

**Rakli**

Kiinteistönomistajat  
ja rakennuttajat

# Kiinteistöpalveluiden hankinta

## tulosraportti

Maaliskuu 2024

# Sisällys



<b>1. Johdanto .....</b>	<b>3</b>
Klinikan osallistujat ja läpivienti.....	5
<b>2. Klinikalla ratkaistavat haasteet ja palveluhankinnan tavoitteet .....</b>	<b>6</b>
Kokemuksia onnistuneista palveluhankinnoista .....	7
Kiinteistöpalveluhankinnan haasteita.....	8
Kiinteistöpalveluiden tuottama lisäarvo.....	10
<b>3. Hankintakategoriat ja -strategia .....</b>	<b>11</b>
Hankintakategoriat.....	12
<b>4. Hankintaprosessi .....</b>	<b>14</b>
Hankintaprosessi – Mitä voisimme tehdä toisin?.....	16
Palvelukuvaukset ja mittaristot.....	17
<b>5. Palvelutuotannon johtaminen ja kehittäminen.....</b>	<b>18</b>
Kiinteistöpalvelujen johtaminen.....	19
Tilaajan ja palveluntuottajan yhteistyö.....	20
Työntekijöiden sitoutuminen ja motivaatio.....	21
<b>6. Yhteenveto ja jatkotoimenpiteet.....</b>	<b>22</b>
Toiveet Raklin jatkotoimenpiteiksi.....	23

# 1. Johdanto

Rakli käynnisti keväällä 2023 klinikan, jonka tavoitteena oli kehittää kiinteistöpalveluiden hankintaa. Osallistujilla oli mahdollisuus kuulla muiden tilaajaorganisaatioiden kokemuksista ja oivalluksista sekä saada sparrausta ja tukea omaan innovatiiviseen kiinteistöpalveluhankintaan sekä hankintastrategian että yksittäisen hankinnan läpiviennin ja johtamisen tasoilla.

Kiinteistöjen ylläpitoon käytetään Suomessa vuosittain noin 17,5 miljardia euroa. Ylläpidolla pidetään huolta 400 miljardin euron rakennuksiin sitoutuneesta varallisuudesta ja meidän kaikkien hyvinvoinnista rakennetussa ympäristössä.

Alan haasteena on kuitenkin heikko arvostus, pula työntekijöistä sekä usein myös osaamisen ja motivaation riittämättömyys. Onnistuessaan hyvä ylläpito ei välttämättä näy käyttäjille. Kiinteistöpalveluihin kiinnitetään huomioita vasta kun siinä on ongelmia. Palvelujen tuottamisessa tarvittaisiin parempaa sitoutumista kohteeseen sekä yhteistä kehittämistä tilaajien ja käyttäjien kanssa.

Kiinteistöpalvelusopimukset tehdään yleensä tilaajan ja kiinteistöpalveluyrityksen välillä. Olennaista on siis, tuntee ko palveluiden tilaaja käyttäjien tarpeet ja tavoitteet ja tietääkö palveluntuottaja kohteessa, mistä on sovittu palvelusopimuksessa. Usein kohteissa toimii useiden eri organisaatioiden palveluntuottajia, koska kaikkea tarvittavaa palvelua, kuten käyttäjäpalvelut, rakennukset, tekniset järjestelmät, ulkoalueet, siivous ja jätehuolto, ei ole saatavilla yhdestä yrityksestä. Sopimuskumppaneita on yleensä useita tai palvelua tuotetaan alihankintana.

Kiinteistöpalveluiden hankinnassa on kokeiltu monenlaisia malleja. Parhaan hankintamallin löytämiseksi on tunnettava paikallinen markkinatarjonta ja määriteltävä hankinnan tavoitteet kirukkaasti. Raklin klinikalla käytiin hankintaprosessi läpi tilaajan hankintastrategiasta ja kiinteistöstrategiasta alkaen päättyen palvelutuotannon johtamiseen ja suoriutumisen mittaamiseen. Klinikalla tunnistettiin ja jaettiin hyviä käytäntöjä tehokkaamman ja laadukkaamman palvelutuotannon edellytysten parantamiseksi.

# Klinikan osallistujat ja läpivienti

**Klinikka aloitettiin aloitusseminaarilla keväällä 2023. Tämän jälkeen pidettiin neljä työpajaa:**

- Työpaja 1 Haasteet ja palveluhankinnan tavoite 29.9.2023
- Työpaja 2 Strateginen ote palveluhankintoihin 14.11.2023
- Työpaja 3 Konkreettinen hankinta 4.12.2023
- Työpaja 4 Palvelutuotannon johtaminen ja kehittäminen 23.1.2024
- Tulosseminaari 4.4.2024

**Klinikkaan osallistuivat seuraavat organisaatiot:**

- Espoon Asunnot Oy
- Granlund Oy
- Helen Oy
- Helsingin seudun opiskelija-asuntosäätiö sr, Hoas
- If Vakuutus
- Keva
- Suomen Yliopistokiinteistöt Oy
- Vaasan kaupunki
- VR-Yhtymä Oy
- Y-Säätiö

## 2. Klinikalla ratkaistavat haasteet ja palveluhankinnan tavoitteet

Klinikan ensimmäisessä työpajassa osallistujat kertoivat ajankohtaisista kiinteistöpalveluhankinnoistaan, sekä niihin liittyvistä tavoitteistaan ja haasteistaan. Lisäksi jaettiin kokemuksia ja näkemyksiä hyviksi havaituista käytännöistä ja yleisistä haasteista, joita kiinteistöpalveluiden hankintaan ja johtamiseen liittyy.

## Kokemuksia onnistuneista palveluhankinnoista

Usein hyvät kokemukset toimivasta kiinteistöpalvelusta perustuvat siihen, että on onnistuttu löytämään osavia, motivoituneita ja asiakaspalveluhenkisiä henkilöitä tuottamaan palvelua. Laatutasoihin perustuvat tehtäväkuvaukset ja riittävän resurssoinnin varmistaminen on nähty parantavan työn mielekkyyttä ja palvelun laatua. Työntekijöiden sitoutuminen kohteeseen on lisännyt oma-aloitteisuutta hoitaa kuntoon myös asioita, jotka eivät suoranaisesti ole kyseisen työntekijän omalla vastuulla. Erityisesti tilaajan, käyttäjien ja palvelutuottajien yhteistyöhön kannattaa kiinnittää huomiota palvelusopimuskauden alussa, jotta osapuolten tavoitteet ja toimintamallit muotoutuvat heti alkuun kaikkia osapuolia tyydyttäväksi.

Laadukasta palvelutuotantoa on saatu aikaiseksi hankintamalleilla, joissa lähtökohtana on osapuolten välinen yhteistyö ja toiminnan kehittäminen. Palvelukuvauksia on laadittu yhteistyössä neuvotteluissa palveluntuottajan kanssa. Molempien osapuolten reilu asenne ongelmatilanteiden käsittelyssä, kuten esimerkiksi budjetoimattomien kustannusten ilmetessä, on koettu tärkeänä. Kokemusten mukaan tiukalla hintakilpailulla hankitun kiinteistöpalvelun onnistumisedellytykset ovat heikot, mutta toisaalta aina laatukilpailulla ja kalliimmalla hinnallakaan ei ole saatu olennaisesti tavanomaista parempaa laatua aikaiseksi. Onnistunut hankinta vaatii aikaa ja osaamista tilaajalta. Jos riittävää resursia palveluiden kilpailutukseen ei ole omassa organisaatiossa, kannattaa harkita osaavan hankintakonsultin käyttöä.

# Kiinteistöpalveluhankinnan haasteita

Kiinteistöpalveluita hankittaessa ensimmäiset haasteet ilmaantuvat usein jo kilpailutuksen yhteydessä. Saaduissa tarjouksissa hintahajonta on usein suurta ja halvimmat tarjoukset voivat olla selkeästi alihintaisia suhteessa pyydettyyn palvelusisältöön. Laatukomponentit tarjousten arviointikriteereissä harvoin tuottavat suurta eroa tarjoajien välille ja varsinkin julkisissa hankinnoissa halvimma hinnasta tulee helposti ainoa tosiasiallinen valintaperuste. Epäonnistunut hankintaprosessi paljastuu usein jo aikaisessa vaiheessa palvelutuotantoa käynnistettäessä. Havaitaan, ettei palvelutuottajalla ole kohteessa riittävää resurssia tuottaa palveluita sovituissa laajuudessa ja sovitulla laatutasolla.

Sopimuskauden aikana palvelutuotannon laadun seuranta on usein vaikeaa. Klinikoiden osallistujilla oli useita kokemuksia palveluyritysten epärehellisestä raportoinnista, jossa tekemättömiä asioita väitettiin tehdyksi ja vasta vuosien kuluttua erinäisten huoltotoimenpiteiden tekemättä jättämisen seuraukset tulivat ilmi. Haasteena palvelutuotannossa nähtiin myös resurssien vaihtuminen ja vähen-

tyminen sopimuskauden aikana. Useat osallistujista tunnistivat myös ilmiön, että palveluntuottajat hakevat alinta hyväksyttävää laatutasoa, eli jos tilaaja ei jatkuvasti valvo ja huomauta tekemättömistä töistä, niin sovitut työt jäävät jatkossakin tekemättä. Osaltaan tekemättömiin töihin voi olla syynä myös se, ettei työntekijöillä ole käsitystä tai ymmärrystä palvelusopimusten ja laatutasokuvausten sisällöstä. Sopimussisältöjen jalkauttamiseen sopimuskauden alussa pitäisi kiinnittää enemmän huomiota. Myös työnjohtaminen ja toiminnan jatkuva kehittäminen pitäisi määritellä kiinteistöpalvelusopimuksissa paremmin.

Osaavien ja motivoituneiden kiinteistöpalvelutyöntekijöiden kohteeseen saaminen ja kohteessa pitäminen on alan suuri haaste. Pienillä paikkakunnilla voi olla haastavaa löytää minkäänlaista resurssia kohteisiin. Tarjouksessa esitettyjen henkilöiden vaihtamisen sanktiointia ja erilaisia kannustemalleja on kokeiltu. Haasteena kannustemalleissa on havaittu, että helposti palkkiot menevät johtotason henkilöille varsinaisten työntekijöiden sijasta.



# Kiinteistöpalveluhankinnan haasteita

- Alimitoitettut tarjoukset
- Tarjousten laadullinen arviointi ei tuota eroja
- Joihinkin kohteisiin vaikeaa saada tarjouksia
- Sovittuja asioita ei jalkauteta henkilöstölle
- Sopimuksen mukaisen toteutuksen seuranta vaikeaa
- Laadun heikentyminen sopimuskauden aikana
- Tekijöiden osaaminen ja motivaatio heikkoa

# Kiinteistöpalveluiden tuottama lisäarvo

Kiinteistöpalveluita hankitaan Suomessa vuosittain noin 17,5 miljardilla eurolla. Kuinka hyvin tunnemme ja osaamme määritellä sen lisäarvon, jota näillä hankinnoilla haluamme saavuttaa? Tuotammeko palveluhankinnalla lisäarvoa ensijaisesti kiinteistönomistajalle vai kiinteistöjen käyttäjille?

Perinteisesti kiinteistöpalveluita hankitaan kiinteistöille, eli niillä varmistetaan kiinteistöjen pysyminen hyvässä kunnossa ja siten turvataan kiinteistöjen arvon säilyminen. Tämä on lisäarvoa kiinteistön omistajalle, joka ei suoraan näy rakennuksen käyttäjälle, ja on sellaista lisäarvoa, joka käytännössä realisoituu vasta, kun kiinteistö myydään.

Kiinteistöpalveluita voidaan tarkastella myös käyttäjien kokemana lisäarvon näkökulmasta. Silloin kiinteistöpalvelut nähdään osana sitä tuotetta, jota tarjoamme asiakkaillemme, eli kiinteistön käyttäjille. Kun kiinteistöpalvelut ovat keskeinen osa tuotteemme arvoketjua, on olennaista tunnistaa, mikä on asiakkaillemme tärkeää ja varmistaa, että myös palvelun tuottajalla on ymmärrys käyttäjien tarpeista ja kokemasta arvosta sekä aito intressi tuottaa näiden tarpeiden mukaista palvelua.

Miten lisäarvo näkyy palvelusopimuksissa ja palvelukuvauksessa? Koetun lisäarvon kuvaaminen koettiin hieman

haastavana, mutta ajatuksena tulisi olla, että mitataan vähemmän suoritteiden määrää ja enemmän haluttua lopputulosta. Palvelutuotannon mittaristoa määriteltäessä tulisi enemmän keskittyä mittareihin, kuten esimerkiksi asiakastyytyväisyyteen, energiatehokkuuteen, sisäilman laatuun tai ulkoalueiden turvallisuuteen. Palvelun tuottajan osaamista palvelujen tuottamisessa kannattaa hyödyntää ja antaa tälle mahdollisuus kehittää uusia tapoja tuottaa haluttua lopputulosta.

Palvelukuvauksessa voisi myös määritellä asiakkaan kokemaan arvoon perustuvia prioriteetteja: Esimerkiksi talvikunnossapidossa tai siivouksessa hoidetaan ensimmäiseksi tietyt kriittisimmät alueet. Digitaalisten ratkaisuiden, kuten esimerkiksi tilankäytön seurannan hyödyntäminen toiminnan ohjauksessa, nähtiin hyvänä mahdollisuutena parantaa asiakasarvon tuottoa.

Viestinnän ja asiakaspalvelun merkitys tilankäyttäjien kokemassa laadussa on suuri. Tämän kannalta on tärkeää kohteessa olevan henkilöstön ryhmäytyminen yli organisaatorajojen ja yhteisen vastuun ottaminen kohteesta ja sen käyttäjistä.

# 3. Hankintakategoriat ja -strategia

Hankintastrategian lähtökohta on kunkin organisaation omassa strategiassa, jonka pitäisi määrittää suuntaviivat kaikelle organisaation toiminnalle. On strateginen valinta, ketkä ovat asiakkaitamme ja mikä on se tuote, jota asiakkaillemme tarjoamme. Hankintastrategian on oltava näiden tavoitteiden ja valintojen mukainen. Usein kiinteistönomistajilla on vielä lisäksi omaa kiinteistökantaa koskeva kiinteistöstrategia sekä yksittäisten kiinteistöjen strategiat ja pitkän aikavälin suunnitelmat. Nämäkin ohjaavat hankintastrategian ja -tavoitteiden määrittelyä.

Hankintastrategia määrittelee hankinnan tavoitteet ja keinot tavoitteiden täyttämiseksi. Strategian laadinta on valintoja hankittavan palvelun sisällöstä, laatutasosta ja hankintatavasta. Strategisia valintoja voivat olla muun muassa:

- Parempaa laatua vai kustannuksia alas
- Kumppanuus vai kilpailutus
- Omana tuotantona vai ulkoistettuna
- Yksi toimittaja vai useita toimittajia
- Laatutasot vai tehtäväsisällöt
- Keskitetty hankinta vai hajautettu hankinta (esim. kohteittain)

Hankintastrategia ohjaa sitä, miten toteutamme hankintoja. Tavoitteiden määrittely, palvelukuvausten laadinta, hankintamenettely ja tarjoajien valintakriteerit perustuvat organisaation hankintastrategiaan.

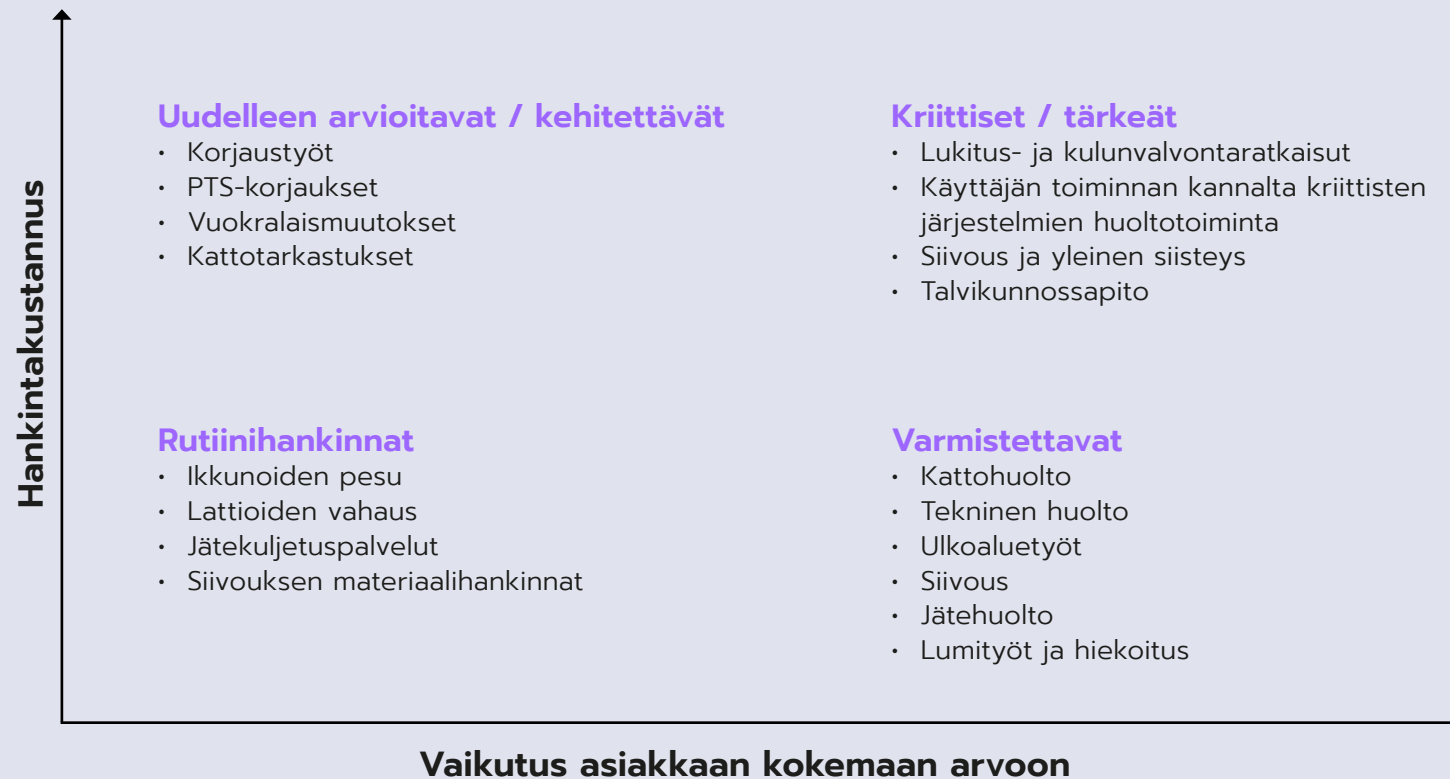
## Hankintakategoriat

Kiinteistöihin hankittava palvelukokonaisuus muodostuu hyvin monenlaisista palveluista. Parhaiten soveltuva hankintastrategia, palvelukuvaukset, laatutasot, mittarit ja johtaminen voivat eri palveluilla olla hyvin erilaisia. Osa palveluista voi olla tärkeämpiä ja vaatia enemmän huomioita, kun taas osa hankinnoista voi olla niin sanottuja bulkkihankintoja.

Hankintoja voidaan jakaa eri kategorioihin eri perusteilla. Hankintoja voidaan tarkastella esimerkiksi niiden kustannusten tai niiden tuottaman lisäarvon näkökulmasta. Lisäarvoa voidaan tarkastella erikseen kiinteistön omistajan ja rakennuksen käyttäjien näkökulmasta. Palveluita voidaan tarkastella myös vaikkapa niihin liittyvien riskien tai markkinasaatavuuden näkökulmasta.

Klinikalla tehtiin harjoitus, jossa eri kiinteistöpalveluita jaoteltiin nelikenttään niiden kustannusten ja asiakkaalle, eli kiinteistöjen käyttäjille, tuotetun lisäarvon perusteella.

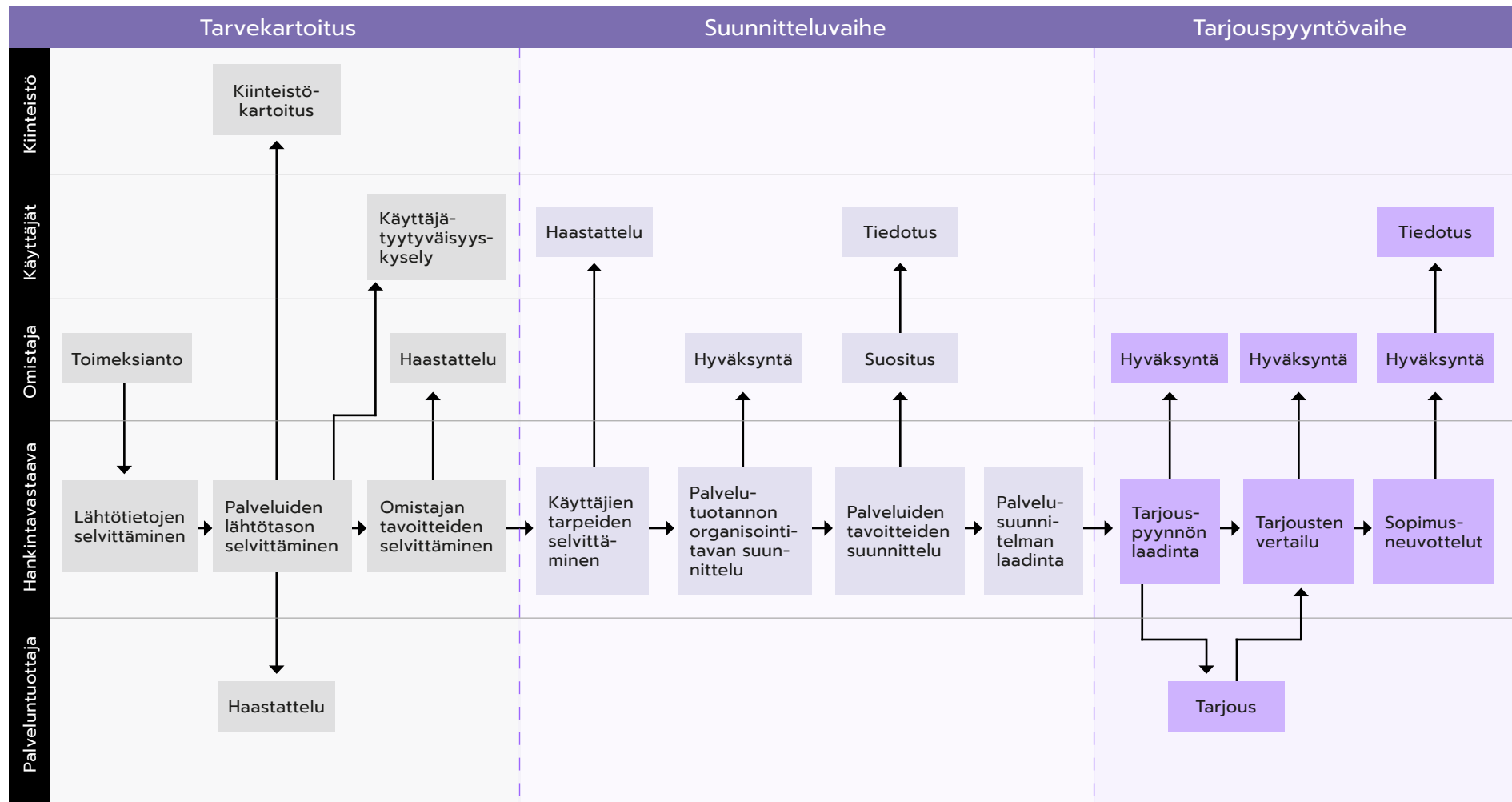
# Hankintakategoriat



# 4. Hankintaprosessi

Kiinteistöpalvelujen hankintaprosessi käynnistyy yleensä tarvekartoituksella, jossa selvitetään kiinteistönomistajan ja rakennuksen käyttäjien tarpeita sekä kartoitetaan kiinteistön ja palveluiden lähtötaso. Tämän jälkeen tulee suunnitteluvaihe, jossa kiinteistöpalveluille määritetään tavoitteet ja kuvataan haluttu palvelusisältö ja laatutasot. Palvelusuunnitelman pohjalta laaditaan tarjouspyyntöaineisto. Saatuja tarjouksia vertaillaan sekä laadullisten kriteerien että hinnan perusteella, jonka jälkeen yksi tai useampi tarjonneista yrityksistä kutsutaan sopimusneuvotteluihin, joissa mahdollisesti täsmennetään palvelusuunnitelmaa ja lopulta tehdään palvelusopimus tilaajan ja palveluntuottajan välille.





Hankintaprosessikaavio (Kiinteistöpalveluiden hankinta, Rakennustieto Oy, 2011)

Perinteisessä tavassa hankkia kiinteistöpalveluita iso osa tilaajan ja toimittajan välisestä viestinnästä käydään dokumenttien, tarjouspyyntö- ja tarjousasiakirjojen, kautta.

Ensimmäiset vuorovaikutteiset keskustelut ovat tyypillisesti vasta annettujen tarjouksien jälkeen tapahtuvat sopimus-neuvottelut.

# Hankintaprosessi – Mitä voisimme tehdä toisin?

Koska kiinteistöpalveluiden laatu riippuu paljon suorittavasta henkilöstöstä, kannattaisi keskeisimpien henkilöiden osallistumista edellyttää jo hankintavaiheessa.

Joissain tapauksissa markkinavuoropuhelu ennen tarjouspyyntöä voisi auttaa tilaajaa ymmärtämään paremmin markkinoilla tarjolla olevia resursseja, ja siten laatimaan tarjouspyyntöjä, joihin tarjoaminen olisi palveluntuottajille laajemmin mahdollista ja mielekkäämpää.

Mahdollisten tarjoajien tapaaminen jo ennen lopullisen tarjouspyynnön laadintaa voisi mahdollistaa palveluyritysten osaamisen ja kokemusten hyödyntämisen, ja

siten paremmin tilaajankin tavoitteita vastaavien palvelukuvausten laadinnan.

Sopimuksien hinnoitteluperusteet kannattaa harkita tarkkaan ja kuvata ne yksiselitteisesti. Mitkä työt kannattaa ostaa kiinteällä hinnalla ja mitkä ovat lisälaskutettavia?

Tarjousten arvioinnissa on syytä olla tarkkana ja arvioida, onko pyydetty palvelusisältö ja laatutaso todella mahdollista tuottaa annetulla hinnalla. Jos asiasta on epäilyksiä, voi tarjoajalta pyytää lisäselvityksiä. Joissa tapauksissa suureen hintahajontaan voi olla perusteltujakin, esimerkiksi kohteen sijaintiin tai käytettävään kalustoon liittyviä, syitä.



# Palvelukuvaukset ja mittaristot

Palvelukuvauksen avulla määritetään tilaajan tahtotila ja kiinteistöpalveluyrityksen tuottama palvelu. Palvelukuvaus voi olla lista toimenpiteitä, jotka tietyin määräajoin tulee suorittaa tai se voi olla jokin kohteessa määritetty laatutaso (esim. KiinteistöRYLin mukainen), jota palveluntuottajan tulisi jatkuvasti pitää yllä. Palvelukuvaus voi pitää sisällään hyvin monenlaisia elementtejä ja mittareita. Tilaajan tavoitteisiin ohjaamisen lisäksi määrittelyissä on hyvä huomioida myös riskien jako palveluntuottajan ja tilaajan välillä. Joissain tapauksissa esimerkiksi laatutason ja minimi/maksimi suoritemäärän yhdistelmä on hyväksi havaittu malli. Open book -mallilla toimittaessa olennaista on seurata toiminnan tehokkuutta, eli asettaa tavoitellut laatutasot ja seurata taloudellisessa tavoitteessa pysymistä.

Tilaajan tavoitteiden toteutumista voidaan myös seurata erilaisilla mittareilla, kuten esimerkiksi palvelupyyntöjen vasteajoilla tai asiakastyytyväisyyskyselyllä. Asiakastyytyväisyys voi olla suoriutumisen mittari itsessään tai sen avulla säätää palvelukuvauksia vastaamaan paremmin haluttua laatutasoa.

# 5. Palvelutuotannon johtaminen ja kehittäminen

Usein kiinteistöpalveluita hankittaessa ajatus on, että kun palvelusopimus on tehty, vastuu toiminnasta siirtyy täysin palveluntuottajalle. Tilaaja voi odottaa, että palvelusta on sovittu kattavasti ja palveluntuottaja hoitaa kaiken sopimuksen mukaisesti sovitulla hinnalla. Usein kuitenkin palvelusopimukset ovat pitkiä, tilanteet ja vaatimukset muuttuvat, eikä toivottua laatutasoa välttämättä ole alun alkaenkaan onnistuttu kuvaamaan riittävän yksiselitteisesti.

Tästä johtuen olisi hyvä jo palvelua hankittaessa ja sopimuksia laadittaessa arvioida:

- Miten toimitaan, jos tuotettu palvelu ei vastaa sovittua?
- Miten toimitaan, jos sovittu palvelusisältö ei vastaakaan kohteen ja käyttäjien tarpeita?
- Miten toimitaan, jos vaatimukset palveluille muuttuvat sopimuskauden aikana?
- Miten toimitaan, kun käyttäjät vaihtuvat, rakennukseen tehdään muutoksia, vaatimukset palveluille muuttuvat?
- Miten toimitaan, jos palvelutuotannon puolella asiat muuttuvat, esimerkiksi työntekijät vaihtuvat?

## Kiinteistöpalvelujen johtaminen

On tärkeää, että johtamismalli on määritelty kiinteistöpalvelusopimuksessa. Sopimuksessa määritetään palvelutoiminnalle ohjausryhmä ja sen kokouksissa läpi käytävät asiat sekä päätettävät asiat. Ohjausryhmä yleensä sopii palvelukuvauksiin mahdollisesti tarvittavista päivityksistä.

Tyypillisesti palvelun laatua käydään läpi kuukausi- ja kvartaalipalavereiden kautta. Tämän lisäksi kohteissa järjestetään laatuauditointeja ja kiinteistömanagerit käyvät säännöllisin väliajoin kohteissa tapaamassa tilojen käyttäjiä.

# Tilaajan ja palveluntuottajan yhteistyö

Keskustelu ja yhteistyö tilaajan ja palveluntuottajan välillä myös sopimuskauden aikana on joka tapauksessa välttämätön edellytys onnistuneelle palvelutuotannolle, johon tilaajan on myös pystyttävä kiinnittämään riittävästi omaa työpanostaan. Erityisesti sopimuskauden alkuvaiheessa toiminnan laatuun, tavoitteidenmukaisuuteen ja sopimuksen mukaisuuteen on syytä kiinnittää erityisen paljon huomioita.

Yhteistoiminnan kehittämisessä haastavaa on varmistaa, että kehittäminen on kannattavaa ja motivoivaa molempien osapuolten kannalta. Sopimuksia ja mittareita määrittäessä on syytä arvioida, miten molemmat sopimusosapuolet saavat hyödyt esimerkiksi toiminnan tehostamisesta tai paremmasta asiakastyytyväisyydestä. Maksuperusteiden ja suoriutumisen mittaamisen pitäisi ohjata kohti yhteisten tavoitteiden toteutumista.

Klinikan neljännessä työpajassa pohdittiin, miten tilaajan tavoitteet saadaan jalkautettua käytännön palvelutuotantoa tekeväälle henkilöstölle. Apuna aiheen käsittelyssä olivat perinteiset Balanced scorecard -mittariston näkökulmat:

- Talous: Kannattavuus, sitoutunut pääoma, pääoman tuotto, liikevaihto
- Asiakas: Asiakastyytyväisyys, asiakaskannan kehittyminen, uudet asiakkaat
- Prosessi: Palvelun laatu, työilmapiiri, tiedonkulku
- Oppiminen ja kehittyminen: Henkilöstön osaaminen, koulutus, henkilöstön hyvinvointi ja vaihtuvuus

# Työntekijöiden sitoutuminen ja motivaatio

Kiinteistöpalvelualan erityispiirre on, että työtä tehdään usein oman yrityksen ulkopuolella toisen organisaation tiloissa, mahdollisesti toisen organisaation ohjauksessa ja toisen organisaation asiakkaille. Vaikka työnantaja ja esimies ovatkin kiinteistöpalveluyrityksessä, on tilaajaorganisaatiollakin merkittävä rooli työntekijöiden sitoutumisen ja motivaation ylläpitämisessä. Tilaajan keinot johtaa palvelutuotantoa voivat kuitenkin olla rajalliset ja vaativat asioista sopimista palvelua tuottavan yrityksen kanssa. Klinikan neljännen työpajan toisena kysymyksenä pohdittiin tilaajan keinoja parantaa työntekijöiden sitoutumista ja motivaatiota. Palkan ja rahallisten kannusteiden ohella työntekijän motivaatioon vaikuttavat muun muassa:

- psykologisen turvallisuuden tunne
- arvostuksen tunne
- yhteenkuuluvuuden tunne
- vaikuttamisen tunne
- reiluuden tunne

Kiinteistöpalvelusopimuksissa tilaajien on syytä varmistaa, että jokaisella työntekijällä on nimetty esimies, joka aidosti toimii työntekijöiden tukena, ja että työnjohtoresurssia on määritetty riittävästi. Työntekijöiden vaihtaminen voidaan sanktioida. Lisäksi sosiaalisen vastuullisuuden asiat on syytä kirjata sopimukseen sekä tuuraus ja poikkeusjärjestelyt kannattaa olla kuvattuna.. Tilaaja voi sopimuksessa edellyttää, että työntekijöille tehdään säännöllisesti työhyvinvointikysely. Työntekijän motivaation kannalta on myös olennaista, että työssä voi kehittyä ja mahdollisesti edetä työuralla.

Käytännön työnteon kannalta on tärkeää varmistaa, että työntekijät ymmärtävät palvelusopimuksen sisällön, ja mitä tilaaja heiltä odottaa. Mittaristojen tulisi olla näkyviä myös työntekijöille ja tilaajan annettava palautetta työstä. On myös tärkeää saada palautetta ja tietoa palveluntuottajilta. Mahdollisesti saadut ehdotukset ja innovaatiot kannattaa viedä käytäntöön, ja siten antaa työntekijöille mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. Työntekijöiden huomioiminen ja hyvästä työstä palkitseminen edesauttaa kohteeseen sitoutumista ja motivaatiota. Esimerkiksi yhteisistä lounaista on hyviä kokemuksia.

# 6. Yhteenveto ja jatkotoimenpiteet

Klinikkatyöskentelyssä tunnistettiin alan keskeiset haasteet, jaettiin hyviä käytäntöjä ja löydettiin ratkaisuja parempiin hankintakäytäntöihin, joiden yleistymisellä olisi positiivisia vaikutuksia myös kiinteistöpalvelumarkkinan ja alan toimintamallien kehittymiseen.

Klinikan osallistajat saivat tukea ja näkemyksiä toisiltaan omiin kiinteistöpalveluhankintoihinsa, vaikkei osallistujien yksittäisiä hankintatapauksia käsiteltykään kovin konkreettisella tasolla. Klinikkaan liittyen Rakli toivoo palautetta klinikan ajatusten käytännön toimivuudesta ja mahdollisesti järjestää vielä myöhemmin seurantatilaisuuden, jossa osallistujilla on mahdollisuus kertoa ja kuulla klinikan oivallusten käytäntöön viennistä.



# Toiveet Raklin jatkotoimenpiteiksi

Kiinteistöpalveluala kärsii työvoimapulasta. Alalle kaivattaisiin lisää osaavia ja motivoituneita työntekijöitä. Raklin tulee yhdessä muiden alan järjestöjen kanssa edistää kiinteistöpalvelualan houkuttelevuutta ja parantaa alan mainetta. Yhteistyötä voidaan tehdä myös eri koulutusorganisaatioiden kanssa. Tärkeää olisi tuoda näkymää, että kiinteistöpalvelualallakin on urapolkuja, joissa työntekijöillä on mahdollisuus kehittyä arvostetuiksi ammattilaisiksi.

Kiinteistöpalveluiden kustannustietoisuutta tulisi parantaa. Näkemystä kaivattaisiin kustannusten tulevaisuuden kehitykseen ja alueellisiin eroihin liittyen. Parempi kustannustietoisuus voisi myös vähentää alihintaisia tarjouksia, ja siten tehdä kilpailutuksista reilumpia ja vähäriskisempiä palveluntarjoajille.

Alan yleiset hankinta-asiakirjamallit ja ohjeistukset kaipaavat päivitystä. Rakli voisi keskustella asiasta alan muiden järjestöjen kanssa ja mahdollisesti käynnistää päivitysprojektin.

Raklilta toivotaan jatkossakin alan parhaiden käytäntöjen jakamista ja uusien toimintamallien kehittämistä. Erityisesti digitaaliset ratkaisut kiinteistöpalveluiden johtamisessa on kiinnostava seurattava ja kehitettävä aihe.