

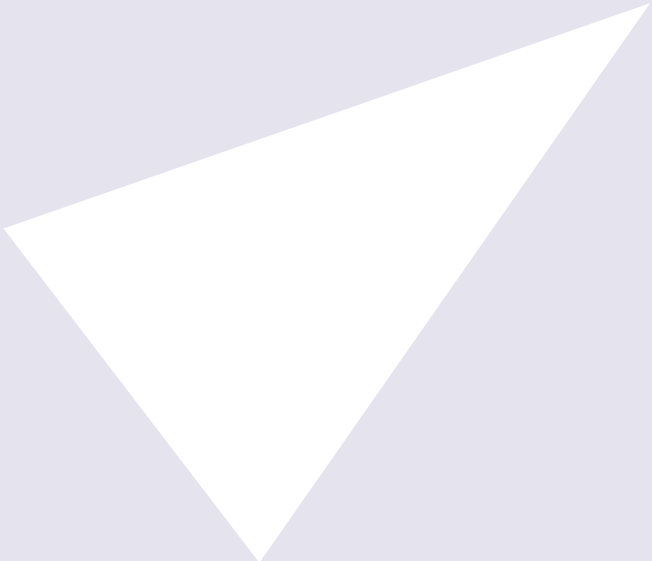
**Rakli**

Kiinteistönomistajat  
ja rakennuttajat

# Tilatarpeet ja omistamisen strategia -tulosraportti

toukokuu 2022

# Sisällysluettelo



<b>Tausta ja tavoitteet</b> .....	<b>3</b>
<b>Toteutus ja osallistujat</b> .....	<b>4</b>
<b>Päätuloksia</b> .....	<b>6</b>
Hankintamalleista.....	<b>7</b>
Hyvän strategian kriteerejä.....	<b>13</b>
Reunaehdot määrittelevät strategian sisältöjä.....	<b>17</b>
Strategian rakentamisen malli.....	<b>23</b>
<b>Tietoisku: Vuokramallin RT-kortit</b> .....	<b>30</b>

# Tausta ja tavoitteet

Toimintaympäristö muuttuu, epävarmuudet lisääntyvät ja aikajänteet moninaistuvat. Lisäksi omistamisen rooli muuttuu ja tarve muutoksetyöllä kasvaa. On tullut tarve myös strategiseen ohjaamiseen ja tähänastista tiedostetumpaan päätöksentekoon ja ennakkointiin.

Kiinteistönomistajilla sekä sijoittajilla on meneillään omien kiinteistöjensä jatkuva arviointi: mikä kiinteistöistä kannattaa pitää itsellä, mikä myydä, mikä tulee peruskorjata ja koska peruskorjaus tulee tehdä, puretaanko jokin kiinteistö kokonaan ja rakennetaan jotain uutta tilalle vai myydäänkö tontti muuta tarkoitusta varten. Tätä kokonaisuutta pyritään hallitsemaan laatimalla strategia.

Tilatarpeet ja omistamisen strategia -klinikka pyrki vastaamaan tuohon tarpeeseen kokoamalla osallistujien kokemuksia ja näkemyksiä strategian rakennuspalikoiksi ja toimijoiden sitouttamiseksi sen toteuttamiseen. Haastetta lähestyttiin hankintamallien, muuttuvien tilatarpeiden, reunaehtojen ja hyvän strategian kriteerien kautta. "Omistamisen strategia" ymmärrettiin tilanhallinnan kokonaisuutena, johon kuuluvat niin omistus ja vuokraus kuin tiloista

luopuminen. Lisäksi vältimme tiukkaa erottelua ja poissulkemista kiinteistö- ja toimitilastrategioiden välillä. Tulosten yhteenvedossa käsitellään siis yhtä ja samaa kokonaisuutta riippumatta siitä, mitä termiä strategian asiayhteydessä käytetään.

Klinikan tavoitteena oli tukea organisaatioiden kiinteistö-/toimitilastrategioiden päivittämistä ja strategisten linjausten tekemistä toimintaympäristön muutokset huomioiden. Lisäksi klinikalla jaettiin kokemuksia osallistujien kesken ja tarjottiin vertaistukea.

**HUOM.** Tässä raportissa esitetyn kokonaisuuden lisäksi aihetta käsiteltiin Teollisuuden kiinteistöstrategiat -benchmarking -työpajasarjassa, jonka tulokset on esitetty erikseen tulosseminaarin materiaalissa.

# Toteutus ja osallistujat

Toteutus tehtiin vuorovaikutteisina työpajoina, joissa pääpaino oli pienryhmäkeskusteluissa ja teemoihin johdattelevissa kokemuspuheenvuoroissa.

**Aloitusseminaari** 14.12.2021: Johdatus aiheeseen ja klinikan sisällön esittely  
**Ennakkokysely** osallistujille hankintamallien käytöstä ja strategiasta

**Työpaja 1:** Tilannekuva omistamisen strategioista ja sovelletuista hankintamalleista – kokemukset

**Työpaja 2:** Reunaehtojen vaikutus strategiaan valintoihin – rajat

**Työpaja 3:** Hankintamallit muuttuvissa tilatarpeissa, vaikutus strategiaan linjauksiin – kriteerit

**Työpaja 4:** Strategian rakennuspalikoita, sitouttaminen strategiaan – elementit

**Välispiikit:**

- 9.3.22 CAPEX Advisors
- 26.4.22 Futures Platform – ennakointikartta

**Tuloswebinaari** 5.5.2022

## Osallistujat

- Helsingin yliopisto
- Kouvolan kaupunki
- Lahden kaupunki
- Porin kaupunki
- Vaasan kaupunki
- Tredu-Kiinteistöt
- VR-Yhtymä

# Case-puheenvuorot

- Tilatarpeet muutoksen kourissa: työympäristöt sekä kauppa ja palvelut
- Toimitilastrategian laadinnan reunaehdot Porin kaupungin näkökulmasta
- Tilatarpeiden ja kiinteistöportfolion yhteensovittaminen VR-Yhtymässä
- Kuntien toimitilojen uudistuvat hankintakäytännöt
- Lahden toimitilastrategian ja päivitystarpeen avaaminen
- Muuttuvat tilatarpeet strategiakysymyksenä Helsingin yliopistossa ja Tredu-Kiinteistöillä
- Valtion kiinteistö- ja toimitilastrategiat
- Oppeja ja parhaita käytäntöjä teollisuuden muuttuvista toimitilastrategioista
- Built to Suit -sopimusmalli

# Tilatarpeet ja omistamisen strategia

Päätuloksia

# Hankintamalleista

# Mitä hankintamalleja on sovellettu?

## Kuntanäkökulmia

Tilahankintamallit ovat monipuolistuneet viime vuosien aikana johtuen sekä kuntien taloushaasteista että uusista tilatarjontamalleista.

Klinikkaan osallistuneilta kysyttiin ennakkokyselyssä, mitä tilanhankinnan malleja heidän organisaatiossaan on tyypillisesti sovellettu viime aikoina. Rakennuttaminen omaan taseeseen sekä perinteinen vuokraus ovat edelleen yleisimpiä tapoja hankkia tiloja organisaation ja asiakkaiden tarpeisiin. Lisäksi on tyypillistä ostaa jo rakennettuja kiinteistöjä ja osakkeita omaan toimintaan.

Kiinnostus muunlaisia hankintamalleja kohtaan on kuitenkin kovassa kasvussa. Kaupunkien näkökulmasta etenkin

sale and lease back -malli kiinnostaa toimitila-asiantuntijoita. Näiden lisäksi yleistyviksi malleiksi nähdään tilojen yhteiskäyttö muiden organisaatioiden kanssa sekä joustavuutta lisäävät tilat palveluna -ratkaisut.

Hyvän kokonaiskuvan eri malleista antaa Raklin tilaama selvitys Kuntien toimitilojen uudistuvat hankintakäytännöt, BES Built Environment Services Oy.

**Katso selvitys**



# Lisäinfoa sale and lease back -mallista

Sale and lease back -mallissa kunta myy omistamansa kohteen ensin vuokranantajalle ja vuokraa sen takaisin käyttöön. Perusmuodossaan järjestely toteutetaan siten, että kunta myy rahoitusyhtiölle omistamansa kiinteistön, minkä lisäksi rahoitusyhtiö hakee saannolleen lainhuudon. Samassa yhteydessä rahoitusyhtiö vuokraa kiinteistön takaisin kunnalle. Järjestelyyn sisältyy tavallisesti ehto, jonka mukaan kunnalla on kiinteistöön nähden lunastus- tai takaisinosto-oikeus.

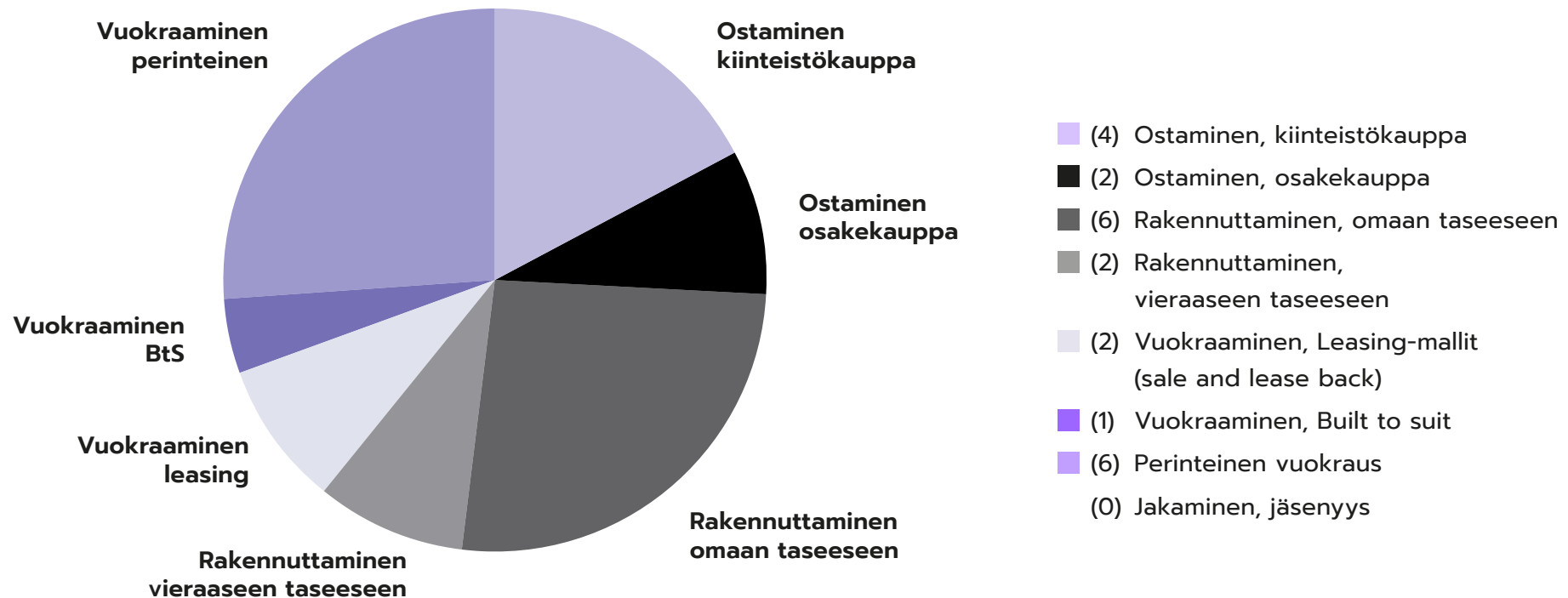
Sale and lease back -mallissa voidaan vapauttaa pääomia ja siten saada seuraavia hyötyjä:

1. Pääoman uudelleenohjaus kiinteistöistä velan vähentämiseen tai helpottamaan kunnan taloudellista tilannetta ja pääoman käytön tehokkuutta
2. Keskittyminen kunnan ydintoimintaan
3. Kiinteistöihin liittyvien riskien siirtäminen asiantuntijoille, jotka hallitsevat ne paremmin kuin kunta itse
4. Joustavuuden lisääminen ja tilan käytön sekä pääoman hallinnan tehokkuuden kasvattaminen

Lähde: Kuntien toimitilojen uudistuvat hankintakäytännöt, BES Built Environment Services

# Mitä hankintamalleja on sovellettu?

Klinikkaan osallistuneiden vastaukset hankintamallien soveltamisesta tänä päivänä



Mallien tyypittely selvityksestä Kuntien toimitilojen uudistuvat hankintakäytännöt, BES Built Environment Services Oy

# Mikä on ohjannut hankintamalliratkaisuihin yksittäisissä tilanteissa?

## Markkinatilanne alueella ja muut taloudelliset paineet

Markkinatilanne voi rajoittaa organisaatioiden mahdollisuuksia tehdä aitoja valintoja hankintamallin valinnassa yksittäisissä tilanteissa. Siellä missä on kasvua ja vilkkaat markkinat, on tilanhankinnan vaihtoehtoja, kun taas hiljaisten markkinoiden alueilla ei ole kasvua eikä siten tilakysyntää eikä -tarjontaa.

Millainen on seudun väestökehitys, minne kasvu tai väestökato sijoittuu sekä miten palveluverkon tarpeet muuttuvat vaikuttavat siihen, jääkö tiloja tarpeettomiksi tai saako markkinoilta uutta tilaa sinne, missä sitä tarvitaan. Käytännössä tämä voi näkyä esimerkiksi kaupungin toiminnassa niin, että kaupunki ei laita markkinoille tarjolle

kaikkea vapaaksi jäänyttä tilaa samaan aikaan, koska tiedossa on, ettei kysyntää löydy samaan aikaan suurelle määrälle toimitilaa.

Jos markkinat rajaavat mahdollisuuksia, on luonnollista, että tarvittavaa uutta tilaa hankitaan rakennuttamalla omaan taseeseen, ja tarpeettomaksi käynnyttä tilaa pyritään valmistelemaan myytäväksi tai ulosvuokrattavaksi.

Vuokramallien kehittämiseen kohdistuu kuntakentällä toiveikkuutta. Päätöksentekijöille vuokramalli voi olla uusi ja poliittisesti iso asia. Jotta päätöksiä on helpompi tehdä, tarvitaan lisää tietoa muun muassa vuokraamisen lyhyen ja pitkän ajan taloudellisista vaikutuksista omistamiseen verrattuna. Yleinen näkemys on, että talousohjaus tulee lisäämään leasingin suosiota.

***”Vuokraamisen etuna on muun muassa mahdollisuus tehdä nopeita ratkaisuja esimerkiksi päiväkotitarpeisiin. Vuokramalli kuitenkin edellyttää vielä tänä päivänä päättäjien erityistä hyväksyntää mallin soveltamiselle.”***

- **Markkinatilanne:** Onko alueella tilatarjontaa vuokrattavaksi omiin tarpeisiin, onko kysyntää itseltä tarpeettomaksi jääneelle tilalle? Mitä hiljaisemmat markkinat, sitä selvemmin hankitaan tilaa omaan taseeseen.
  - Toisaalta esimerkiksi VR-Yhtymä käyttäjä-omistajana pyrkii hyödyntämään omia maa-alueita, joille rakennetaan omaan taseeseen
- **Sote-uudistus:** Uudistuksen tässä vaiheessa kunnissa ei hankita sote-tiloja eikä investoida olemassa oleviin tiloihin. Vanhoja sote-kiinteistöjä on hankala muuntaa muuhun käyttöön. Uudelleenkaavoittamisen mahdollisuus on olemassa, mutta se ei ole nopea ratkaisu.
- **Palveluverkko:** Palveluverkkoselvitys on tärkeä. Miten verkko ohjaa hankintoja? Pysyvämmäksi arvioidun palvelutarpeen tilat ohjataan omaan taseeseen, liikkuvat tarpeet täytetään osittain muilla malleilla.
- **Organisointi:** Esimerkkinä Vaasan kaupunki, jossa on valmisteilla toimitilojen strategista ohjausta selkeyttävä organisaatiouudistus. Uudistuksessa useiden itsenäisten yhtiöiden tilalle muodostetaan vahva konserniemoyhtiö ja sen alle tytäryhtiöt
  - Organisaation kiinteistöosaaminen pitää varmistaa. Tarvitaan kokonaisuutta koordinoiva henkilö, etenkin, jos yhtiörakenne ja vastuut ovat hajallaan.

# Hyvän strategian kriteerejä

# Hyvän strategian kriteerejä

Strategia vaatii priorisointia ja läpivieminen muutosjohtajuutta. Jotta strategiaan sitoudutaan, sitä on tehtävä tiiviisti päätöksentekijöiden kanssa: lähetekeskustelua, luonnoskommentointia ja päätöskäsittelyä.

Kaupunkien tilastrategioiden tulisi olla vähintään valtuustokauden mittaisia ja linjassa kaupunkistrategian kanssa. Sitoutuminen edellyttää myös riittävää jatkuvuutta: edellinen strategia otetaan pohjalle ja siihen tehdään olennaiset päivitykset. Keskeistä on tunnistaa, mitä muutoksia toimintaympäristössä on tapahtunut tai tapahtumassa ja mihin suuntaan on tarve mennä.

Strategia ei voi muuttua radikaalisti joka kerta, mutta ”päivittämisilmavuutta” sillä tulee kuitenkin olla.

Miten vaalien jälkeen uudet päättäjät sitoutetaan olemassa olevan strategiaan? Tuloksia pitää tuoda julki ja on osoitettava mittareilla, että suunta on oikea.

Esihenkilöt ja tilapalvelujen henkilöstö sekä kaupungin oma ylläpitoyhtiö on myös otettava mukaan strategian laatimiseen, koska he ovat niitä, jotka toteuttavat strategiaa.

➡ Oman henkilökunnan kanssa käydään läpi, miksi meillä on strategia, miksi tätä työtä tehdään ja mitä strategia tarkoittaa yksittäisinä toimenpiteinä.

- **Sitoutuminen**
- **Napakka rakenne**
- **Palvelukulttuuri näkyviin**
- **Palveluverkko- ja tilatarpeet kartoitettu**
- **Laaja näkemys vastuullisuudesta**
- **Keskeisille strategisille tavoitteille mittarit**

*”Hyvä strategia tuo työrauhan tilahallinnon operatiiviseen toimintaan.”*

Mitä strategialla tavoitellaan? Kirkasta visio! Strategian tulee olla rakenteeltaan ja sisällöltään selkeä ja napakka. Sen tulee sisältää isot linjaukset ja antaa tukea muutostilanteisiin.

Kiinteistöliiketoiminnan tavoitteet on pidettävä muistissa. Palvelukulttuuri, toiminnan ammattimaisuus ja asiakkaan menestyksekkään toiminnan mahdollistaminen ovat keskiössä.

Tarvitaan linjaukset omistamiseen, vuokraamiseen ja tiloista luopumiseen niin, että toimintojen jatkuvuus turvataan.

***Esimerkkinä Lahden päivähoitopalvelut: poliittisesti asetettu tavoite tuottaa enintään 30 prosenttia päivähoitopalveluista yksityisten tarjoamina palveluina. Tämä 30 prosenttia on pois kaupungin ”tilavastuulta”.***

Palveluverkko- ja tilatarpeiden päivittäminen luo ennakkointipohjaa strategisille linjauksille. Miten esimerkiksi opiskelijakysyntä – eli oppilaitostarpeet – muuttuvat keskusseutujen reuna-alueilla? Tarvitaanko jossain lisää oppilaitostilaa? Arvioidaanko, että tarve on pitkäaikainen vai väliaikainen? Näillä on vaikutusta siihen, millä mallilla tiloja hankitaan ja panostetaanko kiinnitettyihin vai joustaviin tilaratkaisuihin.

Missä tilanteissa vuokrataan tilaa omille palveluille, vaikka samanaikaisesti omassa omistuksessa olevaa tilaa jäisi tyhjäksi? Ovatko vuokraamisen ehdot strategia-asioita?

Kaupungeissa ja organisaatioilla voi tyhjentyneiden tilojen määrä olla kasvanut isoksi ongelmaksi. Jotta ongelmat eivät pitkity, kannattaa tyhjät tilat ottaa yhdeksi strategian näkökulmaksi. Tarttumalla ratkaisuhenkisesti aiheeseen, kaupunki voisi samalla sekä vähentää omien tyhjien tilojen määrää että tukea kaavoitus- ja lupapolitiikallaan toisten omistamien tyhjien tilojen käyttöön saamista esimerkiksi käyttötarkoituksmuutoksien.

- Sitoutuminen
- Napakka rakenne
- Palvelukulttuuri näkyviin
- Palveluverkko- ja tilatarpeet kartoitettu
- Laaja näkemys vastuullisuudesta
- Keskeisille strategisille tavoitteille mittarit

Vastuullisuus halutaan nähdä laajasti:

- Yhteiskuntavastuullisuus, asiakas-, vuokralais- ja työntekijäkokemus, turvallisuus, taloudellisuus
- Ympäristövastuullisuus, vähähiilisyys, materiaalit

Etenkin ympäristövastuullisuus on nykyään vahvasti organisaatioiden strategioissa. Se näkyy käytännössä esimerkiksi päätöksentekijöiden päätöksinä suosia puurakentamista. Vaikka eurot ovat edelleen selkeä ja voimakas ohjausmekanismi, on organisaatioilla ollut haluja ja valmiuksia suosia kalliimpia vaihtoehtoja vähähiilisyyteen liittyvin perusteluin.

Keskeisenä vastuullisuustoimena, niin ympäristö- kuin talousnäkökulmasta, on ylimääräisten neliöiden karsiminen ja tilojen muunneltavuuden lisääminen.

Kuten edellä strategiaan sitoutumisen tekijöistä todettiin, strategian toteutumista seuraavat mittarit ovat tärkeitä. Mittareiden tulisi olla kaupungeissa valtuuston asettamia, muissakin organisaatioissa ylimmän johdon. Mittareiden pitää olla selkeitä, ilman liiallista tulkinnanvaraisuutta.

CO<sub>2</sub> ei vielä käytännössä ohjaa, koska selkeitä mittareita on tähän asti vielä haettu ja kehitetty. Ala kuitenkin näkee, että hyviä mittareita on tulossa ja alan on opeteltava käyttämään niitä.

Periaatteita strategian toteutumisen seurantamittareista:

- Tilatehokkuus: seurataan suoritteita ja käyttäjämääriä/m<sup>2</sup>
- CO<sub>2</sub>: seurataan päästöjä suhteessa tilatehokkuuteen, ei pelkkiin neliöihin
- Tarkastellaan CO<sub>2</sub> ja € koko elinkaaren näkökulmasta, jos mahdollista
- Ymmärrettävimmät mittarit ovat edelleen € ja m<sup>2</sup>, jotka pääosin ohjaavat hyvin

- **Sitoutuminen**
- **Napakka rakenne**
- **Palvelukulttuuri näkyviin**
- **Palveluverkko- ja tilatarpeet kartoitettu**
- **Laaja näkemys vastuullisuudesta**
- **Keskeisille strategisille tavoitteille mittarit**



# Reunaehdot määrittelevät strategian sisältöjä

# Reunaehdot ja niiden liityntä strategiaan

Klinikassa tunnistettiin lukuisia tekijöitä, jotka asettavat reunaehdot, mutta samalla myös tarpeita strategisille painotuksille. Muutamia keskeisiin reunaehdoin keskityttiin klinikassa hieman syvemmin.

## Olemassa oleva kiinteistökanta (hajautuneen kiinteistökannan hallinta)

**Väestökehitys, ikärakenne, palveluverkko**

**Säädösympäristön muutokset**

**Hybridityö/-opiskelu**

Markkinatilanne suhteessa organisaation talouteen

Yrityksen/kaupungin taloudellisen tilanteen vaikutus investointeihin

Alalta tulevat kokeilupyynnot, esimerkiksi halu kokeilla eri urakkamuotoja

Vaalikausien määrittämä politiikka

Valtakunnallisesti toimivalla organisaatiolla: alueellisesti poikkeavat tuottovaatimukset, sama omistamisen strategia ei toimi kaikkialla

Vastuullisuustavoitteet mm. hiilineutraaliteetti

## Olemassa oleva kiinteistökanta (hajautuneen kiinteistökannan hallinta)

- Mikä on omistetun kannan kokonaistilanne: sijainti, kunto, käyttö...? Miten kokonaisuutta hallitaan, missä päätöksenteko tapahtuu?
  - Kiinteistöihin on yleisesti kerääntynyt korjausvelkaa
- Olemassa oleva kiinteistökanta hoituu salkutuksella
- Yhtiöittäminen – missä omistetaan?
  - Paikallinen markkinatilanne sanelee onnistumisen kiinteistöjen myynissä
  - Sotekiinteistöjen myynti trendinä, tässäkin alueen markkinatilanne vaikuttaa
- Toimintojen keskittäminen johtaa siihen, että tiloja jää paljon tyhjilleen

# Reunaehdot ja niiden liityntä strategiaan

Olemassa oleva kiinteistökanta  
(hajautuneen kiinteistökannan hallinta)

Väestökehitys, ikärakenne, palveluverkko



Säädösympäristön muutokset

Hybridityö/-opiskelu

Markkinatilanne suhteessa organisaation talouteen

Yrityksen/kaupungin taloudellisen tilanteen  
vaikutus investointeihin

Alalta tulevat kokeilupyynnöt, esimerkiksi  
halu kokeilla eri urakkamuotoja

Vaalikausien määrittämä politiikka

Valtakunnallisesti toimivalla organisaatiolla:  
alueellisesti poikkeavat tuottovaatimukset,  
sama omistamisen strategia ei toimi kaikkialla

Vastuullisuustavoitteet mm. hiilineutraaliteetti

***"Maakuntien tilakeskuksen tekemän raportin mukaan perusopetuksen tilamäärän tarve pienenee noin 1,2 milj. br-m<sup>2</sup> ja vanhusten hoivan tilatarve puolestaan kasvaa noin 1,5 milj. br-m<sup>2</sup> vuoteen 2040 mennessä." VM 9.3.2022***

## Väestökehitys, ikärakenne, palveluverkko

- Palveluverkkojen pitää pohjautua kaupungin koko strategiaan
  - Strategian tulee kuvata työkalut, joilla palveluverkko pidetään kunnossa
  - Strategia mukautuu palveluverkkotilanteisiin
- Palveluverkkoa ei voi koko ajan muuttaa: kiinnittyneisyys + dynaamisuus
  - Ennakointi, esim. minkä kokoisia koulujen tulee olla? Miten turvataan asiakkaan toiminta?
  - Toisaalta palveluverkkotarpeet muuttuvat nopeammin kuin kiinteistöjen elinkaari
  - Mikä on paras tapa hallinnoida, kun palveluverkkoa tarkistetaan/muutetaan verrattain usein, esim. 6 kk välein?
- Esim. Tredu-Kiinteistöissä toimitilatarpeita ohjaavat turvallisuusmääräykset, hybridiopiskelu ja ammattitutkintojen sisältömuutokset
- Tarvitaan lisää konkreettisia keinoja kasvattaa tilojen muuntojoustoa
- Kouvolassa huomattava määrä ei-muunneltavia vanhentuneita tiloja (kuntaliitos), joille ei tarvetta – väestö vanhenee, palveluverkkoa supistetaan
- Sote: edelleen epäselvyyksiä, kohteissa korjausvelkaa, mutta sitoutuminen puuttuu

# Reunaehdot ja niiden liityntä strategiaan

**Olemassa oleva kiinteistökanta  
(hajautuneen kiinteistökannan hallinta)**

**Väestökehitys, ikärakenne, palveluverkko**

**Säädösympäristön muutokset**

**Hybridityö/-opiskelu**

Markkinatilanne suhteessa organisaation talouteen

Yrityksen/kaupungin taloudellisen tilanteen  
vaikutus investointeihin

Alalta tulevat kokeilupyynnöt, esimerkiksi  
halu kokeilla eri urakkamuotoja

Vaalikausien määrittämä politiikka

Valtakunnallisesti toimivalla organisaatiolla:  
alueellisesti poikkeavat tuottovaatimukset,  
sama omistamisen strategia ei toimi kaikkialla

Vastuullisuustavoitteet mm. hiilineutraaliteetti

## Säädösympäristön muutokset

- Sote: Asetuksella määritellään vuokrasopimusmallit ja -ehdot, joilla kuntien kädet sidotaan lyhytaikaisiin sopimuksiin. Omistaako kaupunki jatkossa sote-kiinteistöjä, mitä niistä?
  - Kaupungeissa yleisesti 15–20 % koko kiinteistömassasta on sote-kiinteistöjä
  - Tredu-Kiinteistöt toimii hyvinvointialueiden säädösten ulkopuolella: tehdään Sale & lease back'ia Tampereen kaupungin kanssa, ja kaupunki vuokraa eteenpäin kaupungin sisällä.
- Kilpailutuslainsäädäntö: Kaikilla alueilla eivät markkinat ole sellaisia, että aidosti päästään kilpailuttamaan.
- Kuntavaltuutetut myös aluevaltuutettuja – mikä vaikutus päätöksentekoon?

# Reunaehdot ja niiden liityntä strategiaan

**Olemassa oleva kiinteistökanta  
(hajautuneen kiinteistökannan hallinta)**

**Väestökehitys, ikärakenne, palveluverkko**

**Säädösympäristön muutokset**

**Hybridityö/-opiskelu**



Markkinatilanne suhteessa organisaation talouteen

Yrityksen/kaupungin taloudellisen tilanteen vaikutus investointeihin

Alalta tulevat kokeilupyynnöt, esimerkiksi halu kokeilla eri urakkamuotoja

Vaalikausien määrittämä politiikka

Valtakunnallisesti toimivalla organisaatiolla: alueellisesti poikkeavat tuottovaatimukset, sama omistamisen strategia ei toimi kaikkialla

Vastuullisuustavoitteet mm. hiilineutraaliteetti

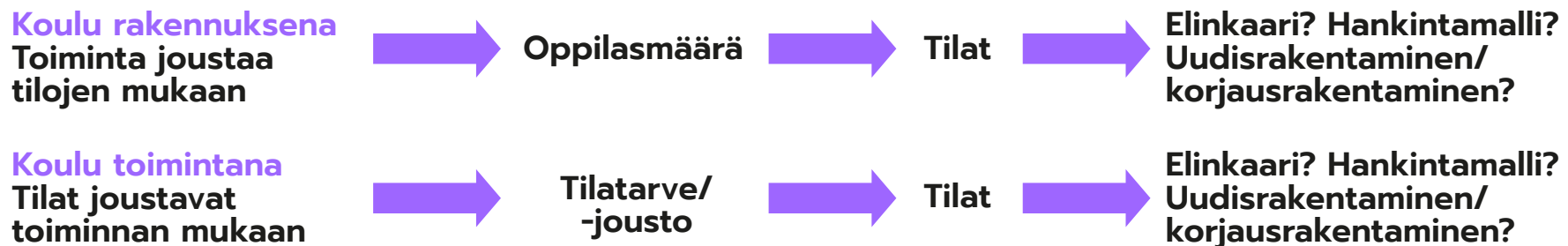
## Hybridityö/etäopiskelu

- Väestömuutokset vaikuttavat myös yliopistokehittämiseen ja edelleen opiskelija-asumiseen ja kaupunkien houkuttelevuuteen
  - Ikäluokat pienenevät, yliopistoihin jatkossa vähemmän opiskelijoita?
- Tiloja vähennetty ja kulttuuri muuttunut. Miten käy, kun etätyösuositus poistuu?
  - Pieniä neukkareita ja koppeja kaivataan. Vai sittenkin isoja neukkareita?
  - VR:llä 56 % henkilöstöstä työpiste, tästä vain 15 % oli käytössä syksyn 2021 "toimistoillepaluupäivänä". Jos sama jatkuu, mitä tiloille tehdään? Työpisteiden määrä aiheuttaa keskustelua.
  - Tilojen yhteiskäyttö yleistyy
- Milloin tila on oikeasti käytössä/käytettävissä?
  - Yliopistolla mietitty skenaarioita ja tilojen varausjärjestelmä on tulossa testiin
  - VR:llä on sensoreita työpisteissä, mittaus ja varaaminen mahdollista
- Etäkouluun/hybridikouluun ei ole varauduttu
  - Hybridikoulu: osa rakennuksesta "kiinteästi" koulukäytössä, osa vuokrattavissa ulos tilanteen mukaan (moduuliosa?)
  - Voisiko esim. kielten opetusta järjestää eri koulujen välisinä ryhminä ja etäopetuksena normaaliolosuhteissa?
- Kalustuksen muokattavuudella joustavuutta?

# Esimerkkinä koulu

Nähdäänkö koulu ensisijaisesti rakennuksena vai toimintana? Tällä on merkitystä siihen, millaista tilaa hankitaan, millä mallilla hankitaan, millaisella käyttö- tai elinkaarella kohdetta ylläpidetään ja miten korjaus- ja uudisrakentamiseen asennoidutaan.

Jos koulu ajatellaan ensisijaisesti rakennuksena, tilan hankinnassa ja mitoituksessa katsotaan oppilasmäärää ja sen muutosennusteita. Koulu mitoitetaan sen mukaisesti. Jos koulu nähdään toimintana, haetaan tarpeisiin ja käyttöön joustavia tiloja, joita voi tilanteen mukaan ottaa kokonaan tai osittain muuhun käyttöön.



Edelleen on tyypillistä rakennuttaa oppilasmäärän mukaan mitoitettuja ja nimenomaan kouluiksi tarkoitettuja tiloja. Toisenlaisiakin esimerkkejä on alkanut yleistyä, kuten monitoimitilat ja koulu palveluna -konsepti (School as a Service), jälkimmäisestä esimerkkinä Haukilahden lukio Otaniemen kampusalueella.

***”Ennen toiminta jousti ja sen mukaan säädettiin käyttäjäryhmät. Nyt joustoa odotetaan tiloilta.”***

# Strategian rakentamisen malli

# Strategian mallista: kaksi lähestymistapaa

Klinikan työpajoissa lähdettiin hahmottamaan strategian mallia kahdella lähestymistavalla ja niitä yhdistävillä elementeillä.

## Sektoripohjainen strategia

- Perinteinen, hierarkkinen
- Selkeä yhteys toimenpiteisiin?
- Aikajänne?

Ylätason linjaukset ja tavoitteet		
Esim. varhaiskasvatus, koulut	Esim. sote-kiinteistöt	Esim. omistettavat / vuokrattavat
Operatiiviset toimet	Operatiiviset toimet	Operatiiviset toimet

## Ilmiöpohjainen strategia

- Ennakoiva, isot muutostekijät huomioiva
- Siiloja rikkova, yleisellä tasolla pysyvä?
- Aikajänne?

Organisaation toimintaan vaikuttavat ilmiöt		
Esim. digitalisaatio	Esim. vähähiilisyys	Esim. jakamistalous, monipaikkaisuus
Vaikutukset kiinteistö- ja toimitilaperiaatteisiin	Vaikutukset kiinteistö- ja toimitilaperiaatteisiin	Vaikutukset kiinteistö- ja toimitilaperiaatteisiin

Sektori- ja ilmiöpohjaisille strategioille yhteisiä elementtejä mm.

- Selkeä johtaminen ja säännöllinen neuvottelu päättäjien kanssa
- Priorisointi ja yhteys "ylempään" strategiaan (esim. kaupunkistrategia)
- Asiakaslähtöisyys
- Osallistaminen, sitouttaminen, tiedonkulku
- Mittarit
- "Päivittämissilmävyys"
- Omistamisen ja vuokraamisen periaatteet
- Toteutettavuus (talous)
- Markkinoiden seuraaminen, kumppanuuksien ja parhaiden käytäntöjen soveltaminen

**Toimiva muoto voisi olla yhdistelmä sektori- ja ilmiöpohjaisesta lähestymistavasta, esimerkiksi sektoripohjainen, jossa otetaan ilmiöihin kantaa. Harkinnan arvoinen lähestymistapa on myös "alhaalta ylös", eli tunnistaa keskeiset operatiiviset toimet (toimenpideohjelma) ja laatia esitys päätöksentekijöille, mihin suuntaan on tarve mennä.**



# Strategian rakentamisen malli

Klinikassa koostettiin tilastrategian rakentamisen malli, jota organisaatiot voivat säätää ja täydentää omien olosuhteidensa mukaisesti. Mallissa voidaan listata joukko ilmiöitä, kuten tilatarpeiden muutoksia, ja tunnistaa kunkin ilmiön paikka strategiassa. Lisäksi voi olla tarpeen koota ilmiöihin liittyvät seurannan mittarit ja listata keskeisiä toteutuksen toimenpiteitä. Seuraavat taulukot ovat ohjeellisia runkoja, eivät täydellisiä esityksiä klinikassa käsitellyistä asioista.

Ilmiö / muuttuva tilatarve	Vaikutus strategiaan – priorisointi	Kirjaus strategiaan – priorisointi	Liittymä muihin strategioihin	Operatiiviset toimet	Mittari

Ilmiö / muuttuva tilatarve	Vaikutus strategiaan – priorisointi	Kirjaus strategiaan – priorisointi	Liittymä muihin strategioihin	Operatiiviset toimet	Mittari
<b>Yleinen muutosten tunnistaminen</b>	Ennakointityö Mikä pysyy ja mikä edellyttää reagointia?	Muuttuvan maailman huomioiminen, jatkuva seuranta ja vuosittainen skenaariotarkastelu	Synkronoitava ylätasolla kaupunki- tason strategiassa. Palveluverkkojen kehitys ja vuoro- puhelu toimijoiden kanssa → <i>Vältettävä ristiriitaiset tulevaisuuskuvat</i>	Jatkuva tarkastelu, vuosittainen	Tehty/ei tehty, toimenpiteiden määrä?
<b>Varautuminen tuleviin muutostilanteisiin</b>	Toiminnan varmis- taminen yllättävissä muutostilanteissa, energia	Terveysturvallisuus, varautuminen	Ylätason strategia	Varautumis- suunnitelmien päivittäminen, joustavuus	
<b>Vastuullisuuden merkityksen kasvu</b>	Energiaomavaraisuus, resilienssi, kestävä rakentaminen, toimiva (muunto- joustavuus), turval- linen ja terveellinen elinkaarella	ESG-tavoitteet ja keskeiset keinot (esim. hiilineutraalius 2025 mennessä), mihin mennessä ja mitä? Esim. sisäilma- prosessin toimivuus eri kohteissa	Vahva, mm. kaupunkitason strategiassa, ilmastostrategiassa	Esim. kärkihankkeet  Riittävien resurssien varmistaminen (€)	CO <sub>2</sub> , energian omavaraisuusaste, energia-tehokkuus, uusiutuvien tuotanto, puurakentaminen
<b>Terveet ja turvalliset tilat</b>					
<b>Lainsäädännön muutosten vaikutus</b> (mm. vastuullisuus, SOTE, varhais- kasvatuslaki)	Tulevien muutosten huomioiminen	SOTE-omistajuus ja toimenpiteet			

Ilmiö / muuttuva tilatarve	Vaikutus strategiaan – priorisointi	Kirjaus strategiaan – priorisointi	Liittymä muihin strategioihin	Operatiiviset toimet	Mittari
<b>Hybridityöskentely, toimistotilatarpeen muutos; Hybridiopiskelu; Koulu- ja toimisto- ympäristöt yhtäläistyvät</b>	Työnteon ja opiskelun tulevai- suus; ennakointityö, muutospelivara	Perusperiaatteet tilojen käytölle	<i>Liittymä valtion strategioihin (mm. toimitilastrategia), Opetussuunnitelmat, koulutoimen ohjelmat</i>	Organisaation pelisäännöt tilojen käytölle Organisaation yhteiset linjaukset ja pelisääntöjen luominen, miten ja missä työtä tehdään Monipaikkatyö- sopimukset	Tulokset, asiakastyytyväisyys (parhaiden mittaust), työhyvinvointi
<b>Väestö-/asiakas- määrämuutokset</b>  <b>Erityistapaus: ukrainalaiset koululaiset</b>	Joustopratkaisuja, joilla tiloja voi käyt- tää eri tarkoituksiin tarpeiden muuttu- essa; tilat joustavat toimintojen mukaan, ei päinvastoin Mikä osuus tiloista pysyvää ja mikä jous- tavaa? Tilat palveluna	Huomioon julkisten hankkeiden suunnit- telussa/ kilpailuttami- nessa; Mitä tarvitaan, mihin varaudutaan?	Kaupunkitason strategiat, Palveluverkko → <i>Vältettävä ristiriitaiset tulevai- suuskuvat (esim. väestönkasvu + palveluverkon supistaminen)</i> Kaavoituksen periaatteet	Joustavan tilamarkki- nan hyödyntäminen Kalusteiden liisaus (jolla vastataan epätietoisuuteen tilo- jen tulevasta käytöstä) Case Ukraina: reagointia opera- tiivisin toimin	
<b>Tilankäytön tehosta- minen</b>	Vaikutukset CO <sub>2</sub> , € = Liittyminen isoihin strategisiin tavoitteisiin Yhteiskäyttöiset tilat	Hallittu tilan karsiminen (ei viedä kaikkea karsittavaa tilaa samanaikaisesti "markkinoille")	Ilmastostrategia, vastuullisuusohjelma, taloudelliset tavoitteet	Jätetään "tilavaraa", ettei tehokkuusta- voittelu mene liiallisuuksiin, jous- tavan tilamarkkinan hyödyntäminen, kustannusjako yhteiskäyttöisistä tiloista?	m <sup>2</sup> /hlöä, m <sup>2</sup> /asiakas, €/ hlöä, käyttöasteet (24/7/365?)

Ilmiö / muuttuva tilatarve	Vaikutus strategiaan – priorisointi	Kirjaus strategiaan – priorisointi	Liittymä muihin strategioihin	Operatiiviset toimet	Mittari
<b>Omistamisen / tilanhankinnan muutokset</b>	Mitä ja missä halutaan omistaa, esim. halutaan keskittyä yhteiskun- takiinteistöihin Onko alueella tilamarkkinoita, ts. vaihtoehtoisia mahdollisuuksia? Luopuminen, kun ei tarvita itsellä eikä ulkoa hankittuna Paikallisen markkina- tilanteen huomiointi	Esim. pidetään omassa taseessa käyttötarkoitukselle olennaisten vaati- musten tilat, ja han- kitaan muilla tavoin muut tilat = haetaan joustoja markkinoilta (vrt. ”käyttäjät usein kipuilevat tilan niukkuuden kanssa”) → Tunnistetaan a) kriittiset, pysyvät, oma tase ja b) joustavat, muut- tavat, epävarmat, vuokraus mark- kinoilta	Palveluverkko ja toimialojen omat ohjelmat (esim. sivistys- ohjelma)	Hankintamallien valikoima  Palvelusetelit	
<b>Tyhjät/ vajaakäyttöiset tilat</b>  <b>Purettavat tilat</b>	Tunnistaminen strategisena kysymyksenä Vajaakäyttöisten tilojen käyttöön saamisen merkitys € ja CO <sub>2</sub> Strategiset tavoitteet ja purkamisen perustelut	Yleislinjaus käytön mahdollistamiseen Tavoiteltavat käyttö- tarkoitukset Hätämajoitus?	Suojelukysymys	Käytöstä poistunut kohde myydään, jalostetaan tai puretaan Luvituksen sujuvoit- taminen ja proses- sien tehostaminen, kaavamuutokset Neuvottelut ELY, Museovirasto	kem <sup>2</sup> , €, CO <sub>2</sub>

# Potentiaalisia ristiriitoja strategisten tavoitteiden välillä

- Kaupungilla samanaikaisesti vahva väestönkasvutavoite ja tavoite supistaa tai keskittää palveluverkkoa ➡ yhteensovittamisen tarve
- Strategisia linjauksia valmistellaan ja päätöksiä tehdään tietämättömyyden pohjalta, esimerkkinä sote-uudistukseen liittyvät asiat ➡ kuntien välisen keskustelun tarve
- Talouden heilahtelut voivat vaatia ammattimaisilta kiinteistönomistajilta reagointia, mutta samalla strategialinjauksia pitää valmistella ja toteuttaa pitkällä aikajänteellä ➡ ennakkoinnin tarve
  - Sote-uudistus kaventaa kaupungin talouden tasapainottamisen pelivaraa. Mikä rooli toimitiloilla ja toimitilastrategialla on organisaation talouden tasapainottamisessa tulevaisuudessa?
- Isot tavoitelinjaukset voivat olla keskenään ristiriidassa käytettävissä olevan tiedon valossa, esimerkiksi vähähiilisyyteen ja puurakentamiseen halutaan sitoutua huolimatta lyhyen aikavälin kustannusnoususta ➡ ajantasaisen (vertailu)tiedon tarve
  - Jos taloudellinen riski nousee suureksi, saatetaan isoja korjaushankkeita jättää tekemättä, mikä vuorostaan lisää korjausvelkaa
- Ristiriidat vaativat kompromisseja, vuorovaikutusta ja yhtenäisyyttä ulospäin
  - ➡ *Toimitilastrategian tulisi olla välittäjä vähähiilisyydestavoitteen ja hankkeiden välillä*
  - ➡ *Käyttäjänäkökulma ristiriitojen yhteensovittajana: tarpeenmukaiset tilat ovat kaiken A&O*
  - ➡ *Hyvä johtaminen*

# Tietoisku: Vuokramallin (Build to Suit) RT-kortit

# Vuokramallin RT-kortit tulossa lausuttaviksi

- Vuokramallissa julkinen tai yksityinen toimija vuokralaisen roolissa tekee rakennuttajan ja/tai kiinteistösijoittajan eli vuokranantajan kanssa sopimuksen joko kokonaan uuden tai peruskorjattavan kohteen rakentamisesta tai korjaamisesta vuokraamista varten. Vuokramallista käytetään myös englanninkielistä nimitystä Build to Suit.
- Tarve vuokramallin sopimusmallille on kasvanut, koska se on yleistynyt hankintatapana yhteiskuntakiinteistöjen osalta. Yksityisellä sektorilla se on ollut pitempään käytössä.
- Vuokramallin etuna vuokralaiselle on se, että vuokranantaja rahoittaa hankkeen ja, että tila räätälöidään (fit for purpose) vuokralaisen tarpeisiin sopivaksi. Haittaa vuokralaiselle voi olla sitoutumisesta pitkäaikaiseen vuokrasopimukseen, jolloin toiminnan muuttuminen voi aiheuttaa haasteita. Myöskin vuokralaisen rooli omistajatahosta sopimusosapuoleksi edellyttää muutosta vuokralaisen hallinnossa.
- Vuokramallin RT-kortit koostuvat kahdesta toisiinsa linkittyvästä sopimuksesta ja ohjekortista:
  - Tulevat vuokranantaja ja vuokralainen tekevät hankesopimuksen vuokrakohteen suunnittelemisesta ja rakentamisesta tai korjaamisesta. Hankesopimuksen liitteeksi tulee liikehuoneiston vuokrasopimusluonnos.
  - Liikehuoneiston vuokrasopimus on "puhdas" vuokrasopimus, jossa sovitaan vuokrakautta koskevista vuokraehdoista.
  - Ohjekortin: "Vuokramalli hankkeen toteutusmuotona" tavoitteena on tuoda esiin vuokramallin etuja ja haittoja osapuolille.

# Vuokramallin RT-kortit tulossa lausuttaviksi

- Rakennustietosäätiön asettama eri tahoja edustava toimikunta on valmistellut vuokramallia 05/2021 alkaen. Toimikunta on pitänyt kaksi julkista, laajaa työpajaa 06/21 ja 12/21 huomioiden niissä saatua palautetta mallin kehittämistyössä.
- Vuokramallin RT-korttityön yleisinä tavoitteina ovat olleet muun muassa:
  - Yhtenäistää alan parhaita sopimuskäytäntöjä tasapuolisesti sopimusosapuolet huomioiden.
  - Auttaa vähemmän kokenutta sopimusosapuolta ohjeistamalla keskeiset huomioitavat asiat.
  - Soveltua erilaisiin sekä julkisiin että yksityisiin hankkeisiin, jolloin mallissa tuodaan esiin vaihtoehtoisia kirjauksia käytettäväksi ja sopimusosapuolet täydentävät sopimustaan hankekohtaisesti.
- Toimikunnan tavoitteena on hyväksyä vuokramallin RT-kortit lähetettäväksi lausunnolle kesällä. Lausuntopalautteen jälkeen RT-kortit täydennetään valmiiksi syksyllä, jonka jälkeen sopimusmallin käyttöönottoa voidaan edistää kouluttamalla.



# Ohjekorttiin tuleva esimerkki yhteiskuntakiinteistöjen vuokramallin hankintaprosessikaaviosta

