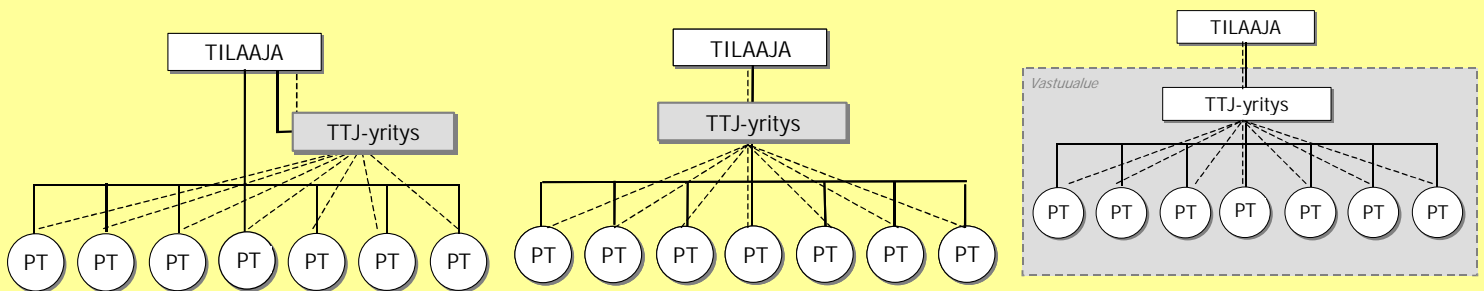


ULKOISTETUT TOIMITILAJOHTAMISPALVELUT

Satu Heinimäki Antti Tuomela Tomi Ventovuori Jukka Puhto



ULKOISTETUT TOIMITILAJOHTAMISPALVELUT

Satu Heinimäki Antti Tuomela Tomi Ventovuori Jukka Puhto

Jakelu:

Teknillinen korkeakoulu

Rakentamistalous

PL 2100

02015 TKK

Puh. 09 451 3743

Fax 09 451 3758

E-mail: leena.honkavaara@hut.fi

© TKK Rakentamistalous

ISBN 951-22-6539-7

ISBN 951-22-6540-0 (PDF)

ISSN 1456-9329

Otamedia Oy

1. painos

Espoo 2003

ESIPUHE

Tämä raportti julkaistaan osana Teknillisen korkeakoulun rakentamistalouden laboratorion Kiinteistöhallinnan kokonaispalvelusopimukset -tutkimusta, jonka tavoitteena oli kehittää ulkoistettujen toimitilajohtamispalvelujen toimintamalleja ja alan sopimuskäytäntöä.

Kiinteistöhallinnan kokonaispalvelusopimukset -tutkimus on osa Tekesin Rembrand -palvelevan kiinteistöliiketoiminnan teknologiaohjelmaa. Tekes on tutkimuksen päärahoittaja. Lisäksi tutkimusta rahoittaa seitsemän muuta johtoryhmään kuuluvaa organisaatiota. Tutkimuksen johtoryhmään kuuluvat seuraavat henkilöt:

Tiina Tanninen-Ahonen	Teknologia-asiantuntija, Tekes
Tapani Väljä (Pj)	Sponda Oyj
Hannu Soikkeli	Kehityspäällikkö, YIT Rapido Kiinteistöpalvelut Oy
Jorma Äikää	Käyttäjäpalvelujen johtaja, SOK Kiinteistötoiminnot
Jukka Tammisto	Apulaisjohtaja, Nordea Pankki Suomi Oyj
Kari Sundqvist	Key Account Manager, ISS Suomi Oy
Matti Malmberg	Toimialapäällikkö, ABB Oy
Mikko Salla	Kiinteistöpäällikkö, Nokia Oyj
Jouko Kankainen	Professori, Teknillinen Korkeakoulu.

Tutkimus on suoritettu Teknillisen korkeakoulun rakentamistalouden laboratoriossa professori Jouko Kankaisen johdolla. Tutkimusta on ohjannut tutkimuspäällikkö Jukka Puhto. Tutkimuksen päättäjänä on toiminut tutkija Satu Heinimäki ja muina tutkijoina erikoistutkija Antti Tuomela ja tutkija Tomi Ventovuori. Lisäksi professori Kari I. Leväinen Teknillisen korkeakoulun kiinteistöopin laboratorion osallistunut tutkimustyöhön.

Espoossa 7.5.2003

Tekijät

SISÄLLYSLUETTELO

ESIPUHE	3
SISÄLLYSLUETTELO	4
KÄSITTEET	6
1 JOHDANTO TOIMITILAJOHTAMISEEN	9
1.1 TUTKIMUKSEN TAUSTA	9
1.2 KIINTEISTÖJOHTAMISEN NÄKÖKULMAT	10
1.3 TOIMITILAJOHTAMISPALVELUJEN KEHITTÄMISTARPEET SUOMESSA	14
2 TOIMITILAJOHTAMISEN MALLIT	16
2.1 TOIMITILAJOHTAMISMALLIEN JAOTTELU	16
2.2 MALLIEN KÄYTTÖ	18
2.3 JOHTAMISVASTUUMALLI.....	19
2.4 KUSTANNUSVASTUUMALLI.....	20
2.5 KOKONAISVASTUUMALLI.....	21
3 TOIMITILAJOHTAMISEN PALVELUSISÄLTÖ	23
3.1 PALVELUJEN SISÄLLÖN JA LAADUN KUVAAMINEN	23
3.2 PALVELUKUVAUS	24
3.3 PALVELUTASOSOPIMUS.....	25
3.4 SOPIMUSAIKAINEN LAADUNHALLINTA.....	27
4 TOIMITILAJOHTAMISPALVELUJEN HANKINTA- JA SOPIMUSPROSESSI	30
4.1 HANKINTA- JA SOPIMUSPROSESSIN HALLINTA	30
4.2 HANKINTA- JA SOPIMUSPROSESSIN PROSESSIKUVAUS.....	34
4.3 HANKINTAPROSESSIN VAIHEET	36
4.3.1 <i>Tarveselvitysvaihe</i>	36
4.3.2 <i>Suunnitteluvaihe</i>	37
4.3.3 <i>Tarjouspyyntövaihe</i>	39
4.4 SOPIMUSPROSESSIN VAIHEET	40
4.4.1 <i>Haltuunottovaihe</i>	40
4.4.2 <i>Sopimusaika</i>	41
5 TOIMITILAJOHTAMISEN SOPIMUSASIAKIRJAT	43
5.1 TOIMITILAJOHTAMISEN SOPIMUSASIAKIRJOJEN PIIRTEET	43
5.1.1 <i>Toimitilajohtamisen sopimusasiakirjojen yleiset piirteet</i>	43
5.1.2 <i>Johtamisvastuumallin erityispiirteet</i>	44
5.1.3 <i>Kustannusvastuumallin erityispiirteet</i>	45
5.1.4 <i>Kokonaisvastuumallin erityispiirteet</i>	45
5.2 TOIMITILAJOHTAMISSOPIMUKSEN LAATIMINEN	46
5.2.1 <i>Toimitilajohtamissopimuksen periaatteet</i>	46
5.2.2 <i>Laatimiseen käytetty aineisto ja lähteet</i>	46
5.2.3 <i>Toimitilajohtamissopimus</i>	47

5.3	TOIMITILAJOHTAMISEN PALVELUKUVAUKSEN LAATIMINEN	62
5.3.1	<i>Toimitilajohtamisen palvelukuvauksen periaatteet</i>	62
5.3.2	<i>Toimitilajohtamisen palvelukuvaus</i>	63
	LÄHDELUETTELO	71
	LIITTEET	75

KÄSITTEET

Käsitteiden määritelmät ovat RAKLI:n¹ Kiinteistöliiketoiminnan sanaston mukaan, ellei toisin ole esitetty.

Johtamisella (*Management*) tarkoitetaan koordinoituja toimenpiteitä organisaation suuntaamiseksi ja ohjaamiseksi².

Kiinteistöhallinto (*Real Estate Administration*) on toimintaa, jonka tarkoituksena on kiinteistöön liittyvän talouden, toiminnan, henkilöstön ja tietohuollon ohjaus ja valvonta sekä kiinteistön juridisten asioiden hoito.

Kiinteistöjohtaminen (*Real Estate Management; Estate Management*) on kiinteistöliiketoimintaan tai kiinteistönpitoon liittyvää johtamista. Kiinteistöjohtaminen on tässä määritelty yläkäsitteenä, joka käytännön johtamistoiminnassa toteutuu esimerkiksi kiinteistösijoitussalkun johtamisena, kiinteistösijoitusjohtamisena, kiinteistökohteen johtamisena tai toimitilajohtamisena.

Kiinteistökehitys (*Real Estate Development*) on toimintaa, jonka tarkoituksena on lisätä yksittäisen kiinteistön tai tietyn alueen ja sen kiinteistöjen arvoa. Kiinteistökehityksen kohteena voi olla esimerkiksi kiinteistön raakamaan muodostava maa- tai vesialue, kiinteistöön kuuluva tontti tai tontilla sijaitseva rakennus tai sen osa. Kiinteistökehitys voi kohdistua joko suunnitteilla olevaan kiinteistön osaan tai jo olemassa olevaan kiinteistöön ja sen osiin. Yksittäisen rakennetun kiinteistön ja siihen kuuluvien rakennusten kehittämistä käytetään myös nimitystä kiinteistöjalostus.

Kiinteistökohteen johtaminen; operatiivinen kiinteistöjohtaminen (*Property Management; PM*) on kiinteistöjohtamista, jonka tarkoituksena on vastata tietyn kiinteistön tai sen osan käytettävyydestä ja arvon kehittämistä ottamalla huomioon kiinteistönomistajan edut ja tarpeet. Kiinteistökohteen johtamisessa pyritään ohjaamaan erityisesti kiinteistön hallintaan ja kiinteistön ylläpitoon liittyviä toimintoja kiinteistönomistajan näkökulmasta. Kiinteistökohteen johtamisesta huolehtivat suomalaisissa yrityksissä tyypillisesti kiinteistö- ja kohdepäälliköt.

Kiinteistöpalvelut (*Facilities Services; Real Estate Services; Property Services; Building Management Services*) ovat kiinteistön ylläpitoon kohdistuvia palveluja, jotka voidaan edelleen jakaa kiinteistöhoito- ja kunnossapitopalveluihin. Kiinteistöhoitoa on kiinteistön ylläpitoon kuuluvaa säännöllistä toimintaa, jolla pysytetään kiinteistön olosuhteet halutulla tasolla. Kiinteistöhoitoa ovat muun muassa kiinteistön teknisten järjestelmien hoito, kiinteistöhuolto, siivous, ulkoalueiden hoito sekä kiinteistön jätehuolto. Kunnossapitopalvelut ovat kiinteistön ylläpitoon kuuluvaa toimintaa, jossa kohteen ominaisuudet pysytetään uusimalla tai korjaamalla vialliset ja kuluneet osat ilman, että kohteen suhteellinen laatutaso olennaisesti muuttuu.

¹ RAKLI. Kiinteistöliiketoiminnan sanasto.

² SFS-EN ISO 9000. Laadunhallintajärjestelmät. Perusteet ja sanasto. s. 24.

Kiinteistösjoitustojohtaminen; kiinteistövarallisuuden johtaminen; kiinteistöomaisuudenhoito (*Asset Management; AM*) on kiinteistöjohtamista, jonka tarkoituksena on vastata tietyn kiinteistöjoitussalkun rakenteen toteutuksesta ostamalla, myymällä tai kehittämällä yksittäisiä kiinteistöjä tai niiden osia sekä seuraamalla ja ohjaamalla kiinteistöjen kannattavuutta. Englannin termi *Asset Management* viittaa laajempaan käsitteeseen, jota käytetään yhden varallisuuslajin johtamisesta tai omaisuuden hoidosta.

Kumppanuus (*Partnering*) viittaa tilaajayrityksen ja tietyn palveluntuottajan pitkäaikaiseen yhteistyöhön, joka perustuu molemminpuoliseen luottamukseen ja taloudelliseen hyötyyn. Kumppanuus mahdollistaa pidempiaikaisemman sopimussuhteen kuin perinteiset kilpailutetut palvelusopimukset.¹

Käyttäjäpalvelut (*User Services*) ovat kiinteistöjen ja niiden tilojen käyttäjille suunnattuja palveluja. Käyttäjäpalveluja ovat muun muassa turvapalvelut, viherkasvien hankinta ja hoito, ruokailu- ja ravintolapalvelut, postitus ja postinjakelu, puhelinpalvelut, aulapalvelut, tietoverkkopalvelut, kopiointipalvelut, pitopalvelut, sisustus-, kalustus- ja hankintapalvelut, muuttopalvelut sekä lähetti- ja toimistopalvelut ja muut mahdolliset tukipalvelut.

Laatumittarit (*Key Performance Indicators, KPI*) ovat palvelutasosopimukseen sidottuja mittareita, jotka mahdollistavat palvelujen laatutason mittaamisen. Mittarit tehdään palvelutasosopimusten yhteydessä kuvaamaan tärkeimpiä sopimuksessa tai sen liitteissä esitettyjä laatukriteerejä.²

Ostopalveluissa (*Out-Tasking*), joissa tietyt palvelut ostetaan kyseisiin palveluihin erikoistuneelta palveluntuottajalta.³

Palvelukuvaus (*Specification*) on tilaajan tarjouspyyntövaiheessa tekemä ostopalvelujen sisältöä ja työn laajuutta kuvaava asiakirja, joka informoi tarjoajia tilaajan vaatimuksista. Palvelut kuvataan tehtävien tai halutun lopputuloksen mukaan. Palvelukuvauksen tavoitteena on kuvata tilaajan palvelutarpeet ja ostopalvelujen sisältö.⁴

Palvelutasosopimus (*Service Level Agreement, SLA*) tehdään palveluntuottajan valinnan jälkeen. Palvelutasosopimukset ovat toimitilajohtamisen sopimukseen tehtäväkohtaisesti sisällytettäviä laatutason kuvauksia tai erillisiä laatutasoasiakirjoja, jotka sitovat osapuolet yhteisesti sovittuun palvelujen laatuun. Palvelutasosopimuksen tavoitteena on luoda lopullinen yhteisymmärrys osapuolten välille palvelusisällöstä ja aikaansaada tavoitteellisuutta palvelusopimukseen.⁵

¹ IFMA. Definition of Facility Management, International Facility Management Association.

² Atkin, B. & Brooks, A. Total Facilities Management. s. 82-83.

³ IFMA. Definition of Facility Management, International Facility Management Association.

⁴ Atkin, B. & Brooks, A. Total Facilities Management. s. 76-78.

⁵ Atkin, B. & Brooks, A. Total Facilities Management. s. 79-80.

Palvelutasosopimus (*Service Level Agreement; SLA*); Palvelutasosopimus on sopijapuolten välinen kuvaus tilaajan saamasta palvelusta. Palvelutasosopimus on muodollinen asiakirja, jossa kuvataan muun muassa seuraavat asiat: osapuolten nimet, osapuolten tehtävät ja vastuut, tuotettujen palvelujen laajuus, laatutaso, aikataulut, tavoitteidenmukaiset toiminnot, palkkiot ja maksuperuste sekä muutostoihmenpiteet. Palvelutasosopimus sisältää myös laatumittarit (*Key Performance Indicators; KPI*) ja kannustinjärjestelmän.¹

Toimitilajohtaminen; tilajohtaminen (*Facility Management; Facilities Management; FM*) on kiinteistöjohtamista, jonka tarkoituksena on vastata tilojen hankkimisesta ja kehittämisestä sekä kiinteistö- ja käyttäjäpalveluista.

Toimitilapalvelut (*Facility Services*) ovat tilojen ominaisuuksiin kohdistuvia ja käyttäjän toimintaa tukevia palveluja. Toimitilapalvelut sisältävät erilaisia käyttäjä- ja kiinteistöpalveluja. Toimitilapalvelujen sisältö vaihtelee organisaatiokohtaisesti, ja niistä soviitaan yleensä erikseen joko vuokrasopimuksessa tai erillisessä palvelusopimuksessa. Nimitystä tilapalvelut käytetään kiinteistöalalla usein synonyymina toimitilapalvelut - käsitteelle, vaikka käsitteet rajautuvatkin hieman eri tavalla.

Ulkoistaminen (*Outsourcing*) viittaa palvelujen ja henkilöstön siirtämiseen ulkopuoliselte palveluntuottajalle. Tämän jälkeen jäljelle jäänyt alkuperäinen palveluntuottajaorganisaatio muuttuu tilaajaorganisaatioksi, joka sopimusjohtamisen avulla ohjaa palvelutuotantoa.²

Yrityksen strateginen toimitilajohtaminen (*Corporate Real Estate Management; CREM*) on toimitiloihin liittyvä johtamisen osa-alue, jonka tarkoituksena on integroida toimitilavarallisuus ja toimitilojen käyttö osaksi yrityksen keskeisiä resursseja siten, että ne tuottavat lisäarvoa yrityksen ydinliiketoiminnalle. Yrityksen strategisella toimitilajohtamisella pyritään siihen, että kiinteistösijoitusjohtamisen, kiinteistökohteen johtamisen ja toimitilajohtamisen näkökulmat integroidaan yrityksen ydinliiketoiminnan strategioihin ja prosesseihin.

¹ Atkin, B. & Brooks, A. Total Facilities Management. s. 79.

² IFMA. Definition of Facility Management, International Facility Management Association.

1 JOHDANTO TOIMITILAJOHTAMISEEN

1.1 Tutkimuksen tausta

Kiinteistöalalla on viime vuosina kehitetty erilaisia toimitilajohtamisen palvelukonsepteja. Toimitilajohtamisen palvelukonsepteihin liittyvää kotimaista kirjallisuutta ja tutkimustietoa on alalla ollut hyvin vähän saatavissa. Näistä lähtökohdista Teknillisen korkeakoulun rakentamistalouden laboratorio käynnisti keväällä 2000 Kiinteistöhallinnan kokonaispalvelusopimukset -tutkimuksen toimitilajohtamispalvelujen toimintamallien, hankintatapojen ja sopimuskäytännön kehittämiseksi.

Tutkimuksessa kehitettiin tilaajan toimitilajohtamispalvelujen hankintatapoja ja laadunhallinnan työkaluja sekä palveluntuottajien palvelukonsepteja ja toimintatapoja tarjous-toiminnassa. Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa muodostettiin kirjallisuuden perusteella viitekehys toimitilajohtamisen ostopalveluille. Haastattelututkimuksella selvitettiin kiinteistöjen omistajien, käyttäjien ja palveluntuottajien näkemyksiä toimitilajohtamisen nykykäytännöstä ja palvelujen kehityssuunnista. Haastatteluja tehtiin Suomen lisäksi Ruotsissa, Norjassa, Tanskassa, Iso-Britanniassa, Belgiassa, Ranskassa, Hollannissa ja Yhdysvalloissa. Kirjallisuuden ja haastattelujen pohjalta tutkimuksessa kehitettiin ulkostettujen toimitilajohtamisen toimintamallit sekä näihin liittyvä hankinta- ja sopimusprosessi sekä esimerkkisopimus liiteasiakirjoineen.

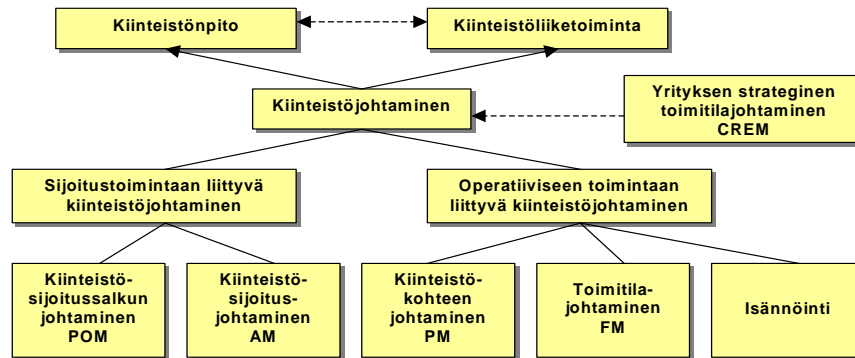
Tutkimuksen tuloksena on saatu

1. selvitys
 - toimitilajohtamisen markkinoiden laajuudesta Suomessa
 - kotimaisten kiinteistöjen omistajien ja käyttäjien kehittämistarpeista toimitilajohtamispalveluille
 - toimitilajohtamisen kansainvälisistä palvelukonsepteista
2. toimitilajohtamisen toimintamallien kuvaukset
3. toimitilajohtamisen hankinta- ja sopimusprosessin kuvaus
4. toimitilajohtamisen esimerkkisopimus liiteasiakirjoineen.

Tämä julkaisu on Kiinteistöhallinnan kokonaispalvelusopimukset -tutkimuksen loppuraportti. Julkaisussa keskitytään toimitilajohtamisen malleihin, palvelusisältöön, hankinta- ja sopimusprosessiin sekä esimerkkisopimukseen liiteasiakirjoineen.

1.2 Kiinteistöjohtamisen näkökulmat

Kiinteistöjohtaminen voi kohdistua joko kiinteistöliiketoimintaan tai kiinteistönpitoon. Kiinteistöjohtaminen jaetaan lisäksi sijoitustoimintaan liittyvään johtamiseen ja operatiiviseen toimintaan liittyvään johtamiseen. Sijoitustoimintaan liittyvää johtamista ovat kiinteistösijoitussalkun johtaminen ja kiinteistösijoitusjohtaminen sekä operatiiviseen toimintaan liittyvää johtamista kiinteistökohteen johtaminen, toimitilajohtaminen ja isännöinti. Lisäksi kiinteistöjohtamiseen liittyy läheisesti myös yrityksen strateginen toimitilajohtaminen (Kuva 1).¹



Kuva 1 Kiinteistöjohtamisen käsitteitä (RAKLI. Kiinteistöliiketoiminnan sanasto, 25.5.2001. Kaavio 3.)

Kiinteistösijoitussalkun johtamisen tarkoituksena on vastata useita kiinteistösijoitusmuotoja ja -kohteita sisältävän salkun sijoitusstrategiasta ja osien painotuksista eri osamarkkinoilla tuotto- ja riskivaatimusten mukaisesti.² Kiinteistösijoitusjohtamisen tarkoituksena on puolestaan vastata tietyn kiinteistösijoitussalkun rakenteen toteutuksesta ostamalla, myymällä tai kehittämällä yksittäisiä kiinteistöjä tai niiden osia sekä seuraamalla ja ohjaamalla kiinteistöjen kannattavuutta. Kiinteistösijoitusjohtamisessa korostetaan kiinteistöjohtamisen pääomanäkökulmaa ja sen pääpaino on kiinteistövarallisuuden taloudellisen kannattavuuden turvaamisessa. Näissä molemmissa sekä kiinteistösijoitusjohtamisessa että kiinteistösijoitussalkun johtamisessa lähtökohtana on sijoittajaorganisaation näkökulma.

Kiinteistökohteen johtamisen tarkoituksena on vastata tietyn kiinteistön tai sen osan käytettävyydestä ja arvon kehittämisestä ottamalla huomioon kiinteistönomistajan edut ja tarpeet. Toimitilajohtamisen tarkoituksena on puolestaan vastata tilojen hankkimisesta ja kehittämisestä sekä kiinteistö- ja käyttäjäpalveluista.³ Kiinteistökohteen johtamisen lähtökohtana on omistajaorganisaation näkökulma, kun taas toimitilajohtamisen lähtökohtana käyttäjäorganisaation näkökulma.

Isännöinnin tarkoituksena on vastata kiinteistöhallintoon ja kiinteistön ylläpitoon liittyvistä toiminnoista ja palveluista⁴. Isännöinnin lähtökohtana on kiinteistössä asuvien henkilöiden näkökulma.

¹ RAKLI. Kiinteistöliiketoiminnan sanasto.

² RAKLI. Kiinteistöliiketoiminnan sanasto.

³ RAKLI. Kiinteistöliiketoiminnan sanasto.

⁴ RAKLI. Kiinteistöliiketoiminnan sanasto.

Yrityksen strateginen toimitilajohtamisen tarkoituksena on integroida toimitilavarallisuus ja toimitilojen käyttö osaksi yrityksen keskeisiä resursseja siten, että ne tuottavat lisäarvoa yrityksen ydinliiketoiminnalle. Yrityksen strategisella toimitilajohtamisella pyritään siihen, että kiinteistösijoitusjohtamisen, kiinteistökohteen johtamisen ja toimitilajohtamisen näkökulmat integroidaan yrityksen ydinliiketoiminnan strategioihin ja prosesseihin.¹ Tässä lähtökohtana on käyttäjä-omistajaorganisaation näkökulma.

Kiinteistösijoitussalkun johtaminen ja kiinteistösijoitusjohtaminen ovat tulleet Pohjoismaihin Länsi-Euroopasta ja Yhdysvalloista. Viime vuosina länsieurooppalaiset kiinteistösijoittajat ovat alkaneet sijoittaa myös Pohjoismaihin, lähinnä Tanskan ja Ruotsin kasvukeskuksiin. Viimeaikaiset suuret ”toimitilojen myynti ja takaisinvuokraus (Sale and Lease Back)” -sopimukset Pohjoismaissa viittaavat ammattimaisen omaisuudenhoidon keskittymiseen suurille kiinteistönomistajille.

Kiinteistökohteen johtamisen historia ulottuu aina 1900-luvun alkuun. Ammattimaiseksi kiinteistöjohtamisen lajiksi se on laskettavissa Pohjoismaissa vasta 1970-luvulta alkaen, jolloin alueelliset huoltoyhtiöt alkoivat hallinnoida ja isännöidä rakennettua kiinteistöomaisuutta. Pohjoismaissa kiinteistökohteen johtaminen pohjautuu asunto- ja kiinteistöosakeyhtiöiden isännöinnin ympärille. Ulkomailla kiinteistökohteen johtamisen toimintoihin lasketaan lähinnä kiinteistöjen teknisen ja taloudellisen isännöinnin tehtävät laajennettuna kiinteistöjen vuokraukseen ja käyttöasteisiin liittyvillä vastuilla.

Toimitilajohtaminen on alun perin tullut Eurooppaan Yhdysvalloista 1980-luvun puolivälissä (Kuva 2). Pohjoismaissa toimitilajohtamisen käsitteestä ryhdyttiin puhumaan 1990-luvun alussa.



Kuva 2 Toimitilapalvelut Euroopassa (Leväinen, K. I. Toimitilapalvelujen kehittyminen. Palvelut kiinteistöliiketoiminnassa - seminaari, Helsinki, 7.5.2002.)

Pohjoismaissa toimitilajohtaminen on siis varsin uutta ja hyvin samankaltaisesti organisoitua kuin kiinteistöosakeyhtiön johtaminen. Erottavana tekijänä pidetään asiakaslähtöisyyttä kiinteistöjen hallinnoinnin sijaan.

¹ RAKLI. Kiinteistöliiketoiminnan sanasto.

Edellä kiinteistöjohtaminen on kuvattu väljäksi yläkäsitteeksi, joka käsittää kiinteistösijoitussalkun johtamisen, kiinteistösijoitusjohtamisen, kiinteistökohteen johtamisen, toimitilajohtamisen ja isännöinnin. Lisäksi kiinteistöjohtamiseen liittyy läheisesti yrityksen strateginen toimitilajohtaminen. Tässä julkaisussa tarkoitetaan jatkossa sanalla toimitilajohtaminen lähinnä operatiiviseen toimintaan liittyvää kiinteistöjohtamista ja yrityksen strategista toimitilajohtamista.

Yhtenä liike-elämän tämän hetken trendinä pidetään ydinliiketoimintaan keskittymistä ja sen ulkopuolelle jäävien resurssien ulkoistamista. Kiinteistöjen ja toimitilojen omistaminen sekä ylläpitoon liittyvät palvelut ovat jo pitkään olleet useiden yritysten ydinliiketoimintojen ulkopuolelle luettavia toimintoja. Yritysten kiinteistöomaisuutta ja sisäisiä palveluorganisaatioita on viime aikoina ryhdytty eriyttämään useiden suuryritysten liiketoiminnasta.

Ulkoistamista käytetään usein yleisterminä tilanteissa, joissa yritys ei itse tuota palvelua omalla organisaatiolla. IFMA (*International Facility Management Association*) -järjestön määritelmien mukaan ulkoistamiseen liittyvät tilanteet ja yhteistyömuodot jaetaan seuraaviin käsitteisiin¹:

- Ostopalvelut (*Out-tasking*), joissa tietyt palvelut ostetaan kyseisiin palveluihin erikoistuneelta palveluntuottajalta.
- Ulkoistaminen (*Outsourcing*) viittaa palvelujen ja henkilöstön siirtämiseen ulkopuoliselle palveluntuottajalle. Tämän jälkeen jäljelle jäänyt alkuperäinen palveluntuottajaorganisaatio muuttuu tilaajaorganisaatioksi, joka sopimusjohtamisen avulla ohjaa palvelutuotantoa.
- Kumppanuus (*Partnering*) viittaa tilaajayrityksen ja tietyn palveluntuottajan pitkäaikaiseen yhteistyöhön, joka perustuu molemminpuoliseen luottamukseen ja taloudelliseen hyötyyn. Kumppanuus mahdollistaa pidempiaikaisemman sopimussuhteen kuin perinteiset kilpailutetut palvelusopimukset.

Yhdysvaltalaisen vuonna 1991 tehdyn 1200 yritystä kattavan tutkimuksen mukaan ulkoistamisesta koetut kymmenen tärkeintä hyötyä olivat²:

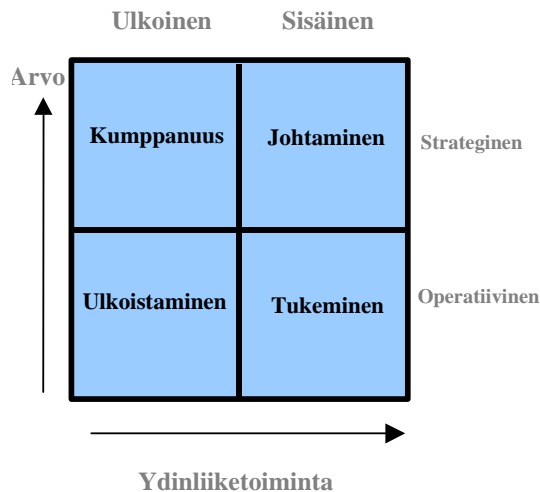
1. omaan ydinliiketoimintaan keskittyminen
2. korkeatasoisten resurssien saaminen tukitoimintoihin
3. resurssien joustavuuden lisääntyminen
4. riskien jakaminen palveluntuottajan kanssa
5. henkilökunnan vapautuminen muihin tarkoituksiin
6. pääoman vapautuminen
7. maksuvalmiuden paraneminen
8. operatiivisten kustannusten väheneminen ja kontrolloinnin paraneminen
9. resurssien parempi saatavuus
10. vaikeasti hallittavien toimintojen siirtäminen ulkopuoliselle taholle.

Toimitilajohtamisen painopiste on siirtymässä oman palvelutuotannon johtamisesta ostettujen palvelujen sopimusjohtamiseen. Toimialan ammattimaistuesssa ja monipuolistuessa erilaisia toimitilajohtamistehtäviä suoritetaan niin strategisilla kuin operatiivisilla organisaatiotasolla. Modernin toimitilajohtamisen tehtäväkirjo käsittää perinteiseen kiinteistönpitoon verrattuna huomattavasti monipuolisempia johtotehtäviä.

¹ IFMA. Definition of Facility Management, International Facility Management Association.

² Top Ten Reasons to Outsource. s. 15.

Joroffin, Louarguardin ja Lambertin¹ mukaan yritysten toimitilajohtamispalvelut jaetaan neljään kenttään ulkoistamisasteen ja palvelujen tuottaman lisäarvon perusteella (Kuva 3). Nelikenttämallia voidaan käyttää yrityksen toimitilajohtamisen suunnittelun ja analysoinnin työkaluna. Yritysjohdo voi analysoida, mitkä toimitilajohtamispalvelut kannattaa suorittaa omalla organisaatiolla ja mitkä operatiiviset tukipalvelut ovat ydinliiketoiminnan kannalta välttämättömiä tuottaa omalla henkilökunnalla. Palvelut jaetaan sisäisiin ja ulkoisiin palveluihin ydinliiketoiminnan tukemisen perusteella. Lisäksi palvelut jaetaan strategisiin ja operatiivisiin palveluihin niiden tuottaman lisäarvon perusteella.



Kuva 3 Yrityksen toimitilajohtamistehtävien nelikenttämalli (muokattu: Joroff, M. & Louarguard, M. & Lambert, S. *Strategic Management of the Fifth Resource: Corporate Real Estate. USA: Industrial Development Research Foundation (IDRF), toukokuu 1993. s. 36.*)

”Ulkoistaminen” -kenttään sijoittuvat palvelut edustavat yrityksen hankkimia operatiivisia ostopalveluja, jotka eivät välittömästi liity yrityksen ydinliiketoimintaan. Useissa tapauksissa palvelut ovat edullisempia ostaa ulkopuolisilta palveluntuottajilta kuin tuottaa omalla henkilökunnalla. Tällaisia palveluja ovat esimerkiksi kiinteistöpalvelut kuten kunnossapito, siivous, ulkoalueiden hoito ja kiinteistön jätehuolto. ”Tukeminen” -kenttään sijoittuvat palvelut ovat luonteeltaan operatiivisia, mutta ydinliiketoiminnan ja palvelujen tuottamisen kannalta tärkeitä tuottaa ja kehittää sisäisellä palveluorganisaatiolla.

”Johtaminen” -kenttään sijoittuvat palvelut ovat strategisesti tärkeitä ja ydinliiketoiminnan kannalta välttämättömiä toimitilajohtamispalveluja. Näillä palveluilla on läheinen yhteys yrityksen liiketoimintastrategioihin. Palvelujen tärkeydestä johtuen ne tuotetaan yleensä omalla organisaatiolla. Nämä palvelut liittyvät pääasiassa asiakassuhteisiin sekä investointeihin. ”Kumppanuus” -kenttään sijoittuvat tehtävät ovat strategisia ostopalveluja, jotka ovat tärkeitä päätöksenteossa, mutta ovat liian työläitä tai erikoisosamista vaativia oman organisaation suoritettavaksi kuten kiinteistöjen arvonmääritykset, kiinteistökaupat ja erilaiset markkinatutkimukset.

¹ Joroff, M. & Louarguard, M. & Lambert, S. *Strategic Management of the Fifth Resource: Corporate Real Estate. s. 36.*

1.3 Toimitilajohtamispalvelujen kehittämistarpeet Suomessa

Teknillisen korkeakoulun rakentamistalouden laboratoriossa tehtiin syksyn 2000 aikana haastattelututkimus, jossa selvitettiin kotimaisten kiinteistöjen omistajien ja käyttäjien toimitilajohtamispalvelujen kehittämistarpeita¹. Haastattelujen perusteella todetaan osapuolten roolien selkiytyvän kiinteistöjen omistajiin ja käyttäjiin sekä palveluntuottajiin. Kiinteistöjen omistaminen on yhä enemmän keskittymässä suurille ammattimaisille kiinteistönomistajille ja käyttäjä-omistaminen vähenemässä.

Osalta toimitilojen käyttäjistä etenkin yksityisellä sektorilla, puuttuu resursseja ja ammattitaitoa kiinteistöasioiden hoitamiseen. Heillä on tarvetta erilaisille asiantuntijapalveluille sekä tahoille, jotka vastaavat toimitiloista ja niihin liittyvistä asioista käyttäjän puolesta. Julkisella sektorilla toimitilojen käyttäjien takana on suuret julkishallinnolliset kiinteistöjen omistajat, joilla on omat vahvat kiinteistöjohto- ja palveluorganisaatiot.

Julkisella sektorilla tuotetaan pääsääntöisesti toimitilapalvelut itse omalla organisaatiolla, kun taas yksityisen sektorin puolella käytetään enemmän ostopalveluja. Nämä ostopalvelut ovat pääsääntöisesti peruspalveluja.

Ostopalvelujen käyttö lisääntyy tulevaisuudessa. Palveluja ostetaan ulkopuolisilta palveluntuottajilta jatkossa enemmän, aluksi pienemmissä erissä alkaen peruspalveluista. Yksityisen sektorin puolella tullaan ostamaan palveluja laajemmissa kokonaisuuksissa. Lisäksi useamman palveluntuottajan sijasta palveluja ostetaan muutamilta toimittajalta. Organisaatiot, joiden ydinliiketoimintaa kiinteistöliiketoiminta ei ole, ovat pääsääntöisesti valmiimpia ostamaan laajempia palvelukokonaisuuksia ulkopuolisilta toimittajilta kuin muut.

Organisaatiot haluavat yleensä keskittyä omaan ydinliiketoimintaansa ja ulkoistaa siihen liittyvät tukitoiminnot. Yleisesti nähdään, ettei ole merkitystä, tuotetaanko palvelut talon sisällä vai ulkopuolella, kunhan ne tuotetaan hyvin. Ulkoistamista on tarkasteltava mahdollisimman puolueettomasti ja monelta eri näkökannalta sekä tehtävä lopullinen ratkaisu sen pohjalta, mikä on organisaation toiminnalle paras mahdollinen vaihtoehto.

Organisaatiot ovat valmiimpia ulkoistamaan toimitilapalveluja kuin toimitilajohtamispalveluja. Nähdään, että yritykselle on itselle jätävä osto-organisaatio, vaikka toimintoja ulkoistetaan. Kiinteistöjen omistajat ovat pääasiassa valmiimpia ulkoistamaan toimitilajohtamispalveluista teknisen ja hallinnollisen isännöinnin. Kiinteistönomistajat haluavat pitää itsellään yleensä investointeihin ja asiakassuhteiden hoitoon liittyvät tehtävät. Ulkoistaminen lisääntyy toimitilapalvelujen kohdalla, mutta toimitilajohtamispalvelujen kohdalla se on vähäisempää. Julkinen sektori ulkoistaa myös toimitilapalvelujaan, mutta se tapahtuu ajallisesti yksityisen sektorin perässä.

Ulkopuolisia toimitilajohtamispalveluja pidettiin tarpeellisina. Haastatellut pitivät yleensä tärkeänä asiana sitä, että toimitilajohtoyritys tuntee asiakkaansa liiketoiminnan. Palveluntuottajilta toivotaankin erikoistumista tietynlaisiin omistajiin ja kiinteistöihin. Tosin Suomen pienet kiinteistömarkkinat vaikeuttavat erikoistumista.

¹ Heinimäki S. & Puhto, J. Kiinteistöjohtamispalvelujen kehittämistarpeet Suomessa.

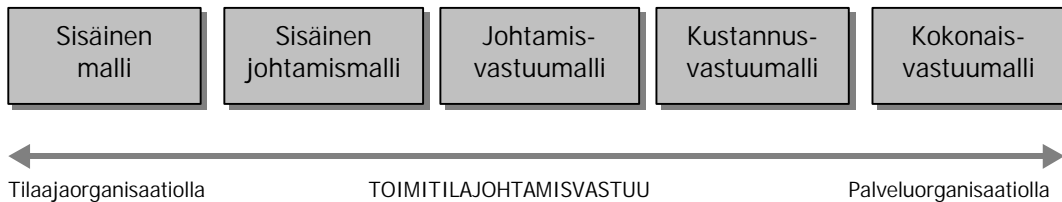
Kokemukset ulkopuolisista toimitilajohtamispalveluista olivat vähäistä. Toimitilajohtamisen palvelusopimukset ovat vaativampia kuin tavalliset palvelusopimukset. Sopimukset edellyttävät tilaajalta suurempaa osto-osaamista. Lisäksi sopimuksilta odotetaan avoimuutta varsinkin kustannuksien osalta. Tehdyissä sopimuksissa toimitilajohtoyritysten valinnassa on käytetty yhdistettyä kilpailu- ja neuvottelumenettelyä.

Haastattelujen perusteella potentiaalisimpina toimitilajohtamispalvelujen tilaajina pidetään yksityisen sektorin käyttäjä-omistajia ja käyttäjiä sekä niiden joukossa erityisesti säätiöitä, it-alan yrityksiä ja pieniä yrityksiä. Käyttäjä-omistajat ovat tällä hetkellä toimitilajohtamisen potentiaalisia ulkoistajia, kun taas käyttäjät potentiaalisia toimitilapalvelujen ostajia. Julkinen sektori voi olla merkittävä toimitilapalvelumarkkinoiden kohde tulevaisuudessa, kun julkishallinnon ulkoistaminen etenee ja markkinat avautuvat.

2 TOIMITILAJOHTAMISEN MALLIT

2.1 Toimitilajohtamismallien jaottelu

Toimitilajohtamisen mallit jaetaan teorian perusteella viiteen ryhmään: sisäiseen malliin, sisäiseen johtamismalliin, johtamisvastuumalliin, kustannusvastuumalliin ja kokonaisvastuumalliin (Kuva 4). Eri mallit on jaoteltu tilaaja- ja palveluntuottajan välille muodostuvan johtamisvastuun ja sopimussuhteen mukaan.

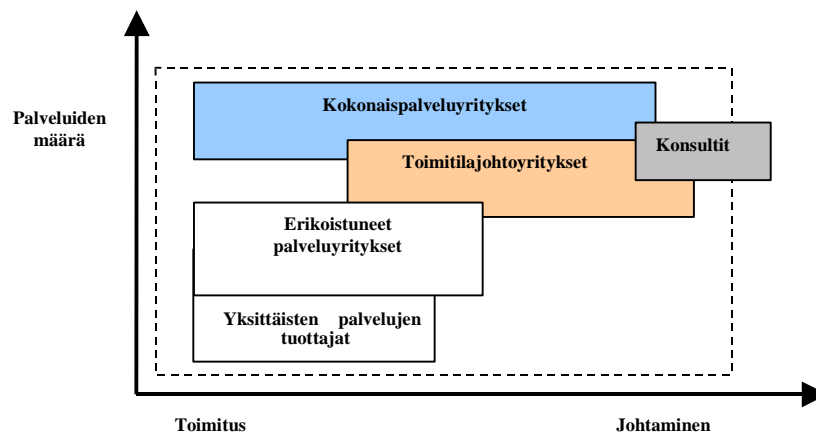


Kuva 4 Toimitilajohtamismallit johtamisvastuun mukaan luokiteltuna

Sisäisessä mallissa tilaaja hoitaa omalla organisaatiollaan palvelujen johtamisen ja tuottamisen, kun taas sisäisessä johtamismallissa tilaaja hoitaa omalla organisaatiolla palvelujen johtamisen ja ostaa palvelutuotannon ulkopuolisilta palveluntuottajilta.

Yhdysvaltalaisen ja englantilaisen toimitilajohtamiskäytäntöjen kehittyttyä toimitilajohtamismarkkinoille on syntynyt vakiintuneita ulkopuolisia johtamismalleja. Yhdysvaltalaiset Cotts¹ jaotteli ensimmäisten joukossa toimitilajohtamispalveluntuottajatyypit sisäiseen henkilökuntaan, konsultteihin sekä urakoitsijoihin 1990-luvun alussa.

Ulkoistamisen lisääntyessä ja palvelutuotannon moninaistuessa Isossa-Britanniassa aloitettiin eri tyyppisten toimitilajohtamispalvelujen luokittelu 1990-luvun lopussa. *Centre for Facility Management*² (CFM) jakoi ulkoistetut johtamispalvelut toimitilapalvelukentässä viiteen ryhmään palvelujen määrän ja luonteen perusteella. Ryhmät jakautuivat yksittäisten palveluntuottajiin, erikoistuneihin palveluyrityksiin, toimitilajohtoyrityksiin, konsultteihin ja kokonaispalveluyrityksiin (Kuva 5).



Kuva 5 Toimitilajohtamispalvelukenttä (muokattu: Ball, S. & McGrath, L. *Centre for Facilities Management. UK Facilities Management Market 1999. UK: Quadrant Strathclyde Publishing Limited, 1999. s. 8.*)

1 Cotts, D.G. *The Facility Management Handbook*. s. 18-37.

2 Ball, S. & McGrath, L. *Centre for Facilities Management*. s. 8.

Erikoistuneet palveluyritykset toimittavat useampia palveluja kuin yksittäiset palvelujen tuottajat. Lisäksi erikoistuneet palveluyritykset voivat tuottaa myös johtamispalveluita muun palvelutuotannon ohella. Esimerkkinä tästä ovat talotekniikkaan erikoistuneet palveluyritykset, jotka tuottavat teknistä johtamista teknisten palvelujen lisäksi.

Englantilaisen toimitilajohtamisen kehittyessä Atkin ja Brooks¹ jakoivat toimitilajohtamismallit kuuteen ryhmään: sisäiseen malliin, tytäryritykseen, toimitilajohtokonsulttiin, toimitilajohtoyritykseen, kokonaispalveluyritykseen ja konsulttiin (Taulukko 1).

Taulukko 1 Toimitilajohtamismallien määrittelyt (Atkin, B. & Brooks, A. Total Facilities Management. United Kingdom: The Further Education Funding Council and Blackwell Science Ltd, 2000. s. 41.)

Sisäinen malli (In-house) – Organisaation toimitilajohdon ja palvelutuotannon henkilökunnan pitäminen yrityksen sisällä.

Tytäryritys/liiketoimintayksikkö (Specialised company/Business unit) – Sisäisen toimitilapalveluyksikön muodostaminen omaksi yritykseksi tai liiketoimintayksiköksi, jonka tavoitteena on laajentaa liiketoimintaansa muodostamalla sopimussuhteita ulkopuolisten asiakkaiden kanssa.

Toimitilajohtokonsultti (Managing Agent) – Toimitilapalvelujen johtamiseen erikoistuneen edustajan palkkaaminen. Henkilö tai yritys, joka toimii palvelutuotannon organisoijana ja asiakkaan edunvalvojana.

Toimitilajohtoyritys (Managing Contractor) – Toimitilapalvelujen organisoinnista ja johtamisesta vastaava yritys, joka saa palkkion tuottamastaan johtamisesta.

Kokonaispalveluyritys (Total Facilities Management Contractor) – Yritys, joka vastaa sekä toimitilajohtamisesta että toimitilapalveluista.

Konsultti (välityslieke) (Off-The-Shelf/Agency) – Konsultin tai välitysliekeen kautta hankitun työvoiman (henkilön) hankinta työvoiman vuokraussuhteen muodossa.

Sisäiset organisaatiot ja tytäryritysten kaltaiset yksiköt edustavat johtamismallien näkökulmasta samaa vaihtoehtoa eli sisäistä mallia. Kiinteistöyksiköiden yhtiöittäminen on perinteisesti kuulunut institutionaalisille sijoittajille ja joillekin suuryrityksille, jotka ovat alunperin verotus- tai tehokkuussyistä yhtiöittäneet kiinteistöyksikkönsä.

Ulkopuolisilta palveluntuottajilta hankitut toimitilajohtamismallit Atkin ja Brooks² jakavat kolmeen eri johtamisvastuuta ja sopimussuhdetta kuvaavaan malliin (Kuva 6):

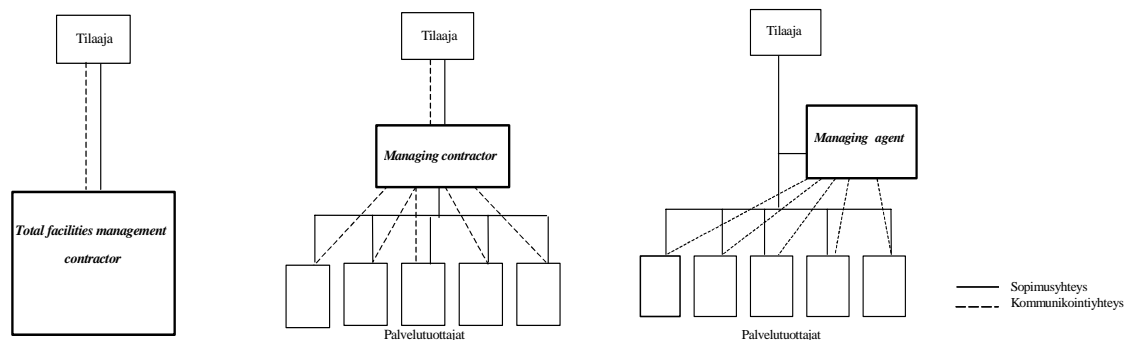
1. *Total Facilities Management*
2. *Managing Contractor*
3. *Managing Agent.*

¹ Atkin, B. & Brooks, A. Total Facilities Management. s. 41.

² Atkin, B. & Brooks, A. Total Facilities Management. s. 103.

Tässä julkaisussa toimitilajohtamismallien nimet on käännetty seuraavasti:

1. kokonaisvastuumallilla tarkoitetaan *Total Facilities Management* -mallia
2. kustannusvastuumallilla tarkoitetaan *Managing Contractor* -mallia
3. johtamisvastuumallilla tarkoitetaan *Managing Agent* -mallia.



Kuva 6 Toimitilajohtamisen sopimusmallit (Atkin, B. & Brooks, A. *Total Facilities Management. United Kingdom: The Further Education Funding Council and Blackwell Science Ltd, 2000. s. 103.*)

Seuraavissa kappaleissa esitellään johtamis-, kustannus- ja kokonaisvastuumallin erityispiirteitä kirjallisuuden ja tutkimushankkeen kotimaassa ja ulkomailla tehtyjen teemahaastattelujen perusteella.

2.2 Mallien käyttö

Eri toimintamalleihin erikoistuneet toimitilajohtoyritykset kilpailevat usein samoista asiakaskohteista. Vaikka kilpailuasetelma eri vaihtoehtojen välillä tulee aina säilymään, on eri tyyppisillä yrityksillä omat vahvuusalueensa eri johtamismallien käytössä. Kaikilla toimitilajohtamisen malleilla on omat vahvuusalueensa ja heikkoutensa, joiden perusteella asiakas valitsee itselleen sopivimman mallin¹.

Toimitilajohtamismallit eroavat toisistaan siinä, kenen nimiin palvelusopimukset tehdään sekä kenelle palvelujen johtaminen ja tuottaminen kuuluu (Kuva 7).²

TOIMEKSIANTAJA	tilaaja	tilaaja	tilaaja	tilaaja	tilaaja
PALVELUSOPIMUKSET	tilaajan nimiin	tilaajan nimiin	tilaajan nimiin	toimitilajohtoyrityksen nimiin	toimitilajohtoyrityksen nimiin
PALVELUJEN JOHTAMINEN	tilaaja	tilaaja	toimitilajohtoyritys	toimitilajohtoyritys	toimitilajohtoyritys
PALVELUJEN TUOTTAMINEN	tilaaja	palveluntuottajat	palveluntuottajat	palveluntuottajat	toimitilajohtoyritys

Sisäinen malli	Sisäinen johtamismalli	Johtamisvastuumalli	Kustannusvastuumalli	Kokonaisvastuumalli
----------------	------------------------	---------------------	----------------------	---------------------

Kuva 7 Toimitilajohtamisen mallit

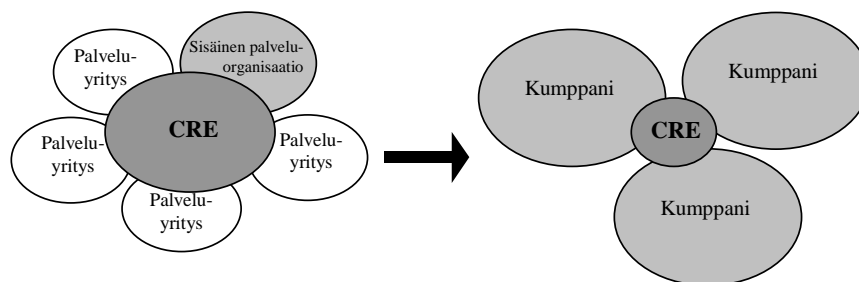
¹ Atkin, B. & Brooks, A. *Total Facilities Management. s. 41.*

² Vrt. Kiiras, A. & Kiiras J. *Projektinjohtorakentamisen sopimusmuodot ja esimerkkisopimukset. s. 65.*

Toimitilapalvelut ovat organisoitu perinteisesti siten, että ydinliiketoiminnalle tärkeimmät palvelut tuotetaan omalla palveluorganisaatiolla ja muut palvelut ostetaan erikoistuneilta palveluntuottajilta.

Tukipalvelujen hankinnat hoidetaan kiinteistöyksiköiden lisäksi yritysten henkilöstö- ja tietohallintoyksiköissä joko keskitetysti tai alueellisesti^{1,2,3}. Suurissa yrityksissä toimitilajohtamista suoritetaan useassa eri paikassa. Tämä tarkoittaa sitä, että useiden yritysten toimitilajohtaminen koostuu monista vastuumalleista ja -rajapinnoista.

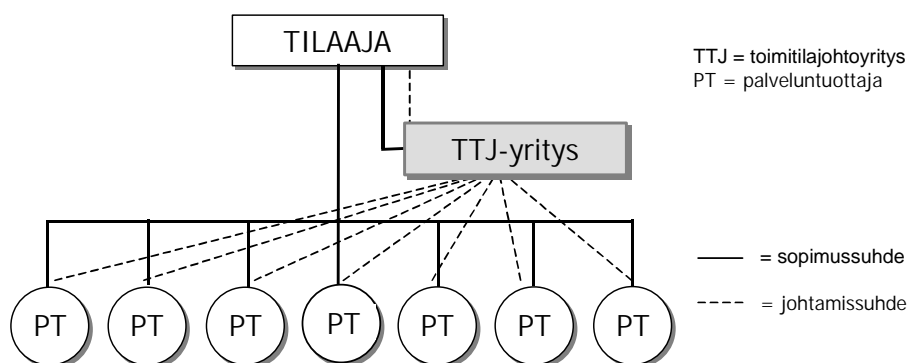
Krummin⁴ mukaan tulevaisuudessa eri yritysten kiinteistöyksiköiden koot pienenevät (Kuva 8). Niin käyttäjä-omistajien kuin sijoittajaomistajien kiinteistöyksiköt säilyttävät tulevaisuudessa vain strategisesti tärkeät toiminnot yrityksen sisällä. Sopimuskumppanien määrä vähenee ja perinteisistä asiakkuussuhteista muodostuu yhä useammin kumpanuussuhteita. Kiinteistöyksiköihin jää vain ydinliiketoimintaa tukeva ja yritysstrategioita toteuttava toimitilapalveluja ostava organisaatio.



Kuva 8 Kiinteistöyksiköiden rakenne tulevaisuudessa (muokattu: Krumm, P. Corporate Real Estate Strategies. Corporate Real Estate -seminaari, Helsinki, Teknillinen korkeakoulu, 24.11.2000.)

2.3 Johtamisvastuumalli

Johtamisvastuumallissa toimitilajohtoyritys toimii tilaajan edustajana ja edunvalvojana⁵. Tilaaja hankkii toimitilajohtoyrityksen johtamaan palveluja ja suorittamaan palvelujen laadunhallintaa (Kuva 9).



Kuva 9 Johtamisvastuumalli

¹ Lambert, S. Leading Edge Corporate Real Estate Service: Services in Transition.

² Young, C. The Agile Workplace – Supporting People and Their Work. s. 69-74.

³ De Zwart, A. Is Innovation possible, or even imperative for facility management? s. 6-16.

⁴ Krumm, P.J.M.M. Corporate Real Estate Management in Multinational Corporations, A Comparative Analysis of Dutch Corporations. s. 46.

⁵ Atkin, B. & Brooks, A. Total Facilities Management. s. 104.

Palveluntuottajat voivat olla tilaajan omia palveluyksiköitä tai ulkopuolisia palveluntuottajia. Tilaaja valitsee ensimmäiseksi toimitilajohtoyrityksen, jonka jälkeen toimitilajohtoyritys kilpailuttaa tarvittaessa ulkopuoliset palvelut. Sopimukset tehdään suoraan tilaajan ja palveluntuottajien välille. Tilaajalla on siis useampi sopimussuhde. Hän on sopimussuhteessa sekä toimitilajohtoyritykseen että ulkopuolisiin palveluntuottajiin. Tilaajalta vaaditaan enemmän resursseja sopimusten hallintaan kuin kustannusvastuu- tai kokonaisvastuumallissa.

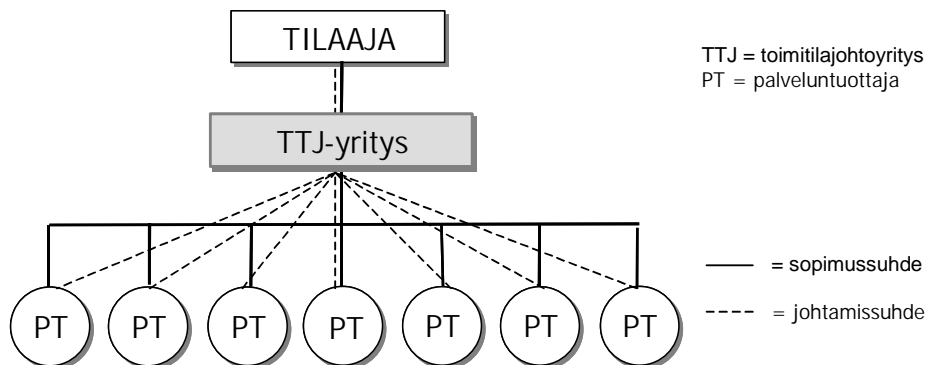
Johtamisvastuumallissa tilaaja valitsee yhteen palveluntuottajaan liittyvän yhteistyöriikin sijasta transaktiokustannukset. Transaktiokustannukset muodostuvat potentiaalisten sopijapuolten etsimisestä, sopimusneuvottelujen hoitamisesta ja sopimuksien laatimisesta sekä sopimusten valvonnasta.

Johtamisvastuumallin etuna on palveluntuottajien helppo vaihdettavuus. Tämä tulee kyseeseen silloin, kun tilaaja on tyytymätön yksittäisen palveluntuottajan toimintaan. Tilaajan tyytymättömyys yhteen palveluntuottajaan ei vaikuta muihin sopimuksiin. Etuna pidetään myös tilaajan mahdollisuutta käyttää sekä omia palveluyksiköitä että ulkopuolisia palveluntuottajia. Mallin riskinä on puolestaan palvelujen yhteensovittaminen ja palveluntuottajien välisen yhteistyön aikaansaaminen. Lisäksi tilaajan hallinnolliset kustannukset kasvavat sopimusten määrän lisääntyessä.

Johtamisvastuumallin koetaan soveltuvan tilanteisiin, joissa tilaaja haluaa pitää osan palvelutuotannosta itsellään. Toimitilajohtoyritys johtaa palveluja ja suorittaa palvelujen laadunhallintaa sekä toimii tilaajan asiantuntijana toimitilajohtamiseen liittyvissä asioissa.

2.4 Kustannusvastuumalli

Kustannusvastuumallissa tilaaja hankkii erikoistuneen toimitilajohtoyrityksen kilpailuttamaan ja johtamaan toimitilojensa palveluja. Toimitilajohtoyritys tekee erilliset palvelusopimukset ulkopuolisten palveluntuottajien kanssa omiin nimiinsä, tilaajan hyväksymien palveluntuottajien kanssa (Kuva 10).



Kuva 10

Kustannusvastuumalli

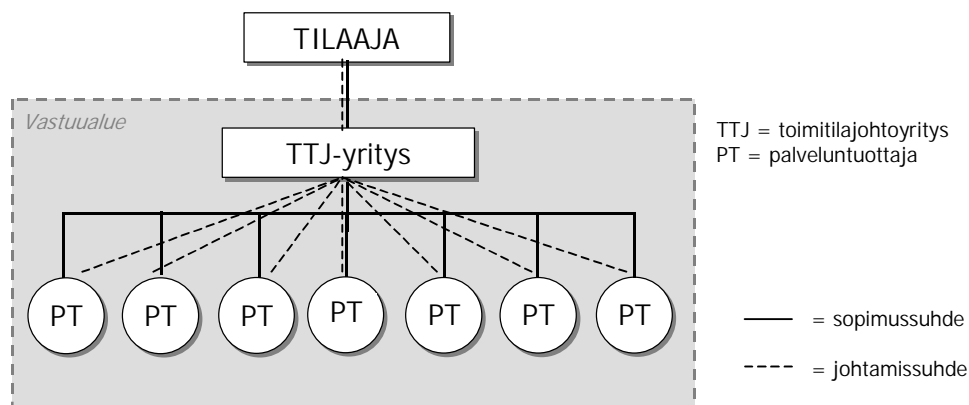
Kustannusvastuumallissa tilaaja on sopimussuhteessa ainoastaan toimitilajohtoyrityksen kanssa. Tilaaja maksaa toimitilajohtoyrityksen tuottamasta johtamisesta palkkion, joka voidaan sitoa toimitilajohtoyrityksen suoritukseen. Palkkion lisäksi tilaaja maksaa toimitilajohtoyritykselle ulkopuolisten palveluntuottajien kustannukset. Toimitilajohtamiseen palkattu yritys vastaa tilaajalle niin palvelutoiminnan taloudellisesta kuin laadullisesta lopputuloksesta.

Kustannusvastuumalliin liittyvän sopijapuolten yhteistyön tulee olla mahdollisimman avointa. ”Avoimella (*Open book*)” - kirjanpidolla pystytään varmistamaan yksityiskohdainen kustannusanalyysi. Kustannusvastuumallin palkkiot ovat yleensä sidottu osapuolten välillä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen ja työsuorituksiin.

Kustannusvastuumallin haittana on toimitilajohtoyrityksen ja palveluntuottajien vaihtamisen hankaluus sekä johtamissopimukseen ja palvelusopimukseen muutoksien tekemisen hankaluus. Mallin etuna puolestaan on tilaajan hallinnollisten tehtävien väheneminen. Lisäksi tilaajan yhteydenpito on helpompaa kuin johtamisvastuumallissa johtuen siitä, että tilaaja on yhteydessä ainoastaan toimitilajohtoyritykseen.

2.5 Kokonaisvastuumalli

Kokonaisvastuumallissa toimitilajohtoyritys tilaajayrityksen toimeksiannosta johtaa omia ja ulkopuolisia palveluja sovittuun kiinteään kokonaishintaan. Kokonaisvastuumallissa toimitilajohtoyritys tuottaa suurimman osan palveluista omalla organisaatiollaan. Osan palveluista toimitilajohtoyritys voi hankkia ulkopuolilta palveluntuottajilta. Toimitilajohtoyrityksellä on vastuu niin palvelujen johtamisesta kuin tuottamisesta (Kuva 11).



Kuva 11 Kokonaisvastuumalli

Tilaajalla on kokonaispalvelusopimus toimitilajohtoyrityksen kanssa. Tämä yksi sopimussuhde vähentää tilaajan useiden sopimusten hallinnoinnista aiheutuvaa työmäärää.

Kokonaispalvelusopimuksilla pyritään tehostamaan asiakaspalvelua. Teoreettisesti kokonaispalveluntuottajan vastuuhenkilöt mahdollistavat paremman asiakasrajapinnan hoitamisen ja vastuunoton palvelujen kokonaisorganisoinnista kuin useat eri palveluntuottajien vastuuhenkilöt¹. Lisäksi mallin etuna pidetään palvelujen helpompaa yhteensovittamista.

¹ Gee, C. Total Facilities Management as a Core Business Enabler.

Kokonaisvastuumallin haittana pidetään palvelujen laadusta tinkimistä kustannussäästöjen takia. Lisäksi haittana on toimitilajohtoyrityksen ja palveluntuottajien hankala vaihdettavuus. Tapauksissa, joissa tilaajayritys hankkii jo valmiiksi suurimman osan toimitilapalveluistaan yhdeltä yritykseltä ja hakee pitkäaikaista yhteistyötä, voi kokonaisvastuumalli olla toimiva ja kustannustehokas yhteistyömuoto toimitilajohtamis- ja toimitilapalvelujen tuottamiselle.

Kumppanuspohjaiset kokonaispalvelusopimukset vaativat taloudellisia panostuksia sopimussuhteen yhteistyö- ja johtamisjärjestelmiin. Perusoletuksena on kuitenkin, että kyseiset panostukset kompensoituvat transaktiokustannussäästöinä. Kokonaispalvelusopimukset perustuvat toimitilajohtamisen suoritusten ja yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. Intressiristiriitojen välttämiseksi sopijapuolten on hyvä noudattaa ulkopuolisten palveluntuottajien osalta ”avointa (*open book*)” –kirjanpitoa¹.

Kokonaispalvelusopimukset mielletään usein ulkoistamistausten yhteyteen. Erityisesti Isossa-Britanniassa ulkoistamiseen liittyvät palvelusopimukset olivat 1990-luvulla lähes poikkeuksetta kokonaisvastuumuotoisia. Ulkoistaessaan palveluorganisaationsa toimitilajohtoyritykselle tilaaja siirtää oman palveluorganisaation henkilöstöriskit ja kustannukset toimitilajohtoyritykselle. Tämän vuoksi suurissa toimitilajohtamissopimuksissa palveluntuottajan valitsemisen yhtenä keskeisenä kriteerinä on oman operatiivisen henkilöstön siirrettävyys toimitilajohtoyrityksen palvelukseen.

¹ Atkin, B. & Brooks, A. Total Facilities Management. s. 112.

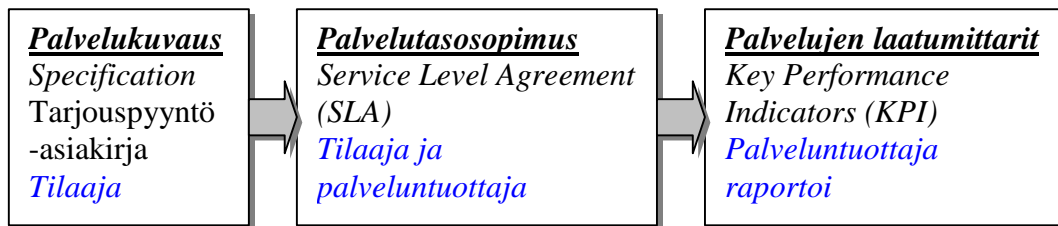
3 TOIMITILAJOHTAMISEN PALVELUSISÄLTÖ

3.1 Palvelujen sisällön ja laadun kuvaaminen

Ulkoistetuissa toimitilajohtamispalveluissa ollaan yhä enemmän siirtymässä toimeksisaajan itseohjautuvuuteen ja oman toiminnan valvomiseen ja kehittämiseen. Toimitilajohtoyritykset hankitaan yhä useammin ”strategisiksi kumppaneiksi”, joille pyritään antamaan mahdollisimman paljon vapautta suorittaa tehtävänsä parhaaksi katsomallaan tavalla. Käytännössä tilaaja ja toimeksisaaja sopivat tarkkojen tehtävälisäysten sijasta palvelujen päämääristä ja tavoitteista sekä keskustelevat tilaajien yleisistä odotuksista palveluille. Johtamisvastuumallissa toimitilajohtamisen tehtävistä sovitaan yleisemmällä tasolla kuin kustannus- ja kokonaisvastuumallissa.

Palvelujen laatua on kuvattu palvelusopimuksissa niin kauan kuin ostopalveluja on ollut olemassa. Perinteisen käytännön mukaan palvelusopimuksissa palvelut ovat kuvattu lisätaamalla työn suorittamiseen liittyvät tehtävät ja palveluprosessit. Mitä parempaa laatua palveluilta ollaan tavoiteltu, sitä tarkemmin eri tehtävät ja niiden suorittaminen on pyritty kuvaamaan.

Palvelujen laatujohtaminen koostuu kolmesta eri elementistä: tilaajan tekemästä palvelukuvauksesta, sopijapuolten yhteisesti tekemästä palvelutasosopimuksesta ja palvelujen laatumittareista (Kuva 12).



Kuva 12 Palvelujen laatujohtamisen menetelmät

Palvelukuvaus (*Specification*) on tilaajan tarjouspyyntövaiheessa tekemä ostopalvelujen sisältöä ja työn laajuutta kuvaava asiakirja, joka informoi tarjoajia tilaajan vaatimuksista. Palvelut kuvataan tehtävien tai halutun lopputuloksen mukaan. Palvelukuvauksen tavoitteena on kuvata tilaajan palvelutarpeet ja ostopalvelujen sisältö.

Palvelutasosopimus (*Service Level Agreement, SLA*) tehdään palveluntuottajan valinnan jälkeen. Palvelutasosopimukset ovat toimitilajohtamisen sopimukseen tehtäväkohtaisesti sisällytettäviä laatutason kuvauksia tai erillisiä laatutasoasiakirjoja, jotka sitovat osapuolet yhteisesti sovittuun palvelujen laatuun. Palvelutasosopimuksen tavoitteena on luoda lopullinen yhteisymmärrys osapuolten välille palvelusisällöstä ja aikaansaada tavoitteellisuutta palvelusopimukseen.

Laatumittarit (*Key Performance Indicators, KPI*) ovat palvelutasosopimukseen sidottuja mittareita, jotka mahdollistavat palvelujen laatutason mittaamisen. Mittarit tehdään palvelutasosopimusten yhteydessä kuvaamaan tärkeimpiä sopimuksessa tai sen liitteissä esitettyjä laatumittareita.

Palvelukuvaukset ja palvelutasosopimukset ovat toimitilajohtamissopimukseen liittyviä asiakirjoja, joiden tehtävänä on¹:

- kuvata selvästi ja yksiselitteisellä tavalla tilaajan odotukset palvelujen laadusta ja palvelutehtävien toteuttamisesta
- kuvata palvelun minimilaatutaso sekä tilaajan laatuvaatimukset
- kuvata palvelujen haluttu lopputulos tai työsuoritukset
- kuvata toimeksisaajan ja tilaajan väliset yhteistyömenettelyt.

Palvelujen kuvaamisen menetelmät ovat varsin uusia, joten virallista käytäntöä ei eri menetelmien käyttöön ole vielä syntynyt. Kirjallisuudessa, seminaareissa ja lehtiartikkeleissa on esitetty joitain vakiintuneita tapoja palvelujen sisällön kuvaamiseen.

3.2 Palvelukuvaus

Tarjouspyyntövaiheessa tilaaja laatii palvelukuvauksen (*Service Specification*). Palvelukuvaus toimii tarjousmenettelyn työkaluna tilaajan ja toimeksisaajan välisen palvelusisältöön liittyvän yhteisymmärryksen aikaansaamiseksi. Palvelukuvaus määrittelee mitä tilaaja haluaa ostaa ja mitä toimeksisaajan odotetaan tuottavan.² Palvelukuvauksessa kuvataan tilaajan vaatimukset palveluille ottaen huomioon organisaation toimintaperiaatteet ja käyttäjien tarpeet. Se voi myös kuvata tarpeelliset menettelytavat, joita tarvitaan palvelujen lopputuloksen saavuttamiseksi.³

Koska palveluntuottaja antaa palvelukuvauksen perusteella palveluista tarjouksen, täytyy tilaajan olla erityisen huolellinen laatiessaan palvelukuvausta saadakseen oikein hinnoitellun tarjouksen toimeksisaajalta⁴. Tarjousten vertailun helpottamiseksi palvelukuvaus voidaan jakaa viiteen osa-alueeseen seuraavan taulukon mukaisesti (Taulukko 2).

Taulukko 2 *Esimerkki palvelukuvauksen sisällöstä (Atkin, B. & Brooks, A. Total Facilities Management. United Kingdom: The Further Education Funding Council and Blackwell Science Ltd, 2000. s. 78.)*

Osa-alue	Sisältö
Osa 1: Käsitteet	1.1 Keskeisten käsitteiden sisältö
Osa 2: Kiinteistökohteet ja palvelut	2.1 Kiinteistökohteet ja palvelujen laajuus
Osa 3: Ulkoiset vaatimukset	3.1 Lakisääteiset vaatimukset 3.2 Toimialan suositukset 3.3 Toimialalla hyväksytty paras käytäntö
Osa 4: Sisäiset vaatimukset	4.1 Yrityksen/osaston vaatimukset 4.2 Entuudestaan hyväksytyt vaatimukset
Osa 5: Palvelujen luokittelu	5.1 Yksityiskohtaiset menetelmät jokaiselle luokalle 5.2 Menetelmien toistuvuus jokaiselle luokalle

¹ Atkin, B. & Brooks, A. Total Facilities Management. s. 74-76.

² CUP No. 30. HM Treasury. Central Unit on Procurement. Contracting for Strategic Services. s. 1.

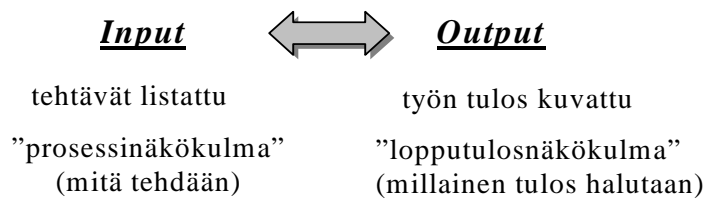
³ Atkin, B. & Brooks, A. Total Facilities Management. s. 62.

⁴ Hanson, M. CMS Cameron McKenna, Input vs. Output. s. 5.

Palvelukuvaukselle on kaksi lähestymistapaa¹:

1. Funktionaalinen eli tehtäväperusteinen palvelukuvaus (*input* -mallinen), joka kuvaa suoritettavan toiminnan tai tehtävän, esimerkiksi asiakirjojen arkistointi ja järjestelmien korjaaminen.
2. Lopputulosperusteinen palvelukuvaus (*output* -mallinen), joka kuvaa palvelujen lopputuloksen, esimerkiksi kokoustilat tulee olla puhtaana 15 minuutin kuluttua kokouksen päättymisestä.

Palvelujen kuvaamisen tarkoituksena on luoda yhteisymmärrys sopijapuolten välille. Koska palveluntuottajat ja tilaajat ovat kokeneet tehtäväperusteisen kuvaamisen (*input*) olevan työlästä, joidenkin tehtävien osalta on alettu tehdä lopputulosperusteisia kuvauksia (*output*) (Kuva 13).



Kuva 13 Palvelujen kuvaamisen kaksi tapaa

Kumpikin tapa sopii palvelujen kuvaamiseen. Palvelun luonteesta riippuu kumpi tapa soveltuu kulloinkin paremmin. Tehtäväperusteinen palvelukuvaus soveltuu paremmin toimitilajohtamispalvelujen kuvaamiseen, kun taas toimitilapalveluihin soveltuu myös lopputulosperusteinen palvelukuvaus.

3.3 Palvelutasosopimus

FMA (*Facilities Management Association*)² määrittelee palvelutasosopimuksen

”Tilaajan ja palveluntuottajan välinen sopimusasiakirja tuotettavan palvelun laatutasosta sekä ehdoista, joita sovelletaan palvelujen laatutason tuottamisessa ja kannustinjärjestelmän käyttämisessä.”

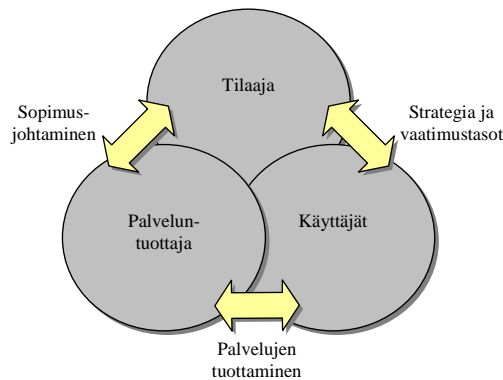
Palvelutasosopimuksen laatiminen edellyttää kaikkien sopimukseen liittyvien osapuolten panostusta. Osapuolten käsitykset hyvästä toimitilajohtamisesta saattavat olla erilaiset. Yhteisymmärryksen saavuttamiseksi sopijapuolten tulee sopia yhteisistä pelisäännöistä, joita seurataan sopimuskauden aikana.

Palvelutasosopimukseen liittyvät osapuolet ovat

- tilaaja
- palveluntuottaja
- käyttäjät (Kuva 14).

¹ CUP No. 30. HM Treasury. Central Unit on Procurement. Contracting for Strategic Services. s. 2.

² O’Shea, M. FM strategic sourcing and purchasing.



Kuva 14 Palvelutasosopimukseen liittyvät osapuolet (Larson, K. D. *The role of service level agreements in IT service delivery. Information Management & Computer Security, 1998. Vol. 6, nro 3, s. 130.*)

Tilaaajan ensisijaisena tehtävänä on ulkoistetuissa palveluissa valvoa ja ohjata palveluntuottajan toimintaa. Palveluntuottaja on puolestaan vastuussa tilaajalle palvelujen tuottamisesta sopimuksen mukaisesti.¹

Palvelutasosopimus (*Service Level Agreement*) syntyy palvelukuvauksen pohjalta. Palvelutasosopimusta kehitetään ja muutetaan tarvittaessa sopimusaikana². Palvelutasosopimus on sopimusasiakirja, jossa kuvataan seuraavat asiat³:

- osapuolten nimet
- osapuolten tehtävät ja vastuut
- tuotettujen palvelujen laajuus
- laatutaso ja tavoitteidenmukaiset toiminnot
- laatumittarit
- aikataulut ja vaihteluvälit
- palkkiot ja maksuperusteet
- muutostoimenpiteet.

Palvelutasosopimuksen laatimiseen on monta menetelmää. Yhtenä tapana on liittää kuhunkin tehtävään liittyvä laatutaso sopimuksen tehtäväkuvausten yhteyteen⁴.

Palvelutasosopimus sisältää lisäksi laatumittarit (*Key Performance Indicators; KPI*) ja kannustinjärjestelmän. Käytännössä palvelutasosopimuksessa tulee määrittellä ne mittarit, joita tilaaja käyttää arvioidessaan palveluntuottajan suoritusta. Nämä mittarit antavat tietoa palvelusisällöstä kuten palvelujen laaduista, tehdyistä työsuorituksista, toimitusajoista, palvelumaksuista ja yhteistyön luonteesta⁵.

Kirjallisuudessa on annettu palvelutasosopimuksen tekemiseen muutamia yleisiä esimerkkejä. Yhdessä esimerkissä kokonaispalvelun palvelutasosopimus on jaoteltu viiteen eri osa-alueeseen (Taulukko 3).

¹ Larson, K. D. *The role of service level agreements in IT service delivery.* s. 129-130.

² Atkin, B. & Brooks, A. *Total Facilities Management.* s. 62.

³ Atkin, B. & Brooks, A. *Total Facilities Management.* s. 79.

⁴ Hanson, M. & Osborne, P. *Performance Management for FM Services.*

⁵ Atkin, B. & Brooks, A. *Total Facilities Management.* s. 79-80.

Taulukko 3 Esimerkki palvelutasosopimuksen sisällöstä perustuen toimitilajohtamisen kokonaispalveluihin (Atkin, B. & Brooks, A. *Total Facilities Management. United Kingdom: The Further Education Funding Council and Blackwell Science Ltd, 2000. s. 80.*)

Osa-alue	Sisältö
Osa 1: Sopimuksen yksilöinti	1.1 Sopijapuolten nimet 1.2 Sopimuksen allekirjoituspäivämäärä 1.3 Sopimuksen alkamispäivä 1.4 Sopimuksen voimassaoloaika
Osa 2: Palvelujen laajuus – palvelukuvaus	2.1 Rakennusten, laitteiden ja ulkoalueiden hoito 2.2 Kunnossapito 2.3 Palvelujen hankinta 2.4 Tietoliikenteen ja ATK:n järjestäminen
Osa 3: Palvelujen toimitusajat ja sopimushinta	3.1 Toimitusajat 3.2 Sopimushinta ja maksuperuste
Osa 4: Laadunvalvonta	4.1 Laadun mittaaminen 4.2 Laaturaportit
Osa 5: Tilaajan ja toimeksisaajan välinen yhteistyö	5.1 Tiedonvälitys 5.2 Palkkiot ja sanktiot 5.3 Tilaajan suorittama laadun arvioiminen ja palaute 5.4 Toimintamenetelmät palvelutasosopimuksen muuttamiseksi

Palvelutasosopimus ja palvelukuvaukset ovat yksilöllisiä, sillä jokaisella tilaajalla on erilaiset vaatimukset palvelun laajuudesta ja toteutumisesta. Jos sopimuksen laatutaso määräytyy tilaajan palvelukuvauksen mukaan, liitetään palvelukuvaus osaksi toimitilajohtamissopimusta.

3.4 Sopimusaikainen laadunhallinta

Toimitilajohtamisen laatumittarit (*Key Performance Indicators, KPI*) ovat palvelutasosopimusta varten rakennettuja mittareita, jotka pyrkivät antamaan mahdollisimman realistisen kuvan palveluihin liittyvistä laadutekijöistä. Laatumittariston tavoitteena on siis luoda toimitilajohtamiseen liittyvä laadunohjausjärjestelmä. Kokemusten perusteella hyvän laatumittariston ominaisuuksia ovat¹

- informatiivisuus (päätöksenteon apuväline)
- tuloskeskeisyys (keskittyminen lopputuloksiin)
- merkityksellisyys (mitattavien asioiden liittyminen haluttuihin tietoihin)
- luotettavuus ja yksiselitteisyys (ei tulkinnan varaa)
- helppokäyttöisyys (tietojen helppo raportoitavuus)
- joustavuus (sopeutuu ympäristön muutoksiin)
- kannustavuus (taloudellisten kannustimien liittäminen mittareihin).

¹ Hanson, M. & Osborne, P. Performance Management for FM Services.

Laatumittareiksi valitaan ne tekijät, jotka ilmaisevat mahdollisimman luotettavalla tavalla tuotettujen palvelujen laatua. Kaikkia toimitilajohtamispalveluihin liittyviä tehtäviä ei laatumittareiden avulla pystytä mittaamaan, sillä kaikki laatutekijät eivät ole numeerisesti mitattavissa. Toimitilajohtamispalvelujen laatumittareilla pyritään kuvamaan myös tuottavuuteen liittyviä asioita.

Laadunohjausjärjestelmän on oltava selkeä ja helppokäyttöinen. Järjestelmän käyttämiin ja hallitsemiseen ei saa kulua liikaa aikaa. Laadunohjausjärjestelmä edellyttää hyvää yhteistyötä toimeksisaajan ja tilaajan välillä¹. Käytännössä järjestelmä perustuu toimeksisaajan oman suorituksen laatutason arvioimiseen, mitä tilaaja seuraa tarkastuksilla. Toimeksisaajan omien suoritusten arvioimiseen on kaksi perusteltua syytä²

- tilaajalla ei ole tavallisesti aikaa tai edellytyksiä käyttää resursseja tarkastaen tai pisteyttäen suorituksia.
- monissa tapauksissa toimeksisaaja on yleensä vaativampi arvioija.

Hyvä laadunohjausjärjestelmä on yksinkertaisen numeropisteytysjärjestelmä, joka kykenee asettamaan eri laatutasot omiin luokkiinsa. Pisteytyksen on oltava yksinkertainen ja jatkuvaan parantamiseen kannustava. Laadunohjausjärjestelmään voidaan sijoittaa erilaisia palkkiojärjestelmiä. Palkkiojärjestelmä voi perustua järjestelmään, jossa verrataan toteutunutta palvelujen laatua asetettuihin tavoitteisiin (Taulukko 4). Tämän perusteella voidaan määrittellä laatuprosentti ja sen vaikutus palkkion suuruuteen. Asetettujen laatu-tavoitteiden on oltava saavutettavissa ja sopivia kyseiseen tilanteeseen.

Taulukko 4 Esimerkki suoritusten pisteytyksestä, jossa on asetettu tavoitteeksi 90 pistettä (Hanson, M. & Osborne, P. Performance Management for FM Services. Facilities Management Contracts –konferenssi. Lontoo, Asset Information Ltd, 5.12.2000.)

Laatuprosentti	Vaikutus palkkioon	Kommentti
100	+ 20 %	palkkiokatto
95	+10 %	lisäpalkkio
90	ei vaikutusta	normaali palkkio
85	-5 %	sanktio
80	-10 %	sanktio
75	-15 %	sanktio
70	-20 %	sanktiokatto

Tasapuolinen järjestelmä tarjoaa kannustimia ja palkkioita hyvistä suorituksista.³ Jatkuvan alhaisten pisteiden saavuttaminen johtaa yleensä sopimuksen päättymiseen sopimusehtojen mukaisesti. Pisteiden seuranta on jatkuvaa kuukausittaista raportointia tilaajalle palvelujen laatutason seuraamisen mahdollistamiseksi.

¹ Hanson, M. & Osborne, P. Performance Management for FM Services.

² Hanson, M. & Osborne, P. Performance Management for FM Services.

³ Hanson, M. & Osborne, P. Performance Management for FM Services.

Hyvä laadunohjausjärjestelmä antaa edellytykset jatkuvalle laadun kehittämiselle ja laatutason nostamiselle. Laadun kehittäminen edellyttää, että vaadittava palvelun laatutaso on määritelty. Laadun kehittäminen edellyttää myös sitä, että toimeksisaajan henkilöstö¹

- tietää, mitkä ovat heidän tehtävänsä
- tietää, kuinka työt on tehtävä
- tietää, mikä on sopimuksen mukainen laatutaso
- käyttää oikeita työvälineitä ja materiaaleja
- koulutetaan oikein.

Kumppanuuteen pohjautuvassa yhteistyösuhteessa, jota toimitilajohtaminen edustaa, tulee palkkioiden olla ensisijaisia sanktioihin nähden. Toimitilajohtamispalveluihin liittyvän kumppanuuden ensisijainen tarkoitus on yhteisen menestyksen tavoittelu eikä epäonnistumisien etsiminen. Tavoitteena on sellaisen laadunohjausjärjestelmän rakentaminen, joka kuvaa sovitun laadun ylittämistä ja alittamista ilman jatkuvaa valvontaa ja sopimuskumppaneiden välisiä ristiriitoja. Molempien osapuolien osallistuminen yhteisen sopimuksen laadintaan ja laadunohjausjärjestelmän rakentamiseen luo yhteiset pelisäännöt toimitilajohtamiselle heti sopimuksen alusta lähtien.

¹ PACE, Property Advisers to the Civil Estate. GC/WORKS/10 (2000): Facility Management, Model Forms and Commentary. s. 88.

4 TOIMITILAJOHTAMISPALVELUJEN HANKINTA- JA SOPIMUSPROSESSI

4.1 Hankinta- ja sopimusprosessin hallinta

Toimitilajohtamispalvelujen hankinta- ja sopimusprosessilla tarkoitetaan prosessia, jossa toimitilajohtamispalvelut hankitaan ja toteutetaan tyydyttämään kiinteistöjen omistajan ja käyttäjien tarpeet. Tilaajan hankinta- ja sopimusprosessi voidaan yleisesti kuvata muodostuvan viidestä päävaiheesta, jotka ovat palvelujen tarveselvitys, palvelujen suunnittelu, palvelujen hankinta, palvelujen haltuunotto ja sopimusaikainen toiminta.

Toimitilajohtamispalvelujen tarveselvitysvaiheessa selvitetään kiinteistöjen omistajien ja käyttäjien palvelutarve. Suunnitteluvaiheessa määritellään puolestaan palvelujen hankkimista ja toteuttamista varten tarvittavat tiedot. Hankintavaiheessa etsitään sopivin yhteistyökumppani palvelujen toteuttamiseen. Haltuunottovaiheen tarkoituksena on helpottaa palvelujen siirtoa toimeksisaajalle ja luoda edellytykset toimivalle yhteistyösuhteelle sopimusaikana. Prosessin viimeisessä vaiheessa tilaaja ja palveluntuottaja yhdessä selvittävät ja kehittävät palvelujen tuotantoa.

Tilaaja voi tarvittaessa käyttää toimitilajohtamispalvelujen hankinnassa apuna ulkopuolista asiantuntijaa esimerkiksi konsulttia, jos häneltä itseltä puuttuu riittävä asiantuntemus hankinnan suorittamiseen. Käyttäessään asiantuntijaa tilaajan kannattaa silti myös itse osallistua palvelujen hankintaan, jotta hän oppii tuntemaan yrityksensä ydinliiketoiminnan vaatimukset ja palvelutarpeet.¹

Palvelujen hankintaprosessissa kuvataan tilaajan menettely tarpeiden määrittämisestä sopimuksen syntymiseen. Kirjallisuuden mukaan menettelyn vaiheet ovat^{2, 3}

1. tarpeiden selvittäminen
2. palvelukuvauksen laatiminen
3. potentiaalisten palveluntuottajien yksilöiminen
4. palveluntuottajien henkilöressurssien arvioiminen
5. palveluntuottajien taloudellisten resurssien arvioiminen
6. palveluntuottajista saatujen kokemusten arvioiminen
7. palveluntuottajilta kuvauksien pyytäminen palvelujen tuottamisesta
8. palveluntuottajien kuvauksien tarkistaminen palvelujen tuottamisesta
9. palveluntuottajille esittäytymistilaisuuden järjestäminen
10. tarjouspyynnön laatiminen ja kokoaminen
11. tarjouspyyntöjen lähettäminen
12. tarjouksien avaaminen ja tarjouspyynnön mukaisuuden tarkistaminen
13. tarjousvertailun tekeminen
14. sopimusneuvottelun järjestäminen
15. sopimuksen yksityiskohtien hyväksyminen valitun palveluntuottajan kanssa
16. sopimuksen tekeminen
17. valinnasta ilmoittaminen ulkopuolelle jääneille
18. yhteyden säilyttäminen ensimmäiseksi ulkopuolelle jääneeseen palveluntuottajaan.

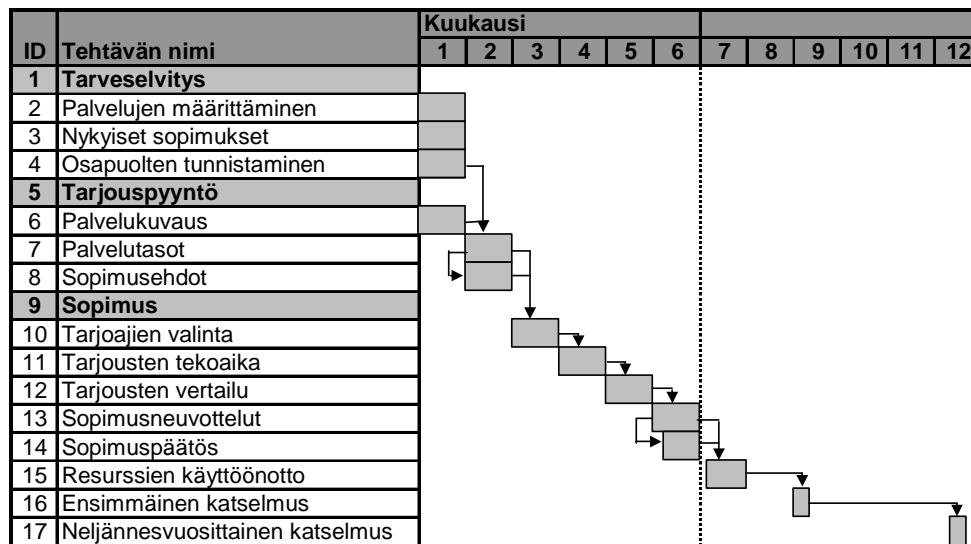
¹ Rende, M. *Secrets of Real Estate Outsourcing*.

² Fawcett A. & McIntosh J. *Facilities Management Contracts*.

³ Hope, R. *Examining the Balanced Scorecard and how it can be used to gain qualitative data on service provision*. s. 7.

Menettelyn alku ja loppu muodostuvat normaaleista palvelujen hankinnan vaiheista eli alussa palvelujen määrittämisestä ja potentiaalisten palveluntuottajien valinnasta sekä lopussa tarjouspyyntöprosessista. Palveluntuottajilta voidaan pyytää kuvauksia palvelujen tuottamisesta. Lisäksi voidaan pyytää palveluntuottajia järjestämään esittäytymislaisuus yrityksestään ja toimintatavoistaan, samoin kuin haastatella palveluntuottajien referenssiasiakkaita.

Atkin ja Brooks jakavat palvelujen hankinnan kolmeen päävaiheeseen eli tarveselvityksen tekemiseen, tarjouspyyntöasiakirjojen laadintaan ja sopimuksen tekemiseen (Kuva 15).



Kuva 15 Toiminta palvelujen hankkimisessa (Atkin, B. & Brooks, A. *Total Facilities Management. United Kingdom: The Further Education Funding Council and Blackwell Science Ltd, 2000. s. 58.*)

Tarveselvitysvaiheeseen kuuluu palvelujen määrittäminen, nykyisten sopimusten selvittäminen ja osapuolten tunnistaminen. Palvelujen määrittämisessä esitetään kaikki nykyiset palvelut ja niiden rajapinnat selkeästi. Nykyisistä sopimuksista selvitetään nykyinen palvelujen tuotanto sekä yrityksen sisällä tuotettavat palvelut että ulkopuolelta ostettavat palvelut. Osapuolten tunnistamisessa tunnistetaan prosessiin kuuluvat osapuolet kuten yrityksen palveluhenkilökunta, sisäiset ja ulkoiset asiakkaat, palveluntuottajat ja omistajat.¹

Tarjouspyyntövaiheessa määritellään palvelukuvaus, palvelutasot ja sopimusehdot palvelujen hankintaa varten. Tämän jälkeen tulee sopimuskumppanin valintavaihe, joka päättyy sopimuksen allekirjoittamiseen. Sopimusaikana tilaaja ja toimeksisaaja pitävät yhteisiä katselmuksia palvelutuotantoon liittyen.

¹ Atkin, B. & Brooks, A. *Total Facilities Management. s. 59-60.*

Hankintavaiheessa käytetään neuvottelu- tai kilpailumenettelyä. Neuvottelu- ja kilpailumenettelyä voidaan myös yhdistellä niin, että kilpailulla hankitaan neuvottelukumppanit jatkoa varten tai neuvottelun avulla laaditaan tarjouspyyntöasiakirjat tarjouskilpailua varten. Tarjouskilpailu voi olla joko rajoitettu, esivalinnan sisältävä tai avoin menettely. Avoimessa kilpailussa kuka tahansa palveluntuottaja voi tehdä tarjouksen, kun taas rajoitetussa kilpailussa tilaaja pyytää tarjouksen ennalta valitsemiltaan palveluntuottajilta. Rajoitettuun kilpailuun osallistuvien palveluntuottajien määrä riippuu muun muassa hankinnan laajuudesta ja vaativuudesta, tilaajan tavoitteista sekä markkinatilanteesta. Tarjouksia pyydetään niin monelta, että saadaan syntymään todellinen kilpailutilanne. Lisäksi tarjouskilpailuun valittavien palveluntuottajien tulee olla luotettavia, vakavaraisia ja ammattitaitoisia. Esivalinnan sisältävässä tarjouskilpailussa tilaaja määrittelee esivalintakriteerit, jotka voivat perustua muun muassa palveluntuottajan taloudelliseen ja tekniseen suorituskykyyn sekä resursseihin. Itse tarjouskilpailu käydään esivalintakriteerit täyttävien palveluntuottajien kesken.^{1,2}

Neuvottelumenettelyssä käydään neuvotteluja yhden tai useamman palveluntuottajan kanssa. Sopimuksen syntyminen on yleensä nopeampi neuvottelumenettelyn kuin kilpailumenettelyn avulla, koska tarjouspyyntöjen ja tarjouksien tekemisen sijaan keskitytään suoraan sopimuksen tekemiseen.³

Toimitilajohtamispalvelujen hankinnassa neuvottelua käytetään yleisesti hankinnan vaikeasti rajattavasta laajuudesta johtuen. Lisäksi neuvottelumenettelyn valintaan vaikuttavat tilaajan aikaisempi kokemus palveluntuottajasta ja palveluntuottajan erityisosaaminen esimerkiksi talotekniikan hallitseminen⁴. Pelkät tarjoukset antavat puutteellisen kuvan avainhenkilöiden ominaisuuksista ja muista kumppanuudelle tärkeistä osatekijöistä, mistä johtuen toimitilajohtamispalvelujen hankintaprosessiin kannattaa liittää myös neuvottelua. Lisäksi osapuolten käsitykset palvelujen laatutasoista tai yleisistä palveluihin liittyvistä tekijöistä voivat jäädä vajavaiseksi.

Neuvottelu- ja kilpailumenettelyssä potentiaalisia tarjoajia valittaessa arvioidaan heidän edellytyksiä toimia pitkäaikaisessa yhteistyösuhteessa. Potentiaalisissa tarjoajissa kiinnitetään huomiota muun muassa heidän⁵

- referensseihin
- kokemukseen
- voitettuihin tarjouskilpailuihin
- vanhojen sopimusten keston
- kannattavuuteen
- vakavaraisuuteen
- maineeseen
- kykyyn tuottaa lisäarvoa asiakkaan vaatimuksille
- markkinoiden tuntemukseen.

¹ Kankainen, J. & Junnonen, J-M. Rakennuttaminen. s. 46-48.

² Tauriainen, M. Suunnittelupalvelujen hankinta. s. 33-39.

³ Kankainen, J. & Junnonen, J-M. Rakennuttaminen. s. 46-48.

⁴ Alex Hicks, Jr. Purchasing goods & services to manage quality & cost.

⁵ Fawcett A. & McIntosh J. Facilities Management Contracts.

Tarjoajien arviointia varten laaditaan painotettu pisteytyslista. Siinä valitaan tarjoajien arviointikriteerit ja annetaan niille painotetut pisteet. Painotetut pisteet siksi, että kaikki kriteerit eivät ole samanarvoisia. Tarjoajien arvioimisessa ja lopullisen valintapäätöksen tekemisessä käytetään painotettua pisteytyslistaa apuna parhaimman palveluntuottajan tunnistamiseen ja valitsemiseen.¹

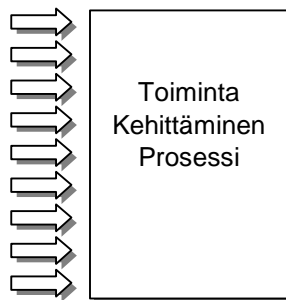
Tilaaajan ja palveluntuottajan välisen yhteistyön alku vaatii molemmilta osapuolilta panostusta ennen kuin yhteistyö saadaan toimimaan halutunlaisesti. Tämän seurauksena toimitilajohtamispalvelusopimuksista tehdään yleensä kestoaltaan pidempiaikaisia, jotta sopimus on kannattava molemmille osapuolille. Teknillisen korkeakoulun rakentamistalouden laboratoriossa tehtyjen kotimaisten ja ulkomaisten haastattelututkimuksien perusteella voidaan todeta palveluntuottajan vaihtamisen työllistävän tilaajaa sekä uuden palveluntuottajan sopeutumisen vevän aikaa, mistä johtuen tilaajat ovat nykyään kiinnostuneempia kehittämään toimintaa nykyisen palveluntuottajan kanssa kuin vaihtamaan sitä. Kun tilaaja ja palveluntuottaja oppivat tuntemaan toisensa ja toistensa toimintatavat, on helpompi kehittää toimitilajohtamista entistä tehokkaammaksi sekä kustannuksiltaan että toiminnaltaan.

Toimitilajohtamispalveluissa korostuu tilaajan ja palveluntuottajan välisen yhteistyön ja kumppanuuden merkitys. Tilaaajien ja palveluntuottajien välillä on lisääntynyt kumppanuussopimukset. Kumppanuussopimukset eroavat perinteisistä sopimuksista siinä, että niissä pyritään pitkäaikaiseen ja mahdollisimman avoimeen yhteistyöhön (Kuva 16). Kumppanuuden pääpiirteitä ovat²

- *selkeät tavoitteet*, mitä tilaaja ja palveluntuottaja haluavat saada aikaan ja kuinka he yhdessä pääsevät siihen
- *sitoutuminen*, sekä tilaajan että palveluntuottajan koko organisaation sitoutuminen sopimukseen ja yhteistyöhön
- *luottamus*, kumppanuutta on vaikeata muodostaa ellei luottamus ole kaikilla tasoilla
- *kommunikointi*, hyvä molemminpuolinen kommunikointi kumppanuuden kaikilla tasoilla.

Perinteiset suhteet

Lyhytaikainen, projektipohjainen
Arvioimisen ohittaminen/puuttuminen
Hinta
Salamyhkäisyys
Hintatarjouksen asettaminen
Rinnan työskentely
Salaiset tavoitteet
Vastakkainasettelu
Takertuminen yksityiskohtiin



Kumppanuussuhteet

Pitkäaikainen
Jatkuva kehitys
Kustannus
Kustannusten avoimuus
Aikainen osallistuminen
Tiimityöskentely
Yhteiset tavoitteet
Yhteistoiminta
Asiakastyytyväisyys

Kuva 16 Strateginen muutos yhteistyösuhteessa (Burnes, B. & Dale, B. *Working in Partnership: Best practice in customer-supplier relations*. England: Gover Publishing Limited, 1998 s.52.)

¹ Hope, R. Examining the Balanced Scorecard and how it can be used to gain qualitative data on service provision. s. 11-12.

² O'Shea, M. FM strategic sourcing and purchasing.

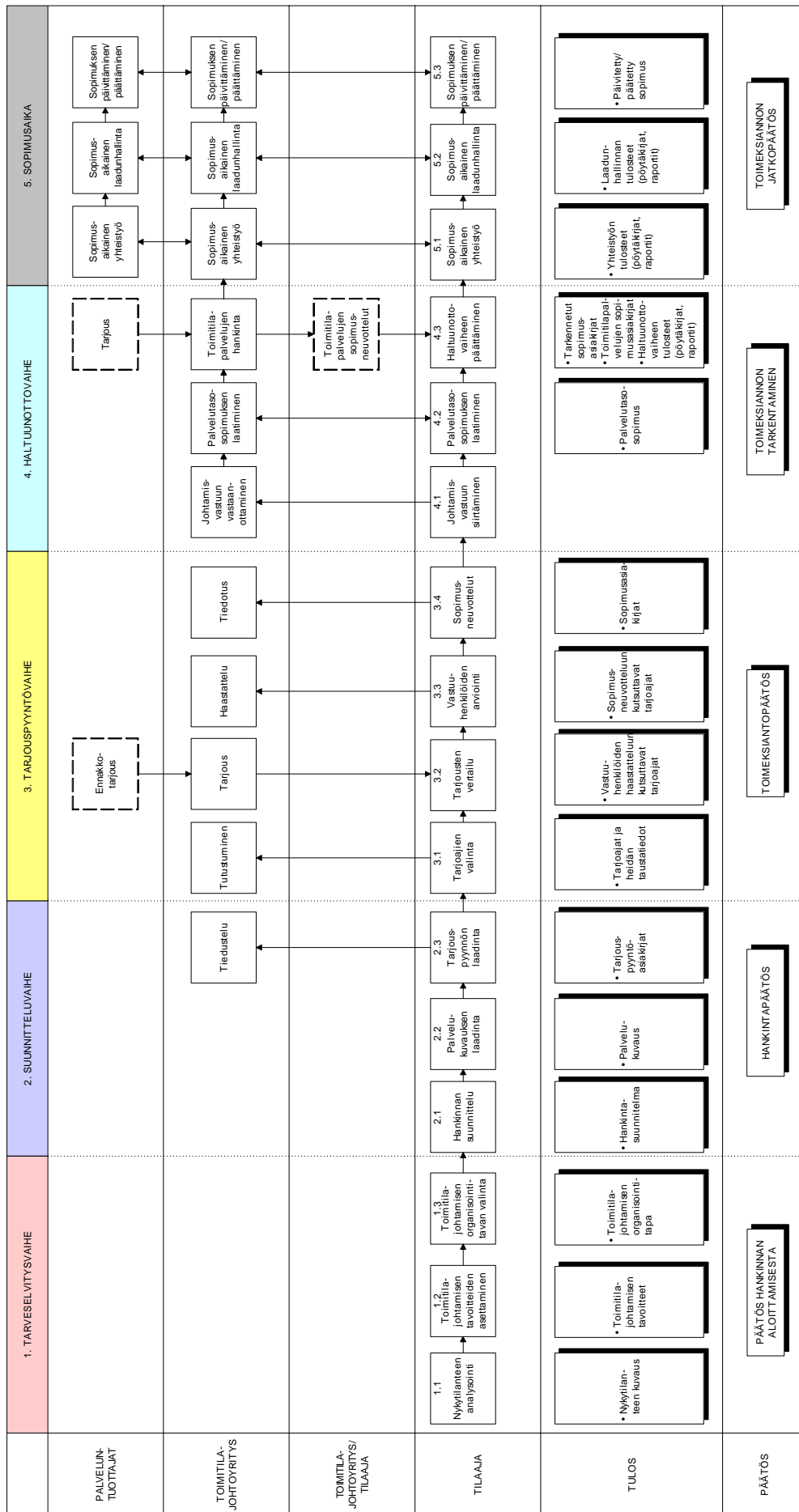
4.2 Hankinta- ja sopimusprosessin prosessikuvaus

Kiinteistöhallinnan kokonaispalvelusopimukset -tutkimuksen yhteydessä laadittu toimitilajohtamisen hankinta- ja sopimusprosessin prosessikuvaus pohjautuu rajoitettuun ja esivalinnan sisältävään tarjouskilpailumenettelyyn. Prosessikuvauksessa on kuvattu prosessiin liittyvät osapuolet: tilaaja, toimitilajohtoyritys ja palveluntuottajat. Tilaajana voi olla joko kiinteistöjen omistaja tai käyttäjä. Palveluntuottajina ovat joko tilaajan tai toimeksisaajan omat palveluyksiköt tai ulkopuoliset palveluntuottajat. Ulkopuoliset palveluntuottajat ovat sopimussuhteessa tilaajaan tai toimitilajohtoyritykseen toimitilajohtamismallista riippuen. Toimitilajohtoyritys johtaa ja valvoo omien ja tilaajan palveluyksiköiden ja ulkopuolisten palveluntuottajien suoritusta.

Hankittavien palvelujen sisältö vaihtelee muun muassa sopimuskohteiden erityispiirteistä sekä osapuolten tarpeista johtuen. Esimerkiksi kiinteistöjen käyttäjien kannalta tärkeimpiä asioita ovat toimitilat ja niihin liittyvät palvelut, kun taas kiinteistöjen omistajien kannalta on taloudellinen ja tehokas kiinteistöjen hallinta ja ylläpito.

Hankintaprosessi muodostuu kolmesta vaiheesta, jotka ovat tarveselvitys-, suunnittelu-, ja tarjouspyyntövaihe. Sopimusprosessi muodostuu puolestaan haltuunottovaiheesta ja sopimusaikasta. Prosessikuvauksessa on esitetty nämä vaiheet tarkemmin sekä vaiheiden päätulokset ja päätökset (Kuva 17). Prosessikuvauksen eri vaiheiden toimintaohjeet on esitetty liitteessä 6.

Johtamis-, kustannus- ja kokonaisvastuumalli eroavat toisistaan toimitilapalvelutuotannon suhteen. Toimitilapalvelut tuottaa joko tilaajan tai toimeksisaajan palveluyksiköt tai ne hankitaan erillisiltä ulkopuolisilta palveluntuottajilta. Johtamisvastuumallissa ulkopuoliset palveluntuottajat tulevat mukaan vasta sopimusaikana, jolloin toimitilajohtoyritys kilpailuttaa ulkopuolelta hankittavat palvelut. Kustannus- ja kokonaisvastuumallissa toimitilajohtoyritys voi tarvittaessa pyytää ulkopuolisilta palveluntuottajilta ennakkotarjouksia palvelujen tuottamisesta jo tarjouspyyntövaiheessa. Johtamisvastuumallissa toimitilajohtoyritys kilpailuttaa ulkopuolelta hankittavat palvelut, mutta tilaaja allekirjoittaa sopimukset omiin nimiinsä, kun taas kustannus- ja kokonaisvastuumallissa toimitilajohtoyritys kilpailuttaa nämä palvelut ja allekirjoittaa sopimukset omiin nimiinsä. Eri toimitilajohtamismallien erot on esitetty prosessikuvauksessa katkoviivoin (Kuva 17).

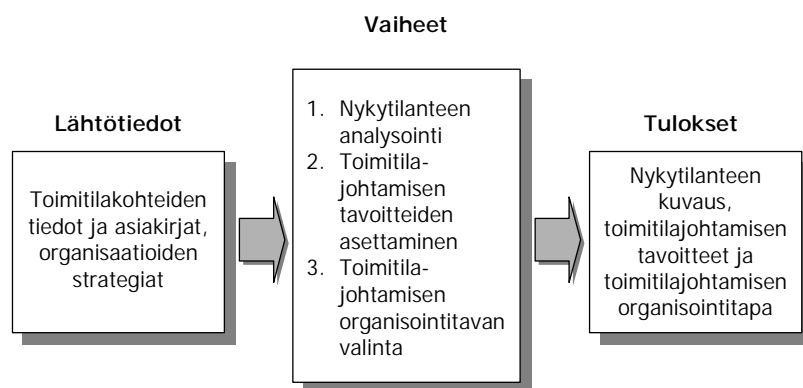


Kuva 17 Toimitilajohtamispalvelujen hankinta- ja sopimusprosessin prosessikuvaus

4.3 Hankintaprosessin vaiheet

4.3.1 Tarveselvitysvaihe

Tarveselvitysvaihe muodostuu nykytilanteen analysoinnista, toimitilajohtamisen tavoitteiden asettamisesta ja organisointitavan valinnasta (Kuva 18). Tarveselvitysvaiheen tavoitteena on toimitilajohtamispalvelujen suunnittelun edellyttämien tietojen selvittäminen. Tarveselvitysvaiheen lähtötietoina ovat toimitilakohteiden tiedot ja asiakirjat sekä organisaatioiden strategiat. Tarveselvitysvaiheen tuloksena saadaan nykytilanteen kuvaus, toimitilajohtamisen tavoitteet ja toimitilajohtamisen organisointitapa.



Kuva 18 Tarveselvitysvaihe

Nykytilanteen analysointivaiheessa selvitetään toimitilakohteiden tiedot ja asiakirjat sekä kartoitetaan toimitilajohtamisen lähtötaso haastattelemalla nykyistä vastuu- ja palveluorganisaatiota sekä muita osapuolia kuten kiinteistöjen omistajaa ja käyttäjiä. Nykytilanteen analysointivaiheessa tehdään myös kiinteistöjen nykytilan analyysi, jossa selvitetään kiinteistöjen tekninen ja toiminnallinen kunto sekä tehdään tarvittaessa vuokralaisanalyysi, hallinnollinen analyysi, talous- ja tuottoanalyysi sekä kiinteistöjen liiketoiminnan ja kilpailukyvyn analyysi. Nykytilan analyysi auttaa saamaan selkeän käsityksen nykyisestä kohteiden kunnosta ja palvelujen laatutasosta, mikä helpottaa palvelujen suunnittelua ja toteutusta myöhemmissä vaiheissa.

Ulkopuolisten toimitilajohtamispalvelujen hankintaan vaikuttavat eri osapuolten kuten kiinteistöjen omistajan ja käyttäjien liiketoiminta-, kiinteistö-, toimitilajohtamis- ja toimitilapalvelustrategiat. Näiden perusteella määritellään tarkemmin toimitilajohtamiselle asetettavat tavoitteet (Kuva 19).



Kuva 19 Toimitilajohtamispalvelujen tavoitteiden määrittämisen vaiheet

Kiinteistöjen omistajan ja käyttäjien strategioista merkittävimpiä ovat liiketoiminta-, kiinteistö-, toimitilajohtamis- ja palvelustrategia. Toimitilajohtamisstrategiaan vaikuttavat organisaatioiden liiketoiminnan tavoitteet, tarpeet ja politiikka yhtä hyvin kuin käytännön asiat määrittelevät toimitilajohtamisen järjestämisen¹.

Toimitilajohtamisstrategia on osa organisaation strategiaa ja toimintasuunnitelmaa. Toimitilajohtamisstrategian asiakirjat sisältävät muun muassa²

- taloudelliset tavoitteet
- päämäärät ja kriittiset menestystekijät
- laatutavoitteet
- asiakasstrategian
- ylläpitostrategian
- sisäistämisstrategian/ulkoistamisstrategian
- hankintastrategian
- henkilöstösuunnitelman
- toimintasuunnitelmat
- menetelmän muutosten johtamiseen
- ICT-strategian.

Ennen palvelujen hankkimista tulee selvittää palvelutarve. Ennen palvelujen hankinnan suunnittelua on tärkeää selvittää, mitä palveluja kiinteistöjen omistaja ja käyttäjät tarvitsevat, jotta tarjonta saadaan kohtaamaan todellista tarvetta. Toimitilajohtamispalveluissa korostuu enemmän omistajan tai yrityksen liiketoiminnan tarpeet kuin lopullisten käyttäjien, kun taas toimitilapalveluissa lopullisten käyttäjien merkitys on suurempi.

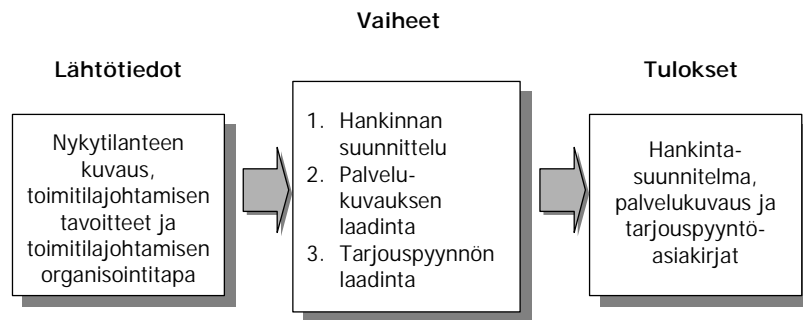
Toimitilajohtamispalvelujen organisointitavan valintavaiheessa analysoidaan ja verrataan eri toimitilajohtamisen malleja keskenään parhaan mahdollisen palvelukonseptin löytämiseksi. Lisäksi voi käydä niin, että nykyinen toimitilajohtamisen organisointitapa todetaan parhaaksi vaihtoehdoksi. Jos prosessissa päädytään tähän, toimitilajohtamisen prosessi jatkuu nykyisten palvelujen suunnitelmien ja toimintatapojen kehittämällä.

4.3.2 Suunnitteluvaihe

Suunnitteluvaiheen tehtäviä ovat hankinnan suunnittelu, palvelukuvauksen laadinta ja tarjouspyynnön laadinta (Kuva 20). Suunnitteluvaiheen tavoitteena on selvittää toimitilajohtamispalvelujen hankinnan edellyttämät tiedot. Suunnitteluvaiheen lähtötietoina ovat nykytilanteen kuvaus, toimitilajohtamisen tavoitteet ja toimitilajohtamisen organisointitapa. Suunnitteluvaiheen tuloksena saadaan hankintasuunnitelma, palvelukuvaus ja tarjouspyyntöasiakirjat. Tarjouspyyntöasiakirjat sisältävät tarjouspyyntökirjeen, sopimusohjelman, vastuurajaliitteen, palvelukuvauksen ja tarjouslomakkeen.

¹ Atkin, B. & Brooks, A. Total Facilities Management. s. 12.

² Atkin, B. & Brooks, A. Total Facilities Management. s. 13-14.



Kuva 20 Suunnitteluvaihe

Hankittavien palvelujen sisältö vaihtelee muun muassa sopimuskohteiden erityispiirteistä sekä osapuolten tarpeista johtuen. Johtamispalvelujen sisältöön ja suunnitteluun vaikuttavat muun muassa se, onko kyse toimitilajohtamispalvelusta, kiinteistökohteen johtamispalvelusta, yrityksen strategisesta toimitilajohtamispalvelusta, kiinteistö-sijoitusjohtamispalvelusta vai kiinteistö-sijoitussalkun johtamispalvelusta.

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

Suunnitteluvaiheeseen sisältyy myös palvelukuvauksen laatiminen. Palvelukuvauksen avulla määritellään ne tarpeet, jotka tyydytetään ulkopuolisilla palveluilla. Palvelukuvaus määrittelee, mitä tilaaja haluaa ostaa ja mitä toimeksisaajan odotetaan tuottavan.¹ Palvelukuvauksessa kuvataan tilaajan vaatimukset palveluille ottaen huomioon organisaation toimintaperiaatteet ja muiden osapuolten tarpeet. Se voi myös kuvata tarpeelliset menettelytavat, joita tarvitaan palvelujen lopputuloksen saavuttamiseksi.²

Lopullisten käyttäjien vaatimukset ja odotukset kirjataan myös palvelukuvaukseen sekä varmistetaan, että lopullisten käyttäjien odotukset ovat yhteensopivat markkinoihin nähden sekä toimitilajohtoyrityksen toteutettavissa. Hyvin laadittu palvelukuvaus varmistaa, että toimitilajohtoyrityksellä ja tilaajalla on yhteinen käsitys palvelusisällöstä. Tämä auttaa ehkäisemään ristiriitoja myöhemmissä vaiheissa.³

Tarjouspyyntöasiakirjojen merkitys korostuu toimitilajohtamispalvelujen hankinnassa. Tarjouspyyntöasiakirjoissa on oltava vähintään seuraavat kohdat määriteltynä⁴

- toimitilakohteet
- toimitilajohtamisen tavoitteet
- palvelukuvaus
- tarjouksen muodostaminen
- valintakriteerit
- tarjouksen toimittamiseen liittyvät tiedot.

¹ CUP No. 30. HM Treasury. Central Unit on Procurement. Contracting for Strategic Services. s. 1.

² Atkin, B. & Brooks, A. Total Facilities Management. s. 62.

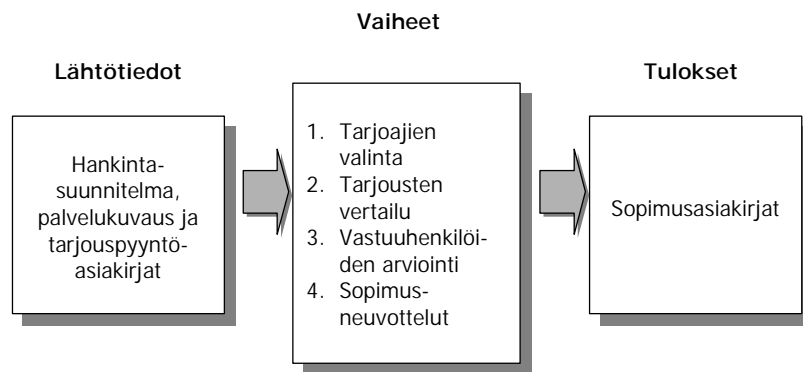
³ Hope, R. Examining the Balanced Scorecard and how it can be used to gain qualitative data on service provision. s. 9.

⁴ Muhlebach, R. & Alexander, A. Business Strategies for Real Estate Management Companies. s. 198.

Tarjouspyyntöasiakirjoissa kiinnitetään huomiota siihen, että tarjouksista saadaan mahdollisimman vertailukelpoisia keskenään¹. Tätä varten on tarjouspyyntöasiakirjoihin hyvä sisällyttää tarjouslomake, jotta saadut tarjoukset ovat samanmuotoisia.

4.3.3 Tarjouspyyntövaihe

Tarjouspyyntövaihe muodostuu tarjoajien valinnasta, tarjousten vertailusta, vastuuhenkilöiden arvioinnista ja sopimusneuvotteluista (Kuva 21). Tarjouspyyntövaiheen tavoitteena on parhaimman mahdollisen sopimuskumppanin löytäminen. Tarjouspyyntövaiheen lähtötietoina ovat suunnitteluvaiheen tulokset eli hankintasuunnitelma, palvelukuvaus ja tarjouspyyntöasiakirjat. Tarjouspyyntövaiheen tuloksena saadaan sopimus tilaajan ja toimeksisaajan välillä.



Kuva 21 Tarjouspyyntövaihe

Tarjoajien valinnassa valitaan tarjouskilpailuun osallistuvat toimitilajohtoyritykset. Valinnassa kiinnitetään huomiota muun muassa toimitilajohtoyrityksen toimialaan, toiminta-alueeseen, kokemukseen, ammattitaitoon, resursseihin ja erityisosaamiseen. Mihin asioihin kulloisessakin tapauksessa kiinnitetään huomiota, riippuu paljolti tilaajan intresseistä ja toimeksiannon laajuudesta ja sisällöstä.

Toimitilajohtoyrityksen tarjous sisältää muun muassa tarjoajayrityksen tiedot, suunnitelman palvelujen tuottamisesta sekä veloitusperusteet. Jos tarjoaja ei pysty toimitamaan jotain pyydettyä palvelua, ilmoitetaan siitä tarjouksessa.² Tarjouspyyntöprosessin yhtenä haasteena on varmistaa, että tarjoukset ovat tarjouspyynnön mukaiset³. Epäselvät kohdat tarjouksissa saattavat vaatia lisäselvennystä tarjoajilta.

Tarjousten vertailu vaatii jokaisen tarjouksen huolellista analysointia ja tarjousten vertaamista keskenään. Tarjousten vertailussa käytetään painotettua pisteytystä apuna arvioitaessa, kuinka hyvin tarjoukset kohtaavat tarjouspyynnössä esitetyt asiat. Tätä painotettua pisteytystä tarkastellaan yhdessä hintatarjouksen kanssa etsittäessä sopivinta sopimuskumppania.⁴

¹ Rende, M. *Secrets of Real Estate Outsourcing*.

² Muhlebach, R. & Alexander, A. *Business Strategies for Real Estate Management Companies*. s. 220.

³ Morse, H. *Reference Checking in Seven Easy Steps*.

⁴ Alex Hicks, Jr. *Purchasing goods & services to manage quality & cost*.

Toimitilajohtoyrityksen valinnassa keskeisiä valintakriteereitä ovat^{1, 2}

- kokemus
- maine
- kansainvälisyys
- palvelukokonaisuus (sisältyvät palvelut)
- tekninen osaaminen
- luottamus
- vastuhenkilö
- laatuun sitoutuminen
- resurssien laatu ja määrä
- lisäarvojen tuottokyky
- olemassa olevat suhteet yritykseen
- sijainti
- hinta.

Ennen lopullista toimitilajohtoyrityksen valintaa pyydetään tarjoajilta selvitystä potentiaalisista vastuuhenkilöistä. Palveluja johtavan henkilön asiantuntemus ja kokemus on erittäin merkittävä valintakriteeri.³

Toimitilajohtoyrityksen valinnan jälkeen järjestetään sopimusneuvottelut, joiden pohjalta lopullinen toimitilajohtamissopimus laaditaan⁴. Sopimusneuvotteluissa käydään läpi muun muassa⁵

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

4.4 Sopimusprosessin vaiheet

4.4.1 Haltuunottovaihe

Sopimusajan alussa on haltuunottovaihe, joka on ennalta sovittu ajanjakso, jonka aikana sopijapuolet tarkentavat yhteistyössä toimeksiannon sisältöä ja sopimusaikana noudatettavia yhteistyömenettelyjä. Haltuunottovaiheen tarkoituksena on helpottaa palvelujen siirtoa toimeksisaajalle ja luoda edellytykset toimivalle yhteistyösuhteelle sopimusaikana.

¹ Raiford, R. Into Uncharted Territory, Outsourcing redirects the future of business for facilities professionals.

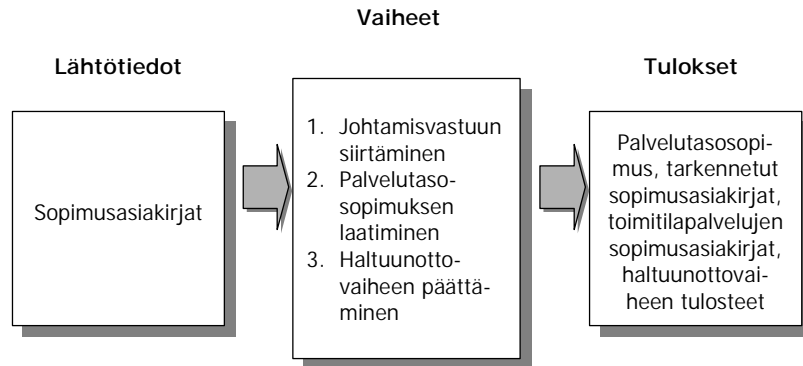
² Heinimäki, S. & Puhto, J. Kiinteistöjohtamispalvelujen kehittämistarpeet Suomessa.

³ Rende, M. Secrets of Real Estate Outsourcing.

⁴ Muhlebach, R. & Alexander, A. Business Strategies for Real Estate Management Companies. s. 220.

⁵ Elledge, J. C. Insuring vs. Outsourcing in Corporate Facilities management.

Haltuunottovaiheen lähtötietoja ovat toimeksiannon sopimusasiakirjat (Kuva 22). Haltuunottovaihe muodostuu johtamisvastuun siirtämisestä, palvelutasosopimuksen laatimisesta ja haltuunottovaiheen päättämisestä. Haltuunottovaiheen tuloksena saadaan palvelutasosopimus, tarkennetut sopimusasiakirjat, toimitilapalvelujen sopimusasiakirjat ja haltuunottovaiheen tulosteet. Haltuunottovaiheen tulosteita ovat pöytäkirjat ja raportit.



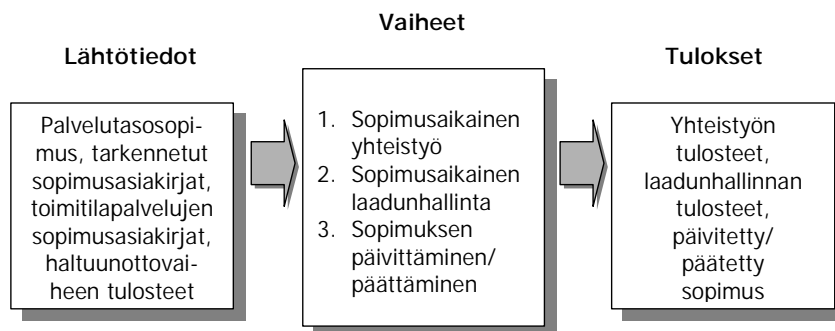
Kuva 22 Haltuunottovaihe

Haltuunottovaiheen aikana tilaaja ja toimeksisaaja yhdessä laativat palvelutasosopimuksen ja siihen liittyvät laatumittarit. Yhteistyön onnistumisen kannalta on tärkeätä, että molemmat osapuolet osallistuvat palvelutasosopimuksen laatimiseen ja palvelujen kehittämiseen. Mitattavien asioiden tulee olla selkeitä ja mittarien mahdollisimman yksinkertaisia. Palvelujen ominaisuudet tulee yrittää kuvata mitattavilla arvoilla. Osalle ominaisuuksista, esimerkiksi hinnalle ja toimitusajalle, on helpompi löytää määrällisiä kuvauksia.

Haltuunottovaiheessa toimeksisaaja kilpailuttaa ulkopuolelta hankittavat toimitilapalvelut. Johtamisvastuumallissa tilaaja allekirjoittaa sopimukset omiin nimiinsä, kun taas kustannus- ja kokonaisvastuumallissa toimitilajohtoyritys allekirjoittaa sopimukset omiin nimiinsä.

4.4.2 Sopimusaika

Sopimusaika muodostuu sopimusaikaisesta yhteistyöstä ja laadunhallinnasta sekä sopimuksen päivittämisestä tai päättämisestä (Kuva 23). Sopimusaikana toimeksisaaja tuottaa palvelut sopimuksen sekä tilaajan ja toimeksisaajan yhdessä asettamien tavoitteiden mukaisesti. Sopimusaikan tuloksena saadaan yhteistyön ja laadunhallinnan tulosteet, jotka ovat pöytäkirjoja ja raportteja.



Kuva 23 Sopimusaika

Sopimusaikaan liittyy yhteistyön kehittäminen yhdessä toimeksisaajan kanssa. Yhteistyöllä tarkoitetaan yhteistä työskentelyä kohti yhteisiä tavoitteita. Molemmat osapuolet hyötyvät enemmän yhteistyöstä kuin siitä, että kumpikin tavoittelee vain omaa etuaan.¹ Tilaajan ja toimeksisaajan yhteistyöstä on tarkoitus saada mahdollisimman avointa.

Sopimusaikainen palvelujen arviointi ja valvonta perustuu pääasiassa toimeksisaajan suorittamaan arviointiin ja valvontaan. Toimeksisaaja arvioi ja valvoo sekä omien ja tilaajan palveluyksiköiden että ulkopuolisten palveluntuottajien suoritusta. Tilaaja puolestaan seuraa palveluja ja niiden laatua pistokokein sekä käymällä läpi toimeksisaajan laatimat raportit, käyttäjätyytyväisyyskyselyiden tulokset ja käyttäjäpalautteet.

Sopimusaikana järjestetään tilaajan ja toimeksisaajan välisiä yhteisiä kokouksia. Lisäksi toimeksisaaja raportoi palvelutuotannosta tilaajalle. Tilaaja käyttää raportteja apunaan arvioidessaan kiinteistöjen kannattavuutta ja palvelujen laatutasoa.² Lisäksi raporttien tarkoituksena on auttaa tilaajaa päättämään kiinteistössä suoritettavista suuremmista toimenpiteistä kuten perusparannustoimenpiteistä.

Toimeksisaajan laatimia raportteja ovat esimerkiksi

- seurantaraportit
 - kiinteistön taloudellinen, tekninen ja hallinnollinen tilanne
 - tulo- ja menoerittely, tuloslaskelma, toimintakertomus
 - vuokraustoiminta
 - kulutusseuranta
 - kuntoraportti
 - tunnusluvut
 - toteutum tiedot sekä niiden vertaaminen asetettuihin tavoitteisiin
 - jatkotoimenpiteet/kehitystoimenpiteet
- poikkeamaraportit
 - häiriötilanteiden sekä niiden taloudellinen vaikutus.

Toimitilajohtamispalvelujen laadun arviointia voidaan lähestyä monella eri tavalla³:

- Tavoitteiden ja suoritusten vertailu, jossa arvioidaan, kuinka hyvin suoritus vastaa asetettuja tavoitteita. Tätä voidaan arvioida esimerkiksi käyttäjätyytyväisyyskyselyjen avulla.
- Sisäinen vertailu, jossa verrataan suoritusta esimerkiksi aikaisempiin tuloksiin.
- Ulkoinen vertailu, jossa verrataan suoritusta esimerkiksi vastaavanlaisiin suorituksiin muissa organisaatioissa.

Käyttäjät kiinnittävät yleensä huomiota palvelujen laatuun silloin, kun laatu ei vastaa sitä, mitä käyttäjät ovat odottaneet. Kun käyttäjät ovat tyytyväisiä samaansa palveluun, he harvemmin reagoivat siihen mitenkään. Tässä on kuitenkin muistettava, että käyttäjien valitusten puuttuminen ei välttämättä merkitse hyvää käyttäjätyytyväisyyttä.

Sisäinen ja ulkoinen vertailu mahdollistavat organisaation kokonaistoiminnan tai sen eri osatoimintojen vertaamisen omiin aikaisempiin tuloksiin tai omiin vastaavanlaisten yksiköiden tai muihin vastaavanlaisten organisaatioiden tuloksiin.

¹ Burnes, B. & Dale, B. Working in Partnership: Best practice in customer-supplier relations. s. 2.

² Kyle, R. & Baird, F. & Spodek, M. Property management. s. 206.

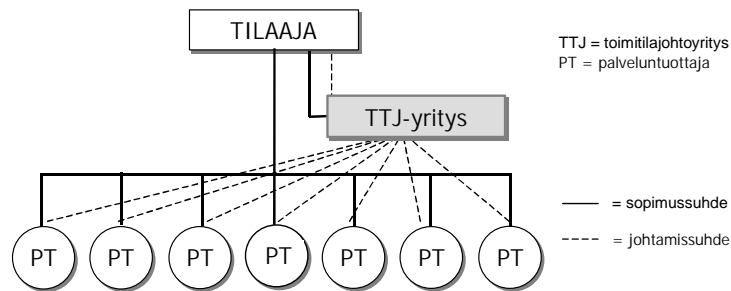
³ Slember, R. J. Measuring Facilities Management Results. Corporate Real Estate Ties into Performance.

5 TOIMITILAJOHTAMISEN SOPIMUSASIAKIRJAT

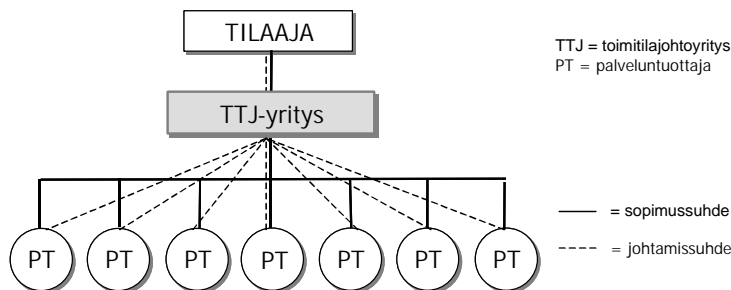
5.1 Toimitilajohtamisen sopimusasiakirjojen piirteet

5.1.1 Toimitilajohtamisen sopimusasiakirjojen yleiset piirteet

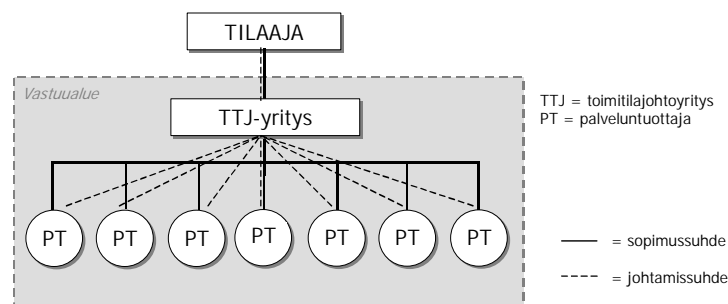
Toimitilajohtamissopimuksen ohjeistuksessa ja esimerkkisopimuksessa kuvataan tutkijoiden ja työryhmän käsityksiä tilaajan ja toimitilajohtamispalvelujen toteuttajan välisestä sopimuksesta toimitilajohtamispalvelujen tuottamisessa. Toimitilajohtoyritys johtaa kiinteistön operatiivista palvelutuotantoa läheisessä yhteistoiminnassa tilaajan kanssa. Palvelusopimukset tehdään tilaajan tai toimeksisaajan nimiin. Kenen nimiin palvelusopimukset tehdään riippuu valitusta johtamismallista (Kuva 24, Kuva 25 ja Kuva 26).



Kuva 24 Johtamisvastuumalli

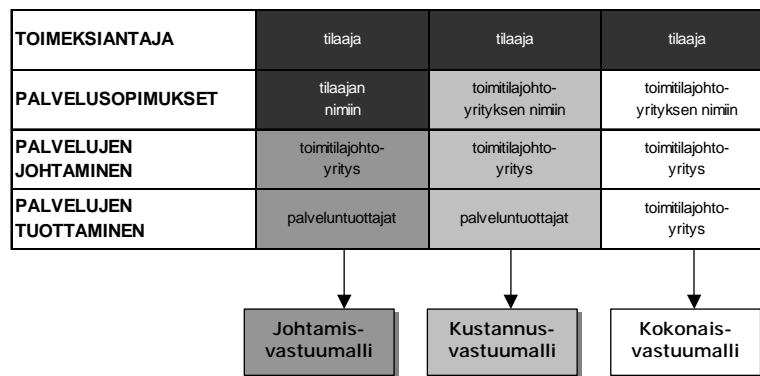


Kuva 25 Kustannusvastuumalli



Kuva 26 Kokonaisvastuumalli

Toimitilajohtamissopimukset jaetaan toimitilajohtamisen organisointitavan mukaan johtamis-, kustannus- ja kokonaisvastuumalliin riippuen siitä, että ostetaanko toimitilapalvelut erikseen ulkopuoliselta palveluntuottajilta vai tuottaako toimitilapalvelut toimeksisaajan tai tilaajan palveluyksiköt. Lisäksi johtamismallin valintaan vaikuttaa se, kenen nimiin palvelusopimukset tehdään. Kokonaisvastuumallissa palvelujen tuotanto kuuluu toimeksisaajalle. Johtamis- ja kustannusvastuumallissa palvelut ostetaan ulkopuolisilta palveluntuottajilta. Johtamisvastuumallissa nämä palvelusopimukset tehdään tilaajan nimiin, kun taas kustannusvastuumallissa toimeksisaajan nimiin (Kuva 27).



Kuva 27 Toimintajohtamisen mallit

Toimitilajohtamispalvelujen organisoimiseksi on monia variaatioita, koska tilaajan tarpeet ja toisaalta toimeksisaajan tarjoamat palvelut määräävät todellisen sopimuksen sisällön.

5.1.2 Johtamisvastuumallin erityispiirteet

Johtamisvastuumallissa toimeksisaaja valmistelee palvelukuvauksessa määriteltyjen toimitilapalvelujen palvelusopimukset, pyytää ne tilaajan kanssa sovituilta tarjoajilta sekä suorittaa palveluntuottajien valinnat yhteistyössä tilaajan kanssa. Tilaaja tekee palvelusopimukset ulkopuolisten palveluntuottajien kanssa omiin nimiinsä. Toimeksisaaja huolehtii palveluntuottajien laskujen sopimuksenmukaisuuden tarkistamisesta. Tilaaja maksaa palveluntuottajien laskut.

Palveluntuottajat vastaavat suorituksestaan sopimustensa mukaisesti suoraan tilaajalle. Toimeksisaajan velvollisuuksiin kuuluu ryhtyä tarvittaviin toimiin, jotta palveluntuottajat täyttävät velvollisuutensa tilaajaan nähden. Osa palveluista voidaan tuottaa lisäksi tilaajan omien palveluyksiköiden avulla.

Johtamisvastuumallissa palkkio perustuu tavallisesti vastuuhenkilön ja tämän tukiorganisaatiossa olevien henkilöiden työvoimakustannuksiin. Tehtävät on jaettu palvelukuvauksessa kiinteään palkkioon kuuluviin palveluihin ja yksikköhinnoin korvattaviin palveluihin. Lisäksi maksetaan erikseen korvattavista palveluista ennakoon sovittu palkkio. Näitä erikseen korvattavia palveluja ovat esimerkiksi kiinteistövarallisuuden myyminen, perusparannukset ja vuokralaisten hankkimiset.

5.1.3 Kustannusvastuumallin erityispiirteet

Kustannusvastuumallissa toimeksisaaja valmistele palvelukuvauksessa määriteltyjen toimitilapalvelujen palvelusopimukset, pyytää ne tilaajan kanssa sovituilta tarjoajilta sekä suorittaa palveluntuottajien valinnat yhteistyössä tilaajan kanssa. Toimeksisaaja tekee sopimukset omiin nimiinsä tilaajan hyväksymien ulkopuolisten palveluntuottajien kanssa siten, että sopimusehdot täyttävät tilaajan vaatimukset. Jos jokin palvelusopimus tilaajan ja palveluntuottajan välillä päättyy tai purkautuu, toimeksisaaja järjestää toisen vastaavan palveluntuottajan tuottamaan korvaavat palvelut.

Johtamisvastuumallista poiketen toimeksisaajalla on vastuu sopimuksen mukaisten kiinteistön operatiivisten palvelujen johtamisesta. Operatiivisten palvelujen tuotanto hoidetaan ulkopuolisten palveluntuottajien avulla. Kustannusvastuumallissa toimeksisaaja vastaa käyttämiensä ulkopuolisten palveluntuottajien suorituksesta.

Kustannusvastuumallissa toimeksisaajalle maksetaan palkkio sopimuksen mukaisten palvelujen tuottamisesta. Tehtävät on jaettu palvelukuvauksessa kiinteään palkkioon kuuluviin palveluihin ja yksikköhinnoin korvattaviin palveluihin. Lisäksi maksetaan erikseen korvattavista palveluista ennakkoon sovittu palkkio. Näitä erikseen korvattavia palveluja ovat esimerkiksi kiinteistövarallisuuden myyminen, perusparannukset ja vuokralaisten hankkimiset.

Palkkion lisäksi tilaaja maksaa toimitilajohtoyritykselle ulkopuolisten palveluntuottajien kustannukset. Toimitilajohtamiseen palkattu yritys vastaa tilaajalle niin palvelutoiminnan taloudellisesta kuin laadullisesta lopputuloksesta.

5.1.4 Kokonaisvastuumallin erityispiirteet

Kokonaisvastuumallissa toimeksisaajalla on vastuu palvelujen johtamisesta ja tuottamisesta omalla organisaatiollaan. Tilaaja voi kuitenkin antaa oikeuden käyttää ulkopuolisia palveluntuottajia, mikäli toimeksisaajalla ei ole resursseja tuottaa jotakin palvelua tilaajan vaatimusten mukaan. Tilaajan salliessa ulkopuolisten palveluntuottajien käytön toimitilapalvelujen hankinta hoidetaan samalla tavalla kuin kustannusvastuumallissa. Palvelusopimukset allekirjoitetaan toimeksisaajan nimiin. Kokonaisvastuumallissa toimeksisaaja vastaa omien palveluyksiköiden ja käyttämiensä ulkopuolisten palveluntuottajien suorituksesta suoraan tilaajalle.

Kokonaisvastuumallissa toimeksisaajalle maksetaan kiinteä kokonaishinta sopimuksen mukaisten palvelujen tuottamisesta. Lisäksi maksetaan erikseen korvattavista palveluista ennakkoon sovittu palkkio. Näitä erikseen korvattavia palveluja ovat esimerkiksi kiinteistövarallisuuden myyminen, perusparannukset ja vuokralaisten hankkimiset. Johtamisvastuumallista poiketen toimeksisaajalla on vastuu sopimuksen mukaisten kiinteistön operatiivisten palvelujen tuotannosta. Operatiivisten palvelujen tuotanto hoidetaan pääasiassa toimeksisaajan omalla organisaatiolla. Lisäksi resursseista johtuen toimeksisaajalle voidaan antaa oikeus tehdä ulkopuolisia palvelusopimuksia. Näiden palvelujen tuotannosta syntyneet kustannukset hoitaa toimeksisaaja.

5.2 Toimitilajohtamissopimuksen laatiminen

5.2.1 Toimitilajohtamissopimuksen periaatteet

Tässä sopimusohjeistuksessa esitetään toimitilajohtamissopimuksen laadintaohje ja esimerkkipöytäkirja. Sopimusohjeistus soveltuu ensisijaisesti johtamismalleihin, joissa tilaaja siirtää johtamisvastuun toimeksisaajalle ja palvelusopimukset ulkopuolisten palveluntuottajien kanssa tehdään tilaajan tai toimeksisaajan nimiin johtamismallista riippuen.

Sopimuksessa sanaa tilaaja on käytetty samassa merkityksessä kuin toimitilajohtamispalvelujen ostajaa, joka on kiinteistöjen omistaja tai tiloja käyttävä yritys. Toimeksisaaja on käytetty samassa merkityksessä kuin toimitilajohtoyritys tai muu yritys, joka on saanut toimeksiannon tuottaa toimitilajohtamispalveluja.

Mallissa on painettu kursivoidulla ne sopimusehdon kohdat, jotka vaihtelevat sopimuskohtaisesti. Mallissa on vaihtoehtoja tavanomaisista esitystavoista, joita voidaan soveltaa tapauskohtaisesti. Lisäksi sopimuksessa on esitetyn sopimusehdon kohdassa viittaus aineistoon, jota on käytetty hyväksi ehdon laatimisessa.

Toimitilajohtamissopimuksen ohjeistuksen ja esimerkkipöytäkirjan tarkoituksena on kehittää alan sopimuskäytäntöä. Jokainen todellinen sopimus on harkittava tapauskohtaisesti kyseistä tilannetta varten erikseen.

5.2.2 Laatimiseen käytetty aineisto ja lähteet

Kiinteistöhallinnan kokonaispalvelusopimukset – tutkimuksen yhteydessä on tutkittu kotimaista yleistä sopimuskäytäntöä sekä analysoitu kotimaisia ja ulkomaisia kiinteistö- ja toimitilajohtamisen sopimusehtoja, joista on haettu esimerkkipöytäkirjalle sisältöä. Kotimaisen sopimuskäytäntöön syventyminen sekä kotimaisiin ja ulkomaisiin sopimusten analysoinnin pohjalta on laadittu esimerkkipöytäkirja.

Sopimusten laatimisessa on käytetty hyväksi soveltuvin osin kotimaisia rakennusalan¹ ja kiinteistöalan² yleisiä sopimusehtoja sekä projektinjohtorakentamisen esimerkkipöytäkirjoja³ ja Suomen Kiinteistöliiton isännöinnin ja kiinteistönhoidon sopimusohjelmia⁴. Lisäksi käytetyt ulkomaiset sopimusmateriaalit⁵ perustuvat alan yleisiin sopimusehtoihin, sopimusmalleihin, sopimusohjeisiin ja todellisiin yrityskohtaisiin kiinteistöjohtamisen sopimusaineistoihin. Todellisia yrityskohtaisia sopimuksia ei ole luetteloidu luottamuksellisen käsittelyn vuoksi. Todellisia yrityskohtaisia sopimuksia oli Yhdysvalloista viisi ja Englannista yksi sekä yksi palvelutasosopimuksia.

¹ YSE 1998. RT 16-10660, Rakennusurakan yleiset sopimusehdot YSE 1998.

KSE 1995. RT 13-10574, Konsulttitoiminnan yleiset sopimusehdot KSE 1995.

² KH & I - YSE 2000. Kiinteistönhoidon ja isännöinnin yleiset sopimusehdot KH & I - YSE 2000.

³ Kiiras, A. & Kiiras J. Projektinjohtorakentamisen sopimusmuodot ja esimerkkipöytäkirjat.

⁴ Suomen Kiinteistöliitto ry. Isännöinnin sopimusohjelma ja kiinteistönhoidon sopimusohjelma.

⁵ PACE. GC/WORKS/10 (2000): Facility Management, General Conditions of Contract.

CIOB. The Chartered Institute of Building. Facilities Management Contract.

CUP No. 59D. HM Treasury. Central Unit on Procurement. Contracting for Strategic Services.

IREM. A Standard Form of the Institute of Real Estate Management.

ABA. The Danish property management model: General Conditions for Administration of Real Estate.

5.2.3 Toimitilajohtamissopimus

TOIMITILAJOHTAMISSOPIMUKSEN RAKENNE

Sopimus koostuu kansilehdestä, osapuolten yhteystiedoista, sopimusehdoista, palvelukuvauksesta ja vastuurajaliitteestä. Sopimus pitää sisällään seuraavat sopimusehdot:

KÄSITTEISTÖ

OSAPUOLTEN YHTEYSTIEDOT

TILAAJA
TOIMEKSISAAJA

SOPIMUSKOHTEET

TOIMEKSIANNON TARKOITUS JA SISÄLTÖ

SOPIMUSAIKA

SOPIMUKSEN KESTO
HALTUUNOTTOVAIHE
LUOVUTUSVAIHE

MAKSUPERUSTE JA SOPIMUSHINTA

SOPIMUSHINTA
KIINTEÄ PALKKIO
ERILLISKORVAUS
YKSIKÖHINTAOSA
MUUT KUSTANNUKSET

SOPIMUSHINNAN MAKSAMINEN

MAKSAMISEN EDELLYTYKSET
KIINTEÄN PALKKION MAKSAMINEN
MUIDEN MAKSUERIEN MAKSAMINEN

HINNANTARKISTUSMENETTELY

TOIMEKSISAAJAN SUORITUSVELVOLLISUUS

SUORITUSVELVOLLISUUDEN LAAJUUS
TOIMEKSISAAJAN MUUT VELVOLLISUUDET

TILAAJAN MYÖTÄVAIKUTUSVELVOLLISUUS

SOPIJAPUOLTEN VASTUUT

YLEINEN VASTUU
TILAAJAN VASTUU
TOIMEKSISAAJAN VASTUU

SOPIMUKSEN SIIRTO

VASTUUORGANISAATIO

TILAAJAN ORGANISAATIO
TOIMEKSISAAJAN ORGANISAATIO

PALVELUORGANISAATIO

TILAAJAN PALVELUYKSIKÖT
TOIMEKSISAAJAN PALVELUYKSIKÖT
ULKOPUOLISET PALVELUNTUOTTAJAT

KONEET, LAITTEET JA OHJELMISTOT

TILAAJAN KONEET, LAITTEET JA OHJELMISTOT
TOIMEKSISAAJAN KONEET, LAITTEET JA OHJELMISTOT

LISÄPALVELUT

TOIMEKSISAAJAN LISÄPALVELUT
PALVELUNTUOTTAJIEN LISÄPALVELUT

SOPIMUKSEN MUUTTAMINEN

TURVALLISUUSASIAI

SALASSAPITO
ASIAKIRJOJEN SÄILYTTÄMINEN
HENKILÖSTÖN HYVÄKSYMINEN
AVAIMET JA KULKUOIKEUDET

TOIMINTA SOPIMUSAIKAN

HALTUUNOTTOVAIHE
YHTEISET KOKOUKSET
TIEDON HALLINTA
TARKASTUKSET
LAADUNVARMISTUS
KEHITTÄMINEN
LUOVUTUSVAIHE
TALOUSSUUNNITTELU

SOPIMUKSEN PÄÄTTÄMINEN

IRTISANOMINEN
PURKAMINEN

PÄÄTTÄMISEN SEURAUKSET

YLIVOIMAINEN ESTE

VAKUUTUKSET

ERIMIELISYYDET

SOPIMUSASIAKIRJAT

KÄSITTEISTÖ

Tässä määritellään sopimuksessa käytettävä käsitteistö, jonka tarkoituksena on varmistaa sopijapuolten ymmärtävien asioiden samassa merkityksessä. Tässä sopimuksessa seuraaville käsitteille annetaan seuraava merkitys:

Asiakirja; Asiakirjalla tarkoitetaan kirjallista tai kuvallista esitystä taikka sellaista sähköisesti tai muulla vastaavalla tavalla aikaansaatuja esityksiä, jotka on luettavissa, kuunneltavissa tai muutoin ymmärrettävissä teknisin apuvälinein. (KSE 1995)

Lisäpalvelu; Toimeksisaajan suoritus, joka sopimuksen mukaan ei alun perin kuulu hänen suoritusvelvollisuuteen. (YSE 1998).

Haltuunottovaihe; Sopimusajan alussa oleva ennalta sovitun ajanjakso, jonka aikana sopijapuolet tarkentavat yhteistyössä toimeksiannon sisältöä ja sopimusaikana noudatettavia yhteistyömenettelyjä.

Kiinteistöpalvelut; Kiinteistön ylläpitoon kohdistuvia palveluja, jotka voidaan edelleen jakaa kiinteistönhoito- ja kunnossapitopalveluihin. Kiinteistönhoitoa on kiinteistön ylläpitoon kuuluvaa säännöllistä toimintaa, jolla pysytetään kiinteistön olosuhteet halutulla tasolla. Kiinteistönhoitoa ovat muun muassa kiinteistön teknisten järjestelmien hoito, kiinteistönhuolto, siivous, ulkoalueiden hoito sekä kiinteistön jätehuolto. Kunnossapitopalvelut ovat kiinteistön ylläpitoon kuuluvaa toimintaa, jossa kohteen ominaisuudet pysytetään uusimalla tai korjaamalla vialliset ja kuluneet osat ilman, että kohteen suhteellinen laatutaso olennaisesti muuttuu. (RAKLI 2001)

Käyttäjäpalvelut; Kiinteistöjen ja niiden tilojen käyttäjille suunnatut palvelut. Käyttäjäpalveluja ovat turvapalvelut, viherkasvien hankinta ja hoito, ruokailu- ja ravintolapalvelut, postitus ja postinjakelu, puhelinpalvelut, aulapalvelut, tietoverkkopalvelut, kopiointipalvelut, pitopalvelut, sisustus-, kalustus- ja hankintapalvelut, muuttopalvelut sekä lähetti- ja toimistopalvelut ja muut mahdolliset tukipalvelut. (RAKLI 2001)

Laadunhallinta; Koordinoitujen toimenpiteiden organisaation suuntaamiseksi ja ohjaamiseksi laatuun liittyvissä asioissa.¹ (SFS-EN ISO 9000)

Laadunvarmistus; Se osa laadunhallintaa, joka keskittyy tuottamaan luottamuksen siihen, että laatuvaatimukset tullaan täyttämään. (SFS-EN ISO 9000)

Laatusuunnitelma; Asiakirja, jossa määritellään, mitä menettelyjä ja niihin liittyviä resursseja tiettyyn projektiin, tuotteeseen, prosessiin, tai sopimukseen sovelletaan, kuka niitä soveltaa ja missä vaiheissa. (SFS-EN ISO 9000)

Luovutusvaihe; Sopimusajan lopussa oleva ennalta sovitun ajanjakso, jonka aikana toimeksisaaja luovuttaa sopimuksen mukaiset velvollisuudet ja vastuut takaisin tilaajalle tai tilaajan valitsemalle toiselle toimeksisaajalle.

Palvelukuvaus; Palvelukuvaus on tilaajan tarjouspyyntövaiheessa tekemä ostopalvelun sisältöä ja tasoa kuvaava asiakirja.

Palvelusopimus; Tilaajan tai toimeksisaajan ja palveluntuottajan välinen allekirjoitettu asiakirja tietyn palvelutuloksen aikaansaamiseksi sovittua sopimushintaa tai maksuperustetta vastaan.

Sopimus; Tilaajan ja toimeksisaajan välinen allekirjoitettu asiakirja tietyin palvelutuloksen aikaansaamiseksi sovittua sopimushintaa tai maksuperustetta vastaan.

Sopimushinta; Sopimushinta on veloitus toimeksiannosta. (KSE 1995)

Sopimusaika; Aika sopimuksen alkamisesta sopimuksen päättymiseen, jonka aikana toimeksisaajan tuottaa sopimuksen mukaiset palvelut.

Sopimuskohde; Fyysinen kokonaisuus, johon sopimuksen mukaiset palvelut kohdistuvat.

Tilaaaja; Toimeksisaajan sopimuskumppani, joka on tilannut toimeksiannon mukaiset palvelut. Tilaajana voi toimia kiinteistöjen omistaja tai käyttäjä.

Toimeksianto; Kirjallinen tai suullinen työmääräys tiettyjen palvelujen tuottamisesta

Toimeksisaaja; Tilaajan sopimuskumppani, joka on saanut toimeksiannon sovittujen palvelujen tuottamiseksi.

Toimitilajohtaminen, tilajohtaminen; on kiinteistöjohtamista, jonka tarkoituksena on vastata tilojen hankkimisesta ja kehittämisestä sekä kiinteistö- ja käyttäjäpalveluista. (RAKLI 2001)

Toimitilapalvelut; Toimitilojen ominaisuuksiin kohdistuvat ja käyttäjän toimintaa tukevat palvelut. Toimitilapalvelut sisältävät erilaisia käyttäjä- ja kiinteistöpalveluja. (RAKLI 2001)

Ulkopuolinen palveluntuottaja;

Johtamisvastuumalli

Tilajaan sopimussuhteessa oleva ulkopuolinen palveluntuottaja, jonka velvollisuutena on tuottaa sopimuksen mukaiset palvelut toimeksisaajan valvonnassa.

Kustannus- ja kokonaisvastuumalli

Toimeksisaajaan sopimussuhteessa oleva ulkopuolinen palveluntuottaja, jonka velvollisuutena on tuottaa sopimuksen mukaiset palvelut toimeksisaajan valvonnassa.

Varahenkilö; Sopijapuolen vastuuhenkilön sijaisena toimiva henkilö, joka tuottaa tilapäisesti sopimuksen mukaisia palveluja vastuuhenkilön poissaoloaikana.

Vastuuhenkilö; Sopijapuolten puolesta sopimuksen mukaisia palvelusuorituksia koordinoiva henkilö.

Virhe; Palvelun tuloksessa oleva ominaisuus, joka ei vastaa sovittua suoritusta. Virhe voi ilmetä esimerkiksi palvelusuorituksen laiminlyöntinä tai puutteellisena suorituksena. (YSE 1998)

Yhteyshenkilö; Organisaation nimittämä ja toiselle sopijapuolelle tiedoksi annettu henkilö, joka toimii organisaation edustajana toimeksiannon liittyvissä asioissa. (CIOB 1999)

¹ Laatuun liittyvien asioiden suuntaaminen ja ohjaaminen sisältää yleensä laatu politiikan määrittelyn, laatu tavoitteiden asettamisen, laadun suunnittelun, laadunohjauksen, laadunvarmistuksen ja laadun parantamisen. (SFS-EN ISO 9000)

OSAPUOLTEN YHTEYSTIEDOT

Yhteistiedoista tehdään oma sivu, joka voidaan liittää myös sellaisenaan muihin asiakirjoihin.

Lisäksi sopijapuolten yhteistiedoissa ilmoitetaan osapuolten vastuu-, vara- ja yhteyshenkilöt.

SOPIMUSKOHTEET

Tässä selostetaan sopimuskohteena olevat kiinteistöt ja niiden sijainnit. Vaihtoehtoisesti sopimuskohteet voidaan esittää erillisessä liiteasiakirjassa.

OSAPUOLTEN YHTEYSTIEDOT

Tilaaaja

Yritys:
Y-tunnus:
Osoite:
Laskutusosoite:
Puhelinnumero:

Vastuuhenkilö:
Puhelinnumero:
Faksi:
Sähköpostiosoite:

Yhteyshenkilö:
Puhelinnumero:
Faksi:
Sähköpostiosoite:

Toimeksisaaja

Yritys:
Y-tunnus:
Osoite:
Laskutusosoite:
Puhelinnumero:

Vastuuhenkilö:
Puhelinnumero:
Faksi:
Sähköpostiosoite:

Vastuuhenkilön varahenkilö:
Puhelinnumero:
Faksi:
Sähköpostiosoite:

Yhteyshenkilö:
Puhelinnumero:
Faksi:
Sähköpostiosoite:

SOPIMUSKOHTEET

Vaihtoehto 1

Kiinteistöt:
Kiinteistötunnukset:
Osoitteet:

Vaihtoehto 2

Toimeksiannon sisältämät kiinteistökohteet on esitetty liitteessä.

TOIMEKSIANNON TARKOITUS JA SISÄLTÖ

Sopimus on luonteeltaan toimeksiantosopimus, jonka alussa määritellään toimeksiannon tarkoitus ja sisältö sekä palvelukonaisuudet, joita palvelujen johtamis- ja tuottamisvelvollisuudet koskevat.

Toimeksiannon sisältöön vaikuttaa vallittu toimitilajohtamisen malli: johtamis-, kustannus- tai kokonaisvastuumalli.

Tässä kuvataan, miksi tilaaja haluaa ostaa toimitilajohtamispalveluja, millaisia palveluja hän haluaa ja millainen on sopimus-suhteen luonne.

Molempien osapuolien tulee pyrkiä pitkäaikaiseen yhteistyöhön sopimuksen mukaisen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Toimeksiannon sisältö esitetään tarkemmin liitteenä olevalla palvelukuvauksella.

SOPIMUSAIKA

Sopimuksen kesto

Sopimusaika sisältää neljä päävaihtoehtoa. Sopimusaika voi olla toistaiseksi voimassaoleva, määräaikainen tai näiden yhdistelmä.

Tässä kerrotaan myös toistaiseksi voimassa olevan sopimuksen irtisanomisajan pituus. Irtisanomisaika voi olla esimerkiksi kolme kuukautta, jota käytetään esimerkiksi isännöinnissä.

Haltuunottovaihe

Sopimusaika alkaa haltuunottovaiheella. Tässä määritellään haltuunottovaiheen päättymisen ajankohta.

Luovutusvaihe

Sopimusaika päättyy luovutusvaiheeseen. Tässä määritellään toimeksiannon luovutusvaiheen pituus.

TOIMEKSIANNON TARKOITUS JA SISÄLTÖ

Johtamisvastuumalli

Tilaaajan tarkoituksena on ostaa tällä toimeksiantosopimuksella asiantuntijapalvelua toimitilajohtamispalvelujen organisointiin, tuottamiseen ja kehittämiseen.

Kustannus- ja kokonaisvastuumalli

Tilaaajan tarkoituksena on ostaa tällä toimeksiantosopimuksella asiantuntijapalvelua toimitilajohtamispalvelujen organisointiin, tuottamiseen ja kehittämiseen sekä kiinteistö- ja käyttäjäpalveluja.

Toimeksisaaja sitoutuu asettamaan sopimushintaa vastaan ammattitaitoisen vastuuhenkilön ja tarvittavan tukipalveluorganisaation tuottamaan sopimusasiakirjojen mukaiset palvelut ottaen huomioon tilaaajan edut ja tarpeet. (Projektinjohtopalvelusopimus, 4 §)

Sopijapuolten tavoitteena on pyrkiä pitkäjänteiseen yhteistyöhön sopimuksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämä edellyttää sopijapuolilta avoimuutta, luottamusta sekä säännöllistä vuorovaikutusta sopimuksen mukaisen suorituksen kehittämiseksi (KH&I-YSE 2000, 2 §). Molemmat osapuolet tiedostavat sen, että sopimuksessa korostuvat osapuolten lojaliteetti- ja myötävaikutusvelvollisuus toisiaan kohtaan.

Toimeksiannon sisältö on esitetty tarkemmin liitteessä olevassa palvelukuvauksessa.

SOPIMUSAIKA

Sopimuksen kesto

Vaihtoehto 1

Sopimus on toistaiseksi voimassaoleva alkaen _____.20___ klo 12.00. Sopimuksen irtisanomisaika on ___ kuukautta.

Vaihtoehto 2

Sopimus on määräaikainen _____.20___ klo 12.00 - _____.20___ klo 12.00.

Vaihtoehto 3

Sopimus on määräaikainen _____.20___ klo 12.00 - _____.20___ klo 12.00, minkä jälkeen sopimus jatkuu aina vuoden kerrallaan eteenpäin määräaikaisena, ellei jompikumpi sopijapuoli irtisano sopimusta ___ kuukautta ennen sopimuksen määräaikaisen sopimusajan päättymistä.

Vaihtoehto 4

Sopimus on määräaikainen _____.20___ klo 12.00- _____.20___ klo 12.00, minkä jälkeen sopimus jatkuu toistaiseksi voimassaolevana. Sopimuksen irtisanomisaika on ___ kuukautta.

Haltuunottovaihe

Sopimusajan alussa on toimeksiannon haltuunottovaihe, joka päättyy _____.20___.

Luovutusvaihe

Sopimusajan lopussa on toimeksiannon luovutusvaihe. Luovutusvaihe alkaa ___ kuukautta ennen sopimusajan päättymistä.

MAKSUPERUSTE JA SOPIMUSHINTA

Sopimushinta

Tässä esitetään sopimushinta ja hinnan muodostuminen. Tämä osa voidaan rakentaa erilaisia vaihtoehtoja käyttäen.

Palvelukuvauksessa on jaettu palvelut palkkioiden perusteella kiinteään palkkioon kuuluviin palveluihin ja yksikköhinnoin korvattaviin palveluihin.

Kiinteä palkkio

Toimitilajohtamisen tuottamisesta maksettava kiinteä kuukausipalkkio voidaan määrittää ennalta sovittuun suuruiseksi tai palkkio voidaan sitoa esimerkiksi ulkomaisten mallien mukaan prosenttiosuutena sopimuskohteena oleviin bruttovuokriin. Bruttovuokraan sidotun palkkioprosentin suuruus on tavallisesti 2,5 %.

Erilliskorvaus

Sopimukseen voidaan sisällyttää erilliskorvaus niistä palveluista, jotka eivät sisälly kiinteään palkkioon. Näitä erikseen korvattavia palveluja ovat esimerkiksi kiinteistövarallisuuden myymisestä, perusparannuksista ja vuokralaisten hankkimisesta syntyvät palkkiot.

Yksikköhintaosa

Sopimuksen aikana tuotettavat lisäpalvelut voidaan hinnoitella yksikköhinnoilla. Yksikköhinnat on esitetty tavallisesti liitteenä olevalla yksikköhintaluettelolla.

Muut kustannukset

Tässä esitetään erikseen kuukausittain hyväksyttäviksi luettavat muut kustannukset.

SOPIMUSHINNAN MAKSAMINEN

Maksamisen edellytykset

Tässä määritellään toimeksisaajan velvollisuudesta rekisteröityä arvonlisävero- tai ennakoperintärekisteriin.

Tässä määritellään viivästyskoron suuruuden muodostuminen ja maksamisen perusteet.

MAKSUPERUSTE JA SOPIMUSHINTA

Sopimushinta

Sopimushinta muodostuu kiinteään palkkioon kuuluvasta osasta ja erikseen korvattavasta osasta. Lisäksi lisäpalveluista maksetaan muuttuvien yksikköhintojen mukaisesti. Hinnat on esitetty arvonlisäverottomina.

Kiinteään palkkioon kuuluvat palvelut ja yksikköhinnoin korvattavat palvelut on esitetty palvelukuvauksessa.

Kiinteä palkkio

Vaihtoehto 1

Kiinteä kuukausipalkkio on ____ €/kk.

Vaihtoehto 2

Kiinteä kuukausipalkkio on ____ €/kk, minkä lisäksi maksetaan ____ % vuokrasopimusten bruttovuokrasta.

Vaihtoehto 3

Kuukausipalkkion suuruus on ____ % sopimuskohteena olevien vuokrasopimusten bruttovuokrasta. Kuitenkin vähintään ____ €/kk.

Erilliskorvaus

Esimerkki 1

Kiinteistövarallisuuden myymisestä maksetaan erilliskorvaus, jonka suuruus on ____ % myyntihinnasta.

Esimerkki 2

Sopimuskohteena olevan kiinteistön perusparannuksen tuottamisesta maksetaan erilliskorvaus, jonka suuruus sovitaan erilliseen perusparannuksen yhteydessä.

Esimerkki 3

Vuokralaisen hankkimisesta maksetaan erilliskorvaus, jonka suuruus on ____ % hankittuun vuokrasopimuksen bruttovuokrasta.

Yksikköhintaosa

Lisäpalveluista maksetaan yksikköhintojen mukaisesti.

Jos palveluille ei ole yksikköhintoja tai niistä ei ole sovittu erilliskorvausta, sovitetaan palveluista toimeksisaajan laatiman kirjallisen laskelman tai tarjouksen perusteella.

Muut kustannukset

Muut kustannukset maksetaan erikseen kuukausittain toteutuneiden kustannusten perusteella. Hyväksytyt muut kustannukset, jotka aiheutuvat tämän sopimuksen mukaisten palvelujen tuottamiseen liittyvänä, ovat seuraavat:

SOPIMUSHINNAN MAKSAMINEN

Maksaminen edellytykset

Toimeksisaajalla tulee olla voimassa oleva rekisteröinti arvonlisäverolliseksi tai ennakoperintärekisteriin. Jos rekisteröinnit arvonlisäverolliseksi tai ennakoperintärekisteriin vanhenevat sopimuksen voimassaoloaikana, toimeksisaajan on esitettävä uudet rekisteröinnit ennen seuraavan sopimushinnan maksamista. Jos toimeksisaaja ei saa rekisteröintejään uusittua, tilaajalla on velvollisuus pidättää ennakot veroviranomaisen vahvistaman ennakopidätysprosentin mukaisesti. (Isännöinnin sopimusohjelma, 8.1 §)

Tilaaaja on velvollinen maksamaan toimeksisaajalle maksukelpoisen laskun maksamisen viivästysajalta maksamattomalle määrälle korkolain mukaisen vuotuisen koron maksun tapahtumiseen saakka. (KSE 1995, 5.6.4 §)

Jos jostakin laskun osasta syntyy erimielisyyksiä, on riidanotus osittain huolimatta maksettava sopimuksen mukaisesti. (KSE 1995, 5.6.4 §)

Kiinteän palkkion maksaminen

Tässä ilmoitetaan kiinteän kuukausipalkkion maksuajankohta ja missä muodossa lasku on laadittava.

Erilliskorvauksen maksaminen

Tässä ilmoitetaan erilliskorvauksen maksedellytykset ja -ajankohta.

Muiden maksuerien maksaminen

Tässä ilmoitetaan yksikköhintaosan ja muiden kustannusten maksuaika vuorokausina, maksamisen edellytykset ja missä muodossa lasku on laadittava.

Tässä osassa määritellään myös sopimuksen viimeisen maksuerän maksamisen edellytykset.

Mikäli sopimuksessa käytetään kannustinjärjestelmää, sovitaan palkkio menettelystä erikseen haltuunottovaiheen aikana.

HINNANTARKISTUSMENETTELY

Tässä määritellään sopimushinnan tarkistusmenettely ja tarkistamisen perusteet. Sopimushinta voidaan tarkistaa vuosittain tiettyä ajankohtaa ennen tai vaihtoehtoisesti tarvittaessa.

Hinnantarkistuksen menettelystä pyritään tekemään mahdollisimman avoin ja molemmille osapuolille riskitön hinnantarkistuskonkaniemi.

TOIMEKSISAAJAN SUORITUSVELVOLLISUUS

Suoritusvelvollisuuden laajuus

Tässä määritellään toimeksisaajan suoritusvelvollisuuden laajuus. Palvelukuvauksessa on esitetty tarkemmin toimeksisaajan vastulle kuuluvat palvelut.

Kiinteän palkkion maksaminen

Kiinteä palkkio maksetaan joka kuukauden ____ päivä eritellyn laskun mukaan. Laskussa on eriteltävä arvonlisäveroton kiinteä kuukausipalkkio ja arvonlisävero. (KH&I-YSE 2000, 8 §)

Erilliskorvauksen maksaminen

Erilliskorvaus maksetaan seuraavan kuukauden ____ päivänä palveluista, jotka tilaaja on hyväksynyt suoritetuksi. Laskussa on eriteltävä arvonlisäveroton hinta ja arvonlisävero.

Muiden maksuerien maksaminen

Lisäpalvelujen yksikköhintaosa ja muut kustannukset maksetaan kuukausittain jälkikäteen eritellyn laskun mukaan. Laskussa on eriteltävä arvonlisäveroton hinta ja arvonlisävero. Maksaminen edellyttää, että palvelu on todettu suoritetun hyväksyttävästi ja tilaajan vastuuhenkilö on hyväksynyt laskut. Yksikköhintaosan ja muiden kustannusten maksuaika on ____ vuorokautta.

Viimeisen sopimuskuukauden maksu maksetaan, kun päätöskokous ja luovutuskatselmus on pidetty ja niissä mahdollisesti todetut puutteet on korjattu. (Kiinteistönhoidon sopimusohjelma, 10.1 §)

Sopimukseen liittyvästä kannustinjärjestelmän palkkioista ja hyvityksistä sovi-taan kirjallisesti haltuunottovaiheen aikana.

HINNANTARKISTUSMENETTELY

Vaihtoehto 1

Sopimushintaa tarkistetaan vuosittain _____.20_____ mennessä. Sopimushinnan tarkistusperusteina pidetään toimeksisaajan kustannuksiin suoraan vaikuttavia muutoksia, kuten palkkakustannusten tai muiden vastaavien tekijöiden muuttumista.

Vaihtoehto 2 (KH&I-YSE 2000, 10 §)

Sopimushintaa tarkistetaan tarvittaessa. Sopimushinnan tarkistusehdotus perusteluineen on annettava riittävän ajoissa kirjallisesti tilaajalle. Tarkistuksen huomioonottamisen edellytyksenä on, että sen peruste on syntynyt sopimukseen johtaneen tarjouksen antamisen jälkeen ja se on sopimuksen käsittämään suoritukseen välittömästi vaikuttava.

Ellei tilaaja hyväksy hinnantarkistusta, tulee siitä kirjallisesti ilmoittaa toimeksisaajalle kuukauden kuluessa tarkistusilmoituksesta, minkä jälkeen tulee välittömästi käynnistää mahdolliset tarkistusneuvottelut.

Ellei hinnasta päästä sopimukseen, on toimeksisaajalla oikeus irtisanoa sopimus sen kestosta huolimatta noudattaen sopimuksen päättämisestä mainittua menettelyä.

Valtiovanllan lainsäädännöllisistä toimenpiteistä (laki, asetus, valtioneuvoston tai ministeriön päätös) johtuvat kustannusmuutokset otetaan huomioon sopimushintaa lisäävänä tai vähentävänä tekijänä täysimääräisesti.

TOIMEKSISAAJAN SUORITUSVELVOLLISUUS

Suoritusvelvollisuuden laajuus

Toimeksisaajan velvollisuutena on tuottaa sopimuksen mukaiset palvelut, jotka on tarkemmin kuvattu palvelukuvauksessa.

Toimeksisaaja on velvollinen valvomaan ja ohjaamaan kiinteistöjen käyttöä, hoitoa, kuntoa ja turvallisuutta tilaajan etujen ja tarpeiden mukaisesti.

Toimeksisaaja on velvollinen tiedottamaan tilaajaa lakien ja viranomaismääräysten muutoksista, joilla on vaikutusta tilaajan velvollisuuksiin kiinteistöjen omistajana tai haltijana.

Toimeksisaaja on velvollinen valvomaan, että tilaajan palveluyksiköt ja palveluntuottajat täyttävät sopimusten mukaiset määräykset ja noudattavat voimassa olevaa Suomen lakia, asetuksia ja muita viranomaisten määräyksiä.

Toimeksisaajan muut velvollisuudet

Tässä määritellään toimeksisaajan muut velvollisuudet ja suhteet muihin osapuoliin. Sopimuksessa määritellään myös toimeksisaajan velvollisuudet kolmansiin osapuoliin nähden.

TILAAJAN MYÖTÄVAIKUTUSVELVOLLISUUS

Tässä määritellään tilaajan myötävaikutusvelvollisuudet, joilla edesautetaan toimeksisaajan palvelujen tuottamista.

SOPIJAPUOLTEN VASTUUT

Yleinen vastuu

Tässä kuvataan sopijapuolten yleinen vastuu.

Tilaajan vastuu

Tässä määritellään tilaajan vastuu liittyen toimeksiantoon.

Toimeksisaajan vastuuhenkilö tai tämän varahenkilö tarkistaa tilaajan maksettaviksi tulevat kiinteistökohteita koskevat laskut. Tarkistuksen jälkeen laskut toimitetaan tilaajan ilmoittamalle henkilölle hyväksyttäväksi ja maksettaviksi.

Toimeksisaajan muut velvollisuudet

Toimeksisaajan vastuuhenkilö toimii yhdyshenkilönä tilaajan, kiinteistöjen omistajan, toimitilojen käyttäjien, tilaajan palveluyksiköiden ja palveluntuottajien välillä. Toimeksisaajan on toimittava palveluhenkisästi toimitilojen käyttäjiin nähden ja ylläpidettävä vuoro vaikutusta käyttäjien kanssa. (ISA, 3.5.7 §)

Toimeksisaaja toimii sopimuksenmukaisia palveluja tuottaessaan tilaajan edustajana kolmansiin osapuoliin päin. Toimeksisaajan tulee tuottaa palvelunsa ammattitaidolla, huolella ja taloudellisesti tilaajan edut huomioon ottaen. (Projektinjohtopalvelusopimus, 4 §)

Toimeksisaajan on pysyttävä sekä taloudellisesti että muutoinkin riippumattomana palveluntuottajista ja muista tekijöistä, jotka voivat vaikuttaa häiritsevästi hänen objektiivisuuteensa. (KSE 1995, 3.1.1 §)

Tehtävän koskiessa toimeksisaajan omaa, tilaajan tai jonkun kolmannen etua siten, että asian käsittelyn objektiivisuus saattaa kärsiä, toimeksisaaja on velvollinen ilmoittamaan tästä tilaajalle. (KSE 1995, 3.1.1 §)

TILAAJAN MYÖTÄVAIKUTUSVELVOLLISUUS

Tilaaaja järjestää kustannuksellaan toimeksisaajan käyttöön sopimuksen mukaisten palvelujen tuottamiseksi tarpeelliset sopimuskohteiden tiedot ja asiakirjat. (KH&I-YSE 2000, 5 §)

Tilaaaja antaa toimeksisaajan käyttöön ilmaiseksi yhteisesti sovitut toimistotilat sekä sellaiset tekniset palvelut, jotka ovat välttämättömiä palvelujen tuottamiselle kuten ilmaisen sähkön, kaasun ja veden. (IREM 1988, 1 §)

Tilaaaja tiedottaa toimeksisaajaa yrityksen toiminnassa tapahtuneista muutoksista, joilla on tai voi olla vaikutusta palvelujen tuottamiseen, viimeistään samassa yhteydessä kuin omaa henkilökuntaansa.

Tilaaaja tiedottaa kiinteistön käyttäjille sopimukseen kuuluvien tehtävien keskeisen sisällön. (KH&I-YSE 2000, 5 §)

Toimeksisaajalla on oikeus mainita tilaaja asiakasluettelossaan. (KH&I-YSE 2000, 5 §)

Sopimukseen liittyvät tilaajan veloitteet määritellään tarkemmin vastuurajaliitteessä.

SOPIJAPUOLTEN VASTUUT

Yleinen vastuu

Sopijapuolet vastaavat sopimuksen mukaisten velvoitteiden täyttämisestä. (KH&I-YSE 2000, 13 §)

Sopijapuolet ovat velvollisia korvaamaan toiselle sopijapuolelle sopimuksen mukaisten velvoitteiden täyttämättä jättämisen aiheuttaman vahingon, mikäli asiasta on kirjallisesti huomautettu kohtuullisessa ajassa siitä, kun laiminlyönti on tullut vahingon kärsijän tietoon tai kun sopimuksen mukainen suoritus olisi tullut tehdä. (KH&I-YSE 2000, 13 §)

Tilaajan vastuu

Tilaaaja vastaa toimeksisaajalle antamistaan toimeksiannon perustiedoista, ohjeista ja määräyksistä. (KSE 1995, 2.2.2 §)

Toimeksisaajan vastuu

Tässä määritellään toimeksisaajan vastuu liittyen toimeksiantoon.

SOPIMUKSEN SIIRTO

Tässä määritellään sopimuksen siirron oik-
keudet.

VASTUUORGANISAATIO

Tilaaajan organisaatio

Tässä esitetään tilaaajan organisaation henki-
löt sekä heidän valtuudet ja keskinäiset suh-
teet.

Toimeksisaajan vastuu

Toimeksisaaja vastaa siitä, että hän tilaaajan tavoitteiden toteuttamiseksi tehtä-
vissään toimii huolellisesti ja ammattitaitoisesti hyvää ammattimaista toiminta-
tapaa noudattaen.

Toimeksisaaja korjaa välittömästi virheensä sopimuksen mukaisissa palveluis-
sa, tiedottaa virheestä ja korjauksista tilaajalle ja ryhtyy tarpeellisiin toimiin,
jotta virheen vaikutukset voidaan poistaa. (Projektinjohtopalvelusopimus, 5 §)

Toimeksisaaja vastaa sopimuksen mukaisia palveluja tuottaessaan kolmannelle
henkilölle sekä tämän omaisuudelle mahdollisesti aiheutuvasta vahingosta ja
haitasta. Toimeksisaaja ei ole kuitenkaan vastuussa vahingosta ja haitasta, joka
on sopimustehtävien toteuttamisen väistämätöntä seurausta ja jota toimeksisaaja
ei ole kaikkea mahdollista huolellisuutta noudattamallaan voinut välttää.
Toimeksisaaja vastaa kuitenkin vahingosta, josta korvausvelvollisuus lain mu-
kaan syntyy tuottamuksesta riippumatta. (YSE 1998, 31 §)

Toimeksisaaja ei ole vastuussa vahingosta, joka johtuu tuotannon tai liikevaihi-
don vähentymisestä tai keskeytymisestä taikka muusta tulon menetyksestä eikä
voitosta, joka on jäänyt saamatta sen vuoksi, että sopimus sivullisen kanssa on
rauennut tai jäänyt täyttämättä oikein eikä muusta samankaltaisesta vaikeasti
ennakoitavista vahingosta tai muusta välillisestä vahingosta. Tämä rajoitus ei
kuitenkaan koske tapausta, jossa kyseessä on tahallisuus tai törkeä tuottamus.
(KSE 1995, 3.2.3 §)

Vaihtoehto 1

Toimeksisaaja vastaa tilaajalle tuottamastaan henkilö- ja esinevahingosta.
(KH&I-YSE 2000, 13 §)

Vaihtoehto 2

Toimeksisaaja vastaa tilaajalle tuottamastaan henkilö-, esine- ja varallisuusva-
hingosta. (KH&I-YSE 2000, 13 §)

Vaihtoehto 1

Toimeksisaajan vahingonkorvausvastuun yläraja on ____ kuukauden kiinteä
sopimushinta. (TKK/KSE 1995, 3.2.3 §)

Vaihtoehto 2

Toimeksisaajan vahingonkorvausvastuun yläraja on ____ euroa.

SOPIMUKSEN SIIRTO

Sopijapuolilla ei ole oikeutta siirtää sopimusta tai sen osaa kolmannelle ilman
toisen sopijapuolen kirjallista suostumusta. (KH&I-YSE 2000, 6 §)

VASTUUORGANISAATIO

Tilaaajan organisaatio

Tilaaaja nimeää vastuuhenkilön, jolle toimeksisaaja tai hänen edustajansa voi
antaa huomautuksia yhtä pätevästi, kuin ne olisi annettu suoraan tilaajalle. Oh-
jeet ja huomautukset on annettava kirjallisesti paitsi vähämerkityksellisissä ja
kiireellisissä tapauksissa. (KH&I-YSE 2000, 5 §)

Tilaaajalla ja tilaaajan vastuuhenkilöllä on oikeus valvoa toimeksiantoa ja antaa
toimeksisaajalle palvelun tuottamisesta ohjeita ja huomautuksia. Ohjeet ja
huomautukset on annettava kirjallisesti paitsi vähämerkityksellisissä ja kiireel-
lisissä tapauksissa. (KSE 1995, 2.1.3 §/KH&I-YSE 2000, 5 §)

Tilaaajan yhteyshenkilöinä toimivat alla mainitut henkilöt, joiden valtuuksien
laajuus ja keskinäinen suhde määräytyy seuraavasti (Projektinjohtopalvelusopi-
mus, 20 §):

Vastuu- ja yhteyshenkilöiden vaihtumisesta on ilmoitettava kirjallisesti toimek-
sisaajalle.

Toimeksisaajan organisaatio

Tässä esitetään toimeksisaajan organisaatiolle asetettavat vaatimukset.

PALVELUORGANISAATIO

Tilaaajan palveluyksiköt

Johtamisvastuumalli

Tässä esitetään toimeksisaajan velvollisuudet tilaaajan palveluyksiköihin nähden.

Toimeksisaajan palveluyksiköt

Kokonaisvastuumalli

Tässä esitetään toimeksisaajan velvollisuudet omiin palveluyksiköihinsä nähden. Toimeksisaajan velvollisuus on johtaa ja valvoa palveluyksiköidensä toimintaa kuten muuta palvelutuotantoa.

Ulkopuoliset palveluntuottajat

Tässä esitetään ulkopuolisten palveluntuottajien suhteet toimeksisaajaan ja tilaajaan. Toimeksisaaja vastaa palvelujen hankinnasta. Palvelusopimukset allekirjoitetaan tilaajan tai toimeksisaajan nimiin johtamis- mallista riippuen.

Toimeksisaajan organisaatio

Tilaaaja ja toimeksisaaja yhdessä nimeävät toimeksisaajan vastuuhenkilön ja tämän varahenkilön vastaamaan sopimuksenmukaisista palveluista.

Toimeksisaajan vastuuhenkilön tai varahenkilön vaihtamisesta vastaavan pätevyyden omaavaan pätevän syyn perusteella on sovittava tilaajan kanssa. (Projektinjohtopalvelusopimus, 21 §)

Toimeksisaajan vastuuhenkilö tuottaa kokopäivätoimisesti toimeksiantoon liittyviä palveluja.

Toimeksisaajan tulee ilmoittaa vastuuhenkilön, varahenkilön ja tukiorganisaation avainhenkilöiden nimet, toimenkuvat ja koulutus. Toimeksisaajan on tiedotettava sopimukseen liittyvän henkilöstön vaihdoksista viipymättä kirjallisesti tilaajalle. (Kiinteistönhoidon sopimusohjelma, 6.1 §)

Toimeksisaaja vastaa alaiensa ja asiantuntijoidensa töistä ja toimenpiteistä. Toimeksisaaja vastaa palveluksessaan olevien henkilöiden työnopastuksesta toimeksiantoonsa kuuluvilta osin.

Mikäli toimeksisaajan palveluksessa oleva henkilö osoittautuu siinä määrin epäpäteväksi tai sopimattomaksi, että palvelujen tuottaminen siitä kärsii, eikä asia tilaajan kirjallisestakaan huomautuksesta korjaannu, on tällainen henkilö korvattava toisella tilaajan hyväksymällä henkilöllä. (YSE 1998, 58.4 §)

PALVELUORGANISAATIO

Tilaaajan palveluyksiköt

Johtamisvastuumalli

Toimeksisaaja vastaa tilaajan palveluyksiköiden palvelujen johtamisesta.

Toimeksisaajan palveluyksiköt

Kokonaisvastuumalli

Toimeksisaaja vastaa omien palveluyksiköidensä palvelujen johtamisesta. Toimeksisaajan velvollisuuksiin kuuluu ryhtyä tarvittaviin toimiin, jotta toimeksisaajan palveluyksiköt täyttävät velvollisuutensa heidän ja tilaajan välisen sopimusten mukaisesti.

Toimeksisaaja huolehtii siitä, että toimeksisaajan palveluyksiköt korjaavat virheellisen työntuloksen omassa palvelutuotannossaan.

Ulkopuoliset palveluntuottajat

Johtamisvastuumalli

Toimeksisaajalla ei ole oikeutta ilman tilaajan suostumusta käyttää ulkopuolisia palveluntuottajia palvelun tai sen osan tuottamisessa. (KSE 1995, 3.1.3 §)

Johtamisvastuumalli

Toimeksisaaja valmistelee palvelukuvauksessa määriteltyjen palvelujen sopimukset, pyytää ne tilaajan kanssa sovituilta tarjoajilta sekä suorittaa palveluntuottajien valinnat yhteistyössä tilaajan kanssa. Tilaaja tekee sopimukset palveluntuottajien kanssa omiin nimiinsä. Toimeksisaaja huolehtii palveluntuottajien laskujen sopimuksenmukaisuuden tarkistamisesta. Tilaaja maksaa palveluntuottajien laskut.

Johtamisvastuumalli

Palveluntuottajat vastaavat suorituksestaan sopimustensa mukaisesti suoraan tilaajalle. Toimeksisaajan velvollisuuksiin kuuluu ryhtyä tarvittaviin toimiin, jotta palveluntuottajat täyttävät velvollisuutensa heidän ja tilaajan välisen sopimusten mukaisesti. (Projektinjohtopalvelusopimus, 5 §)

Kustannus- ja kokonaisvastuumalli

Toimeksisaajalla on oikeus käyttää ulkopuolisia palveluntuottajia. Toimeksisaajan tulee huolehtia siitä, että palveluntuottajina käytetään pätevyydeltään sopivaa henkilöstöä. (KSE 1995, 3.1.3 §)

Kustannus- ja kokonaisvastuumalli

Rutiiniluontoisissa ja pienehköissä palveluissa ei tilaajan suostumusta tarvita. Tällöin palveluntuottajan palveluksesta ei voida esittää tilaajalle suurempaa veloitusta kuin sopimuksessa on maksuperusteista sovittu. Toimeksisaaja on velvollinen ilmoittamaan tilaajalle käyttämänsä palveluntuottaja. Toimeksisaaja vastaa palveluntuottajan palveluista kuin omastaan. (KSE 1995, 3.1.3 §)

Kustannus- ja kokonaisvastuumalli

Toimeksisaaja valmistelee palvelukuvauksessa määriteltujen palvelujen sopimukset, pyytää ne tilaajan kanssa sovitulta tarjoajilta sekä suorittaa palveluntuottajien valinnat yhteistyössä tilaajan kanssa. Toimeksisaaja tekee sopimukset omiin nimiinsä tilaajan hyväksymien palveluntuottajien kanssa siten, että sopimusehdot täyttävät tilaajan vaatimukset.

Kustannus- ja kokonaisvastuumalli

Palveluntuottajat vastaavat suorituksestaan sopimustensa mukaisesti suoraan toimeksisaajalle. Toimeksisaajan velvollisuuksiin kuuluu ryhtyä tarvittaviin toimiin, jotta palveluntuottajat täyttävät velvollisuutensa tilaajan vaatimusten mukaisesti.

Toimeksisaajan tulee huolehtia siitä, että palvelun tuottamiseen käytetään pätevyydeltään sopivaa henkilöä. (KSE 1995, 3.1.3 §)

Toimeksisaaja huolehtii siitä, että palveluntuottajat korjaavat virheellisen työn tuloksen omassa palvelutuotannossaan. (Projektinjohtopalvelusopimus, 5 §)

Jos jokin palvelusopimus tilaajan tai toimeksisaajan ja palveluntuottajan välillä päättyy tai purkautuu, tulee toimeksisaajan järjestää toinen vastaava palveluntuottaja tuottamaan korvaavat palvelut tilaajan vaatimusten mukaisesti.

KONEET, LAITTEET JA OHJELMISTOT

Tilaajan koneet, laitteet ja ohjelmistot

Tässä luetellaan toimeksiantoon liittyvät tilaajan koneet, laitteet ja ohjelmistot.

Toimeksisaajan koneet, laitteet ja ohjelmistot

Tässä luetellaan toimeksiantoon liittyvät tilaajan koneet, laitteet ja ohjelmistot.

LISÄPALVELUT

Toimeksisaajan lisäpalvelut

Tässä määritellään toimeksisaajan lisäpalvelujen tekemisen edellytykset sekä ne henkilöt, jotka ovat oikeutettuja sopimaan lisäpalvelujen tekemisestä.

Palveluntuottajien lisäpalvelut

Tässä määritellään palveluntuottajien lisäpalvelujen teettämisen edellytykset.

KONEET, LAITTEET JA OHJELMISTOT

Tilaajan koneet, laitteet ja ohjelmistot

Tilaaja luovuttaa korvauksetta toimeksisaajan käyttöön seuraavat koneet, laitteet ja ohjelmistot:

Sopimuksen päättyessä toimeksisaaja luovuttaa tilaajan koneet, laitteet ja ohjelmistot yms. takaisin tilaajalle.

Toimeksisaajan koneet, laitteet ja ohjelmistot

Toimeksisaaja käyttää omia seuraavia koneita, laitteita ja ohjelmistoja toimeksisaajan mukaisia palveluja tuottaessaan:

LISÄPALVELUT

Toimeksisaajan lisäpalvelut

Lisäpalvelut on sovittava kirjallisesti ennen työn aloittamista, mikäli lisäpalvelujen kustannukset ylittävät ____ € rajan. Kiireellisten töiden hinta voidaan kuitenkin sopia jälkeenpäin yksikköhintojen mukaisesti tai muuten arvioimalla. (Isännöinnin sopimusohjelma, 8.2 §) Lisäpalveluista ovat oikeutettuja sopimaan tilaajan ja toimeksisaajan vastuuhenkilö. (Isännöinnin sopimusohjelma, 8.2 §)

Tilaajalla on oikeus teettää lisäpalveluja muulla kuin tämän sopimuksen tarkoittamalla toimeksisaajalla tai tehdä ne itse.

Palveluntuottajien lisäpalvelut

Toimeksisaajan tulee huolehtia tilaajan toimeksiannosta palveluntuottajien lisäpalvelujen ostamisesta sopimuskohteisiin.

Toimeksisaajalla on oikeus itsenäisesti tilata toimeksiannon kohteissa tarvittavia lisäpalveluja palveluntuottajilta ____ €oon saakka. Tämän rajan ylittävistä lisäpalveluista on sovittava erikseen tilaajan kanssa.

SOPIMUKSEN MUUTTAMINEN

Tässä määritellään sopimuksen muuttamiseen liittyvät toimenpiteet.

TURVALLISUUSASIAT

Salassapito

Tässä määritellään sopimukseen liittyvien asioiden salassapidosta.

Asiakirjojen säilyttäminen

Tässä esitetään asiakirjojen laatimisen ja säilyttämisen muoto.

Tässä esitetään asiakirjojen säilyttämisessä tarvittavat vakuutukset.

Henkilöstön hyväksyminen

Tässä määritellään tilaajan oikeus tarkistaa henkilöstön luotettavuus.

Tässä määritellään toimeksisaajan velvollisuus tarkistaa henkilöstön luotettavuus.

Avaimet ja kulkuoikeudet

Tässä kuvataan tilaajan toimeksisaajalle luovuttamiin avaimiin ja kulkuoikeuksiin liittyvät asiat.

SOPIMUKSEN MUUTTAMINEN

Sovittujen palvelujen sisällön tai laatutason tai niistä maksettavien korvausten muuttaminen on mahdollista ainoastaan sopijapuolten yhteisellä sopimuksella. (KH&I-YSE 2000, 9 §)

Jos sopijapuolet yhdessä tai toinen heistä toteaa, että sopimuksen sisältöä ja hintaa tulee tarkistaa sopimuksen tavoitteiden toteuttamiseksi, sopijapuolten on käytävä tähän liittyvät neuvottelut. Muutostarve voi perustua olosuhteiden tai sopijapuolen tarpeiden muuttumiseen. (KH&I-YSE 2000, 9 §)

Sopimuksen perustana olevissa tiedoissa havaitut virheet tai muutokset on viipymättä ilmoitettava toiselle sopijapuolelle. Sopijapuolella on oikeus vaatia sopimuksen muuttamista oikeiden tietojen mukaisiksi. Sopijapuolella on oikeus vaatia korvausta tai hyvitystä vain siitä edunmenetyksestä, joka aiheutuu sen jälkeen kun sitä koskeva vaatimus on tehty toiselle sopijapuolelle. (KH&I-YSE 2000, 9 §)

Siltä osin kuin muutokset koskevat sopimuksen liitteitä, korvataan aiempi vastaava liite uudella päivätyllä ja allekirjoitetulla liitteellä.

TURVALLISUUSASIAT

Salassapito

Sopijapuolet eivät saa antaa sopimuksen mukaisten velvollisuuksien täyttämisen yhteydessä tai muutoin saamiaan luottamuksellisia tietoja ja asiakirjoja kolmannen osapuolen tietoon.

Luottamuksellisen tiedon luovuttamiseen kolmannelle, on saatava sen osapuolen suostumus, jota tieto koskee.

Luottamuksellisina ei kuitenkaan pidetä sellaisia osapuolia koskevia tietoja, jotka ovat julkisia, yleisesti tunnettuja tai yleisesti saatavilla.

Asiakirjojen säilyttäminen

Toimeksisaajan on laadittava asiakirjat ja säilytettävä toimeksisaajalle luovutetut alkuperäiset asiakirjat sähköisessä muodossa. Toimeksisaajan tulee huolehtia kaikkien sähköisessä muodossa olevien tietojen asianmukaisesta varmistamisesta ongelma- ja kriisitilanteita varten (Isännöinnin sopimusohjelma).

Toimeksisaajan on huolehdittava siitä, että palveluun liittyvät keskeneräiset ja valmiit asiakirjat sekä toimeksisaajan säilytettäväksi luovutetut alkuperäiset asiakirjat ovat palvelujen tuottamisen aikana toimeksisaajan kustannuksella riittävästi palo-, murto- ja vesivahinkovakuutettu. (KSE 1995, 6.1.3)

Henkilöstön hyväksyminen

Tilajalla on oikeus tarkistaa tämän sopimuksen mukaisten palvelujen tuottamisesta vastaavien henkilöiden taustatiedot heidän suostumuksellaan.

Toimeksisaajan tulee tarkistaa palveluntuottajina toimivien henkilöiden luotettavuus poliisin henkilöstörekisterilain 509/1995, 23 § mukaisesti ennen tämän sopimusten mukaisten toimeksiantojen suorittamista. Mikäli henkilö ei anna suostumusta tarkistaa tietojään tai henkilö ei muuten läpäise tilaajan ohjeiden mukaisesti poliisin antamaa luotettavuuslausuntoa, on toimeksisaajan korvattava tämä henkilö toisella henkilöllä.

Avaimet ja kulkuoikeudet

Tilaja luovuttaa tilaajan tiloissa toimivalle toimeksisaajan henkilöstölle asianmukaiset kulkuluvat. Toimeksisaaja sitoutuu toimittamaan tilaajalle listan niistä henkilöistä, jolle kulkuluvat on myönnetty sekä pitämään listaa ajan tasalla. Toimeksisaaja vastaa siitä, että toimeksisaajan kutsumilla vierailijoilla on asianmukaiset kulkuluvat.

Tilaja luovuttaa toimeksisaajalle tarpeellisen määrän sopimuskohteiden avaimia kuittausta vastaan. Toimeksisaaja on velvollinen säilyttämään avaimia huolella. Toimeksisaaja vastaa omien tai tämän palveluksessa olevien työntekijöiden hukkaamien avainten vuoksi suoritetuista lukkojen uudelleen sarjoituksesta sekä lukkojen vaihtamisesta aiheutuneista kustannuksista.

TOIMINTA SOPIMUSAIKANANA

Haltuunottovaihe

Haltuunottovaiheen aikana tilaaja ja toimeksisaaja tarkentavat sopimuksen sisältöä ja sopimusaikana noudatettavia yhteistyömenettelyjä. Haltuunottovaiheen palvelut on tavallisesti kuvattu liitteenä olevalla palvelukuvauksella.

Yhteiset kokoukset

Tässä esitetään pidettävät yhteiset kokoukset.

Tiedon hallinta

Tässä määritellään tiedon ylläpitoon ja omistusoikeuteen liittyvät asiat.

Raportointikäytännöstä voidaan sopia tässä sopimuskohdassa tai liitteenä olevalla palvelukuvauksella.

Tarkastukset

Tässä määritellään, kenelle kuuluu viranomaistarkastusten tilaaminen ja niistä huolehtiminen.

Laadunvarmistus

Tässä kerrotaan laadunvarmistusta koskevat asiat.

TOIMINTA SOPIMUSAIKANANA

Haltuunottovaihe

Haltuunottovaiheen aikana tilaaja ja toimeksisaaja tarkentavat yhteistyössä toimeksiannon sisältöä ja sopimusaikana noudatettavia yhteistyömenettelyjä. Haltuunottovaiheen palvelut on kuvattu palvelukuvauksessa.

Yhteiset kokoukset

Tilaaja ja toimeksisaaja pitävät yhteisiä kokouksia ____ kertaa kuukaudessa.

Toimeksisaaja huolehtii tilaajan palveluyksiköiden ja palveluntuottajien kokousten ja katselmusten pitämisestä säännöllisesti. Toimeksisaaja laatii pöytäkirjan näistä kokouksista ja katselmuksista sekä toimittaa pöytäkirjat tilaajalle.

Tiedon hallinta

Tilaajalla on omistusoikeus kaikkeen tietoon, joka koskee kiinteistöä ja sen palvelutuotantoa.

Toimeksisaaja huolehtii tilaajan luovuttamien tai hankkimien kiinteistöä koskevien tietojen ylläpidosta. Tiedot luovutetaan tilaajalle sopimuksen päättyessä.

Raportointikäytännöstä on sovittu seuraavaa:

- Toimeksisaaja huolehtii siitä, että rakennusten käyttö- ja huolto-ohjeita ylläpidetään.
- Toimeksisaaja ylläpitää tilastoa kiinteistön käyttäjien reklamaatiosta ja niiden syistä ja raportoi niistä tilaajalle yhteisten kokousten yhteydessä.
- Toimeksisaaja huolehtii, että kiinteistöjen energian ja veden kulutuksesta ylläpidetään tilastoa ja raportoi niistä tilaajalle yhteisten kokousten yhteydessä.

Raportointikäytännöstä on sovittu tarkemmin palvelukuvauksessa.

Tarkastukset

Vaihtoehto 1

Tilaaja tuottaa toimeksiintoon liittyvät lakien ja viranomaismääräysten edellyttämät palvelut, virallisen yhteydenpidon ulkopuolisiin organisaatioihin ja viranomaisiin sekä hankkii tarvittavat luvat. Toimeksisaaja on velvollinen tuottamaan edellä mainituista palveluista ne, jotka ovat palvelukuvauksessa mainittu. (KSE 1995, 2.1.2 §)

Vaihtoehto 2

Toimeksiannon sisältämien kiinteistöjen kaikki viranomaistarkastukset ja lakisääteiset tarkastukset sekä niiden tilaaminen ja niistä huolehtiminen sisältyvät toimeksisaajan tehtäviin.

Laadunvarmistus

Toimeksisaaja ja tilaaja sopivat yhteistyössä tämän sopimuksen mukaisten palvelujen laadunvarmistuksesta.

Toimeksisaaja valvoo tilaajan edustajana tilaajan palveluyksiköiden ja palveluntuottajien toiminnan sopimuksenmukaisuutta ja laadunvarmistusta. Laadunvalvonta suoritetaan tilaajan hyväksymän laadunvarmistustoimenpiteiden mukaisesti, jotka on esitetty palvelukuvauksessa. (Projektinjohtopalvelusopimus, 20 §)

Tilaaja valvoo tarkastuksin toimeksisaajan ja palveluntuottajien palvelun lopputulosta.

Tilaajan suorittama valvonta ei vähennä toimeksisaajan vastuuta. (YSE 1998, 62 §)

Kehittäminen

Tässä määritellään yhteistyön kehittämisen suuntaviivat.

Luovutusvaihe

Tässä määritellään toimeksisaajan velvollisuudet sopimuksen luovutusvaiheessa. Luovutusvaiheen aikana toimeksisaaja luovuttaa sopimuksen mukaiset velvollisuudet ja vastuut takaisin tilaajalle tai tilaajan valitsemalle toiselle palveluntuottajalle. Luovutusvaiheen palvelut on tavallisesti kuvattu liitteenä olevalla palvelukuvauksella.

SOPIMUKSEN PÄÄTTÄMINEN

Irtisanominen

Tässä määritellään sopimuksen irtisanomisen perusteet ja siihen liittyvät toimenpiteet.

Purkaminen

Tässä määritellään sopimuksen purkamisen perusteet ja siihen liittyvät toimenpiteet.

PÄÄTTÄMISEN SEURAUKSET

Tässä määritellään sopimuksen päättämiseen liittyvät toimenpiteet.

Kehittäminen

Tilaja ja toimeksisaaja laativat yhteistyössä vuosittaisen toimintasuunnitelman, jossa määritellään toiminnan kehittämisen suuntaviivat.

Luovutusvaihe

Luovutusvaiheen aikana toimeksisaaja perehdyttää tilaajan tai toisen palveluntuottajan kohteiden asiakirjoihin, menettelytapoihin, henkilöstöön, kiinteistöihin ja muihin toimeksiantoon liittyviin tarpeellisiin seikkoihin. Toimeksisaaja auttaa tilaaja tai toista palveluntuottajaa toteuttamaan talous- ja raportointipalvelujen toiminnan edellyttämät toimenpiteet. Luovutusvaiheen palvelut on kuvattu palvelukuvauksessa.

SOPIMUKSEN PÄÄTTÄMINEN

Irtisanominen

Toistaiseksi voimassa oleva sopimus päätetään irtisanomalla se kirjallisesti. (KH&I-YSE 2000, 11 §)

Sopimus voidaan päättää heti, mikäli päättämistä haluava sopijapuoli suorittaa toiselle sopijapuolelle korvauksen, jonka määrä on irtisanomisaikaa tai jäljellä olevaa sopimusaikaa vastaavan sopimuskauden maksu. (KH&I-YSE 2000, 11 §)

Toimeksisaajana toimivan itsenäisen yrittäjän kuollessa on tilaajalla ja toimeksisaajan kuolinpesällä oikeus irtisanoa sopimus. (KH&I-YSE 2000, 11 §)

Purkaminen

Sopimus voidaan purkaa päättymään välittömästi, mikäli sopijapuoli kirjallisesti huomautuksesta huolimatta olennaisesti laiminlyö suoritusvelvollisuutensa tai ei muutoin noudata, mitä on sovittu. (KH&I-YSE 2000, 11 §)

Purettaessa sopimus sopimusrikkomuksen johdosta on vahinkoa kärsineellä oikeus saada korvausta siltä sopijapuolelta, joka on syyllistynyt sopimusrikkomukseen. Korvauksen määrä on ____ kuukauden sopimuspalkkiota vastaava korvaus, jollei vahinkoa kärsinyt sopijapuoli osoita suurempaa vahinkoa tai sopimuksen rikkonut sopijapuoli osoita pienempää vahinkoa. (KH&I-YSE 2000, 11 §)

Jos jompikumpi sopijapuolista joutuu konkurssiin, selvitystilaan tai yritysananeerukseen, on toisella sopijapuolella oikeus purkaa sopimus. (KH&I-YSE 2000, 11 §)

PÄÄTTÄMISEN SEURAUKSET

Sopimuksen päättämisen yhteydessä pidetään päätöskatselmus.

Sopimuksen päättämisen seurauksena toimeksisaajan tulee vapauttaa käytössään olevat tilat sekä luovuttaa toimeksisaajan käytössä oleva tilaajan omaisuus välittömästi tilaajan käyttöön sekä poistamaan kiinteistöstä toimeksisaajan irtaimisto.

YLIVOIMAINEN ESTE

Tässä määritellään ylivoimaisen este ja siitä aiheutuvat seuraamukset. Ylivoimaisen esteen ajalta sopijapuolille aiheutuvat sopimuksen täyttämättä jäämisestä aiheutuvat vahingot korvataan vain, mikäli siitä on erikseen sovittu.

VAKUUTUKSET

Vakuutusten laatu ja vakuutusmäärät harkitaan tapauskohtaisesti.

ERIMIELISYYDET

Ilmoitetaan, miten ja missä erimielisyydet ratkaistaan.

YLIVOIMAINEN ESTE

Ylivoimaisen esteen ilmaantuessa ovat sopijapuolet velvollisia tiedottamaan siitä toisilleen ja minimoimaan siitä aiheutuvat vahingot.

Sopijapuolet vapautuvat suoritusvelvollisuudestaan niin pitkäksi aikaa kuin valmius- ja puolustustilalaissa tarkoitettu poikkeuksellinen olosuhde tai vaikutuksiltaan niihin verrattava ylivoimainen este estää sopimuksen täyttämisen tai sen vaatiminen olisi kohtuutonta. (KH&I-YSE 2000, 12 §)

Sopijapuolilla on oikeus väliaikaisesti jättää palvelunsa tuottamatta, jos tuottamista estää lakko tai saarto, työsulku tai muu niihin verrattava työtaistelutoimenpide. (KH&I-YSE 2000, 12 §)

Sopijapuolilla on oikeus purkaa sopimus, jos sovittujen palvelujen tuottaminen on ylivoimaisen esteen vuoksi pakko keskeyttää määräämättömäksi ajaksi. (KH&I-YSE 2000, 12 §)

Jos sopimus puretaan ylivoimaisen esteen johdosta tai muusta tilaajasta riippumattomasta syystä, toimeksisaajalle maksetaan korvaus suoritettusta ja hyväksytystä palvelun osasta sovitun maksuperusteen mukaisesti. (KSE 1995, 8.3.1 §)

VAKUUTUKSET

Toimeksisaaja huolehtii, että tilaajalla on toimeksiantoon kuuluvissa toimitiloissa asianmukaiset vakuutukset. (Projektinjohtopalvelusopimus, 13 §)

Toimeksisaajalla on oltava koko sopimuskaudelle yritystoiminnan vastuuvakuutus tilaajan hyväksymästä vakuutuslaitoksesta, joka on esitettävä ennen ensimmäisen sopimushinnan laskuttamista. Toimeksisaajan on pyydettävä suostumus tilaajalta vakuutuksen irtisanomiseen. Vakuutuksen on korvattava vahingot ____ euroon saakka ja omavastuun maksimisuuruus on ____ euroa.

Lisäksi mahdollisesti

Toimeksisaajalla on oltava koko sopimuskaudelle taloudellinen vastuuvakuutus tilaajan hyväksymästä vakuutuslaitoksesta, joka on esitettävä ennen ensimmäisen maksuerän laskuttamista. Toimeksisaajan on pyydettävä suostumus tilaajalta vakuutuksen irtisanomiseen. Vakuutuksen on korvattava vahingot ____ euroon saakka ja omavastuun maksimisuuruus on ____ euroa.

Toimeksisaaja huolehtii, että palveluntuottajilla on voimassa olevat yritystoiminnan vastuuvakuutukset ja muut mahdolliset tilaajan edellyttämät vakuutukset.

Toimeksisaaja vastaa laitteiden, ohjelmistojen ja muun omaisuutensa sekä työntekijöidensä vakuuttamisesta.

ERIMIELISYYDET

Ensisijaisesti sopimuksesta johtuvat erimielisyydet ratkaistaan sopijapuolten välisin neuvotteluin, joissa käytetään tarvittaessa ulkopuolista sovittelijaa. Mikäli neuvotteluissa ei päästä yhteisymmärrykseen, erimielisyydet ratkaistaan tilaajan kotipaikan käräjäoikeudessa. (KH&I-YSE 2000, 14 §)

Sopijapuolet voivat sopia, että erimielisyyden ratkaiseminen annetaan yhden välimiehen välimiesoikeuden ratkaistavaksi siinä järjestyksessä kuin laki välimiesmenettelystä edellyttää. (KH&I-YSE 2000, 14 §)

SOPIMUSASIAKIRJAT

Tässä määritellään sopimukseen liittyvät asiakirjat ja niiden keskinäinen pätevyysjärjestys.

SOPIMUSASIAKIRJAT

Sopimusasiakirjat täydentävät toisiaan siten, että yhdessäkin asiakirjassa annettu määräys on pätevä, vaikka se puuttuisi muista sopimusasiakirjoista. (KH&I-YSE 2000, 15 §)

Sopimuksen muutettujen tai täydentävien ehtojen ja liiteasiakirjojen ollessa ristiriidassa, muutettu tai täydennetty ehto pätee.

Toimeksiannossa noudatetaan seuraavia asiakirjoja ja mikäli sopimusasiakirjat ovat keskenään ristiriidassa, noudatetaan seuraavaa asiakirjojen pätevyysjärjestystä:

1.	Sopimus	_____	.20
2.	Sopimusneuvottelupöytäkirjat	_____	.20
3.	Sopimusohjelma	_____	.20
4.	Palvelukuvaus	_____	.20
5.	Vastuurajaliite	_____	.20
6.	Tarjouspyynnön tarkennus	_____	.20
7.	Tarjouspyyntö	_____	.20
8.	Tarjous	_____	.20
9.	Muut asiakirjat	_____	.20
		_____	.20
		_____	.20

Jos jonkin tässä sopimuksessa mainitun yksittäisen sopimusasiakirjan tai -asiakirjaryhmän määräykset ovat keskenään ristiriitaisia, pätee viimeksi laadittu samanarvoinen asiakirja tai määräys. Ellei pätevyysjärjestys tällä perusteella ratkea, tilaajalla on toimeksisaajaa kuultuaan oikeus ratkaista, mitä niistä on noudatettava. (YSE 1998, 13.2 §)

Sopijapuoli, joka huomaa sopimusasiakirjoissa sisällöltään ristiriitaisia määräyksiä, on velvollinen viipymättä ilmoittamaan niistä toiselle sopijapuolelle. (KSE 1995, 9.2 §)

CIOB 1999. The Chartered Institute of Building. Facilities Management Contract. United Kingdom: CIOB and Cameron McKenna, 1999. 19 s.

IREM 1988. A Standard Form of the Institute of Real Estate Management. Revised Edition. Chicago, USA: Institute of Real Estate Management, 1988. 19 s.

SFS-EN ISO 9000. Laadunhallintajärjestelmät. Perusteet ja sanasto. Helsinki: Suomen standardoimisliitto SFS ry, 12.3.2001. 61 s.

Isännöinnin sopimusohjelma. Suomen Kiinteistöliitto ry. Isännöinnin sopimusohjelma, 14.02.2000.

Kiinteistönhoidon sopimusohjelma. Puhto, J. & Tiainen, A. Kiinteistönhoidon hankintaprosessin kehittäminen. Teknillisen korkeakoulun rakentamistalouden laboratorion raportteja 198. Espoo, 2001. 132 s.

KSE 1995. RT 13-10574, Konsulttitoiminnan yleiset sopimusehdot KSE 1995.

Poliisin henkilöstörekisterilaki 509/1995.

Projektinjohtopalvelusopimus. Kiiras, A. & Kiiras J. Projektinjohtorakentamisen sopimusmuodot ja esimerkkisopimukset. Teknillisen korkeakoulun rakentamistalouden laboratorion raportteja 184. Espoo, 1999. 106 s.

RAKLI 2001. Kiinteistöliiketoiminnan sanasto, 25.5.2001. Helsinki: RAKLI, 2001.

YSE 1998. RT 16-10660, Rakennusurakan yleiset sopimusehdot YSE 1998.

5.3 Toimitilajohtamisen palvelukuvauksen laatiminen

5.3.1 Toimitilajohtamisen palvelukuvauksen periaatteet

Tässä esitetään esimerkki toimitilajohtamisen palvelukuvauksesta. Laadittu palvelukuvaus soveltuu johtamis-, kustannus- tai kokonaisvastuumalliin. Palvelukuvauksen tarkoituksena on yhtenäistää toimitilajohtamisen palvelukuvausten esitystapaa. Palvelukuvaus on tilaajan tarjouspyyntövaiheessa tekemä ostopalvelun sisältöä kuvaava asiakirja.

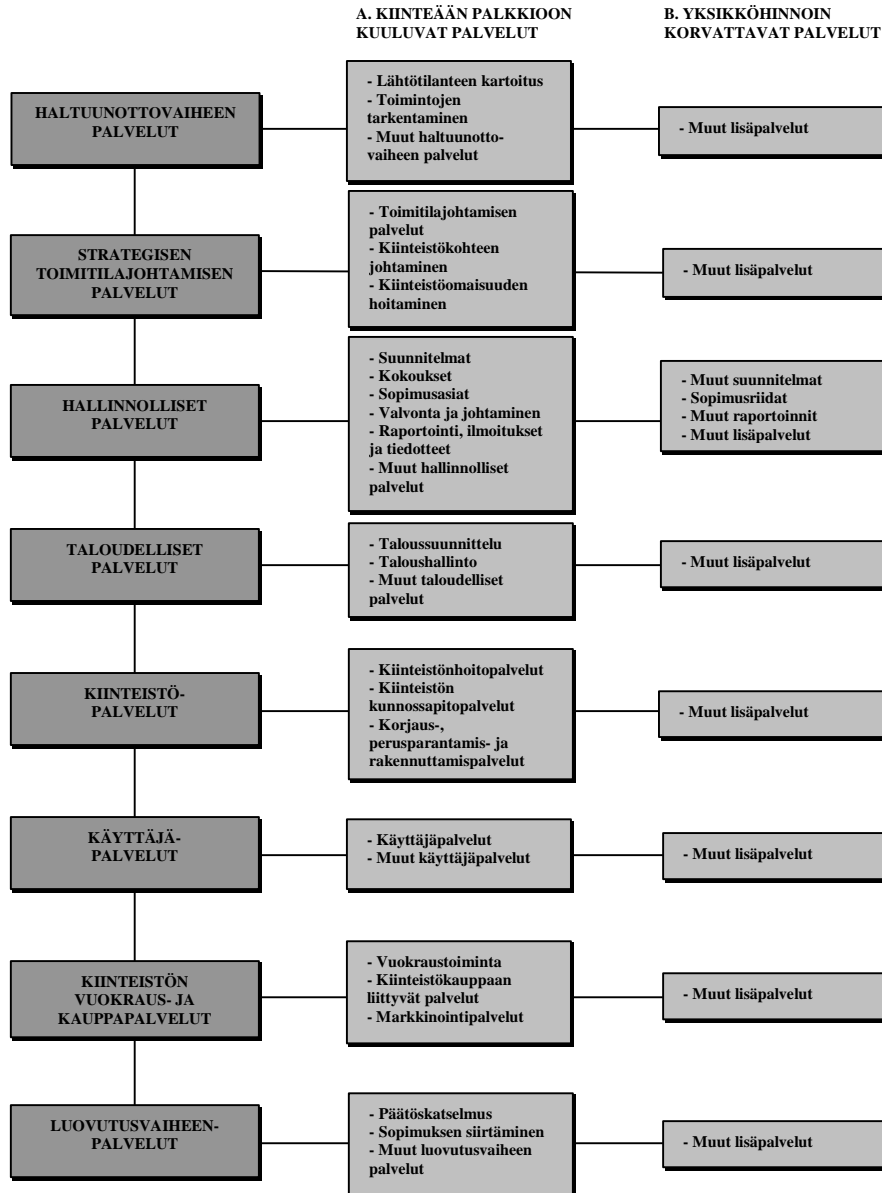
Palvelukuvauksessa termiä tilaaja on käytetty samassa tarkoituksessa kuin toimitilajohtamispalvelujen ostajaa, joka on kiinteistöjen omistaja tai tiloja käyttävä yritys. Termiä toimeksisaajaa on käytetty samassa tarkoituksessa kuin toimitilajohtoyritystä tai muuta yritystä, joka on saanut toimeksiannon tuottaa toimitilajohtamispalveluja. Palvelukuvaukset laaditaan jokaista tilannetta varten erikseen ottaen huomioon kiinteistöjen omistajan ja käyttäjien tarpeet ja tavoitteet. Palvelukuvausta sovellettaessa on erityisesti muistettava, että palvelukuvaukseen otetaan mukaan sellaiset kuvaukset, jotka vastaavat osapuolten todellisia tarpeita ja intressejä. Palvelukuvauksen laatiminen perustuu ulkomaisien ja kotimaisten yritysten todellisiin toimitilajohtamisen palvelukuvauksiin sekä ulkomailta kerättyihin palvelukuvauksen laadintaohjeisiin. Lisäksi palvelukuvauksen laatimisessa on käytetty hyväksi kotimaista kiinteistöalan tehtäväluetteloa¹.

¹ Suomen kiinteistöliitto. Liikekiinteistön isännöintitehtävät, 1993.

5.3.2 Toimitilajohtamisen palvelukuvaus

PALVELUKUVAUKSEN RAKENNE

Palvelukuvaus koostuu haltuunottovaiheen palveluista, strategisen toimitilajohtamisen palveluista, hallinnollisista palveluista, taloudellisista palveluista, kiinteistöpalveluista, käyttäjäpalveluista, kiinteistön vuokraus- ja kauppapalveluista sekä luovutusvaiheen palveluista (Kuva 28). Nämä palvelut jakautuvat edelleen osatehtäviin sekä kiinteään palkkioon kuuluviin ja yksikköhinnoin korvattaviin palveluihin.



Kuva 28 Palvelukuvauksen rakenne

PALVELUKUVAUKSEN TARKOITUS

Tämä palvelukuvaus on tarkoitettu toimitilajohtamista ja toimitilapalveluja koskevien palvelujen sisällön ja laajuuden määrittämiseen. Palvelukuvaus määrittelee, mitä palveluja tilaaja haluaa ostaa ja mitä palveluja toimeksisaajan odotetaan tuottavan. Palveluihin sisältyvät kiinteistöjen omistamiseen, hyödyntämiseen ja käyttäjäpalvelujen tuottamiseen liittyvät toiminnot¹.

Palvelujen tuottamisen tarkoituksena on ylläpitää ja kehittää kiinteistöjä ja niiden toimintaa sekä luoda lisäarvoa tuottavia palveluja kiinteistöjen käyttäjille sekä näiden kautta tuottoja kiinteistöjen omistajalle kiinteistöjen elinkaaren aikana.²

Johtamisvastuumalli

Toimeksisaaja asettaa ammattitaitoisen vastuuhenkilön ja tarvittavan tukipalveluorganisaation suorittamaan tämän palvelukuvausten mukaiset toimitilajohtamispalvelut. Lisäksi toimeksisaaja vastaa tämän palvelukuvausten mukaisten toimitilapalvelujen hankkimisesta, valvomisesta ja ohjaamisesta. Toimitilapalvelujen palvelusopimukset tehdään tilaajan nimiin.

Kustamuvastuumalli

Toimeksisaaja asettaa ammattitaitoisen vastuuhenkilön ja tarvittavan tukipalveluorganisaation suorittamaan tämän palvelukuvausten mukaiset toimitilajohtamispalvelut. Lisäksi toimeksisaaja vastaa tämän palvelukuvausten mukaisten toimitilapalvelujen hankkimisesta, valvomisesta ja ohjaamisesta. Toimitilapalvelujen palvelusopimukset tehdään toimeksisaajan nimiin.

Kokonaisvastuumalli

Toimeksisaaja asettaa ammattitaitoisen vastuuhenkilön ja tarvittavan tukipalveluorganisaation suorittamaan tämän palvelukuvausten mukaiset toimitilajohtamis- ja toimitilapalvelut.

Toimeksisaaja toimii yhdyshenkilönä tilaajan, kiinteistöjen omistajan ja käyttäjien, palveluntuottajien ja muiden kiinteistökohteisiin kuuluvien osapuolten välillä. Toimeksisaajan tulee toimia tilaajan edun mukaisesti sekä valvoa tilaajan etua kiinteistöihin liittyvissä asioissa.

1 HALTUUNOTTOVAIHEEN PALVELUT

A. KIINTEÄÄN PALKKIOON KUULUVAT PALVELUT

Tehtävä	Palvelukuvaus	Tulosteet	Toimitusaika
1.1 Nykytilanteen kartoitus	- Perehtyminen toimeksiannon liittyviin kiinteistöihin, asiakirjoihin, menettelytapoihin, henkilöstöön ja muihin tarpeellisiin asioihin - Toimeksiannon sisällön tarkentaminen		Alussa Alussa
1.2 Toimintojen tarkentaminen	- Kohteiden perustaminen järjestelmään - Tiedonsiirtoyhteyksien luominen - Toimintaprosessien kuvaaminen - Palvelutasosopimuksen laatiminen - laatutason mittaamiseen liittyvien mittareiden asettaminen	Prosessikuvaukset Palvelutasosopimus Laatumittarit	Jatkuva Alussa Alussa Alussa Alussa
1.3 Muut haltuunottovaiheen palvelut	- Seuraavien muiden palvelujen hankkiminen, tuottaminen, valvominen ja ohjaaminen haltuunottovaiheen aikana:		Tarvittaessa

B. YKSIKÖHINNOIN KORVATTAVAT PALVELUT

Tehtävä	Palvelukuvaus	Tulosteet	Toimitusaika
Muut lisäpalvelut	- Seuraavien lisäpalvelujen järjestäminen:		

¹ RAKLI. Kiinteistöliiketoiminnan sanasto, 25.5.2001. s. 10.

² RAKLI. Kiinteistöliiketoiminnan sanasto, 25.5.2001. s. 10-11.

2 STRATEGISEN TOIMITILAJOHTAMISEN PALVELUT

A. KIIINTEÄÄN PALKKIOON KUULUVAT PALVELUT

Tehtävä	Palvelukuvaus	Tulosteet	Toimitusaika
2.1 Toimitilajohtamis- palvelut	- Tilojen hankkimisesta ja kehittämisestä vastaaminen - Kiinteistö- ja käyttäjäpalvelujen johtamisesta ja tuottamisesta vastaaminen	Kehittämissuunnitelmat Kiinteistö- ja käyttäjäpalvelut	Jatkuva Jatkuva
2.2 Kiinteistökohteen johtaminen	- Kiinteistön tai sen osan käytettävyyden ja arvon kehittämisestä vastaaminen ottaen huomioon kiinteistönomistajan edut ja tarpeet - Kiinteistön hallintaan ja ylläpitoon liittyvien toimintojen ohjaaminen	Kuntoraportit Kiinteistöarvioinnit Markkinakatsaukset	Jatkuva Jatkuva
2.3 Kiinteistöomaisuuden hoitaminen	- Kiinteistösalkun suunnittelusta vastaaminen - Kiinteistöjen tai niiden osien kannattavuuden seuraaminen ja ohjaaminen	Kiinteistöomaisuuden ostamisen, myymisen tai kehittämisen suunnitelmat Kannattavuus- ja herkkyyksianalyysit	Jatkuva 1krt/v

B. YKSIKÖHINNAIN KORVATTAVAT PALVELUT

Tehtävä	Palvelukuvaus	Tulosteet	Toimitusaika
Muut lisäpalvelut	- Seuraavien strategisen toimitilajohtamisen lisäpalvelujen järjestäminen: - käyttäjäraporttien tuottaminen - tilaraporttien tuottaminen	Erilaiset käyttäjäraportit (vapaat työpisteet, käyttökustannukset, jne.) Käyttöasteraportit Vuokrantuottoraportit	Tarvittaessa 2krt/v

3 HALLINNOLLISET PALVELUT

A. KIINTEÄÄN PALKKIOON KUULUVAT PALVELUT

Tehtävä	Palvelukuvaus	Tulosteet	Toimitusaika
3.1 Suunnitelmat	<ul style="list-style-type: none"> - Toiminta-, laatu-, turvallisuus- ja ympäristösuunnitelmat - suunnitelman laatiminen ja päivittäminen - suunnitelmien edellyttämien toimenpiteiden järjestäminen, seuranta, valvonta ja ohjaaminen - Muut suunnitelmat 	Toimintasuunnitelmat Laatusuunnitelmat Turvallisuussuunnitelmat Ympäristösuunnitelmat	Jatkuva Jatkuva Jatkuva 1krt/v Jatkuva
3.2 Kokoukset	<ul style="list-style-type: none"> - Hallituksen ja yhtiön kokoukset <ul style="list-style-type: none"> - kokousten valmistelu - kokousten järjestäminen - mahdollisten kokousasiakirjojen toimittaminen - kokouksiin osallistuminen - pöytäkirjanpito - päätösten toimeenpano - Muut kokoukset <ul style="list-style-type: none"> - yhtiön hallintoon kuuluvat kokoukset 	Kokouspöytäkirjat Kokouspöytäkirjat	Jatkuva Tarvittaessa
3.3 Sopimusasiat	<ul style="list-style-type: none"> - Palvelu-, toimitus- ja liittymissopimukset <ul style="list-style-type: none"> - sopimusten kilpailuttaminen - sopimusten valmistelu, laadinta ja valvonta - sopimusten hallinta - sopimusten edellyttämien toimenpiteiden järjestäminen, seuranta, valvonta ja ohjaaminen - sopimusriitojen hoitaminen 	Tarjouspyynnöt Tarjoukset Sopimukset	Tarvittaessa
3.4 Valvonta ja johtaminen	<ul style="list-style-type: none"> - Valvonta ja johtamispalvelut <ul style="list-style-type: none"> - kohteiden ja niiden toiminnan valvonta ja johtaminen - lakien, säännösten ja määräysten noudattamisen valvonta - yleisen turvallisuuden ja väestönsuojelumääräysten noudattamisen valvonta - tilaaajan palveluyksiköiden, palvelun tuottajien ja omien työntekijöiden toiminnan johtaminen, valvonta ja laadunvarmistaminen - sopimusten valvonta - sopimustenmukaisten laskujen tarkistaminen - pysäköinnin valvonnan järjestäminen - kiinteistöverotuksen oikeellisuuden valvonta 	Laaturaportit	Jatkuva
3.5 Raportointi, ilmoitukset ja tiedotteet	<ul style="list-style-type: none"> - Raportointi <ul style="list-style-type: none"> - energian ja veden kulutustilastointi - maksuhäiriöiden raportointi - kiinteistön ja sen laitteiden kuntoraportointi - äkillisten ja satunnaisesti tapahtuvien korjausten ja tapahtumien raportointi - reklamaatiosta raportointi - Ilmoitukset ja tiedotteet <ul style="list-style-type: none"> - kaupparekisteriin tehtävien ilmoitusten teko - osakas ja käyttäjätiedotteiden toimittaminen - verotietojen toimittaminen tilaajalle - ilmoitusten tekeminen viranomaisille (esim. kunta, poliisi) - vakuutusilmoitusten tekeminen (esim. vahinkoilmoitukset) - tilastokeskukselle tehtävien ilmoitusten teko 	Kulutusraportit Maksuhäiriöraportit Kuntoraportit Korjausraportit Reklamaatiot Ilmoitukset Tiedotteet Verotiedotteet Ilmoitukset Ilmoitukset Ilmoitukset	2 krt/v
3.6 Muut hallinnolliset palvelut	<ul style="list-style-type: none"> - Kohteita koskevien tietojen hallinta <ul style="list-style-type: none"> - asiakirjojen arkistointi ja säilyttäminen - Toimitilamarkkinoiden seuranta ja siitä aiheutuvien toimenpiteiden hoito - Lakien, määräysten ja asetusten seuranta ja niistä aiheutuvien toimenpiteiden hoito 	Järjestelmätiedot Markkinakatsaukset	Jatkuva Jatkuva 1 krt/v Jatkuva

Ulkoistetut toimitilajohtamispalvelut

B. YKSIKÖHINNOIN KORVATTAVAT PALVELUT

Tehtävä	Palvelukuvaus	Tulosteet	Toimitusaika
Muut suunnitelmat	- Seuraavien muiden suunnitelmien laatiminen (esim. suojelusuunnitelman laatiminen):		Tarvittaessa
Sopimusriidat	- Sopimusriitojen hoitaminen - mahdollisten jatkotoimenpiteiden käynnistäminen (esim. oikeudenkäynnit)		Tarvittaessa
Muut raportoinnit	- Raportit käyttäjille - Vuokraustoimintaa liittyvät raportit	Raportit Vuokralaisrekisterit Tuottoraportit Vuokravalvontaraportit Perintäraportit Käyttöasteraportit	2 krt/v 2 krt/v 2 krt/v 2 krt/v 2 krt/v 2 krt/v
Muut lisäpalvelut	- Haltijavelkakirjat - kiinnitysten hakeminen ja uusiminen - Valitusten laatiminen viranomaisille - Isännöitsijätodistuksen antaminen	Hakemukset Ilmoitukset Isännöitsijätodistukset	Tarvittaessa Tarvittaessa Tarvittaessa

4 TALOUDELLISET PALVELUT

A. KIINTEÄÄN PALKKIOON KUULUVAT PALVELUT

Tehtävä	Palvelukuvaus	Tulosteet	Toimitusaika
4.1 Taloussuunnittelu	- Toiminta- ja rahoitussuunnitelman laatiminen - Talousarvion laadinta tulo- ja menoerittäin - Ajan tasalla olevan maksuvalmiuden seuranta ja kassavirtojen tarkoituksen mukaisuuden hoito - Verosuunnitelman valmistelu	5 vuoden PTS Talousarviot 3 vuoden suunnitelmat	1 krt/v Jatkuva Jatkuva 1 krt/v
4.2 Taloushallinto	- Laskujen tarkistaminen ja maksaminen ajallaan - Lainojen hoitaminen ajallaan - Kirjanpidon hoitaminen ja tilinpäätösehdotusten laatiminen - Tilintarkastuksen järjestäminen - Vuokratakuiden laskutus ja maksuseuranta - Vuokrien laskutus ja maksuseuranta - Vastikkeiden laskutus ja maksuseuranta - Vuokra- ja vastikekirjanpito - Kululaskutus mittareiden perusteella (lämpö, sähkö ja vesi) - Käyttökorvausten laskutus ja maksuseuranta Perintätoiminnan tuottaminen	Toimintakertomukset, taaseet ja tuloslaskelmat Kirjanpito Kirjanpito Kirjanpito Kirjanpito Kirjanpito Kirjanpito Ilmoitukset	Jatkuva Jatkuva 1 kr/v 1krt/v Jatkuva Jatkuva Jatkuva Jatkuva Jatkuva Jatkuva Tarvittaessa
4.2 Muut taloudelliset palvelut	- Seuraavat muut taloudelliset palvelut:		

B. YKSIKÖHINNOIN KORVATTAVAT PALVELUT

Tehtävä	Palvelukuvaus	Tulosteet	Toimitusaika
Muut lisäpalvelut	- Seuraavat muut taloudelliset lisäpalvelut:		Tarvittaessa

5 KIINTEISTÖPALVELUT

A. KIINTEÄÄN PALKKIOON KUULUVAT PALVELUT

Tehtävä	Palvelukuvaus	Tulosteet	Toimitusaika
5.1 Kiinteistönhoitopalvelut	<ul style="list-style-type: none"> - Seuraavien kiinteistönhoitopalvelujen järjestäminen, seuranta, valvonta ja ohjaaminen: <ul style="list-style-type: none"> - teknisten järjestelmien hoito - kiinteistönhuolto - siivous - ulkoalueiden hoito - kiinteistön jätehuolto jne. - Kulutustavoitteiden asettaminen ja seuranta (lämpö, sähkö ja vesi) - Tarkastusten ja katselmusten järjestäminen - Energiatariffien ja muutosten seuranta - Kiinteistönhoitoa varten tarvittavien materiaalien hankinnoista vastaaminen ja palveluihin liittyvät järjestely (mm. irtain käyttöomaisuus, tarveaineet jne.) - Häiriöiden hoitaminen - Huoltokirjan ylläpidosta vastaaminen 		<p>Jatkuva</p> <p>1 krt/kk</p> <p>Tarvittaessa Jatkuva Tarvittaessa</p> <p>Tarvittaessa Jatkuva</p>
5.2 Kiinteistön kunnossapitopalvelut	<ul style="list-style-type: none"> - Kunnossapidon järjestäminen, valvonta seuranta ja ohjaaminen. - Kiinteistön ja sen laitejärjestelmien kunnan seuranta ja seurannan mukaisten toimenpiteiden käynnistäminen ja ohjaus - Lähivuosien korjaustarpeen määrittely - Kertaluonteisten korjaustöiden hallinnolliset järjestelyt - Yhtiön edun valvonta muutos- ja korjaustöissä - Äkillisten ja satunnaisten tapahtuvien korjausten hoitamisesta vastaaminen 	<p>Lyhyen aikavälin korjaussuunnitelmat</p>	<p>Jatkuva</p> <p>Jatkuva</p> <p>1 krt/v</p> <p>Tarvittaessa Tarvittaessa Tarvittaessa</p>
5.3 Korjaus-, perusparantamis- ja rakennuttamispalvelut	<ul style="list-style-type: none"> - Uuden kiinteistön vastaanottoon liittyvät palvelut <ul style="list-style-type: none"> - teknisten asiakirjojen ja suunnitelmien urakoitsijalta ja suunnittelijalta saamisesta sekä oikeudellisuuden tarkistamisesta huolehtiminen ja arkistointi - takuuajana esiin tulevien ongelmien luettelointi koko kiinteistöstä - työ- ja takuuajan vakuuksien seuranta - tarvittavien yhteydenpitojen hoitaminen - käyttöönottotarkistuksiin osallistuminen - Korjaus ja perusparannuspalvelut <ul style="list-style-type: none"> - hallinnollinen organisointi, yleisvalvonta sekä päätöksentekomenettely - hankesuunnitteluun osallistuminen - tarjouspyynnön laadinta - tarpeellisten viranomaislupien hankkiminen - työn aikaisen tiedottamisen järjestäminen ja huomioiminen suunnittelussa - työ- ja takuuajan vakuuksien seuranta - suunnitelmista huolehtiminen ja seuranta - takuu- ja vastuuajana- sekä vuosikorjausyhteydenpidot - takuuajana esiin tulevien ongelmien luettelointi koko kiinteistössä 	<p>Arkistointi</p> <p>Vikailmoitukset</p> <p>Tarjouspyynnöt Viranomaisluvut Tiedotteet</p> <p>Piirustukset</p> <p>Vikailmoitukset</p>	<p>Tarvittaessa</p> <p>Tarvittaessa</p>

Ulkoistetut toimitilajohtamispalvelut

B. YKSIKÖHINNOIN KORVATTAVAT PALVELUT

Tehtävä	Palvelukuvaus	Tulosteet	Toimitusaika
Muut lisäpalvelut	<ul style="list-style-type: none"> - Suunnitteluttaminen - Tarjouspyyntöjen laatiminen - Tarjousvertailun laatiminen - Urakkasopimusten laatiminen - Korjaus-, perusparantamis- ja rakennuttamispalvelut valvonta - Vastaanotto - Takuuaikajärjestelyt 	<ul style="list-style-type: none"> Suunnitelmat Tarjouspyynnöt Vertailutaulukot Urakkasopimukset 	<ul style="list-style-type: none"> Tarvittaessa Tarvittaessa Tarvittaessa Tarvittaessa Tarvittaessa Tarvittaessa Tarvittaessa

6 KÄYTTÄJÄPALVELUT

A. KIINTEÄÄN PALKKIOON KUULUVAT PALVELUT

Tehtävä	Palvelukuvaus	Tulosteet	Toimitusaika
6.1 Käyttäjäpalvelut	<ul style="list-style-type: none"> - Seuraavien käyttäjäpalvelujen järjestäminen, seuranta, valvonta ja ohjaaminen: <ul style="list-style-type: none"> - turvapalvelut - viherkasvien hankinta ja hoito - ruokailu- ja ravintolapalvelut - postitus ja postinjakelu - puhelinpalvelut - aulapalvelut - tietoverkkopalvelut - kopiointipalvelut - pitopalvelut - sisustus-, kalustus- ja hankintapalvelut - lähetti- ja toimistopalvelut - kokouspalvelut - pesulapalvelut - liikuntapalvelut - laite- ja automaattipalvelut - muut seuraavat käyttäjäpalvelut: 		Jatkuva
6.2 Muut käyttäjäpalvelut	<ul style="list-style-type: none"> - Seuraavien käyttäjäpalvelujen järjestäminen, seuranta, valvonta ja ohjaaminen: <ul style="list-style-type: none"> - henkilöstöpalvelut (HR) - informaatiopalvelut (IT) - terveydenhuoltopalvelut 		Jatkuva

B. YKSIKÖHINNOIN KORVATTAVAT PALVELUT

Tehtävä	Palvelukuvaus	Tulosteet	Toimitusaika
Muut lisäpalvelut	<ul style="list-style-type: none"> - Seuraavien lisäpalvelujen järjestäminen, seuranta, valvonta ja ohjaaminen: 		

7 KIINTEISTÖN VUOKRAUS- JA KAUPPALAVELUT**A. KIINTEÄÄN PALKKIOON KUULUVAT PALVELUT**

Tehtävä	Palvelukuvaus	Tulosteet	Toimitusaika
7.1 Vuokraustoiminta	<ul style="list-style-type: none"> - Vuokrasopimusten valmistelu, laadinta ja valvonta - Vuokralaisten hankinnasta huolehtiminen - Vuokrasopimusten uusimisesta, irtisanomisista ja purkamisista huolehtiminen - Vuokrien laskeminen, laskutus, vuokrantarkistusneuvottelujen hoitaminen, vuokrantarkistusten laskeminen ja ilmoittaminen vuokralaisille - Vuokravakuuksien hoitaminen - Tiedottaminen vuokralaisille kiinteistön asioista - Vuokralaisten esittämien pyyntöjen/huomautusten käsitteleminen - Seuraavat muut vuokraustoiminnan palvelut: 	<p>Vuokrasopimukset</p> <p>Vuokrasopimukset, Irtisanomis- ja purkamisilmoitukset</p> <p>Neuvottelumuistiot, Ilmoitukset</p> <p>Vakuusasiakirjat</p> <p>Tiedotteet</p> <p>Reklamaatiovastaukset</p>	<p>Tarvittaessa</p> <p>Tarvittaessa</p> <p>Tarvittaessa</p> <p>Jatkuva</p> <p>Tarvittaessa</p> <p>Jatkuva</p> <p>Jatkuva</p>
7.2 Kiinteistökauppaan liittyvät palvelut	<ul style="list-style-type: none"> - Kiinteistön myymisen, ostamisen ja vaihtamisen valmistelu - Kiinteistönvälitys 	Kauppakirjat	<p>Tarvittaessa</p> <p>Tarvittaessa</p>
7.3 Markkinointipalvelut	<ul style="list-style-type: none"> - Kiinteistön myymiseen ja vuokraamiseen liittyvien markkinointipalvelujen järjestäminen - Tilojen markkinoinnin suunnittelu ja hoitaminen - Seuraavat muut markkinointi palvelut: 	<p>Markkinointimateriaali</p> <p>Markkinointisuunnitelmat</p>	<p>Tarvittaessa</p> <p>Jatkuva</p>

B. YKSIKÖHINNOIN KORVATTAVAT PALVELUT

Tehtävä	Palvelukuvaus	Tulosteet	Toimitusaika
Muut lisäpalvelut	<ul style="list-style-type: none"> - Kiinteistöarvioinnin tai muun teknisen selvityksen järjestäminen - Seuraavien lisäpalvelujen järjestäminen: 	Arviointiselvitykset	Tarvittaessa

8 LUOVUTUSVAIHEEN PALVELUT**A. KIINTEÄÄN PALKKIOON KUULUVAT PALVELUT**

Tehtävä	Palvelukuvaus	Tulosteet	Toimitusaika
8.1 Päätöskatselmus	<ul style="list-style-type: none"> - Sopimusaikaisten palvelujen ja tilojen luovuttaminen seuraajalle - Toimeksiantoon liittyvien asiakirjojen, piirustusten, suunnitelmien, avaimien, raporttien, laskelmien ja muiden tietojen luovuttaminen - Tilaajan omaisuuden ja irtaimiston luovuttaminen 	Asiakirjat, Suunnitelmat, Avaimet, Raportit ja Laskelmat	<p>Tarvittaessa</p> <p>Tarvittaessa</p>
8.2 Sopimusten siirtäminen	<ul style="list-style-type: none"> - Seuraavien palvelusopimusten siirtäminen tilaajan tai toisen palveluntuottajan nimiin: 	Palvelusopimukset	Tarvittaessa
8.3 Muut luovutusvaiheen palvelut	<ul style="list-style-type: none"> - Seuraavat muut luovutusvaiheen palvelut: 		

B. YKSIKÖHINNOIN KORVATTAVAT PALVELUT

Tehtävä	Palvelukuvaus	Tulosteet	Toimitusaika
Muut lisäpalvelut	<ul style="list-style-type: none"> - Seuraavien lisäpalvelujen järjestäminen: 		

LÄHDELUETTELO

Kirjallisuus

Atkin, B. & Brooks, A. Total Facilities Management. United Kingdom: The Further Education Funding Council and Blackwell Science Ltd, 2000. 180 s. ISBN 0-632-05471-9.

Burnes, B. & Dale, B. Working in Partnership: Best practice in customer-supplier relations. England: Gover Publishing Limited, 1998. 167 s. ISBN 0-566-07997-6.

Cotts, D.G. The Facility Management Handbook. New York, USA: AMACOM, 1992. 420 s. ISBN 0-81440117-1.

Joroff, M. & Louarguard, M. & Lambert, S. Strategic Management of the Fifth Resource: Corporate Real Estate. USA: Industrial Development Research Foundation (IDRF), toukokuu 1993. 104 s. ISBN 0-931-566-48-7.

Kankainen, J. & Junnonen, J-M. Rakennuttaminen. Helsinki: Rakennustieto Oy, 2001. 143 s. ISBN 951-682-631-8.

Krumm, P.J.M.M. Corporate Real Estate Management in Multinational Corporations, A Comparative Analysis of Dutch Corporations. ARKO Uitgeverij, Nieuwegein, 1999. ISBN 90 72047 64 8.

Kyle, R. & Baird, F. & Spodek, M. Property management. 6th ed. Chicago, USA: Real Estate Education Company, 1999. 480 s. ISBN 0-7931-3117-0.

Lambert, S. Leading Edge Corporate Real Estate Service: Services in Transition. Atlanta (GA), USA : International Development Research Council, 1999. 87 s. ISBN 0-931566-69-X.

Muhlebach, R. & Alexander, A. Business Strategies for Real Estate Management Companies. Chicago, USA: Institute of Real Estate Management, 1998. 427 s. ISBN 1-57203-053-4.

PACE, Property Advisers to the Civil Estate. GC/WORKS/10 (2000): Facility Management, General Conditions of Contract. London: The Stationary Office, 2000. 50 s. ISBN 0 11 702338 8.

PACE, Property Advisers to the Civil Estate. GC/WORKS/10 (2000): Facility Management, Model Forms and Commentary. London: The Stationary Office, 2000. 96 s. ISBN 0 11 702338 8.

Suomen kiinteistöliitto. Liikekiinteistön isännöintitehtävät. Helsinki: Kiinteistöalan kustannus, 1993. 12 s. ISBN 951-9378-64-2.

Tauriainen, M. Suunnittelupalvelujen hankinta. Tampere: Suunnittelu- ja konsulttitoimistojen liitto SKOL ry, Rakennustieto Oy, 2002. 126 s. ISBN 951-682-686-5.

Tilaisuuudet

Fawcett A. & McIntosh J. Facilities Management Contracts – Valmennuskurssi, Lontoo, 15-16.3.2001.

Hanson, M. & Osborne, P. Performance Management for FM Services. Facilities Management Contracts –konferenssi. Lontoo, Asset Information Ltd, 5.12.2000.

Hope, R. Examining the Balanced Scorecard and how it can be used to gain qualitative data on service provision. IIR Limited. Measuring and Monitoring Service Level Agreements to Drive Down Costs and Maintain Continuous Improvement. The Mayfair Conference Centre, Lontoo, Iso-Britannia, 11-12.6.2001.

Leväinen, K. I. Toimitilapalvelujen kehittyminen. Palvelut kiinteistöliiketoiminnassa -seminaari, Helsinki, 7.5.2002.

<URL(9.12.2002):http://www.rta.tkk.fi/palveluseminaari/Toimitilapalvelut_tiedostot/frame.htm>

Muu lähdemateriaali

ABA. The Danish property management model: General Conditions for Administration of Real Estate, 1998. 15 s.

Alex Hicks, Jr. Ltd, Facility & Property Management Consulting. Purchasing goods & services to manage quality & cost. Contemporary topics.

<URL(10.12.2002):<http://home.att.net/~AlecHicks/cont.htm>>

Ball, S. & McGrath, L. Centre for Facilities Management. UK Facilities Management Market 1999. UK: Quadrant Strathclyde Publishing Limited, 1999. 52 s.

CIOB. The Chartered Institute of Building. Facilities Management Contract. United Kingdom: CIOB and Cameron McKenna, 1999. 19 s.

CUP No. 30. HM Treasury. Central Unit on Procurement. Contracting for Strategic Services. CUP Guidance No. 30: Specification Writing, 1997. 21 s.

CUP No. 59D. HM Treasury. Central Unit on Procurement. Contracting for Strategic Services. CUP Guidance No. 59D: Documentation: Model Conditions of Contract, 1997. 45 s.

De Zwart, A. Is Innovation possible, or even imperative for facility management? Facilities, 1995. Vol. 13, nro 13, s. 6-16. ISSN 0263-2772.

Elledge, J. C. Insuring vs. Outsourcing in Corporate Facilities management. USA: New Orleans, World Workplace, 2000.

<URL(20.12.2002):http://www.fmlink.com.au/images.au/Papers/2000_Elledge2.htm>

Gee, C. Total Facilities Management as a Core Business Enabler, 18.8.2000.

<URL(25.4.2001):<http://www.fmlink.com/images.au/Papers/WW5.htm>>

Hanson, M. CMS Cameron McKenna, Input vs. Output. Facilities Management Legal Update, 2000. 12 s.

Heinimäki S. & Puhto, J. Kiinteistöjohtamispalvelujen kehittämistarpeet Suomessa. Teknillisen korkeakoulun rakentamistalouden laboratorion raportteja 196. Espoo, 2001. 53 s. ISSN 1456-9329. ISBN 951-22-5535-9.
<URL(1.4.2003):http://www.rta.tkk.fi>

IFMA. Definition of Facility Management, International Facility Management Association.
<URL(17.10.2000):http://www.ifma.org>

IREM. A Standard Form of the Institute of Real Estate Management. Revised Edition. Chicago, USA: Institute of Real Estate Management, 1988. 19 s.

KH & I - YSE 2000. Kiinteistönhoidon ja isännöinnin yleiset sopimusehdot KH & I - YSE 2000.

Kiiras, A. & Kiiras J. Projektinjohtorakentamisen sopimusmuodot ja esimerkkisopimukset. Teknillisen korkeakoulun rakentamistalouden laboratorion raportteja 184. Espoo, 1999. 106 s. ISSN 1456-22-5792-0. ISBN 951-22-4724-0.

KSE 1995. RT 13-10574, Konsulttitoiminnan yleiset sopimusehdot KSE 1995.

Larson, K. D. The role of service level agreements in IT service delivery. Information Management & Computer Security, 1998. Vol. 6, nro 3, s. 128-132. ISSN 0968-5227.

Morse, H. Reference Checking in Seven Easy Steps. OutsourcingJournal.com, 2001.
<URL(30.8.2001):http://www.outsourcing-journal.com/issues/sep2001/best-practice.html?email=>

O'Shea, M. FM strategic sourcing and purchasing.
<URL(16.12.2002): http://www.fmlink.com.au/images.au/Papers/oshea1.htm>

Puhto, J. & Tiainen, A. Kiinteistönhoidon hankintaprosessin kehittäminen. Teknillisen korkeakoulun rakentamistalouden laboratorion raportteja 198. Espoo, 2001. 132 s. ISSN 1456-9329. ISBN 951-22-5673-8.
<URL(1.4.2003):http://www.rta.tkk.fi>

Poliisin henkilöstörekisterilaki 509/1995.

Raiford, R. Into Uncharted Territory, Outsourcing redirects the future of business for facilities professionals, 1999.
<URL(8.3.2001):http://www.fmlink.com.au>

RAKLI. Kiinteistöliiketoiminnan sanasto, 25.5.2001. Helsinki: RAKLI, 2001.
<URL(8.12.2002):http://www.rakli.fi/tietopankki/Sanasto.pdf>

Rende, M. Secrets of Real Estate Outsourcing. Trammell Crow Company, 2001.
<URL(17.12.2002):http://www.firmbuilder.com/>

SFS-EN ISO 9000. Laadunhallintajärjestelmät. Perusteet ja sanasto. Helsinki: Suomen standardoimisliitto SFS ry, 12.3.2001. 61 s.

Slember, R. J. Measuring Facilities Management Results. Corporate Real Estate Ties into Performance.

<URL(27.6.2001):<http://www.facilitiesnet.com/fn/NS/NS3o81a.html>>

Suomen Kiinteistöliitto ry. Isännöinnin sopimusohjelma, 14.02.2000.

<URL(1.4.2003): <http://www.kliitto.fi/sopimushallinta/>>

Suomen Kiinteistöliitto ry. Kiinteistönhoidon sopimusohjelma, 14.02.2000.

<URL(1.4.2003): <http://www.kliitto.fi/sopimushallinta/>>

Top Ten Reasons to Outsource. Office Life Canada magazine, December 1997. s. 15.

Young, C. The Agile Workplace – Supporting People and Their Work, 2001.

YSE 1998. RT 16-10660, Rakennusurakan yleiset sopimusehdot YSE 1998.

LIITTEET

Liite 1 Esimerkki toimitilajohtamisen vastuurajaliitteestä

Liite 2 Tilaajan omaisuusluettelo

Liite 3 Toimeksisaajan avainhenkilöstö

Liite 4 Luotettavuuslausuntolomake

Liite 5 Sopimuksen muuttaminen

Liite 6 Toimintaohjeet

TOIMITILAJOHTAMISEN VASTUURAJALIITE
--

Sopimuskohde	Kohteen yhteystiedot
---------------------	-----------------------------

Kiinteistö A	Osoite: Kiinteistötunnus:
Kiinteistö B	Osoite: Kiinteistötunnus:
Kiinteistö C	Osoite: Kiinteistötunnus:

Osapuolet	Osapuolten tunnistetiedot
------------------	----------------------------------

Tilaaaja	Yritys: Y-tunnus: Osoite:
Toimeksisaaja	Yritys: Y-tunnus: Osoite:
Käyttäjät	Yritys: Y-tunnus: Osoite:
Palveluntuottaja A	Yritys: Y-tunnus: Osoite:
Palveluntuottaja B	Yritys: Y-tunnus: Osoite:
Palveluntuottaja C	Yritys: Y-tunnus: Osoite:

1 HALTUUNOTTOVAIHEEN PALVELUT

Vastuullinen tehtävä K = Kustannusvastuu, T = Tuottamisvastuu	Tilaaaja	Toimek- sisaaja	Käyttä- jät	Palvelu- yritys A	Palvelu- yritys B	Palvelu- yritys C
1.1 Suunnitelmat		K/T				
1.2 Kokoukset		K/T				
1.3 Valvonta- ja johtamistehtävät	T					
1.4 Sopimusasiat		T				
1.5 Raportit, tiedotteet ja ilmoitukset		K/T				
1.6 Muut haltuunottovaiheen palvelut	K	T				

2 STRATEGISEN TOIMITILAJOHTAMISEN PALVELUT

Vastuullinen tehtävä K = Kustannusvastuu, T = Tuottamisvastuu	Tilaaaja	Toimek- sisaaja	Käyttä- jät	Palvelu- yritys A	Palvelu- yritys B	Palvelu- yritys C
2.1 Suunnitelmat ja analyysit		K/T				
2.2 Kokoukset		K/T				
2.3 Valvonta- ja johtamistehtävät	T	K/T				
2.4 Kiinteistö- ja käyttäjäpalvelujen tuottaminen	K	T		T	T	T
2.5 Raportit, tiedotteet ja ilmoitukset		K/T		T	T	T
2.6 Markkinointiin liittyvät palvelut		K/T				
2.7 Muut strategisen toimitilajohtamispalvelut	K	T				

3 HALLINNOLLISET PALVELUT

Vastuullinen tehtävä K = Kustannusvastuu, T = Tuottamisvastuu	Tilaaaja	Toimek- sisaaja	Käyttä- jät	Palvelu- yritys A	Palvelu- yritys B	Palvelu- yritys C
3.1 Suunnitelmat		K/T				
3.2 Kokoukset		K/T				
3.3 Valvonta- ja johtamistehtävät	T	K/T				
3.4 Sopimusasiat		K/T				
3.5 Raportit, tiedotteet ja ilmoitukset		K/T				
3.6 Muut hallinnolliset palvelut	K	T				
3.7 Sopimusriidat	K	T				
3.8 Raportit käyttäjille		T	K			
3.9 Muut hallinnolliset lisäpalvelut	K	T				

4 TALOUDELLISET PALVELUT

Vastuullinen tehtävä K = Kustannusvastuu, T = Tuottamisvastuu	Tilaaaja	Toimek- sisaja	Käyttä- jät	Palvelu- yritys A	Palvelu- yritys B	Palvelu- yritys C
4.1 Taloussuunnittelu		K/T				
4.2 Taloushallinto		K/T				
4.3 Raportit, tiedotteet ja ilmoitukset	T	K/T				
4.4 Toimintakertomus, tase ja tuloslaskelma		K/T				
4.5 Muut taloudelliset palvelut	K	T				

5 KIINTEISTÖPALVELUT

Vastuullinen tehtävä K = Kustannusvastuu, T = Tuottamisvastuu	Tilaaaja	Toimek- sisaja	Käyttä- jät	Palvelu- yritys A	Palvelu- yritys B	Palvelu- yritys C
5.1 Valvonta- ja johtamistehtävät	T	K/T				
5.2 Teknisten järjestelmien hoito	K	K/T		K/T	K/T	
5.3 Kiinteistön huolto	K	K/T				
5.4 Siivous	K	T		T		T
5.5 Ulkoalueiden hoito	K	T			T	
5.6 Kiinteistön jätehuolto	K	T			T	
5.7 Kiinteistön kunnossapito		K/T				
5.8 Uuden kiinteistön vastaanottoon liittyvät palvelut		K/T				
5.9 Korjaus- ja perusparannuspalvelut		K/T				
5.10 Tarkastukset ja katselmukset	T	K/T				
5.11 Muut kiinteistöpalvelut	K	T				

6 KÄYTTÄJÄPALVELUT

Vastuullinen tehtävä K = Kustannusvastuu, T = Tuottamisvastuu	Tilaaaja	Toimek- sisaja	Käyttä- jät	Palvelu- yritys A	Palvelu- yritys B	Palvelu- yritys C
6.1 Valvonta- ja johtamistehtävät		K/T				
6.2 Turvapalvelut			K/T	T		
6.3 Viherkasvien hankinta ja hoito	K				T	
6.4 Ruokailu- ja ravintolapalvelut	K					T
6.5 Postituspalvelut	K			T		
6.6 Puhelinpalvelut	K				T	
6.7 Aulapalvelut	K/T					
6.8 Tietoverkkopalvelut	K/T					
6.9 Kopiointipalvelut	K/T					
6.10 Pitopalvelut	K					T

6.11 Sisustus-, kalustus- ja hankintapalvelut			K	T		
6.12 Lähettilä- ja toimistopalvelut	K			T		
6.13 Kokouspalvelut			K		T	
6.14 Pesulapalvelut			K	T		
6.15 Liikuntapalvelut	K				T	
6.16 Laite- ja automaattipalvelut			K			T
6.17 Muut käyttäjäpalvelut			K			

7 KIINTEISTÖN VUOKRAUS- JA KAUPPAPALVELUT

Vastuullinen tehtävä K = Kustannusvastuu, T = Tuottamisvastuu	Tilaaaja	Toimeksisaaja	Käyttäjät	Palveluyritys A	Palveluyritys B	Palveluyritys C
7.1 Vuokrasuunnitelman laatiminen		K/T				
7.2 Vuokrasopimusten valmistelu, laadinta ja valvonta		K/T				
7.3 Vuokralaisten hankinta		K/T				
7.4 Vuokrasopimusten hyväksyminen	T					
7.5 Vuokraustilanteen raportointi		K/T				
7.6 Tilojen markkinoinnin suunnittelu ja hoitaminen		K/T				
7.7 Kiinteistön myymisen, ostamisen ja vaihtamisen valmistelu		K/T				
7.8 Kiinteistöväilytys	T/K					
7.9 Kiinteistön myymiseen ja vuokraamiseen liittyvien markkinointipalvelujen järjestäminen		K/T				
7.10 Kiinteistöarvioinnin tai muun teknisen selvityksen järjestäminen	K	T				
7.11 Suunnittelu- ja asiantuntija palvelujen tuottaminen	K	T				

8 LUOVUTUSVAIHEEN PALVELUT

Vastuullinen tehtävä K = Kustannusvastuu, T = Tuottamisvastuu	Tilaaaja	Toimeksisaaja	Käyttäjät	Palveluyritys A	Palveluyritys B	Palveluyritys C
8.1 Päätöskatselmuksen järjestäminen		T				
8.2 Toimeksiantoon liittyvien asiakirjojen, piirustusten, suunnitelmien, avaimien, raporttien, laskelmien ja muiden tietojen luovuttaminen		T/K				
8.3 Tilaajan omaisuuden ja irtaimiston luovuttaminen		T/K				

TOIMEKSISAAJAN KÄYTTÖÖN LUOVUTETTU TILAAJAN OMAISUUSLUETTELO

Sopimuksen tunnistetiedot			
Toimeksisaaja	Yritys:	Y-tunnus:	Osoite:

Laitteen tunnistetiedot (malli, sarjanumero jne.)	Lukumäärä	Luovutus- päivämäärä	Ylläpitovastuu To = Toimeksisaaja Ti = Tilaaja
--	------------------	---------------------------------	---

LUOTETTAVUUSLAUSUNTOLOMAKE

Henkilötiedot

Sukunimi	Etunimet		
Henkilötunnus	Syntymäpaikka		
Kansalaisuus	Ammatti		
Kotikunta	Puhelin		
Postiosoite	Postinumero ja -toimipaikka		
Aikaisemmat asuinkunnat, minä vuosina			
Siviilisäätö	<input type="checkbox"/> Naimisissa <input type="checkbox"/> Avoliitossa <input type="checkbox"/> Naimaton	<input type="checkbox"/> Leski <input type="checkbox"/> Eronnut	

Tehtävä

Tehtävä	Osasto	Tulosyksikkö/Toimiala
----------------	---------------	------------------------------

Allekirjoitus

Vakuutan, että antamani tiedot ovat oikeita. Hyväksyn, että *tilaaja yritys* voi hankkia minua koskevan luotettavuuslausunnon poliisin henkilörekisterilain, PolHrekL 509/95, 23 §:n mukaisesti.

Paikka	Päiväys	Allekirjoitus
---------------	----------------	----------------------

Tilaaaja yrityksen merkintöjä varten

--

SOPIMUKSEN MUUTTAMINEN

Sopimuksen tunnistetiedot			
Tilaaaja	Yritys:	Y-tunnus:	Osoite:
Toimeksisaaja	Yritys:	Y-tunnus:	Osoite:

Muutostiedot

Muutettava sopimusehto/palvelusisällön kohta:	Muutoksen voimaatulopäivämäärä:
Tämän lomakkeen mukaisesti muutetaan tai täydennetään seuraavaa sopimuskohtaa ____ tai palvelusisällön kohtaa näin kuuluvaksi:	

Allekirjoitukset

Tämän sopimuskohdan tai palvelusisältöön liittyvä muuttaminen tulee osaksi sopimusta sekä tämä sopimus mukaan lukien mikä tahansa aikaisempi muutos tulee säilymään tehokkaana ja muuttumattomana lukuun ottamatta tällä lomakkeella muutettua sopimuskohtaa tai palvelusisältöön liittyvää kohtaa.			
Päiväys	Paikka	Päiväys	Paikka
Tilaaajan allekirjoitus		Toimeksisaajan allekirjoitus	
Nimenselvennys		Nimenselvennys	
Yritys		Yritys	

1. TARVESELVITYSVAIHE

1.1 NYKYTILANTEEN ANALYSOINTI

TAVOITE	Selvittää toimitilakohteiden ja palvelujen nykytilanne
LÄHTÖ-TIEDOT	Toimitilakohteiden tiedot ja asiakirjat
VAIHEET	<ol style="list-style-type: none"> 1. Selvitä toimitilakohteisiin liittyvät tiedot ja asiakirjat <ul style="list-style-type: none"> – kiinteistöjen tiedot – osapuolet – sopimukset 2. Selvitä nykyiset palvelut, niiden sisältö ja organisointitapa 3. Haastattele nykyistä vastuuorganisaatiota <ul style="list-style-type: none"> – nykyiset ongelmat – kehittämistarpeet 4. Haastattele tarvittaessa muita osapuolia: palveluhenkilökuntaa, kiinteistöjen omistajaa ja käyttäjiä 5. Tee lisäselvityksiä esim. <ul style="list-style-type: none"> – kiinteistön nykytilan analyysi: kiinteistöjen tekninen ja toiminnallinen kunto, vuokralaisanalyysi, hallinnollinen analyysi, talous- ja tuottoanalyysi, kiinteistöjen liiketoiminnan ja kilpailukyvyn analyysi – käyttäjätyytyväisyys selvitys 6. Kokoa nykytilanteen kuvaus <ul style="list-style-type: none"> – toimitilakohteet määrätietoisuuteen – kohteiden kunto – palvelujen nykyinen laatutaso
TULOS	Nykytilanteen kuvaus

1.2 TOIMITILAJOHTAMISEN TAVOITTEIDEN ASETTAMINEN

TAVOITE	Määrittää toimitilajohtamisen tavoitteet
LÄHTÖ-TIEDOT	Nykytilanteen kuvaus, organisaatioiden strategiat
VAIHEET	<ol style="list-style-type: none"> 1. Käy läpi nykytilanteen kuvaus <ul style="list-style-type: none"> – kohteet määrätietoiseen – kohteiden kunto – palvelujen nykyinen laatutaso 2. Selvitä kiinteistöjen omistajan ja käyttäjien strategiat <ul style="list-style-type: none"> – liiketoimintastrategia – kiinteistöstrategia – toimitilajohtamisstrategia – toimitilapalvelustrategia 3. Selvitä kiinteistöjen omistajien ja käyttäjien tarpeet <ul style="list-style-type: none"> – kiinteistöille – palveluille – organisoinnille – hankinnalle – sopimusaikaiselle yhteistyölle – sopimusaikaiselle laadunhallinnalle 4. Tee lisäselvityksi esim. <ul style="list-style-type: none"> – markkina-analyysi – liiketoimintavaihtoehtojen analyysi 5. Laadi tarvittaessa kiinteistökohtainen liiketoimintasuunnitelma ja koko salkun käsittevä suunnitelma 6. Määritä toimitilajohtamispalvelujen tavoitteet <ul style="list-style-type: none"> – kiinteistöille – palveluille – organisoinnille – hankinnalle – sopimusaikaiselle yhteistyölle – sopimusaikaiselle laadunhallinnalle
TULOS	Toimitilajohtamisen tavoitteet

1.3 TOIMITILAJOHTAMISEN ORGANISOINTITAVAN VALINTA

TAVOITE	Määrittää toimitilajohtamisen organisointitapa
LÄHTÖ-TIEDOT	Toimitilajohtamisen tavoitteet
VAIHEET	<ol style="list-style-type: none"> 1. Määritä hankittavat palvelut <ul style="list-style-type: none"> – palvelukokonaisuus (kokonaispalvelu, erillispalvelut) – kenen nimiin toimitilapalvelujen palvelusopimukset tehdään – kenellä toimitilapalvelujen johtamisvastuu – kenellä toimitilapalvelujen tuottamisvastuu 2. Analysoi palvelujen organisointivaihtoehtoja keskenään <ul style="list-style-type: none"> – sisäinen malli – sisäinen johtamismalli – johtamisvastuumalli – kustannusvastuumalli – kokonaisvastuumalli – yhdistelmä 3. Tee päätös valittavasta toimitilajohtamisen organisointitavasta
TULOS	Toimitilajohtamisen organisointitapa

2. SUUNNITTELUVAIHE

2.1 HANKINNAN SUUNNITTELU

TAVOITE	Suunnitella palvelujen hankinnan toteutus
LÄHTÖ-TIEDOT	Toimitilajohtamisen tavoitteet, toimitilajohtamisen organisointitapa
VAIHEET	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kokoa osto-organisaatio ja määritä kunkin osapuolen valtuudet 2. Määritä palvelujen hankintamenettely <ul style="list-style-type: none"> – tarjouskilpailu – neuvottelumenettely – tarjouskilpailun ja neuvottelumenettelyn yhdistelmä 3. Määritä palvelujen hankinnan vaiheet ja aikataulu 4. Määritä palvelujen tarjoajien valintakriteerit 5. Kokoa hankintasuunnitelma <ul style="list-style-type: none"> – osto-organisaatio ja kunkin osapuolen valtuudet – hankintamenettely – hankinnan vaiheet ja aikataulu – tarjoajien valintakriteerit
TULOS	Hankintasuunnitelma

2.2 PALVELUKUVAUKSEN LAADINTA

TAVOITE	Laatia palvelukuvaus
LÄHTÖ-TIEDOT	Nykytilanteen kuvaus, toimitilajohtamisen tavoitteet, toimitilajohtamisen organisointitapa
VAIHEET	<ol style="list-style-type: none"> 1. Määritä hankittavat palvelukokonaisuudet ja niiden sisältö 2. Kuvaa palvelut tehtävä- tai lopputulosperusteisesti 3. Määrittele vastuurajat <ul style="list-style-type: none"> – kustannus- ja tuottamisvastuun jakautuminen osapuolten kesken 4. Määrittele osapuolten velvollisuudet ja vastuut <ul style="list-style-type: none"> – omistajan – käyttäjien – toimeksisaajan – tilaajan palveluyksiköiden – toimeksisaajan palveluyksiköiden – ulkopuolisten palveluntuottajien 5. Kokoa palvelukuvaus <ul style="list-style-type: none"> – nykytilanteen kuvaus – toimitilajohtamisen tavoitteet – palvelusisältö – palvelujen kuvaaminen tehtävä- tai lopputulosperusteisesti 6. Kokoa vastuurajaliite sekä osapuolten velvollisuudet ja vastuut
TULOS	Palvelukuvaus, vastuurajaliite, osapuolten velvollisuudet ja vastuut

2.3 TARJOUSPYYNNÖN LAADINTA

TAVOITE	Laatia ja koota tarjouspyyntöasiakirjat
LÄHTÖ-TIEDOT	Hankintasuunnitelma, palvelukuvaus, vastuurajaliite, osapuolten velvollisuudet ja vastuut
VAIHEET	<ol style="list-style-type: none"> 1. Laadi tarjouspyyntökirje 2. Laadi ja kokoa kaupalliset asiakirjat <ul style="list-style-type: none"> – sopimusohjelma – vastuurajaliite – tarjouslomake 3. Kokoa palvelusisältöä kuvaavat asiakirjat <ul style="list-style-type: none"> – palvelukuvaus – piirustukset 4. Kokoa tarjouspyyntöasiakirjat <ul style="list-style-type: none"> – tarjouspyyntökirje – kaupalliset asiakirjat – palvelusisältöä kuvaavat asiakirjat
TULOS	Tarjouspyyntöasiakirjat

3. TARJOUSPYYNTÖVAIHE

3.1 TARJOAJIEN VALINTA

TAVOITE	Valita tarjouspyyntökilpailuun osallistuvat toimitilajohtoyritykset
LÄHTÖ-TIEDOT	Hankintasuunnitelma, tarjouspyyntöasiakirjat
VAIHEET	<ol style="list-style-type: none"> 1. Selvitä potentiaaliset tarjoajat ja heidän tausta esim. <ul style="list-style-type: none"> – toimiala – toiminta-alue – kokemus – ammattitaito – resurssit: henkilöstö, tekniset, taloudelliset – erityisosaaminen 2. Varmista potentiaalisten tarjoajien halukkuus tarjota 3. Lähetä tarjouskilpailuun osallistuville tarjoajille tarjouspyyntöasiakirjat 4. Järjestä tarjoajille yhteinen toimeksiannon esittelytilaisuus
TULOS	Tarjoajat ja heidän taustatiedot

3.2 TARJOUSTEN VERTAILU

TAVOITE	Selvittää tarjosten tarjouspyynnön mukaisuus ja valita vastuhenkilöiden haastatteluun kutsuttavat tarjoajat
LÄHTÖ-TIEDOT	Hankintasuunnitelma, tarjouspyyntöasiakirjat, tarjoajat ja heidän taustatiedot, tarjoukset
VAIHEET	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tarkista tarjosten tarjouspyynnön mukaisuus ja hyväksymiskelpoisuus 2. Selvitä vaihtoehtotarjosten kelpoisuus 3. Laadi tarjousvertailutaulukko 4. Aseta tarjoajat paremmuusjärjestykseen 5. Valitse vastuhenkilöiden haastatteluun parhaiten menestyneet tarjoajat
TULOS	Tarjousvertailutaulukko, päätös vastuhenkilöiden haastatteluun kutsuttavista tarjoajista

3.3 VASTUUHENKILÖIDEN ARVIOINTI

TAVOITE	Selvittää vastuuhenkilöiden sopivuus ja valita sopimusneuvotteluun kutsuttava tarjoaja
LÄHTÖ-TIEDOT	Hankintasuunnitelma, tarjouspyyntöasiakirjat, tarjoajat ja heidän taustatiedot, tarjoukset, tarjousvertailutaulukko
VAIHEET	<ol style="list-style-type: none"> 1. Haastatele vastuuhenkilöitä 2. Arvioi vastuuhenkilöiden soveltuvuutta 3. Laadi vastuuhenkilöiden vertailutaulukko 4. Aseta tarjoajat paremmuusjärjestykseen 5. Valitse sopimusneuvotteluihin parhaiten menestynyt tarjoaja
TULOS	Vastuuhenkilöiden vertailutaulukko, päätös sopimusneuvotteluihin kutsuttavasta tarjoajasta

3.4 SOPIMUSNEUVOTTELUT

TAVOITE	Varmistaa yhteinen näkemys sopimuksen sisällöstä
LÄHTÖ-TIEDOT	Tarjouspyyntöasiakirjat, tarjous, alustavat sopimusasiakirjat
VAIHEET	<ol style="list-style-type: none"> 1. Käy läpi tarjouspyyntöasiakirjat ja tarjous 2. Tee tarkennukset sopimusasiakirjoihin sopimusneuvottelujen pohjalta 3. Varmista, että sopimuksen osapuolet ymmärtävät sopimuksen keskeiset seikat ja sopimuksesta aiheutuvat sitoumukset samalla tavoin 4. Kokoa sopimusasiakirjat <ul style="list-style-type: none"> – sopimus – sopimusneuvottelupöytäkirja – sopimusohjelma – palvelukuvaus – vastuurajaliite – tarjouspyynnön tarkennus – tarjouspyyntö – tarjous 5. Järjestä sopimuksen allekirjoitustilaisuus
TULOS	Sopimusasiakirjat

4. HALTUUNOTTOVAIHE

4.1 JOHTAMISVASTUUN SIIRTÄMINEN

TAVOITE	Varmistaa johtamisvastuun joustava ja sujuva siirtyminen toimeksisaajalle
LÄHTÖ-TIEDOT	Sopimusasiakirjat
VAIHEET	<ol style="list-style-type: none"> 1. Käy läpi sopimusasiakirjat yhdessä toimeksisaajan kanssa 2. Varmista, että sopimuksen osapuolet ymmärtävät palvelusisällön ja laatuvaatimukset samalla tavoin 3. Luovuta toimeksisaajalle sovitut asiat esim. <ul style="list-style-type: none"> – sopimuskohteiden tiedot ja asiakirjat – toimistotilat – kulkuluvat – avaimet
TULOS	Haltuunottovaiheen tulosteet (pöytäkirjat, raportit)

4.2 PALVELUTASOSOPIMUKSEN LAATIMINEN

TAVOITE	Laatia palvelutasosopimus yhdessä toimeksisaajan kanssa
LÄHTÖ-TIEDOT	Sopimusasiakirjat, haltuunottovaiheen tulosteet (pöytäkirjat, raportit)
VAIHEET	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tarkenna toimitilajohtamisen tavoitteita yhdessä toimeksisaajan kanssa 2. Tarkenna palvelusisältöä yhdessä toimeksisaajan kanssa 3. Tarkenna palvelujen kuvaamista tehtävä- tai lopputulosperusteisesti yhdessä toimeksisaajan kanssa 4. Laadi palvelujen laatumittarit yhdessä toimeksisaajan kanssa 5. Kokoa palvelutasosopimus <ul style="list-style-type: none"> – toimitilajohtamisen tavoitteet – palvelusisältö – palvelujen kuvaaminen tehtävä- tai lopputulosperusteisesti – laatumittarit
TULOS	Palvelutasosopimus

4.3 HALTUUNOTTOVAIHEEN PÄÄTTÄMINEN

TAVOITE	Tarkentaa sopimuksen sisältöä ja sopimusaikaisia toimintatapoja
LÄHTÖ-TIEDOT	Sopimusasiakirjat, haltuunottovaiheen tulosteet (pöytäkirjat, raportit), palvelutasosopimus
VAIHEET	<ol style="list-style-type: none"> 1. Käy läpi sopimusasiakirjat ja palvelutasosopimus 2. Käy läpi haltuunottovaiheen tulosteet (pöytäkirjat, raportit), 3. Arvioi haltuunottovaiheen toimintaa yhdessä toimeksisaajan kanssa 4. Tee tarkennukset sopimusasiakirjoihin ja palvelutasosopimukseen neuvottelujen pohjalta 5. Varmista, että osapuolet ymmärtävät toimeksiannon keskeiset seikat ja toimeksianosta aiheutuvat sitoumukset samalla tavoin
TULOS	Haltuunottovaiheen tulosteet (pöytäkirjat, raportit), tarkennetut sopimusasiakirjat, palvelutasosopimus, toimitilapalvelujen sopimusasiakirjat

5. SOPIMUSAIKA**5.1 SOPIMUSAIKAINEN YHTEISTYÖ**

TAVOITE	Kehittää palveluja ja sopimusaikaista toimintatapaa yhdessä toimeksisaajan kanssa
LÄHTÖ-TIEDOT	Sopimusasiakirjat, haltuunottovaiheen tulosteet (pöytäkirjat, raportit), palvelutasosopimus, toimitilapalvelujen sopimusasiakirjat
VAIHEET	<ol style="list-style-type: none"> 1. Järjestä yhteisiä kokouksia toimeksisaajan kanssa 2. Käy läpi yhteistyön tulosteet (pöytäkirjat, raportit) 3. Kehitä palveluja ja sopimusaikaisia toimintatapoja yhdessä toimeksisaajan kanssa
TULOS	Yhteistyön tulosteet (pöytäkirjat, raportit)

5.2 SOPIMUSAIKAINEN LAADUNHALLINTA

TAVOITE	Valvoa toimeksiannon sopimuksenmukaisuutta
LÄHTÖ-TIEDOT	Sopimusasiakirjat, palvelutasosopimus, toimitilapalvelujen sopimusasiakirjat, yhteistyön tulosteet (pöytäkirjat, raportit)
VAIHEET	<ol style="list-style-type: none"> 1. Arvioi toimeksisaajan toimintaa <ul style="list-style-type: none"> – pistokokein – läpikäymällä pöytäkirjat ja raportit – läpikäymällä asiakastyytyväisyyskyselyiden tulokset – läpikäymällä asiakaspalautteet ja reklamaatiot – tarvittaessa haastatteleamalla vastuuhenkilöitä, palveluhenkilökuntaa, kiinteistöjen omistajaa ja käyttäjiä 2. Arvioi palveluja sopimuksen mukaisesti 3. Käytä tarvittaessa sopimuksen mukaisia palkkioita ja sanktioita
TULOS	Laadunhallinnan tulosteet (pöytäkirjat, raportit)

5.3 a SOPIMUKSEN PÄIVITTÄMINEN

TAVOITE	Varmistaa sopimuksen sisällön paikkansapitävyys
LÄHTÖ-TIEDOT	Sopimusasiakirjat, palvelutasosopimus, toimitilapalvelujen sopimusasiakirjat, yhteistyön tulosteet (pöytäkirjat, raportit), laadunhallinnan tulosteet (pöytäkirjat, raportit)
VAIHEET	<ol style="list-style-type: none"> 1. Selvitä sopimuksen muutostarpeet eri osapuolilta <ul style="list-style-type: none"> – kiinteistöjen omistajalta – kiinteistöjen käyttäjiltä – toimeksisaajalta 2. Uusi tai päivitä sopimusasiakirjat muutoksien pohjalta, jos edellytykset yhteistyön jatkamiselle on olemassa
TULOS	Päivitetty sopimus

5.3 b SOPIMUKSEN PÄÄTTÄMINEN

TAVOITE	Lopettaa yhteistyösuhde
LÄHTÖ-TIEDOT	Sopimusasiakirjat, palvelutasosopimus, toimitilapalvelujen sopimusasiakirjat, yhteistyön tulosteet (pöytäkirjat, raportit), laadunhallinnan tulosteet (pöytäkirjat, raportit)
VAIHEET	<p><i>Vaihtoehto 1: sopimuksen päättäminen</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tarkista määräaikaisen sopimuksen päättymisajankohta 2. Huolehdi sopimusvelvoitteiden täyttymisestä luovutusvaiheen aikana <p><i>Vaihtoehto 2: sopimuksen irtisanominen</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ilmoita toistaiseksi voimassaolevan sopimuksen irtisanomisesta kirjallisesti 2. Huolehdi sopimusvelvoitteiden täyttymisestä irtisanomisaikana <p><i>Vaihtoehto 3: sopimuksen purkaminen</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tarkista purkuedellytysten täyttyminen 2. Ilmoita sopimuksen purkamisesta kirjallisesti <p><i>Vaihtoehdot 1, 2 ja 3:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Järjestä päätöskokous
TULOS	Päätetty sopimus

TEKNILLISEN KORKEAKOULUN RAKENTAMISTALOUDEN LABORATORION RAPORTTEJA:

- TKK-RTA-R216 Justander, K., Puhto, J.,
Huoltokirja osana kiinteistön ylläpidon tiedonhallintaa, 2003.
- TKK-RTA-R209 Lehtonen, T., Puhto, J.,
Asiakkuudenhallinta toimitilapalveluympäristössä, 2002.
- TKK-RTA-R208 Vaahterus, T., Saari, A., Tuomela, S.,
Liikuntahallin ympäristökuormitukset, 2002.
- TKK-RTA-R207 Assinen, M., Saari, A.,
Korjausrakentamisen vaikutukset asuinkerrostalon elinkaaren ympäristökuormitukseen, 2002.
- TKK-RTA-R206 Ventovuori, T., Kankainen, J., Pekkanen, J.,
Projektituotannon asiakkuus, 2002.
- TKK-RTA-R205 Mero, M., Puhto, J.,
Organisaation tilanhallinta ja tilatietotarpeet, 2002.
- TKK-RTA-R204 Kiiras, J., Stenroos, V., Kolehmainen, E., Oyekoge, A., Martinsen, K.,
Projektinjohtototeutuksen kehittäminen, 2002.
- TKK-RTA-R203 Vaahterus, T., Saari, A.,
Uimahallin ympäristökuormitukset, 2002.
- TKK-RTA-R202 Lehtonen, T., Tuomela, A., Puhto, J.,
Toimitilapalvelujen luokittelu hankintastrategian kehittämisen näkökulmasta, 2001.
- TKK-RTA-R201 Ventovuori, T., Puhto, J.,
Kiinteistöjohtamisen sopimuskäytännön kehittäminen, 2001.
- TKK-RTA-R200 Kiiras, J.,
Pienryhmärakennettujen pientalojen tuotteistus, 2001.
- TKK-RTA-R199 Tuomela, A., Puhto, J.,
Service Provision Trends of Facility Management in Northern Europe, 2001.

Lisäksi saatavana rakentamistalouden laboratorion selvityksiä. Tilaukset p. (09) 451 3743 tai fax (09) 451 3758.

ISBN 951-22-6539-7

ISBN 951-22-6540-0 (PDF)

ISSN 1456-9329