyssä kävi ilmi, että asukkaat haluavat ehdottomasti ennakoida remonteissa ja huoltotöissä mieluummin, kuin odottaa pakottavaa tarvetta. Nykyinen strategia on laadittu tämän mielipiteen ympärille ja mahdollisia ennakkoivia huoltotöitä arvioidaan nyt etukäteen.

PTS, eli pitkän tähtäimen suunnitelma, on laadittu osana strategiaa vuonna 2018 ja se on laadittu kymmenelle vuodelle. Suunnitelmaa myös päivitetään tarvittaessa vuosien aikana. Nykyinen isännöitsijä uskoo, että isännöitsijän vaihtuessa PTS pysyisi suurimmaksi osaksi samanlaisena, sillä hallitus on avainasemassa suunnitelman päivittämisessä.

4.2 Toimeksiantajan tarpeet

Syy isännöinnin ulkoistamiselle tässä taloyhtiössä on se, ettei nykyinen isännöitsijä ole enää kiinnostunut jatkamaan vastuutehtävässä. Nykyinen isännöitsijä toivoisi jonkun muun ottavan tehtävän hoitaakseen, mutta taloyhtiön asukkaista ei tahdo löytyä sopivaa jatkajaa tehtävälle. Kyseessä ei siis ole kyvyttömyys hoitaa tehtävää. Taloyhtiön asukkailla on paljon tehtävän kannalta hyödyllistä osaamista, sillä asukkaista löytyy esimerkiksi lakiasiantuntija, taloushallinnon ammattilainen ja rakennuttajakonsultti. Tämän yhteistyön ansiosta isännöinnistä on pystytty huolehtimaan tähän asti itse.

Uudelta isännöitsijältä toivotaan teknisen isännöinnin ja talouspuolen hoitoa samassa paketissa. Ammatti-isännöitsijän on myös huolehdittava, että taloyhtiössä toimitaan lain ja säädösten puitteissa sekä noudatetaan pitkän tähtäimen suunnitelmaa. Isännöitsijältä toivotaan myös hallituksen kokousten järjestämistä, niihin osallistumista ja mahdollisesti kokouksissa sihteerinä toimimista ja tämän myötä kokouspöytäkirjojen laadintaa. Isännöitsijän on toimittava myös kilpailuttajana ja tämän takia uudelta isännöitsijältä toivotaan ammattitasaista osto-osaamista esimerkiksi remonttien kilpailutuksen suhteen. Isännöitsijällä tulisi olla kyky tehdä kattavia tarjouspyyntöjä, jotta ne houkuttaisivat hyviä tarjouksia. Yrityksenä isännöinniltä toivotaan kokonaisvaltaista ammattiosaamista kaikilta isännöinnin osa-alueilta, eli taustalla olisi oltava osaava organisaatio hyvine tukiverkostoineen. Tällä tarkoitetaan sitä, että vaikka itse vastuuisännöitsijä ei hallitsisi kaikkea, taustalla olisi tukena osaamista kaikesta tarvittavasta.

Haastattelun aikana puheeksi tuli myös se, miten tulevaisuudessa toimittaisiin pienempien huoltoilmoitusten kohdalla, esimerkiksi jos on selkeää, että putkiasentajaa tarvitaan, voisiko asukas ottaa halutessaan yhteyttä suoraan putkitöitä hoitavaan tahoon. Tätä asukas ei itse voisi tehdä, vaan ilmoituksen pitäisi mennä hallituksen puheenjohtajan tai muun nimetyn yhteyshenkilön kautta. Isännöitsijän kautta ilmoituksessa voisi kestää liian kauan aikaa, mutta toisaalta hyötynä nähdään, että ammatti-isännöitsijällä voisi valmiiksi olla sopimuksia eri tekijöiden kanssa pienempienkin huoltotoimenpiteiden varalle ja pienetkin työt olisivat valmiiksi kilpailutettuja.

Tarkkaa hintahaarukkaa nykyinen isännöitsijä ei osaa nimetä ulkoistetulle isännöitsijälle. Tämä johtuu osaksi myös siitä, ettei nykyisellä isännöitsijällä ole tarkkaa käsitystä ylipäätään ammattilaisten hinnoista. Pientä kartoitusta hinnoista ja toimijoista on tehty. Siinä edullisimmillaan toimeksiantajan kokoiselle taloyhtiölle hinnaksi löytyi alkaen 200

euroa kuukaudessa, mutta tämä kävi ilmi mainoksesta, joten hinta voi todellisuudessa olla paljon korkeampi. Hinnan uskotaan olevan enemmän, sillä jokainen tarvittava toimenpide luultavasti nostaa hintaa. Kartoituksesta jäi mieleen myös hinta eri todistusten saamiseksi ja tämän muistellaan eri toimijoilla olevan noin 40–60 euroa kappaleelta. Nykyinen isännöitsijä on toimittanut todistukset tähän asti niitä tarvitseville veloitusetta. Kuukausitasolla laskutettaviin töihin uskotaan kuuluvan taloushallinnon tehtävät, osakeluettelon ja kiinteistötietojen ylläpito sekä lainan hallinta, jos lainaa on.

Uuden isännöitsijän toivotaan aloittavan kalenterivuoden alusta. Todennäköisesti aikaisintaan vaihdos voisi tapahtua vuoden 2022 alusta, sillä kilpailutukseen halutaan panostaa kiirehtimisen sijasta.

Isännöintipalvelu toivotaan saavan mahdollisimman läheltä, ettei mahdollisia lisäkustannuksia voisi syntyä esimerkiksi kilometrikorvauksista tai kokouksiin osallistumiseen käytetyistä suuremmista tuntimääristä. Nykyinen isännöitsijä tai hallitus eivät ole tutustuneet lähialueen isännöintiyrityksiin, mutta tehtävää hoitamaan haluttaisiin mieluiten paikallinen tekijä.

4.3 Ammatti-isännöitsijän näkökulma

Työn toinen haastattelu on tehty ammatti-isännöitsijälle, jotta ulkoistamiseen liittyvä näkökulma saataisiin myös palveluja tarjoavalta osapuolelta yleisellä tasolla. Haastatteluun vastasi auktorisoitu isännöitsijä, jolla on suoritettuna myös AIT-, JET- sekä KIJÖ-tutkinnot. AIT-tutkinto on johtavan ammatti-isännöitsijän tutkinto, JET-tutkinto on johtamisen ja yritysjohtamisen erikoisammattitutkinto ja KIJÖ puolestaan on kiinteistöpalvelujen ja -palveluyrityksen johtamisen tutkinto.

Haastatteleman isännöitsijä toimii ammatti-isännöitsijänä jo 32. vuotta. Tällä hetkellä hän toimii yrityksensä ainoana isännöitsijänä ja yrityksessä työskentelee hänen lisäkseen kaksi työntekijää, jotka hoitavat kirjanpidon ja asiakaspalvelun. Vuosien aikana isännöitsijälle on kuitenkin kertynyt kokemusta erikokoisista organisaatioista ja näissä erilaisista rooleista. Tällä hetkellä hänen yrityksellään on asiakkaana suurimmaksi osaksi kerrostaloja, joissa on noin 40–100 asuntoa. Suurin on 512-huoneistoinen kerrostaloyhtiö ja pienin on kahdeksan perheen paritaloyhtiö.

Isännöitsijällä on aiempaa kokemusta tilanteesta, jossa asukasisännöitsijästä on vaihdettu ulkopuoliseen isännöitsijään. Asiasta on tullut vuosien aikana paljon tiedusteluita

pienistä yhtiöistä, joissa isännöintiä on hoidettu asukkaan toimesta tai muuten taloyhtiössä talkoovoimin, ja tämän tilalle on haluttu ostaa isännöintipalveluita ammattilaiselta. Viimeisen viiden vuoden ajalta on kaksi tapausta, joissa kerrostaloyhtiön isännöintiä on hoitanut osakas, joka on ollut jäämässä esimerkiksi eläkkeelle ja samalla yhtiössä on ollut tiedossa isompia remonttitarpeita tulevaisuudessa. Tämä on lisännyt motivaatiota ostaa isännöintipalveluita ammattilaiselta. Taloyhtiöille on tärkeää, että hyvissä ajoin ennen isoja korjaustarpeita, kuten putkiremonttia, on yhtiöllä käytettävissä mahdollisimman ammattitaitoinen organisaatio.

Isännöintisopimusten pohjalla on yleensä peruspaketti, jonka tehtävät perustuvat Kiinteistöliiton tehtäväsuosituksiin sekä osaltaan myös lakeihin ja vakiintuneisiin käytäntöihin. Räätelöidyt asiakas- tai isännöitsijäkohtaiset isännöintisopimukset ovat alkaneet yleistymään vasta viime vuosien aikana. Enemmän kuitenkin käytetään peruspaketteja pohjalla selvyiden ja kustannusten läpinäkyvyyden vuoksi. Peruspaketin tehtäviin kuuluu tavallisesti taloushallinnon hoitaminen kokonaisuutena, juridiikan tuntemus ja sen mukaan toimiminen, teknisiin epäkohtiin puuttuminen, korjausten johtaminen, viranomaisvelvollisuuksien hoitaminen sekä yhtiön rekistereiden ylläpito, joista annetaan erilaisia todistuksia, kuten isännöitsijätodistukset osakkaille, kiinteistönvälitykseen tai pankkia varten. Lisäksi yleisen järjestyksen valvonta kuuluu isännöitsijän vastuualueelle, eikä tällä tarkoiteta vain teknistä valvontaa, vaan myös hallinnollista valvontaa, jotta yhtiössä säilyy kuri ja rauha. Vaikka nämä tehtävät kuuluvat isännöitsijälle, tulee muistaa, että lainsäädännössä mainitaan, että hallitus on viime kädessä vastuussa tehtävistä.

Kysyin toimeksiantajan kokoisen taloyhtiön näkökulmasta, minkälainen paketti voisi olla hyvä pienelle taloyhtiölle. Isännöitsijän mukaan niin sanottuna normaalina vuotena peruspakettina voidaan ajatella kirjanpidon, yhtiökokouksen ja yleisimpien hallinnollisten ja teknisten asioiden hoitoa. Normaalilla vuodella tarkoitetaan rauhallista vuotta, johon ei lähtökohtaisesti liity normaalista poikkeavia tehtäviä tai hankkeita. Tälle kannattaa määritellä kiinteä ja ennalta arvattava hinta. Tämän rinnalle voisi ajatella erillishinnastoa, jonka tehtävät on sovittu tarvittaessa hoidettaviksi. Tällöin ylimääräiselle työlle löytyy jo valmiiksi hinta ja vastuuhenkilöt. Ylimääräistä työtä voi aiheuttaa esimerkiksi yllättävä vesivahinko ja on tärkeää, ettei yhtiö jää tilanteessa oman onnensa nojaan, vaan varalle löytyy jo toimintasuunnitelma. Tämä ei koske ainoastaan pieniä, vaan myös isoja yhtiöitä.

Toimeksiantajataloyhtiön haastattelussa kävi ilmi, että yhtiön väkeä mietityttää pienten ja kiireellisten huoltotarpeiden ilmoittaminen ulkopuolisten isännöitsijän kautta, kun tähän

mennessä isännöitsijä on ollut nopeasti tavoitettavissa naapurissa, ja ulkopuolisen tahon kautta ilmoittaminen voisi viedä enemmän aikaa. Ammatti-isännöitsijän näkemys tähän on se, että ensisijaisesti työt tilaa isännöitsijä, mutta pian asiakassuhteen alussa sovietaan pelisäännöt tehokkaiksi, jolloin pienemmissä tilauksissa hallituksen puheenjohtaja tai jopa osakas itse voisi tilata työn valmiiksi sovitulta yhteistyökumppanilta. Tämänlaisia akuutteja ilmoituksenaiheita ovat esimerkiksi viemärikorjaukset. Ennalta sovittu yhteistyökumppani myös tietää valmiiksi, mitä töitä taloyhtiön laskuun saa hoitaa, mikä estää yllättäviä kuluja. Kaiken ei siis tarvitse mennä isännöitsijän kautta, sillä se voi lisätä kustannuksia ja viedä enemmän aikaa.

Pyysin haastattelussa isännöitsijää arvioimaan kuukausihintaa ulkopuoliselle isännöitsijälle toimeksiantajayhtiön tilanteen ja tarpeiden pohjalta. Arvioksi hän uskoo Keravalla palvelun maksavan taloyhtiölle halvimmillaan noin 400–500 euroa kuukaudessa.

Uuteen asiakkaaseen ja sen historiaan perehtyminen ammatti-isännöitsijän toimesta riippuu myös paljon asiakkaasta. Tutustuminen tapahtuu tavallisesti kahdessa vaiheessa. Ensimmäisen yhteydenoton tai tarjouspyynnön kohdalla selvitetään hieman taloyhtiön tilannetta ja päätetään, jätetäänkö pyyntöön tarjousta ja millainen tarjouksen kannattaisi olla. Jos tarjous johtaa sopimuksen tekoon, perehdytään asiakkaaseen hyvinkin paljon, sillä asiakasyhtiö perustetaan järjestelmiin sekä pankkipalvelut otetaan käyttöön. Yhtiön kaikkeen historiaan perehdytään myös isännöitsijäntodistusta varten, sillä siitä on löydettävä kaikki olennaiset tärkeät tiedot yhtiöstä ja asunnoista. Asioiden selvittämisessä voi olla valtava työ ja asiakkuuden perustaminen vie aikaa. Isännöitsijän täytyy perehtyä myös hallintoon ja selvittää onko siellä jotain keskeneräistä tai joitain täysiä puutteita sekä vastaavasti kunnossa olevat asiat. Taloyhtiö täytyy kiertää myös fyysisesti läpi ja tarkastaa, että tekniset asiat ovat hyvässä kunnossa. Tarkastettavia asioita ovat esimerkiksi lämmitykseen, veteen, sähköön ja jätehuoltoon liittyvät järjestelyt. Tähän kaikkeen menee paljon aikaa, eikä kaikkea selvitystyötä hoideta tavallisesti kerralla. Tärkeimmät asiat tarkistetaan ensimmäisten viikkojen aikana ja lisää seuraavien kuukausien aikana. Esimerkiksi jokaisen uuden laskun saapuessa täytyy tutkia, mistä laskussa on kyse ja mihin se pohjautuu. Vanhoilla yhtiöillä on usein vanhoja asioita, jotka kaipaavat päivitystä.

Asiakassuhteen alkamisen aikataulu kilpailutuksen jälkeen vaihtelee taloyhtiön tilanteen mukaan. Usein taloyhtiöt ovat jossain seuraavasta kolmesta tilanteesta. Ensimmäinen mahdollinen tilanne on se, että olemassa oleva isännöitsijä on lopettamassa tehtävänsään, kuten As Oy X:n tilanteessa. Tällöin ei usein ole pakottavaa tarvetta aloittaa

palvelua tiettyyn aikaan, vaan sille pyritään löytämään jokin järkevä ajankohta, kuten tilikauden vaihde tai esimerkiksi aloitus kahden kuukauden päästä, jolloin ehditään valmistella pankkiyhteydet ja muut aloittamiseen liittyvät asiat ajan kanssa. Toinen tilanne voi olla, että isännöitsijää halutaan vaihtaa nimenomaan vaihtamisen halun takia, jolloin vasta uuden isännöitsijän löydyttyä irtisanotaan edellinen. Taustalla on pelko tyhjän päälle jäämisestä ja tässä tilanteessa uusi isännöitsijä aloittaa edellisen sopimuksen irtisanomisajan päätyttyä, joka on tavallisesti noin 3–4 kuukautta. Kolmannessa tilanteessa taloyhtiössä on tapahtunut nopeita muutoksia, ja isännöitsijä tarvitaan aloittamaan suurin piirtein välittömästi. Haastattelun ammatti-isännöitsijä on muutamia kertoja aloittanut työn käytännössä siitä hetkestä, jolloin uusi asiakas on ilmoittanut tarpeensa uudesta isännöitsijästä. Nämä tilanteet voivat olla mielenkiintoisia ja haastavia, sillä joskus vanha isännöitsijä on pitänyt itse etsiä käsiinsä saadakseen työn aloittamiseen tarvittava aineisto itselleen.

Sijainniltaan isännöitsijän kannattaa olla fyysisesti melko lähellä. Tämä helpottaa vähintään isännöitsijän toimintaa, sillä eteen tulee väistämättä ongelmia, joita on käytävä tutkimassa paikan päällä. On muutenkin hyvä päästä kiinteistöihin tarkastuskäynneille helposti. Pienemmissä yhtiöissä tarkastuskäynneille on tarvetta harvemmin – noin muutamman kerran vuodessa, mutta isommissa kohteissa käydään helposti jopa viikoittain tai muutaman viikon välein. Jos kohteet sijaitsevat kaukana isännöitsijän toimipisteeseen nähden, nämä käynnit vievät matkoineen tarpeettoman kauan aikaa. Ammatti-isännöitsijän mielestä Keravalla isännöitsijän pitäisi sijaita maksimissaan viidenkymmenen kilometrin etäisyydellä. Hän lisää vielä, että isännöinti on alana ottanut valtavan digiloikan teknologian kehittymisen ja tänä vuonna myös koronavirustilanteeseen sopeutumisen myötä. Esimerkiksi fyysiset asiakaspalvelutilanteet vähenevät päivä päivältä. Tämä ei kuitenkaan poista isännöitsijän tarvetta käydä kohteissa fyysisesti, joten lyhyt välimatka on tärkeä.

Haastatteleman ammatti-isännöitsijä suosii omassa työskentelyssään yhteydenpitoa sähköpostilla tai muulla sähköisellä järjestelmällä, sillä silloin keskustelusta jää kirjallinen jälki, toisin kuin puhelusta. Tämäkin on tosin tapauskohtaista, sillä kiireellisissä asioissa voi olla tehokkaampaa soittaa puhelu puolin ja toisin. Puhelimessa saatetaan hoitaa myös kuulumisten vaihtoa hallituksen puheenjohtajan kanssa ja osa ongelmanratkaisutilanteista saattaa olla helpompi käydä läpi puhelimessa. Sähköiset yhteydenotot jättävät muistijäljen ja niitä voi siirtää, delegoida ja dokumentoida helposti, joten ne ovat suotavampia. Yhteyttä isännöitsijään toivotaan otettavan vain niin sanotuissa oikeissa

asioissa. Varsinkin pienemmissä yhtiöissä olisi hyvä, jos yhteyshenkilönä toimisi hallituksen puheenjohtaja. Osakkailla on kuitenkin myös omiin huoneistoihin liittyviä yhteydenottotarpeita, kuten vastikkeisiin, osakesiirtoihin, teknisiin ihmeellisyyksiin, naapurivalituksiin ja erilaisiin paperitöihin liittyviä asioita, joista syntyy asiakaspalvelutilanteita suoraan osakkaan ja isännöitsijän välille. Optimitilanteessa kuitenkin yhteydenpito käydään hallituksen puheenjohtajan ja isännöitsijän välillä.

Tarjouspyynnössä tulisi esittää tärkeät asiat mahdollisimman napakasti. Tarpeettoman pitkät tarjouspyynnöt saattavat olla liian rankkoja luettavaksi, jos niissä on kuvailtu yksinkertaiset asiat monimutkaisesti. Tarjouspyynnössä tulisi olla lyhyesti ja tehokkaasti olennaisimmat taustatiedot, toiveet, lyhyt historia ja lyhyt visio tulevaisuudesta. Taustatietoja ovat yhtiön koko, huoneistojen lukumäärä, pinta-alat, ikä, pieni selostus kunnosta ja tehdyistä toimenpiteistä sekä syy isännöitsijän vaihtamiselle. Liitteeksi on hyvä liittää viimeisin toimintakertomus, tilinpäätös ja PTS, eli pitkän tähtäimen suunnitelma. Näillä tiedoilla isännöitsijä pääsee kartalle, minkälaisesta yhtiöstä on kyse, ja isännöitsijä voi tarvittaessa kysyä lisätietoja. Taustatiedot kannattaa kertoa rehellisesti, sillä myös isännöitsijät toivovat asiakkailtaan hyvää yhteistyötä. Välillä asiakkaista paljastuu seikkoja vasta asiakassuhteen aikana, joista isännöitsijä huomaa, että työmäärä on kohtuuton hintaan nähden, eikä työn tai stressin määrään saada tarpeeksi vastinetta.

Haastattelun loppuksi annoin vielä puheenvuoron ammatti-isännöitsijälle vapaita kommentteja varten. Hän nosti esille sen, kuinka pienen taloyhtiön voi olla vaikea saada tarjouksia ja tällekin ulkoistamisprojektille kannattaa miettiä myös varasuunnitelmia jo ajoissa. Varasuunnitelman etukäteen pohtiminen voi olla hedelmällistä, jos sen avulla saataisiin edes jokin kompromissi, jossa päästäisiin hieman ulkoistuksessa eteenpäin, vaikka samalla jouduttaisiin vielä joustamaan joissain asioissa. Varasuunnitelmaksi voisi ajatella esimerkiksi järjestelyä, jossa osa isännöinnin palveluista ostetaan, mutta osa jäisi vielä hallituksen tai asukkaan hoidettavaksi. Tässä voisi auttaa Kiinteistöliitto, sillä se on nykyään niin kattava opas- ja neuvontapalvelu, että hallitus saa sieltä suuresti tukea, jos koko isännöintiä ei saada ostettua ulkopuolelta. Lisäksi Etelä-Suomessa on paljon vaihtoehtoja isännöitsijätoimistoista, jotka tarjoavat vain teknistä isännöintiä ja huoltoyrityksiä, joilta voi ostaa laajoja huoltopalveluita. Huoltoyritykset saattavat esimerkiksi päivystää jatkuvasti ja tarvittaessa tilaavat tarvittavan tahon hoitamaan putki- ja sähkövikoja sekä muita huoltotoimenpiteitä. Eri vaihtoehtoja kannattaa siis miettiä siltä varalta, ettei tarjouksia tule tai ne ovat liian kalliita. Toisaalta joskus isännöintitoimisto voi tarjota hyvääkin sopimusta, jossa se saattaa hoitaa kaiken isännöintiin liittyvän sillä hinnalla,

jota työni toimeksiantaja esimerkiksi maksaa jo nyt pelkästä tilitoimistopalvelusta, sillä isännöintitoimistolla saattaa olla kustannustehokkaampi organisaatio taustalla.

Loppusanoina isännöitsijä halusi painottaa, että yhteistyö on se, mitä uudelta sopimukselta haetaan. Monesti hallitus pysyy edelleen aktiivisena, vaikka isännöitsijä olisikin ulkopuolinen. Näin hallitus säästää isännöitsijän aikaa ja hermoja, jotta isännöitsijä pystyy toimimaan kustannustehokkaasti ja pitkäjänteisesti yhtiön vuoksi. Sellaista tilannetta ei ole tiedossa, että isännöintisopimus saadaan edullisesti ja kaikki tehtävät kaadetaan isännöitsijän harteille ja lähdetään itse lomalle, sillä hallituksella ja osakkailla jää edelleen tehtäväkseen oma roolinsa.

4.4 Suunnitelma As Oy X:n isännöinnin ulkoistamiselle

Työn viimeinen vaihe on koota suunnitelma As Oy X:n isännöinnin ulkoistamiselle. Suunnitelma pohjautuu työn teoriaosuuteen sekä tehtyihin teemahaastatteluihin. Suunnitelmassa käydään vielä läpi isännöinnin yleisimpiä hinnoittelukäytäntöjä, jotta erityyppisiin hintoihin osataan kilpailutusvaiheessa varautua. Tulevaa kilpailutusta varten on laadittu myös tarjouspyyntöpohja, joka löytyy työn liitteestä 3.

Ensisijaisena suunnitelmana on kartoittaa toimeksiantajan lähialueen yrityksiä, jotka tarjoavat isännöintipalveluita, ja suorittaa hyvältä vaikuttavien ehdokkaiden välillä kilpailutus. Kilpailutuksen tullessa ajankohtaiseksi luultavasti vasta vuoden 2021 loppupuoliskolla, tähän työhön ei ole eritelty vielä tiettyjä yrityksiä. Alueen isännöintiyrityksille lähetetään liitteessä 3 oleva tarjouspyyntöpohja täytettynä taloyhtiön tiedoilla.

Tarjouspyyntöpohja on laadittu ammatti-isännöitsijän haastattelun sekä *Ostamme isännöintiä* -teoksen pohjalta (Furuhjelm & Sallmén 2014). Tarjouspyyntöpohjasta löytyy kohta, johon tarjoustusta pyytävän taloyhtiön yhteyshenkilön tiedot lisätään ja kohta, johon voi muokata vastaanottajan tiedot sen mukaan, kenelle tarjouspyyntö lähetetään. Lähetäjän puolelta yhteyshenkilön tiedot näkyvät ylä- ja alatunnisteessa. Pohjassa on alussa lyhyt selvitys siitä, millainen tilanne taloyhtiön isännöitsijällä tällä hetkellä on sekä syy uuden isännöitsijän etsimiselle. Furuhjelm ja Sallmén kirjoittavat teoksessaan *Ostamme isännöintiä* (2014, 30), ettei isännöitsijän tehtäviä kannata luetella liian tarkasti tarjouspyyntöön, sillä eri palveluntarjoajat saattavat tarjota erilaisia palvelukokonaisuuksia. Tämän takia pohjassa pyydetään tarjoustusta yleisesti isännöitsijän perustehtäville. Ammatti-isännöitsijän haastattelun pohjalta tarjouspyyntöpohjassa pyydetään hinnastoa vielä

erikseen hoidettaville poikkeustilanteille, jotta niiden sattuessa hinnoissa ei tule yllätyksiä.

Seuraavaksi tarjouspyyntöpohjassa on lueteltu perustiedot, eli asuntojen määrä, pinta-ala, rakennuksen rakennusvuosi, rakennuksen kunto, taloyhtiön lyhyt historia sekä toiveet tulevaisuudelle. Asuntojen määrä, pinta-ala ja rakennusvuosi ovat pohjassa valmiina, sillä ne eivät tule muuttumaan pohjan tekohetkestä. Rakennuksen kunto, lyhyt historia sekä toiveet tulevaisuudelle jäävät tässä vaiheessa avoimiksi kohdiksi, joihin toimeksiantaja voi kirjoittaa lyhyet vastaukset. Perustietojen jälkeen on kirjattu toive sopimuksen alkamisajankohdaksi. Päivämäärän määrittelee tämänhetkinen toive uudesta isännöitsijästä vuoden 2022 alusta, mutta jos suunnitelma muuttuu, päivämäärä on muokattavissa.

Tarjouspyyntöön liitettävät liitteet on lueteltu pohjassa ja tarvittavat liitteet liitetään todellisessa kilpailutilanteessa tarjouspyynnön mukaan. Liitteitä ovat taloyhtiön yhtiöjärjestys, isännöitsijäntodistus liitteineen, joihin kuuluvat viimeisin tilinpäätös, toimintakertomus sekä talousarvio, pitkän tähtäimen suunnitelma, selvitys suoritetuista muutos- ja kunnossapitotöistä valmistusajankohtineen, energiatodistus sekä tiedot tehdyistä kuntoarvioista ja -tutkimuksista ja korjaussuunnitelma. Liitteistä saatavat tiedot sekä pohjaan kirjattavat perustiedot ovat tärkeässä asemassa, sillä mitä rehellisemmin taloyhtiön tilanteesta kertoo, sitä todennäköisemmin tarjouspyyntöön vastataan realistisilla tarjouksilla.

Yhteydenotot toivotaan kirjallisena sähköpostiin, sillä niitä on helpompi käsitellä kirjallisina ja näin niistä jää myös kirjallinen muistijälki. Lisäksi saatuja tarjouksia on helpointa vertailla keskenään, jos ne ovat kirjallisessa muodossa.

Lopuksi tarjouspyyntöpohjassa on avoimet kohdat päivämäärille sekä lähettäjän allekirjoitukselle. Päivämäärät määritellään tarjouksen viimeiselle toimitusajankohdalle sekä ajankohdalle, johon asti tarjouksen on oltava voimassa.

Haluan suunnitelmassa ottaa vielä esille tarjousten saamisen mahdollisen hankaluuden sekä katsauksen yleisiin hinnoitteluperusteisiin, jotta tarjouksissa tarjottavia hintoja voidaan suhteuttaa niihin. As Oy X:n nykyisen isännöitsijän haastattelussa kävi myös ilmi, etteivät he ole ottaneet perusteellisesti selvää hinnoista, joten myös sen takia hintoja on hyvä ottaa suunnitelmassa esille. Hinta ei suunnitelmassani ole ainoa tekijä, jota kilpailutuksessa tulee vertailla, sillä hyvät laadulliset tekijät ovat yhteistyön toimivuuden edellytyksiä. Hinta on kuitenkin konkreettinen vertailtava tekijä, joten nostan sen esille. Lisäksi hinta on suuressa roolissa As Oy X:n isännöinnin ulkoistamisessa, sillä nykyinen

hallitus ja isännöitsijä toimivat käytännössä talkoohengessä. Tavallisesti ulkoistamisen motivaattorina ovat säästöt kustannuksissa, mikä ei tässä tapauksessa välttämättä toteudu, ellei löydetä yritystä, joka hoitaa koko isännöinnin palvelut tällä hetkellä käytetyn tilitoimiston hinnalla. Tämä on kuitenkin tilastoiden valossa epätodennäköistä.

Kiinteistöliiton teettämän kyselytutkimuksen mukaan pienten taloyhtiöiden kohdalla isännöintipalveluiden kustannusrakennetta pidettiin hankalana. Kiinteistöliiton isännöintipalkkiotutkimuksen mukaan hinta neliötä kohden oli pienemmille taloyhtiöille korkeampi kuin isommille. (Simola 2017.)

Tyypillisin isännöintipalkkion määräytymisperuste on taloyhtiön huoneistojen lukumäärä (Suomen Kiinteistölehti 2020). Kiinteistöliiton vuonna 2020 teettämän kyselytutkimuksen mukaan 20 asuinhuoneiston kiinteä kuukausiveloitus taloyhtiötä kohti arvonlisäveroineen oli tammikuussa 2020 mediaaniarvoltaan 420 euroa (Kiinteistöliitto 2020). Tämä oli tutkimuksen pienin vertailussa oleva asuntomäärä eikä siitä ei voida suoraan tehdä päätelmiä toimeksiantajan kokoisen taloyhtiön kuukausihintaan. On kuitenkin oletettavaa, että hinta suhteessa asuntojen lukumäärän kasvaa pienemmässä kahdeksan asunnon taloyhtiössä. Mediaanihinta 40 asunnon taloyhtiön kuukausihinnalle arvonlisäveroineen oli samassa tutkimuksessa 670 euroa, eli suhteessa halvempi, kuin 20 asunnon taloyhtiössä (Kiinteistöliitto 2020).

Kiinteään kuukausihintaan kuulumattomissa erillisveloitettavien töiden hinnoissa on laajempi hintahaitari, kuin kiinteissä kuukausiveloituksissa. Esimerkiksi vuoden 2020 tammikuussa isännöitsijäntodistuksen toimitushinta liitteineen vaihteli 90 euron ja 124,80 euron välillä. (Suomen Kiinteistölehti 2020.) Tämä on huomattavasti suurempi luku, kuin toimeksiantajalle mieleen jäänyt luku eri todistusten toimittamisen hinnasta, joka oli noin 40–60 euroa kappaleelta, joten nämä hiljattain mitatut luvut tulee ottaa huomioon palvelun hintaa arvioidessa.

Tarjousten läpikäynnissä on kiinnitettävä huomiota laatuun, erillisveloitusten hintoihin sekä kokonaiskustannuksiin. Pelkän kuukausihinnan perusteella ei ole järkevää tehdä päätöksiä. (Suomen Kiinteistölehti 2020.) Ylipäätään tarjousten saaminen pienenä taloyhtiönä voi olla vaikeaa, kuten ammatti-isännöitsijän haastattelussakin kävi ilmi. On myös huomattu, että niin sanotusta maallikkoisännöitsijästä ammatti-isännöitsijään vaihdettaessa tarjousten saaminen oli vaikeampaa, kuin ammattilaisesta toiseen vaihtavilla (Simola 2017). Tämä voi siis vaikeuttaa As Oy X:lle pyydettävien tarjousten saamista.

Hintaan ja tarjousten saantiin liittyvien vaikeuksien takia on hyvä miettiä myös varasuunnitelmia. Hallituksen kannattaa kokoontua keskustelemaan aiheesta ja pohtia haastattelemani ammatti-isännöitsijän ehdottamien kompromissien tekoa. Ammatti-isännöitsijä mainitsi erilaisten isännöinnin osa-alueita hoitavien yritysten olemassaolosta ja suosittelisin näihin tutustumista. Hallituksen kannattaa pohtia, onko joitain tehtäviä, joita taloyhtiö voisi hoitaa vielä omillaan, vaikka osaan tehtävistä ostettaisiin tekijä ulkopuolelta.

As Oy X aloittaa ulkoistamisprosessin lähtökohtaisesti kilpailuttamalla lähialueen isännöitsijäyrityksiä tämän työn liitteenä olevan tarjouspyyntöpohjan mukaan. Sen toivotaan houkuttelevan potentiaalisia tarjouksia.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Ammatti-isännöitsijään siirtyminen voi olla hankalaa pienellä taloyhtiöllä, jolla ei entuudestaan ole ammattilaista hoitamassa isännöintiä. Tämän työn tavoitteena oli koota toimeksiantajalle tietopaketti ja suunnitelma isännöinnin ulkoistamiselle, sillä taloyhtiön oma asukas-isännöitsijä luovuttaisi tämän vastuutehtävän mielellään jo jollekin muulle hoidettuaan sitä lähes kymmenen vuotta. Ammatti-isännöitsijään siirtymistä on taloyhtiössä harkittu vakavasti, sillä taloyhtiön omasta väestä ei luultavasti löydy jatkajaa tehtävälle. Työssä on mielestäni koottu onnistuneesti työkalut, joista voi toimeksiantajan lisäksi hyötyä myös muut taloyhtiöt, sillä Suomessa on huomattava osuus taloyhtiöitä, joissa isännöintiä ei hoida ammattilainen. Rakennusten ikääntyessä myös muissa taloyhtiöissä voi tulla eteen tilanne, jossa tarvitaan ammattilaisen apua suurissa korjauksissa.

Työn teoriaosuus on koottu vaihtelevista lähteistä, mutta suurien teemojen kohdalla lähteitä on käytetty melko yksipuolisesti, sillä aiheena isännöinnistä ei löydy suurta määrää tietoa eri lähteistä. Koen teorian silti olevan luotettava ja asianmukainen.

Tutkimusosuudessa käytetyt teemahaastattelut olivat mielestäni hyvä tapa kerätä tietoa, sillä työhön vaadittiin olennaisena tietona juuri toimeksiantajan tilanne ja tarpeet. Kun näin yksilöllisiin tarpeisiin etsittiin vastinetta, ammatti-isännöitsijän puolelta tiedonkeruu oli myös järkevintä toteuttaa haastatteluna. Nykyisen isännöitsijän haastatteluun osallistuivat hallinnollinen isännöitsijä sekä hallituksen jäsen edustaen teknistä isännöintiä. Nykyisen isännöitsijän haastattelu on suoritettu kahdessa osassa, mutta vastaajat olivat kummallakin kerralla samat. Toisessa haastattelussa oli haastateltavana auktorisoitu isännöitsijä. Ammatti-isännöitsijän haastattelu ei käsitellyt ainoastaan juuri hänen yrityksensä tarjoamia palveluita eikä kaikki kysymykset suoranaisesti viitanneet toimeksiantajan tilanteeseen, joten haastattelun tuloksia oli mahdollista hyödyntää myös yleisellä tasolla. Toimeksiantajan tilanne oli kuitenkin lähetetty ammatti-isännöitsijälle luettavaksi etukäteen, jotta hän osaisi kommentoida myös muutamaa kysymystä toimeksiantajan tilanteeseen liittyen. Tästä hyvänä esimerkkinä oli kysymys hinta-arviosta juuri toimeksiantajan kokoiselle taloyhtiölle, johon ammatti-isännöitsijä osasi antaa oman mielipiteensä. Toinen hyvä esimerkki käsitteli pienempien huoltotöiden tilaamista, sillä As Oy X:n nykyinen isännöitsijä oli huolissaan siitä, tapahtuvatko pienten huoltotöiden tilaukset tarpeeksi nopeasti isännöitsijän kautta. Tähän ammattilaisen haastattelu antoi hyvin

vastauksen, että ilmoituksista voi etukäteen sopia ja joitain töitä on mahdollista tilata ilman, että tilaus kulkee isännöitsijän kautta.

Haastattelut olivat hedelmällisiä ja työn lopputulos haastatteluiden sekä teoriaosuuden pohjalta onnistui mielestäni hyvin. Työstä on varmasti apua toimeksiantajalle, sitten kun isännöintipalveluiden osto ulkopuoliselta tulee ajankohtaiseksi. Työn lopputuloksena syntyi suunnitelma ulkoistamisen liikkeelle panolle sekä konkreettinen tarjouspyyntöpohja, jonka toimeksiantaja saa käyttöönsä. Pohjaa voi muokata tarpeiden mukaan.

Työn lopputuloksesta jää selvittävää vielä tulevaisuuteen. Tähän on syynä se, ettei isännöitsijöiden kilpailutusta tehdä tämän opinnäytetyön valmistumisen aikana, joten tulevaisuuteen jää väistämättä tehtäväksi esimerkiksi eri isännöitsijöiden etsiminen, kenelle lähettää tarjouspyyntö. Kun kilpailutusta ei ole vielä tehty, ei voida myöskään tietää saako toimeksiantaja tyydyttäviä tarjouksia. Tämä jättää avoimeksi jatkotoimet ja sen, pitääkö varasuunnitelmiin tukeutua.

LÄHTEET

Asianajotoimisto Legistum Oy. Hyvän tarjouksen tunnusmerkit ja laatiminen. Viitattu 23.3.2020. <https://julkinenhankinta.fi/hyvan-tarjouksen-tunnusmerkit-ja-laatiminen/>.

Asianajotoimisto Legistum Oy. Tarjouspyynnön laatiminen. Viitattu 18.3.2020. <https://julkinenhankinta.fi/tarjouspyynnön-laatiminen/>.

Asunto-osakeyhtiön Isännöintitehtäväluettelo. 2019. 16., uudistettu painos. Helsinki: Kiinteistöalan kustannus Oy.

Furuhjelm, M. & Sallmén, J. 2014. Ostamme isännöintiä. 1. painos. Helsinki: Kiinteistöalan kustannus Oy.

Hankinnat.fi. 2019. Tarjousten käsittely ja valinta. Viitattu 24.3.2020. <https://www.hankinnat.fi/kayttoikeussopimukset/tarjousten-kasittely-ja-valinta>.

Heinonen, M. 2014. Taloyhtiön talous – Oppikirja isännöitsijälle. Kiinteistöalan kustannus Oy.

Hienonen, V. 2019. ASREK ja sähköinen osakehuoneistorekisteri – Opas taloyhtiöille. 1. painos. Helsinki: Kiinteistöalan kustannus Oy.

Isännöintiliitto. Asunto-osakeyhtiölaki ja yhtiöjärjestys. Viitattu 15.3.2020 <https://www.isannointiliitto.fi/mita-on-isannointi/asuminen-taloyhtiössä/asunto-osakeyhtiölaki-ja-yhtiöjärjestys/>.

Isännöintiliitto. Isännöintialan koulutukset. Viitattu 10.3.2020. <https://www.isannointiliitto.fi/palvelut-ammattilaisille/isannointirekry/isannointialan-koulutukset-ja-tutkinnot/>.

Isännöintiliitto. Mitä on isännöinti?. Viitattu 23.11.2020. <https://www.isannointiliitto.fi/mita-on-isannointi/>.

Isännöintiliitto. Tietosuoja-asetus (GDPR). Viitattu 10.3.2020. <https://www.isannointiliitto.fi/isannointiliitto-vaikuttaa/toimintaymparistoon-vaikuttaminen/lainsaadannot-ja-normit/tietosuoja-asetus-gdpr/#milla-perusteella-henkilötietoja-kerataan-taloyhtiöissä-yllapidettaviin-rekistereihin>.

Isännöintiliitto. Yhtiökokous taloyhtiössä. Viitattu 15.3.2020 <https://www.isannointiliitto.fi/mita-on-isannointi/asuminen-taloyhtiössä/yhtiökokous/>.

Isännöintiliitto. 2020. 350 miljardin asunto-omaisuudesta huolehtii yhä useammin nainen. Viitattu 23.11.2020. <https://www.isannointiliitto.fi/barometrikyselyt/350-miljardin-asunto-omaisuudesta-huolehtii-yha-useammin-nainen/>.

Kangasluoma, M. Isännöinnin käsikirja. 2018. Helsinki: Kiinteistöalan kustannus Oy.

Karves, K. 2016. PTS: listaus korjaustarpeista vai kokonaisvaltainen taloyhtiöstrategia?. Suomen Kiinteistölehti 10.2.2016. Viitattu 26.11.2020. <https://www.kiinteistolehti.fi/blogi/pts-listaus-korjaustarpeista-vai-kokonaisvaltainen-taloyhtiöstrategia/>.

Kestävät hankinnat elinvoimaisuuden lisääjänä. Tarjousten tarkastaminen ja vertailu – miten prosessi käytännössä etenee? Viitattu 27.11.2020. <https://www.kideve.fi/hankintaopas/kilpailutuksen-toteuttaja/tarjousten-kasittely-vertailu-ja-hankintapaatos/tarjousten-tarkastaminen-ja-vertailu-miten-prosessi-kaytannossa-etenee/>.

Kiinko. Johtamisen ja yritysjohtamisen koulutus ja erikoisammattitutkinto KiRa JET. Viitattu 27.11.2020. <https://www.kiinko.fi/koulutus/koulutukset/isannointi-ja-asuminen/isannoinnin-ja-asumisen-tutkintokoulutus/johtamisen-ja-yritysjohtamisen-koulutus-ja-erikoisammattitutkinto-kira-jet>.

- Kiinko. Kiinteistöalan koulutus 2017. Viitattu 27.11.2020. https://www.kiinko.fi/var/ezwebin_site/storage/kiinko_files/virtuaaliesite/Vuosiohjelma2017/Vuosiohjelma2017.pdf.
- Kiinko. Koulutusohjelmat. Viitattu 27.11.2020. <https://www.kiinko.fi/koulutus/osaamisalat-kiinkossa/isannointi-ja-asuminen/koulutusohjelmat>.
- Kiinteistöliitto. 2020. Isännöintipalkkiot 2020 – Keskeiset tulokset. Viitattu 27.11.2020. <https://www.kiinteistoliitto.fi/media/5038/isannointipalkkiot2020keskeisettulokset.pdf>.
- Koistinen, O. 2004. Ulkoistaminen etenee yhä syvemmälle yritysten toimintoihin. Helsingin Sanomat 26.11.2004. Viitattu 9.3.2020. <https://www.hs.fi/talous/art-2000004269566.html>.
- Lehikoinen, R. & Töyrylä, I. 2013. Ulkoistamisen käsikirja. Helsinki: Talentum.
- Lehikoinen, R. & Töyrylä, I. 2013. Ulkoista laadukkaasti ja tehokkaasti. Viitattu 15.3.2020. <https://www.midagon.com/fi/ulkoista-laadukkaasti-ja-tehokkaasti/>.
- Maanmittauslaitos. Huoneistotietojärjestelmä (ASREK-hanke). Viitattu 27.11.2020. <https://www.maanmittauslaitos.fi/hankkeet/huoneistotietojarjestelma>.
- Pajarinen, M. 2001. Ulkoistaa vai ei – Outsourcing teollisuudessa. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos, Etna. Helsinki. Viitattu 9.3.2020. <https://www.etla.fi/wp-content/uploads/B181.pdf>.
- Patentti- ja rekisterihallitus. 2020. Yritysten lukumäärät kaupparekisterissä. Viitattu 23.11.2020. <https://www.prh.fi/fi/kaupparekisteri/yritystenlkm/lkm.html>.
- Simola, U. 2017. Pieni taloyhtiö tuskailee: Mistä isännöitsijä?. Taloustaito 13.9.2017. Viitattu 27.11.2020. <https://www.taloustaito.fi/koti/pieni-taloyhtio-tuskailee-mista-isannoitsija/#b14e739a>.
- Suomen Kiinteistölehti. 2017. Isännöitsijä. Viitattu 20.2.2020 <https://www.kiinteistolehti.fi/isannoitsija/>.
- Suomen Kiinteistölehti. 2017. Asukkaana taloyhtiössä. Viitattu 18.3.2020. <https://www.kiinteistolehti.fi/asukkaana-taloyhtiossa/>.
- Suomen Kiinteistölehti. 2020. Isännöintipalkkiot 2020 -tutkimus: Kokouspalkkiot ja muut erillisveloitukset nousseet eniten. Viitattu 27.11.2020. <https://www.kiinteistolehti.fi/isannointipalkkiot-2020-tutkimus-kokouspalkkiot-ja-muut-erillisveloitukset-nousseet-eniten/>.
- Suomen Kiinteistölehti. 2017. Taloyhtiön hallitus ja tehtävät. Viitattu 15.3.2020. https://www.kiinteistolehti.fi/taloyhtion_hallitus_ja_tehtavat/.
- Tietosuojavaltuutetun toimisto. Usein kysyttyä EU:n tietosuojasetuksesta. Viitattu 7.12.2020. <https://tietosuoja.fi/gdpr>.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. Julkiset hankinnat ovat säädeltyjä. Viitattu 13.10.2020. <https://tem.fi/julkiset-hankinnat>.

Liite 1. Haastattelu As Oy X:n nykyiselle isännöitsijälle

Haastattelu As Oy X:n nykyiselle isännöitsijälle

Haastattelussa hallinnollinen isännöitsijä sekä yksi hallituksen jäsen edustamassa teknistä isännöintiä. Haastattelu pidetty kahdessa osassa samoille henkilöille 14.6.2020 ja 7.7.2020.

1. Kuinka iso taloyhtiö on?
2. Kuinka vanha taloyhtiö on?
3. Mikä isännöinnin nykyinen tilanne on?
4. Kuinka kauan nykyinen isännöitsijä on hoitanut tehtävää taloyhtiössä?
5. Mitä tehtäviä nykyinen isännöitsijä hoitaa?
6. Onko isännöinnissä tällä hetkellä merkittäviä haasteita?
7. Koetaanko haasteeksi se, että isännöinnin hoitaa henkilö, jolla ei ole varsinaisesti ammattitaitoa isännöinnistä?
8. Mitä hyötyjä tai haittoja koet ammatti-isännöitsijään siirtymisessä?
9. Ovatko hallitus ja asukkaat olleet tyytyväisiä isännöintiin?
10. Miten taloyhtiössä hoidetaan pienemmät hoito- ja ylläpitotyöt, kuten lumityöt ja haravointi?
11. Minkälainen yhteishenki taloyhtiössä on? Onko asenne myönteinen ulkoistamista kohtaan?
12. Miten taloyhtiössä tällä hetkellä viestitään?
13. Onko taloyhtiöllä strategiaa? Jos on, minkälainen?
14. Onko taloyhtiöllä pitkän tähtäimen suunnitelmaa (PTS)?
15. Miksi isännöinti halutaan ulkoistaa?
16. Mitä palveluja isännöinnin tulee kattaa?
17. Paljonko isännöinnistä ollaan valmiita maksamaan?
18. Mitä kuukausittain laskutettavia tehtäviä isännöinnin tulisi hoitaa?
19. Milloin uuden isännöitsijän toivotaan aloittavan?
20. Kuinka lähellä isännöintiyrityksen toivotaan sijaitsevan?
21. Onko taloyhtiö tutustunut vielä lähialueen yrityksiin?

Liite 2. Haastattelu ammatti-isännöitsijälle

Haastattelu – ammatti-isännöitsijän näkemys

Haastattelussa 19.11.2020 auktorisoitu isännöitsijä (projektinjohto AIT JET KIO)

1. Kuinka kauan olet harjoittanut isännöintiä ammattina?
2. Minkä kokoinen yrityksesi on?
3. Minkä kokoisia taloyhtiöitä yritykselläsi on asiakkaana?
4. Onko sinulla kokemusta tapauksista, joissa asukasisännöinti vaihdetaan ammatti-isännöintiin?
5. Onko isännöintisopimusten pohjalla yleensä jokin peruspaketti, jonka ympärille sopimus rakennetaan tai onko töitä, jotka isännöitsijä hoitaa aina joka tapauksessa?
6. Onko pienillä taloyhtiöillä yleisempää maksaa kiinteää kuukausihintaa vai maksaa eri toimenpiteistä erikseen laskutettuina?
7. Tilataanko yleensä pienemmätkin huoltotyöt isännöitsijän kautta?
8. Toimeksiantajan tarpeet huomioiden, onko hinta-arviota, jota tämän kokoiselle taloyhtiölle voisi ajatella ammatti-isännöinnin maksavan kuukaudessa?
9. Kuinka paljon uuteen asiakkaaseen ja sen historiaan yleensä perehdytään?
10. Minkälaisella aikataululla kilpailutuksen jälkeen ollaan yleensä valmiita aloittamaan asiakassuhde?
11. Kuinka tärkeää on, että isännöitsijä on paikallinen toimija?
12. Millä tavoin asukkaat yleensä pitävät yhteyttä ulkopuoliseen isännöitsijään?
13. Onko palveluntarjoajan näkökulmasta joitain ehdottoman tärkeitä kohtia, joita tarjouspyynnössä tulisi mainita?
14. Kuinka paljon taloyhtiön taustoista on hyvä kertoa jo tarjouspyyntövaiheessa?

3. Tarjouspyynnön mallipohja

As Oy X Yhteyshenkilö Katuosoite 1 xxxxx Kerava	Tarjouspyyntö xx.xx.xxxx	1 (2)
--	---------------------------------	-------

Isännöintiyritys X
Yhteyshenkilö
Katuosoite 2
Postinumero ja -toimipaikka

Isännöintipalvelun ostaminen

Taloyhtiömme hakee uutta isännöitsijää, sillä nykyinen isännöitsijä ei ole halukas jatkamaan tehtävää. Tällä hetkellä hallinnollista isännöintiä hoitaa taloyhtiössä asuva osakas ja teknistä isännöintiä taloyhtiön hallitus. Nykyisellään isännöinti ei halua jatkaa näin suuressa vastuutehtävässä, mutta taloyhtiössä ei ole muita, jotka haluaisivat jatkaa tehtävässä.

Pyydämme tarjousta koko isännöintipalveluiden perustehtävien hoidolle ja hinnoista tarvittaessa hoidettaville tehtäville.

Asuntojen määrä	8
Pinta-ala	noin 92 m ² per asunto
Rakennusvuosi	1982
Rakennuksen kunto	(Avoin)
Historia	(Avoin)
Tulevaisuuden toiveet	(Avoin)
Toive sopimuksen alkamisajankohdaksi	1.1.2022
Liitteet	Taloyhtiön yhtiöjärjestys Isännöitsijäntodistus liitteineen - Viimeisin tilinpäätös, toimintakertomus ja talousarvio - PTS - Selvitys suoritetuista muutos- ja kunnossapitotöistä valmistusajankohtineen - Tiedot tehdyistä kuntoarvioista ja -tutkimuksista sekä korjaussuunnitelma - Energiatodistus
Toivon yhteydenottoa	Sähköpostilla
Tarjous toimitettava viimeistään	xx.xx.xxxx mennessä

Yhteyshenkilö Nimi Toimenkuva	Osoite Katuosoite 1 xxxxx Kerava	Puhelin Puhelinnumero	Sähköposti Sähköpostiosoite
-------------------------------------	--	--------------------------	--------------------------------

As Oy X
Yhteyshenkilö
Katuosoite 1
xxxxx Kerava

Tarjouspyyntö

2 (2)

xx.xx.xxxx

Tarjouksen oltava
voimassa

xx.xx.xxxx saakka

Palvelun päättämisen
ehdot

(Avoin)

Ystävällisin terveisin

As Oy X

Allekirjottus

Yhteyshenkilön nimi
Asema taloyhtiössä

Yhteyshenkilö
Nimi
Toimenkuva

Osoite
Katuosoite 1
xxxxx Kerava

Puhelin
Puhelinnumero

Sähköposti
Sähköpostiosoite