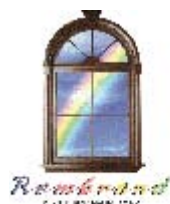


**Anna-Kaisa Kauppinen, Paula Pietilä,
Liisa Sundbäck & Hanna Kaleva**

Kiinteistöjohtamisen tehostaminen - vaihtoehtona ulkoistaminen

Ulkoistamisen edellytykset ja päätoksenteon mallintaminen



Kiinteistöjohtamisen tehostaminen – vaihtoehtona ulkoistaminen

Ulkoistamisen edellytykset ja päätoksenteon mallintaminen

Anna-Kaisa Kauppinen & Paula Pietilä

VTT Rakennus- ja yhdyskuntatekniikka

Liisa Sundbäck & Hanna Kaleva

Kiinteistötalouden instituutti ry



ISBN 951-38-5941-X (nid.)
ISSN 1235-0605 (nid.)

ISBN 951-38-5942-8 (URL: <http://www.inf.vtt.fi/pdf/>)
ISSN 1455-0865 (URL: <http://www.inf.vtt.fi/pdf/>)

Copyright © Valtion teknillinen tutkimuskeskus (VTT) 2002

JULKAISIJA – UTGIVARE – PUBLISHER

Valtion teknillinen tutkimuskeskus (VTT), Vuorimiehentie 5, PL 2000, 02044 VTT
puh. vaihde (09) 4561, faksi (09) 456 4374

Statens tekniska forskningscentral (VTT), Bergsmansvägen 5, PB 2000, 02044 VTT
tel. växel (09) 4561, fax (09) 456 4374

Technical Research Centre of Finland (VTT), Vuorimiehentie 5, P.O.Box 2000, FIN-02044 VTT, Finland
phone internat. + 358 9 4561, fax + 358 9 456 4374

VTT Rakennus- ja yhdyskuntatekniikka, Liiketoiminnot ja prosessit,
Lämpömiehenkuja 2, PL 1800, 02044 VTT
puh. vaihde (09) 4561, faksi (09) 456 6251

VTT Bygg och transport, Affärsverksamheter och processledning,
Värmemansgränden 2, PB 1801, 02044 VTT
tel. växel (09) 4561, fax (09) 456 6251

VTT Building and Transport, Business and Process Management,
Lämpömiehenkuja 2, P.O.Box 1801, FIN-02044 VTT, Finland
phone internat. + 358 9 4561, fax + 358 9 456 6251

Toimitus Leena Ukaskoski

Otamedia Oy, Espoo 2002

Kauppinen, Anna-Kaisa, Pietilä, Paula, Sundbäck, Liisa & Kaleva, Hanna. Kiinteistöjohtamisen tehostaminen – vaihtoehtona ulkoistaminen. Ulkoistamisen edellytykset ja päätöksenteon mallintaminen [Strengthening real estate management – outsourcing as an option. Structuring the outsourcing decision making process]. Espoo 2002. Valtion teknillinen tutkimuskeskus, VTT Tiedotteita – Research Notes 2126. 74 s. + liitt. 4 s.

Avainsanat facilities management, real estate, outsourcing, decision making, buildings, models, strategy, assessment, evaluation

Tiivistelmä

Kiinteistöalalla on muodostumassa uusia näkökulmia ja toimintatapoja, osin kansainvälisen kehityksen vaikutuksesta. On tapahtumassa rakennemuutos ulkoistamisen suuntaan: kiinnostus kiinteistöjen käyttöön ja omistamiseen liittyvien palvelujen ulkoistamista kohtaan on lisääntynyt nopeasti. Kiinteistöjohtamisen palvelujen ostamisen ja tuottamisen kulttuuri on kuitenkin vasta kehittymässä. Ulkoistamiseen liittyviä mahdollisuuksia ja haasteita tutkitaan kaksivuotisessa tutkimushankkeessa "Kiinteistöjohtamisen tehostaminen – vaihtoehtona ulkoistaminen". Hanke on osa Tekesin Rembrand (palveleva kiinteistöliiketoiminta) -teknologiaohjelmaa, ja se toteutetaan VTT Rakenus- ja yhdyskuntetekniikan ja Kiinteistötalouden instituutin (KTI) yhteistyönä.

Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa mallinnettiin kiinteistöjohtamisen toimintojen ulkoistamispäätöstä. Ulkoistamispäätös on organisaation toiminnan strateginen linjaus: kyse on optimaalisen rajapinnan löytämisestä ydinosaamisen ja palvelujen ostamisen välillä. Tavoitteena oli selvittää, mitkä ovat ulkoistamisen strategiset lähtökohdat, miten ulkoistettavat toiminnot etsitään, miten päätöksentekoprosessi etenee ja mitkä ovat prosessin kriittiset pisteet. Tutkimuksessa selvitettiin alalla toimivien yritysten ulkoistamisen päätöksentekoprosesseja ja ulkoistamisen edellytyksiä organisaatioissa. Tuloksena muodostettiin malli kiinteistöjohtamisen toimintojen ulkoistamisen päätöksenteon vaiheista. Päätöksenteon vaiheet ovat:

1. Kiinteistöjohtamisen ulkoistamisstrategia

Ensimmäisessä vaiheessa organisaation täytyy tunnistaa ne toiminnot, joiden ulkoistamista voidaan arvioida. Ulkoistamisstrategia perustuu organisaation liiketoimintastrategiaan.

2. Päätöksenteon prosessin perustaminen

Toisessa vaiheessa päätetään, aloitetaanko jonkin toiminnon tai toimintojen ulkoistamisen arviointi. Jos arviointiin päädytään, täytyy päätöksenteon prosessille luoda puitteet: nimetä päätöksentekijät, suunnitella prosessin eteneminen ja henkilöstö- ja viestintästrategia sekä tunnistaa päätöksentekoon vaikuttavat tekijät.

3. Ulkoistamisen arviointi

Ulkoistamisen arviointi on päätöksenteon prosessin keskeisin vaihe. Arvioinnissa määritellään prosessin tai palvelun ulkoistamisen tavoitteet, analysoidaan riskejä ja riskien hallintakeinoja ja arvioidaan toiminnon ulkoistamismahdollisuutta. Arvioiden pohjalta voidaan verrata ulkoistamista ja sisäisen toiminnan kehittämistä.

4. Yhteistyösuhteen suunnittelu

Yhteistyösuhteen suunnittelu ja toimittajan valinta tapahtuvat osin päällekkäin ulkoistamisen arvioinnin kanssa. Tavoitteena on suunnitella ulkoistamisen yhteistyömalli, päättää toimittajan valintamenettelystä sekä etsiä palvelun tuottaja, joka parhaiten varmistaisi ulkoistamiselle asetettujen tavoitteiden toteutumisen. Organisaation täytyy myös suunnitella, miten ulkoistamisen onnistumista ja yhteistyötä arvioidaan jatkossa.

Ulkoistavat organisaatiot voivat käyttää tutkimuksen tuloksia tukena ulkoistamisen päätöksenteossa ja palveluntuottajat suunnitellessaan markkinointistrategioita ja yrityksille tarjottavia palveluita.

Kauppinen, Anna-Kaisa, Pietilä, Paula, Sundbäck, Liisa & Kaleva, Hanna. Kiinteistöjohtamisen tehostaminen – vaihtoehtona ulkoistaminen. Ulkoistamisen edellytykset ja päätöksenteon mallintaminen [Strengthening real estate management – outsourcing as an option. Structuring the outsourcing decision making process]. Espoo 2002. Technical Research Centre of Finland, VTT Tiedotteita – Research Notes 2126. 74 p. + app. 4 p.

Keywords facilities management, real estate, outsourcing, decision making, buildings, models, strategy, assessment, evaluation

Abstract

In the Finnish real estate sector, new perspectives have been emerging, partly due to international influences. A structural change towards outsourcing can be seen as well: the interest to outsource FM, PM and AM related services is increasing rapidly. The culture of procuring and producing real estate management services is developing. The possibilities and challenges of outsourcing are examined in a two-year research project "Strengthening real estate management – outsourcing as an option". The project is carried out by VTT Building and Transport and KTI Finland, and it is a part of Rembrand (real estate management and services) -technology programme financed by Tekes.

In the first phase of the project, the outsourcing decision-making process for real estate management related services was modelled. The outsourcing decision is a strategic alignment of an organisation: it's about finding an optimised boundary between core business and activities to be outsourced. The aim of the study was to define the strategic starting points of an outsourcing decision, how the activities to be outsourced are identified, how the decision-making process proceeds and what are the critical success factors in the process. Outsourcing decision-making processes within some companies acting in the real estate sector were studied, in order to assess the decision-making as carried out in the companies. As a result, an outsourcing decision-making model was sketched. The phases of the decision process are:

1. Real estate management outsourcing strategy

In the first phase, the processes that could be outsourced are identified. The outsourcing strategy is based on the organisation's business strategy.

2. Setting up the decision process

In the second phase, it is decided whether to initiate the sourcing evaluation. If the evaluation is initiated, the decision process is set up: the decision making team is

formed, personnel and communications strategies are designed, the factors that influence the process are identified.

3. Assessing outsourcing

This is the key activity in the decision-making process. The outsourcing goals, risks, risk mitigation are analysed. Different sourcing options are evaluated based on the analyses.

4. Designing the outsourcing relationship

The aim is to design a relationship that will deliver the goals that are set. The organisations should define how to evaluate the outsourcing arrangement and the relationship in the future.

The model can be used by the functionaries of client organisations making decisions on the sourcing of the real estate management services. The service providers can also use the model to develop marketing strategies and service concepts.

Alkusanat

Tämä julkaisu on osa tutkimushanketta "Kiinteistöjohtamisen tehostaminen – vaihtoehtona ulkoistaminen". Hankkeen tavoitteena on tehostaa kiinteistöjohtamista ulkoistamisen näkökulmasta, edistää kiinteistöalan palvelujen tuottamista sekä kehittää suomalaista kiinteistöliiketoimintaa aidoksi palveluliiketoiminnaksi.

Raportin on koonnut ja toimittanut tutkija Anna-Kaisa Kauppinen VTT Rakennus- ja yhdyskuntatekniikasta. Raportin työstämiseen ovat osallistuneet VTT Rakennus- ja yhdyskuntatekniikassa tutkija Paula Pietilä ja Kiinteistötalouden instituutissa KTI:ssa tutkija Liisa Sundbäck ja johtaja Hanna Kaleva.

Tutkimus kuuluu osana Tekesin Rembrand – palveleva kiinteistöliiketoiminta -teknologiaohjelmaan. Tutkimuksen johtoryhmän muodostivat Jorma Heinonen (Senaattikiinteistöt), Olli Olkkonen (KTI), Leena Sarvaranta (VTT), Lars Lindeman (ABB Kiinteistöpalvelut Oy), Tiina Tanninen-Ahonen (Tekes), Kaisa Vuorio (Kiinteistösijoitus Oyj Citycon), Esko Larkas (Sonera Oyj), Jouko Lahti (Kiinteistöalan koulutuskeskus), Pentti Miettinen (PLM) ja Kaj Hedvall (Rakli).

Espoossa tammikuussa 2002

Anna-Kaisa Kauppinen

Sisällysluettelo

Tiivistelmä.....	3
Abstract.....	5
Alkusanat.....	7
1. Johdanto.....	11
2. Kiinteistöjohtamisen toimintojen ulkoistaminen.....	15
2.1 Käsitteitä.....	15
2.1.1 Kiinteistöjohtamisen toiminnot.....	15
2.1.2 Ulkoistaminen.....	15
2.2 Ulkoistamisen trendit kiinteistöalalla.....	18
2.3 Ulkoistamisen toteuttaminen organisaatiossa.....	21
2.3.1 Ulkoistamisen tavoitteet.....	21
2.3.2 Ulkoistamiseen vaikuttavat säädökset.....	24
2.3.3 Ulkoistamisprosessi organisaatiossa.....	27
2.3.4 Ulkoistamisen riskit ja niiden hallinta.....	30
2.4 Ulkoistamisen päätöksenteon periaatteita.....	32
3. Kiinteistöjohtamisen toimintojen ulkoistamisen päätöksentekomalli.....	35
3.1 Kiinteistöjohtamisen ulkoistamisstrategia.....	37
3.1.1 Ydinliiketoiminnan ja kiinteistöjohtamisen rajapinta.....	37
3.1.2 Organisaation kiinteistöjohtamisen roolin arviointi.....	39
3.1.3 Ulkoistamisen laajuus.....	41
3.2 Päätöksenteon prosessin perustaminen.....	44
3.2.1 Toiminnon ulkoistamisen arvioinnin aloittaminen.....	45
3.2.2 Päätöksentekoon vaikuttavien tekijöiden tunnistaminen.....	46
3.2.3 Päätöksenteon puitteiden suunnittelu.....	49
3.2.4 Henkilöstöpolitiikan ja viestinnän periaatteet.....	50
3.3 Ulkoistamisen arviointi.....	51
3.3.1 Tavoitteiden asettaminen.....	52
3.3.2 Riskien tunnistaminen ja hallinta.....	53
3.3.3 Toiminnon soveltuvuus ulkoistamiseen.....	54
3.3.4 Toiminnon rajaaminen yksittäisen sopimuksen tasolla.....	59
3.3.5 Ulkoistamisen ja sisäisen toiminnon kehittämisen vertailu.....	60
3.4 Yhteistyösuhteen suunnittelu.....	62
3.4.1 Yhteistyösuhteen suunnittelu ja yhteistyökumppanin valinta.....	63
3.4.2 Yhteistyösuhteen arviointi, johtaminen ja seuranta.....	66

4. Yhteenveto ja johtopäätöksiä.....	68
Lähdeluettelo	72
Liite A: Kiinteistöliiketoiminnan käsitteitä	

1.Johdanto

Taustaa

Suomessa kiinteistöalalla on vallinnut pitkälti rakentamiseen keskittynyt näkökulma. Viime vuosina alalla on kuitenkin tapahtunut liiketaloudellisia muutoksia: aiemmin passiiviset kiinteistöjen omistajat ovat alkaneet ymmärtää kiinteistöihin sitoutuneen pääoman arvon, kiinteistöjen merkityksen yrityksen keskeisenä resurssina ja niiden roolin tuotannon apuvälineenä. Tätä kehitystä edistävät ulkomaiset vaikutteet ja esimerkiksi alan järjestöjen aktivoituminen sekä median aikaisempaa suurempi kiinnostuminen rakennus- ja kiinteistöklusterista.

Viimeaikaiset kiinteistöalan rakenteelliset muutokset ovat luoneet tarpeita kiinteistöjohtamisjärjestelmien kehittämiseksi. Tästä lähtökohdasta myös kiinnostus kiinteistöjen käyttöön ja omistamiseen liittyvien palvelujen ulkoistamista kohtaan on lisääntynyt. Yritysten ydinosaamisen ulkopuolisten toimintojen ulkoistaminen on ollut selkeä trendi ulkomailla (etenkin Yhdysvalloissa, Isossa-Britanniassa ja Länsi-Euroopassa). Myös Suomessa kiinteistöalalla on tapahtumassa rakennemuutos ulkoistamisen suuntaan. Ulkomaisia ulkoistamisprosessi- ja yhteistyökäytäntöjä voidaan hyödyntää myös Suomessa, kun otetaan huomioon paikalliset toimintaedellytykset.

Organisaatioiden kiinteistötoimintojen ulkoistamistrendin keskeisiä syitä ovat kiinteistönpidon kasvaneet tehokkuusvaatimukset, ydinliiketoimintaan keskittyminen, joustavuuden tavoittelu ja kansainvälisten sijoittajien kasvanut kiinnostus. Ulkoistamisprosessit nopeutuvat myös, kun kiinteistöjä omistavat organisaatiot eriyttävät toisistaan omistamisen, käyttämisen ja palveluiden tuottamisen. Kiinteistöomaisuuden varallisuuden hallintaan ja kiinteistösijoitusjohtamiseen liittyvien toimintojen ulkoistaminen on alkanut vasta hakea muotoaan, mutta toimitilojen ylläpitoon ja palveluihin liittyviä toimintoja on ulkoistettu kauemmin.

Ulkoistetun kiinteistöjohtamisen palvelutarjonta Suomessa on kasvanut nopeasti useista lähtökohdista käsin, tavallisesti täydentämään palveluyrityksen kiinteistöalalle tarjoamia palveluita. Johtamisen palvelujen ostamisen ja niiden tuottamisen kulttuuri on kuitenkin vielä suhteellisen kehittymätöntä. Palveluiden ostaminen edellyttää yleensä kiinteistöjen omistajalta olennaista muutosta joko kiinteistökannassa tai toimintakulttuurin kehittämisessä. Vakiintuneiden toimintamallien puuttuessa kynnys ostaa palveluita on edelleen usein varsin korkealla, varsinkin, jos yrityksellä on oma vakiintunut kiinteistöjohtamisorganisaatio.

Kiinteistöjohtamisen luonne muuttuu merkittävästi, kun siirrytään toteuttajasta palvelujen ostajaksi. Ulkoistamisen tarve ja kokonaisuus on harkittava yrityksen liiketoimintastrategian näkökulmasta.

Ulkoistamisen haasteisiin etsitään ratkaisuja tutkimushankkeessa "Kiinteistöjohtamisen tehostaminen – vaihtoehtona ulkoistaminen". Tutkimuskokonaisuuden tavoitteena on tehostaa kiinteistöjohtamista ulkoistamisen näkökulmasta, edistää kiinteistöalan palvelujen tuotteistamista sekä palvelujen tuottamista sekä kehittää suomalaista kiinteistöliiketoimintaa aidoksi palveluliiketoiminnaksi. Näihin päämääriin pyritään sekä lisäämällä alan osaamista että tuottamalla uusia toimintamalleja ja työkaluja ulkoistamisprosessin hallintaan. Hanke toteutetaan Kiinteistötalouden instituutin (KTI) ja VTT Rakennus- ja yhdyskuntatekniikan yhteistyönä 1.9.2000–31.12.2002. Hankkeen rahoittavat Tekesin Rembrand-teknologiaohjelma sekä 20 alaa monipuolisesti edustavaa yritystä.

Tutkimuskokonaisuus on jaettu viiteen osaprojektiin:

1. Palvelujen ulkoistamisprosessin mallintaminen
2. Ulkoistettujen palvelujen johtaminen ja seuranta
3. Palvelutuloksen optimoiva palkkio- ja seurantajärjestelmä
4. Ulkoistamiseen liittyvien riskien hallinta
5. Esiselvitys ulkoistetun kiinteistöjohtamisen taloudellisen ja toiminnallisen menestyksen arvioinnista.

Tässä julkaisussa esitetään ensimmäisen osaprojektin "Palvelujen ulkoistamisprosessin mallintaminen" tuloksia. Tuloksia ja kerättyä tutkimustietoa hyödynnetään tutkimushankkeen edetessä.

Tavoitteet ja toteutus

Ensimmäisen osaprojektin tavoitteena oli mallintaa ulkoistamisen päätöksentekoprosessia, arvioida prosessin menestystekijöitä, kartoittaa ulkoistamisen vaiheisiin sisältyviä riskejä, onnistumisen kannalta oleellisia tekijöitä sekä erityyppisille organisaatioille ja erityyppisiin kiinteistömassoihin soveltuvia vaihtoehtoja. Tuloksena muodostettiin päätöksentekomalli kiinteistöjohtamisen toimintojen ulkoistamista suunnitteleville yrityksille. Mallin käyttäjiä voivat olla kiinteistöjohtamisen toimintojen ulkoistamiseen osallistuvat tahot, kuten organisaation johto, kiinteistöyksikön johto tai ulkoistamiskon-

sulti. Mallista on hyötyä myös palveluntuottajille: se voi auttaa palveluntuottajayrityksiä markkinointistrategioiden sekä hankinta- ja tarjousprosessien kehittämisessä.

Osaprojekti toteutettiin kirjallisuus- ja haastattelututkimuksen avulla 1.9.2000–31.5.2001. Ulkoistamisen päätöksenteosta ja prosessin etenemisestä koottiin kirjallisuutta ja tutkimustuloksia, erityisesti ulkoistamisen edelläkävijöistä Yhdysvalloissa ja Isossa-Britanniassa. Kiinteistöjohtamisen toimintojen ulkoistamista käsittelevä kirjallisuus tarkastelee toimintoja yleensä tietystä kiinteistöjohtamisen näkökulmasta (FM, AM, CREM), esimerkkeinä toimitilapalveluista vastaaville henkilöille suunnatut oppaat. Rinnakkaisten toimialojen tutkimuksia hyödynnettiin tutkimuksessa soveltuvin osin. Kiinteistöjohtamiseen ja ulkoistamiseen liittyviä käsitteitä määritellään luvussa 2.

Kirjallisuudessa esitettyjä ulkoistamisen päätöksenteon ja prosessin kuvauksia täydennettiin haastattelututkimuksella. Haastatteluilla kerättiin tietoa käytännöistä ja toimintatavoista, testattiin kirjallisuustutkimuksesta saatuja ideoita ja haettiin uusia ajatuksia sekä kartoitettiin yritysten lähtötilannetta tutkimuskokonaisuuden seuraavia vaiheita varten. Organisaatioiden erilaiset ulkoistamistilanteet ja -historiat sekä kiinteistöjohtamisen toimintojen moninaisuus tekivät tutkimuksesta haasteellisen.

Haastateltavaksi valittiin tutkimukseen osallistuneiden organisaatioiden kiinteistöosastojen vastuuhenkilöitä, joten tutkimus antaa kuvan pääasiassa heidän näkemyksistään. Osassa haastatteluissa haastateltavana oli kiinteistöjohtamisen lisäksi alempien tai ylempien organisaatiotasojen edustajia. Tutkimuksessa ei ole arvioitu laajasti, miten objektiivisia vastuuhenkilöiden näkemykset ovat tai miten yhteneviä ne ovat muun henkilöstön näkemysten kanssa. Olisi perusteltua tutkia myös organisaation ylimmän johdon näkemyksiä kiinteistöjohtamisen asemasta ja niiden vaikutusta ulkoistamisen päätöksentekoon ja ulkoistamisprosessin toteutumiseen. Toisaalta tutkimusta voidaan täydentää perehtymällä myös suorittavan tason henkilöstön näkemyksiin ulkoistamisen toteutumisesta käytännössä. Tämän tutkimuksen kannalta arvioitiin, että nimenomaan kiinteistöjohtamisen vastuuhenkilöt ovat parhaiten selvillä kiinteistöjohtamisen toimintojen sisällöstä, päätöksenteon perusteluista ja ulkoistamisprosessin etenemisestä.

Kohdeorganisaatioissa tehdyistä ja suunnitelluista ulkoistamisprosesseista saatiin tutkimuksessa kattava kuva. Kehitelly päätöksenteon malli rakennettiin organisaatioiden kokemuksia hyödyntäen, mutta tutkimuksessa ei pyritty tekemään yksityiskohtaisia prosessikaavioita kohdeorganisaatioissa toteutetuista ulkoistamispäätöksistä. Kohdeorganisaatioiden päätöksentekokriteerit saatiin hyvin selville, ja voidaan olettaa, että havaitut kriteerit ovat pitkälle sovellettavissa myös yleisesti, sillä kohdeorganisaatiot edustivat monipuolisesti erityyppisiä organisaatioita ja erilaisia ulkoistamistilanteita.

Kehiteltyä päätöksenteon mallia ja sen toimivuutta ei tässä vaiheessa pyritty testaamaan organisaatioissa. "Kiinteistöjohtamisen tehostaminen – vaihtoehtona ulkoistaminen"-tutkimushankkeen edetessä mallia voidaan testata ainakin joiltain osin tietyissä kohde-organisaatioissa ja tarvittaessa täydentää. Malli voi toimia myös viitekehyksenä organisaatioille tulevista prosesseista saatavan kokemuksen ja tiedon kokoamiseen.

2. Kiinteistöjohtamisen toimintojen ulkoistaminen

2.1 Käsitteitä

2.1.1 Kiinteistöjohtamisen toiminnot

Suomessa kiinteistöjohtaminen-termillä on ollut laaja ja monipuolinen merkitys. Käsitteen piiriin on luettu laaja joukko erilaisia toimintoja sekä kiinteistöjen käyttämisen että niihin sijoittamisen näkökulmasta. Organisaation roolin ja tavoitteiden mukaisesti kiinteistöjohtaminen ilmenee erilaisina toimintoina, esimerkiksi toimitilajohtamisena, kiinteistökohteen johtamisena, kiinteistösijoitusjohtamisena tai kiinteistösijoitussalkun johtamisena. Näistä kokonaisuuksista on käytetty englannin kielessä termejä facility, asset, property ja portfolio management. (Rakli 2001, s. 13 ja KTI 2001, s. 12–13.) Kiinteistöjohtamiseen liittyviä käsitteitä määritellään liitteessä A.

Tässä tutkimuksessa käsitellään laajasti organisaatioiden kiinteistötoimintoja ja kiinteistöjohtamista. Käyttäjän näkökulmasta puhutaan usein toimitilajohtamisesta ja palveluista. Julkaisussa käytetään yläkäsitteenä **kiinteistöjohtamisen toimitiloja**. Käsitteen alle sisällytetään **kaikki kiinteistö- tai toimitilajohtamiseen liittyvät palvelut, prosessit ja toiminnot**.

2.1.2 Ulkoistaminen

Ulkoistaminen tarkoittaa palvelun, toiminnon tai prosessin osittaista tai täydellistä hankintaa ulkopuoliselta toimittajalta, jolloin palvelujen tuottaminen organisaation sisällä korvataan ostamalla palvelut ulkopuoliselta taholta. Ulkoistaminen toteutetaan sopimusperusteisilla yhteistyömalleilla. Osapuolina ovat ulkoistava asiakasorganisaatio ja palveluntuottaja.

Ulkoistaminen liittyy läheisesti englanninkielisiin käsitteisiin "**re-engineering**" (koko organisaation toimintojen uudelleen järjestely) ja "**downsizing**" (organisaation koon pienentäminen). Ulkoistamista voidaan käyttää työkaluna näissä organisaatiota järjestelävissä prosesseissa. Käsitteenä re-engineering koskee kuitenkin pääasiassa yrityksen ydinprosesseja, ulkoistamisella järjestellään pääasiassa ydinprosessien ulkopuolisia prosesseja tai toimintoja. (Glagola 1999, s. 45 ja Hartikainen 1998, s. 26)

Tutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa ulkoistaminen käsitteenä ymmärrettiin vaihtelevasti. Yleisesti ulkoistaminen ajateltiin yläkäsitteenä, joka käsittää kaikenlaisen organisaation ulkoisten palvelujen ostamisen. Ulkoistaminen on usein pienemmissä yrityksissä käytännössä tietyn henkilötöypanoksen ostamista, suuremmissa voidaan ko-

konainen osasto tai yksikkö korvata ulkopuolisen asiantuntijayrityksen palveluilla. Tutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa mainittiin usein ulkoistamisen tarkoittavan strategista kumppanuutta ja vastuun siirtämistä palveluntuottajalle.

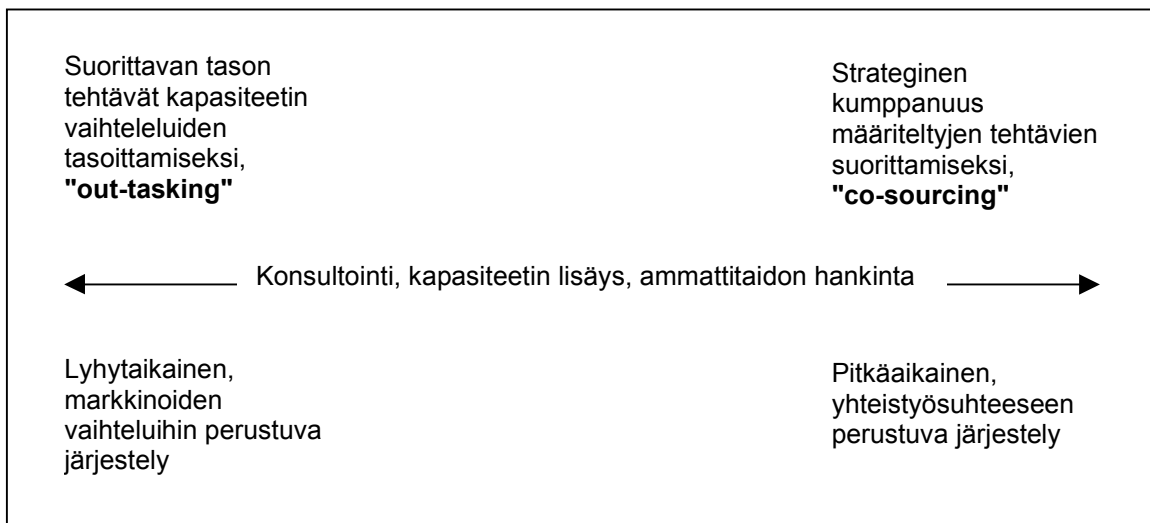
Ulkoisten palvelujen ostamista koskevat käsitteet eivät ole täysin vakiintuneet alalla kansainvälisesti. Englanninkielisessä kirjallisuudessa palvelujen ostamisesta ulkopuolisilta toimittajilta käytetään esimerkiksi termejä "**outsourcing**", "**contracting out**", "**out-tasking**" ja "**vendoring**" jossain määrin sekaisin. Termillä "out-tasking" viitataan tilanteeseen, jossa johtaminen ja hallinta pysyy organisaatiossa mutta tehtävän suoritus ostetaan organisaation ulkopuolelta. Suomessa puhutaan esimerkiksi **ostopalveluista**. "Contracting out" -termillä tarkoitetaan yleensä kaikkia tilanteita, joissa organisaatio ostaa tai tilaa palvelun ulkopuoliselta toimittajalta. Suomen termi alihankinta tai "**hankinta ulkoa**" voisi olla merkitykseltään lähimpänä.

Käsitteiden eroa on määritelty siten, että "outsourcing", ulkoistaminen, on yksi "contracting out" -toiminnan tyyppi. Se on prosessi jossa ulkoistava organisaatio siirtää sopimuksella palveluntuottajalle toiminnon, joka on aiemmin tehty organisaation sisäisin resurssein. Palveluntuottajalle siirtyy vastuu toiminnosta sekä mahdollisesti henkilöstöä ja muita resursseja. (Barrett 2000, s. 124.) Kiinteistöalalla organisaation resurssien siirtyminen ulkopuoliselle toimittajalle korostuu ulkoistamisen prosessissa, koska kiinteistönpito on perinteisesti hoidettu omalla organisaatiolla.

Englanninkielisessä kirjallisuudessa kuitenkin "outsourcing"-termillä on kuvattu sekä organisaation sisäisten toimintojen siirtämistä että yleensä tuotteiden tai palvelujen hankintaa ulkoa; esim. Dictionary of Business määrittelee ulkoistamisen (outsourcing) "palveluiden hankkimiseksi erikoistoimistoilta tai toisilta yritysiltä sen sijaan, että yritys palkkaisi kokopäiväisiä omia työntekijöitä niitä hoitamaan" (Pallister & Isaacs 1995). Tämän kuten monien muidenkin määrittelyiden mukaan "outsourcing" on käsitteenä lähellä alihankintaa. Ulkoisen palvelun johtamisessa ja seurannassa tarvitaan samaa osaamista ja samoja työkaluja, oli palvelu ennen hoidettu omalla organisaatiolla tai ei.

Tässä tutkimuksessa ulkoistamisella tarkoitetaan palvelun, toiminnon tai prosessin osittaista tai täydellistä hankintaa ulkopuoliselta toimittajalta, mikä tarkoittaa sitä, että **palvelujen hankinta organisaation sisältä korvataan ostamalla palvelut ulkopuoliselta taholta**. Ulkoistaminen tarkoittaa henkilöstön ja resurssien siirtymistä sekä yhteistyön järjestämistä, ja se voi ulottua yksittäisestä toiminnosta koko tukirakenteeseen, jota ydinliiketoiminta tarvitsee. Ulkoistaminen voi tarkoittaa edellä kuvatun tilanteen lisäksi tilannetta, jossa ulkopuolisen yrityksen vastuulle annetaan uusi toiminto, joka voitaisiin vaihtoehtoisesti välittömästi suorittaa talon sisällä. Tämä laajennus on tarpeen kiinteistöjohtamiseen liittyvien palvelujen kehittyvän luonteen vuoksi.

Usein ulkoistamisen yhteistyösuhteet kantautuvat organisaatioiden historiasta. Palvelujen ulkoistaminen ja sen tuoma yhteistyösuhte voi kehittyä vähitellen palvelujen ostamisesta ("out-tasking") ulkoistamiseksi. Ensinnäkin ostetaan joitakin palveluja ulkopuoliselta toimittajalta ja vähitellen ulkoistetaan koko toiminto. Kuvassa 1 hahmotetaan ulkoistamissuhteen kehittymistä. Lopuksi päädytään tilanteeseen, jota voisi luonnehtia myös "co-sourcingiksi", yhteiseen päämäärään pyrkimiseksi yhdistetyin voimavaroin. On myös esitetty, että termiä "outsourcing" parempi olisi "resourcing", hankinnan uudelleenjärjestely – onhan kyseessä prosessi, joka tuo yrityksen käyttöön enemmän työvoimaa, tutkimusta, tietoa ja asiantuntemusta kuin yhtiön sisällä muutoin olisi (Finn 1999, s. 7).



Kuva 1. Ulkoistamisjatkumo: resurssien lisäämisestä ulkoistamiseen (vrt. Fill & Visser 2000, s. 44).

Konserniyhtiön tasolla liiketoimintayksikön oman resurssin tai kiinteistöpalvelun siirto liiketoimintayksiköstä konsernin keskitetyksi saattaa liiketoimintayksikön näkökulmasta olla vaikutuksiltaan lähellä ulkoistamista. Tällaisesta sisäisen outsourcingin tapauksesta voitaisiin käyttää termiä **keskittäminen**. (Sääksjärvi et al. 1991, s. 8)

Ulkoistamisessa osapuolina ovat ulkoistava tilaajaorganisaatio ja palveluntuottaja. **Tilaaja, asiakasorganisaatio** on asiakkaana toimiva organisaatio, joka ostaa palveluja, joita voidaan tuottaa joko organisaation omin voimin tai joita tuotetaan ulkoisesti. **Toimittaja, palveluja tarjoava organisaatio, palveluntuottaja** ("supplier", "service provider", "vendor") on organisaatio, jolle ulkoistettavat toiminnot siirtyvät ja joka myy palveluita tai toimintokokonaisuuksia, tai vastaavasti se voi olla organisaation sisäinen palveluyksikkö.

Ulkoistaminen toteutetaan sopimusperusteisilla yhteistyömalleilla. Sopimuksilla määritellään ulkoistettavan toiminnan tilaajan ja toimittajan välisen liikesuhteen luonne. Yhteistyösuhde kehittyy sen mukaan, kuinka paljon osapuolilta vaaditaan osaamista ja asiantuntemusta palvelun tarjoamiseksi ja johtamiseksi. Läheinen yhteistyösuhde ("kumppanuus") on kahden tilaaja- ja toimittajaosapuolen yhteiseen tavoitteeseen tähtäävää molempia osapuolia hyödyntävää jatkuvasti kehittyvää ja joustavaa toimintaa, jossa organisaatiot tekevät läheistä yhteistyötä saavuttaakseen yhdessä parempaa tuottavuutta, parempaa laatua ja innovatiivisia ratkaisuja. (Atkin & Brooks 2000, s. 1–8)

2.2 Ulkoistamisen trendit kiinteistöalalla

Ulkoistaminen vaikuttaa yleistyvän kiinteistöalalla. Ulkoistaminen on sitä riskialttiimpaa ja vaikeampaa, mitä korkeamman strategisen tason toimintoja ulkoistetaan. Haasteena on määrittää, kuinka laajasti toimintoja pitäisi ulkoistaa, jotta pystyttäisiin **maksimoimaan ulkoistamisella saavutettavissa olevat hyödyt vaarantamatta ydinliiketoimintaa**.

Palvelujen ostaminen ulkopuolisilta ei ole uusi käytäntö, yritykset ovat pitkään palkanneet ulkopuolisia toimittajia auttamaan monenlaisissa prosesseissa. Liiketalouden kustannussäästöjä ja tuoton kasvua korostava kehitys 1970- ja 1980-luvuilla aiheutti muutoksia palveluyritysten toiminnassa: yritykset alkoivat keskittyä varsinaiseen ydinliiketoimintaansa, ja tukipalveluja alettiin siirtää yrityksen ulkopuolelle. Seurauksena liikelämän palvelutoiminta laajeni voimakkaasti. (Toivonen 2001, s. 7.) Kehityksen teoreettisena taustana on vaikuttanut esimerkiksi yrityksen sisäisiin voimavaroihin perustuva resurssiteoriakoulukunta, jonka teorian mukaan yrityksen sisäisillä ominaisuuksilla selitetään, miksi yritykset noudattavat erilaisia strategioita erilaisin tuloksin.

Liiketoiminnan kansainvälistymisen myötä tehokkuuden ja kustannusten alenemisen vaatimukset ovat entisestään kiristyneet ja tarve uudesta teknologiasta saatavan hyödyn maksimointiin on kasvanut. Voimakas ulkoistamistrendi alkoi 1990-luvulla tietoliikennetoimintojen laajasta ulkoistamisesta ensiksi Yhdysvalloissa. Yritykset näkivät etuja kolmannen osapuolen asiantuntemuksen hyödyntämisessä tietojärjestelmien käyttöönotossa, ylläpidossa ja käyttämisessä. (Embleton & Wright 1998, s. 94, Toivonen 2001, s. 7)

Organisaatioiden rakenne on jatkuvan muutoksen alla, ja uusia liiketoimintatapoja kehitetään koko ajan. Tämä kasvattaa ulkoistamistoimintaa: ulkoistaminen on yksi keino, jolla yritykset yrittävät ratkaista ongelmia, joita väistämättä syntyy liiketoiminnan ja organisaatorakenteiden muutoksista. Uudelleenjärjestelyillä on yleensä käytännössä etsitty keinoja tehdä tulosta muuttuneilla resursseilla, esimerkiksi pienemmällä henkilöstöllä. Tällaisissa tilanteissa ydinosaamisen katoaminen organisaatiosta täytyy estää,

ja organisaation pitää toimia yhä kustannustehokkaammin. Ulkoistaminen voi olla yksi keino saavuttaa nämä tavoitteet. (Embleton & Wright 1998, s. 95)

Kun etsitään keinoja organisaation liiketoiminnan tehostamiseen, kohteena on usein juuri kiinteistötoimi. Kiinteistöt muodostavat organisaatioille suuren kustannuserän, ja niihin sitoutunut pääoma on usein 10–30 % verran yrityksen taseesta. Tämän pääoman käyttö on siten merkittävä tekijä koko yrityksen tehokkuudelle, ja sen järjestäminen tehokkaalla tavalla on osattu ottaa jo useiden organisaatioiden tavoitteeksi. Uuden pääoman sitomisessa ollaan entistä varovaisempia. Huomion kiinnittäminen kiinteän pääoman tuottavuuteen aiempaa tarkemmin lisää ulkoistamistoimintaa. (Tuominen 2000, s. 10)

Suuri osa kiinteistöjohtamisen toimintojen ulkoistamista käsittelevästä tutkimuksesta on tehty Yhdysvalloissa ja Isossa-Britanniassa. Suomalainen liiketoimintaympäristö ja Suomen kiinteistömarkkinat poikkeavat joiltain osin näiden maiden tilanteesta, mutta liiketoiminta Suomessa seuraa yleensä kansainvälisiä kehitystrendejä. Kun ulkomaisia liiketoimintatapoja ja tutkimustuloksia sovelletaan Suomessa, on tärkeä tunnistaa Suomen ja tutkitun toimintaympäristön erot ja yhtenevyydet.

Kiinteistöjohtamisen toimintojen ulkoistamisen trendi oli voimakas Yhdysvalloissa 1990-luvun alkupuolella. Kimblerin ja Rutherfordin tutkimuksessa (1993) ilmeni, että yritykset ulkoistavat yhä enemmän kiinteistöjohtamisen toimintoja ja palvelun tarjoajat kasvattavat liiketoimintaansa mutta molemmat osapuolet kokevat yhteistyön vielä hiukan takkuisiksi. (Kimbler & Rutherford 1993, s. 527.) Vuonna 1997 NACORE/Deloitte & Touche'n Yhdysvalloissa tekemässä laajassa tutkimuksessa 40 % vastanneista organisaatioista ilmoitti lisänneensä ulkoistamista kolmena edellisenä vuotena. Ulkoistamisen kasvava trendi on ilmennyt myös muissa ulkomaisissa tutkimuksissa.

Readingin Yliopiston ja Johnson Controlsin tekemä vuosittainen tutkimus kiinteistöjohtamisesta Euroopassa ja Pohjois-Amerikassa kertoo kiinteistöjohtamisen eri johtamistoimintojen ulkoistamistrendeistä. Tutkimukseen osallistuneet organisaatiot olivat suuria, usein maailmanlaajuisesti toimivia yrityksiä. Tutkittuja toimintoja ovat suunnittelun, rakentamisen, toimitilojen ja ylläpidon johtaminen ja hallinta. Tutkimuksen mukaan on nähtävissä, että "rakentamisen johtaminen ja hallinta" organisaation sisäisesti lisäsi suosiotaan vuosina 1993–1994. Muiden toimintojen osalta mitään selvää trendiä ei löydetty. Tutkijoiden mielestä näyttäisi, että johtamistoimintojen ulkoistamistrendi on asteittain hiipumassa. (Bon & Luck 1999, s. 409–412.) Ulkomaisten tutkimusten perusteella siis näyttää, että suorittavan tason toimintojen ulkoistaminen kasvaa, mutta suurempia johtamisen kokonaisuuksia pidetään organisaation sisällä.

Organisaatioiden kiinteistöosastojen toimintoja ja palveluja on ulkoistettu paljon Suomessa. Suomessa 1970- ja 1980-luvuilla yrityksissä asiantuntijatehtäviä yhtiöitettiin usein aluksi yrityksen omaan tytäryhtiöön. Harvoilla yrityksellä, etenkin tietyillä toimialoilla, on enää omaa siivoustointia tai kiinteistöjen huolto- ja ylläpitotoimintaa. Talotekniikassa ulkoistaminen on viety hyvin pitkälle (Toivonen 2001, s. 36). Kiinteistöalalla on myös yleistä, että yritys on ulkoistanut palveluita mutta hoitaa asiantuntijatehtäviä myös omalla henkilökunnalla. Isot palveluyritykset ulkoistavat yleensä myös itse. Näissä tilanteissa ulkoistamisen ja alihankinnan raja on usein epäselvä, erityisesti jos palveluntuottajan liiketoimintastrategia ei ole keskittynyt.

Kiinteistöalalle kehittyvästä asiakasnäkökulmasta syntyy myös painetta kiinteistötoimintojen ulkoistamiseen. Käyttämisen näkökulmasta ollaan kiinteistöjohtamisen toimintojen ulkoistamisessa tyypillisesti siirrytty kysymyksestä "miten kiinteistökuluja voidaan minimoida" toisenlaiseen lähtökohtaan: "kuinka kiinteistöjä voidaan parhaiten käyttää ydinliiketoiminnan tukena ja hyödyksi?". Kehityksen myötä organisaatioiden kiinteistöosastojen tärkein kysymys ei olekaan enää se, ulkoistetaanko jotain toimintoja, vaan se, kuinka laajasti toimintoja pitäisi ulkoistaa, jotta pystyttäisiin maksimoimaan ulkoistamisella saavutettavissa olevat hyödyt vaarantamatta ydinliiketoimintaa. (Glagola 1999, s. 41–42.) Palvelujen ostamisen ja niiden tuottamisen kulttuuri Suomessa on kuitenkin vielä suhteellisen kehittymätöntä, ja vakiintuneet toimintatavat puuttuvat.

Sijoittamisen näkökulmasta tavoitteena on löytää järjestely, jolla tuotto voidaan optimoida. Yritykset, joiden ydintoimintaa kiinteistöliiketoiminta on, voivat myös ulkoistaa osan toiminnastaan ja keskittyä omaan ydinosansaansa, asioihin, joita halutaan itse kehittää. Kansainvälisen kokemuksen mukaan lähes kaikki kiinteistösijoittamiseen liittyvät toiminnot voidaan ulkoistaa. Sijoittajaomistajat voivat ulkoistaa omistamiseen, hallintoon, talouteen, vuokraamiseen, tekniikkaan, ylläpitoon ja asiakassuhteisiin liittyviä asset-, portfolio- ja property management -palveluja.

Yhdysvalloissa uutta yleisesti ulkoistamisen tuoreimmassa kehityksessä on kuitenkin ulkoistettavien toimintokokonaisuuksien laajuus ja ulkoistamisen muodostuminen poliittisestikin oikeaksi vastaukseksi muuttuviin markkinoihin ja organisaatioihin. (Fill & Visser 2000, s. 43.) Myös Suomessa odotetaan, että ulkoistaminen tulee jatkumaan monilla niistä aloista, joilla sitä ei ole vielä toteutettu. Ulkoistamisen odotetaan lisääntyvän lähivuosina etenkin suurten yritysten taloushallinnossa, julkisen sektorin perintätoiminnoissa, julkisen sektorin lainopillisissa palveluissa sekä tielaitoksen ja kuntien insinööripalveluissa (Toivonen 2001, s. 8). Kiinteistöalalla on kehitetty kattavia palveluratkaisuja, ja palveluita ostettaneen tulevaisuudessa nykyistä enemmän kokonaispalveluna verkottuneilta yrityksiltä. Jonkin verran kysyntää on myös ulkoistamisen suunnittelu- ja palveluista. Ulkomaisia toimijoita on toistaiseksi ollut vähän Suomen pienillä markkinoilla, ja ulkoistavat organisaatiotkin luottavat pitkälti kotimaisten palveluntuottajien

paikallistuntemukseen. Tulevaisuudessa ulkomainen tarjonta Suomen markkinoilla todennäköisesti monipuolistuu.

Kiinteistöjohtamisen luonne muuttuu merkittävästi, kun ulkoistava organisaatio siirtyy toteuttajasta palvelujen ostajaksi. Kiinteistöjohtamisen toimintojen ulkoistamisen laajuudesta onkin esitetty vaihtelevia mielipiteitä. Usein kirjoittajien tausta näyttäisi vaikuttavan näkemyksiin: palvelun tarjoajat etsivät uusia tilaisuuksia ja organisaatioiden kiinteistöjohtajat saattavat tuntea asemansa uhatuksi. Riippumattomat tutkimuksetkin ovat osin ristiriitaisia. Yksimielisiä ollaan kuitenkin yleensä siitä, että ulkoistaminen tulee yhä yleistymään ja että ulkoistaminen on sitä riskialttiimpaa ja vaikeampaa, mitä korkeamman strategisen tason toimintoja ulkoistetaan. (McDonagh & Hayward 2000, s. 352)

Kiinteistö- ja toimitilajohtamiseen liittyvien toimintojen ulkoistamisen vaikutukset yrityksen toimintaan etenkin pitkällä aikavälillä ovat kuitenkin pitkälti tutkimatta. Selvitämättä on esimerkiksi, missä määrin ulkoistaminen lisää yritysten tuottavuutta ja mikä on sen merkitys kaiken kaikkiaan asiakasyrityksen arvonlisäyksessä.

2.3 Ulkoistamisen toteuttaminen organisaatiossa

2.3.1 Ulkoistamisen tavoitteet

Ulkoistamisen tavoitteet liittyvät tyypillisimmin taloudellisuuteen mutta myös toiminnallisuuteen ja organisaation strategiaan. Tavoitteet ovat organisaatiokohtaisia ja vaihtelevat ulkoistettavan toiminnon luonteen mukaan.

Ulkoistamista on kuvailtu vuoroin välttämättömänä pahana, välttämättömänä toimintana ja kaikkena näiden väliltä. Vähitellen näkemykset ovat tasaantuneet ja ulkoistaminen nähdään yhtenä keinona, jolla organisaation palvelujen tai toimintojen hankkimista voidaan järjestellä. Ulkoistamisen syyt ja tavoitteet organisaatioissa vaihtelevat erilaisissa tilanteissa, ja yleensä tavoitteita on useita. Tavoitteita esitetään taulukossa 1 (lähteitä esim. Sääksjärvi et al. 1991, s. 9–11; McDonagh & Hayward 2000, s. 253).

Taulukko 1. Kiinteistöjohtamistoimintojen ulkoistamisen tavoitteet		
	Organisaation toiminta	Palveluntuottajan ominaisuudet
Taloudellisuus	<ul style="list-style-type: none"> - pienemmät toiminta-, yleis- ja hallintokulut - kustannusten luonne (kiinteitä vai muuttuvia) - pääoman aktivointi – käyttöpääomien vapautuminen - kassavirtojen uudelleen suunnitteleminen - vastaaminen omistajien entistä suurempiin odotuksiin taloudelliseen tulokseen nähden 	<ul style="list-style-type: none"> - tehokkuus ja alemmat kustannukset - rutiinitoimien alemmat kustannukset - mittakaavaedut ("economies-of-scale")
Toiminnallisuus	<ul style="list-style-type: none"> - käyttöön riittävät resurssit - resurssien vapautuminen - joustavuus - hankalat tehtävät, joita ei pystytä hallitsemaan ja valvomaan organisaation sisäisin voimin, siirtämään muiden hallintaan - parannukset kiinteistöasioiden raportoinnissa (esim. kiinteistöomaisuuden markkina-arvon oikea-aikaiset päivitykset) 	<ul style="list-style-type: none"> - tehokkuus - kattavan tuotannon edut ("economies-of-scope") - laajempi asiantuntemus ja uudet teknologiat - kilpailukyky saada päteviä työntekijöitä ja mahdollisuudet tarjota mielekkäitä urakehitysmahdollisuuksia
Strategia	<ul style="list-style-type: none"> - keskittyminen ydinliiketoimintaan - liiketoiminnan kehittymisen tehostuminen 	<ul style="list-style-type: none"> - kumppanuus: riskien jakaminen ja yhteistyö

Tässä tutkimuksessa tehdyssä haastattelututkimuksessa havaittiin selvästi, että kiinteistöihin liittyvien toimintojen ulkoistamiselle asetetut **tavoitteet vaihtelevat ulkoistettavan toiminnon luonteen mukaan**. Tyypillisesti operatiivisen tason toiminnoissa, jotka eivät ole kriittisiä ydinliiketoiminnalle, ulkoistamisen tavoitteissa korostuvat kustannussäästöt ja joustavuus. Strategisempien toimintojen, samoin kuin johtamistoimintojen, ulkoistamisella tavoiteltiin ensisijaisesti entistä selkeämpää työjakoa, helppoutta, laatua ja toimintaympäristön joustavuutta. Kustannustehokkuutta painotetaan, mutta kustannusten alentaminen ei yksin ole ulkoistamisen syynä. Kiinteistön omistamisen hallintaan liittyviä tehtäviä on toistaiseksi ulkoistettu vähän, mutta yleisesti tavoitteeksi asetetaan ulkoistetun toimintamallin toimivuus.

Asetetuissa tavoitteissa heijastuivat myös päätöksenteon taustat. Ydinosuamisen ulkopuolisten toimintojen ulkoistaminen on sisällytetty organisaation liiketoimintastrategiaan ja näin ollen tavoitteenakin on ydinliiketoiminnan toimivuuden kannalta paras

ratkaisu. Tavoitteet pyritään toteuttamaan onnistuneella sopimuksella, mutta koska niitä ei yleensä ole kyetty yksilöimään tarpeeksi tarkasti, niiden toteutumisen mittaamiseen ei ole täsmällisiä keinoja.

Useissa tapauksissa kiinteistöjohtamiseen liittyvät ulkoistetut toiminnot ovat organisaatiolle välttämättömiä ja niissä epäonnistuminen saattaa aiheuttaa merkittäviä kustannuksia ydinliiketoiminnalle. Organisaatiolla on kuitenkin rajoitetusti kokemusta niiden hoitamisesta. Myös ongelmalliset toiminnot, joiden hoitamisessa organisaatiolla on ollut taloudellisia tai muita vaikeuksia, ovat usein päätyneet ulkopuolisen vastuulle. Ulkoistamisen syynä on usein ollut, että organisaatio ei katso olevansa asiantuntija toiminnossa.

Ulkoistamisella voidaan saavuttaa taloudellista tai muuta hyötyä, jos palvelun tarjoaja pystyy suorittamaan tehtävät paremmin tai tehokkaammin kuin organisaation oma henkilöstö. Esimerkiksi kustannusten eron täytyy kuitenkin olla huomattava, koska luonnollisesti palvelun tarjoajankin täytyy tehdä oma liikevoittonsa. Organisaation omin voimin tekemässä työssä tätä kuluerää ei ole.

Teorian mukaan palveluntuottaja pystyy tehokkaampaan toimintaan siksi, että osaamista kertyy useista lähteistä ja asiantuntemus tulee monipuolisemmaksi, kun erikoistunut palveluyritys saa tietoa useista asiakasyrityksistä. Palveluyrityksen työ vaatii myös paljon investointeja osaamiseen, joka voidaan saavuttaa monipuolisuuden kautta. Siten ulkoistettu toiminta saattaa olla innovatiivisempaa. (Fan 2000, s. 213.) Tukitoimintojen joustavuus auttaa yritystä vastaamaan nopeasti muuttuvaan liiketoimintaympäristöön.

Verkottumisrakenteita on helpompi hallita kuin erikoistumatonta järjestelmää, ja ulkoistaminen voi selkiyttää yrityksen identiteettiä. Ydintoimintaan keskittymisen ohella ulkoistaminen on asiakasyritykselle keino saada ulkopuolisia vaikutteita. Ulkopuolisella asiantuntevalla palveluntuottajalla on yleistä näkemystä, jonka avulla voidaan tehdä benchmarkingia. (Toivonen 2001, s. 38)

Ulkoistamisen tavoitteita voidaan tarkastella taktisella ja strategisella tasolla. Kyselytutkimuksissa (yhdyshyönteissä organisaatioissa) tärkeimpinä taktisina tavoitteina on mainittu käyttökustannusten aleneminen ja parempi kontrollointi. Palvelun tarjoajan erityisasiantuntemuksen ja mittakaavaedut ("economies of scale") uskotaan mahdollistavan tämän. (Corbett 1998, s. 40.) Mittakaavaeduilla tarkoitetaan tilannetta, jossa tuotokset kasvavat enemmän kuin panokset. Esimerkiksi kiinteistöjohtamisen palveluntarjoajat tarvitsevat suhteessa vähemmän henkilöstöä yhtä yritystä kohden hoitaessaan usean organisaation samantyyppisiä palveluita. Tällöin tuotannon volyymin kasvaessa kiinteät kustannukset saadaan jaettua useammille suoritteille, jolloin suoritekohtaiset kustannukset laskevat.

Yksikkökustannukset vähenevät suuremman tuotannon lisäksi myös kehittyneempien tekniikoiden ja toimintatapojen, paremman asiantuntemuksen ansioista. Esimerkiksi kiinteistöjohdossa useat palvelut tai tehtävät vaativat samaa kiinteistöihin liittyvää tietoa. Jos yritys ulkoistaa useat toiminnot samalle palveluntarjoajalle, voidaan saavuttaa myös synergiaetuja ("economies of scope"). Tällöin yhden palvelun tarjoajan suorittaman useamman tehtävän tuotos on parempi kuin tuotos, joka voitaisiin saavuttaa, kun erilliset palveluntarjoajat huolehtisivat yksittäisten palveluiden suorittamisesta. (Fill & Visser 2000, s. 44)

Taktinen tavoite on myös pääoman vapauttaminen aktiiviseen käyttöön. Ulkoistaminen vähentää tarvetta investoida tukitoimintoihin ja mahdollistaa siten suuremmat investoinnit ydintoimintaan. Erityisesti tuotannollisen ulkoistamisen yhteydessä saadaan välittömästi käteisvarallisuutta, kun laitteet, koneet ja lisenssit myydään ulkoistamisen yhteydessä. (Fill & Visser 200, s. 44.) Organisaation laajentaessa toimintaansa ulkoistamisen syynä on usein sisäisten resurssien puute. Toisinaan toiminto ulkoistetaan, koska sitä on hankala hoitaa ja johtaa organisaation sisällä.

Ulkoistamisen keskeisinä strategisina tavoitteina pidetään liiketoiminnan keskittämistä ydinosaamiseen sekä kansainvälisesti kilpailukykyisen osaamisen ja asiantuntemuksen ja muiden resurssien saamista organisaatioon. Kun palveluja tarjoavat organisaatiot ovat erikoistuneita asiantuntijoita – näin ainakin pitäisi olla – ne voivat usein tuoda paremmat, joskus jopa kansainvälisesti huippuluokan resurssit asiakkaidensa käyttöön. Muita strategisia tavoitteita ovat esimerkiksi riskien jakaminen, resurssien vapauttaminen strategisesti tärkeämpiin toimintoihin ja organisaation uudelleenjärjestelyllä tavoiteltavien hyötyjen nopeampi saavuttaminen. (Fill & Visser 2000, s. 44)

2.3.2 Ulkoistamiseen vaikuttavat säädökset

Lainsäädäntö on keskeinen vaikuttaja ulkoistamisprosessissa. Lainsäädäntö määrittää osaltaan ulkoistamisen toimintaympäristöä ja siksi lakien seuraamukset ja vaikutukset ulkoistamiseen on tunnettava.

Tässä raportissa näkökulma ulkoistamiseen on liiketoiminnallinen, organisaation sisäisiin lähtökohtiin perustuva. Ulkoistamisen oikeudelliseen prosessiin ei perehdytä tarkemmin. Raporttia luettaessa tulee kuitenkin pitää mielessä, että lainsäädäntö kuuluu kiinteästi ulkoistamisen prosessin kaikkiin vaiheisiin. Ulkoistaminen ja sopimusten tekeminen vaativat tietoa useista laeista ja niiden säännöksistä. Lainsäädännössä luodaan ulkoistamisen toimintatapoja ja myös rajoitetaan niitä. Joistakin asioista voidaan sopia toisin laista poiketen yritysten keskinäisillä sopimuksilla. Pakottavia lakeja ei kuitenkaan voi syrjäyttää, muuttaa tai rajata sopimuksella. Juridisten kysymysten unohtaminen

aiheuttaa merkittäviä ongelmia. Oikeudellisten kysymysten hoitaminen ja siihen tarvittavat resurssit on suunniteltava osana ulkoistamisprosessia.

Yrityksen toimintaan ja sopimusten laadintaan vaikuttavia lakeja, joiden vaikutukset ulkoistamiseen on tunnettava, ovat esimerkiksi:

- Työsopimuslaki (55/2001, muutettu 652/1988, 724/1988, 1195/1990, 590/1992, 51/1993, 236/1993, 675/1995, 337/1996, 614/1996, 857/1996, 906/1996, 723/1997, 1138/1999, 67/2001, 478/2001)
- Laki yhteistoiminnasta yrityksissä (652/1988, muutettu 652/1988, 724/1988, 1195/1990, 590/1992, 51/1993, 236/1993, 675/1995, 337/1996, 614/1996, 857/1996, 906/1996, 723/1997, 1138/1999, 67/2001, 478/2001)
- Laki yhteistoiminnasta valtion virastoissa ja laitoksissa (651/1988, muutettu 1102/1990, 591/1992, 1238/1992, 1115/1994, 693/1995, 748/1996, 448/1997, 623/1999, 720/2000, 479/2001)
- Kauppalaki (355/1987, muutettu 17/1994)
- Kuluttajansuojalaki (38/1978)
- Laki kansainvälisluontoiseen irtainten esineiden kauppaan sovellettavasta laista (387/1964, muutos 468/1988)
- Laki varallisuus oikeudellisista oikeustoimista (8228/1929, muutettu 956/198, 1260/1994, 810/1996, 818/1996, 449/1999)
- Vahingonkorvauslaki (412/1974, muutettu 857/1978, 373/1979, 1423/1992, 61/1999)
- Tuotevastuulaki (694/1990, muutettu 99/1993, 879/1993, 880/1998)
- Laki välimiesmenettelystä (967/1992, muutettu 601/1993, 817/1996, 460/1999)
- Korkolaki (633/1982, muutettu 943/1983, 974/1993, 544/1994, 284/1995, 675/1998, 997/1998)
- Laki elinkeinonharjoittajien välisten sopimusehtojen sääntelystä (1062/1993)
- Laki sopimattomasta menettelystä elinkeinotoiminnassa (1061/1978)
- Laki kauppaedustajista ja myyntimiehistä (417/1992).

Julkishallinnon organisaatioiden kohdalla toimintaedellytyksiä määrittää lisäksi hankintalainsäädäntö. Suomen hankintalainsäädäntö perustuu Euroopan yhteisön lainsäädäntöön. Hankintalain soveltamisalaan kuuluvat valtion ja kuntien viranomaiset sekä eräät julkishallintoon kuuluvat oikeushenkilöt. Hankintalakia noudattavat myös valtion liikelaitokset, vesi- ja energiahuollon sekä liikenteen ja teletoiminnan alalla toimivat yksiköt, ellei muuta ole säädetty.

Hankintalain soveltamisalaan kuuluvien hankintayksiköiden on kilpailutettava hankintansa. Erityisen kynnsarvon ylittävissä hankinnoissa on noudatettava asetuksella säädettyjä erityisiä velvoitteita. Ulkoistamisen yhteistyösuhteiden järjestelyiden kannalta hankintalainsäädäntö on koettu osin hankalana, koska lain mukaan hankinnassa on käytettävä hyväksi olemassa olevat kilpailumahdollisuudet ja hankinta saadaan tehdä ilman tarjouskilpailua vain erityisistä syistä. Hankinta on tehtävä mahdollisimman edullisesti.

EY:n hankintalainsäädäntöön perustuvat säädökset ovat:

- Laki julkisista hankinnoista (1505/1992, muutettu 1523/1994, 725/1995, 1247/1997, 633/1999)
- Asetus kynnsarvot ylittävistä tavara- ja palveluhankinnoista sekä rakennusurakoista (380/1998)
- Asetus kynnsarvot ylittävistä vesi- ja energiahuollon, liikenteen ja teletoiminnan alalla toimivien yksiköiden hankinnoista (381/1998)

Muu hankintalainsäädäntö:

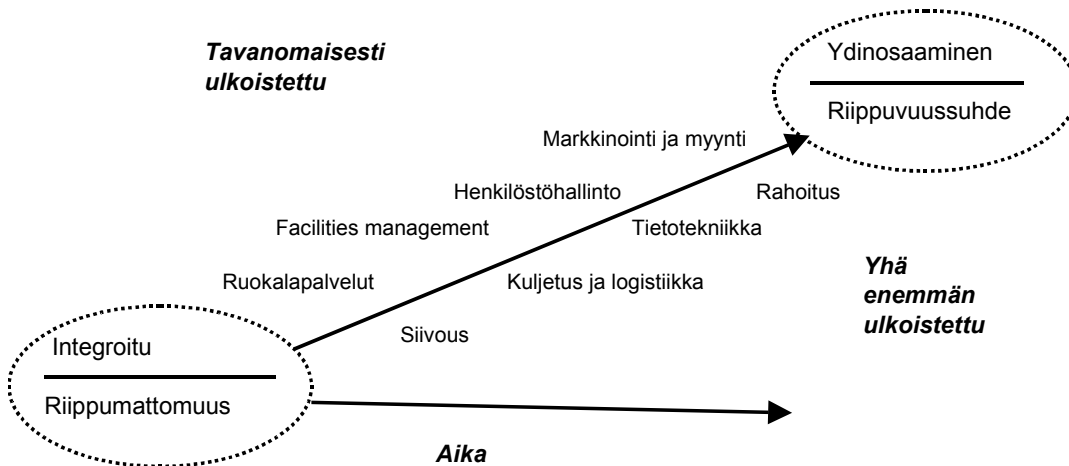
- Asetus valtion hankinnoista (1416/93)
- Asetus valtion rakennusurakoista (436/94)
- Asetus hankinnoista, joihin ei sovelleta lakia julkisista hankinnoista (342/1994)
- Kauppa- ja teollisuusministeriön päätös julkisten hankintojen ilmoitusmenettelystä (909/1994)
- Kauppa- ja teollisuusministeriön päätös julkisten hankintojen yleisten sopimusehtojen vahvistamisesta (1417/1993).

Kun yhteistyökäytäntöjä ja oppeja haetaan ulkomailta Suomeen, täytyy huomiota kiinnittää lainsäädännön ja työmarkkinoiden eroihin. Niiden vaikutus saattaa näkyä epäsuorastikin päätöksenteon taustoissa. Oikeudellisiin kysymyksiin ei tässä tutkimushankkeessa kuitenkaan syvällisemmin perehdytä.

2.3.3 Ulkoistamisprosessi organisaatiossa

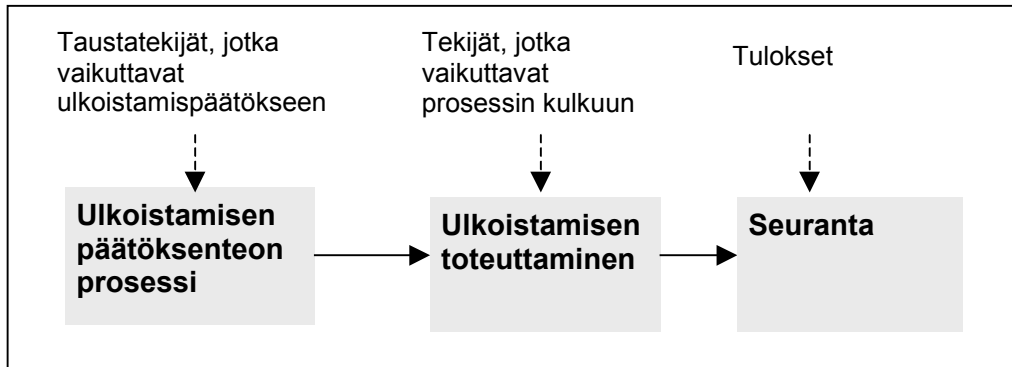
Ulkoistamisprosessin vaiheita ovat strateginen päätöksenteko, siirtymävaihe eli ulkoistamisen toteuttaminen sekä ulkoistetun palvelun johtaminen ja seuranta.

Yrityksen toimintojen ulkoistamista ja sen laajenemista voi kuvata ulkoistamisjatkumolla (kuva 2) (Corbett 1998, s. 42). Yleensä ulkoistamisessa edetään vähitellen. Kun organisaatiot laajentavat ulkoistettujen toimintojen piiriä, ulkoistetaan vähitellen strategisempia toimintoja, jotka ovat yhä lähempänä ydinosaaamista ja ydinliiketoimintaa. Ulkoistamisjatkumon alkupäässä on rutiininomaisia toimintoja, jotka ovat useimmissa organisaatioissa ulkoistettu nykyään. Tällainen on esim. siivous. Jatkumon toisessa päässä ulkoistetaan strategisempia toimintoja, kuten logistiikka, rahoitus, markkinointi ja viestintä. Ydintoiminnan tukipalveluiden ulkoistaminen laajimmillaan tarkoittaa lähes kaiken kattavaa ydintoiminnan tarvitsemien tukipalveluiden johtamisen ulkoistamista.



Kuva 2. Ulkoistamisjatkumo (Corbett 1998, s. 42).

Kirjallisuudessa esitetyistä ulkoistamisprosessin vaiheiden erilaisista jaotteluista voidaan löytää kolme osaprosessia: strateginen päätöksenteko, siitä seuraava ulkoistamisen toteuttaminen ja siirtymävaiheen jälkeinen ostajaorganisaation ja myyjän suhteen hallinta ja seuranta. (kuva 3).



Kuva 3. Ulkoistamisprosessin vaiheet.

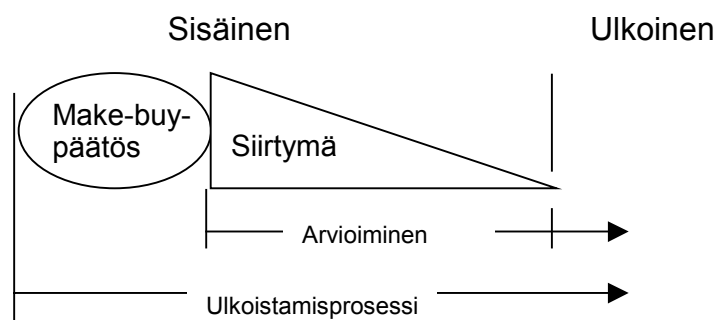
Ulkoistamisen prosessia voidaan arvioida kahdesta erilaisesta lähtökohdasta. Yksi lähestymistapa on organisaation tarkasteleminen kokonaisuutena, kun ulkoistamista halutaan hyödyntää organisaation rakenteita muutettaessa tai kun sillä muulla tavoin pyritään tarkentamaan liiketoiminnan fokusta. Tavoitteena on ensin tunnistaa toiminnot, joiden ulkoistamisen mahdollisuutta halutaan arvioida. Tällaisissa tilanteissa ulkoistamispäätös aloitetaan nykyisen liiketoiminnan ja sen strategisten tavoitteiden määrittämisellä. Tarkasteltavana on useita toimintoja, esimerkiksi organisaation koko kiinteistöyksikkö, joiden osalta ulkoistamisen mahdollisuutta ja suhdetta ydinliiketoimintaan arvioidaan. Kun mahdolliset ulkoistettavat prosessit on tunnistettu, voidaan arvioida ulkoistamisen kannattavuutta yksittäisten toimintojen kohdalla. Esimerkiksi Corbett (1998, s. 3) esittää, että ulkoistamisprosessi voidaan jakaa kuuteen vaiheeseen:

1. organisaation tavoitteiden strateginen analyysi
2. parhaiten ulkoistettavaksi soveltuvien toimintojen tunnistaminen
3. ulkoistamiselle asetettavien vaatimusten määrittely
4. palveluntarjoajan valinta
5. toiminnon siirtäminen
6. yhteistyösuhteen johtaminen ja hallinta.

Suppeampi lähestymistapa on tarkastella ulkoistamisen mahdollisuutta yksittäisen toiminnon tai prosessin osalta. Yhtä toimintoa tarkastellessa ulkoistamis päätöstä kutsutaan myös make-buy-päätökseksi, jossa arvioidaan kyseisen palvelun tai prosessin osalta, halutaanko se pitää organisaation sisällä vai kannattaisiko palvelu ulkoistaa. Make-buy-analyysissa arvioidaan erilaisin kriteerein ulkoistamisen mahdollisuutta ja verrataan toiminnon ulkoistamista organisaation sisäiseen tekemiseen hyödyntäen mahdollisia mittareita ja laskelmia. Yksittäisen toiminnon ulkoistamisprosessia hahmottelevat Lonsdale ja Cox (1998, s. 7):

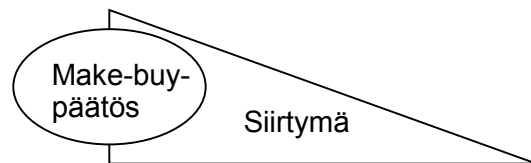
1. ulkoistamis päätös: sisäinen arviointi toiminnon tärkeydestä
2. ulkoistamis päätös: sisäinen arviointi markkinoiden tarjonnasta
3. sisäinen päätös halutusta yhteistyösuhteen luonteesta
4. toimittajan valinta
5. ulkoistamissuhteen hoito
6. uusi tarjouskierros tai toiminnon sisäistäminen.

Erityisesti tuotannollisessa ulkoistamisessa make-buy-analyysija ja päätöksentekopuita on hyödynnetty, ja niistä on kehitelty yksityiskohtaisia päätöksenteon apukeinoja. Make-buy-analyysilla tarkoitetaan harkitun muutostilanteen arviointia ja sen perusteella tehtävää päätöstä. Make-buy-päätöstä seuraavassa siirtymävaiheessa päätös toteutetaan ja toiminto tai prosessi siirtyy sisäisestä ulkoisen tahon hallintaan. (Wasner 1999, s. 26.) Kuvassa 4 hahmotetaan prosessin teoreettista kulkua.



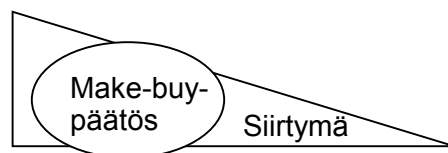
Kuva 4. Teoreettinen lähestymistapa ulkoistamisprosessiin (Wasner 1999, s. 26).

Ulkoistamisprosessia voidaan kuvata myös sarjana yksittäisiä tapahtumia, joiden lopputuloksena on toiminnon siirtyminen organisaation ulkopuolelle. Esimerkiksi Wasner kyseenalaistaa siirtymävaiheen yksiselitteisen seuraamisen ulkoistamispäätöksestä, koska rajapinta päätöksenteon ja siirtymävaiheen välillä ei aina ole selkeä. Toisinaan siirtymävaihe alkaakin ennen, kuin mitään täsmällistä make-buy-analyysia on suoritettu. Siten siirtymävaiheen tapahtumat itse asiassa vaikuttavat päätöksentekoon (kuva 5). (Wasner 1999, s. 30)



Kuva 5. Ulkoistamistilanne, jossa siirtymä alkaa make-buy-päätöksen aikana (Wasner 1999, s. 30).

Yhtä lailla on mahdollista, että muut tapahtumat tai päätökset aiheuttavat luonnostaan ulkoistamisen alkamisen, vaikka täsmällistä ulkoistamispäätöstä ei ole tehty. Tällaisessa tilanteessa ulkoistamispäätös voi olla vain varmistus toiminnalle, joka on jo tapahtunut (kuva 6). (Wasner 1999, s. 30) Kiinteistöjohtamisen toimintojen osalta tällainen tilanne voi syntyä esimerkiksi voimakkaasti kasvavassa yrityksessä.



Kuva 6. Ulkoistamistilanne, jossa siirtymävaihe alkaa ennen make-buy-päätöksentekoa (Wasner 1999, s. 30).

2.3.4 Ulkoistamisen riskit ja niiden hallinta

Erityyppiset ulkoistamisjärjestelyt altistavat organisaation erilaisille riskeille. Riskienhallinnan keskeinen keino on ulkoistamisen toteuttamisen huolellinen suunnittelu. Ulkoistamisen riskejä eritellään taulukossa 2.

Jokainen ulkoistamistilanne on erilainen, kuten myös siihen liittyvät riskit. Tässäkin tutkimuksessa ilmeni, että ongelmia ulkoistamisprosessissa tuskin voidaan välttää. Ul-

koistamisprosessi on aina monimutkainen. Harvoin ollaan tilanteessa, jossa organisaatio pääsee tekemään ulkoistamispäätöksen puhtaalta pöydältä. Päätökset koskevat useimmiten henkilöstöä, ja jonkinlaisia ulkoistamisratkaisuja on jo historian aikana tehty. Ulkoistaminen voi tarkoittaa myös muutoksia entisiin liiketoimintasuhteisiin. Organisaation kulttuuri ja historia tuovat oman vireensä ulkoistamisprosessiin. Ulkoistaminen vaatii huolellisesta suunnittelusta, päätöksentekoa ja toteutusta, jotta saavutettaisiin sekä ulkoistavan organisaation että palveluntuottajan kannalta toivottu tulos.

Lukuisista onnistuneista ulkoistamisprosesseista on kerrottu avoimesti, epäonnistuneista ei ymmärrettävästi ole saatavilla juurikaan tietoa. Tutkimuksista käy kuitenkin ilmi, että useissa ulkoistamistilanteissa asetettuja tavoitteita ei ole saavutettu. Tähän tutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa yleisimmin koettiin riskiksi osto-osaamisen menettäminen, osapuolten ristiriitaiset intressit yhteistyössä, ulkoistettujen palvelujen epäonnistunut määrittely sopimusvaiheessa ja riippuvuus palveluntuottajasta. Ulkoistamisen riskejä on jaoteltu taulukossa 2.

Taulukko 2. Kiinteistöjohtamistoimintojen ulkoistamisen riskejä		
	Organisaation toiminta	Palveluntuottajan ominaisuudet
Taloudellisuus	- tavoiteltuja kustannussäästöjä ei saavuteta	
Toiminnallisuus	- vaikeus palata takaisin aikaisempaan tilanteeseen - riippuvuus palveluntuottajasta - oman asiantuntemuksen riittämättömyys sekä ulkopuolisen toimittajan valvontaan että oman yrityksen liiketoimintayksiköiden tarpeiden ymmärtämiseen - osto-osaamisen riittämättömyys - asiantuntemuksen katoaminen - riski menettää palvelujen laadun kontrolli - toimintamallien jäykistyminen - henkilöstöön liittyvät riskit	- luottamuksen puute ja avoimuus palveluntuottajan ja ostavan organisaation välillä - ongelmat ohjelmien ja ohjelmistojen yhteensopivuudessa - huono tiedonkulku ja tiedon riittämättömyys - henkilöstön ominaisuuksien yliarviointi - ristiriita asiakkaiden ulkoistamisen toiveiden ja palveluntuottajan tavoitteiden välillä - ammattitaitoisen työvoiman sitouttaminen alalle ja tehtäviin - tehtävien epätäydellinen määrittely - heikko laatu
Strategia	- oman strategian ja strategisesti tärkeiden resurssien kehittämisen mahdolliset ongelmat verrattuna omavaraiseen toimintaan - vuokranantajan ja palveluntuottajan brandien sekoittumisen, asiakaspinnan menettäminen (sijoittajilla)	- alihankintaverkosto ja ongelmat vastuunjaossa - ristiriitaiset intressit yhteistyössä

Jos kilpailu markkinoilla on rajoitettua ja mahdollisia sopimuskumppaneita on vähän, ulkoistaminen on riskialttiimpaa. Se voi olla epäedullista erityisesti, jos ulkoistettavat liiketoiminnot ovat epävarmoja ja monimutkaisia. Tällaisilla markkinoilla sopimus pitäisi laatia erityisen huolellisesti (Manning et al. 1997, s. 262): jos sopimus on huonosti ja epätäydellisesti laadittu, joudutaan helposti tilanteeseen, jossa ulkoistavan organisaation hallinta katoaa. Riskejä voidaan hallita parhaiten suunnittelemalla huolellisesti, miten ulkoistaminen toteutetaan. Apuna voidaan käyttää esimerkiksi sopimusteknisiä keinoja ja riskianalyyskejä. Yksityiskohtaisempi ulkoistamisen tavoitteiden ja riskien arviointi sivuutetaan tässä tutkimuksessa. Ulkoistamisen riskejä ja niiden hallintamenetelmiä käsitellään kattavammin tutkimushankkeen jatkossa.

2.4 Ulkoistamisen päätöksenteon periaatteita

Lähtökohtaisesti ulkoistamispäätös perustuu **organisaation liiketoimintastrategiaan ja markkinoiden palvelutarjonnan sekä muiden päätöksentekoon vaikuttavien tekijöiden** arviointiin. Ulkoistamispäätös on kuitenkin subjektiivinen ratkaisu.

Organisaation kiinteistönpitoon liittyy monenlaisia toimintoja operatiivisista strategisempiin kokonaisuuksiin. Tämä tekee toimintojen ulkoistamisen taustojen, päätöksenteon ja prosessin analysoinnista haasteellisen tehtävän. Ulkoistamisen päätöksenteko ja prosessin kulkukin vaihtelee. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli kehittää ulkoistamisen päätöksenteon tueksi malli, joka olisi tarkoituksenmukainen erilaisissa tilanteissa.

Palvelukäsitteistön epäyhtenäisyys tekevät mallinnuksesta osaltaan haasteellisen. Palveluja ja palvelukokonaisuuksia myydään erilaisten nimikkeiden alla. Alan toimijat ovat tiedostaneet jo pitkään, että nimikkeiden sisällöt vaihtelevat ja asiakkaille sekä myyjille pitäisi saada selkeämmin yhteinen kieli. Englanninkielisten termien käyttö sellaisenaan hämmentää: joillekin termeille saattaa vakiintua Suomessa eri merkityksiä. Alati kehittyvää englanninkielistä termistöä on vaikeaa kääntää, etenkin kun termien sisältö ei ole kansainvälisestikään vakiintunutta.

Muilla toimialoilla kehitetyt mallit ja päätöksenteon työkalut lähestyvät ulkoistamispäätöstä neljästä eri näkökulmasta (Wasner, s. 6):

- ydinosaamisen ja yhteistyöverkoston näkökulma
- tuotannon näkökulma
- teknologian näkökulma (tuotteen elinkaareen liittyen)
- systeemianalyysin näkökulma.

Ulkoistamispäätökset voidaan jaotella kolmeen ulkoistettavan toiminnon luonteeseen liittyvään tyyppiin (esim. Laitala 2000, s. 52):

- joidenkin tuotevalikoiman tuotteiden ostaminen muista yrityksistä
- osakokonaisuuksien, osien tai työvaiheiden ostaminen
- palveluiden tai työsuoritusten ostaminen.

Näistä kaksi ensimmäistä liittyvät lähinnä tuotannolliseen ulkoistamiseen. Kiinteistöjohtamiseen liittyvien toimintojen ulkoistaminen liittyy yleensä palveluiden tai työsuoritusten ostamiseen. Yllä mainituista lähtökohdista relevantein lienee ydinosaamisen ja yhteistyön näkökulma.

Tässä tutkimuksessa muodostettu kiinteistöjohtamisen toimintojen ulkoistamispäätöksen malli perustuu seuraaville periaatteille (vrt. De Looft, s. 175, Law 1999, s. 33):

- Ulkoistamispäätöksen **tulos riippuu aina tilanteesta**. Järjestely, joka sopii jossakin tilanteessa olevalle organisaatiolle, ei välttämättä sovi toisenlaisiin olosuhteisiin. Siksi ulkoistamispäätös käsittää aina organisaation tilanteen analysointia.
- Päätöksenteon **prosessi etenee tilanteen mukaan**. Tehtävät, päätösprosessin muuttajat sekä prosessiin osallistuvat henkilöt määräytyvät olosuhteiden mukaan. Päätösprosessin aluksi määritetään, mitä kiinteistöjohtamisen toimintoja arvioidaan ulkoistettavaksi, ne muuttajat, joihin päätöksentekijä voi vaikuttaa, ja tekijät, joihin ei pystytä vaikuttamaan tai haluta vaikuttaa.
- **Ulkoistamispäätöksen ja organisaation kiinteistö- ja tilapalvelustrategioiden välillä on oltava vahva linkki**. Ulkoistamispäätöksen täytyy perustua laadullisiin ja määrällisiin kiinteistöjohtamisen vaatimuksiin, joita strategian mukaisesti täytyy kehittää ja toimittaa. Ulkoistamispäätös vaikuttaa aina siihen, millaisia kiinteistöjohtamisen tehtäviä organisaatioissa voidaan hoitaa ja missä määrin.
- Ulkoistettavia toimintoja rajattaessa täytyy organisaation toimintojen sisäisen arvioinnin lisäksi myös kartoittaa ja tutkia **tarjontaa markkinoilla** sekä **tunnistaa toiminnot**, jotka kannattaa ulkoistaa vallitsevassa markkinatilanteessa. Ulkoistamisen laajuus voi myös vaihtua organisaation strategian muuttuessa tai palvelutarjonnan markkinoiden kehittyessä.

- Ulkoistamispäätöksen ei pidä olla luonteeltaan erillinen "kyllä tai ei" -päätös. Ulkoistaminen on vain yksi keino muiden joukossa, joilla kiinteistötoimintojen suorittamista organisaatioissa voidaan parantaa. **Kaikkia sisäisiä ja ulkoisia vaihtoehtoja pitäisi harkita yhtäläisesti.**
- Ulkoistamispäätöksessä täytyy **arvioida kaikkia muuttujia**, jotka kuvaavat ulkoistamisen tavoitteita. Näitä muuttujia voidaan painottaa eri tavoin tilanteesta riippuen, mutta esimerkiksi lyhyen tähtäimen kustannussäästöjen painottaminen yksipuolisesti johtaa siihen, että jotkut muut tavoitteet, esimerkiksi organisaation kilpailukyky tai kiinteistöpalvelun laatu ja joustavuus, kadotetaan.

Yleensä ulkoistamispäätös esitetään rationaalisena prosessina, mutta esimerkiksi Lacityn ja Hirscheimin tutkimuksessa todettiin, että ulkoistamispäätös on yleensä nimenomaan poliittinen ratkaisu (Lacity & Hirscheim 1993, s. 18). Samansuuntaisia viitteitä löytyi myös tässä tutkituista organisaatioista. Vaikka ulkoistaminen periaatteessa perustuu aina organisaation strategiseen linjaukseen, ulkoistamispäätöksen taustalla saatavat todellisuudessa vaikuttaa enemmänkin organisaation kirjoittamattomat toimintaperiaatteet. Päätöksenteko- ja arviointimekanismeja ei osassa yrityksiä osattu juurikaan nimetä, ja tehdyt laskelmat ovat olleet melko epämääräisiä. Osin tämä johtunee siitä, että palvelukokonaisuuksien ulkoistamisen arviointi koetaan yleisesti vaikeammaksi kuin tuotannollisen ulkoistamisen kohdalla. Kun ulkoistetaan tuotteita, osakokonaisuuksia tai tuotannollisia työvaiheita, ulkoistamisen päätöksenteon perusteet ovat helpommin mitattavissa ja arvioitavissa.

3. Kiinteistöjohtamisen toimintojen ulkoistamisen päätöksentekomalli

Kiinteistöjohtamisen toimintojen ulkoistamisen päätöksenteon malli (kuva 7) muodostettiin kirjallisuus- ja haastattelututkimuksen pohjalta. Tässä luvussa käydään läpi päätöksenteon vaiheet, vaiheiden osatehtäviä, tavoitteita, riskejä, kriittisiä tekijöitä ja tuloksia sekä esitetään lyhyesti teorioita ja käytäntöjä, joiden pohjalta malli on muodostettu. Vaiheet eivät välttämättä seuraa toisiaan määrättyssä järjestyksessä. Ulkoistamispäätös on monivaiheinen prosessi, johon vaikuttavat osittain toisistaan riippuvat organisaation sisäiset sekä ulkoiset tekijät, joita täytyy tarkastella joskus samanaikaisesti.



Kuva 7. Kiinteistöjohtamisen toimintojen ulkoistamispäätös.

1. Kiinteistöjohtamisen ulkoistamisstrategia

Ensimmäisessä vaiheessa organisaation täytyy määritellä kiinteistöjohtamisen ulkoistamisstrategia: määritellä ulkoistamisen laajuus eli tunnistaa ne toiminnot, joiden ulkoistamista voidaan arvioida. Ulkoistamisstrategia perustuu organisaation liiketoimintastrategiaan. Mahdollisesti ulkoistettavat prosessit tunnistetaan kiinteistö- ja tilapalvelustrategioiden sekä kiinteistöjohtamisen ja kiinteistöyksikön roolin perusteella.

2. Päätöksenteon prosessin perustaminen

Toisessa vaiheessa päätetään, aloitetaanko jonkin toiminnon tai toimintojen ulkoistamisen arviointi. Jos arviointiin päädytään, täytyy päätöksenteon prosessille luoda puitteet: nimetä päätöksentekijät, suunnitella prosessin eteneminen, henkilöstö- ja viestintästrategia sekä tunnistaa päätöksentekoon vaikuttavat tekijät. Keskeinen tehtävä on selvittää lainsäädännön vaikutukset ulkoistamiseen.

3. Ulkoistamisen arviointi

Ulkoistamisen arviointi on päätöksenteon prosessin keskeisin vaihe. Arvioinnissa määritellään prosessin tai palvelun ulkoistamisen selkeät tavoitteet, analysoidaan riskejä ja riskien hallintakeinoja ja arvioidaan toiminnon ulkoistamisen mahdollisuutta. Tätä varten prosessin tai palvelun sisältö täytyy määritellä yksiselitteisesti ja rajata yksittäisen sopimuksen tasolla. Tehtyjen arvioiden pohjalta voidaan verrata ulkoistamista ja sisäisen toiminnan kehittämistä.

4. Yhteistyösuhteen suunnittelu

Yhteistyösuhteen suunnittelu ja toimittajan valinta tapahtuu osin päällekkäin ulkoistamisen arvioinnin kanssa. Tavoitteena on suunnitella ulkoistamisen yhteistyömalli, päättää toimittajan valintamenettelystä sekä etsiä palveluntuottaja, joka parhaiten varmistaisi ulkoistamiselle asetettujen tavoitteiden toteutumisen. Organisaation täytyy myös suunnitella, miten ulkoistamisen onnistumista ja yhteistyötä arvioidaan jatkossa.

3.1 Kiinteistöjohtamisen ulkoistamisstrategia

1 Kiinteistöjohtamisen ulkoistamisstrategia	
Tavoitteet:	Organisaation osaamisen, kiinteistöjohtamisen roolin ja liiketoiminnan strategisten tavoitteiden perusteella määritellään kiinteistöjohtamisen toimintojen ulkoistamisen potentiaalinen laajuus organisaatiossa.
Osatehtävät:	1.1 Ydinliiketoiminnan ja kiinteistöjohtamisen rajapinta 1.2 Organisaation kiinteistöjohtamisen roolin arviointi 1.3 Ulkoistamisen laajuus
Kriittiset tekijät:	- Nykyiset järjestelyt, organisaation asema ja tarpeet sekä kiinteistöjohtamisen rooli tunnettava - Kattava käsitys kiinteistöjohtamisen toiminnoista
Tulos:	Kiinteistöjohtamisen ulkoistamisstrategia: tunnistetaan strategialähtöisesti toiminnot, joiden ulkoistamisen mahdollisuutta halutaan arvioida

3.1.1 Ydinliiketoiminnan ja kiinteistöjohtamisen rajapinta

1 Kiinteistöjohtamisen ulkoistamisstrategia	Kiinteistöjohtamisen ulkoistamisstrategia perustuu organisaation liiketoimintastrategiaan, jossa määritetään organisaation tavoitteet, ydinosamisalueet ja niistä johtuvat ydinliiketoiminnan rajat.
1.1 Ydinliiketoiminnan ja kiinteistöjohtamisen rajapinta	

Lähtökohtaisesti ulkoistamisella pyritään järjestelemään organisaation ydinliiketoiminnan tukitoimintoja. Siksi ulkoistamisstrategian lähtökohtana on ydinliiketoiminnan ja kiinteistöjohtamisen toimintojen rajapinnan määrittely: ovatko jotkut kiinteistöjohtamisen toiminnot ydinliiketoimintaa? Perustana on organisaation kaikkien liiketoimintaprosessien strateginen analyysi, jolla määritetään organisaation tavoitteet, ydinosamis-

alueet ja niistä johtuvat ydinliiketoiminnan rajat. Tällainen analyysi tehdään yleensä organisaation liiketoimintastrategiaa laadittaessa. Jotta ydinliiketoiminnan ja kiinteistöjohtamisen toimintojen rajapinta voitaisiin määrittellä, on myös tunnistettava kaikki kiinteistöjohtamisen prosessit.

Sijoittamisen näkökulmasta kysymys ydinliiketoiminnan ja kiinteistöjohtamisen toimintojen rajapinnasta on vaikeampi. Sijoittajalla kiinteistöliiketoiminta ja sen johtaminen on ydinliiketoimintaa. Ydinliiketoiminnan rajojen määrittelyssä kysymys on kuitenkin yhtä lailla ydinosamisalueiden ja strategisten tavoitteiden määrittämisestä. Kansainvälisen kokemuksen mukaan lähes kaikki kiinteistösijoittamiseen liittyvät toiminnot voidaan ulkoistaa; olennaista on tunnistaa, mihin halutaan keskittyä ja mitä halutaan kehittää.

CREM-teorian mukaan on esitetty voimakkaasti näkemys, että suurten yritysten menestymisessä yksi ratkaiseva tekijä on se, kuinka hyvin yrityksissä hoidetaan ydinliiketoiminnan tukitoiminnot. (Manning et al. 1997, s. 259.) Kiinteistöt ovat yksi yrityksen avainresursseista, etenkin yhtiöillä joilla on paljon toimitiloja eri paikkakunnilla. Voidaan ajatella, että kaikki suuret organisaatiot ovat itse asiassa mukana kiinteistöliiketoiminnassa, vaikka niiden ydinliiketoiminta olisikin aivan toisella alueella.

Jos ulkoistaminen on kriittistä organisaation liiketoiminnan strategian toteuttamista ajatellen ja strategia myöhemmin muuttuu siten, että ulkoistamisratkaisu ei sovi uuteen strategiaan, ulkoistamisratkaisua täytyy muuttaa tai ulkoistaminen täytyy lopettaa (Law 1999, s. 1). Joissain tapauksissa tulevaisuuden kilpailukykyä silmällä pitäen yrityksen ei ole viisasta ulkoistaa ydinliiketoiminnan ulkopuolista palvelua, vaikka ulkopuolinen yritys voisi hoitaa sen ensi katsomalta paremmin tai alhaisemmin kustannuksin. Tällaisissa tilanteissa organisaation sisäisiä suhteita voidaan muuttaa ja järjestellä, henkilöstöä kouluttaa ja sijoittaa uusiin tehtäviin tai lisätä organisaation sisällä tietotaidon ja teknologioiden vaihtoa ja välitystä. (Glagola 1999, s. 48)

3.1.2 Organisaation kiinteistöjohtamisen roolin arviointi

1 Kiinteistöjohtamisen ulkoistamisstrategia	Ulkoistamisstrategian osana on määriteltävä, mikä on kiinteistöjohtamisen rooli organisaatiossa ja mitä lisäarvoa omalla kiinteistöorganisaatiolla voidaan saavuttaa.
1.2 Organisaation kiinteistöjohtamisen roolin arviointi	

Tutkituissa organisaatioissa kiinteistöyksiköiden merkitys koettiin vaihtelevana. Useat organisaatiot ovat muuttuneet hiljattain fuusioiden tai muiden rakennejärjestelyiden yhteydessä, jolloin ulkoistaminen on tullut luonnollisena vaihtoehtona mukaan. Joissain tapauksissa liiketoiminnan suuntaamista ollaan kehittämässä muista syistä, mikä on johtanut tai johtaa luontevasti ulkoistamiseen.

Sijoittajaomistajilla kiinteistöjohtaminen (näkökulmana AM, portfolio management) on tietysti ydinliiketoiminnan asemassa. Sijoittajaomistajien strategiat on yleisesti lähtökohtaisesti perustettu osto-organisaatioon, mutta ulkoistamista voidaan toteuttaa silti vielä jossain määrin. Sijoittajaorganisaatiot ostavat paljon operatiivisen tason tehtäviä, mutta verrattuna ulkomaisiin yrityksiin suomalaiset organisaatiot ovat perinteisesti varsin suuria.

Käyttäjä- ja käyttäjäomistajaorganisaatioilla kiinteistöyksikön tehtävä on tukea ydinliiketoimintaa tarjoamalla parhaat mahdolliset toimintaedellytykset. Käyttäjän näkökulma kiinteistöjohtamiseen on tilajohtaminen (FM), käyttäjäomistajalla myös kiinteistöomaisuuden hoito (AM) ja kiinteistökohteen johtaminen (PM). CREM-ajattelun omaksumisessa organisaatiossa AM-, PM-, ja FM-näkökulmat integroidaan yrityksen ydinliiketoiminnan strategioihin ja prosesseihin.

Tutkimuksessa havaittiin, että olemassa olevan kiinteistöorganisaation vakiintunut rooli ja kiinteistöjohtamisen kulttuuri vaikuttavat merkittävästi tehtäviin ulkoistamisratkaisuihin. Vaikka joissain organisaatioissa kiinteistöjen puhtaasti taloudellinen merkitys ei ole suuri, käytännössä kiinteistöjohtamisen rooli on usein kuitenkin merkittävä. Kiinteistö- tai käyttäjäpalveluiden pettäminen voi aiheuttaa heti suuria menetyksiä ydinliiketoiminnalle, tai tietyt kiinteistöt ovat sijainniltaan tai muilta ominaisuuksiltaan ydinliiketoiminnalle välttämättömiä. Joillekin organisaatiolle kiinteistöt ovat taloudellisestikin niin merkittävässä asemassa, että kiinteistöjohtamisen ja organisaation kiinteistöyksikön rooli on merkittävä.

Osalle organisaatioista kiinteistöjen omistaminen ja niiden hoitamiseen tarvittavat resurssit halutaan lähtökohtaisesti siirtää ulkopuoliselle toimijalle. Tällöin kiinteistöjohtamisen rooli on ollut vähäinen tai sitä halutaan pienentää. Muutamissa organisaatioissa sisäinen kiinteistöyksikkö on jo ulkoistettu lähes kokonaan, mikä on koettu joiltain osin ongelmalliseksi. Ulkoistettujen toimintojen ottamista takaisin organisaation sisäiseksi ei yleensä kuitenkaan suunnitella.

Sekä käyttäjä- että sijoittajaomistajien edustajat arvelivat yleisesti, että organisaation sisäinen kiinteistöorganisaatio pystyy tuomaan lisäarvoa, johon ulkopuoliset palveluntuottajat eivät kykenisi. Kaikkia kiinteistöjohtamiseen liittyviä toimintoja ei kuitenkaan haluta pitää organisaation sisällä. Ulkoistamisratkaisuisissa yritetään määritellä optimaalista rajaa organisaation sisäisten resurssien ja ulkoistettujen toimintojen välillä.

CREM-oppien teorian mukaan organisaatiot voivat saada kestävän kilpailuedun, jos ne osaavat tunnistaa osaamisensa ja avainresurssinsa. Organisaatioiden pyrkiessä keskittymään ydintoimintoihinsa tukitoimintoja tuottavien yksiköiden, kuten kiinteistöyksikön, täytyy pystyä perustelemaan asemansa organisaation sisäisenä yksikkönä.

Organisaation sisäisen kiinteistöjohtamisen tuomaa lisäarvoa voi olla:

- tieto yrityksen ydintoiminnasta ja sen prosesseista
- Keskitetty palvelujen ja tuotteiden hankinta voi auttaa saamaan neuvotteluissa mittakavaetuja.
- Hankintojen suurempi määrä voi luoda hyvän pohjan strategisten yhteistyösuhteiden synnylle.
- kiinteistöjen ja kiinteistöpalvelujen käyttämisen ja johtamisen yhtenäinen linjaus; palvelujen, toimitilojen ja informaation jakaminen tuotteiden ja palveluiden optimoimiseksi
- asiantuntemus: Suuren organisaation keskitetty kiinteistöjohtoyksikkö kykenee palkkaamaan ammattilaisia, investoimaan pitkän tähtäimen tutkimusohjelmiin ja välttämään asiantuntemuksen sirpaloitumisen.
- luottamuksellisuus ja tiedonsaanti
- viralliset ja epäviralliset tietoverkot
- toiminnan nopeus
- kyky tarjota laadukkaita palveluja kilpailukykyiseen hintaan.

(Lähde: Krumm 1999)

Ihan itsestään tällaisia etuja ei toki saavuteta: jotta kuvattuun tilanteeseen päästäisiin, yrityksen kiinteistöjohtoyksikön täytyy omaksua ennakoiva suhtautuminen ja keskittyä organisaation (osakkaiden) tarpeisiin. Kyky tarjota tuotteita ja palveluja, jotka vastaavat organisaation osakkaiden tarpeita, voi olla sisäisen kiinteistöjohtoyksikön kilpailuetu, jolla se pystyy lyömään ulkopuoliset palveluntarjoajat. (Krumm et al. 1998, s. 372.) Osa esitetyistä argumenteista pätee ainoastaan suuriin, monikansallisiin organisaatioihin. Pienten toimijoiden lähtökohdat ovat erilaiset.

3.1.3 Ulkoistamisen laajuus

1 Kiinteistöjohtamisen ulkoistamisstrategia	Ulkoistamisstrategian keskeisenä kysymyksenä arvioidaan, mitä kiinteistöjohtamisen toimintoja voidaan harkita ulkoistettavaksi . Ulkoistamisen selvin potentiaali on toiminnoissa, jotka eivät ole niin olennaisia, että niiden pitäisi olla välttämättä organisaation tarkassa valvonnassa.
1.3 Ulkoistamisen laajuus	

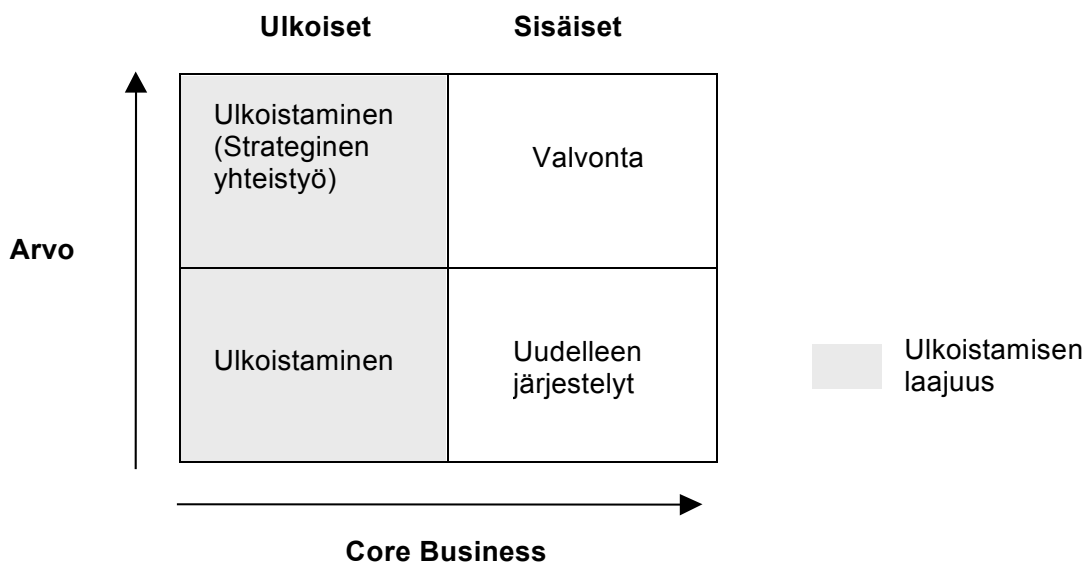
Tehdyn haastattelututkimuksen perusteella voidaan päätellä, että kiinteistöjohtamisen toimintojen ulkoistamisesta on tullut Suomessakin luonteva vaihtoehto. Ulkoistettavia toimintoja tunnistettaessa ei tutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa ollut yhtenäistä toimintatapaa. Yritysten tai sen omistajien strategia on yleensä määritelty ydinosaamiseen keskittymisen pohjalta. Ulkoistamista pidetään yhtenä toimivana ratkaisuna järjestää organisaation toimintaa, ja ulkoistamisella uskotaan pystyttävän saavuttamaan etuja.

Etenkin operatiivisten toimintojen, esimerkiksi ylläpidon palveluiden, toteuttamisesta pääasiallisesti organisaation sisäisesti on yleensä luovuttu. Tutkituissa organisaatioissa ylläpidon palveluista keskimäärin yli 70 % ostettiin ulkoa. Poikkeuksena kuitenkin muutamat organisaatiot eivät vielä ole juurikaan ulkoistaneet, vaikkakin itse tuottamisen arveltiin tulevaisuudessa vähenevän näissäkin organisaatioissa. Rajanveto siitä, mitkä toiminnot ovat strategisesti tärkeitä, on kuitenkin häilyvämpi. Ratkaisevaa näyttäisi olevan organisaation ylimmän johdon näkemys ja kiinteistöyksikön johdon tuntuma asiasta.

Optimaalinen rajapinta ulkoistettavien ja organisaation sisällä pidettävien kiinteistöjohtamisen toimintojen välillä on aina tapauskohtainen. Yrityksen toimiala, koko, sijainti sekä kiinteistöomaisuuden määrä ja laatu vaikuttavat ulkoistamisen mahdollisuuksiin. Lähtökohtana on perinteisesti ollut, että ulkoistaa voidaan toimintoja, joiden hoitamiseen yrityksellä ei ole tärkeitä strategisia tarpeita eikä erityisiä kykyjä (Glagola 1994, s. 17).

Kiinteistöjohtamiseen liittyvät prosessit voidaan jaotella kolmeen tasoon. Ydinliiketoiminnan lisäksi organisaatiossa on joustavia prosesseja. Nämä ovat toimintoja, joita ehdottomasti tarvitaan, jotka ovat strategisesti tärkeitä, mutta joita ei ole välttämätöntä pitää talon sisällä. Näiden lisäksi voidaan erottaa toimintoja, joita kyllä tarvitaan tukemaan jotain ydinprosessia, mutta jotka eivät ole niin olennaisia, että niiden pitäisi olla välttämättä organisaation tarkassa valvonnassa. Tällaiset prosessit ovat arvoltaan organisaatiolle vähäisiä eivätkä liity juurikaan ydinliiketoimintaan. Ulkoistamisen selvin potentiaali on näissä toiminnoissa. (Krumm 2000)

Arvoltaan merkittävät mutta ydintoiminnasta kaukana olevat prosessit voi olla järkevää ulkoistaa. On kuitenkin tärkeää korostaa toiminnan yhteistyöluonnetta, strategista liittoa ja jatkuvaa yhteistyötä. Prosessit, joiden arvo on vähäinen mutta jotka liittyvät kiinteästi ydinliiketoimintaan, kannattaa hoitaa organisaation sisäisillä uudelleenjärjestelyillä (kuva 8). (Krumm 2000)



Kuva 8. Ulkoistamisen laajuus organisaatioissa (vrt. Krumm 2000).

Myös tässä tutkituissa organisaatioissa ulkoistamisen laajuutta määritellään lähtökohtaisesti toimintojen merkittävyyden perusteella. Mitä arvokkaampia ja lähempänä ydinliiketoimintaa prosessit ovat, sitä tärkeämpää organisaatioille on vaikutusmahdollisuuksien säilyttäminen ja prosessien pysyttäminen tarkasti organisaation valvonnassa. Strategisesti tärkeiden toimintojen ulkoistamisessa on suurempia riskejä ja ulkoistamisen toteuttaminen on hankalampaa kuin vähemmän strategisissa toiminnoissa.

Käyttäjämistajan näkökulmasta esitettyjen periaatteiden pohjalta voidaan ajatella, että ulkopuolinen yritys voisi hoitaa sisäistä organisaatiota tehokkaammin kiinteistökohtaiset toiminnot, esimerkiksi

- kaupanvälityksen
- rakentamisen
- kiinteistönhoidon.

Arvokkaita toimintoja, jotka ovat kuitenkin kaukana ydinliiketoiminnasta, ovat

- sijaintianalyysit
- kehittämissuunnitelmat
- markkinatutkimus
- myynti, osto tms. liiketoimet.

Näitä toimintoja voitaisiin harkita ulkoistettavaksi läheiseen yhteistyöhön pyrkivillä järjestelyillä, kun taas koko organisaatiota koskevat strategiset toiminnot pystyttäisiin hoitamaan paremmin ja tehokkaammin organisaation sisällä tarvittaessa ulkopuolisia asiantuntijoita konsultoiden (vrt. Manning et al. 1997, s. 60). Toimintoja, jotka ovat merkittäviä etenkin suurille organisaatiolle, jotka tarvitsevat paljon toimitilaa, ovat

- kiinteistöstrategia
- investointistrategia
- kiinteistöportfolion hallinta ja optimointi.

Näitä toiminnot pitäisi säilyttää organisaation valvonnassa. Ajattelutapa jättää vielä runsaasti liikkumavaraa, eivätkä kaikki ole suinkaan yksimielisiä sen paikkansapitävyydestä.

Johtamistoimintojen ulkoistamisen laajuutta voidaan lähestyä myös kiinteistöjohtamisen tasojen, ns. Joroffin rappusten (Joroff et al. 1993), näkökulmasta. Muutama kymmenen vuotta sitten, ennen 1970-lukua, kiinteistöjohtajat olivat lähinnä teknisiä asiantuntijoita ("taskmaster"). 1980-luvulta lähtien kiinteistöjohtajan toimenkuvaan on kuulunut teknisen asiantuntemuksen lisäksi talousvastaavan ("dealmakerin") ja kehittäjän tehtäviä. Näillä kolmella ensimmäisellä kiinteistöjohtamisen tasolla tavoitteena ovat pääasiassa kustannussäästöt, joita pyritään toteuttamaan kiinteistökohtaisesti rahoituksellisilla keinoilla, toimipaikkojen valinnalla ja organisaation rakenteella. Näiden johtamistasojen toimintojen menestykselliseen ulkoistamiseen on hyvät mahdollisuudet, jos palvelun tarjoajien laatu vastaa tavoitteita. (Manning et al. 1997, s. 269–270)

Kiinteistöjohtamisen korkeampien johtamistasojen toimintojen ulkoistaminen on riskialttiimpaa. Kiinteistöjohtajille, jotka toimivat korkeammilla johtamisen tasoilla, "sisäisenä konsulttina" tai "strategistina", karttuu organisaatiosta asiantuntemusta ja organisaation tietopääomaa, jota tukee kiinteistöjohtamisen organisaatiossa muutama kokenut ja pätevä työntekijä. Koska tällainen sisäinen asiantuntemus muodostuu ajan myötä yhä arvokkaammaksi organisaatiolle, se kannattaa säilyttää. (Manning et al. 1997, s. 269–270)

3.2 Päätöksenteon prosessin perustaminen

2 Päätöksenteon prosessin perustaminen

Käynnistävä**tekijä:**

- tyytymättömyys nykyiseen tilanteeseen
- aloitetaan uusi toiminto
- kiinteistö- tai tilapalvelustrategian muutos

Tavoitteet:

- saada käsitys ulkoistamisen arvioinnin riskeistä
- nimetä paras mahdollinen päätöksentekotiimi ja suunnitella päätöksenteon prosessin eteneminen.

Osatehtävät:

- 2.1 Ulkoistamisen arvioinnin aloittamispäätös
- 2.2 Päätöksentekoon vaikuttavien tekijöiden tunnistaminen
- 2.3 Päätöksenteon puitteiden suunnittelu
- 2.4 Henkilöstöpolitiikan ja viestinnän periaatteet

Kriittiset tekijät:

- ulkoistamisen arviointiprosessin riskit ja kustannukset selvillä
- arvioinnin aloittamisen syyt tiedossa, objektiivisuuden säilyttäminen
- päätöksentekijöiden sitoutuneisuus
- selkeä kuva päätöksenteon prosessin etenemisestä
- lainsäädännön seuraamukset ja vaikutukset ulkoistamiseen selvillä
- henkilöstön sitouttaminen ja viestintäsuunnitelma

Tulos:

Ulkoistamisen arviointi päätetään aloittaa tai jättää aloittamatta suunnitelma päätöksenteon prosessin etenemisestä ja prosessiin osallistuvista tahoista.

3.2.1 Toiminnon ulkoistamisen arvioinnin aloittaminen

2 Päätöksenteon prosessin perustaminen	Ulkoistamisen arviointi jonkin toiminnon tai toimintokokonaisuuden osalta pitäisi aloittaa vain, mikäli ulkoistamisella uskotaan pystyttävän saavuttamaan hyötyä enemmän kuin arviointiprosessin riskit ja kustannukset painavat.
2.1 Toiminnon ulkoistamisen arvioinnin aloittaminen	

Kun mahdollisesti ulkoistettavat toiminnot on kiinteistöjohtamisen toimintojen ulkoistamisstrategiassa tunnustettu, voidaan päättää, aloitetaanko ulkoistamisen mahdollisuuden arviointi jonkin toiminnon tai toimintokokonaisuuden osalta. Tehdyn tutkimuksen perusteella kiinteistöjohtamisen toimintojen kohdalla ulkoistamisen arviointi tulee ajankohtaiseksi tavallisesti uutta toimintoa aloitettaessa, organisaation strategian kehityksen myötä esimerkiksi liiketoiminnan fokusta tarkennettaessa, toiminnan joustavuutta tarvittaessa, kustannusten tai laatuun liittyvien seikkojen takia. Myös palvelutarjonnan kehittyminen tai palveluntuottajien aktiivinen markkinointi voi kannustaa arvioimaan ulkoistamista mahdollisuutena. Ulkoistamisen arviointi on saatettu aloittaa usein myös kilpailijoiden esimerkin innoittamana.

Aloite kiinteistöjohtamisen toimintojen ulkoistamiseen on tullut useimmiten yrityksen johdolta tai omistajalta, toisinaan myös kiinteistöorganisaation johdolta. Ulkoistamisen historia organisaatioissa on yleensä aika pitkä ja juontaa juurensa ulkoistamistrendin saapumisesta ja Suomen liike-elämän yleisestä kehityksestä 1980-luvulla. Syyn ulkoistamisen arvioinnin aloittamiseen täytyisi kuitenkin olla pohjimmiltaan tyytymättömyys nykyiseen tilanteeseen. Tyytymättömyyttä aiheuttaa esimerkiksi oletamus, että ulkoistamisella voidaan saavuttaa nykyistä jollain tapaa parempi tilanne.

Kuvassa 9 eritellään ulkoistamisen arvioinnin aloittamispäätökseen vaikuttavia tekijöitä. Ulkoistamispäätös perustuu nykyisen tilanteen perusteelliseen kartoitukseen ja arviointiin sekä henkilöstö- ja resurssivaatimusten arviointiin tulevaisuudessa. Jotta tämä prosessi onnistuisi, on ennen arvioinnin aloittamista tärkeää tunnistaa syy siihen, miksi ulkoistamista alun perin harkitaan vaihtoehtona. (De Looft 1997, s. 185.) Syy voi olla joku odotetuista ulkoistamisen eduista. Ongelmana voi olla myös se, että kyseinen talon sisäinen yksikkö tai toiminto ei ole pystynyt esittämään organisaation johdolle talon sisäisesti tehtävän toiminnon etuja (Bragg 1998, s. 5).



Kuva 9. Ulkoistamisen arvioinnin aloittamispäätös.

Ennen ulkoistamisen arvioinnin aloittamista tulee selvittää myös siitä aiheutuvat mahdolliset riskit. Ulkoistamisen arviointi tavallisesti kestää pitkään, vaatii kustannuksia ja aiheuttaa paineita henkilöstölle ja johdolle. Henkilöstön työmotivaatio ja siten tuottavuus voi laskea, ja henkilöstöä voidaan menettää toisiin yrityksiin. Arviointi pitäisi aloittaa vain, mikäli ulkoistamisella uskotaan pystyttävän parantamaan tilannetta enemmän kuin arviointiprosessin riskit ja kustannukset painavat. (De Looft 1997, s. 179)

3.2.2 Päätöksentekoon vaikuttavien tekijöiden tunnistaminen

2 Päätöksenteon prosessin perustaminen	Ulkoistamisen päätöksentekoon vaikuttavat tekijät täytyy tunnistaa, jotta päätöksen perusteet voidaan määritellä selkeästi. Tekijät voivat syntyä organisaation sisäisistä tai ulkoisista olosuhteista ja osittain ne myös vaikuttavat toisiinsa.
2.2 Päätöksentekoon vaikuttavien tekijöiden tunnistaminen	

Organisaatiossa täytyy tunnistaa, millaiset tekijät vaikuttavat ulkoistamisen päätöksenteon prosessiin. On tärkeää, että päätöksenteon perusteet voidaan määritellä mahdollisimman selkeästi. Tekijöiden analysointia tarvitaan, kun halutaan valottaa ulkoistamispäätöksen taustoja ja kriteerejä.

Päätöksenteon kriteerejä

- haluttu joustavuus muuttaa ulkoistamisen laajuutta
- kuinka paljon johtamiseen ja seurantaan halutaan panostaa
- kuinka suuriin oikeudellisiin kuluihin ollaan valmiita
- osataanko tunnistaa palvelujen laajuus ja tarve
- halutaanko palvelut määrittää panostuksien vai lopputuloksen perusteella
- haetaanko järjestelyllä kustannusten minimointia ja/tai varmuutta kustannuksista
- kuinka helposti ulkoistaminen halutaan voida lopettaa

(Morgan 2001)

Vaikuttavien tekijöiden luokittelu ei kuitenkaan ole välttämättä hedelmällistä: luokittelusta tulee helposti joko liian yleistäviä ja epämääräisiä tai vaihtoehtoisesti liian yksityiskohtaisia, sopivia vain tiettyihin tilanteisiin (Wasner 1999, s. 37). Tekijöitä voidaan kuitenkin arvioida päätösvaihtoehtojen rajoitusten mukaan: mihin tekijöihin voidaan vaikuttaa, mihin ei voida ja mitä asioita pyritään optimoimaan. Tekijöitä, joihin päätöksen tekijät eivät voi vaikuttaa, voidaan kutsua tilanteesta johtuviksi. Tekijöitä, joita pyritään optimoimaan, voidaan kutsua tavoitemuuttujiksi. (vrt. De Looff 1997, s. 183)

Kirjallisuudesta ja haastattelututkimuksella kerättiin kiinteistöjohtamisen toimintojen ulkoistamisen päätöksentekoon vaikuttavia tekijöitä. Tekijät voivat syntyä organisaation sisäisistä tai ulkoisista olosuhteista, ja osittain ne myös vaikuttavat toisiinsa. Päätöksenteon vaikuttavia tekijöitä on listattu taulukoissa 3 ja 4 (vrt. Hartikainen 1998, s. 72–73, De Looff 1997). Organisaation sisäiset tekijät voivat vaikuttaa ulkoistettavaan toimintoon, laatuun ja tehokkuuteen, resursseihin ja joustavuuteen, taloudellisuuteen, organisaatioon tai henkilöstöön. Ulkoisia päätöksentekoon vaikuttavia tekijät syntyvät markkinoiden ja liiketoimintaympäristön olosuhteista tai palveluntuottajan ja yhteistyösuhteen ominaisuuksista.

Taulukko 3. Kiinteistöjohtamisen toimintojen ulkoistamisen päätöksentekoon vaikuttavia organisaation sisäisiä tekijöitä

Toiminto	Palvelun laatu ja tehokkuus	Resurssit ja joustavuus	Taloudellisuus	Organisaatio	Henkilöstö
<ul style="list-style-type: none"> -strateginen merkitys - luonne - asema organisaatiossa -osaprosessit -kilpailullinen merkitys -toiminnallinen epävarmuus - toiminnon skaala tai kokoluokka - toistuvuus - muutos - seuraukset - ulkoistettu / ei ulkoistettu muualla 	<ul style="list-style-type: none"> - ongelmat laadussa - asiakas-tyytyväisyys - vaatimusten mitattavuus - parannettavat osa-alueet 	<ul style="list-style-type: none"> - olemassa olevat - vapautuvat - kapasiteetin kasvu 	<ul style="list-style-type: none"> - kiinteät kustannukset - muuttuvat kustannukset - epäsuorat kustannukset - kannattavuus - tuottavuus - sidottu pääoma - kustannusten kohdennettavuus 	<ul style="list-style-type: none"> - toimintamalli - valta - organisaatio-tasot - omistajuus - toimintatavan/rakenteen muutos - vaikutukset 	<ul style="list-style-type: none"> - rekrytointi - palveluksessa pitäminen - vaikutukset - suhtautuminen - toimintamalli - ikärakenne - mahdollisuudet - lainsäädäntö

Taulukko 4. Kiinteistöjohtamisen toimintojen ulkoistamis päätökseen vaikuttavia ulkoisia tekijöitä

Markkinat ja ympäristö	Palveluntuottaja	Yhteistyösuhde
<ul style="list-style-type: none"> - vakaus - taloudellinen kehitys - teknologinen kehitys - suorituskyvyn monimerkityksisyys - sidosryhmien näkemys - kilpailijoiden ulkoistaminen - benchmarking - lainsäädäntö - markkinatiedon saatavuus - tarjonta suomessa - tarjonta ulkomailla - sopivien palveluntuottajien määrä - markkinoille pääsyn ja markkinoilta lähdön esteet - keskittyneisyys 	<ul style="list-style-type: none"> - tieto ja asiantuntemus - kokemus ja ammattitaito - skaalaedut - synergiaedut - näkökulma - saatavuus tai resurssit - palveluvalikoima - sopimusehdot - erikoistuneisuus - motivoituneisuus - palveluprosessi - palvelun lopputulos - toimitusvarmuus ja -aika - valvonta - onnistuneisuus - käytettävyys - palvelevuus - kilpailukykyisyys - toimintakenttä - volyymin merkitys palveluntuottajalle - alihankintaverkostot - riskinottohalukkuus ja -kyky - liiketoimintaprosessien epävarmuus - liiketoimintaprosessien järjestelmällisyys - liiketoimintaprosessien ainutlaatuisuus - liiketoimintaprosessien tietokeskeisyys - ostajien heterogeenisyys - resurssien hankkiminen 	<ul style="list-style-type: none"> - tarpeet - periaatteet - toimintatavat - tehokkuus - seuraukset - suhteellinen riippuvuus - vaikutusvalta - tyytyväisyys - luottamus - yhteistyö - vakaus ja tasapaino - symmetrisyys - konfliktit ja niiden ratkaisu - välttämättömyys - kommunikaatio - vastavuoroisuus - sopeutuminen - sopimuksen muoto - laillisuus - sopimuksen purkaminen, paluulentiseen? - palveluprosessit

3.2.3 Päätöksenteon puitteiden suunnittelu

2 Päätöksenteon prosessin perustaminen	Onnistuneen tuloksen varmistamiseksi päätöksenteon prosessi täytyy suunnitella huolellisesti. Keskeinen tehtävä on selvittää lainsäädännön seuraamukset ja vaikutukset ulkoistamiseen.
2.2 Päätöksenteon puitteiden suunnittelu	Päätöksentekijöillä on oltava tarpeeksi asiantuntemusta ja päätösvaltaa.

Kun ulkoistamiseen arvioinnin aloittamiseen päädytään, täytyy organisaatiossa rakentaa päätöksenteon puitteet ja tehdä suunnitelma päätöksenteon prosessin etenemisestä. Ensiksi on määritettävä, ketkä ulkoistamispäätöksen voivat tehdä. Päätöksentekijöillä on oltava tarpeeksi päätösvaltaa ja asiantuntemusta. Heidän täytyy myös sitoutua päätökseen. (vrt. De Looff 1997, s. 180.) Kiinteistöjohtamisen toimintojen kohdalla tämä yleensä tarkoittaa sitä, että mukana on organisaation ylin johto, kiinteistöyksikön johto ja kiinteistöyksikön työntekijöiden edustajia.

Päätöksentekijöiden tulee suunnitella ulkoistamisen päätöksenteon ja toteuttamisen aikataulu. Keskeinen tehtävä on selvittää lainsäädännön asettamat rajoitukset ja mahdollisuudet, seuraamukset ja vaikutukset ulkoistamiseen.

Ulkoistamispäätöksen ajalliseen ulottuvuuteen täytyy kiinnittää huomiota. Jotta ulkoistamispäätöksen kriteerit voitaisiin määritellä tarkasti, täytyy rajata, kuinka pitkän aikajakson vaikutuksia halutaan arvioida. Osa ulkoistamisen vaikutuksista ilmenee välittömästi, mutta osa saattaa näkyä vasta pidemmän ajan jälkeen. Päätöksen vaikutuksia tulisi yleensä arvioida pidemmälle kuin sopimuskauden keston ajan. (De Looff 1997, s.180)

Haastattelututkimuksen pohjalta voidaan esittää, että ulkoistamista harkittaessa voi olla erittäin hyödyllistä käyttää myös **ulkopuolisten asiantuntijoiden apua**, etenkin jos kyseessä ovat merkittävät strategiset, yrityksen ydinliiketoiminnan suuntaakin koskevat päätökset. Prosessin vaativuus riippuu tarvitun tiedon ja analyysin määrästä sekä syvyydestä. Ulkopuoliset konsultit voivat tuoda selvää asiantuntemusta ja laajempaa näkökulmaa ulkopuolisiin asioihin. Yrityksen kiinteistöjohtoon huomio kohdistuu yleensä enemmän sisäisiin asioihin ja organisaation sisäinen politiikka vaikuttaa näkemykseen. Suomessa asiantuntijoiden käytön kulttuuri ei ole kuitenkaan kehittynyt esimerkiksi Ison-Britannian tapaan. Muutamat tutkimukseen osallistuneista organisaatiosta ovat käyttäneet konsulttia ulkoistamisen arvioinnissa, mutta tällaista konsultointipalvelua eivät näyttäisi aktiivisesti markkinoivan Suomessa muut kuin kiinteistöalan palveluntuottajat itse osana tarjoamaansa palvelupakettia.

3.2.4 Henkilöstöpolitiikan ja viestinnän periaatteet

2 Päätöksenteon prosessin perustaminen	Henkilöstö- ja viestintästrategia on laadittava päätöksenteon suunnittelun osana. Viestinnän merkitys ulkoistamisen onnistumiseen ja ongelmiin on olennainen. Merkitys on sitä suurempi, mitä laajemmista ulkoistamisratkaisuista ja tärkeämmistä toiminnoista on kysymys.
2.3 Henkilöstöpolitiikan ja viestinnän periaatteet	

Henkilöstökysymykset ovat ulkoistamistilanteissa aina jossain määrin ongelmallisia. Osa henkilöstöstä saattaa menettää työpaikkansa ja aina uuteen organisaatioon siirtyminen ei ole ongelmaton. Vanhemmille työntekijöille vaihtoehtona on aikaistettu eläkkeelle jääminen. Tutkituissa organisaatioissa henkilöstön yleinen muutosvastarinta on koettu erittäin haasteelliseksi.

Tutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa henkilöstön sitouttaminen koetaan ulkoistamisen keskeiseksi haasteeksi, joskus jopa mahdottomaksi tehtäväksi. Suhtautuminen henkilöstön sitouttamiseen vaihtelee. Jotkut yritykset kokevat henkilöstön osallistumisen prosessiin aikaisessa vaiheessa tietoiseksi riskiksi: henkilöstö saattaa lähteä, kun ulkoistamista aletaan suunnitella. Osassa yrityksistä riski on haluttu ottaa, mutta muutamat haastatellut arvelivat, että olisi parempi suunnitella ulkoistamispäätös mahdollisimman pitkälle valmiiksi ennen henkilöstölle kertomista. Ulkoistettavan henkilöstön työmotivaation arvellaan katoavan heti, kun he asiasta kuulevat. Siksi menetellään ainoastaan yhteistoimintalain määrittelemissä puitteissa. Joidenkin näkemysten mukaan on uuden organisaation tehtävä huolehtia henkilöstön sitoutumisesta ja tärkeintä on viedä prosessi mahdollisimman kivuttomasti ja nopeasti läpi. Joissakin organisaatioissa on esimerkiksi fuusioitumisen yhteydessä alun perin lähtökohtana ollut tilaajaorganisaatio, jolloin henkilöstökin on täysin sitoutunut ulkoisten palvelujen ostamiseen. Tällaisissa tilanteissa tosin henkilöstöä ei yleensä enää ulkoistetakaan.

Ulkoistamispäätös koskettaa aina jollain tavoin henkilöstöä. Toisinaan ulkoistamisen mahdollisuuksien arvioinnista voi olla enemmän haittaa kuin hyötyä. Se saattaa vaikuttaa negatiivisesti työntekijöiden motivaatioon ja aiheuttaa varmasti yleistä epävarmuutta. Tuottavuus ja palvelun laadullinen taso voivat laskea tämän seurauksena.

Toisaalta ulkoistamisen myötä henkilöstölle saattaa tarjoutua myös uramahdollisuuksia. Yrityksen sisäisessä kiinteistöorganisaatiossa eteneminen voi olla vaikeampaa kuin alalle erikoistuneessa palveluntuottajan organisaatiossa. Myös ammattitaidon kehittäminen, koulutus ja parhaimman kansainvälisen asiantuntemisen saavuttaminen voi olla helpompaa palveluntuottajan palkkalistoilla.

Päätöksenteon prosessin perustamisen osana organisaatiossa tulee kehittää ulkoistamisen henkilöstö- ja viestintästrategia: millainen on henkilöstöpolitiikka ja henkilöstön haluttu rakenne, miten henkilöstövaatimukset määritellään, miten henkilöstö osallistuu ulkoistamispäätökseen ja miten päätöksenteon etenemisestä viestitään. Lähtökohtaisesti on huolehdittava siitä, että henkilökunta pidetään ajan tasalla ulkoistamisen prosessin eri vaiheissa. (Law 1999, s. 15.) Lainsäädäntö luo omat vaatimuksensa henkilöstö- ja viestintästrategioiden laadintaan.

3.3 Ulkoistamisen arviointi

3 Ulkoistamisen arviointi	
Tavoitteet:	Asetetaan toiminnon ulkoistamiselle selkeät tavoitteet, tunnistetaan ulkoistamisen riskit ja arvioidaan niiden perusteella, kannattaako jokin toiminto tai osa toiminnosta ulkoistaa vai kannattako sitä kehittää talon sisäisenä toimintona.
Osatehtävät:	<ol style="list-style-type: none">3.1 Tavoitteiden asettaminen3.2 Riskien tunnistaminen3.3 Toiminnon soveltuvuus ulkoistamiseen3.4 Toiminnon rajaaminen yksittäisen sopimuksen tasolla3.5 Ulkoistamisen ja sisäisen toiminnan kehittämisen arviointi
Kriittiset tekijät:	<ul style="list-style-type: none">- Tavoitteiden ja riskien suhteen ymmärtäminen- Yhteistyömahdollisuuksien ja niiden riskien arviointi- Toimintojen täsmällinen rajaaminen sopimuksen tasolla- Kaikkien ulkoisten ja sisäisten vaihtoehtojen yhtäläinen arviointi- Henkilöstön sitouttaminen ja viestintä
Tulos:	Vertailuaineisto, jonka pohjalta ulkoistamispäätös voidaan tehdä

3.3.1 Tavoitteiden asettaminen

3 Ulkoistamisen arviointi	Ulkoistamisen onnistumista läpi organisaation voidaan mitata ainoastaan, jos tavoitteet ovat selkeästi määritelty. Tavoitteiden suhteellinen merkitys määrittellään organisaation strategian ja toiminnon roolin perusteella. On myös määriteltävä, miten tavoitteiden toteutumista voidaan ja halutaan seurata.
3.1 Tavoitteiden asettaminen	

Ulkoistamisen syitä ja tavoitteita käytiin läpi kohdassa 2.3.1. Tavoitteet liittyvät pääasiassa kustannuksiin, laatuun, joustavuuteen, hallittavuuteen ja jatkuvuuteen. Yleensä ulkoistamisella voidaan saavuttaa hyvin tiettyjä tavoitteita ja yrityksen omin resurssien joitakin toisia tavoitteita. Organisaatiossa eri osapuolilla on taipumus painottaa eri tavoitteita. Siksi tavoitteiden suhteellinen merkitys on määritettävä. Suhteellinen merkitys perustuu ulkoistettavan toiminnon arvoon ulkoistavalle organisaatiolle. Toiminnan arvoa voidaan määrittellä esimerkiksi organisaation strategian ja kyseisen toiminnon roolin perusteella. Tavoitteiden painottaminen ei kuitenkaan saa johtaa jonkin osa-alueen yksipuoliseen painottamiseen. (De Looff 1997, s. 184)

Ulkoistamista **yksin kustannussäästöjen saavuttamiseksi tulisi varoa**. Erityisesti yksinomaan lyhyen tähtäimen kustannussäästöjen tavoittelu voi aiheuttaa ongelmia tulevaisuudessa. Yhteistyösuhde muuttuu elinkaarensa aikana niin paljon, että on vaikea paikantaa, missä kustannussäästöt ovat ja mistä ne aiheutuvat. Ulkoistaessaan ostajaorganisaatiot haluavat hyödyntää palveluntarjoajan toimivuutta ja ovat valmiita maksamaan siitä. Tässä tilanteessa vertailut alkuperäisen organisaation sisäisen tuotannon kanssa ovat vaikeita. Jossain tapauksissa ulkoistaminen on tietysti keino saavuttaa merkittäviä kustannussäästöjä, mutta ennen ulkoistamista täytyy kuitenkin miettiä, voidaan-ko samantapaisia säästöjä saavuttaa organisaation sisäisin järjestelyin. Monien ulkoistamisjärjestelyiden tuomat kustannussäästöt eivät ole merkittävämpiä kuin ulkoistamisen kustannukset organisaatiolle kontrollin vähenemisen muodossa. Näin ollen ulkoistamista harkittaessa on kapeakatseista syventyä ainoastaan kustannuksiin. Tarvitaan vertailua ulkoistamisella saatavan lisäarvon ja verrannollisten kustannusten välillä. (Law 1999, s. 32)

Kun tavoitteet ovat selkeästi määritelty, voidaan etsiä palveluntuottaja, joka voi toteuttaa asetetut tavoitteet. Palveluntuottaja ei voi tietää tarkasti, mihin ostava organisaatio pyrkii, ellei sitä pystytä täsmällisen kriteerein määrittelemään. Ostavan organisaation täytyy tiedostaa myös mahdollisuus, että **jossain tilanteessa tarjolla olevat vaihtoehdot eivät vastaa asetettuja tavoitteita**. Tällöin ulkoistamista ei pidä toteuttaa.

Tavoitteiden määrittelyyn liittyy myös arviointi, miten niiden toteutumista voidaan jatkossa seurata. Tässä tutkimuksessa havaittiin, että tavoitteiden toteutumisen mittamista pidetään hankalana, yksiselitteisiä mittareita on vaikea kehittää. Ratkaisuja pyritään kehittämään tutkimushankkeen jatkossa.

3.3.2 Riskien tunnistaminen ja hallinta

3 Ulkoistamisen arviointi	Ulkoistavan organisaation täytyy tunnistaa riskit, joita toiminnon ulkoistamiseen mutta toisaalta myös ulkoistamatta jättämiseen. liittyy. On määriteltävä, millaisia riskejä halutaan ottaa ja miten riskejä voidaan hallita, sekä ymmärrettävä tavoitteiden ja riskien suhde.
3.2 Riskien tunnistaminen ja hallinta	

Vaikka tutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa kiinteistöjohtamisen toimintojen ulkoistamisen riskejä on tunnistettu laajasti, niitä arvioidaan toistaiseksi yleensä ai-noastaan tuntumalla ja kokemuksien perusteella. Yksityiskohtaisia riskianalyyssejä ei yleensä osata tai haluta tehdä.

Käytetyt riskien hallintakeinot painottuivat sopimustekniikkaan, mutta myös muita keinoja esitettiin. Yhteistyösuhteeseen liittyviä riskejä voidaan hallita sopimusteknisin keinoin: sopimussanktiot ja palkkiot, motivointijärjestelmät, sopimusten jaksotukset ja niin edelleen. Tehtävien suoritusta ja laatua voidaan määritellä erilaisilla suunnitelmilla. Riskiä hallitaan myös pyrkimällä mahdollisimman avoimeen tiedonkulkuun ja vuoro-vaikutukseen. Henkilöstön sopivuutta voidaan varmistaa osallistamalla rekrytointiprosessiin. Omaa osto-osaamista voidaan kehittää ajantasaisen tiedon tuottamisella ja tiedon saatavuuden varmistamisella sekä varmistamalla hyvät markkinatiedot ja kontaktit.

Riskien arviointi liittyy kiinteästi ulkoistamispäätökseen. Ulkoistaminen voidaan toteuttaa erityyppisillä yhteistyöjärjestelyillä, jotka altistavat organisaation erilaisille ja eritasoisille riskeille. Ulkoistavan organisaation on määriteltävä, millaisia riskejä halutaan ottaa ja miten riskejä voidaan hallita. Ulkoistamisen riskejä käytiin läpi kohdassa 2.3.4. Toisaalta kannattaa miettiä myös mahdollisia riskejä, jotka liittyvät toiminnon ulkoistamatta jättämiseen. (Law 1999, s. 29).

Yleisiä argumentteja voidaan esittää ulkoistamista vastaan ja sen puolesta, mutta ulkoistamistilannetta ei voida vakioda. Yksittäisissä yrityksissä tavoitteet ja riskit vaihtelevat tilanteen mukaan. Organisaation tilanne ja historia sekä ulkoistettavan toiminnon erityiset piirteet tekevät jokaisesta ulkoistamistilanteesta erilaisen.

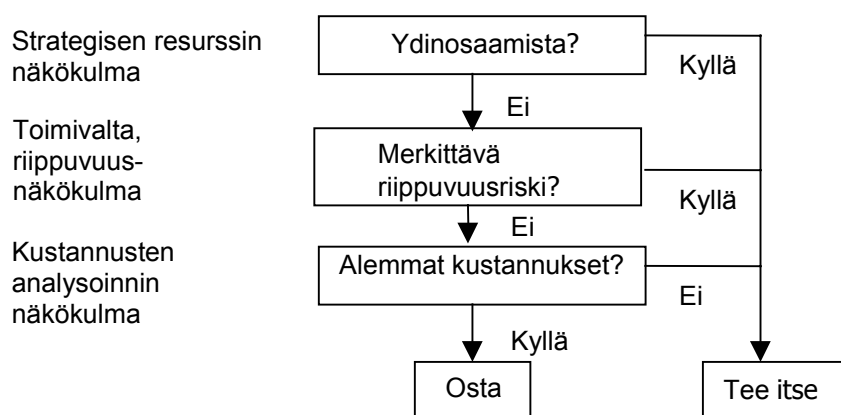
3.3.3 Toiminnon soveltuvuus ulkoistamiseen

3 Ulkoistamisen arviointi	Toiminnon ulkoistamisen mahdollisuutta arvioidaan organisaation ulkoisten ja sisäisten olosuhteiden perusteella. Toiminnan ulkoistamisen mahdollisuus liittyy yhteistyösuhteen luonteeseen. Ulkoistaminen saattaa olla tarkoituksenmukaista ainoastaan tietynlaisella yhteistyöjärjestelyllä.
3.3 Toiminnon soveltuvuus ulkoistamiseen	

Kiinteistöjohtamisen ulkoistamisstrategiassa tunnistetaan ne toiminnot, joiden ulkoistamista voidaan harkita organisaation strategian pohjalta. Ulkoistamisen arvioinnissa yksittäisen toiminnon soveltuvuutta ulkoistamiseen arvioidaan yksityiskohtaisemmin asetettujen tavoitteiden ja riskien pohjalta. Täytyy **arvioida potentiaalisten yhteistyökumppanien ydinosaamista** ja selvittää, **löytyykö toiminnolle organisaation ulkopuolelta vartenotettavia tarjoajia**. Myös lainsäädäntö vaikuttaa ulkoistamisratkaisuihin.

Tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä päätöksenteon työkaluja ei osattu juurikaan mainita; perusteellisia laskelmia, riskianalyyseja tai muita analyyseja ei useinkaan tehdä.

Kirjallisuudessa ulkoistamisen päätöksenteon tueksi on kehitetty make-buy-päätöksentekopuita, joiden avulla toiminnon ulkoistamista voidaan arvioida. Erään mallin mukaan ulkoistamista voidaan arvioida kolmesta näkökulmasta: ulkoistettavan toiminnon strategisuuden, riippuvuusriskin ja kustannusanalyysin kannalta (kuva 10). (Brandes 1994, s. 79)



Kuva 10. Kolme näkökulmaa make-buy-päätökseen (Brandes 1994, s. 79).

Tässä mallissa kysymykset esitetään kustakin näkökulmasta viitteenomaisesti. Kysymyksiin sellaisenaan ei varmaankaan useimmissa tapauksissa pystytä vastaamaan yksiselitteisesti, ja ne voidaan pilkkoa osakysymyksiksi. Ulkoistamispäätös olisi helppo tehdä, mikäli se voitaisiin tehdä sarjalla objektiivisia kysymyksiä, joihin voisi vastata yksiselitteisesti "kyllä" tai "ei" – valitettavasti näin yksinkertaisesti päätös harvoin syntyy. Ongelmana on, että esitetty malli tarkastelee mahdollisesti ulkoistettavaa toimintoa erillisenä palasena, jolloin toimintojen keskinäiset suhteet jäävät ottamatta huomioon. Malli perustuu oletukselle, että kaikki ydinosaamisen ulkopuoliset prosessit, jotka voidaan järjestää riippumattomasti ja halvemmin kustannuksin ulkoisesti, kannattaisi ulkoistaa. Oletus on kuitenkin kyseenalainen: tulevaisuudessa ydinosaamisalueet saattavat kehittyä ja muuttua, jolloin liiallisella ulkoistamisella saatetaan menettää tulevaisuuden mahdollisuuksia.

Mallissa ulkoistamista tarkastellaan myös ainoastaan sen mahdollisten riskien valossa, ulkoistamisella haettavat hyödyt, tavoitteiden ja riskien tasapaino jäävät ottamatta huomioon. Tämä johtuu ehkä siitä, että yleensä make-buy-päätöksenteon mallit on kehitelty tuotannollista ulkoistamista ajatellen. Tuotannollisessa ulkoistamisessa kulurakenne on tyypillisesti paremmin tiedossa kuin palvelutoiminnoissa.

Tutkimuksissa on esitetty yleisiä kriteerejä toiminnolle, joka voidaan helposti ulkoistaa (Embleton & Wright 1998, s. 100):

- Toiminto on tavanomainen, rutiininomainen.
- Toiminto on selkeästi rajattu, kokonainen prosessi.
- Toiminnon suorittamista voidaan arvioida ja hallita etäältä.
- Vakiintuneet yritykset tarjoavat markkinoilla samanlaisia toimintoja.
- Markkinoilla on kilpailutilanne-toiminnolle useita palveluntarjoajia.

Tässä tutkimuksessa nousi esille samoja ajatuksia. Lisäksi tähdennettiin, että toiminnon ulkoistaminen ei saa vaarantaa ydinliiketoimintaa. Perinteisesti esitetyt kriteerit näyttäsivät toteutuvan kiinteistöalalla lähinnä operatiivisten toimintojen ulkoistamisessa (kiinteistöpalvelujen, käyttäjäpalvelujen). Suorittavan tason toiminnoissa ulkoistettavaksi soveltuvien toimintojen tunnistaminen on melko selkeää.

Kiinteistöpalveluja (ylläpidon palveluja) on ulkoistettu ainakin jonkin verran jokaisessa tutkimukseen osallistuneessa organisaatiossa. Usealla yrityksillä kiinteistöpalvelut on suureksi osaksi ulkoistettu, mutta vain harvalla aivan täydellisesti. Yleisin tilanne on,

että vastuu ja koordinointi säilytetään oman organisaation sisällä, mutta suoritettava työ ostetaan ulkoa. Muutamia strategisia kiinteistöjä varten monet organisaatiot halusivat pitää omiakin työntekijöitä. Yleisesti kuitenkin koetaan, että kiinteistöalan palveluntuottajilla on parempaa asiantuntemusta ja resursseja kuin omassa organisaatiossa.

Myös käyttäjäpalveluissa suoritettava työ ostetaan usein ulkopuolisilta. Osa käyttäjäpalveluista kuitenkin mielletään luontevasti organisaation sisäiseksi toiminnaksi. Sijoittajaorganisaatiot eivät yleensä tuota eivätkä osta ulkoa käyttäjäpalveluita lainkaan. Tällainen tilanne on tyypillinen myös käyttäjäomistajan maanlaajuisen organisaation keskusyksiköllä, jonka kiinteistöjen vuokralaisena olevat yksiköt hoitavat itse omat palvelunsa.

Jotkut organisaatiot eivät pidä mahdollisena, että ulkoistettaisiin kaikki kiinteistö- ja käyttäjäpalvelut, koska halutaan esimerkiksi säilyttää asiakaspinta ja kontakti asiakkaaseen. Esimerkiksi pääkonttorin tai muiden ydinliiketoiminnalle erityisen merkittävien toimitilojen ylläpidossa pidetään omaa henkilöstöä joko tiloissa vaadittavan erityisosaamisen vuoksi tai imagosyistä.

Alalla on kuitenkin yleistymässä laajempien palvelukokonaisuuksien ja strategisempien toimintojen ulkoistaminen. Palveluntuottajat markkinoivat asiakkaan tarpeiden mukaan määriteltäviä palvelukokonaisuuksia ja yleistävästi palveluiden johtamista. Johtamiseen liittyvien palvelujen tuottamisen ja ostamisen käytännöt ovat kuitenkin Suomessa vasta muotoutumassa. Kiinteistöalan kehityksen myötä voidaankin etsiä uusia lähtökohtia ulkoistamispäätökseen. Tarjottujen palvelujen ja toimintamallien kehittyessä yrityskehityksen, innovatiivisten ratkaisujen merkitys korostuu.

Yksittäisen kohteen palvelujen johtaminen ja hallinta on kohtuullisen helposti ulkoistettavissa. Yhtenä ulkoistamisen työkaluna voidaan käyttää asiakkaan ja palveluntuottajan välistä puitesopimusta, jonka pohjalta voidaan tarkentaa kiinteistö- tai käyttäjäpalveluihin liittyviä osatehtäviä asiakkaan tarpeiden mukaan.

Käyttäjäomistajien näkökulmasta kiinteistöjä pyritään yleistävästi poistamaan taseesta. Jotkut omistajat ovat myös siirtymässä aktiivisempaan omistamiseen. On varsin yleistä, että kiinteistöomaisuuden hoitoon (AM) ja hallintoon liittyvät toiminnot hoidetaan omalla organisaatiolla, etenkin organisaatioissa, joissa on ollut vakiintunut ja vahva kiinteistöyksikkö. Muutamissa tutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa jonkin verran johtamistoimintaakin on ulkoistettu. Kiinteistöomaisuuden hoitoon liittyvät toiminnot koetaan luonteeltaan strategisiksi ja tietotaidon säilyttämistä pidetään olennaisena. Usein ollaan epävarmoja lisäarvosta, jota palveluntuottaja voisi tarjota. Palveluntuottajien kykyä tuottaa tarjottuja palveluita saatetaan epäillä, kun kokemuksia ei pystytä vielä esittämään. Muutamassa organisaatiossa omistamisen palvelujen ulkoistamisen arvelaan varovaisesti lisääntyvän, mutta useimmissa tilanteen odotetaan pysyvän ennallaan.

Vuokraustoiminnassa käytetään yleisesti välittäjiä, mutta kontrolli ja päätöksenteko pidetään omassa organisaatiossa. Näissä toiminnoissa ulkoistamisen ei myöskään yleisesti odoteta kasvavan. Omaa kiinteistöomaisuutta koskevat strategiset päätökset pidetään yleensä talon sisällä. Kiinteistökehittämisessä "ajatustyö" on yleisesti pidetty oman organisaation sisällä, mutta suorittavat työt tehdään ulkopuolisin voimin. Myös konsultteja ja suunnittelijoita käytetään. Tilanteeseen ei yleisesti odotettu muutoksia.

Toiminnan ulkoistamisen mahdollisuuden määrittely liittyy myös yhteistyösuhteen luonteeseen: toiminnon ulkoistaminen saattaa olla mahdollista ainoastaan tietynlaisilla yhteistyöjärjestelyillä. Mitä strategisemmasta toiminnosta on kysymys, sitä läheisempää yhteistyötä sen ulkoistaminen vaatii. Yhteistyösuhteen suunnittelu esitetään tässä päätöksenteon mallissa päätöksenteon neljäntenä vaiheena. Lisäksi yhteistyösuhteen valintaan ja johtamiseen syvennyttään tutkimushankkeen myöhemmissä vaiheissa.

Kriteerejä yksittäisen toiminnon ulkoistamisen soveltuvuuden arvioinnille tietohallinnon toimintojen toiminnallisesta näkökulmasta on listattu lähteessä (Khosrowpour 1995, s. 185). Kysymyksiä voidaan soveltaen käyttää myös kiinteistöjohtamisen toimintojen arvioinnissa.

Soveltuuko toiminto ulkoistettavaksi?

- Onko projekteja kertynyt paljon?
- Kuluuko haluttujen tulosten aikaansaamiseen kohtuuttomasti aikaa?
- Tukeeko toiminto päivittäistä toimintaa?
- Aiheutuuko toiminnon ylläpidosta kohtuuttomasti kustannuksia?
- Onko tarvetta korostaa määräyksiä tai systeemien yhdenmukaistamista?
- Onko tarvetta muuttaa tarvittavan teknologian rakennetta?
- Onko palvelun laadussa ongelmia?
- Aiheutuuko toiminnosta merkittäviä kiinteitä kustannuksia?
- Onko tarvetta lisätä tuloja tai vähentää toiminnasta aiheutuvia kustannuksia?
- Lisääntyvätkö kiinteät kustannukset ilman, että palvelussa havaittaisiin parantumista?
- Puuttuuko perusteellinen pitkän tähtäimen suunnitelma, joka korostaa yrityksen strategisia tavoitteita toiminnon suhteen?
- Onko yrityksessä käynnissä rakenteellinen muutos?
- Vastaako toiminto hitaasti organisaatiomuutokseen tai sille asetettuihin vaatimuksiin?
- Onko toimintojen yhdistämistä suunniteltu?
- Onko toiminnon asiantuntemuksen osalta epäilyksiä?
- Onko henkilökunnan rekrytoinnissa ongelmia?
- Onko toiminnon johdossa merkittävää vaihtuvuutta?

3.3.4 Toiminnon rajaaminen yksittäisen sopimuksen tasolla

3 Ulkoistamisen arviointi	Ulkoistamisen tavoitteet voidaan saavuttaa vain, jos ulkoistettava toiminto on rajattu täsmällisesti ja selkeästi. Yksittäisen toiminnon sopimustasolla on määriteltävä vastuuraja ostajan ja myyjän välillä.
3.4 Toiminnon rajaaminen yksittäisen sopimuksen tasolla	

Päätöksentekoprosessissa toimintojen rajausta täytyy lähestyä kahdella tasolla. Ensiksi määritellään ydinliiketoiminnan ja kiinteistöjohtamisen rajapinta ja ulkoistamisen laajuus organisaatiossa. Ulkoistamisen laajuutta käsiteltiin edellä. Toisaalta ulkoistettava toiminto täytyy rajata yksittäisen sopimuksen tasolla: miten määritellään rajapinta ostajan ja palvelun tarjoajan välillä. On muistettava, että ostajaorganisaation näkemykset ulkoistamisen laajuudesta samoin kuin **rajaukset ulkoistettavista toiminnoista voivat muuttua sopimuksen aikana.**

Toiminto tai toiminnot, joiden ulkoistamista harkitaan, täytyy rajata ja jakaa osakokonaisuuksiin, mikäli osakokonaisuuksia voidaan ulkoistaa erikseen. Toimintojen väliset suhteet täytyy kuitenkin ottaa huomioon, sillä toisiinsa liittyvien toimintojen koordinointi vaikeutuu, mikäli osa on ulkoistettu ja osa pidetään sisäisinä (vrt. De Looff 1997, s. 181). Toimintojen rajausta tarkoittaa niiden sisällön tarkkaa määrittelyä: mitä tehtäviä toimintoon kuuluu ja miten ne voidaan hoitaa.

Suorittavan tason kiinteistöpalveluja on jo pitkään ulkoistettu. Tästä huolimatta moni tutkimukseen osallistunut organisaatio oli kohdannut ongelmia tehtävien ja vastuiden määrittelyssä. Johtamisen palveluiden osalta toimintamuodot ja palvelukokonaisuudet (esimerkiksi tilapalveluiden johtaminen, "managerointi") ovat vasta kehityksessä. Ongelmia vastuunjaossa on esiintynyt: ristiriita syntyy esimerkiksi, jos ulkoistavan organisaation ohjeet työntekijälle poikkeavat palveluntuottajan antamista ohjeista.

Toimintojen rajaaminen voidaan tehdä organisaation omin voimin tai yhdessä palveluntuottajan kanssa. Haastatteluissa esitettiin vaihtelevia näkemyksiä siitä, missä vaiheessa ulkoistamisen päätöksentekoa palveluntuottaja kannattaa ottaa mukaan suunnitteluprosessiin. Perusteltua lienee sisäisesti selvittää ulkoistamisen tavoitteet ja tehdä päätös siitä, millaista yhteistyösuhdetta etsitään. Toimintojen rajaaminen liittyy läheisesti palveluntuottajan valinnan menetelmiin.

Useimmat haastatelluista arvelivat, että toimintojen rajaamisen pitäisi tapahtua ulkoistavan organisaation toiminnan arvioinnin perusteella. Myös palvelun tarjonta ja markkinatilanne vaikuttavat osaltaan rajaukseen. Toisaalta palveluntuottajilla on valmiita pal-

velukonsepteja, joita voidaan muokata asiakkaan tarpeiden mukaan. Kiinteistö- ja käyttäjäpalvelujen rajaamiseksi ja palvelujen sisällön määrittelemiseen palveluntuottajat ovat kehittäneet erilaisia kartoitusprosesseja ja työkaluja, joita ulkoistavat organisaatiot voivat hyödyntää. Palveluntuottajat pitävät kartoitusmenetelmiä usein kilpailuvaltteina ja markkinoivat aktiivisesti tätä osaamistaan.

Tutkimukseen osallistuneiden organisaatioiden kokemuksista voidaan päätellä, että ulkoistamisen onnistumisen kannalta on olennaista, että ostetun palvelun sisältö ja vastuun rajat on määritetty selkeästi. Toiminnon rajaaminen yksittäisen sopimuksen tasolla tarkoittaa vastuiden määrittelyä palveluntuottajan ja ulkoistavan organisaation välillä: mitä tehdään, kuka tekee ja kuka vastaa tehtävästä. Vastuurajat täytyy määrittää kaikkien osapuolten – kiinteistön omistajan, tilojen käyttäjän, palveluyrityksen ja mahdollisen managerin (tai isännöitsijän) – välillä.

3.3.5 Ulkoistamisen ja sisäisen toiminnon kehittämisen vertailu

<p>3 Ulkoistamisen arviointi</p>	<p>Ulkoistamispäätöstä tehtäessä vaihtoehtona on pidettävä myös sisäisen toiminnon kehittämistä. Kaikkia vaihtoehtoja täytyy vertailla yhtäläillä suhteissa asetettuihin tavoitteisiin ja tunnistettuihin riskeihin.</p>
<p>3.5 Ulkoistamisen ja toiminnon sisäisen kehittämisen vertailu</p>	

Ulkoistamisen arvioinnin keskeisenä tehtävänä arvioidaan nykyistä tilannetta ja suunniteltuja muutoksia asetettujen tavoitteiden ja tunnistettujen riskien pohjalta. Ulkoistamispäätöstä tehtäessä vaihtoehtona on pidettävä myös sisäisen toiminnon kehittämistä. Ulkoistetun toiminnon ja sisäisen kehittämisen vertailun perusteella voidaan tehdä päätös siitä, ulkoistetaanko toiminto.

Jos ulkoistamista arvioidaan usean toiminnon kohdalla, myös toimintojen väliset riippuvuussuhteet täytyy tunnistaa. Erilaiset ratkaisut toisiinsa liittyvien toimintojen kohdalla saattavat johtaa esimerkiksi ongelmiin tiedonkulussa, ja siksi ratkaisut tulee suunnitella erityisen huolellisesti. Ulkoistamisella pyritään yleisesti pitkän tähtäimen sopimukseen. Siksi täytyy arvioida myös toiminnon kehitystä ja merkitystä tulevaisuudessa.

Nykyistä tilannetta arvioidaan suhteessa tavoitteisiin, jotta voitaisiin tunnistaa ne osat, joita täytyy parantaa. Kustannusten arvioinnissa pitää huomioida kaikki kustannukset ja niiden oikea kohdentaminen. Sisäisen toiminnon kustannuksiin täytyy sisällyttää kaikki epäsuorat kustannukset, kiinteät kulut, liiketapahtumien kulut ja muiden kuin kiinteistöyksikön henkilöstön aiheuttamat kulut. (De Looff 1997, s. 188.) Kustan-

nuksia voidaan arvioida esimerkiksi koordinaatiokustannusten ja toiminnon toistuvuuden sekä liiketoimen erikoistuneisuuden asteen perusteella. Ulkoisen toiminnon kustannuksiin tulisi sisällyttää myös sisäiset kustannukset, jotka syntyvät markkinoiden tutkimisesta, tarjousprosessista, neuvotteluista ja ulkoistamissuhteen johtamisesta ja hallinnasta. (Hartikainen 1998, s. 48.) Haastattelututkimuksessa ilmeni, että organisaatioiden talousosastoilla ei usein kuitenkaan ole tarvittavan tarkkoja tietoja ja käytössä voi olla erilaisia kohdentamisen menetelmiä.

Laatua voidaan mitata vertaamalla suoritusta ennalta määriteltyihin vaatimuksiin. Jos vaatimuksia ei ole määritelty tai ne vaihtuvat jatkuvasti, laatua ei voida mitata objektiivisesti. (De Looff 1997, s. 189.) Tutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa laadun mittaaminen koetaan tärkeäksi, mutta mittauksen välineet ovat kehittymättömiä. Yleisimmin laadun mittaamisen keinona ovat asiakastyytyväisyyskyselyt.

Sisäisen toiminnon joustavuutta arvioitaessa mietitään esimerkiksi kouluttamisen ja joustavien työvoimajärjestelyjen mahdollisuutta. Ulkoisen toiminnon joustavuutta arvioidaan esimerkiksi vaatimusten muuttamisen mahdollisuuksilla ja rajoituksilla. Nykyisen tilanteen ongelmat ja niiden syyt täytyy tunnistaa. Jos toiminnon suorittamisessa on ollut ongelmia, ulkoistamiseen tulee suhtautua varovaisesti. Kokemukset ovat osoittaneet, että ongelmat eivät automaattisesti ratkea ulkoistamalla.

Ulkoisen ja sisäisen toiminnon vertaaminen on hyödyllistä ainoastaan, jos harkittavat palvelut ovat todella samanlaisia. Tämä saattaa joskus olla vaikeaa, kun palveluntuottajilla on omia tuotteitaan, palvelupaketteja, joiden sisällöt vaihtelevat. Benchmarkingia muihin organisaatioihin tulisi tehdä harkiten. Palvelujen vertailtavuuteen on olemassa Kiinteistöliiton kehittämä työkalu. PAVE-työkalu on tietotekninen sovellus, jonka avulla palveluyritys pystyy helposti tuottamaan vertailukriteerit. Työkalun avulla myös tilaaja pystyy saamaan tiedot eri yrityksiltä samassa muodossa. Työkalu on tarkoitettu vapaasti käytettäväksi materiaaliksi kiinteistöpalveluja tilaaville yhteisöille sekä kiinteistöpalveluyrityksille.

3.4 Yhteistyösuhteen suunnittelu

4 Yhteistyösuhteen suunnittelu

Tavoitteet:

- Suunnitella ja toteuttaa ulkoistamisen yhteistyö sellaisen palveluntuottajan kanssa, joka voi parhaiten varmistaa ulkoistamiselle asetettujen tavoitteiden toteutumisen

Osatehtävät:

- 4.1 Yhteistyösuhteen suunnittelu
- 4.2 Neuvotteluprosessi ja yhteistyökumppanin valinta
- 4.3 Yhteistyösuhteen arviointi, johtaminen ja seuranta

Kriittiset tekijät:

- Riittävät resurssit ulkoistetun palvelun johtamiseen ja seurantaan
- Osto-osaamisen kehittäminen ja ylläpito
- Vain huolellisesti muotoiltu sopimus yhdessä luottamuksen ja avoimuuden kanssa mahdollistaa yhdessä syvän yhteistyösuhteen

Tulos:

- Yhteistyömalli, jolla määritellään tehtävät ja vastuut toimittajien ja sopimusten kesken, raportointiperiaatteet ja yhteistyön koordinointiin tarvittava sisäinen organisaatio
- Löydetään palveluntuottaja, joka todennäköisimmin pystyy toteuttamaan ulkoistettavat toiminnot tavoitteiden ja suunnitellun yhteistyömallin mukaisesti
- Suunnitelma ulkoistetun palvelun johtamisesta ja seurannasta

3.4.1 Yhteistyösuhteen suunnittelu ja yhteistyökumppanin valinta

4 Yhteistyösuhteen suunnittelu	Yhteistyösuhteen suunnittelemisella ja palveluntuottajan valinnalla pyritään toteuttamaan järjestely, jolla varmistetaan, että ulkoistamiselle asetetut tavoitteet saavutetaan. Yhteistyösuhteen luonnetta määriteltäessä rajataan, kuinka paljon päätösvaltaa ulkopuoliseen organisaatioon siirtyy.
4.1 Yhteistyösuhteen suunnittelu	
4.2 Neuvotteluprosessi ja toimittajan valinta	

Ulkoistaminen toteutetaan sopimusperusteisella yhteistyösuhteella, jonka syvyys voi vaihdella. Tavoitetilana mainitaan usein pitkäaikainen, strateginen kumppanuus eli läheinen yhteistyö. Läheisen yhteistyösuhteen etuja ja merkitystä ulkoistamisen onnistumiseen korostetaan yleisesti kirjallisuudessa. Läheisen yhteistyön perustavien tekijöiden, kuten luottamuksen, yhteistyön ja läheisen viestinnän, on todettu olevan ratkaisevia tekijöitä ulkoistamisen menestyksessä. Läheisen yhteistyösuhteen muita etuja voivat olla esimerkiksi osallistuminen, tiedon jakaminen ja organisaatioiden ylimmän johdon tuki. Toisaalta ulkoistamissuhteeseen voi vaikuttaa negatiivisesti osapuolten keskinäinen riippuvuus ja yhteistyösuhteen kesto. (Lee & Kim 1999, s. 29)

Tutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa koettiin, että läheisen yhteistyön, "kumppanuuden", käsite on hankala käytössä. Aidon kumppanuuden toteutumisen kriteerejä ei ole määritely. Sekä ulkoistavat organisaatiot että palveluntuottajat osasivat kuitenkin varmasti nimetä ne palveluntuottajat, jotka koetaan kumppaneiksi. Palveluntuottajat puhuvat – ymmärrettävästi – hanakammin kumppanuudesta. Asiakasorganisaatioissa ajatellaan kuitenkin, että palveluntuottajankin täytyy tavoitella aina liikevoittoa: vaikka kumppanuudessa tavoitteena onkin molemmille optimoitu tulos, hyväntekeväisyydestä ei suinkaan ole kyse.

Esimerkiksi Lacity ja Hirscheim (1993, s. 242–243) epäilevät aidon kumppanuussuhteen onnistumista tutkimuksessaan tietojärjestelmien ulkoistamisesta: kumppanuutta on vaikea toteuttaa, koska kummallakin osapuolella on omat liikevoittomotiivinsa. Perusteluna todetaan, että palveluntuottajaorganisaation henkilöstö saa usein tulospalkkiota, esimerkiksi myydessään asiakkaalle ylimääräisiä palveluita, jotka eivät sisälly sopimukseen. Tällaisessa tapauksessa asiakkaan kustannusten kasvaessa palveluntuottajan voitto kasvaa. Kumppanuussuhteen suunnittelemisen vaarana on, että asiakasorganisaatio tulee allekirjoittaneeksi liian väljän sopimuksen. Tasapainoisen yhteistyösuhteen perustana täytyy olla hyvin huolellisesti muotoiltu sopimus.

Tehdyssä tutkimuksessa selvitettiin, millä tavoin ulkoistamisprosessissa palveluntuottaja on valittu tai halutaan valita. Organisaatioiden kokemusten perusteella voidaan päätellä, että päätös halutusta yhteistyösuhteen luonteesta määrittää myös palveluntuottajan valintamenettelyä. Palveluntuottajan valinnan perinteinen keino on tarjouskilpailu, jossa valitaan ennalta määriteltyjen kriteerien mukaisesti paras vaihtoehto. Tarjouspyyntö voi olla avoin tai se voidaan lähettää valikoidulle joukolle.

Yritykset kokevat, että pitemmät sopimukset edistävät ja helpottavat yhteistyötä, joten tavoitteeksi saatetaan asettaa pitkäaikaisen yhteistyökumppanin löytäminen. Läheisen yhteistyön muodostamiseksi on tarkoituksenmukaista käydä pitempiaikaisia neuvotteluja ja suunnitella mahdollisuuksia yhdessä palveluntuottajan kanssa. Halutusta yhteistyösuhteen luonteesta voidaan tehdä sisäinen päätös ulkoistavassa organisaatioissa. Läheistä yhteistyösuhdetta tavoiteltaessa kuitenkin myös palveluntuottajan täytyy osallistua yhteistyön tarkempaan suunnitteluun, jotta yhteisiä tavoitteita ja toimintatapoja voitaisiin määritellä. Ulkoistavan organisaation pitää kuitenkin pystyä vertailemaan useita palveluntuottajia yhtenevin kriteerein ennen toimittajan valintaa. Ulkoistamisen yhteistyösuhteen tavoiteltu luonne ja palveluntuottajan valintamenettely liittyy läheisesti ulkoistamisen tavoitteisiin ja ulkoistettavan toiminnon merkitykseen.

Tutkimukseen osallistuneilla organisaatioilla oli jo yleensä kiinteistöjohtamisen palveluissa laajat yhteistyöverkostot, suurimmalla osalla sopimuskumppaneina on yli 20 yritystä. Suurin osa ulkoistetuista toiminnoista on kiinteistö- ja käyttäjäpalveluita. Tällä hetkellä palvelusopimukset on tehty vielä perinteisin keinoin. Sopimukset ovat yleensä 2–3 vuoden määräaikaisia tai toistaiseksi voimassa olevia muutaman kuukauden irtisanomisajalla.

Operatiivisten, perinteisestikin ulkoistettujen kiinteistö- ja käyttäjäpalveluiden kohdalla yritykset painottivat kustannuksiin liittyviä tavoitteita. Jossain tapauksissa rutiinimaisten toimintojen kohdalla palveluntuottajan valinnassa varsinaisesti kumppanuussuhteeseen ei edes haluta pyrkiä. Hinta- ja laatutasoa halutaan tarvittaessa testata kilpailuttamisella. Kun markkinoilla on paljon tarjontaa, kumppanuussuhteen tuomaan lisäarvoon ei uskota.

Tilapalveluiden johtamiseen sekä AM- ja portfoliojohtamiseen liittyviä palveluja tarjoavien yritysten palvelukonseptit ovat vielä osittain selkiytymättömiä. Ei tarkalleen tiedetä, mitä todellisuudessa myydään ja mitä pystytään tarjoamaan. Pyrkimyksenä on yleisesti läheinen, pitkäaikainen yhteistyö palveluntarjoajan kanssa, ja useimmiten yhteistyön koetaan jo olevan läheistä. Tyypillinen sopimuskausi on kolme vuotta – tätä lyhyemmät sopimukset kumpikin osapuoli kokee vaikeaksi. Ensimmäisen kauden jälkeen usein suunnitellaan seuraavasta kaudesta vielä pidempää. Useimmilla organisaatioilla ensimmäiset sopimukset ovat vielä voimassa, ja vasta muutaman vuoden säteellä

voidaan tarkastella yhteistyön onnistumista sopimusten jatkamisen tai päättymisen valossa.

Kiinteistöpalveluja tarjoavat yritykset ovat usein levittäytyneet laajalle palvelukentälle. Esimerkiksi rakennusliikkeiden perustamien palveluyritysten takana on idea, että saman konsernin puitteissa pystyttäisiin huolehtimaan kiinteistöstä koko sen elinkaaren ajan. Asiakasorganisaatioille on toisinaan kuitenkin jäänyt epäselväksi, mihin palveluntuottajayritys oikeastaan keskittyy. Kun toimintaa ulotetaan uusille aloille, asiakasorganisaatioissa on usein herännyt epäily palveluntuottajan asiantuntemuksesta. Palveluntuottajat ovat usein vahvimmillaan perinteisillä toiminta-alueillaan.

Joissakin ulkoistavissa organisaatioissa epäillään johtamispalveluita tarjoavien palveluntuottajien osaamista, ja siksi isoja palvelupaketteja ei haluta niille antaa. Halutaan myös välttää riskiä tulla sidotuksi yhteen palveluntarjoajaan. Kokonaispalvelupaketteihin suhtaudutaan epäillen. Kokonaishintaa ei yleensä pidetä hyvänä.

Johtamispalveluja tarjoavat yritykset ovat yleensä itse luoneet omat toimintakonseptinsa ja niihin kuuluvat palvelut. Ulkoistavat organisaatiot kokevat usein, että palveluntuottajien valmiit pakettiratkaisut eivät vastaa ostajan tarpeita ja näkemyksiä. Johtamispalveluiden osalta ollaan osittain epävarmoja palvelun tuomasta lisäarvosta. Tällaista välittäjä ei haluta, kun voidaan hoitaa sopimukset myös suoraan itse. Lisäksi palveluntuottajilla mainittiin olevan toisinaan asenteena, että he tietävät ostajaa paremmin, mitä palveluja tarvitaan. Tämä ei kuitenkaan ostajien mielestä ole hedelmällinen lähtökohta palvelusopimuksen tekemiselle. Palveluntuottajien tuotteet ja omistajan tarpeet pitäisi saada kohtaamaan toisensa paremmin.

Erilaisten sopimusrakenteiden tarkempi oikeudellinen ja taloudellinen analysointi siivutettiin tässä vaiheessa. Tutkimuksen toisessa vaiheessa "Ulkoistettujen palvelujen seuranta ja johtaminen" tutkitaan, millaisia yhteistyövaihtoehtoja on tarjolla, millaisella suhteella eriluonteisia toimintoja kannattaisi ulkoistaa ja millaisia kehitystarpeita voidaan tunnistaa.

3.4.2 Yhteistyösuhteen arviointi, johtaminen ja seuranta

4 Yhteistyösuhteen suunnittelu	Suunnitellaan, miten osto-osaamista ylläpidetään ja kehitetään sekä koko kiinteistöjohtamisen ulkoistamisstrategian tasolla että yksittäisen palvelun sopimustasolla. Ulkoistamisen tavoitteisiin perustuen täytyy määritellä tapa, jolla yhteistyösuhteita seurataan, ja mahdolliset mittarit sekä ja analysoida riskit, joille ulkoistaminen altistaa.
4.3 Yhteistyön arviointi, johtaminen ja seuranta	

Keskeinen osa ulkoistamisen päätöksentekoa on suunnitella, miten ulkoistamista arvioidaan toteuttamisen jälkeen sekä miten ulkoistettua palvelua johdetaan ja seurataan. Jatkossa on pystyttävä arvioimaan, miten tavoitteet ovat toteutuneet ja kuinka eri osa-alueet ovat toimenpiteeseen reagoineet.

Tehdyn tutkimuksen perusteella ulkoistamisen suurimmaksi haasteeksi koetaan, miten ulkoistava organisaatio pystyy kehittämään ja ylläpitämään osto-osaamistaan: varmistamaan, että päädytään parhaaseen tulokseen ja että tulevaisuudessakin kyetään valvomaan ja seuraamaan palvelun tasoa ja kehitystä. Myös palveluntuottajat toivovat asiakkaalta asiantuntemusta. Palvelujen ostamisen käytäntöjä ja taitoja täytyy yrityksissä tulevaisuudessa kehittää, toistaiseksi kulttuuri on uutta. Ulkoistavan organisaation osto-osaamisen lisäksi kehitettävää on myös palveluntuottajien myyntiosaamisessa.

Osto-osaaminen on (Atkin & Brooks 2000, s. 5–6)

- organisaation, sen kulttuurin, asiakkaiden ja tarpeiden ymmärtämistä
- palvelujen sisältöjen, vaatimusten ja tavoitteiden selkeää määrittelemistä ja ymmärtämistä
- ulkoistamisen toteuttamisen hallintaa
- riskien hallintaa – organisaation tulevaisuuden riskien minimointia
- vaatimustason määrittelemistä seuranta varten
- ulkoistetun palvelusuhteen hallintaa ja yhteistyökumppaneiden seuranta

- ulkoistettujen toimintojen suorittamisen benchmarkingia
- asiakastyytyväisyyden tutkimista
- palvelutasokuvausten ja vaatimusten tarkistusta asiakkaiden tarpeita vastaavana
- palvelun toimittamisen strategian kehittämistä palveluntuottajan kanssa
- uusien tarjouspyyntöjen tekemisen taidon ylläpitämistä
- alan markkinoiden ja niiden toiminnan ymmärtämistä
- strategista suunnittelua
- omien kykyjen kehittämistä kouluttamisen avulla.

Keskittynyttä osaamista tarvitaan jokaisen yhteistyösuhteen hallintaan, johtamiseen ja seurantaan sopimustasolla. Vaikka kiinteistöjohtamisen toimintoja ulkoistetaan, täytyy kiinteistönomistajan kuitenkin seurata kiinteistöä ja sen kehitystä. Tätä varten tarvitaan aina omaa osaamista. Ulkoistamisen toteuttamiseen ja ulkoistetun palvelun johtamiseen ja seuraantaan tarvitaan resursseja. Ulkoistavan organisaation täytyy toimia "osaavana ostajana", jotta ne pystyisivät saamaan parhaan mahdollisen tuloksen ulkoistetuista palveluista.

Alati muuttuvat markkinat edellyttävät, että kaikkien tukitoimintoja tarjoavien toimijoiden, sekä talon sisäisten osastojen että palveluja pääliiketoimintanaan tuottavien yritysten, täytyy myös arvioida vaihtoehtojaan jatkuvasti.

Kiinteistöjohtamisen ulkoistamisstrategiassa määritellään, millaista osaamista halutaan säilyttää organisaation sisällä ja mitkä toiminnot voidaan mahdollisesti ulkoistaa. Ulkoistetun palvelun arvioinnin, johtamisen ja seurannan suunnitelmiin tulee sisällyttää ulkoistamisen tavoitteet ja mahdolliset mittarit, määritellä tapa, millä yhteistyösuhdetta seurataan ja analysoida riskit, joille ulkoistaminen altistaa organisaation yleisellä tasolla ja jokaisen ulkoistamissuhteen kohdalla. Mittarit, joiden avulla ulkoistetun palvelun onnistumista voidaan arvioida, ovat organisaatiokohtaisia: asiakkaan ja palveluntuottajan täytyy tehdä mittareiden valinta yhdessä yhteistyölle asetut tavoitteet huomioiden ja valinnassa on tärkeää mittareiden tasapainoisuus. Mittarit ovat toistaiseksi olleet melko kehittymättömiä. Siksi ulkoistamisen onnistumisen objektiivinen arviointi on ollut vaikeaa. Tutkimusta tarvitaan mittariston luomiseksi ulkoistamispäätöksen kannattavuuden ja menestyksen mittaamiseksi.

4. Yhteenveto ja johtopäätöksiä

Käsitteellisesti ulkoistamisen päätöksenteko heijastaa organisaation liiketoiminnan strategisia linjauksia ja päätös perustuu ydinosaamisen määrittelyyn. Ydinosaamisalueet eivät ole täysin vakaita liiketoimintaympäristön muuttuessa tulevaisuudessa vielä mahdollisesti nopeammin kuin tähän asti. Organisaation haaste onkin, kuinka organisaation toiminta sopeutetaan nopeasti muuttuvaan toimintaympäristöön ja kuinka jatkuvasti voidaan mukauttaa ja toteuttaa uusia ulkoistamisen strategioita. Ulkoistamispäätöksessä on kysymys optimaalisen rajapinnan löytämisestä ydinosaamisen ja ostettujen palvelujen välillä.

Tässä tutkimuksessa selvitettiin kriteerejä, joiden perusteella kiinteistöjohtamisen toimintojen ulkoistamispäätös tehdään. Haastattelututkimuksesta selvisi, että ulkoistamisen päätöksenteon kriteerit myötäilevät käytännössä aika pitkälle kirjallisuudessa esitettyjä. Käytännössä ulkoistamisen päätöksenteon työkalut yrityksissä ovat kuitenkin aika kehittymättömiä ja päätöksentekoon vaikuttavat usein ennemminkin organisaation sisäiset kirjoittamattomat toimintaperiaatteet ja ylimmän johdon näkemykset kuin objektiiviset arvioinnit. Alalla näyttääkin olevan selvä tarve päätöksenteon työkaluille ja selkeämmille menettelytavoille.

Ulkoistamispäätöksen organisaatiosidonnaisuus korostui. Päätös kuvaa aina tietyssä tilanteessa jotakin tai jonkun näkemystä: ei voida sanoa, onko päätös absoluuttisesti oikea tai väärä. Näkemykset ja päättäjät saattavat vaihtua ajan mittaan. Ulkoistamisratkaisut heijastavat yleisesti organisaation toiminnan historiaa ja kiinteistöyksikön perinteistä merkitystä.

Ulkoistamisen päätöksentekoprosessi on aina tilannekohtainen. Kehitetystä mallissa prosessin vaiheet eivät välttämättä seuraa toisiaan yksiselitteisesti ennalta määrättyssä järjestyksessä. Ulkoistamisen päätöksenteko on monivaiheinen prosessi, jossa sisäiset ja ulkoiset muuttajat vaikuttavat rinnakkain. Ulkoistavat organisaatiot voivat käyttää tutkimuksen tuloksia tukena päätöksenteossa ja palveluntuottajat suunnitellessaan markkinointistrategioitaan ja palveluitaan.

Muodostetussa mallissa kiinteistöjohtamisen toimintojen ulkoistamisen päätöksenteon vaiheet ovat

1. Kiinteistöjohtamisen ulkoistamisstrategia
2. Päätöksenteon prosessin perustaminen
3. Ulkoistamisen arviointi
4. Yhteistyösuhteen suunnittelu.

Ulkoistamisen päätöksenteon menestystekijät

Ulkoistamisen arviointia aloitettaessa on tärkeää tunnistaa ne syyt, **miksi ulkoistamista alun erin harkitaan vaihtoehtona ja mitkä ovat asetetut tavoitteet**. Yritysten tulee muistaa, että ulkoistaminen kannattaa vain, mikäli palveluntuottajalla on tietotaitoa, joka mahdollistaa palveluntuottajan yrityksen sisäistä yksikköä tehokkaamman toiminnan. Ulkoistaminen ei automaattisesti ratkaise ongelmia: kaikkia sisäisen kehittämisen ja ulkoistamisen vaihtoehtoja täytyy arvioida yhtäläisin kriteerein.

Päätöksenteon eteneminen on suunniteltava huolellisesti. Tässä tutkimuksessa tunnistettiin yleisesti prosessin kriittisiä tekijöitä. Päätöksenteossa olennaista on, että päätöksen perustelut ja sisältö on määritelty ja että **päätöksentekoon vaikuttaneet tekijät ja niiden painotukset ovat selvillä**. Ulkoistamisen onnistumisen arvioiminen on palvelun seurannan ja johtamisen olennainen tehtävä, ja onnistumisen mittaamiseksi on asetettava selkeät tavoitteet. Siksi jo osana ulkoistamisen päätöksentekoa täytyy määritellä, **miten ja millaisilla mittareilla ulkoistamisen onnistumista halutaan arvioida**. Tällöin päätöksen onnistumista voidaan arvioida asetettujen tavoitteiden pohjalta ja olosuhteiden muuttuessa päätöstä edelleen kehittää.

Parhaan päätöksen tekemiseksi tärkeää on selkeiden tavoitteiden määrittämisen lisäksi myös tavoitteiden ja riskien suhteen ymmärtäminen. Tutkimuksessa tunnistettiin, että yritys menestyy ulkoistamistilanteessa huomattavasti paremmin, mikäli se kykenee tunnistamaan ja yksilöimään riskitekijät sekä hallitsemaan mahdollisuuksien mukaan niiden vaikutuksia. Riskinä pidetyt tekijät pitää voida ottaa huomioon jo ulkoistamispäätöksen yhteydessä.

Riskien tunnistamisessa näyttää kuitenkin olevan selkeästi kehittämistä: ulkoistamisen yleiset riskit on kyllä organisaatioissa tiedostettu, mutta pidemmän ajan vaikutuksia etenkin suurten kokonaisuuksien ulkoistamisen osalta on ollut vaikea arvioida. Ulkoistamisen riskianalyysit ja riskien hallinnan työkaluja täytyykin jatkossa kehittää edelleen. Toisaalta ilmeni myös, että tietyissä tilanteissa yksityiskohtainen ja aikaa vievä riskianalyysi ei välttämättä ole tarkoituksenmukainen, koska organisaation resurssit eivät siihen riitä – esimerkiksi, kun kyseessä ei ole ydinliiketoiminnan kannalta kriittinen toiminto ja riskejä kyetään hallitsemaan riittävästi sopimusteknisin keinoin. Ulkoistamisen riskejä tutkitaan tutkimushankkeen edetessä tarkemmin hyödyntämällä olemassa olevaa tutkimustietoa ulkoistamistilanteisiin tyypillisesti liittyvistä riskeistä case-tutkimuksella täydentäen.

Vaikka ulkoistamispäätökseen päästäisiinkin mahdollisimman objektiivisesti, päätöksen toteutumisen onnistumiseksi olennaisessa asemassa ovat ulkoistamisen henkilöstö- ja viestintästrategiat. Ongelmana on usein, että ulkoistamispäätöksen tekijät eivät varsina-

sesti tiedä toiminnon suorittamisesta käytännössä, jolloin toimintojen rajaus on vaikeaa. Epäonnistunut viestintä aiheuttaa kustannuksia liiketoiminnalle.

Ulkoistamisen selkeät tavoitteet on sidottava ulkoistettavien toimintojen täsmällisellä rajauksella: mikä on **vastuuraja ulkoistavan organisaation ja palveluntuottajan välillä**. Toiminnon luonne ja ulkoistamisen pääasiallinen tavoite määrittävät sitä, miten toiminto kannattaa rajata ja millä menetelmällä palveluntuottaja valita. Etenkin vakiintuneesti ulkoistettujen rutiinitoimintojen kohdalla palveluntuottajat ovat kehittäneet erilaisia työkaluja ja kartoitusmenetelmiä, mutta usein strategisemman tason toimintojen kohdalla toiminta hakee vielä muotoaan. Mitä merkittävämmästä toiminnosta on kysymys, sitä huolellisemmin yhteistyösuhde on suunniteltava. Sekä ulkoistamispäätöksen teossa että ulkoistetun palvelun hallinnoinnissa ulkoistavan organisaation haasteena on, miten se voi kehittää ja ylläpitää osto-osaamistaan. Yhteistyösuhteen avoin tiedonkulku ja luottamus lienevät tässä avainasemassa. Läheinen yhteistyösuhde ei synny ainoastaan sopimusteknisin keinoin.

Tämän tutkimuksen ulkopuolelle rajattiin ulkoistamisen sopimusneuvottelujen toteuttaminen sekä sopimusten sisältö. Aihetta tulee käsitellä tarkemmin erikseen jatkotutkimuksessa. Sopimusten muodot saattavat vaikuttaa ratkaisevasti ulkoistamispäätöksen syntymiseen. Vaihtoehtoisia ulkoistettujen kiinteistötoimintojen ja niiden johtamisen palkkiojärjestelmiä sekä palkkiojärjestelmien vaikutusta toimintojen ohjaamiseen, tehokkuuteen ja raportointiin selvitetään jatkossa. Palkkiomallit ohjausvaikutuksineen ja niiden edellyttämät seurantamallit hyödyttäisivät sekä palvelun ostajaa että palvelun tuottajaa sopimusneuvottelutilanteessa.

Tulevaisuuden kehityksestä

Suorittavan tason toimintojen ulkoistamisen uskotaan kasvavan, mutta lähempänä ydinliiketoimintaa olevin strategisempien toimintojen ulkoistamistrendi saattaa olla jo kääntymässä toiseen suuntaan. Mitä strategisemman tason kiinteistöjohtamisen toimintoista on kyse, sitä yksiselitteisemmäksi ulkoistamissopimus pitää laatia ja sitä tärkeämpiä ovat henkilösuhteet. Ratkaisevaa tulevaisuuden kehityksessä on yleinen talouskehitys, palvelutarjonnan ja menettelytapojen kehittyminen, todennäköisesti myös ulkomaiset vaikutteet. Kirjallisuuslähteissä kiinteistöjohtamisen täydellistä ulkoistamista ei suositella; haastattelututkimuksen valossa organisaatiotkin ovat samoilla linjoilla. Ongelmana on esimerkiksi markkinoiden pienuus.

Palveluntuottajat ovat tuoneet markkinoille aiempaa laaja-alaisempia, pitkäaikaisia palvelukokonaisuuksia ja verkostoituneita palvelujärjestelmiä. Palvelukokonaisuudet saattavat helpottaa ulkoistamista, mutta niihin liittyy myös ongelmia. Ulkoistavat organisaatiot edellyttävät, että tällaiset palvelukokonaisuudet tuottavat selkeästi lisäarvoa. Li-

säarvon tuottaminen edellyttää palvelu- ja arvoketjun hallintaa. Mittarit, joilla ulkoistetun palvelun tuottamaa arvoa voitaisiin mitata, ovat toistaiseksi vielä melko kehittymättömiä. Siksi ulkoistamisen onnistumisen objektiivinen arviointi on ollut vaikeaa. Jatkossa on pystyttävä arvioimaan, miten tavoitteet ovat toteutuneet ja kuinka eri osat alueet ovat toimenpiteeseen reagoineet. Tutkimusta tarvitaan mittariston luomiseksi ulkoistamispäätöksen kannattavuuden ja menestyksen mittaamiseksi.

Perinteisesti kiinteistöjohtamisen liittyviksi mielletyt prosessit, kuten rakennuttaminen, osto tai myynti, kestävät ennalta määritellyn ajan ja niiden lopputulokset ovat yleensä helposti mitattavissa asetettujen tavoitteiden perusteella. Ulkoistamisen onnistumisen mittaaminen liittyy jatkuvaan prosessiin, ei niinkään yksilöityyn lopputulokseen. Ulkoistamisen toimintamallien kehittämisen tavoitteena on löytää yhteinen toimintatapa eri osapuolille yrittämättä kuitenkaan pakottaa vaihtelevia tilanteita samaan muottiin. Välineitä ulkoistetun toiminnon johtamiseen ja seurantaan voidaan tunnistaa ja kehittää ulkoistamisen päätöksenteon ja ulkoistamisprosessin mallinnuksen pohjalta.

Lähdeluettelo

Atkin, Brian & Brooks, Adrian 2000. Total Facilities Management. Blackwell Science Ltd, Oxford.

Barrett, Peter (toim.) 2000. Facilities management: towards best practice. Blackwell Science, Oxford 1995. Reprinted 2000.

Bon, Ranko & Luck, Rachel 1999. Outsourcing of property-related management functions in Europe and North America, 1998–1998. *Construction Management and Economics*, Vol. 17, s. 409–412.

Bragg, Steven M. 1998. Outsourcing. A guide to selecting the correct business unit, negotiating the contract, maintaining control of the process. John Wiley & Sons, Inc. USA (New York).

Brandes, H. 1994. Strategic changes in purchasing. *European Journal of Purchasing and Supply management*, Vol. 3, No. 2, s. 63–75.

Corbett, Michael F. 1998. Outsourcing: beyond buying services. *Facilities Design & Management*, Jan., s. 40–43.

De Looff, L. A. 1997. Information systems outsourcing decision making. Idea Group Publishing, Hershey.

Embleton, P. R. & Wright, P. C. 1998. A Practical guide to succesful outsourcing, *Empowerment of organizations*, Vol. 6, No. 3, s. 94–106.

Fan, Ying 2000. Strategic outsourcing: evidence from British companies. *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 18, No. 4, s. 213–219.

Fill, C. & Visser, E. 2000. The outsourcing dilemma: a composite approach to the make or buy decision. *Management Decision*, Vol. 38, No. 1, s. 43–50.

Finn, Gerald 1999. Outsourcing real estate department functions. *The Real Estate Finance Journal*, Vol. 15, No. 1, s. 5–8.

Glagola, John R. 1994. The Core Contention of Outsourcing. *Facility Management*, Oct.–Dec., s. 17.

Glagola, John 1999. Outsourcing: Opportunities and challenges for corporate competitiveness. *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 2, No. 1, s. 41–49.

Hartikainen, Sanna 1998. Outsourcing: palvelujen ulkoistamismallit. Pro gradu -tutkielma, Kaupallis-hallinnollinen tiedekunta, Johtamisen Laitos, Vaasan yliopisto. Vaasa.

Joroff, M., Louargand, M., Lambert, S. & Becker, F. 1993. Strategic Management of the Fifth Resource: Corporate real estate. Norcross, Ga: Industrial Development Research Foundation.

Kiinteistö- ja rakennusklusterin visio 2010. <http://www.rtk.fi/visio2010/index.html>, 12.6.2001.

Kimble, Larry & Rutherford, Ronald 1993. Corporate real estate outsourcing: a survey of the issues. *The Journal of Real Estate Research*, Vol. 8, No 4, s. 525–540.

Khosrowpour, Mehdi (toim.) 1995. Managing information technology investments with outsourcing. Idea Group Publishing, Harrisburg, PA.

Krumm, Peter 2000. Kiinteistöjohtamisen strategiat -seminaari, 23.–24.11.2000, Espoo.

Krumm, Peter 1999. Corporate Real estate management in multinational corporations. A comparative analysis of Dutch corporations. Department of Real Estate and Project Management, Delft University of Technology.

Krumm, Peter; Dewulf, Geert & de Jonge, Hans 1998. Managing key resources and capabilities: pinpointing the added value of corporate real estate management. *Facilities*, Vol. 16, No 12/13, s. 372–379.

KTI 2001. Kiinteistötalouden ja kiinteistöjohtamisen keskeiset käsitteet. Kiinteistötalouden Instituutti ry (KTI), Helsinki.

Laitala, Ari 2000. Omistajuuteen liittyvät hallintokulut suomalaisissa ja ruotsalaisissa kiinteistösijoitusyhtiöissä. Diplomityö, Espoo.

Lacity, Mary C & Hirschheim, Rudy 1993. Information systems outsourcing – myths, metaphors and realities. John Wiley & Sons ltd., Chichester.

Law, Ian 1999. Harnessing outsourcing for business advantage. Financial Times Management, London.

Lee, Jae-Nam & Kim, Young-Gul 1999. Effect of partnership quality on IS outsourcing success: Conceptual framework and empirical validation. *Journal of management information systems*, Vol. 1, No. 4, s. 29–61.

Londsdale, C. & Cox. A. 1998. Outsourcing. Earlsgate Press.

Manning, Chris, Rodriguez, Mauricio & Roulac, Stephen E. 1997. Which Corporate Real Estate Functions Should be Out-sourced? *Journal of Real Estate Research*, Vol. 14, No 3, s. 259–274.

McDonagh, J. & Hayward, T. 2000. Outsourcing corporate real estate asset management in New Zealand. *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 2, No. 4, September, s. 351–371.

Morgan, Andrew 2001. Outsourcing: some recent UK experiences. Esitelmä, UKI-seminaari Helsinki, lokakuu 2001. <<http://www.vtt.fi/rte/project/uki/>>.

Pallister, John & Isaacs, Alan (Toim.) 1995. A Dictionary of Business, Oxford University Press.

Rakli 2000. Kiinteistöliiketoiminnan sanasto. Rakli ry.
<<http://www.rakli.fi/tietopankki/Sanasto.pdf>>, 12.12.2001.

Sääksjärvi Markku, Saarinen Timo, Pohjalainen Timo & Reijonen Tuula 1991. Outsourcing: tietohallinnon tehokkuus ja palvelevuus palvelujen ulkoistamisen valossa: case-tutkimus seitsemässä suuressa suomalaisessa liiketoimintayksikössä. Helsingin kauppakorkeakoulu, Helsinki.

Toivonen, Marja 2001. Osaamisintensiivisten liike-elämän palvelujen tulevaisuudennäkymät. Helsinki.

Tuominen, Pertti 2000. Omistajat tulivat – onko kiinteistö- ja rakennusala valmis. Helsinki.

Wasner, Reine 1999. The Outsourcing process: strategic and operational realities. Linköping.

Liite A: Kiinteistöliiketoiminnan käsitteitä

Esitetyt käsitteet ovat KTI:n "Kiinteistötalouden ja kiinteistöjohtamisen keskeiset käsitteet" -sanaston ja Raklin "Kiinteistöliiketoiminnan sanaston" mukaisia.

Kiinteistöjohtaminen

Yläkäsite, joka käytännön johtamistoiminnassa toteutuu esimerkiksi kiinteistösijoitussalkun johtamisena, kiinteistösijoitusjohtamisena, kiinteistökohteen johtamisena tai toimitilajohtamisena.

Kiinteistösijoitussalkun johtaminen, (property) portfolio management

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

Kiinteistösijoitusjohtaminen, kiinteistövarallisuuden johtaminen, kiinteistöomaisuuden hoito, Asset Management

Kiinteistöjohtaminen, jonka tarkoituksena on vastata tietyn kiinteistösijoitussalkun rakenteen toteutuksesta ostamalla, myymällä tai kehittämällä yksittäisiä kiinteistöjä tai niiden osia sekä seuraamalla ja ohjaamalla kiinteistöjen kannattavuutta.

Kiinteistökohteen johtaminen, operatiivinen kiinteistöjohtaminen, Property Management

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

Toimitilajohtaminen, tilajohtaminen, Facility Management

Kiinteistöjohtaminen, jonka tarkoituksena on vastata tilojen hankkimisesta ja kehittämisestä sekä kiinteistö- ja käyttäjäpalveluista.

Yrityksen strateginen toimitilajohtaminen, CREM

Toimitiloihin liittyvä johtamisen osa-alue, jonka tarkoituksena on integroida toimitilavaroallisuus ja toimitilojen käyttö osaksi yrityksen keskeisiä resursseja siten, että ne tuottavat lisä-

arvoa yrityksen ydinliiketoiminnalle. AM-, PM- ja FM-näkökulmat integroidaan yrityksen ydinliiketoiminnan strategioihin ja prosesseihin.

Kiinteistökehittäminen

Toiminta, jonka tarkoituksena on lisätä yksittäisen kiinteistöön tai tietyn alueen ja sen kiinteistöjen arvoa.

Kiinteistöhallinto

Kiinteistöön liittyvän talouden, toiminnan, henkilöstön ja tietohuollon ohjaus ja valvonta sekä kiinteistön juridisten asioiden hoito. Kiinteistöhallintoa voidaan tarkastella laajasti joko kiinteistöliiketoiminnan tai kiinteistönpidon hallintona tai suppeammin näihin sisältyvien eri toimintakokonaisuuksien hallintoina (esim. kiinteistön ylläpidon hallintona).

Kiinteistön ylläpito

Toiminta, jonka tarkoituksena on säilyttää kiinteistön kunto, arvo ja ominaisuudet. Ylläpitoon kuuluvia toimintoja ovat mm. kiinteistöhoito ja kunnossapito. Ylläpitoon liittyvistä palveluista käytetään yleisesti nimitystä *kiinteistöpalvelut* (kiinteistöhoitopalvelut ja kunnossapitopalvelut).

Käyttäjätöiminnot

Toiminnot, joiden tarkoituksena on luoda tilojen käyttäjille edellytykset harjoittaa toimintaansa kiinteistöissä. Käyttäjätöimintoja toteutetaan käyttäjäpalveluja tuottamalla.

Tilapalvelut (toimitilapalvelut)

Tilojen ominaisuuksiin kohdistuvat ja käyttäjän toimintaa tukevat palvelut. Tilapalvelut sisältävät erilaisia käyttäjä- ja kiinteistöpalveluja. Tilapalvelujen sisältö vaihtelee organisaatiokohtaisesti, ja niistä sovitaan yleensä erikseen joko vuokrasopimuksessa tai erillisessä palvelusopimuksessa.

Kiinteistöpalvelut (ylläpidon palvelut)

Kiinteistön ylläpitoon kohdistuvat palvelut, jotka voidaan jakaa kiinteistöhoito- ja kunnossapitopalveluihin. *Kiinteistöhoitoa* ovat mm. kiinteistön teknisten järjestelmien hoito, kiinteistöhuolto, siivous, ulkoalueiden hoito sekä kiinteistön jätehuolto. *Kunnossapidossa* kohteen ominaisuudet pysytetään uusimalla tai korjaamalla vialliset ja kuluneet osat (peruskorjaukset ja vuosikorjaukset).

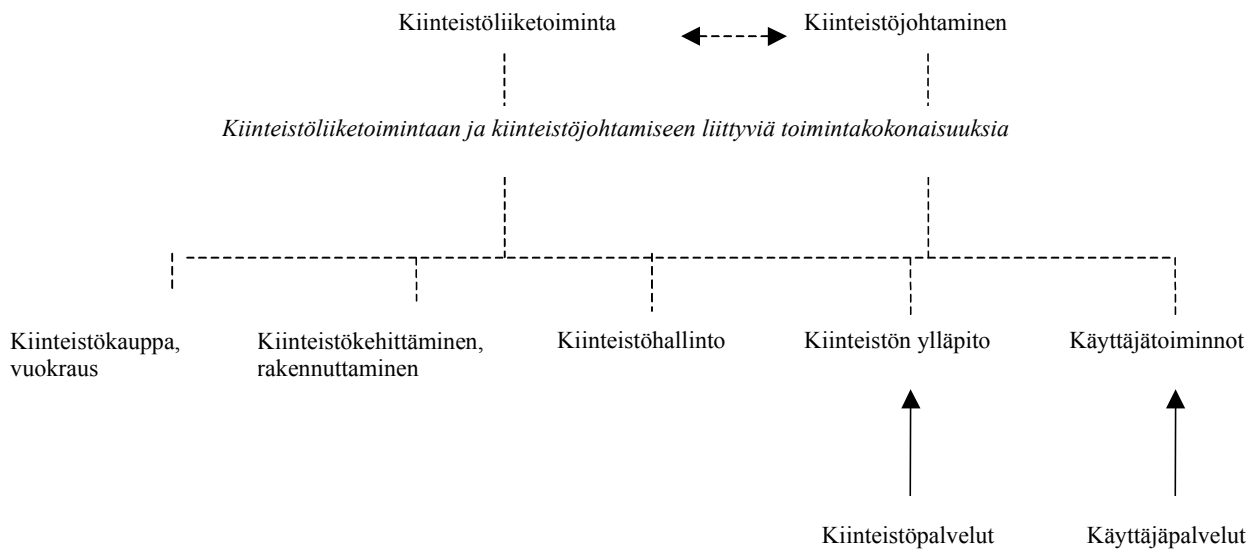
Käyttäjäpalvelut

Käyttäjäpalveluita ovat mm. turvapalvelut, ruokailu- ja ravintolapalvelut, tietoverkkopalvelut, sisustus-, kalustus- ja hankintapalvelut, muuttopalvelut ja muut mahdolliset tukipalvelut.

Ylläpito – käyttö (Lähde: Kiinteistötalouden ja kiinteistöjohtamisen keskeiset käsitteet, KTI 2001, s. 45)

Ydin <i>"Tila ominaisuuksineen ja tilan käyttäjät vaatimuksineen"</i>	Ylläpito: Hallinto Huolto ja teknisten järjestelmien hoito Siivous Lämmitys Vesi ja jätevesi Sähkö ja kaasu Jätehuolto Muut hoitokulut Korjaukset ja kunnossapito	Käyttäjäpalvelut: Turvapalvelut Viherkasvien hankinta ja hoito Ruokailu- ja ravintolapalvelut Postitus ja postinjakelu Puhelinjärjestelmien hankinta ja ylläpito Aulapalvelut Tietoverkkopalvelut Kopiointipalvelut Pitopalvelut Sisustus ja kalustus Tilahallinta Muutot Tilankäytön suunnittelupalvelut Lähettilpalvelut Puhelinvaihte Konttoritarvikkeiden hankinta ja ylläpito jne.
---	---	---

Kiinteistöliiketoiminnan toimintakenttä (Lähde: Kiinteistöliiketoiminnan sanasto, Rakli 2001)





Tekijä(t) Kauppinen, Anna-Kaisa, Pietilä, Paula, Sundbäck, Liisa & Kaleva, Hanna			
Nimeke Kiinteistöjohtamisen tehostaminen – vaihtoehtona ulkoistaminen Ulkoistamisen edellytykset ja päätöksenteon mallintaminen			
Tiivistelmä Kiinteistöalalla on muodostumassa uusia näkökulmia ja toimintatapoja, osin kansainvälisen kehityksen vaikutuksesta. On tapahtumassa rakennemuutos ulkoistamisen suuntaan: kiinnostus kiinteistöjen käyttöön ja omistamiseen liittyvien palvelujen ulkoistamista kohtaan on lisääntynyt nopeasti. Kiinteistöjohtamisen palvelujen ostamisen ja tuottamisen kulttuuri on kuitenkin vasta kehittyneessä. Ulkoistamiseen liittyviä mahdollisuuksia ja haasteita tutkitaan kaksivuotisessa tutkimushankkeessa "Kiinteistöjohtamisen tehostaminen – vaihtoehtona ulkoistaminen". Hanke on osa Tekesin Rembrand (palveleva kiinteistöliiketoiminta)-teknologiaohjelmaa, ja se toteutetaan VTT Rakennus- ja yhdyskuntatekniikan ja Kiinteistöalouden instituutin (KTI) yhteistyönä. Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa mallinnettiin kiinteistöjohtamisen toimintojen ulkoistamis päätöstä. Ulkoistamis päätös on organisaation toiminnan strateginen linjaus: kyse on optimaalisen rajapinnan löytämisestä ydinosaamisen ja palvelujen ostamisen välillä. Tavoitteena oli selvittää, mitkä ovat ulkoistamisen strategiset lähtökohdat, miten ulkoistettavat toiminnot etsitään, miten päätöksentekoprosessi etenee ja mitkä ovat prosessin kriittiset pisteet. Tutkimuksessa selvitettiin alalla toimivien yritysten ulkoistamisen päätöksentekoprosesseja ja ulkoistamisen edellytyksiä organisaatioissa. Tuloksena muodostettiin malli kiinteistöjohtamisen toimintojen ulkoistamisen päätöksenteon vaiheista. Päätöksenteon vaiheet ovat: 1. Kiinteistöjohtamisen ulkoistamisstrategia Ensimmäisessä vaiheessa organisaation täytyy tunnistaa ne toiminnot, joiden ulkoistamista voidaan arvioida. Ulkoistamisstrategia perustuu organisaation liiketoimintastrategiaan. 2. Päätöksenteon prosessin perustaminen Toisessa vaiheessa päätetään, aloitetaanko jonkin toiminnon tai toimintojen ulkoistamisen arviointi. Jos arviointiin päädytään, täytyy päätöksenteon prosessille luoda puitteet: nimetä päätöksentekijät, suunnitella prosessin eteneminen ja henkilöstö- ja viestintästrategia sekä tunnistaa päätöksentekoon vaikuttavat tekijät. 3. Ulkoistamisen arviointi Ulkoistamisen arviointi on päätöksenteon prosessin keskeisin vaihe. Arvioinnissa määritellään prosessin tai palvelun ulkoistamisen tavoitteet, analysoidaan riskejä ja riskien hallintakeinoja ja arvioidaan toiminnon ulkoistamismahdollisuutta. Arvioiden pohjalta voidaan verrata ulkoistamista ja sisäisen toiminnan kehittämistä. 4. Yhteistyösuhteen suunnittelu Yhteistyösuhteen suunnittelu ja toimittajan valinta tapahtuvat osin päällekkäin ulkoistamisen arvioinnin kanssa. Tavoitteena on suunnitella ulkoistamisen yhteistyömalli, päättää toimittajan valintamenettelystä sekä etsiä palvelun tuottaja, joka parhaiten varmistaisi ulkoistamiselle asetettujen tavoitteiden toteutumisen. Organisaation täytyy myös suunnitella, miten ulkoistamisen onnistumista ja yhteistyötä arvioidaan jatkossa. Ulkoistavat organisaatiot voivat käyttää tutkimuksen tuloksia tukena ulkoistamisen päätöksenteossa ja palveluntuottajat suunnitellessaan markkinointistrategioita ja yrityksille tarjottavia palveluita.			
Avainsanat facilities management, real estate, outsourcing, decision making, buildings, models, strategy, assessment, evaluation			
Toimintayksikkö VTT Rakennus- ja yhdyskuntatekniikka, Liiketoiminnat ja prosessit, Lämpömiehenkuja 2, PL 1800, 02044 VTT			
ISBN 951-38-5941-X (nid.) 951-38-5942-8 (URL: http://www.inf.vtt.fi/pdf/)		Projektinumero R1SU00003	
Julkaisu-aika Helmikuu 2002	Kieli Suomi, engl. abstr.	Sivuja 74 s. + liitt. 4 s.	Hinta B
Projektin nimi Rembrand		Toimeksiantaja(t) Tekes, yritykset	
Avainnimeke ja ISSN VTT Tiedotteita – Meddelanden – Research Notes 1235-0605 (nid.) 1455-0865 (URL: http://www.inf.vtt.fi/pdf/)		Myynti: VTT Tietopalvelu PL 2000, 02044 VTT Puh. (09) 456 4404 Faksi (09) 456 4374	



Author(s) Kauppinen, Anna-Kaisa, Pietilä, Paula, Sundbäck, Liisa & Kaleva, Hanna			
Title Strengthening real estate management – outsourcing as an option Structuring the outsourcing decision making process			
Abstract <p>In the Finnish real estate sector, new perspectives have been emerging, partly due to international influences. A structural change towards outsourcing can be seen as well: the interest to outsource FM, PM and AM related services is increasing rapidly. The culture of procuring and producing real estate management services is developing. The possibilities and challenges of outsourcing are examined in a two-year research project "Strengthening real estate management – outsourcing as an option". The project is carried out by VTT Building and Transport and KTI Finland, and it is a part of Rembrand (real estate management and services) -technology programme financed by Tekes.</p> <p>In the first phase of the project, the outsourcing decision-making process for real estate management related services was modelled. The outsourcing decision is a strategic alignment of an organisation: it's about finding an optimised boundary between core business and activities to be outsourced. The aim of the study was to define the strategic starting points of an outsourcing decision, how the activities to be outsourced are identified, how the decision-making process proceeds and what are the critical success factors in the process. Outsourcing decision-making processes within some companies acting in the real estate sector were studied, in order to assess the decision-making as carried out in the companies. As a result, an outsourcing decision-making model was sketched. The phases of the decision process are:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Real estate management outsourcing strategy <p>In the first phase, the processes that could be outsourced are identified. The outsourcing strategy is based on the organisation's business strategy.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Setting up the decision process <p>In the second phase, it is decided whether to initiate the sourcing evaluation. If the evaluation is initiated, the decision process is set up: the decision making team is formed, personnel and communications strategies are designed, the factors that influence the process are identified.</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Assessing outsourcing <p>This is the key activity in the decision-making process. The outsourcing goals, risks, risk mitigation are analysed. Different sourcing options are evaluated based on the analyses.</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Designing the outsourcing relationship <p>The aim is to design a relationship that will deliver the goals that are set. The organisations should define how to evaluate the outsourcing arrangement and the relationship in the future.</p> <p>The model can be used by the functionaries of client organisations making decisions on the sourcing of the real estate management services. The service providers can also use the model to develop marketing strategies and service concepts.</p>			
Keywords facilities management, real estate, outsourcing, decision making, buildings, models, strategy, assessment, evaluation			
Activity unit VTT Building and Transport, Business and Process Management, Lämpömiehenkuja 2, P.O.Box 1801, FIN-02044 VTT, Finland			
ISBN 951-38-5941-X (soft back ed.) 951-38-5942-8 (URL: http://www.inf.vtt.fi/pdf/)		Project number R1SU00003	
Date February 2002	Language Finnish, engl. abstr.	Pages 74 p. + app. 4 p.	Price B
Name of project Rembrand		Commissioned by The National Technology Agency (Tekes), companies	
Series title and ISSN VTT Tiedotteita – Meddelanden – Research Notes 1235-0605 (soft back edition) 1455-0865 (URL: http://www.inf.vtt.fi/pdf/)		Sold by VTT Information Service P.O.Box 2000, FIN-02044 VTT, Finland Phone internat. +358 9 456 4404 Fax +358 9 456 4374	

VTT TIEDOTTEITA – RESEARCH NOTES

VTT RAKENNUS- JA YHDYSKUNTATEKNIikka – VTT BYGG OCH TRANSPORT – VTT BUILDING AND TRANSPORT

- 2090 Koukkari, Heli, Petäkoski-Hult, Tuula, Rönkä, Kimmo, Regårdh, Elina, Lappalainen, Veijo, Eerikäinen Miia, Norvasuo, Markku & Koota, Jaana. Esteetön asuinkortteli. 2001. 112 s. + liitt. 68 s.
- 2091 Toratti, Tomi. Puurakenteiden seisminen suunnittelu. 2001. 57 s. + liitt. 16 s.
- 2093 Andstén, Tauno. Käsisammuttimien käyttö ruokaöljypalojen sammutuksessa. Kirjallisuustutkimus. 2001. 28 s.
- 2100 Pakanen, Jouko, Möttönen, Veli, Hyytinen, Mikko, Ruonansuu, Heikki & Törmäkangas, Kaija. Dynaamisten HTML-sivujen ja multimedian hyödyntäminen taloteknisten järjestelmien käytön, huollon ja vikadiagnostiikan opastamiseen. 2001. 20 s. + liitt. 10 s.
- 2101 Toratti, Tomi. Seismic design of timber structures. 2001. 53 p. + app. 16 p.
- 2102 Kolari, Sirpa & Luoma, Marianna. Ilmanvaihtojärjestelmän puhtaan asennusmenetelmän kehittäminen. 2001. 47 s.
- 2103 Koivu, Tapio, Mäntylä, Kaj, Loikkanen, Kaisu, Appel, Mikael & Pulakka, Sakari. Innovaatiotoiminnan kehittäminen kiinteistö- ja rakennuskluusterissa. Lähtökohtia ja kokeiluja. 2001. 81 s. + 19 s.
- 2104 Hostikka, Simo, Kokkala, Matti & Vaari, Jukka. Experimental Study of the Localized Room Fires. NFSC2 Test Series. 2001. 49 p. + app. 46 p.
- 2106 Anttila, Virpi & Luoma, Juha. Turvavöiden käyttökokeilu junissa. Käyttö ja matkustajien mielipiteet. 2001. 27 s. + liitt. 9 s.
- 2108 Vares, Sirje. Kerrostalon ympäristövaikutukset. LVIS-2001-tyyppikerrostalo. 2001. 49 s.
- 2109 Ranta-Maunus, Alpo, Fonselius, Mikael, Kurkela, Juha & Toratti, Tomi. Reliability analysis of timber structures. 2001. 102 p. + app. 3 p.
- 2110 Anttila, Virpi. Talvijalankulku, liukastumistapaturmat ja kelitiedottamisen kehittäminen. 2001. 51 s. + liitt. 11 s.
- 2112 Ala-Outinen, Tiina, Myllymäki, Jukka, Baroudi, Djebbar & Oksanen, Tuuli. Ruostumaton teräs tulipalolle altistetuissa rakenteissa. 2001. 53 s. + liitt. 9 s.
- 2113 Sipilä, Kari, Kirjavainen, Miikka, Ritola, Jouko & Kivikoski, Harri. Liikenne- ja yleisten alueiden sulanapito-järjestelmät. Energiatalous ja tekninen toteutus. Kesäkeli-projekti. 2001. 75 s. + liitt. 15 s.
- 2116 Ryytänen, Tiia, Kallonen, Raija & Ahonen, Eino. Palosuojatut tekstiilit. Ominaisuudet ja käyttö. 2001. 101 s.
- 2118 Kärki, Otto. Alkolukko rattijuopumuksen ehkäisyssä. Esiselvitys. 2001. 85 s. + liitt. 3 s.
- 2119 Tillander, Kati & Keski-Rahkonen, Olavi. Rakennusten syttymistapaajat PRONTO-tietokannasta 1996–1999. 2001. 66 s. + liitt. 16 s.
- 2120 Koota, Jaana. Construction site safety. Case United States. 2001. 39 p. + app. 3 p.
- 2121 Tervonen, Juha & Räsänen, Jukka. Environmental assessment of strategic transport actions. SEA in CODE-TEN. 2001. 25 p. + app. 7 p.
- 2123 Hietaniemi, Jukka, Baroudi, Djebbar, Korhonen, Timo, Björkman, Jouni, Kokkala, Matti & Lappi, Esa. Yksikerroksisen teollisuushallin rakenteiden palonkestävyyden vaikutus paloturvallisuuteen. Riskianalyysi ajasta riippuvaa tapahtumapuumallia käyttäen. 2002. 95 s. + liitt. 51 s.
- 2124 Talja, Asko, Toratti, Tomi & Järvinen, Erkki. Lattioiden värähtelyt. Suunnittelu ja kokeellinen arviointi. 2002. 51 s. + liitt. 13 s.
- 2125 Riihimäki, Markku & Siekinen, Heidi. Asiakastarpeet kiinteistöliiketoiminnassa. Liike- ja toimisto-kiinteistöt. 2002. 74 s. + liitt. 10 s.
- 2126 Kauppinen, Anna-Kaisa, Pietilä, Paula, Sundbäck, Liisa & Kaleva, Hanna. Kiinteistöjohtamisen tehostaminen - vaihtoehtona ulkoistaminen. Ulkoistamisen edellytykset ja päätöksenteon mallintaminen. 2002. 74 s. + liitt. 4 s.