

Opinnäytetyö (AMK)

Rakennus- ja yhdyskuntatekniikka, insinööri

2018

Henrik Hömppi

# KIINTEISTÖJOHTAMINEN SUUR-SEUDUN OSUUSKAUPAN LIIKETOIMINNAN TUKENA

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Rakennus- ja yhdyskuntatekniikka, insinööri

2018 | 41 sivua

Ohjaajat: Maarit Järvinen ja Ismo Louhi

Henrik Hömppi

# KIINTEISTÖJOHTAMINEN SUUR-SEUDUN OSUUSKAUPAN LIIKETOIMINNAN TUKENA

Opinnäytetyön aiheena oli perehtyä *kiinteistöjohtamisen* käsitteeseen ja tutkia, miten kiinteistöjohtamista toteutetaan Suur-Seudun Osuuskauppa SSO:ssa. Kirjallisuustutkimuksessa tavoitteena oli selvittää, mitä kiinteistöjohtaminen tarkoittaa, mitä se pitää sisällään ja mitkä ovat sen tavoitteet.

Kiinteistöjohtamista SSO:ssa tutkittiin perehtymällä SSO:n omiin toimintamalleihin ja koko S-ryhmän yhteisiin toimintamalleihin sekä vertaamalla niitä kirjallisuuslähteisiin. Havaintojen perusteella pyrittiin muodostamaan käsitys kiinteistöjohtamisen merkityksestä SSO:lle ja löytämään SSO:n kiinteistötoiminnan mahdolliset ongelmakohtat sekä selvittämään, mistä ongelmat johtuvat ja esittämään niihin ratkaisuja. Lisäksi työn ohella perehdyttiin SSO:n kiinteistötietojärjestelmiin ja päivitettiin ne ajan tasalle. SSO siirtyy muiden S-ryhmän alueosuuskauppojen tavoin uuteen kiinteistötietojärjestelmään vuoden 2018 aikana, ja päivityksen tavoitteena oli tukea konversiota siten, että uuteen järjestelmään siirretään ainoastaan ajantasaista ja tarpeellista tietoa.

Kirjallisuustutkimukseen ja muuhun lähdeaineistoon perustuen todettiin, että kiinteistöjohtaminen on tärkeä ammattiala, jonka merkitys on viime vuosina korostunut tehokkaan ja onnistuneen liiketoiminnan kannalta. SSO:ssa kiinteistöjohtaminen on toimitilajohtamista. Tiloja ajatellaan palvelun ja käyttäjän näkökulmasta aivan, kuten toimitilajohtamisen määritelmään kuuluu.

Opinnäytetyön tuloksena kiinteistötietojärjestelmiin päivitettiin mm. osoite- ja pinta-alatietoja. Läpikäytävää dataa oli kuitenkin paljon, eikä esimerkiksi huolto-ohjelmia ehditty täysin päivittämään opinnäytetyön tekovaiheen aikana. Opinnäytetyössä saatiin selville, että SSO:n kiinteistötoiminta on pääosin sujuvaa ja se täyttää toimitilajohtamisen tunnusmerkit. Toiminnan tehokkuutta on mahdollista parantaa, kun opinnäytetyön yhteydessä esille tulleiden ongelmakohtien kehittämiseen kiinnitetään huomiota. Siten SSO:n kiinteistötoiminnan kokonaislaatua on myös mahdollista nostaa.

## ASIASANAT:

kiinteistöjohtaminen, toimitilajohtaminen, osuuskauppa, kiinteistötietojärjestelmä

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Construction and Municipal Engineering

2018 | 41 pages

Instructors: Maarit Järvinen and Ismo Louhi

Henrik Hömppi

## THE ROLE OF REAL ESTATE MANAGEMENT IN SUUR-SEUDUN OSUUSKAUPPA

The subject of this Bachelor's Thesis was to learn about the concept of real estate management and study how real estate management is implemented at Suur-Seudun Osuuskauppa SSO. In the literature study, the goal was define what real estate management means, what it contains and what are its goals.

Real estate management at SSO was studied by familiarizing oneself with SSO's own operating models with common operating models across S-Group and comparing them with literary sources. The findings sought to form an understanding of the importance of real estate management for SSO and to find the potential problems of SSO's property business, to determine their reasons and to present solutions. In addition, SSO's real estate management systems were brought up-to-date. Along with the rest of the S-Group, SSO will move to the new real estate management system during 2018. The update aimed to support the conversion so that only the up-to-date and necessary information is transferred to the new system.

Based on the literature study and other source material it is recognized that real estate management is an important field of profession the significance of which for business efficiency and success has been pronounced during the last years. The real estate management at SSO is facility management to be more precise. The facilities are considered from the point of view of the service and the user, just as the definition of facility management suggests.

As a result of the thesis, addresses and area information were updated in the real estate management system among other information. However, there was large amount of data to study so maintenance programs, for example, were not fully updated during the making of this thesis. The study showed that SSO's real estate activities are mainly well executed and meet the characteristics of facility management. It is possible to improve the efficiency of the operation by paying attention to the problems found in the thesis. This makes it possible to increase the overall quality of SSO's real estate management.

### KEYWORDS:

real estate management, facility management, co-op, software

# SISÄLTÖ

<b>SANASTO</b>	<b>6</b>
<b>1 JOHDANTO</b>	<b>7</b>
1.1 Tausta	8
1.2 Suur-Seudun Osuuskauppa SSO	8
<b>2 S-RYHMÄ</b>	<b>9</b>
2.1 Osuustoiminta	9
2.2 Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta SOK	9
<b>3 KIINTEISTÖJOHTAMINEN</b>	<b>10</b>
3.1 Toimintaympäristö	11
3.2 Kiinteistöjohtamisen tehtävät	12
3.3 Kiinteistöjohtamisen riskit	13
<b>4 TOIMITILAJOHTAMINEN</b>	<b>15</b>
<b>5 KIINTEISTÖTOIMINTA OSANA S-RYHMÄÄ</b>	<b>17</b>
<b>6 SUUR-SEUDUN OSUUSKAUPPA JA KIINTEISTÖJOHTAMINEN</b>	<b>19</b>
6.1 Resurssit ja kiinteistötietojärjestelmät	19
6.2 Korjaus- ja muutoshankkeet sekä rakennuttaminen	20
6.3 Kiinteistöjohtaminen käytännössä	21
<b>7 ONGELMAKOHTIEN TUNNISTAMINEN</b>	<b>23</b>
<b>8 KEHITYSTOIMENPITEET JA -EHDOTUKSET</b>	<b>25</b>
<b>9 JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>36</b>
<b>10 LOPPUSANAT</b>	<b>39</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>40</b>

## KUVAT

Kuva 1. SSO:n logo.	8
Kuva 2. S-Ryhmän kiinteistöjohtamisen tasot.	18
Kuva 3. Epäsäännöllisesti kuitattuja huoltotehtäviä.	26
Kuva 4. Ote erään kohteen huoltokirjasta vuodelta 2017.	26
Kuva 5. Esimerkki sähkömittarien oikeasta hierarkiasta.	29
Kuva 6. Nykyinen kansiorakenne ja ehdotettu kansiorakenne periaatetasolla.	32
Kuva 7. Laadukkaan kiinteistötoiminnan osapuolet.	34

## KUVIOT

Kuvio 1. Kiinteistöjohtamisen käsitteet.	11
Kuvio 2. Riskienhallinnan vaiheet.	14
Kuvio 3. Toimitilajohtamisen suhde perustoimintaan.	15
Kuvio 4. Toimitilapalvelujen jaottelu.	16
Kuvio 5. Laatuun perustuva palkkiojärjestelmä.	34

# SANASTO

AOK	Alue osuuskauppa
Auditointi	Määrämuotoinen ja objektiivinen arviointi sen havaitsemiseksi, onko asetetut vaatimukset täytetty.
brm <sup>2</sup>	Bruttoala neliömetreinä
GWh	Energian yksikkö, joka vastaa 1 000 000 000 watin tehoa tunnin ajan. Ei SI-järjestelmän mukainen yksikkö, mutta yleisesti käytössä sähköenergian määrää mitattaessa.
Kiinteistö	Kiinteistöllä tarkoitetaan kiinteistörekisteriin merkittävää maatai vesialueen omistuksen yksikköä. Kiinteistöön kuuluvat kaikki sillä sijaitsevat rakennukset ja kiinteät laitteet.
KiinteistöRYL	Osa Rakennustieto Oy:n julkaisemaa Rakennustöiden yleiset laatuvaatimukset -sarjaa. Ei sisällä virallisia määräyksiä, mutta yleisesti rakennus- ja kiinteistöalalla hyväksytty ja käytetty laatutason määrittäminen.
Kiinteistöässä	S-ryhmän sisäinen kiinteistöorganisaatio
KT	Haahtela Kiinteistötieto -kiinteistötietojärjestelmä
PTS	Pitkän tähtäimen kunnossapitosuunnitelma
RES	Haahtela Real Estate System -kiinteistötietojärjestelmä
SOK	Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta
SSO	Suur-Seudun Osuuskauppa

# 1 JOHDANTO

Kaupan- ja teollisuudenaloilla nykypäivän avainsanoja ovat mm. *kustannustehokkuus, energiankulutus, päästöt, ekologisuus, vastuullisuus, ja kestävä kehitys* (Kaupan Liitto 2018; Alatalo 2017). Kaikki edellä mainitut avainsanat tulevat tavalla tai toisella vastaan myös silloin, kun puhutaan kiinteistöistä. Yrityksissä on jo vuosia sitten ymmärretty tarkoituksen mukaisten tilojen merkitys niin kustannusten minimoimisessa kun työhyvinvoinnin ja sitä kautta tehokkuudenkin parantamisessa. Kaiken keskiössä on asiantunteva kiinteistöjohtaminen. Yritykset pyrkivät keskittämään voimavaransa ja tietotaitonsa ydinliiketoimintaansa, minkä takia varsinkin keskisuurilla ja suurilla yrityksillä on usein erillinen kiinteistöosasto tai kiinteistöjohtaminen ostetaan palveluna.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten kiinteistöjohtaminen tukee Suur-Seudun Osuuskauppa SSO:n liiketoimintaa. Se pyrkii vastaamaan seuraaviin viiteen kysymykseen:

1. Mitä tarkoitetaan kiinteistöjohtamisella?
2. Tuoko osuustoiminta erityispiirteitä kiinteistöjohtamiseen?
3. Miten kiinteistöjohtaminen toteutuu SSO:lla?
4. Miten se tukee SSO:n ydinliiketoimintaa?
5. Mitkä ovat SSO:n kiinteistöjohtamisen ongelmakohdat ja miten niitä voisi kehittää?

Kysymykseen yksi pyritään vastaamaan kirjallisuustutkimuksessa. Tarkoituksena on ymmärtää kiinteistöjohtamisen merkitys yritykselle, selvittää sen keskeiset tehtävät ja käsitteet sekä oppia tunnistamaan onnistuneen kiinteistöjohtamisen tunnusmerkit. Lisäksi selvitetään, minkälaisia riskejä kiinteistöjohtamiseen liittyy.

Kysymyksiin 2–5 vastataan tutustumalla S-ryhmän ja SSO:n sisäisiin ohjeistuksiin ja vertaamalla niitä lähdeaineistoihin, omin havainnoin ja käytännön kokemuksiin, sekä analysoimalla SSO:n toimintamalleja. Mahdollisiin ongelmakohtiin pyritään esittämään kehitysehdotuksia.

Työn ulkopuolelle on rajattu SSO:n omistamat tytäryhtiöt PP-Auto Oy, Lohjan Autokeskus Oy ja SSO Rauta-Maatalous Oy.

## 1.1 Tausta

S-Ryhmän osuuskaupat siirtyvät valtakunnallisesti uusiin huoltokirja- ja energianseuraintajärjestelmiin vuoden 2018 aikana. Uusien järjestelmien käyttöönotto tapahtuu osuuskauppa kerrallaan ja ensimmäisenä uusiin järjestelmiin siirtyy Pirkanmaan Osuuskauppa tammikuussa 2018.

Suur-Seudun Osuuskaupan siirtyminen uusiin järjestelmiin on aikataulutettu elokuulle 2018. SSO otti Turun ammattikorkeakouluun yhteyttä syksyllä 2017 tarjoten yhdelle insinööriopiskelijalle mahdollisuutta opinnäytetyön tekoon järjestelmävaihdokseen liittyen. Tarkoituksena oli käydä kaikki vanhat kiinteistötietojärjestelmät läpi ja tarvittaessa lisätä, poistaa tai päivittää tietoja. Lopputuloksena uusiin järjestelmiin siirretään ainoastaan ajantasaista ja tarpeellista tietoa.

Opinnäytetyön idea jalostui nykymuotoonsa, kun järjestelmävaihdoksen valmistelun ohella tarkasteltiin SSO:n kiinteistöjohtamisen menetelmiä ja toimintatapoja.

## 1.2 Suur-Seudun Osuuskauppa SSO

Työ tehtiin Suur-Seudun Osuuskauppa SSO:lle, jonka edustajana sekä työn ohjaajana toimi kiinteistöpäällikkö Ismo Louhi.

SSO on yksi S-ryhmän muodostavista osuuskaupoista. Se sai alkunsa vuonna 2004, kun vuodesta 1926 Lohjan alueella toiminut Osuuskauppa Seutu ja vuodesta 1903 Salon alueella toiminut Salon Seudun Osuuskauppa yhdistyivät. (SSO 2018a.)

SSO on alueensa merkittävin vähittäistavarakaupan yritys, ja se toimii yhteensä kahdeksan kunnan alueilla läntisellä Uudellamaalla ja Salon seutukunnan alueilla. Asiakasomistajia SSO:lla on yli 70 000. (SSO 2018b.)



Kuva 1. SSO:n logo (SSO 2018c).



## 2 S-RYHMÄ

S-ryhmä on osuustoiminnallinen yritysryhmä. Sen muodostavat Suomen 20 alueosuuskauppaa, seitsemän paikallisosuuskauppaa ja Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta SOK tytäryhtiöineen. S-ryhmä on vähittäiskaupan ja palvelualan yritysverkosto, jolla on Suomessa yli 1 600 toimipaikkaa. Sen toiminta ulottuu aina vähittäistavara- ja liikemyymäläkaupasta pankkipalveluihin ja autokauppaan. (S-Ryhmä 2018a.)

Vuonna 2016 S-ryhmä oli 37 300 työntekijällään Suomen suurin yksityinen työnantaja (S-ryhmä 2018b).

S-ryhmän brändejä ovat mm. päivittäistavarakaupat Prisma ja S-market sekä liikemyymäläketju ABC.

### 2.1 Osuustoiminta

Osuustoiminnallisten yritysten omistajina toimivat niiden asiakkaat. S-ryhmässä heitä kutsutaan *asiakasomistajiksi*. Osuustoiminnallinen liiketoiminta eroaa perinteisestä voittoa tavoittelevasta liiketoiminnasta siten, että sen tavoitteena ei ole tuottaa maksimaalista voittoa, vaan tarjota asiakkailleen, tässä tapauksessa asiakasomistajilleen, hyvät palvelut ja tuntuvat edut. (S-ryhmä 2018c.)

Alueellisesti toimivat osuuskaupat ovat yleensä alueensa merkittäviä työllistäjiä ja investoinnit ja toiminnan tulos käytetään alueen hyväksi (S-ryhmä 2018c).

### 2.2 Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta SOK

Alueosuuskaupat omistavat Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnan. SOK toimii osuuskauppojen keskusliikkeenä ja tuottaa niille erilaisia palveluita. Se vastaa koko S-ryhmän strategisesta ohjauksesta ja eri ketjujen kehittämisestä. (S-ryhmä 2018a.)

SOK vastaa myös S-ryhmän liiketoiminnasta Baltian alueella sekä Pietarissa.

### 3 KIINTEISTÖJOHTAMINEN

”Kiinteistövarallisuus tarvitsee kiinteistöjohtamista” (Murtomaa 1996, 14).

Kiinteistöjohtamista voidaan pitää kiinteistön optimointiprosessina, joka vaatii monialaista osaamista, pitkäjänteisyyttä ja kokonaisuuden hallintaa. Perinteisesti kiinteistöjohtaminen on keskittynyt kiinteistöjen teknisiin ominaisuuksiin. (Murtomaa 1996, 16.)

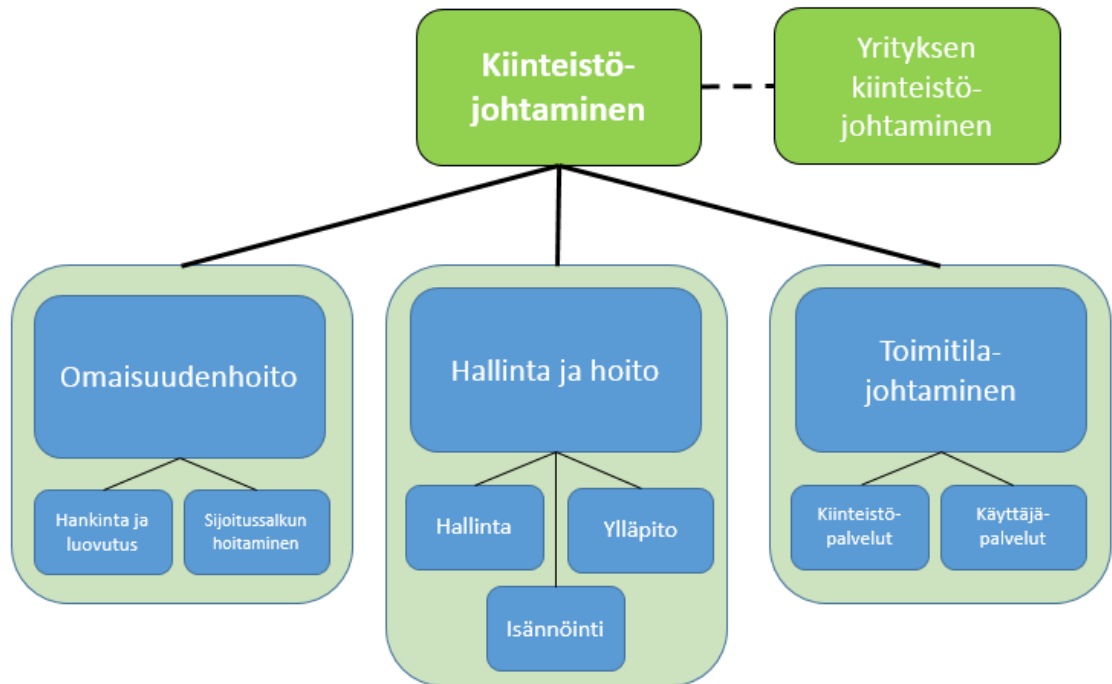
Leväisen (2013, 27) mukaan kiinteistöjohtamisella tarkoitetaan kaikkien kiinteistöihin liittyvien toimintojen hoitamista taloudellisesti ja tarkoituksenmukaisesti aina hankinnasta omistuksen aikaiseen hallintaan ja luopumiseen. Se on jatkuva prosessi, jonka tehtävät liittyvät kiinteistöihin, toimitilapalveluihin ja niiden tuottavuuteen (Leväinen 2013, 35.)

S-ryhmän ja SSO:n kohdalla voidaan puhua *yrityksen kiinteistöjohtamisesta*, joka tarkoittaa kiinteistöjohtamista sellaisissa yrityksissä ja organisaatioissa, joiden ydintoiminta ei ole kiinteistöliiketoimintaa. Se pyrkii yhdistämään tilat ja ydinliiketoiminnan vaatimat tilapalvelut niin, että ne tukevat parhaalla mahdollisella tavalla yrityksen prosesseja. Sen tavoitteena on yhdistää yrityksen tavoitteet, arvot, toiminnat, johtamistyyli sekä kiinteistö- ja tilaratkaisut (Leväinen 2013, 27.)

Yrityksen toimitilojen kulut nähdään perinteisesti pakollisena kulueränä, jolla on negatiivinen vaikutus yrityksen tulokseen. Tästä syystä kiinteistöpalvelut ja -johtamista tulee suorittaa niin, että ne tuottavat yritykselle lisäarvoa, esimerkiksi parantaen toiminnan tehokkuutta (Svensson 1998, 4.)

Kuten kuvioista 1 voidaan todeta, kiinteistöjohtaminen voidaan jakaa kolmeen alakäsitteeseen, jotka ovat *omaisuudenhoitaminen*, *kiinteistöjen hallinta ja hoito* sekä *toimitilajohtaminen*. Omaisuuksienhoidon tarkoituksena on vastata kiinteistösijoitussalkun hallinnoinnista. Kiinteistöjen hallinnan ja ylläpidon tarkoituksena on vastata koko kiinteistön tai kiinteistön osan käytettävyydestä ja arvon kehittämisestä. Toimitilajohtaminen tarkastelee tiloja käyttäjän ja palvelujen näkökulmasta. (Leväinen 2013, 28–29.) Toimitilajohtamiseen perehdytään tarkemmin osassa 4.

Kiinteistöjohtamisen kannalta keskeinen ominaisuus on se, että kiinteää omaisuutta käytetään tuotannon apuvälineenä (Murtomaa 1996, 13).



Kuvio 1. Kiinteistöjohtamisen käsitteet (Leväinen 2013, 28).

### 3.1 Toimintaympäristö

Suomen kansallisvarallisuus vuonna 2011 oli 814 miljardia euroa, josta rakennetun ympäristön osuus on 594 miljardia euroa eli lähes 73 %. Kiinteistöalan merkitys yhteiskunnalle on siis merkittävä. (RALKI ry 2011a.)

Toimitila- ja palvelurakennusten osuus kansallisvarallisuudesta on noin 138 miljardia euroa (RALKI ry 2011b). Kiinteistöt ovatkin usein yrityksen merkittävin varallisuustekijä. Asiantunteva kiinteistöjohtaminen ylläpitää ja lisää tätä varallisuutta. Tämän vuoksi kiinteistöorganisaatiolta vaaditaan tekniikan, talouden ja juridiikan osaamista. Lisäksi on osattava tarkastella tilanteita niin omistajan, käyttäjän tai esimerkiksi sijoittajankin näkökulmasta ja ymmärrettävä, että eri osapuolien tarpeet ja intressit ovat erilaisia. (Leväinen 2013, 34.)

Kiinteistöliiketoimintaa lukuun ottamatta kiinteistöjohtaminen tulisi nähdä osana yrityksen ydintoiminnan tukitoimintaa. Suurilla yrityksillä kiinteistötoiminnot ovat usein erotettu omaksi organisaatiokseen, joka myy palvelujaan emoyhtiölle tai ne ostetaan alihankintana. Leväisen (2013, 29) mukaan ”kiinteistöjohtamisen tulisi olla *'a business in a business'* eli toimintaa isomman toiminnan sisällä”.

### 3.2 Kiinteistöjohtamisen tehtävät

Murtomaan (1996, 17) mukaan kiinteistöjohtaminen sisältää kuusi tehtäväkokonaisuutta, jotka ovat omistajuus, taloudenpito, kiinteistöjen käyttö, ylläpito, kehittäminen ja kiinteistösalkku. Pääorganisaation perustehtävästä ja toimintamallista riippumatta kiinteistöjohtaminen on aina taloudellista toimintaa. Se toimii kehämäisesti, mikä tarkoittaa, että samoihin tehtäviin palataan aina tarvittaessa uudelleen. (Leväinen 2013, 35.)

Kiinteistön kehitys on projektitoimintaa, jonka päämääränä on kiinteistön arvon lisääminen sen käyttäjälle tai omistajalle. Arvon lisäämisellä voidaan tarkoittaa kiinteistön rahallisen arvon lisäämistä, nykykäytön tehostamista tai käyttötarkoituksen muutosta. (Kiiras & Junnonen 2012, 7–8.)

Kiinteistösalkku sisältää kaikki yrityksen omistamat ja hallinnoimat kiinteistöt. Niitä voidaan tarkastella sekä käyttäjän että markkinoiden näkökulmasta. Kiinteistösalkkuun liittyy portfolioanalyysi, joka vertailee kiinteistöjä suhteessa liiketoimintaan. Sen avulla saadaan selville sellaiset kiinteistöt, joista tulisi luopua tai joita tulisi kehittää. (Leväinen 2013, 36.)

Kiinteistöjohtaminen voidaan jakaa kolmeen tasoon päätöksenteon tason ja informaatiotarpeen mukaisesti. Tasot ovat strateginen, taktinen ja operatiivinen. (Svensson 1998, 24.)

Strateginen taso tarkastelee kiinteistötoimintaa pitkällä aikavälillä. Suuntaa antavaa informaatiota hyödyntäen se vastaa kiinteistötoiminnan tuloksesta ja kannattavuudesta. (Svensson 1998, 24.)

Taktinen taso vastaa kiinteistöorganisaation kokonaisuuden hallinnasta. Se määrittelee strategisella tasolla asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi menetelmät, aikataulut ja resurssit käyttäen yksityiskohtaista informaatiota. Taktinen taso kontrolloi, analysoi ja budjetoii yleensä vuositasolla. (Svensson 1998, 25.) Voidaan todeta, että merkittävä osa kiinteistöjohtamisesta tapahtuu nimenomaan taktisella tasolla.

Operatiivinen taso vastaa jokapäiväisestä toiminnasta hyödyntäen erittäin yksityiskohtaista informaatiota (Svensson 1998, 25).

Strategisella tasolla toimivat yrityksen ylin johto ja keskijohto. Taktisella tasolla toimivat kiinteistöpäälliköt, tekniset managerit ja muu kiinteistönhallintaan erikoistunut henkilöstö. Operatiivisella tasolla toimivat kiinteistöhuoltohenkilöstö esimiehineen.

Kiinteistöstrategia luodaan käyttäjäorganisaation strategian pohjalta (Leväinen 2013, 242). Kiinteistöstrategiaa tehdessä on syytä ottaa huomioon organisaation taloudelliset päämäärät ja alueelliset intressit. Sen tarkoituksena on koko yrityksen kilpailukyvyyn parantaminen. Toimiakseen organisaation päämäärien suhteen oikealla tavalla on kiinteistöjohtajan osattava yhdistää yritys- ja kiinteistöstrategiat ja ymmärrettävä eri strategioiden taloudelliset vaikutukset liiketoimintaan. (Leväinen 2013, 37.)

Toimitilat ja työvoima ovat useimpien yritysten suurimmat kiinteät kuluerät. Kiinteistöjohtaminen on silloin onnistunutta, kun sillä on positiivinen vaikutus molempiin osa-alueisiin tehden työympäristöstä tehokkaamman. (Svensson 1998, 26.) Leväinen (2013, 38) luettelee onnistuneen kiinteistöjohtamisen tunnusmerkit yksityiskohtaisemmin. Hänen mielestään kiinteistöjohtaminen on onnistunutta, kun sen avulla on saavutettu hyvä kilpailukyky, parannettu laatua, palveluja ja tuottavuutta, kohotettu tehokkuutta, parannettu imagoa ja lisätty investointien tuottavuutta ja osakkeiden arvoa.

### 3.3 Kiinteistöjohtamisen riskit

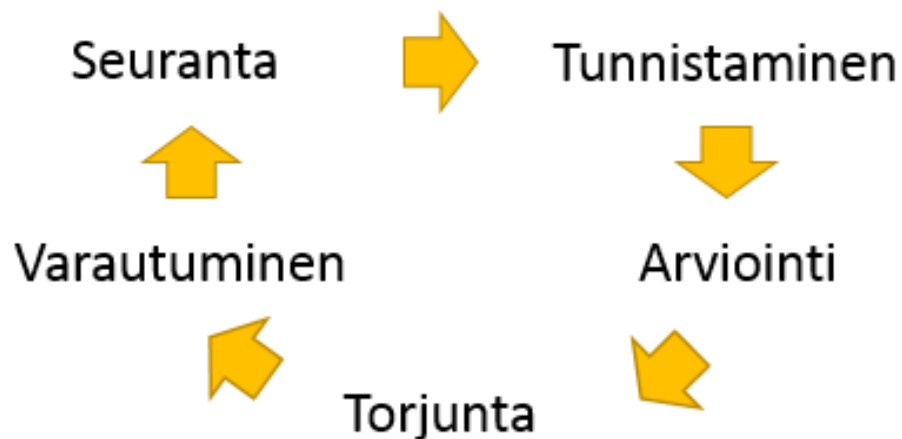
”Riski on todennäköisyys, etteivät tavoitteet tai suunnitelmat toteudu” (Kiiras & Tammi-lehto 2014, 57).

Kiinteistövarallisuus on jäykkää varallisuutta, joka tarkoittaa sitä, että se on lähes aina sidottu paikkaan. Sidonnaisuus on ominaisuus, jota voidaan yksinomaan pitää uhkatekijänä. Paikalliset muutokset saattavat romuttaa kiinteistövarallisuuden toimintaedellytykset. Tällaisia muutoksia voivat olla esimerkiksi, elinkeinoelämän painopisteen siirtyminen muualle tai muuttuvat liikenneyhteydet. Sidonnaisuudesta johtuen investointien suunnitteluvaiheessa otetaan huomioon myös paikkaan kohdistuvat odotukset. Mikäli odotukset eivät täyty, ovat tulokset lähes aina negatiivisia ja perustoimintaa suuresti rasittavia. (Murtomaa 1996, 14.)

Kiinteistöjohtamisen riskit myös muuttuvat kiinteistön elinkaaren mukana. Investointipäätöksen epävarmuus pienenee rakentamisen aikana, kun taas epävarmuus kiinteistön käytöstä kasvaa sen iän myötä. (Leväinen 2013, 207.)

Riskienhallinta kiinteistöjohtamisen näkökulmasta tarkoittaa organisaation liiketoiminnan suojaamista toimitiloihin liittyvien riskien rajaamisella ja toteutumisen estämisellä. Organisaation toimitilojen ominaisuuksista, toimintaympäristöstä ja elinkaaresta on oltava selvillä, jotta riskien hallinta on mahdollista. (Leväinen 2013, 202.)

Kiinteistöjohtamisen riskien hallintaan kuuluu todennäköisyyksien arviointi. Joudutaan miettimään, mikä voi mennä pieleen ja mitä se aiheuttaa. On selvitettävä, minkälaisiin riskeihin ollaan valmiita varautumaan ja miten niitä yritetään poistaa tai siirtää oman organisaation ulkopuolelle. Kiinteistövarallisuuden ominaisuuden lisäksi yleisiä riskejä ovat esimerkiksi aikataulun pettäminen, kustannusten ylittyminen tai asiakkaan tyytymättömyys. Kiinteistöjohtamisen on kuitenkin arvioitava myös pahimpien ja arvaamattomimpien riskien todennäköisyyttä. Tällaisia voivat olla mm. terroriteko tai luonnon katastrofi. (Leväinen 2013, 197, 202, 208.)



Kuvio 2. Riskienhallinnan vaiheet (Leväinen 2013, 203).

## 4 TOIMITILAJOHTAMINEN

Kuten osassa 3 todettiin, toimitilajohtaminen on kiinteistöjohtamista, joka tarkastelee tiloja käyttäjän ja palvelujen näkökulmasta. On siis selvää, että S-ryhmässä kiinteistöjohtaminen on nimenomaan toimitilajohtamista. Käyttäjiä ovat asiakasomistajat ja työntekijät. Palvelut ovat AOK:n tarjoamia palveluita. SOK nimittää tätä kiinteistöjohtamiseksi käyttäjäomistajan näkökulmasta (I. Louhi, henkilökohtainen tiedonanto 14.3.2018).

*Toimitilajohtamisen* käsite kehitettiin 1970-luvun lopulla Yhdysvalloissa, josta se levisi Aasian ja Euroopan kautta Pohjoismaihin 1990-luvun alussa. Nykyään toimialajohtaminen tunnetaan lähes koko maailmassa. (Leväinen 2013, 41.)

Toimialajohtamisesta on vuosien saatossa kasvanut globaali ala, jonka markkinoiden koko vuonna 2017 oli noin 69 miljardia dollaria. Sen ennustetaan kasvavan 15 % vuoteen 2023 mennessä. (GlobalFM 2017.)

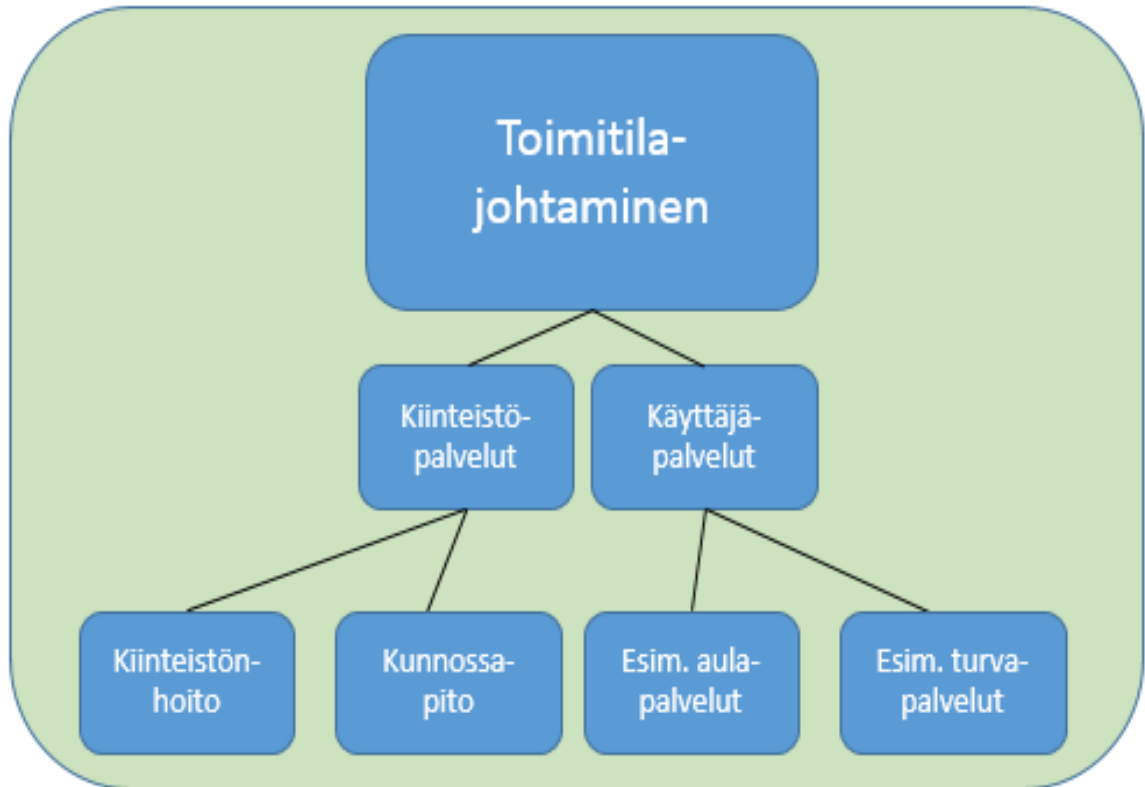
### Konsepti ja sisältö

Toimitilajohtaminen on käytettävyyden ja käyttäytymisen hallintaa sekä tilatoimintojen, -suunnittelun ja -palvelujen johtamista. Sillä pyritään parantamaan tehokkuutta, laatua, tuottavuutta, suorituskykyä, joustavuutta ja luovuutta toteuttamalla ja johtamalla sellaisia tukipalveluita, jotka auttavat organisaatiota pääsemään tavoitteisiinsa. Yksinkertaisimmillaan se tarkoittaa toimitiloista ja henkilökunnasta huolehtimista. (Leväinen 2013, 42–44.)



Kuvio 3. Toimitilajohtamisen suhde perustoimintaan (Leväinen 2013, 42).

Toimitilajohtaminen voidaan jakaa kiinteistöpalveluihin ja käyttäjäpalveluihin. Kiinteistöpalvelut sisältävät mm. kiinteistöhuollon, siivouksen, jätehuollon sekä talotekniikan ja rakenteiden kunnossapidon. Käyttäjäpalvelut sen sijaan ovat kiinteistön käyttäjille suunnattuja palveluita, jotka voivat sisältää lähes mitä vain aina ruokailu- ja ravintolapalveluista lähettipalveluihin. (Leväinen 2013, 47.) Käyttäjä määrittelee haluamansa palvelut ja on toimitilapalvelujen tarjoajasta kiinni, pystyykö ja haluaako se tarpeeseen vastata.



Kuvio 4. Toimitilapalvelujen jaottelu (Leväinen 2013, 47).

SSO:n tapauksessa toimitilajohtamisen pääpaino on selkeästi kiinteistöpalveluissa. Päivittäiset työtehtävät pyörivät kiinteistönhoidon ja ylläpidon organisoinnin ympärillä. Mitään erityisiä käyttäjäpalveluja SSO ei toteuta, mutta toimitilojen toteutus pyritään hoitamaan niiden käyttäjien ehdoilla. Asiakaskäyttäjän kannalta se tarkoittaa siistejä tiloja, joissa on vaivatonta ja miellyttävää asioida. Työntekijäkäyttäjän kannalta se tarkoittaa tiloja, jotka huomioivat työterveydelliset seikat, työiihtyvyyden ja työnteon vaivattomuuden.



## 5 KIINTEISTÖTOIMINTA OSANA S-RYHMÄÄ

S-Ryhmän AOK:n omistuksessa oli vuonna 2017 1 632 toimipaikkaa, joiden yhteenlaskettu pinta-ala on noin 5,1 miljoonaa neliometriä. Ne kuluttivat sähköä 1 111 GWh, lämmitysenergiaa 419 GWh ja vettä 2,1 miljoonaa kuutiometriä. Niiden rahallinen arvo oli 3,8 miljardia euroa, joka on merkittävä osa S-Ryhmän sidotusta pääomasta. Ylläpito- ja vuokratulot olivat noin 555 miljoonaa euroa kattaen lähes 25 % S-Ryhmän kiinteistä kuluista. Investoinnit olivat 336 miljoonaa euroa. Henkilöstöä kiinteistöpalveluiden parissa on noin 200. (I. Louhi, henkilökohtainen tiedonanto 14.3.2018.)

Edellä mainittujen lukujen perusteella voidaan todeta, että kiinteistötoiminta on merkittävä osa S-Ryhmää. Leväinen (2013, 34) listaakin S-ryhmän yhdeksi Suomen merkittävimmistä kiinteistönomistajista.

S-Ryhmä liittyi kaupan alan sekä matkailu- ja ravintolapalveluiden energiatehokkuussopimukseen vuodesta 2017 alkaen. Sopimuskausi on kahdeksan vuotta, ja sen tavoitteena on 7,5 %:n energiansäästö vuoden 2015 tasosta vuoteen 2025 mennessä. (S-Ryhmä 2018d.)

Sopimuksen lisäksi S-Ryhmällä on oma tavoite 30 %:n energiansäästöstä vuoteen 2030 mennessä, mikä tarkoittaa, että energia ja vastuullisuus ovat nyt ja tulevaisuudessa merkittävässä roolissa osana S-Ryhmän kiinteistökehitystä ja -strategiaa.

### **S-Ryhmän kiinteistötoiminnan periaatteet ja toimintamallit**

Jokainen AOK määrittelee omat kiinteistötoiminnan periaatteet ja toimintamallit. SOK Kiinteistöohjaus toimii AOK:n kiinteistöorganisaatioiden tukena. Se toimii ns. tukipalvelun tukipalveluna joka pyrkii varmistamaan, että kaikkien AOK:n kiinteistötoiminnat tukevat S-Ryhmän strategian, toimialojen kilpailustrategioiden sekä S-Ryhmän yritysten strategioiden toteutumista. Sen tarkoituksena ei kuitenkaan ole antaa yksityiskohtaisia toimintaohjeita, vaan toimia yhteistyössä AOK:n kiinteistöorganisaation kanssa ja auttaa sitä löytämään parhaat AOK kohtaiset ratkaisut kiinteistöasioissa. (I. Louhi, henkilökohtainen tiedonanto 2.5.2018.)

SOK määrittelee, että kiinteistöjohtaminen S-Ryhmässä tarkoittaa tiedolla johtamista ja sitä tulee toteuttaa käyttäjäomistajan näkökulmasta. Se jaotellaan kolmeen tasoon: strateginen kiinteistöjohtaminen, operatiivinen kiinteistöjohtaminen ja kiinteistöpalveluverkoston johtaminen. (I. Louhi, henkilökohtainen tiedonanto 14.3.2018.)

Jokaisella tasolla on oma tehtävä osana kiinteistötoimintaa.



Kuva 2. S-Ryhmän kiinteistöjohtamisen tasot. (I. Louhi, henkilökohtainen tiedonanto 14.3.2018)

SOK:n määrittelemiä kiinteistöjohtamisen tasoja voidaan myös verrata Svenssonin (1998, 25) päätöksenteon tasoihin. Eriävistä nimistään huolimatta tasojen informaatio-tarve ja tehtävät ovat yhteneviä Svenssonin tasojen kanssa.

AOK:n apuna on myös SOK:n sisäinen kiinteistöorganisaatio Kiinteistöässä. Se tarjoaa erilaisia palveluja liittyen mm. energiatehokkuuteen, kiinteistöhallintaan ja rakennuttami- seen. Se toimii a business in a business -periaatteella ja sen palvelut ovat maksullisia.

## 6 SUUR-SEUDUN OSUUSKAUPPA JA KIINTEISTÖJOHTAMINEN

SSO:n kiinteistösalkun yhteenlaskettu pinta-ala on lähes 200 000 brm<sup>2</sup>. Se sisältää kolme Prismaa, 11 S-markettia, 19 Salea, seitsemän ABC-liikennemyymälää, kahdeksan ABC-kylmäasemaa, 13 ravintolaa ja kahvilaa, viisi S-Rautaa sekä neljä autokauppaa.

Suuria rakennusprojekteja alkuvuodesta 2018 oli meneillään kaksi; Prisma Nummelan laajennus ja Kauppakeskus Lohen rakentaminen Lohjalle.

### 6.1 Resurssit ja kiinteistötietojärjestelmät

SSO:n kiinteistöpalveluja ylläpitävät kiinteistöpäällikkö ja toimitilavastaava. Yhdessä he vastaavat käytännössä koko kiinteistömässasta tukipalveluineen.

SSO:lla ei ole omaa operatiivisen tason henkilöstöä. Ulkopuolisen kiinteistöhoitoliikkeen kanssa on solmittu palvelusopimus, joka pääpiirteissään käsittää teknisen manageeraus- ja talotekniikan ylläpidon ja ympärivuorokautisen puhelinpalvelun vikailmoitusten vastaanottoon. Puhelinpalvelu käsittelee ja välittää kiinteistönkäyttäjien vikailmoitukset oikeille vastuuhenkilöille. Ulkoalueiden hoidosta vastaa useampi toimija suurista yrityksistä paikallisiin pienyrityksiin. Edellä mainittujen lisäksi SSO:n yhteistyökumppaneina on useita eri toimialojen erikoisosaajia kylmälaitehuolloista turvallisuustekniikkaan.

SOK edellyttää, että kaikki AOK:t käyttävät yhteneviä kiinteistötietojärjestelmiä. Vuodesta 2004 käytössä ovat olleet Haahtelan järjestelmät Kiinteistötieto, Rakennuttamistieto ja Real Estate System RES.

”Kiinteistötieto on kiinteistöjen hallintaan tarkoitettu ohjelmisto, jonka avulla voidaan toteuttaa kiinteistöomaisuuden tavoitteellinen hallinta” (Haahtela-yhtiöt 2018a).

”Rakennuttamistieto on väline rakennushankkeen projektihallintaan. Se kattaa niin laadun, tuloksen, asiakirjojen, ajan kuin kustannustenkin hallinnan.” (Haahtela-yhtiöt 2018b.)

”RES on kiinteistöjen huoltotoimen toiminnanohjausjärjestelmä, jonka avulla voidaan toteuttaa suunnitelmallinen kiinteistöjen ylläpito” (Haahtela-yhtiöt 2018c).

Kiinteistötieto ja Rakennuttamistieto ovat taktisen tason työkaluja. RES on taktisen ja operatiivisen tason työkalu.

SOK kartoitti eri kiinteistötietojärjestelmiä tarjoavien yritysten huoltokirjavaihtoehdot, ja Granlund Manager sai korkeimmat pisteet. Kartoituksen seurauksena SOK teki päätöksen, että AOK:t siirtyvät Haahtelan RES-järjestelmästä Granlund Manageriin vuoden 2018 aikana. Haahtelan Kiinteistötieto ja Rakennuttamistieto jäävät toistaiseksi käyttöön.

## 6.2 Korjaus- ja muutoshankkeet sekä rakennuttaminen

Korjaus- ja muutoshankkeet lähtevät liikkeelle muutos- tai korjaustarpeesta. Usein muutostarvetta esiintyy, kun vuokrattavien liikehuoneistojen vuokralainen vaihtuu tai esimerkiksi ravintolan ilmeen kohentaminen, eli ”facelift”, tulee ajankohtaiseksi.

Korjaushankkeisiin ryhdytään tarvittaessa tai havaintojen ja käyttäjäkokemusten perusteella. Jatkuvaa korjaustarvetta aiheuttavat ilkeiltä sekä tavarantoimituksen yhteydessä tapahtuvat vauriot rakennuksille tai rakenteille.

SSO:n palveluverkosto on melko kattava, minkä takia uudet rakennukset ovat useimmiten korvaavia investointeja. Alueiden kehitystä kuitenkin seurataan jatkuvasti, ja mikäli uudelle liiketoiminnalle syntyy kysyntää, pyritään siihen vastaamaan. Rakennuttamishanke alkaa kiinteistöosaston tekemällä kustannusarviolalla, jonka pohjalta ko. liiketoiminnasta vastaava taho tekee oman kannattavuusarvion. Kiinteistöosaston toimenkuvaan kuuluvat tarvittaessa myös maanhankinta ja kaavoituksen ohjaus. Lopullisen rakennuttamispäätöksen tekee SSO:n hallitus.

Rakennuttamishankkeissa halutaan painottaa laadun merkitystä. Halvin hinta ei koskaan ole hankkeiden pääprioriteetti, vaan rakenteiden, teknisten ratkaisujen ja käytettävien materiaalien tulee kestää asiakasmäärien rasitukset. Käytössä toimivaksi osoittautuneita ratkaisuja pyritään monistamaan ja vähemmän toimivia ratkaisuja kehitetään edelleen.

SSO:n kiinteistöpäällikkö uskoo, että laadukas suunnittelu ja huolellinen rakentaminen johtavat pienempiin ylläpito- ja korjauskustannuksiin rakennuksen elinkaaren aikana. Pienemmät elinkaarikustannukset taas kuolettavat suuremmat suunnittelu- ja rakentamiskustannukset.

### 6.3 Kiinteistöjohtaminen käytännössä

SSO:n kiinteistöorganisaatio toimii nimellä *Kiinteistötoimi*. Toimitilajohtamisen tunnusmerkit ovat helposti havaittavissa, sillä kiinteistöpalveluita pyritään selkeästi toteuttamaan käyttäjien, eli asiakasomistajien ja työntekijöiden sekä palvelujen näkökulmasta. Eri toimialoilla on erilaiset tarpeet ja ne pyritään huomioimaan parhaalla mahdollisella tavalla kiinteistön ominaisuudet ja käytävissä olevat varat huomioiden. Liiketoiminnasta saatu voitto kohdistetaan investointeihin, jotka usein vähintään välillisesti vaikuttavat myös kiinteistötoimintaan. Kuten kohdassa 6.2 todettiin, SSO:n palveluverkosto on melko kattava. Vaikka tämän työn tekovaiheessa SSO rakentaa uutta kauppakeskusta, on käytännön kiinteistöjohtaminen suurilta osin olemassa olevien tilojen ylläpitoa ja kehitystä.

Kiinteistössä on kohtalaisen suuri, mikä näkyy päivittäisen kiinteistötoiminnan monimuotoisuutena, ajoittain jopa kiireellisyytenä. Muuttujia on paljon, minkä takia kiinteistöjen korjaus- ja muutostarve on runsasta. Näitä muuttujia ovat mm. monimuotoinen käyttäjäkunta työntekijöistä asiakkaisiin, vuodenaika ja sääolosuhteet, äkilliset rikkoutumiset ja liiketoiminnan muuttuvat vaatimukset. Kiinteistöjen teknisestä kunnosta pidetään huolta, ja jo SSO:n laatuso edellyttää, että sisätilat ja ulkoalueet pidetään siisteinä.

SSO:n kiinteistöstrategia on lähtökohtaisesti pyrkiä omistamaan kiinteistöt, joissa sillä on liiketoimintaa. Näin pystytään parhaalla mahdollisella tavalla minimoimaan äkilliset muutokset ja kiinteät kulut ovat ennustettavissa. Mikäli omistaminen ei ole mahdollista, pyritään liiketoiminnan jatkuvuus varmistamaan pitkällä, tarkoin laadituilla vuokrasopimuksilla.

Kiinteistöt ovat salkutettu kolmeen ryhmään. Ryhmään yksi kuuluvat sellaiset kiinteistöt, jotka ovat strategisesti tärkeitä ja joissa liiketoiminta on kannattavaa. Ryhmässä kaksi ovat kiinteistöt, jotka täyttävät ainoastaan toisen ryhmän yksi kriteereistä, mutta niissä voi olla kehityspotentiaalia. Ryhmässä kolme ovat kiinteistöt, jotka eivät täytä kumpakaan ryhmän yksi kriteereistä. Tähän ryhmään kuuluvat useimmiten vanhat, tyhjillään olevat toimipaikat.

Svenssonin (1998, 25) määrittelemät päätöksenteon tasot ovat myös SSO:ssa selkeästi havaittavissa. SSO:n strategisella tasolla vaikuttavat pääasiassa toimitusjohtaja, talousjohtaja sekä toimialajohtajat. Kiinteistöpäällikkö vaikuttaa myös strategisella tasolla,

mutta pääasiassa hän toimii taktisella tasolla yhdessä toimitilavastaavan kanssa. Operatiivisesta tasosta vastaa kiinteistöhuoltoliikkeen tekninen manageri.

SSO:n kiinteistösalkku sisältää sellaisia kohteita, jotka ovat taloudellisesti haastavia. Osuustoiminnan periaatteet ja S-ryhmän tavoitteet kuitenkin takaavat sen, että palveluja halutaan ylläpitää myös keskustojen ja asutuskeskittymien ulkopuolella. Tällaisten kiinteistöjen kohdalla laadukas kiinteistöjohtaminen on avainasemassa. Ylläpito- ja korjauskulut on pyrittävä laskemaan äärimmäisen alas, mutta tietty laatutaso on kuitenkin pidettävä yllä.

SSO:n kiinteistöpäällikön mielestä voidaan puhua tietyllä tavalla jopa yhteiskuntavastuusta. S-ryhmä markkinaosuus päivittäistavarakaupasta vuonna 2016 oli 47,2 % ja Keskon osuus 36,2 %. (Päivittäistavarakauppa ry 2018.) Ne ovat valtakunnallisesti niin merkittäviä päivittäistavarakaupan toimijoita, että monesti ihmiset odottavat palvelujen ylläpitoa alueilla, joilla se ei välttämättä ole kannattavaa. Ajankohtaisena esimerkkinä voidaan pitää Keski-Suomessa toimivan Osuuskauppa Keskimaan Sale Pylkönmäkeä, joka vuosia jatkuneen tappiollisen toiminnan seurauksena on päätetty lakkauttaa. Lakkautuspäätös on aiheuttanut suuren kohun paikkakunnalla, eikä sitä tahdota hyväksyä. (Maa-seudun Tulevaisuus 2018.) Muutosvastarinta on ymmärrettävää, mutta on kuitenkin tosiasia, että osuuskaupat ovat voittoa tavoittelevia yksityisiä yrityksiä. Lainsäädäntö ei velvoita yksityistä yritystä ylläpitämään tappiollista liiketoimintaa.

Tiivistettynä voidaan todeta, että kiinteistöpalvelut ovat olennainen, jopa kriittinen osa SSO:n tukitoimintoja. Osuustoiminta itsessään ei aseta kiinteistötoiminnalle erityistarpeita, vaan perinteisen yrityksen tavoin kiinteistöpalvelut pyrkivät tuomaan lisäarvoa liiketoiminnalle pyrkimällä takaamaan parhaat mahdolliset edellytykset sen harjoittamiseen. Ilman toimivia kiinteistöpalveluja liiketoiminnan harjoittaminen kävisi melko nopeasti lähes mahdottomaksi.

## 7 ONGELMAKOHTIEN TUNNISTAMINEN

Vaikka SSO:n kiinteistöpalvelujen peruselementit ovat kunnossa, paljastuu pintaa syvemmälle mentäessä kuitenkin joitakin toiminnan solmukohtia. SSO:n tapauksessa suurin osa ongelmista liittyvät kiinteistötoiminnan sähköisiin apuvälineisiin. Kaikki osapuolet eivät täysin ole sitoutuneet niiden käyttöön, minkä takia kaikki järjestelmät eivät ole ajan tasalla. Hinkkasen (2004, 20) mukaan kiinteistöalalle räätälöityjen hyötyohjelmien käytön laajenemisen esteenä ovat ihmisten asenteet ja osaaminen.

Ongelmakohtat eivät välttämättä ole päivittäisen kiinteistöjohtamisen kannalta järin merkittäviä, mutta pidemmällä aikavälillä niiden kehittäminen tekee kokonaisuuden hallinnasta tehokkaampaa ja ongelmien ratkaisukyky nopeutuu. Yllättäviin tilanteisiin, esimerkiksi putkirikkoon, pystytään reagoimaan tehokkaammin, kun havaitut ongelmat on ratkaistu.

Ongelmakohtat ovat seuraavanlaisia:

- Kiinteistötietojärjestelmiä ei ole pidetty ajantasaisina.
- Huolto-ohjelmat ovat osittainen sekavia, ne eivät ole ajantasaisia ja huoltotehtäviä on jätetty kuittaamatta.
- Etäluettaviin kulutusmittareihin ja niistä saatuun dataan liittyvät epäselvyydet.
- Pitkän tähtäimen kunnossapitosuunnitelmat puuttuvat järjestelmistä.
- Tiedon käsittelyyn ja arkistointiin liittyvät asiat.
- Selkeitä vastuualuerajoja ei ole määritetty.
- Sisäistä toiminnan laatutasoa ei ole määritetty.

Kuten aiemmin todettiin, kiinteistöjohtaminen on prosessi, jonka tehtävät liittyvät kiinteistöihin. (Leväinen 2013, 35; Murtomaa 1996, 16). Tarkemmin määriteltynä nämä tehtävät itsessään ovat sarja prosesseja, jotka vuorovaikuttavat toisiinsa. Prosessi on kuitenkin vasta silloin valmis, kun siitä on saatu haluttu tulos ja tulos on todettu. (Hinkkanen 2004, 55–56)

Prosessikuvaus auttaa prosessin lopputuloksen toteamisessa. Prosessikuvauksella tarkoitetaan toimintaohjetta tai muistilistaa toistuvista toimenpiteistä. (Koivula 2016.) Sen avulla voidaan esittää kysymys ”onko menetelty toimintaohjeen mukaisesti?”. Vastauksen perusteella on helppo määritellä prosessin ongelmakohdat ja niiden kehittäminen voidaan aloittaa.

SSO:n kiinteistöpalvelujen prosessin tulos on halutunlainen. ja se voidaan todentaa: Toimitilojen ylläpito-, huolto- ja korjaustoimenpiteet mahdollistavat liiketoiminnan harjoittamisen ja kiinteistöpalvelut mukautuvat liiketoiminnan tarpeisiin. Vaikka tulos on halutunlainen ja se on todettavissa, on itse prosessia mahdollista parantaa. Eri osa-alueisiin keskittymällä ja niitä hiomalla kokonaisprosessin tehokkuus paranee, mikä vaikuttaa myös tulokseen positiivisesti. Haluttu laatutaso määritellään, minkä jälkeen laatutason ylläpitämiseksi luodaan prosessikuvaukset.



## 8 KEHITYSTOIMENPITEET JA -EHDOTUKSET

### Kiinteistöjen perustiedot järjestelmissä

Kaikki kiinteistötietojärjestelmien kohteet käytiin tämän opinnäytetyön tekovaiheessa läpi. Kohteiden tiedot päivitettiin ja puuttuvaa tietoa lisättiin. Näiden toimenpiteiden avulla pyritään edesauttamaan konversiota RES:stä Granlund Manageriin elokuussa 2018. Mitään turhaa tietoa ei haluta siirtää uuteen alustaan, vaan se pyritään ottamaan käyttöön ns. puhtaalta pöydältä. Urakka vaati niin Kiinteistötiedon kuin RES:nkin läpikäymistä, sillä RES synkronoi kohteet ja perustiedot Kiinteistötiedosta kerran vuorokaudessa.

Toimenpiteisiin kuuluivat mm.

- KT: nimet, osoitteet, pinta-alat ja tilavuudet tarkistettiin kaikkien kohteiden osalta ja päivitettiin tarvittaessa
- KT: myydyt ja puretut kohteet poistettiin
- KT: tieto lämmitysjärjestelmästä lisättiin tai korjattiin tarvittavilta osin
- KT: kiinteistöjen yleistietoja, kuten rakennusvuosi, kerrosten lukumäärä jne. lisättiin
- KT: puuttuneet kulutustiedot lisättiin kohteisiin, joissa ei ole mittareiden etäluen-  
taa
- RES: vanhentuneet ja turhat asiakirjat poistettiin
- RES: osapuolirekisteri käytiin läpi ja lisättiin osapuolet oikeiden kiinteistöjen alle.

### Huoltokirjojen ylläpito

Justander ja Puhto (2003, 76) toteavat tutkimuksessaan, että kiinteistön huoltokirja luo hyvät puitteet kiinteistön koko elinkaaren suunnitelmalliselle ylläpidolle. Hyvin toteutetuna se toimii myös päätöksenteon työkaluna kiinteistön elinkaaren kustannuksien optimimiselle.

Osa SSO:n yhteistyökumppaneista ovat kuitanneet huoltotehtäviä puutteellisesti, minkä seurauksena huoltokirjat eivät ole ajan tasalla.

Puutteellinen huoltokirja voi vaikuttaa kiinteistöön ja jopa kiinteistöorganisaatioon monella tavalla. Kiinteistön arvo laskee, tiedot huolloista, korjauksista ja kiinteistön yleiskunnosta häviävät henkilöstövaihdosten mukana, juridiset vastuukysymykset onnettomuuden sattuessa ja niin edelleen.

Huoltotehtävä kuitattu; Kylmälaitteiden kuukausitarkastus : ( [REDACTED] , 30.9.2015)
Huoltotehtävä kuitattu; Kylmälaitteiden kuukausitarkastus : ( [REDACTED] , 16.10.2015)
Huoltotehtävä kuitattu; Kylmälaitteiden kuukausitarkastus : ( [REDACTED] , 7.1.2016)
Huoltotehtävä kuitattu; Kylmälaitteiden kuukausitarkastus : ( [REDACTED] , 24.11.2017)

Kuva 3. Epäsäännöllisesti kuitattuja huoltotehtäviä.

03 TEKNINEN HUOLTO	Tammikuu	Helmikuu	Maaliskuu	Huhtikuu	Toukokuu	Kesäkuu	Heinäkuu	Elokuu	Syyskuu	Lokakuu	Marraskuu	Joulukuu
Automaatiojärjestelmien huolto					●						●	
Kylmäteknisten järjestelmien huolto					●							
Nosto- ja siirtolaitteiden huolto	●						●					
Palo- ja pelastusjärjestelmien huolto				●						●		
Sähköjärjestelmien huolto									●	●		

Kuva 4. Ote erään kohteen huoltokirjasta vuodelta 2017.

Jotta huoltokirjan ylläpito toimii, on sen ylläpitämisestä oltava hyötyä myös ylläpitäjälle itselleen. Jos ylläpitäjä kokee, että ylläpitämisestä saatava hyöty on olematon, ei hän sitä useimmiten myöskään tee. (Justander & Puhto 2003, 58.) Tästä syystä olisikin paikallaan tarkastella SSO:n ja kiinteistöhuoltoliikkeen solmimaa palvelusopimusta. Sopimuksen mukaisen kuukausimaksun laskutusperusteena tulisi edellyttää ajan tasalla olevia huoltokirjoja. Kiinteistöjen suurehkoista lukumäärästä johtuen, huoltokirjojen ylläpitoa voidaan seurata esimerkiksi auditoimalla pistokoemaisesti 1–2 huoltokirjaa tasaisin määräajoin. Näin mahdollisiin puutteisiin päästään puuttumaan ajoissa ja huoltokirjojen ylläpitäjällä eli kiinteistöhuoltoliikkeellä on ylläpitämisestä myös taloudellinen hyöty.

Usein määräaikaisen sopimuksen muuttaminen kesken sopimuskauden ei ole mahdollista. Huoltoliikettä tulisi joka tapauksessa reklamoida ja vaatia huoltokirjojen ylläpitämistä. Viimeistään nykyisen palvelusopimuksen päättyessä, kun kiinteistöhuoltoliikkeen kilpailutus tulee jälleen ajankohtaiseksi, on suositeltavaa, että huoltokirjojen ylläpito lisätään kuukausilaskutuksen ehdoksi.

### Huolto-ohjelmien sisältö ja tehtävät

Jokaisella SSO:n kiinteistöllä on oma huolto-ohjelmansa, jonka tuotteena on kiinteistön huoltokirja. Huolto-ohjelmat on laadittu joitakin vuosia sitten, silloin voimassa olleen palvelusopimuksen mukaisesti. Ilmeisesti työvoimamuutosten takia huolto-ohjelmat ovat olleet viime vuodet vailla vastuuhenkilöä ja näin jääneet ylläpitoa vaille. Huoltoliikkeet ja

huoltotehtävien kuvaukset ovat muuttuneet, mutta muutoksia ei ole päivitetty huolto-ohjelmiin.

Luonnollisestikaan kiinteistön tarve määräajoin toistuville tarkastuksille ja huolloille ei muutu palveluntuottajan vaihdoksen yhteydessä. Esimerkiksi ilmanvaihtokoneiden suodattimet on vaihdettava ja vaihtotyö kuitattava palvelusopimuksen mukaisesti huolimatta siitä, mikä taho on merkitty huolto-ohjelmaan työn suorittajaksi. On kuitenkin selvää, että huolto-ohjelma, joka sisältää kiinteistölle kuulumattomia huoltotehtäviä, joiden tehtävien kuvaukset eivät ole ajan tasalla tai joissa huoltotyön suorittajaksi on merkitty väärä taho, on äärimmäisen epäselvä käyttöä. Siksi on mahdollista että epäselvät huolto-ohjelmat ovat yksi syy puutteellisiin huoltokirjoihin.

Työ huolto-ohjelmien päivittämiseksi aloitettiin tämän opinnäytetyön kirjoitusvaiheen aikana, mutta RES:n ominaisuuksista johtuen työ on hidasta, eikä sitä saatu työn puitteissa täysin valmiiksi.

SOK on tehnyt AOK:n käytettäväksi kattavan mallihuolto-ohjelman, jonka huoltotehtävät kuvauksineen perustuvat KiinteistöRYL:n. Kun sopimuskumppanin kilpailutus tulee jälleen ajankohtaiseksi, kannattaa SOK:n luomaa mallia ehdottomasti käyttää hyväksi ja vähitellen siirtyä sen käyttöön kokonaan. KiinteistöRYL:n perustuvana, mallihuolto-ohjelman huoltotehtävien sisällöt, velvoitteet ja vastuut ovat vähintäänkin riittäviä. Sen avulla on jo kilpailutusvaiheessa helppo määritellä, mitä palvelusopimuksen tulee sisältää, eikä sopimuskumppanin vaihtuessa tarvitse huolehtia huoltotehtävien kuvauksesta.

### **Etäluettavat mittarit**

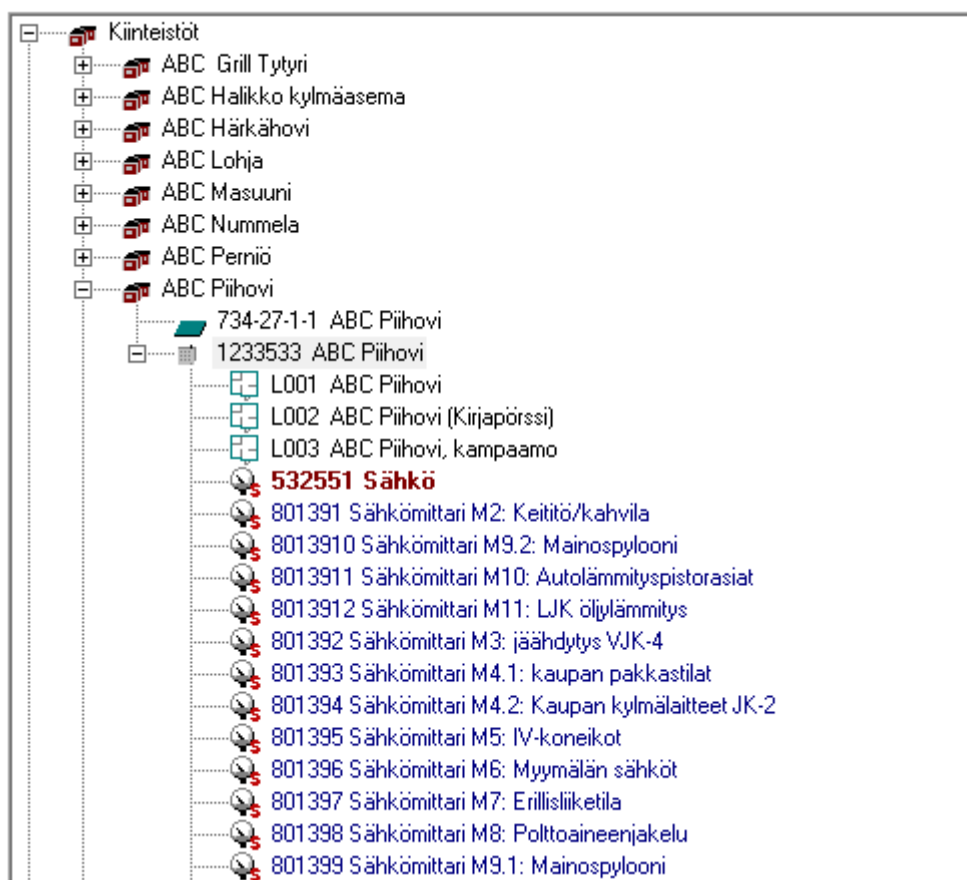
Etäluettavat mittarit olivat työn hankalinta osa-aluetta.

Kiinteistöhuoltoliike kartoitti kohteittain paikan päällä kaikki sähkömittarit. Tarkoituksena oli vertailla todellista mittarikantaa Kiinteistötiedon mittarikantaan ja päivittää se ajankohtaiseksi. Samalla poistettiin sellaiset mittarit, jotka eivät ole päivittyneet enää vuosiin.

Ehkä merkittävin hyöty mittareiden läpikäynnistä saavutettiin, kun työn yhteydessä kiinnitettiin huomiota normaalia korkeampiin kulutuslukemiin. Usean kohteen sähkönkulutus oli noussut noin 30 % ja osan lähes kaksinkertaistunut kesän 2016 jälkeen. Aluksi epäiltiin, että kulutusdata on virheellistä. Lopulta selvitystyön jälkeen ongelman syyksi paljastui sähkömittareiden hierarkia Kiinteistötiedossa.

Kulutusraportit ajetaan ulos RES:stä, joka puolestaan synkronoi datansa Kiinteistötiedosta. SSO ei seuraa ainoastaan kiinteistöjensä kokonaissähkönkulutusta, vaan kiinteistöihin on asennettu myös alamittareita, jotka mittaavat tietyn osa-alueen, kuten esimerkiksi ravintolan valaistuksen sähkön kulutusta. Jotta etäluennan data saadaan vastaamaan todellisuutta, täytyy tämä hierarkia toteuttaa myös Kiinteistötietoon. Kun alamittari perustetaan, pitää sille osoittaa päämittari. Mikäli näin ei tehdä, olettaa järjestelmä kyseessä olevan päämittarin, jolloin sen kulutus summataan kulutusraportin kokonaiskulutuskemaan. Jos mittari kuitenkin todellisuudessa on alamittari, on seurauksena se, että mittarin kulutus on nyt laskettu raporttiin kahteen kertaan ja todellinen kulutus on vääristynyt ylöspäin.

Lukemat saatiin palautettua todellista vastaaviksi korjaamalla mittarieriararkia. Kulutusta vääristäneet mittarit oli perustettu oikeiden kiinteistöjen alle, mutta niille ei perustamisen jälkeen ollut osoitettu päämittaria. Kuvasta viisi voidaan nähdä miltä oikeanlainen mittarieriararkia näyttää. Kuvassa punaisella merkitty mittari on päämittari, joka mittaa koko kiinteistön sähkönkulutusta. Sen alapuolella olevat mittarit tunnistaa alamittareiksi niiden sinisestä väristä.



Kuva 5. Esimerkki sähkölmittarien oikeasta hierarkiasta

Vaikka kyseessä ei ollut todelliset kulutukset, on hyvä muistaa, että etäluennan idea kaatoa, mikäli sen avulla ei pystytä seuraamaan todellisia kulutuksia reaaliajassa. Ääritapauksessa vääristyneen kulutuslukeman seurauksena tehdään investointi- tai korjauspäätöksiä, mihin todellisuudessa ei olisi tarvetta.

Kun käytetään järjestelmiä, jotka tuottavat dataa, ei riitä, että ymmärtää, mitä data kertoo, vaan on myös ymmärrettävä, miksi se kertoo ja mitä sille voi tehdä (Roper & Borello 2014, 152).

Etäluettaville mittareille tehtiin mm. seuraavat toimenpiteet:

- Mittareiden hierarkia korjattiin neljässä kohteessa, jolloin kulutukset korjautuivat todellisia vastaaviksi.
- Sähkön päämittarien käyttöpaikkanumerot lisättiin.
- Käytöstä poistuneet, mutta ohjelmaan roikkumaan jääneet mittarit poistettiin.
- Kiinteistötiedon puskuriin jääneet mittarit ohjattiin oikeiden kohteiden alle.

## **Pitkän tähtäimen kunnossapitosuunnitelmat**

PTS on yksi kiinteistöjohtamisen keskeisistä työkaluista. Se on ensiluokkainen apuväline kiinteistön korjaustarpeen määrittämisessä ja sitä kautta kulujen hallinnassa. Korjaushankkeisiin varautuminen ja niiden valmistelu pystytään aloittamaan jo hyvissä ajoin, mikä osaltaan ehkäisee yllättävien kulujen syntymistä. Lisäksi PTS:n laadintavaiheen aikana kiinteistön kunnan nykytilasta piirtyy selkeä kokonaiskuva kiinteistön omistajalle.

Talokeskuksen (2018) mukaan PTS antaa kokonaiskuvan kiinteistön kunnosta, korjaustarpeesta ja kustannuksista nimensä mukaisesti pidemmällä tähtäimellä. Se pohjautuu hallittuun ylläpitoon, huoltoon sekä kuntoarvioihin ja -tutkimuksiin.

SSO:n ja kiinteistöhuoltoliikkeen väliseen palvelusopimukseen kuuluu kiinteistöjen PTS:n laadinta ja ylläpito, mutta tämän työn tekohetkellä suunnitelmia ei ollut toimitettu RES:n. Kiinteistöhuoltoliike on ylläpitänyt niitä omassa järjestelmässään.

Elokuussa 2018 käyttöön otettava Granlund Manager tarjoaa erinomaisen, selkeän alustan PTS:n laadintaan ja ylläpitoon. Viimeistään silloin kannattaa PTS:t tuoda Granlund Manageriin. Kun PTS:t on viety järjestelmään, tulee niiden ylläpidon vastuualueet jakaa selvästi, jolloin vältetään epäselvyyksiltä ja ne pysyvät ajan tasalla.

Jotta PTS:sta saa kustannussuunnittelun työkaluna kaiken hyödyn irti, on sen ylläpito ensisijaisesti SSO:n tehtävä. Kiinteistöhuoltoliikkeen tehtävä on tarkkailla rakenteiden ja laitteiden kuntoa ja tarvittaessa tehdä korjausehdotuksia. Ehdotukset voivat sisältää kustannus- ja aikatauluarvioita. Lopullisen kustannussuunnittelun, aikataulutuksen ja korjauspäätöksen tekee kuitenkin SSO, joka myös vie päätöksen PTS:ään. Kun PTS on siis laadittu, on se ensisijaisesti SSO:n työkalu, jota kiinteistöhuoltoliikkeen havainnot tukevat.

## **Tiedonhallinta ja arkistointi**

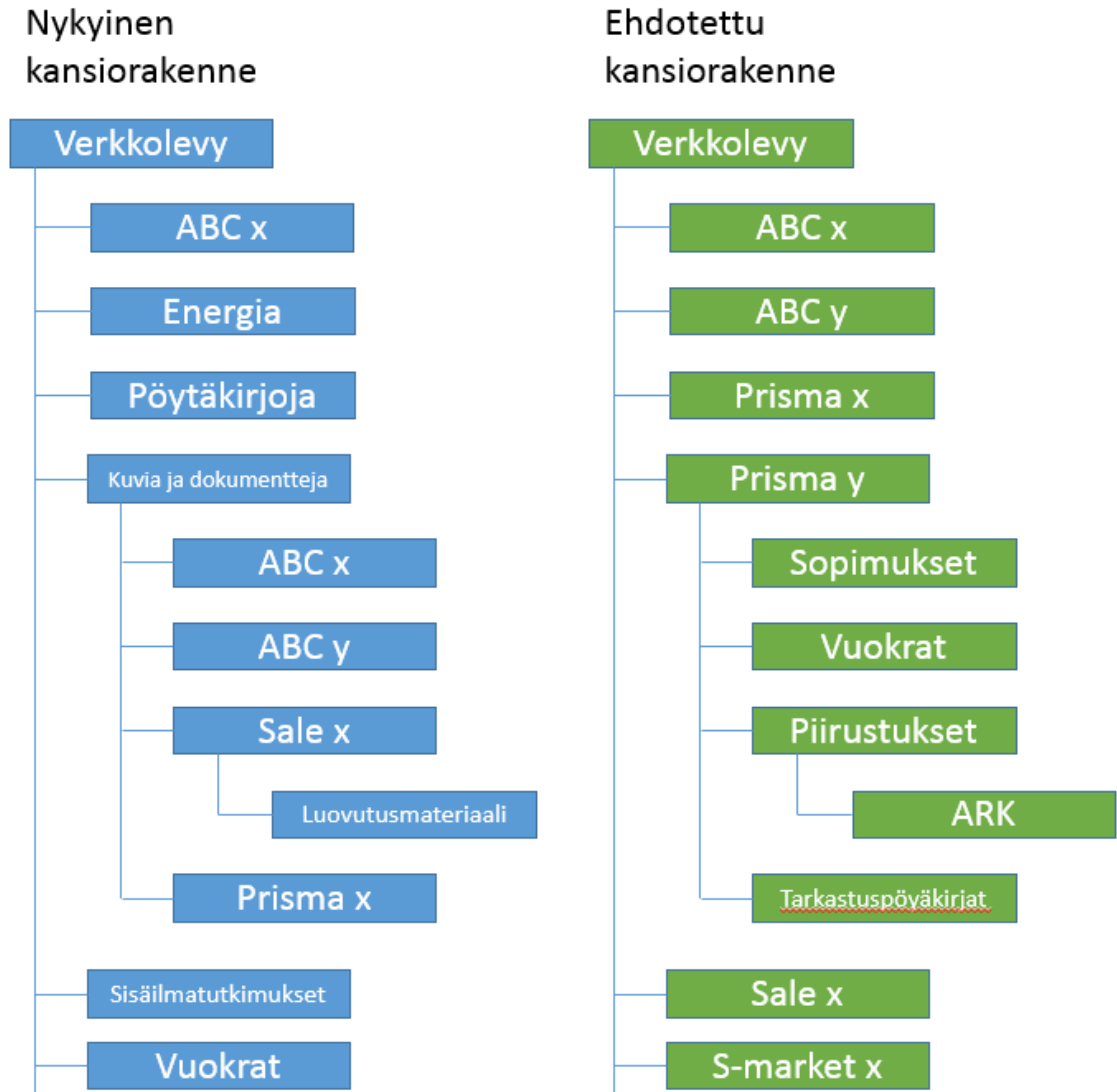
Kiinteistöjen perustietoja läpikäydessä muodostuivat ongelmaksi piirustusten ja dokumenttien epämääräiset tiedostonimet tai niiden puuttuminen verkkolevyiltä kokonaan. Osasy tiedostojen puuttumiselle oli se, että SSO on tehnyt suunnittelutoimistojen kanssa arkistointisopimuksia. Sopimukset takaavat sen, että monen tietokoneavusteisesti suunnitellun kohteen piirustukset ovat melko lyhyessä ajassa saatavissa sähköisessä muodossa. Vanhempien, käsin piirrettyjen, kohteiden piirustuksia oli jonkin verran siirretty sähköiseen muotoon ja verkkolevyille, mutta puutteitakin oli paljon.

Mikäli piirustukset tai muut dokumentit oli verkkolevylle siirretty, olivat ne lähes aina siirretty alkuperäisillä tiedostonimillään. Näin toimittaessa aineiston arkistointi on nopeaa, mutta mikäli tiedoston nimi ei viittaa sen sisältöön, on sen löytäminen ”arkistoinnin” jälkeen työlästä. Ongelma korostuu suurissa kohteissa, joissa piirustusten kokonaismäärä nousee useisiin kymmeniin. Pahimmassa tapauksessa edes piirustusluetteloa ei ole saatavilla tai sekin on nimetty epämääräisesti.

Tiedostojen arkistoinnista tulisi luoda menettelytapa, eli prosessi joka toistetaan aina samalla tavalla. Uudet, ajantasaiset kuvat sekä muut dokumentit tulisi aina siirtää sähköpostista tai muusta lähteestä oikean kohteen alle ja kaikkien saataville. Tärkeät tiedostot tulisi löytyä myös SSO:n omasta arkistosta ja ne tulisi nimetä niin, että ne ovat helposti löydettävissä. Tällaisia tiedostoja ovat ainakin pohja-, vesi-, viemäri-, ilmastointi- ja sähköpiirustukset, materiaali- ja sävyluettelot sekä lakisääteisten tarkastusten pöytäkirjat, kuten palotarkastuspöytäkirjat ja hissien määräaikaistarkastuspöytäkirjat. Nimestä tulisi selvittää ainakin kohde, minkä tyyppinen tiedosto on kyseessä, ja mahdollisesti päivämäärä. Esimerkki selkeästi nimitystä tiedoston nimestä: SM-Vihti\_palotarkastuspk\_11-2017.pdf. Nimestä selviää välittömästi kohde S-market Vihti, tiedoston tyyppi palotarkastuspöytäkirja ja päivämäärä marraskuu 2017.

Kiinteistötoiminnassa on usein tarvetta ajantasaisille tasokuville. Kiinteistöjen perustietojen päivityksen yhteydessä tärkeät tiedostot pyrittiin etsimään ja nimeämään uudelleen.

Tiedonhallintaa edesauttaisi myös verkkolevyn läpikäyminen ja uuden kansiorakenteen luominen. Nykyinen aihealueisiin perustuva kansiorakenne on äärimmäisen epäselvä, ja sama tieto voi löytyä monesta kansioista. Selkeämpi ratkaisu olisi kohdekohtainen kansiorakenne.



Kuva 6. Nykyinen kansiorakenne ja ehdotettu kansiorakenne periaatetasolla

Kohdekohtainen kansiorakenne on looginen. Sen ideana on, että jokaisesta kohdekansioista löytyvät kaikki kyseisen kohteen dokumentit, piirustukset, pöytäkirjat ja niin edelleen. Kohdekansioiden sisäinen kansiorakenne tulee myös olla standardisoitu sellaisten asiakirjojen tai piirustuksien osalta, mitkä jokaisesta kohteesta tulisi löytyä. Kohdekansiota käyttämällä myös Windowsin hakutyökalun käyttö nopeutuu huomattavasti.

Kohdekohtaisten kansioiden lisäksi tarvitaan toki muutamia kansioita sellaisille asioille, jotka koskevat kaikkia SSO:n kohteita. Tällaisia voivat olla esimerkiksi erilaiset sopimukset, yleiset ohjeet ja luettelot.



Verkkolevyn läpikäyminen ja kansiorakenteen muutos ovat äärimmäisen suuritöisiä tehtäviä, joihin ei tämän opinnäytetyön tekovaiheessa ryhdytty. Verkkolevyt tulevat poistumaan lähitulevaisuudessa käytöstä ja niiden sisältö siirretään Microsoftin pilvipalvelu Sharepointiin. Viimeistään silloin uuden kansiorakenteen käyttöönottoa kannattaa harkita.

### **Laatujärjestelmä**

Kiinteistöalan työtehtävät ovat yksinkertaistettuna tiedon käsittelyä. Sitä synnytetään, jaetaan ja hyväksikäytetään. (Hinkkanen 2004, 49.) SSO:n kiinteistöpalvelut kaikkine osapuolineen synnyttävät tietoa, mutta sen jakamisessa ja sitä kautta sen hyväksikäytössä on parannettavaa. Hyvänä esimerkkinä tästä voidaan pitää laiminlyötyjä huoltokirjoja: kiinteistöhuoltomies synnyttää tietoa tehtäviensä yhteydessä, mutta koska huoltokirja jää tehtävän osalta kuittaamatta, ei tietoa ole jaettu, eikä sitä päästä käyttämään.

Tämän tyyppisiin ongelmiin voidaan puuttua erilaisilla laatujärjestelmillä. Laatujärjestelmän tarkoituksena on laadunvarmistus yritystoiminnan eri osa-alueilla. (Murtomaa 1996,135.) Sen tarkoituksena on kerätä ja analysoida toimintaan liittyvää dataa ja määrittellä, onko ennakkoon asetetut tavoitteet saavutettu tai miten ne voidaan saavuttaa (Roper & Borello 2014, 151).

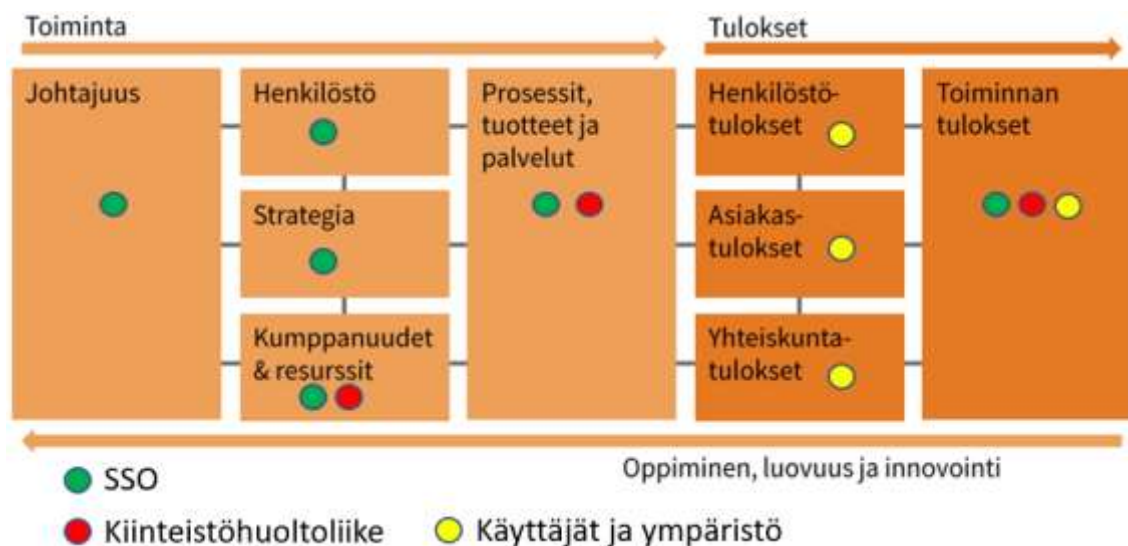
Yksinkertaisimmillaan laatujärjestelmä on sanktio- ja palkkiojärjestelmä. Se rankaisee huonosta suoriutumisesta ja palkitsee hyvästä. Jatkuvat alhaiset tulokset voivat sopusuhteiden puitteissa johtaa sopimuksen ennenaikaiseen purkamiseen. Toteutunutta laatutasoa pystytään seuraamaan esimerkiksi kuukausiraportteihin perustuvalla pisteytysjärjestelmällä. (Leväinen 2013, 77.) Tällainen laadunohjausjärjestelmä keskittyy lähinnä toiminnan tulokseen, mutta ei tuloksen saavuttamiseen vaadittavan toiminnan tehokkuuteen.



Kuvio 5. Laatutasoon perustuva palkkiojärjestelmä (Leväinen 2013, 77).

Aina ei kuitenkaan ole mielekästä arvioida ainoastaan lopputulosta. Voi olla järkevämpää arvioida toiminnan osa-aluetta, kuten johtajuutta, henkilöstöä, strategioita, prosesseja tai niiden vaikutusta toisiinsa, eli kokonaisuutta. Yksinkertaisimmillaan tällainen laatujärjestelmä on aktiivista itsearviointia, jossa kirjataan ylös vahvuudet ja heikkoudet. Pelkkä tulosten kirjaaminen ei kuitenkaan riitä, vaan heikkouksia pitää myös kehittää ja ottaa kehitystehtävät käytäntöön. (Hinkkanen 2004, 33–34.)

Kiinteistötoiminta on toimintaa, johon liittyy monia osapuolia. Laadukkaan lopputuloksen aikaansaamiseksi jokaisen osapuolen tulee sitoutua laatutason nostamiseen ja ylläpitämiseen.



Kuva 7. Laadukkaan kiinteistötoiminnan osapuolet (Laatukeskus 2018).

Tämän opinnäytetyön aikana huomattiin, että tiettyjen tehtävien laatutason nostaminen parantaisi koko kiinteistötoiminnan tehokkuutta ja sitä kautta kokonaislaatua. Laatutason nostamisesta voidaan puhua ja sopia, mutta ainoa keino todistaa, että laatutaso todella nousee, on laatujärjestelmä. (Roper & Borello 2014, 142.) Myös Hinkkanen (2004, 137) on sitä mieltä, että toiminnan parannusta ei saavuteta pinnallisella otteella ja teoilla, jotka eivät ikinä siirry puhetasolta käytäntöön. Laadun parantaminen vaatii pitkäjänteistä työtä, oikeaa asennetta ja tosiasioiden myöntämistä.

Sopimuskumppaneille suunnattu palkkioihin ja sanktioihin perustuvan laatujärjestelmä nostaisi kokonaistoiminnan laatua tehokkaasti lyhyellä aikavälillä. SSO:lla ei ole suoria keinoja vaikuttaa ulkopuolisten yritysten laatujärjestelmiin, mutta ostetun palvelun laatua voidaan edellä mainitun järjestelmän avulla pyrkiä ohjaamaan.

## 9 JOHTOPÄÄTÖKSET

Mahdollisesti jo lähitulevaisuudessa asioiden omistamisesta siirrytään enenevässä määrin erilaisiin, kuukausittain veloitettaviin palveluihin. Tällaisia palveluja ovat esimerkiksi jo muutamia vuosia toimineet musiikin ja videokuvan suoratoistopalvelut sekä tuoreimpana esimerkkinä erilaiset liikkumisen palvelut, joissa ideaa omistamisen korvaamisesta palvelulla on kehitetty jo astetta pidemmälle. Uudet palveluratkaisut pyrkivät tarjoamaan omistamisen edut ilman sen ikäviä puolia. Ennakkoon tiedossa oleva kuukausimaksu sisältää kaiken, eikä käyttäjän tarvitse huolehtia muusta.

On hyvin mahdollista että tällainen palveluihin kohdistuva trendi on syynä myös kiinteistöjohtamisen ja erityisesti toimitilajohtamisen markkinoiden jatkuvaan kasvuun. Yritykset haluavat maksimoida kiinteistöistä saamansa hyödyt, mutta minimoida niihin käytettävät resurssit. Resurssit on järkevämpää kohdistaa yrityksen ydinosaamiseen ja luovuttaa kiinteistöjen hallinta ja ylläpito ulkopuoliselle kiinteistöjohtamista tarjoavalle yritykselle. Luovutuksella voidaan tarkoittaa vuokratiloissa toimimista, omistettavan kiinteistön myyntiä ja takaisin vuokrausta tai pelkkää kiinteistöjohtamisen ostamista palveluna. Kaikkien lopputulos on kuitenkin lähes samanlainen; yrityksen ei tarvitse itse huolehtia toimi- tai tuotantotilojensa ylläpidosta. Erona yksityiselle kuluttajalle suunnattuun palveluun on kuitenkin se, että oikein ylläpidettyinä kiinteistöt ovat arvonsa hyvin säilyttävää omaisuutta, eikä niiden omistamisesta ole välttämättä taloudellisesti järkevää edes luopua. Tämä on kuitenkin täysin tapauskohtaista, ja siihen vaikuttavat yrityksen liikeidea, toimintamalli, koko, strategia, arvot ja niin edelleen.

Palvelutyypin kiinteistöjohtamisen yleistyessä yritysten sisäisistä kiinteistöosastoista ei kuitenkaan ole vielä täysin luovuttu. Näyttää siltä, että kiinteistömäärän ollessa suuri on järkevämpää ylläpitää yrityksen sisäistä, ydinliiketoiminnasta erossa olevaa kiinteistöorganisaatiota. Sisäinen organisaatio pystyy reagoimaan tehokkaammin ja nopeammin muutoksiin, eikä esimerkiksi kiinteistökehitys tai energiatehokkuuden parantaminen kaadu sopimusteknisiin yksityiskohtiin. Se on myös jatkuvasti läsnä ja toimii aktiivisesti yrityksen strategian tukena. Koko organisaation toiminnan tulos vaikuttaa suorasti myös kiinteistöorganisaation toimintaan.

Suur-Seudun Osuuskaupassa kiinteistöjohtaminen on nimenomaan SSO:n sisäistä toimintaa, jota toteutetaan liiketoiminnan ehdoin ja sen tueksi. On selvää, että toimitilat ovat

SSO:n, kuten kaikkien päivittäis- ja vähittäistavarakauppaa harjoittavien yritysten, liiketoiminnan elinehto. Jo pelkästään pohjoismaiden sääolosuhteet voivat muutamassa tunnissa tehdä liiketoiminnan harjoittamisen mahdottomaksi, ellei asiaan puututa. Lisäksi toimipaikkojen suuri määrä asettaa omat haasteensa. Kiinteistöpalvelut ja erityisesti kiinteistöjohtaminen ovatkin avainasemassa kaiken toiminnan keskellä. Se on taloudellista, mutta ennen kaikkea sosiaalista toimintaa. On osattava toimia eri ihmisten kanssa ja ymmärrettävä heidän tarpeensa. Nämä tarpeet ymmärtämällä syntyy käsitys toimivista ja tarkoituksenmukaisista tiloista. SSO:n kaltaisessa yrityksessä kiinteistöjohtamisen sosiaalisuus korostuu. Toimipaikkoja on kymmeniä ja niissä työskentelee toistatuhatta ihmistä. Lisäksi on vielä SSO:n tarjoamien palvelujen käyttäjät. Konflikteilta ei voida välttyä, minkä takia sosiaaliset taidot ovat tärkeitä. Luonnollisestikaan ei voida unohtaa teknisen tietämyksen merkitystä, mutta sosiaaliset taidot ovat ns. ”piste i:n päälle”.

Maailma digitalisoituu huimaa vauhtia. Digitalisaatio tarjoaa jo nyt suuren määrän erilaisia sähköisiä työkaluja kiinteistönhallintaan ja -ylläpitoon, eikä tarjonta ole ainakaan vähenemässä. On selvää, että kiinteistöala tulee siirtymään vuosi vuodelta enenevässä määrin kohti digitaalista tulevaisuutta. Tämä muutos on jo alkanut, minkä takia on tärkeää saada kaikki osapuolet ymmärtämään käytössä olevien työkalujen hyödyt. Niiden käyttöä tulee opastaa ja siihen tulee kannustaa. Tosiasia on kuitenkin se, että pelkkä työkalun olemassaolo ei riitä, vaan sitä on myös käytettävä. Pelkkä käyttökään ei riitä, vaan on osattava käyttää myös oikein.

Kuten jo aiemmin todettiin, ovat SSO:n kiinteistötoiminnan perusainekset kunnossa. Kiinteistöhenkilöstön ammattitaidossa ei ole puutteita, mutta toiminnan tehokkuutta on mahdollista parantaa. Selkeät vastualueet yhdistettynä toiminnan laatutason määrittämiseen luovat vakaan alustan laadukkaalle toiminnalle nyt ja tulevaisuudessa.

Voidaan myös pohtia, onko kolmen työntekijän kiinteistöosasto riittävä hallinnoimaan lähes sadan kohteen kiinteistösalkkua. Kohteista suurin osa on liiketiloja, joissa harjoitetaan erilaista kaupankäyntiä. Kuten aiemmin todettiin, niissä työskentelee ja niitä käyttää tuhansia ihmisiä päivittäin. Tilat kuluvat nopeasti ja korjattavaa on jatkuvasti. Tämän tyyppinen ”arjen hektisyys” yhdistettynä kiinteistöjen ylläpitämiseen, huoltoon, kehittämiseen, vuokraustoimintaan, rakennuttamiseen ja yllättäviin tapahtumiin tarkoittaa valtavaa työmäärää. Tällä on suora vaikutus toiminnan tehokkuuteen ja laatutasoon. Vaikka työtaakkaa ei koettaisikaan liian suureksi, johtaa se helposti tilanteeseen, jossa asiat menevät ohi, koska ne ovat hukkuneet tietovirtaan, ne unohtuvat tai niihin tarttuminen ja

selvittäminen kestävät liian kauan. Tämän tyyppisiin solmukohtiin ei pelkkä prosessikuvausten luonti ja laatu järjestelmän käyttöönoton tehoa, sillä ne eivät poista työmäärää.

SSO:n kiinteistötietojärjestelmät ovat tämän opinnäytetyön kirjoitusprosessin yhteydessä tuotu suurilta osin ajan tasalle. Edellä mainituilla toimenpiteillä varmistetaan, että ne pysyvät ajantasaisina myös tulevaisuudessa ja alustasta riippumatta. Uusi huoltokirjajärjestelmä tulee varmasti aiheuttamaan ongelmia käyttöönoton yhteydessä, mutta riittävä koulutus on avain ongelmien välttämiseen. Nykyisten järjestelmien ominaisuuksia ei ole täysin hyödynnetty, mutta uskon, että Granlundin täyden potentiaalinen hyödyntämisellä on positiivinen vaikutus kiinteistötoimintaan.

## 10 LOPPUSANAT

Haluan kiittää Suur-Seudun Osuuskauppa SSO:n kiinteistöpäällikkö Ismo Louhea mahdollisuudesta työskennellä SSO:ssa sekä siitä, että sain opinnäytetyön muodossa käsitellä *kiinteistöjohtamisen* käsitettä tietyn osa-alueen sijaan kokonaisvaltaisemmin ja SSO:n kiinteistötoiminnan suhteen jopa kriittisesti.

Opinnäytetyön tavoitteena oli tarkastella, miten kiinteistöjohtaminen tukee SSO:n liiketoimintaa, ja siinä pyrittiin vastaamaan viiteen ennalta määriteltyyn kysymykseen:

1. Mitä tarkoitetaan kiinteistöjohtamisella?
2. Tuoko osuustoiminta erityispiirteitä kiinteistöjohtamiseen?
3. Miten kiinteistöjohtaminen toteutuu SSO:lla?
4. Miten se tukee SSO:n ydinliiketoimintaa?
5. Mitkä ovat SSO:n kiinteistöjohtamisen ongelmakohdat ja miten niitä voisi kehittää?

Vastauksien etsiminen kysymyksiin tarjosi tilaisuuden perehtyä kiinteistöjohtamiseen syvemmällä tasolla. Se auttoi ymmärtämään kiinteistöjohtamisen eri näkökulmia, tehtäväkenttää sekä sen todellista merkitystä liiketoiminnalle. Kyseessä on ala, jonka ammattilaisille riittää varmasti töitä myös tulevaisuudessa.

On ollut myös etuoikeutettua ja opettavaista päästä osalliseksi huoltokirja- ja energianseurantajärjestelmäuudistuksen valmistelua, seuraamaan SSO:n kiinteistöjohtamista käytännössä ja tutustumaan S-ryhmän kiinteistötoiminnan periaatteisiin ja toimintamalleihin.

## LÄHTEET

Alatalo, V. 2017. Kestävä kehitys kannattavan liiketoiminnan veturiksi – myös valmistavassa teollisuudessa. Tekniikka & Talous. Blogi Tekniikka & Talous lehden yhteistyökumppaneille. Viitattu 16.4.2018 <https://www.tekniikkatalous.fi/kumppaniblogit/skf/kestava-kehitys-kannattavan-liiketoiminnan-veturiksi-myo-vm-valmistavassa-teollisuudessa-6651212>.

Borello, L.J. & Roper, K.O. 2014. International Facility Management. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

Global FM 2017. Facility Management Market Industry Analysis and Forecast. 2017–2023. Viitattu 19.3.2018 <https://globalfm.org/facility-management-market-industry-analysis-forecast-2017-2023>.

Haahtela-yhtiöt 2018a. Kiinteistöjärjestelmät – Kiinteistötieto. Viitattu 14.2.2018 <https://www.haahtela.fi/fi/ohjelmistot/kiinteistohallinta/kiinteistotieto/kiinteistotieto-yhteenveto>.

Haahtela-yhtiöt 2018b. Rakennuttaminen – Rakennuttamistieto. Viitattu 14.2.2018 <https://www.haahtela.fi/fi/ohjelmistot/rakennuttaminen/rakennuttamistieto/rakennuttamistieto-yhteenveto>.

Haahtela-yhtiöt 2018c. Kiinteistöjärjestelmät – RES. Viitattu 26.2.2018 <https://www.haahtela.fi/fi/ohjelmistot/kaikki/res-2/kiinteistotieto-yhteenveto>.

Hinkkanen, K. 2004. Tie Menestykseen – Laatu ja itsearviointi kiinteistöalalla. Jyväskylä: Kiinteistöalan kustannus Oy.

Justander, K. & Puhto, J. 2003. Huoltokirja osana kiinteistön ylläpidon tiedonhallintaa. Teknillisen korkeakoulun rakentamistalouden laboratorio. Raportteja 216. Espoo: Helsinki University of Technology Construction Economics and Management Publications 216.

Kaupan Liitto 2018. Toimintaympäristö – Ympäristö, energia ja kemikaalit. Viitattu 16.4.2018 [http://kauppa.fi/tietoa\\_kaupasta/toimintaympaeristoe/ympearistoe\\_energia\\_ja\\_kemikaalit](http://kauppa.fi/tietoa_kaupasta/toimintaympaeristoe/ympearistoe_energia_ja_kemikaalit).

Kiiras, J. & Junnonen, J.-M. 2012. Kiinteistökehitys, rakennuttaminen ja sopimustekniikka – Harjoitustehtäviä vastauksineen. Helsinki: Rakennustieto Oy.

Kiiras, J. & Tammilehto, S. 2014. Kiinteistökehitys. Helsinki: Kiinteistöalan kustannus Oy.

Koivula, E. 2016. Prosessikuvaukset pienissä yrityksissä. Tiskivuoro. Blogi mikro- ja pienyritysten tarpeisiin. Viitattu 26.3.2018 <https://tiski.fi/prosessikuvaus/>.

Koivula, J. 2018. S-ryhmä on lakkauttamassa ainoan kaupan Pylkönmäeltä, mutta kyläläiset eivät luovuta. Maaseudun Tulevaisuus 5.2.2018. Saatavilla <https://www.maaseuduntulevaisuus.fi/kotimaa/artikkeli-1.223338>

Niemi, H. 2017. EFQM Excellence -malli. Laatuokeskus. Viitattu 17.3.2018 [http://www.laatuokeskus.fi/sites/default/files/efqm\\_excellencemallin2013esittely.pdf](http://www.laatuokeskus.fi/sites/default/files/efqm_excellencemallin2013esittely.pdf).

Leväinen, K. 2013. Kiinteistö- ja toimitilajohtaminen. Espoo: Otatieto.

Murtomaa, P. 1996. Kiinteistönpidon tekniikka, talous ja hallinto. Helsinki: Rakennustieto Oy.

Päivittäistavarapauppa ry 2018. Tilastot ja julkaisut – Markkinaosuudet 2016. Viitattu 17.3.2018 <https://www.ptv.fi/julkaisut/tilastot/>.



RAKLI ry 2011. Kiinteistöalan yhteiskunnallinen merkitys. Viitattu 27.3.2018 <http://www.rakli.fi/tietoa-kiinteistoalasta/kiinteistoalan-yhteiskunnallinen-merkitys/faktaa-kiinteistoalasta/kansallisvarallisuus.html>.

S-ryhmä 2018a. S-ryhmä lyhyesti. Viitattu 23.2.2018. <https://www.s-kanava.fi/web/s-ryhma/s-ryhma-lyhyesti>.

S-ryhmä 2018b. Vuosikatsaus 2016. Viitattu 23.2.2018 <https://www.s-kanava.fi/web/s-ryhma/vuosikatsaus>.

S-ryhmä 2018c. Osuuskaupan omistaja. Viitattu 23.2.2018 <https://www.s-kanava.fi/web/s-osuuskaupan-omistaja>.

S-ryhmä 2018d. Vastuullisuus – energiatehokkuus. Viitattu 15.2.2018 <https://www.s-kanava.fi/web/s-ryhma/energiatehokkuus>.

SSO 2018a. SSO Historia. Viitattu 23.2.2018 <https://www.s-kanava.fi/web/sso/historia>

SSO 2018b. Tietoa Suur-Seudun Osuuskaupasta. Viitattu 12.2.2018 <https://www.s-kanava.fi/web/sso/etusivu>.

SSO 2018c. Viitattu 6.4.2018 <https://www.s-kanava.fi/web/s-ryhma/medialle/kuvapankki>.

Svensson, K. 1998. Integrating Facilities Management Information A Process and Product Model Approach. Pro gradu -työ. Royal Institute of Technology Construction Management and Economics. Stockholm: Kungl Tekniska Högskolan. Viitattu 12.3.2018 <https://pdfs.semanticscholar.org/9d07/ae9b5406eea34f38d5570b7c1c7f7159ee37.pdf>.

Talokeskus 2018. Kunnossapito – PTS. Viitattu 26.2.2018 <http://www.talokeskus.fi/yllapitopalvelut/kunnossapito/pts/>.