



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

KIINTEISTÖJOHTAMINEN GLOBAALISSA YRITYKSESSÄ

– Työkaluja onnistuneeseen lopputulokseen

Mauno Annala

Opinnäytetyö

Huhtikuu 2017

Rakentamisen ja talotekniikan ylempi ammattikorkeakoulututkinto

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Rakentamisen ja talotekniikan ylempi ammattikorkeakoulututkinto

MAUNO ANNALA:

Kiinteistöjohtaminen globaalissa yrityksessä – Työkaluja onnistuneeseen lopputulokseen

Opinnäytetyö 62 sivua, joista liitteitä 22 sivua
Huhtikuu 2017

Nykypäivän teollisuusyrityksissä kiinteistöjohtaminen on noussut tärkeään osaan ydinliiketoiminnan rinnalle. Tähän ovat syynä aiempaa nopeammat liiketoiminnan muutokset ja kustannussäästövaatimukset. Etenkin globaalissa yrityskehittämisessä jatkuvat muutokset ovat arkipäivää ja hyvin organisoidulla kiinteistöjohtamisella on merkittävä rooli kustannussäästöjen tuottamisessa. Kiinteistöjohtaminen on toimivinta, kun se ulotetaan yrityksen jokaiselle päätöksentekotasolle: strategiselle, taktiselle ja operatiiviselle.

Opinnäytetyön tavoitteena on tarkastella, kuinka kiinteistöjohtamista voitaisiin parantaa ja organisoida tehokkaammin Metso Oy:ssä. Tämä tavoite pyritään saavuttamaan kirjallisuuteen ja verkkolähteisiin perehtymällä sekä haastatteluiden avulla. Opinnäytetyössä tutkimustehtävän ratkaisussa hyödynnetään sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusotetta.

Opinnäytetyön mukaan Metsossa on olemassa kiinteistöjohtamisen elementtejä, mutta tietty kokonaisvaltaisuus siitä puuttuu. Metsolla ei ole selkeästi määritelty kiinteistöjohtamisen tavoitteita ja tehtäviä yrityksen eri päätöksenteon tasoilla. Tästä seuraa, että päätöksenteko ei pohjautu välttämättä faktatietoihin vaan enemmänkin olettamuksiin. Tulevaisuudessa Metsolla suuria parannuksia saadaan aikaan jo pelkästään luomalla kiinteistöstrategia ja tunnistamalla globaalisti kiinteistömassa.

Asiasanat: Metso Oyj, Metso Minerals Oy, kiinteistöjohtaminen, päätöksenteko, kiinteistöjohtamisen työkaluja

ABSTRACT

Tampere University of Applied Sciences
Master's degree in Construction Engineering

MAUNO ANNALA:

Property management in a global company – Tools for a successful outcome

Master's thesis 62 pages, appendices 22 pages
April 2017

In today's manufacturing enterprises the property management has become an important part of the back office. This is due to the more productive business transformation and cost reduction requirements. Global business is in continuous changing and because of that good organized property management has a significance role. Property management is the most functional when it is extended to each company's decision-making levels: strategic, tactical and operational.

The main object of the master's thesis is to examine how the property management can be improved. I tried to achieve the objective by examining literature, internet articles and by interviews. At the master's thesis I make the conclusion using both quantitative and qualitative methods.

According the thesis at the Metso there is a property management elements, but it lacks a certain comprehensiveness. Metso does not have clearly defined objectives and tasks of the property management at the company's decision-making levels. Here follows that the decision making is not based on factual information. In future Metso can have the major improvements doing the property management strategy and recognizing the property.

Key words: Metso Oyj, Metso Minerals Oy, Property Management, Decision Making, Property Management Tools

Sisällysluettelo

1	JOHDANTO	7
1.1	Tausta	7
1.2	Tavoitteet	7
1.3	Toteutus	8
1.4	Rajaus	8
2	KIINTEISTÖJOHTAMINEN YRITYKSESSÄ.....	9
2.1	Kiinteistöjohtaminen ja ydinliiketoiminta.....	9
2.2	Kiinteistöjohtamisen tehtäväkenttä.....	10
2.3	Kiinteistöjohtamisen tehtävät	11
3	KIINTEISTÖJOHTAMINEN JA PÄÄTÖKSENTEKO	14
3.1	Päätöksenteon tasot	14
3.2	Strateginen taso kiinteistöjohtamisessa.....	15
3.3	Taktinen taso kiinteistöjohtamisessa.....	19
3.4	Operatiivinen taso kiinteistöjohtamisessa	20
4	VETURIVALMISTAJASTA GLOBAALIKSI PALVELUTUOTTAJAKSI	22
4.1	Lokomon synty	22
4.2	Yhdistyminen Rauma-Repola -konserniin	23
4.3	Metso-aikaan siirtyminen	24
4.4	Kiinteistöjohtaminen Metsolla.....	24
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET	27
5.1	Tutkimuksen kulku ja tulosten analysointi.....	27
5.2	Strateginen taso.....	27
5.3	Taktinen taso.....	29
5.4	Operatiivinen taso	31
6	PÄÄTELMÄT	32
6.1	Parannusehdotukset.....	32
6.1.1	Strateginen taso	33
6.1.2	Taktinen taso	35
6.1.3	Operatiivinen taso.....	37
	LÄHTEET.....	39
	LIITTEET.....	41
	Liite 1, Kysymykset, Metso Minerals Oy, Kiinteistöjohtaminen	41
	Liite 2, Metson kiinteistöjen teknillisiä tietoja	42
	Liite 3, Kiinteistöjen PTS.....	43

TERMIT

Kiinteistö on kiinteistörekisteriin merkitty maan tai vesialueen omistuksen yksikkö siihen kuuluvine rakennuksineen, etuuksineen ja rasitteineen
Sanaa kiinteistö käytetään yleiskielessä yleisesti muun muassa pelkästä rakennuksesta.

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

Kiinteistöjohtaminen on kiinteistöliiketoimintaan tai kiinteistönpitoon liittyvää johtamista. Kiinteistöjohtaminen on tässä määritelty yläkäsitteenä, joka käytännön johtamistoiminnassa toteutuu esimerkiksi kiinteistösijoitussalkun johtamisena, kiinteistösijoitusjohtamisena, kiinteistökohteen johtamisena tai toimitilajohtamisena.

Kiinteistökohteen johtaminen; operatiivinen kiinteistöjohtaminen on kiinteistöjohtamista, jonka tarkoituksena on vastata tietyn kiinteistön tai sen osan käytettävyydestä ja arvon kehittamisestä ottamalla huomioon kiinteistönomistajan edut ja tarpeet. Kiinteistökohteen johtamisessa pyritään ohjaamaan erityisesti kiinteistön hallintaan ja kiinteistön huolto- ja ylläpitopalveluihin liittyviä toimintoja kiinteistönomistajan näkökulmasta. Kiinteistökohteen johtamisesta huolehtivat suomalaisissa yrityksissä tyypillisesti kiinteistö- ja kohdepäälliköt.

Kiinteistön ylläpitokustannukset ovat kaikki kiinteistön ylläpidosta aiheutuvat kustannukset. Ylläpitokustannuksia ovat muun muassa kiinteistönhoidosta aiheutuvat kustannukset, esimerkiksi kaikki kiinteistön huolto-, sähkö-, lämmitys-, vedenkulutus- ja jätahuoltokustannukset.

Kiinteistön korjaussuunnitelma (pitkän tähtäimen suunnitelma) on kiinteistönkunnossapitoa ohjaava tietyn aikavälin suunnitelma, jossa otetaan teknisten ja taloudellisten

näkökulmien lisäksi huomioon kiinteistön käyttäjien ja omistajien tarpeet. Korjaussuunnitelma muodostaa yleensä perustan kunnossapitoon liittyvälle budjetoinnille, mikä merkitsee organisaation sitoutumista ohjelman toteuttamiseen. Korjaussuunnitelmassa tulisi eritellä tarvittavat korjaus- ym. toimenpiteet ajoituksineen. Suunnittelun erityisnäkökulmana voi olla esimerkiksi kiinteistön kunnon, arvon tai ominaisuuksien säilyminen. Korjaussuunnitelma tulisi tarkistaa määrävälein.

Kiinteistön huoltokirja on kiinteistökohtainen asiakirjakokonaisuus, joka sisältää *kiinteistön* perustietojen lisäksi kiinteistön hoitoon ja ylläpitoon liittyvät ohjeet ja tavoitteet sekä seurantatietoja. Huoltokirja on kiinteistön hoidon ja ylläpidon työkalu. (RAKLI Ry, 2012).

1 JOHDANTO

1.1 Tausta

Yritysmaailmassa kokonaisvaltainen kiinteistöjohtaminen on nykypäivänä merkittävä ydinliiketoiminnan tukitoiminto. Kvartaalitalouden nopeatempoiset päätökset tarvitsevat myös kiinteistöjen osalta suunnitelmallisempaa johtamista, mikä lisää muutosvalmiutta. Opinnäytetyön tilaaja Metso Minerals Oy on kiinnostunut saamaan kokonaisvaltaista tietoa kiinteistöjohtamisesta, niiden hallinnoinnista ja niihin liittyvästä päätöksenteosta. Tärkeä näkökulma Metsolle on myös kiinteistöjohtamisen kustannustehokkuus.

Nykytilanteessa kiinteistöjohtaminen ei ole Metsolla keskitetysti hallittua eikä Metsolla ole täysivaltaisesti hyödynnetty kiinteistöjohtamisen työkaluja eri organisaatiotasolla. Haasteensa kiinteistöjohtamiseen Metsolla tuo globaalin näkökulman huominen, koska henkilötökustannukset ja lainvaatimukset ovat maakohtaisia. Opinnäytetyössä tarkastellaan kiinteistöjohtamisen nykytilaa Metsolla ja annetaan suosituksia parannusehdotusten muodossa.

1.2 Tavoitteet

Opinnäytetyössä tutkimusongelmana on tarkastella, millaista on laadukas ja kustannustehokas kiinteistöjohtaminen. Päättävänä on *tunnistaa työkaluja, joita voisi hyödyntää Metson kiinteistöjohtamisessa*. Tämä tutkimustehtävä pyritään saavuttamaan vastaamalla ratkaisemista edistäviin alatavoitteisiin, jotka on muotoiltu kysymyksiksi:

- *Alatavoite 1: Mitä tarkoitetaan kiinteistöjohtamisella?*
- *Alatavoite 2: Mitä työkaluja yrityksellä on käytössään kustannustehokkaaseen kiinteistöjohtamiseen?*
- *Alatavoite 3: Mitä erityispiirteitä kuuluu globaalin yrityksen kiinteistöjohtamiseen?*
- *Alatavoite 4: Mitkä ovat tällä hetkellä suurimmat kehittämistä vaativat ongelmat?*

Näihin alatavoitteisiin pyritään löytämään vastaus perehtymällä kirjallisuuteen ja artikkeleihin. Tämän jälkeen on mahdollista vastata myös päätavoitteena olevaan tutkimustehtävään.

1.3 Toteutus

Opinnäytetyössä hyödynnetään sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusotetta. Karkeasti jaoteltuna kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimusote käsittelee numeroita, kun kvalitatiivinen tutkimusote käsittelee merkityksiä. Kvantitatiiviselle eli määrälliselle tutkimusotteelle on kuvaavaa, että käytetään hyödyksi aiempia teorioita ja määritellään käsitteet. Kvalitatiiviselle eli laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä aineiston kerääminen ihmisiä haastatteleamalla ja valitsemalla haastateltava kohdejoukko. (Hirsjärvi et al. 1998)

Opinnäytetyössä kvantitatiivista tutkimusotetta hyödynnetään tutkimalla erilaisia kirjallisuuslähteitä, joiden avulla kerätään pitkän tähtäimen suunnitelmasta teoreettista tietoa. Kvalitatiivisen tutkimusotteen hyödyntäminen tulee esille haastatteluissa, joita on tehty valikoidulle joukolle Metso Minerals Oy:n henkilöitä. Kvalitatiivisen tutkimusotteen haastava piirre on, että ongelma saattaa muuttua tutkimuksen aikana (Hirsjärvi et al. 1998, s. 133). Tässä opinnäytetyössä tähän yritettiin varautua rajaamalla aihe hyvin ja tekemällä selkeitä alatavoitteita.

1.4 Rajaus

Opinnäytetyö rajataan koskemaan yrityksiä, joissa kiinteistöjohtaminen on tukitoiminto. Lisäksi opinnäytetyössä keskitytään luomaan käytäntöjä yrityksen eri päätöksentekotasolle. Opinnäytetyössä keskitytään luomaan yritykseen kiinteistöjohtamisen yleisiä periaatteita ja suuntaviivoja. Tarkoitus ei ole luoda yksityiskohtaista toimintasuunnitelmaa millekään kiinteistöjohtamisen osa-alueelle.

2 KIINTEISTÖJOHTAMINEN YRITYKSESSÄ

2.1 Kiinteistöjohtaminen ja ydinliiketoiminta

Leväisen (2013) mukaan kiinteistöjohtamisella tarkoitetaan kaikkien kiinteistöihin liittyvien toimintojen taloudellista ja tarkoituksenmukaista hoitamista. Nämä toiminnot liittyvät kiinteistöjen hankintaan, omistukseen sekä edellisten toimintojen suunnitteluun. Yksinkertaistaen voidaan määritellä, että kiinteistöjohtaminen on kiinteistöjohtamista sellaisessa yrityksessä, joiden ydintoiminta ei ole kiinteistötoimintaa. Kiinteistöjohtamisessa yhdistetään tilat ja ydintoiminnan tarpeet vastaamaan tilapalveluita niin, että ne tukevat parhaalla mahdollisella tavalla yrityksen työprosesseja ja tuovat lisäarvoa ydinliiketoiminnalle. Yrityksen kiinteistöjohtamisen tavoitteena on yhdistää optimaalisesti yrityksen tavoitteet, arvot, toiminnot, johtamistyyli sekä kiinteistö- ja tilaratkaisut.

Leväinen (2013) toteaa, että yrityksen kiinteistöjohtaminen on yleensä ymmärretty yrityksen johdon ja kiinteistöjohdon välisenä asiana ottaen huomioon myös tilojen käyttäjät ja liiketoimintayksiköt sekä työntekijät. Kiinteistö- ja palveluasioissa on huomioitava myös yrityksen asiakkaat ja vierailijat ja heidän palvelemiseen liittyvät asiat. Näiden kaikkien lisäksi on tietysti huomioitava myös omistajien ja rahoittajien tarpeet ja toiveet. Kiinteistöillä ja kiinteistöjohtamisella on merkitystä myös organisaation markkinointitavoitteiden saavuttamisessa sekä palvelujen laadun ja yritysimagon parantamisessa.

Myös Puhto ja Routto (2000) raportissaan tunnistavat, että kiinteistöjohtaminen yrityksessä lähtee siitä, että kiinteistöjä käytetään ydinliiketoiminnan resurssina. Kiinteistöt ovat usein vuokrattuja tai yrityksen omistuksessa, mutta yritys ei hae omistamistaan kiinteistöistä tuottoa. Kiinteistöjä ei omisteta sijoitusmielessä. Heidän mukaansa yksi esimerkki kiinteistöjohtamisen osa-alueiden jaottelusta on hallinnointi, investoinnit, vuokraus ja ylläpito. Tavoitteellinen kiinteistöjohtaminen edellyttää yhteistyötä ja viestintää yrityksen johdon kanssa, että saadaan tietoa kiinteistön tulevaisuuden käyttötarpeista.

Myös Lindholm (2004) on todennut tutkimuksessaan, että kiinteistöjohtaminen on perinteisesti ollut teollisuusyrityksessä tukitoiminto, jonka suunnitelmalliseen johtamiseen ei ole haluttu laittaa panoksia. Kiinteistöjohtamisella voi kuitenkin olla merkittävä rooli ydinliiketoiminnan tukena. Lindholm (2004, s. 23) on päätenyt malliin, jossa kiinteistöjohtamisen keinoin voi ydinliiketoimintaan vaikuttaa seitsemällä eri tavalla:

1. Innovaatioiden kasvu
2. Markkinoinnin ja myynnin edistäminen
3. Pääomien arvon kasvu
4. Työntekijöiden tyytyväisyyden lisääminen
5. Työtehokkuuden lisääntyminen
6. Kustannusten alentaminen
7. Joustavuuden lisääntyminen

Lindholm (2004, s. 23) haluaa korostaa, että näiden toimintojen tulee olla taloudellisesti kannattavia ja tukea yritysten perimmäistä tavoitetta eli omistajien varallisuuden maksimointia.

2.2 Kiinteistöjohtamisen tehtäväkenttä

Myyryläinen (2008, s. 17) on tunnistanut, että kiinteistö on eri toimijoiden tarpeiden ja palveluiden yhteistyön kohde. Tällaisia toimijoita ovat omistaja ja rakennuksen käyttäjät sekä ylläpito-organisaatio ja toimitilapalvelut. Hänen ajatuksensa yhteistyöstä on, että se rakentuu kolmen osapuolen välille:

- 1) Omistaja tavoittelee omaisuudelleen maksimaalista ja pitkäkestoista tuottoa.
- 2) Käyttäjä eli asiakas keskittyy oman liiketoimintansa tehokkuuden maksimointiin ja haluaa irrottaa resurssit kiinteistöalan ammatillisista osaamispaineista.
- 3) Ylläpito-organisaatio pyrkii pitämään kiinteistön hyvin toimivana, laadukkaita kiinteistöpalveluja tuottavana ja energia- sekä ympäristötehokkaana.



Kuva 1. Kiinteistöpalvelut yritystoiminnassa. (Myyryläinen, 2008, s. 17)

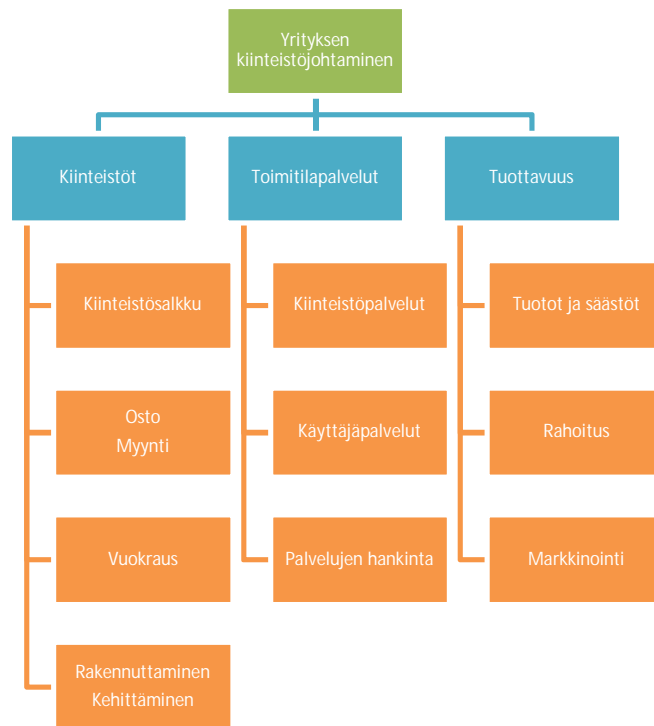
Tunnistaakseen kiinteistöjohtamisen mahdollisuuksia tuottaa lisäarvoa on ymmärrettävä yritystoiminnan lähtökohdat. Leväinen (2013, s. 112) tunnistaa kiinteistöjohtamisessa mahdollisuuden toimia osana yrityksen kokonaistavoitetta strategioiden kautta. Kiinteistöjohtamisella tulee olla toimiva yhteys yrityksen ydintoimintaan ja sen strategiaan. Hänen mukaansa yrityksen kiinteistöjohtamisen tarkoituksena on kiinteistösalkun arvon kohottaminen. Tähän liittyviä toteutus päätöksiä ovat kiinteistösalkun arviointi, sijaintivallinat, kiinteistöriskien hallinta, vuokraus, hankinta, kehittäminen ja kiinteistöjärjestelmät.

2.3 Kiinteistöjohtamisen tehtävät

Leväinen (2013, s. 36) on kirjassaan jakanut yrityksen kiinteistöjohtamisen tehtävät kolmeen osa-alueeseen: kiinteistöihin, toimitilapalveluihin ja niiden tuottavuuteen (kuva 2). Kiinteistöosa-alueessa huomio kiinnittyy itse kiinteistöille tehtäviin toimenpiteisiin esimerkiksi ostoon, myyntiin tai rakennuttamiseen. Toimitilapalvelut koostuvat kiinteistö- ja käyttäjäpalveluista, jotka nimensä mukaisesti pitävät sisällään palveluita, joilla huolehditaan kiinteistön käyttäjien tarpeista. Tuottavuuden arviointi on Leväisen (2013, s. 37)

mukaan tärkeää arvioida lyhyellä, keskipitkällä ja pitkällä aikavälillä. Tarkastelun kohteena täytyy pitää tuotto- ja säästömahdollisuuksia. Uutta kiinteistöä rakennettaessa rahoitus on tärkeä asia. Markkinointikonseptia varten täytyy ensin määritellä tavoitteet, ja sen jälkeen tarvittavat toimenpiteet.

Leväisen (2013, s. 36) mukaan etenkin toimitilapalveluiden osa-alueelle tyypillistä on, että palvelut tuotetaan yrityksen omalla organisaatiolla tai ulkoistetuilla ostopalveluilla. Näiden ulkoistettujen palveluiden hankinta voi olla merkittävä osa kiinteistöjohton tehtäviä.



Kuva 2. Kiinteistöjohtamisen tehtävät. (Leväinen 2013, s. 36)

Murtomaa (1996, s. 17 - 18) on teoksessaan jaotellut kiinteistöjohtamisen tehtävät kuuteen kategoriaan: omistajuus, taloudenpito, kiinteistöjen käyttö, ylläpito, kiinteistöjen kehittäminen ja kiinteistösalkku. Sekä Leväinen että Murtomaa ovat tunnistaneet kiinteistöjohtamisen tehtäväkenttään osittain samankaltaisia osa-alueita. Suurimpana eroavaisuutena on Leväisen jaottelussa palvelujen hankinnan ja markkinoinnin korostuminen. Leväistä ja Murtomaata verrattaessa voi hyvin nähdä kiinteistöjohtamisen trendien muuttumisen. Koska kiinteistöjohtaminen on yrityksen tukitoiminto, on etenkin toimitilapal-

veluiden osa-alueella ulkoisten palveluiden käyttö lisääntynyt. Lisäksi nykypäivänä korostetaan toimitilojen tärkeyttä markkinoinnin ja suhdetoiminnan kannalta (Leväinen 2013, s. 106). Kiinteistöillä on saavutettavissa merkittäviä imagoarvoja.

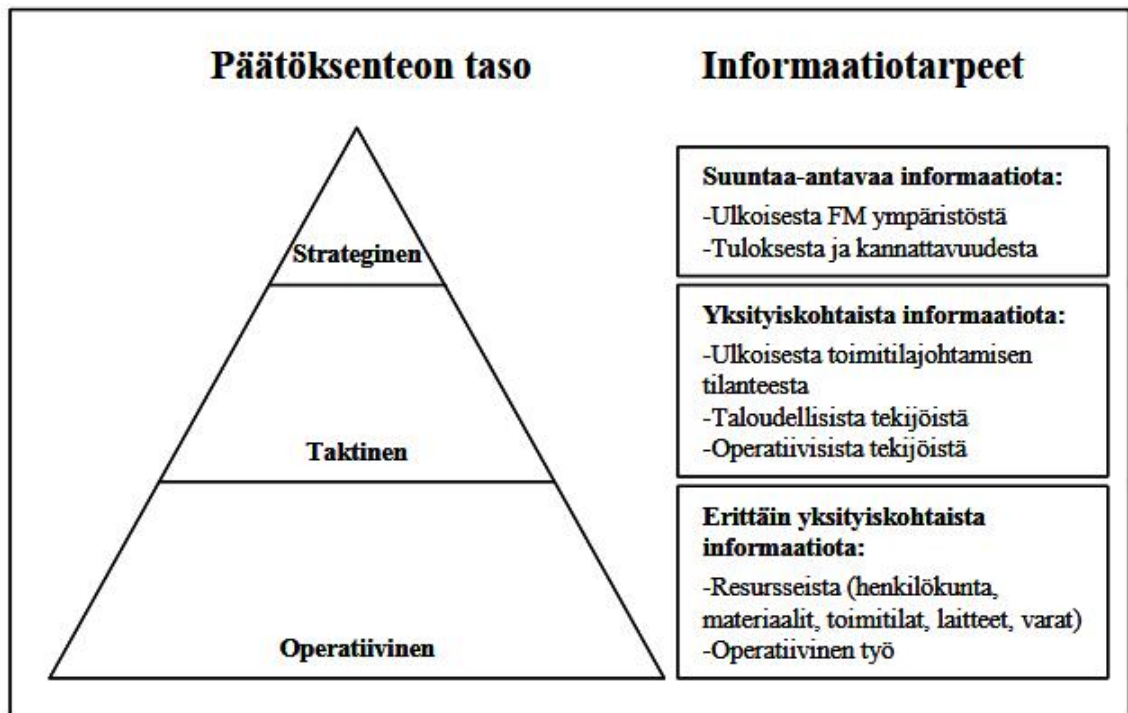
Leväinen ja Murtomaa ovat yksimielisiä siitä, että kiinteistöjohtaminen on jatkuva prosessi, joka toimii kehämäisesti, joten samoihin asioihin palataan uudestaan aina tarvittaessa. Murtomaan (1996, s. 17) mukaan tämä prosessi perustuu kiinteistöjohtamisen tehtäviin, joita toistamalla syntyy monialainen ja pitkävaikutteinen optimointiprosessi. Monialainen pitää sisällään myös kiinteistöjohtamisessa tarvittavat eri osaamisalueet: juridiikka, taloushallinto, liiketalous, rakennussuunnittelu, erikoistekniikka, rakennuttaminen ja tilaaminen sekä johtamistaidot.

Leväisen ja Murtomaan erittelemien kiinteistöjohtamisen tehtävien lisäksi on syytä nostaa luetteloon myös riskienhallinta. Etenkin globaalisti toimivassa teollisuusyrityksessä kiinteistöjohtamisen tehtäviin on syytä omana kohtamaan korostaa kiinteistöjen riskienhallintaa. Leväisen (2013, s. 207) mukaan kiinteistöjohtamiseen liittyvät riskit ovat erilaisia kiinteistön elinkaaren eri vaiheissa. Epävarmuus on suurinta investointipäätöstä tehtäessä tai uutta rakennusta suunniteltaessa. Kun kiinteistön hankintaa suunnitellaan, kannattaa selvittää taustat riittävän tarkasti. Kiinteistöhankintaan sopii hyvin yrityskauppojen selvittämisessä käytetty due diligence-menettely, jossa ostajan toimesta tarkastellaan ostettava kohde. On tärkeää tarkastella kiinteistön rakenteet, talotekniikka sekä hyödyke-saanti. On myös huomioitava erilaiset sopimukset ja sopimuksien velvoitteet. Näiden jälkeen on vuorossa kiinteistötaloudellinen tarkastelu. Hankintaa suoritettaessa on huomioitava rakennuksen muutosjoustavuus ja elinkaarentila. Kun kiinteistöä hankitaan, on mietittävä ja varauduttava myös kiinteistöstä luopumiseen ja sen jälleenmyyntiarvoon. (Leväinen 2013, s. 207 - 208)

3 KIINTEISTÖJOHTAMINEN JA PÄÄTÖKSENTEKO

3.1 Päätöksenteon tasot

Kiinteistöjohtamiseen liittyviä päätöksiä tehdään yrityksen eri tasoilla (kuva 3). Nämä tasot tarvitsevat päätöksentekoon eritasoista tietoa. Ylin johto tarvitsee strategisen tason tietoa, joka on pääpiirteistä informaatiota. Siinä keskitytään pitkántähtäimen suunnitelmiin sekä otetaan huomioon ulkoisia vaatimuksia. Strateginen taso on vastuussa yrityksen taloudellisesta tuloksesta ja kannattavuudesta. Taktisella tasolla tarvitaan yksityiskohtaisempaa tietoa. Taktinen taso pitää sisällään kontrolloinnin, analysoimisen, ohjelmoinnin ja budjetoinnin yleensä vuositasolla. Tehtäviin kuuluvat rutiinien määrittäminen, standardien ja mittarien asettaminen sekä resurssien varmistaminen. Operatiivisella tasolla tarvitaan vielä tästäkin yksityiskohtaisempaa tietoa toiminnasta, kuten henkilöresursseista, raaka-aineista, toimitiloista, laitteista ja varoista. Operatiivinen taso vastaa päivittäisestä työskentelystä. (Justander & Puhto 2003, s. 19)

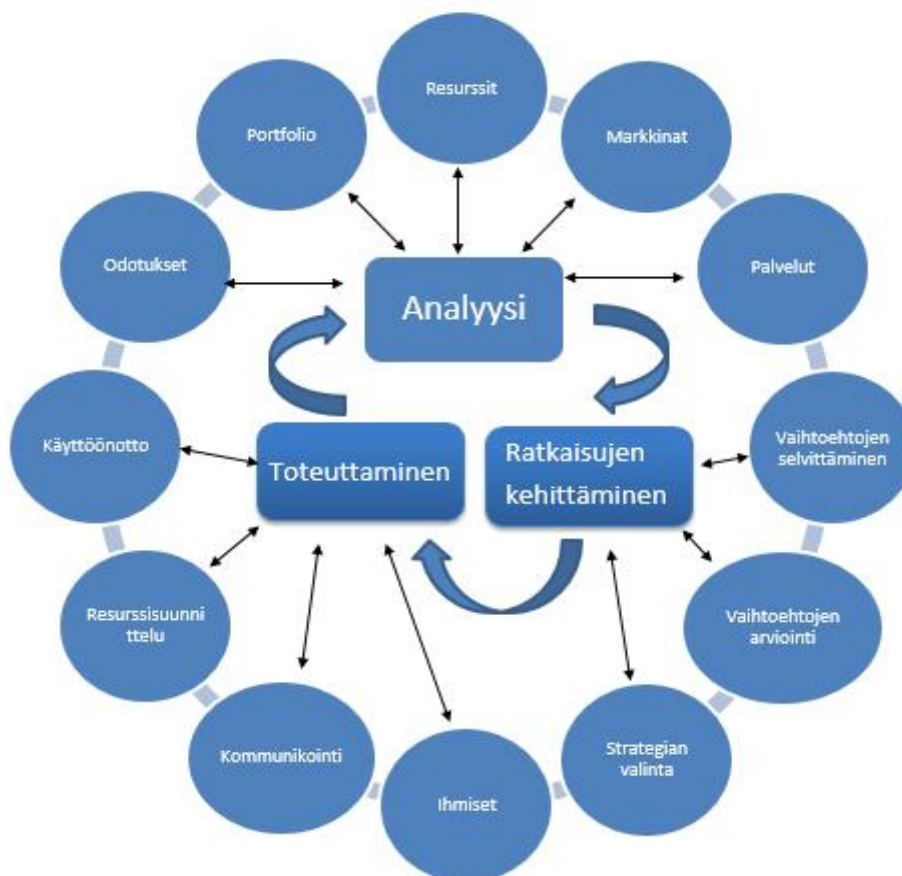


Kuva 3. Päätöksentekotasojen mukaiset tietotarpeet. (Justander & Puhto 2003, s. 19)

3.2 Strateginen taso kiinteistöjohtamisessa

Kiinteistöjohtamisen näkökulmasta strategisen tason toimenpiteitä on tunnistettavissa kaksi: kiinteistöstrategia ja kiinteistösalkku. Kiinteistöstrategia kertoo suuntaviivat sille, miten kiinteistöjä halutaan kehittää. Leväinen (2013, s. 94) korostaa, että myös kiinteistöjohtamisella pitää olla missio, visio ja strategia, jossa esitetään tehtävät, tavoitteet ja keinot tavoitteiden saavuttamiseksi. Yrityksissä on usein tilanne, että kiinteistöjohtaminen ei osallistu strategian laadintaan, joten se ei kiinteistöjen osalta ole välttämättä toivottunlainen.

Leväisen (2013, s. 96) mukaan kiinteistöstrategian luominen pitää sisällään kolme vaihetta: Analyysin, ratkaisujen kehittämisen ja toteuttamisen (kuva 4). Analyysivaiheessa otetaan huomioon yrityksen strategiset tavoitteet, tarpeet ja odotukset. Lisäksi huomioidaan kiinteistösalkku, tilankäyttötarpeet sekä kokonaiskuva käytettävissä olevista resursseista, prosesseista ja palveluista. Näiden pohjalta valitaan yrityksen kiinteistöstrategia. Viimeisenä vaiheena strategia otetaan käyttöön taktisella ja operatiivisella tasolla.

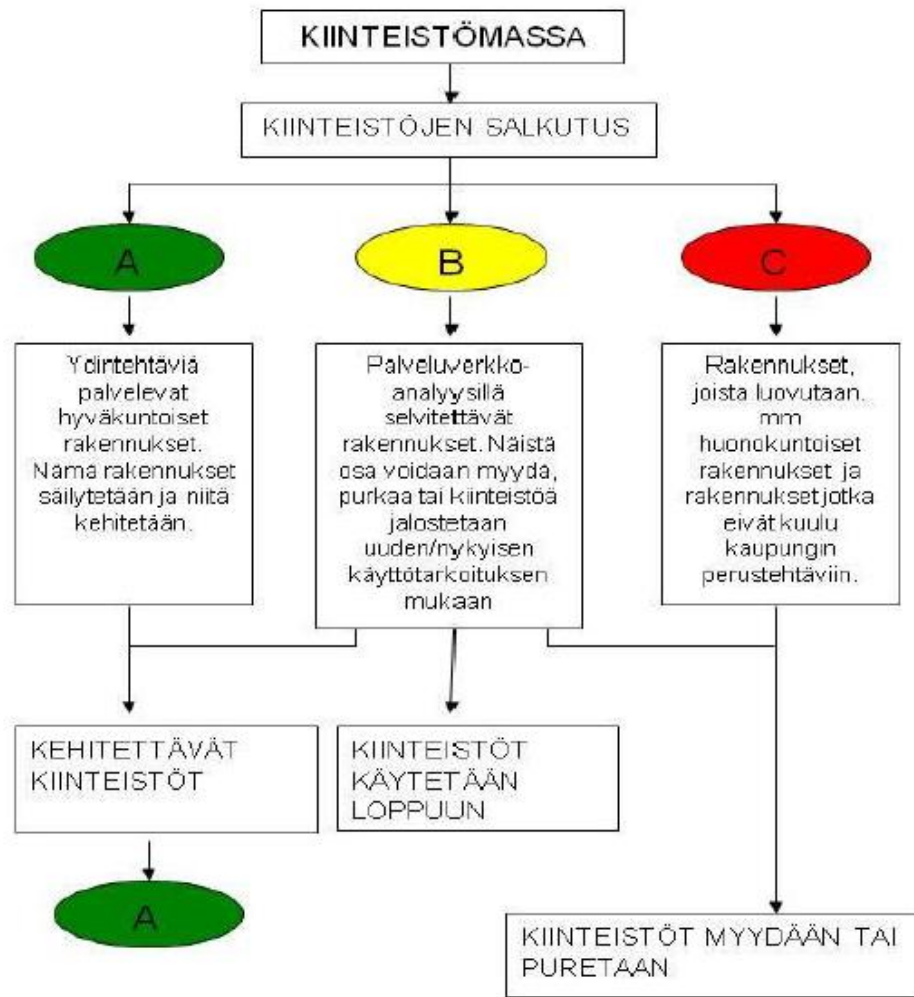


Kuva 4. Kiinteistöstrategian kehittäminen. (Leväinen 2013, s. 96)

Kiinteistöstrategia vaatii valmistuakseen useampia työryhmän kokouksia, joissa vision ja arvojen saavuttamiseksi kirjataan tarvittavia toimintatapoja ja -keinoja (Vaasan seurakuntayhtymän kiinteistöstrategia 2015 - 2020, s. 2). Strategiatyön pohjalle on hyvä selvittää esimerkiksi kiinteistöjen käyttöasteita, käyttö- ja ylläpitomenoja, investointeja sekä etenkin yritysmaailmassa tarvittavaa kiinteistöillä luotavaa mielikuvamarkkinointia. Kiinteistöstrategia ohjaa pitkän tähtäimen suunnitelmien laadintaa.

Kiinteistöjohtamisen lähtökohtana strategisella tasolla on lisäksi kiinteistösalkku, jonka sisältö koostuu tila- ja kiinteistökannasta. Dynaamisella johtamisprosessilla pyritään kiinteistösalkku pitämään toiminnan tavoitteiden kannalta optimaalisena (Leväinen 2013, s. 27). Kiinteistösalkutuksen tavoitteena on jakaa kiinteistöt eri luokkiin valitun pisteytyksen avulla. Toisin sanoen kiinteistösalkutuksen avulla kiinteistömassan voi arvottaa eri luokkiin. Tapoja tehdä salkutusta on erilaisia, niistä esimerkit löytyvät kuvista neljä ja viisi. Salkutuksen perusteella laaditaan keskipitkän aikavälin suunnitelmat kiinteistöjen ylläpidolle ja hoidolle sekä vuosisuunnitelma, jolla varmistetaan kiinteistöjen käytettävyyttä, energiatehokkuus, terveellisyys, turvallisuus ja taloudellisen arvon säilyminen (Seenaatin kiinteistöt, Yhteiskuntavastuuraportti 2011).

Kauhavan kaupungin mallissa (kuva 5) salkutus on toteutettu kolmitasoisella luokittelulla: kehitettävät kiinteistöt, kiinteistöt, jotka käytetään loppuun ja kiinteistöt, jotka myydään tai puretaan. Kiinteistömässä jaetaan näihin luokkiin kiinteistöstrategiaa hyödyntäen sekä pisteyttäen kiinteistöt kysymyspatteriston avulla.



Kuva 5. Kauhavan kaupungin salkutusmalli. (Kauhavan kaupungin kiinteistöstrategia 2020)

Niemen tekemässä luokittelussa on sen sijaan hyödynnetty nelikenttäajattelua (kuva 6). Kiinteistöt on jaettu strategisesti tärkeisiin, pidettäviin ja kehitettäviin, luovuttaviin ja kulttuurihistoriallisesti arvokkaisiin. Yritysmaailman näkökulmasta luokitteluun otetaan mukaan myös markkinanäkökulma (Leväinen 2013, s. 35). Leväinen (2013, s. 35) puhuu portfolioanalyysistä, jonka perusteella yrityksessä tarkastellaan ja vertaillaan kiinteistöjä. Hän käyttää luokitteluna neljää kategoriaa: myytävät kiinteistöt, ostettavat kiinteistöt, vuokrattavat kiinteistöt, rakennettavat ja kehitettävät kiinteistöt.



Kuva 6. Kiinteistökannan salkutus (Niemi 2014, s. 5)

Kuntien ja seurakuntien osalta kiinteistöstrategioita ja -salkkuja on helppo löytää internetistä. Niitä voi soveltamalla käyttää pohjana myös suunniteltaessa yrityksen kiinteistösalkkua. Leväisen (2013 s. 39) mukaan julkinen sektori ja yksityinen sektori eroavat kiinteistöjohtamisessa lähinnä yhteiskunnallisten tavoitteiden ja politiikan osalta.

Kiinteistöt ovat yrityksille huomattava menoerä. Tavallisimpia kustannussäästöjen kohteita kiinteistöjen kohdalla ovat rahoituskustannusten ja operatiivisten kustannusten vähentäminen. Kustannuksia on myös mahdollista pienentää ennakoivan huoltotoiminnan avulla. Ennakoivan huollon tarkoituksena on pienentää pitkän aikavälin ylläpito- ja korjauskustannuksia. Toisaalta myös toimitilajohtamisen avulla on mahdollista saavuttaa säästöjä. Nämä tapahtuvat tilankäytön tehostamisella ja ylläpitotoimintoja ulkoistamalla. Tässä on huomattava se, että liian tiivis tilankäyttö vähentää henkilöstön viihtyvyyttä ja näin voi aiheuttaa tuottavuuden alenemista.

Nykyisen nopean tulosseurannan takia myös kiinteistön ylläpidon päätavoitteeksi tulevat kustannussäästöt. Tämän seurauksena kaikkien säästötoimenpiteiden seurauksia ei välttämättä pohdita tai analysoida riittävästi, mistä aiheutuu kiinteistöjen ja kiinteistötekniikan pitkän aikavälin kustannuksien kasvaminen sietämättömiksi yrityksen toiminnan kannalta. Kiinteistöjen ylläpidon kustannuksia voidaan pienentää hallitusti ilman suurempia riskejä, jos tunnetaan kustannusrakenne. Periaatteessa kustannukset on helppo laskea ja mitata, jos käytössä on riittävän selkeästi laaditut mittarit. Kiinteistöihin liittyvien toimintojen kustannusten alentaminen vaatii kiinteistön ylläpidon vastaavalta laaja-alaista asiantuntemusta niin rakennustekniikan kuin talotekniikan alalta ja toki huomioiden energiatekniikan osa-aluetta.

3.3 Taktinen taso kiinteistöjohtamisessa

Taktisen tason kiinteistöjohtaminen keskittyy toteuttamaan kiinteistöstrategian ja -salkutuksen määrittelemiä toimenpiteitä. Lisäksi se vastaa vuosittaisten mittareiden ja seurantojen toteuttamisesta sovitulla tavalla. Myös toiminnan vuosibudjetointi on taktisen tason vastuulla. Merkittävä vastuualue on myös ulkoisten palvelutuottajien sopimuksien hallinta, koordinointi ja valvonta.

Yksi taktisen tason konkreettinen työväline on pitkän tähtäimen suunnitelma. Se antaa taktiselle tasolle kokonaiskuvan tarkastelun kohteena olevan kiinteistön nykykunnosta, tulevista korjaustarpeista, niiden ajankohdista ja kustannuksista. Esimerkiksi hyvä pitkän tähtäimen suunnitelma kiinteistöjen osalta pohjautuu hallittuun kiinteistön ylläpitoon, huoltoon ja säännöllisiin kuntoarvioihin sekä kuntotutkimuksiin.

Taktinen taso ohjaa operatiivisen tason taloudellista toimintaa budjetoinnin avulla. Budjetoinnin tarkoituksena on luoda taloudelliset ylärajat operatiivisen toiminnan tasolle. Kiinteistön ylläpidon budjetin pohjana olisi hyvä käyttää edellisten vuosien toteutumaa. Jos tämä ei ole mahdollista, on kustannusten suuruuksia hyvä selvittää esimerkiksi vertaamalla kustannuksia kohteisiin, joissa on samanlaista toimintaa. Toisena vaihtoehtona on tietojen etsiminen kirjallisuudesta. Näiden avulla saa hyvän pohjan budjetin laadintaa varten. Budjetoinnin laadinnassa on huomioitava luonnonvaihtelujen aiheuttamat kustannusten vaihtelut. Tästä esimerkkinä ovat lämmityskustannusten vaihtelut eri vuosina. On

tärkeää, että joissain ylläpitoon liittyvissä asioissa talouden seuranta olisi verrattu ominaiskulutukseen.

Lisäksi taktisen tason tehtävänä on tehdä kumppanuussopimuksia eri palveluyrityksien kanssa. Kumppanuudella tarkoitetaan tilaajayrityksen ja palvelun tuottajan pitkäaikaista yhteistyötä, joka perustuu molemminpuoliseen taloudelliseen hyötyyn sekä luottamukseen palvelujen parhaasta mahdollisesta toimittamisesta. Kumppanuus mahdollistaa pitempiaikaisemman sopimussuhteen kuin perinteiset lyhytaikaiset palveluntoimitussopimukset. Kumppanuudessa tiedonkulku on avointa ja toimintaa pyritään kehittämään yhteistyössä. (Leväinen 2013, s. 52)

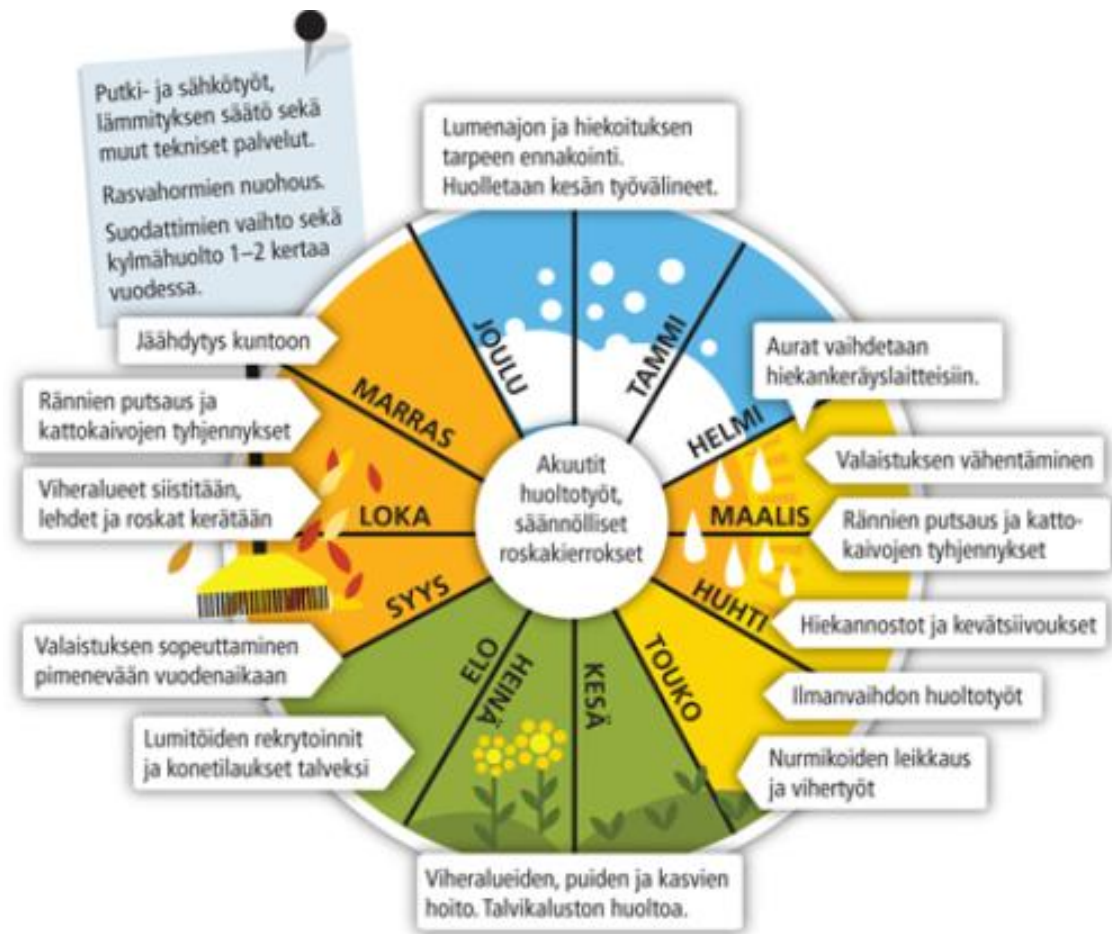
3.4 Operatiivinen taso kiinteistöjohtamisessa

Operatiivinen taso vastaa päivittäisestä kiinteistön ja kiinteistötekniikan ylläpidosta. Lisäksi se palvelee kohteen käyttäjiä heidän päivittäisten tarpeiden täyttämässä. Operatiivisen tason työkaluja ovat esimerkiksi huoltokirja, kiinteistön vuosikello ja tietojärjestelmä.

Huoltokirja on asiakirjakokonaisuus, jossa määritellään huoltotyö ja teknisten laitteiden käyttötehtävä. Huoltokirja laaditaan kiinteistö- ja rakennuskohtaisesti. Hyvin laadittu huoltokirja ohjaa oikein toteutuvaan määräaikaishuoltoon, mahdollisimman hyvään energiatehokkuuteen ja hyvään sisäilmastoon. Hyvä huoltokirja ja sen noudattaminen sekä toimenpiteiden valvonta estävät käytännössä huoltotoiminnan laiminlyönnit ja energiatehokkuus pystytään pitämään mahdollisimman hyvänä. On myös huomioitavaa ettei huoltoa saa ylimitoittaa, koska kiinteistöhoitokustannukset kasvavat tarpeettomasti ylimitoitettun huollon takia. Operatiivisen tason vastuulla on huoltokirjan päivitys. (Myyryläinen 2008, s. 40)

Operatiivisella tasolla päivittäisten tehtävien tulisi olla myös osittain suunnitelmien mukaisia. Teollisuuskiinteistöjen ylläpidossa voi apuna käyttää vuosikelloa (kuva 7). Sen voi ajatella tikittävän kuin kello, joka kertoo, mitkä tehtävät on kulloinkin hoidettava. Paitsi suunnitelmallisuutta sujuva ylläpito vaatii myös joustavuutta sään ja tilanteen mukaan sekä lukuisien ammattilaisten yhteistyötä. Kiinteistön ylläpito on suuri kokonaisuus

täynnä ennakointia ja rytmitystä, mutta myös yllättäviä tilanteita ja spontaania reagointia äkillisten tilanteiden vaatimuksiin. (Iss world)



Kuva 7. Esimerkki kiinteistöhuollon vuosikellosta (Iss world, Kiinteistöhuollon vuosikello)

Operatiivisen tason työvälineisiin kuuluu myös tietojärjestelmä. Nykyaikainen kiinteistön ylläpito, niin rakennustekniikan kuin kiinteistöttekniikankin osalta, vaatii hyvää tietojärjestelmää ja jatkuvaa tietojen päivitystä. Järjestelmän avulla kiinteistöistä vastaava henkilö saa päivittäiset tiedot kiinteistön tilasta. Tietojärjestelmä, jolla huoltokirjaa ja vuosikelloa voidaan ylläpitää, eivät saa olla kytköksissä ulkopuoliseen kiinteistöpalveluyritykseen. Kun huoltokirjan tiedot, huoltohistoria ja laitetiedot ovat kiinteistönomistajan hallinnassa, niin tällä varmistetaan, että huolto- ja ylläpitosopimus voidaan kilpailuttaa vapaasti eri palvelutuottajien kesken. (Myyryläinen 2008, s. 43.)

4 VETURIVALMISTAJASTA GLOBAALIKSI PALVELUTUOTTAJAKSI

4.1 Lokomon synty

Metson historia on syvällä suomalaisessa teräs- ja konepajatuotannossa. Metson yhtenä tukijalkana toimiva, Tampereen Hatanpäällä sijaitseva, Lokomo on saanut alkunsa yritystoiminnalle 6.4.1915, jolloin osakeyhtiön yhtiöjärjestys lähetettiin senaatin vahvistettavaksi.

”Me allekirjoittaneet olemme päättäneet perustaa Oy Lokomo AB -nimisen osakeyhtiön, jonka kotipaikka on Tampereen kaupunki, ja jonka on tarkoitus valmistaa ja myydä lokomobiilejä y.m. yhtiön toiminnalle sopivia koneita ja teoksia ja olemme yhtiölle hyväksyneet seuraavan yhtiöjärjestyksen.” (Törmä 2015, s. 9.)

Yhtiön perustava kokous pidettiin Tampereen Kauppaseuran huoneistossa 21.5.1915. Näin alkoi muodostua yksi Pirkanmaan merkittävä teollisuustuotantolaitos. Päätuotteina olivat kivenpurija, nykyisin kivenmurskain ja höyryveturit. Ensimmäinen höyryveturitalaus saatiin Rautatiehallitukselta 15.6.1915. Lokomon konepaja- ja valimorakennukset (kuva 8) rakennettiin vuosien 1915 - 1916 aikana Hatanpäälle Hatanpään kartanon maille. (Törmä 2015, s. 10.)

Menneinä vuosikymmeninä rakennuksia on rakennettu tehdasalueelle useita. Sen seurauksena rakennuskanta on monimuotoista ja monentasoista. Viimeisimmät uudisrakennukset on tehty vuonna 2008.



Kuva 8. Konepaja- ja valimorakennus. (Metso, Kuva 1920-luvulta)

Vuosikymmenien aikana kiinteistökantaa on laajennettu lisääntyneen tuotannon ja tuotekirjon tarpeiden täyttämiseen. Kehityksen varrelle mahtuu tuotannon laajentumista ja taistelua olemassaolosta. Sotavuosien aikana Lokomo toimi puolustusvoimien materiaalin toimittajana ja koneiden huoltopajana. Sotavuosien jälkeen Lokomo antoi panoksensa sotakorvauksien maksamisessa. Vuonna 1951 lähtikin viimeinen sotakorvausveturi tehtaalta matkaan. (Törmä 2015, s. 21 - 81)

4.2 Yhdistyminen Rauma-Repola -konserniin

1970-luvun alussa tapahtui Lokomon kannalta merkittävä yritysfuusio Rauma-Repola Oy:öön. Tähän syynä oli tilauskannan heikentyminen, markkinoinnin vaikeutuminen, veturituotannon loppuminen ja kehitystyön kustannusten nousu. Yritys oli vain yksittäisen liian pieni toimimaan kotimaisilla ja globaaleilla markkinoilla. Rauma-Repolan nimen alla toimiessa Hatanpään tehdasalueelle tehtiin merkittäviä investointeja. Silloin rakennettiin mm. uusi kaavaamo- ja puhdistushalli. Samaan aikaan hankittiin lisää tuotantolaitteita ja kehitettiin tuotantolinjoja. Näihin uudistuksiin syynä olivat tuoteryhmien kasvaminen ja niiden kehittyminen esim. metsäteollisuuden tarpeisiin. Tehdasalue sai nykymuotonsa Rauma-Repolan aikana. (Törmä 2015, s. 123 - 135)

Kiinteistöihin ja työolosuhteisiin alettiin kiinnittämään enemmän huomiota 1970-luvun alussa. Syynä tähän oli uusi työturvallisuuslaki. Tämän seurauksena kiinteistöihin asennettiin esim. savunpoistojärjestelmiä. Kyseisenä aikakautena yhtiö rakennutti myös kiinteistöjä työntekijöiden asunnoiksi. Nämä kiinteistöt on myyty pois yrityksen omistuksesta vuosien varrella. (Törmä 2015, s. 140)

1990-luvulla Rauma-Repola ja Yhtyneet Paperitehtaat fuusioituivat, ja uuden tehtaan nimeksi muodostui Repola Oy. Lokomon tehtaiden osalta tehdasalueen nimi muuttui Nordberg-Lokomoksi. Nordberg oli tällöin maailman johtava kivenmurskaimien ja murskainlaitoksien toimittaja. (Törmä 2015, s. 189). Tuotantolaitoksia ja tytäryhtiöitä oli ympäri maailman. Tämä tarkoitti liiketoiminnan siirtymistä yhä enenemässä määrin globaalille tasolle ja toi haasteita myös kiinteistöjen hallinnoinnille.

4.3 Metso-aikaan siirtyminen

Vuoden 1999 alussa tapahtui jälleen kahden yrityksen yhdistyminen Rauma Oy ja Valmet Oy muodostivat Metso Oy:n. Vuonna 2001 Metso osti ruotsalaisen monikansallisen yrityksen Svedala Industri AB:n. Tällöin Metsosta tuli maailman johtava kiven- ja mineraalisen käsittelyteknologian kokonaisuus. (Törmä 2015, s. 201). Tämä kauppa lisäsi myös yhtiöiden ja tytäryhtiöiden määrää maailmalla. Samalla Metsoon tuli myös merkittävä määrä lisää kiinteistöomaisuutta ja vuokratiloja.

Vuonna 2015 Metson kiinteistökentässä tapahtui myös muutos, kun Tampereen Hatanpään tehdasalueen valimoliiketoiminta myytiin TevoLokomolle. Metso Minerals toimii TevoLokomon vuokraisäntänä. Metso Minerals vastaa kiinteistöjen ylläpidosta ja käytettävyydestä.

Metso on globaali pörssiyritys, jolla on nykypäivänä mittava kiinteistömassa hallittavanaan myös ulkomailla. Lisäksi liiketoiminnassa on vuosien varrella tapahtunut merkittävä muutos, koska liikevaihdosta yli 50 prosenttia tulee palveluliiketoiminnasta. Metson osakkeet on listattu NASDAQ OMX Helsinki Oy:ssä. Vuonna 2015 yhtiön liikevaihto oli noin 2,9 miljardia euroa. Metso työllistää yli 12 000 henkeä yli 50 maassa. (Metso, 2016, Metson intran sivut)

4.4 Kiinteistöjohtaminen Metsolla

Metso-konserni muodostuu kolmesta eri pääliiketoimintasektorista, joilla jokaisella on omat tarpeensa koskien kiinteistöjä ja niiden käyttöä. Lisähaasteensa kiinteistöjohtamiselle tuo myös se, että kiinteistöt sijaitsevat ympäri maailmaa, ja niiden tarve vaihtelee globaalin markkinatilanteen mukaan.

Metso-konserni tarvitsee kiinteistöjä kolmesta eri näkökulmasta, jotka ovat seuraavat:

1. Henkilöitä varten: Pääkonttorit (Metso, Metso Minerals, Flow Control), suunnittelutoiminnot, hallinto, IT ja yms.

2. Tuotantoa varten: laitteiden valmistus (valimot, takomot, koneistamot), koneiden ja laitteiden kokoonpano (venttiilit, kivenmurskaimet ja kuljettimet) sekä huolto- toiminnan tarpeisiin (kaivokset, venttiilit ja kivenmurskaimet)
3. Muita tukitoimintoja varten: Logistiikkavarastoja, myyntikonttoreita ja yms.

Metso-konsernin toimitilajohtaminen on tällä hetkellä alhaisella tasolla. Tämä siksi, että ei ole olemassa suoranaisia resursseja kyseiseen tehtävään. Kiinteistöjohtajana toimii omantoimen ohessa yksi henkilö. Johtuen rajallisesta henkilöressurssista ei omien eikä vuokrattujen kiinteistöjen osalta ole tehty kiinteistö strategiaa eikä kiinteistöjen salkutusta. Nykyisessä tilanteessa Metso-konserni ei harjoita kiinteistösijoittamista eikä tule sitä tulevaisuudessakaan tekemään.

Tuotantorakennukset ovat pääsääntöisesti omassa omistuksessa. Niiden ikä vaihtelee 5-100 vuoden välillä. Niiden taktisen tason ylläpidosta vastaa paikallinen henkilöstö. Paikallisesti päätetään myös kiinteistö- ja toimitilapalveluiden käytöstä. Muutamissa maissa tuotantotilat on hankittu leasing-periaatteella tai vuokrattu joko itselle tai ulkopuoliselle toimijalle (Esimerkiksi TevoLokomo Oy). Metso pyrkii tekemään tuotantotilojensa leasing- ja vuokrasopimuksista pitkiä, koska niiden avulla pystytään ennakoimaan kustannukset.

Toimisto- ja myyntikonttorit ovat pääsääntöisesti vuokratiloja. Tämä siksi, että tilojen tarve vaihtelee hyvin nopeasti globaalin markkinatilanteen mukaan. Tämän vuoksi vuokrasopimukset ovat yleensä toistaiseksi voimassa olevia, ja niissä on lyhyt irtisanomisaika. Lisäksi nykytrendinä on eri liiketoimintayksiköiden myyntikonttoreiden ja toimistojen keskittäminen samoihin tiloihin. Toimitila- ja käyttäjäpalvelut sisältyvät toimistojen vuokrasopimukseen. Suomessa kiinteistö- ja toimitilapalveluiden osalta Metso on kilpailuttanut palveluntuottajat vuonna 2010. Silloisen kilpailutuksen osalta päädyttiin kahteen palveluntuottajaan. Vuonna 2016 kilpailutettiin palvelusopimukset uudelleen ja päädyttiin yhteen palveluntuottajaan.

Tuotanto- ja toimistotilojen kustannusseuranta tapahtuu maa- ja paikallisella tasolla. Metsoilla ei ole keskitettyä seuranta ylläpitokustannuksista. Ylläpito kustannusten seurantaan tullaan tulevaisuudessa keskittymään niin omassa omistuksessa olevien kuin myös vuokrattujen tai leasing-kiinteistöjen osalta.

Metsolle henkilöstön työtyytyväisyys, toimitilojen joustavuus ja mahdollisuudet toimia innovatiivisessa ympäristössä ovat tärkeitä asioita. Näitä näkökulmia halutaan painottaa myös kiinteistöjohtamisessa. Tärkeä näkökulma on myös kiinteistöjen brändäys liiketoimintaa tukevaksi kokonaisuudeksi. Tämä korostuu ainakin pääkonttorin ja maakohtaisten pääkonttorien osalta. Metso haluaa, että ne ovat hyvällä sijainnilla ja tarkkaan suunnitellulla ilmeellä. Brändäyksen avulla halutaan luoda positiivista ja innovatiivista yrityskuvaa Metsosta asiakkaiden, sidosryhmien ja omistajien näkökulmasta.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

5.1 Tutkimuksen kulku ja tulosten analysointi

Opinnäytetyöni alussa aloin perehtymään alan kirjallisuuteen ja internetistä löytyviin julkaisuihin saadakseni yleiskuvan kiinteistöjohtamisesta ja siihen liittyvistä osa-alueista. Lisäksi pyrin saamaan opinnäytetyölleni sopivat rajaukset. Hirsjärvi at al (1998, s. 72) mukaan yleinen virhe on, että valitaan aiheita, jotka ovat toivottoman laajoja tutkittavaksi. Opinnäytetyössäni koin rajaamisen haastavaksi, koska tilaajan näkökulmasta mielenkiintoisia tutkimuskohteita olisi ollut useita.

Tutkimuksessa käytettiin haastatteluita, joiden avulla kartoitettiin kiinteistöjohtamisen nykytilaa ja tulevaisuuden tarpeita. Haastateltavia henkilöitä oli kolme, jotka toimivat yrityksen päätöksenteon näkökulmasta eri tasoilla: strategisella, taktisella ja operatiivisella. Tutkimuksen näkökulmasta haastateltavia henkilöitä olisi hyvä ollut olla useampi, mutta tällä hetkellä kiinteistöjohtamisen vastuuhenkilöitä ei ole määritelty. Haastattelukysymykset hahmoteltiin kolmeen kategoriaan: strateginen, taktinen ja operatiivinen kiinteistöjohtamisen taso. Liitteessä 1 on kyselylomake, joka esitettiin strategiselle tasolle.

Tutkimustulosten analyysissä jokaiseen kategoriaan on poimittu lainauksia haastateluista, joiden tarkoituksena on olla analyysin ja johtopäätösten tukena. Haastattelujen lainaukset on erotettu normaalista tekstistä kursivoimalla, sientämällä ja laittamalla ne lainausmerkkeihin.

5.2 Strateginen taso

Metsolla elinkaariajattelu kiinteistöjen osalta ei ole täysin nykyaikaisten trendien mukainen. Metso-konsernilla kiinteistöstrategiaa ei ole määritetty eikä sitä ole kirjattu Metson strategiaan. Tämä voi johtua osittain siitä, että kiinteistöt eivät ole Metso-konsernin ydinliiketoimintaa eikä Metso pääsääntöisesti halua omistaa kiinteistöjä, koska sijoitetun pääomantuotto pitäisi olla yli 30 % vuonna 2017 (16,1 %, vuonna 2015).

Metso-konsernille kiinteistöt ovat ”työkaluja”, joiden avulla pyritään luomaan asiakkaille ja sidosryhmän edustajille positiivinen yleiskuva yrityksestä ja niin sanottu flow:n tunne toiminnasta. Näitä asioita on käytetty hyväksi imagoa luodessa. Pelkkä ”työkaluajattelu” on kuitenkin liian suppea näkökulma, koska kiinteistöissä on kiinni paljon pääomaa globaalisti. Niitä on myös syytä johtaa nykyaikaisen kiinteistöjohtamisen mukaisesti.

”Metson tuloksen julkaisussa Finlandiatalossa monet sidosryhmän jäsenet kehuivat valittua tilaa ja sen nykyaikaista visuaalista ilmettä. Tämä antoi Metsosta dynaamisen, modernin ja kiinnostavan vaikutelman.”

Tuotantolaitosten osalta kiinteistöjen ylläpito, seuranta ja investoinnit on jalkautettu paikallisesti liiketoimintalinjoille. Nykyisellään investoinnit kiinteistöihin ovat minimissä johtuen tiukasta globaalista taloustilanteesta ja kilpailusta. Liiketoimintalinjan strategiassa määritellään missä koneita, tuotteita ja komponentteja tehdään. Tämän perusteella tarkastellaan tehtaiden olemassaoloa ja sijainteja. Tosin liiketoiminnan sijaintiin vaikuttaa osaltaan myös globaalille liiketoiminnalle tunnusomainen ”läsnäolopakko”. Jos tiettyissä maanosissa haluaa toimia, niin markkina-alueilla pitää olla ”läsnä”, että liiketoiminta onnistuu.

”Metson liiketoimintayksiköt haluavat toimivat, turvalliset ja kustannustehokkaat tilat. Tarkoituksena on saada tehtyä tarvittavat koneet, tuotteet ja valmistettavat komponentit ilman infrasta johtuvia tuotannollisia katkoksia. Vastuu kiinteistöjen ylläpidosta on paikallisella portaalla. He määrittelevät myös tarpeet ja toiveet niiden kehittämiseksi.”

Kiinteistöjen ylläpidon osalta Metso on teettänyt muutamiin kohteisiin pitkän tähtäimen suunnitelmat. Lisäksi tulevaisuudessa kaikkiin Metson omistamiin kohteisiin tullaan tekemään pitkän tähtäimen suunnitelmat. Näiden pohjalta on tarkoitus luoda kiinteistösalkku. Toisin sanoen Metso aikoo pitkän tähtäimien suunnitelmien pohjalta tehdä kiinteistöille nelikenttäravion, mitä kiinteistöjä säilytetään, ylläpidetään, kehitetään tai myydään.

”Liiketoimintayksiköllä on ”jonkinlainen” käsitys tehtaiden nelikenttäsuunnitelmasta. Suunnitelmaa päivitetään säännöllisesti tulosityksikön johtoryhmän palaverissa.”

Kiinteistöjen omistamiseen vaikuttavat kaksi tekijää: vallitseva markkinatilanne ja sen kehittymisen näkymät tulevaisuudessa. Metso tutkii mitä, missä ja milloin kannattaisi omistaa ja olla läsnä. On kuitenkin muistettava, että tuotantolaitokseen investointi on todella pitkän tähtäimen suunnittelua ja sitoutumista valittuun toimintatapaan. Markkinatilannetta pyritään seuraamaan ja analysoimaan aktiivisesti. Uusia kohteita hankittaessa on mietittävä, voidaanko olla vuokralla vai halutaanko sitouttaa pääomaa ostamalla kiinteistöjä. Vanhoja tehdasalueita tullaan jatkossakin omistamaan, mutta joitain tehdasalueita on myyty liiketoiminnan myynnin yhteydessä. On kuitenkin huomattu, että vanhojen tehdasalueiden myynti on maailmalla haastavaa ja aikaa vievää liiketoimintaa.

”Liiketoimintayksiköiden tuotanto ja hallinto voidaan hoitaa vuokrakiinteistöissä ja vuokrasopimusten pituuksien mukaan.”

5.3 Taktinen taso

Suomessa ja globaalisti Metson tuotantokiinteistöjen hallinnointi, toimintojen ylläpito, kehittäminen sekä investointien tekeminen ja valvonta kuuluvat toimipisteen vastuhenkilöiden tehtäviin (paikallisjohtajat, tuotantojohtajat ja kiinteistöpäälliköt). Heidän vastuullaan on pitää kiinteistöt ja kiinteistötökniiikan laitteet sillä tasolla, että tuotannon käyttöaste ja käytettävyys eivät kärsi. Toiminnan pitää olla pitkäkantoista ja kustannustehokasta.

Nykyisellään kiinteistöistä vastaavat henkilöt joutuvat ”taistelemaan” samoista investointirahoista kuin tuotannon vastaavat henkilöt. Tämä ei ole hyvä asia kiinteistöihin ja kiinteistötökniiikkaan liittyvien peruskorjausrahojen näkökulmasta. Jatkuva säästäminen kasvattaa kiinteistön ja kiinteistötökniiikan osalta korjausvelkaa. Lisäksi se aiheuttaa useasti kalliimpia korjauskustannuksia kuin se, että kiinteistöjä ja kiinteistötökniiikkaa peruskorjattaisiin ja huollettaisiin ajallaan. Kiinteistöjen peruskorjaukset sekä kiinteistötökniiikan laitteiden päivitykset säästäisivät myös energiakustannuksissa.

”Kiinteistön ylläpidon ongelmana on kilpailu samoista investointirahoista kuin tuotanto, mutta niiden saaminen on miltei mahdotonta, koska kiinteistöjen ja talotekniikan sijoitetut rahat eivät lisää tuottavuutta tai kasvua.”

Liiketoimintayksikön tuotanto- ja toimistotilojen kustannustenseuranta tapahtuu maatasolla ja paikallisella tasolla. Metsolla liiketoimintayksiköillä eikä Metso-konsernissa ole keskitettyä seuranta- ja ylläpitokustannuksista. Tähän tullaan myös liiketoimintayksiköiden osalta tulevaisuudessa keskittymään niin omassa omistuksessa olevien kuin myös vuokrattujen tai leasing-kiinteistöjen osalta.

Metsolla taktisen tason kiinteistöjohton tehtävistä merkittävä osa koostuu ulkoistetun palvelun hankinnasta ja seurannasta. Palvelusopimusten tavoitteena on kiinteistön haltijan mahdollisuus keskittyä ydintoimintojensa kehittämiseen. Tukiprosessien, kuten esimerkiksi kiinteistöihin liittyvien toimintojen, niiden kehittämisen ja ylläpidon osalta, kiinteistön haltija pyrkii yllämainitun tavoitteen mukaisesti keskittämään ne ulkopuolisille palvelutoimittajille, joiden ydinliiketoimintaa on tällaisten palveluiden tuottaminen.” Näiden sopimusten yleisenä tavoitteena on muodostaa hyvä ja luottamuksellinen kumppanuus, jossa osapuolet toimivat läheisessä yhteistyösuhteessa. Toimintaa kehitetään yhdessä ja yhteisenä tavoitteena on kummankin sopimuksen osapuolen liiketoiminnan parantaminen.

Kiinteistöjohtamisen sopimuskumppanuudella Metso pyrkii pitkäaikaiseen, vuorovaikutteiseen ja luottamukselliseen yhteistyöhön, jossa koordinoitusti keskitytään operatiiviseen toimintaan. Tavoitteena on asiakastyytyväisyys, kustannussäästöt sekä parantunut palveluiden laatu huomioiden lähtötaso. Joissain tapauksissa kiinteistönhaltija voi haluta pienentää palveluntasoa esimerkiksi laitehuoltojentaajuuden pienentämistä. Metso edellyttää, että sopimuskumppaneiden tulee olla aloitteellisia ja valmiita räätälöimään palveluita kiinteistönhaltijan tarpeiden ja toiveiden mukaisesti sekä omata valmiudet investoida asiakaskohtaisiin ratkaisuihin. Nykyisessä nopeasti muuttuvassa taloudellisissa vaihteluissa myös nopeaa reagoitokykyä muuttuviin tilanteisiin vaaditaan esim. henkilöstöku- lujen karsinnassa.

”Monipalvelusopimuksien tavoitteena on saada vapautettua oman henkilöstön resurssia ydinliiketoiminnan ylläpidon kehittämiseen ja kustannusten seurannan parantamiseen.”

5.4 Operatiivinen taso

Metsolla operatiivisen kiinteistöjohtamisen tehtävät on Suomessa ulkoistettu palveluntuottajille. Palveluntuottaja käyttää operatiivisella tasolla tehtävien hoitamiseen toiminnanohjausjärjestelmää. Tämä on operatiivisella tasolla nykyisin kiinteistöhuollon apuvälineistä tärkeimpiä. Toiminnanohjausjärjestelmän avulla voidaan kaikki kiinteistöihin liittyvät ylläpito-, viranomais- ja lakisääteiset tehtävät määritellä. Järjestelmän avulla on helppo hallinnoida ja varmistaa, että määritellyt työtehtävät on tehty sovitussa ajassa ja aikataulussa.

Nykyinen kiinteistöhuoltojärjestelmä on Suomessa FIMX Oy:n ylläpitämä FIMX -kiinteistöhuolto-ohjelmisto. Järjestelmä on käytössä nykyisellä palveluntuottajalla. Järjestelmän päätiedot ja talletetut huoltotiedot ovat Metson omaisuutta. Tämä mahdollistaa, että tulevaisuudessa Metso ei ole sidoksissa nykyiseen palveluntuottajaan. Ongelmana tässä ulkoistetussa palveluntuottajamallissa on, että jo olemassa olevat pitkän tähtäimen suunnitelmat jäävät ylläpitämättä ja päivittämättä.

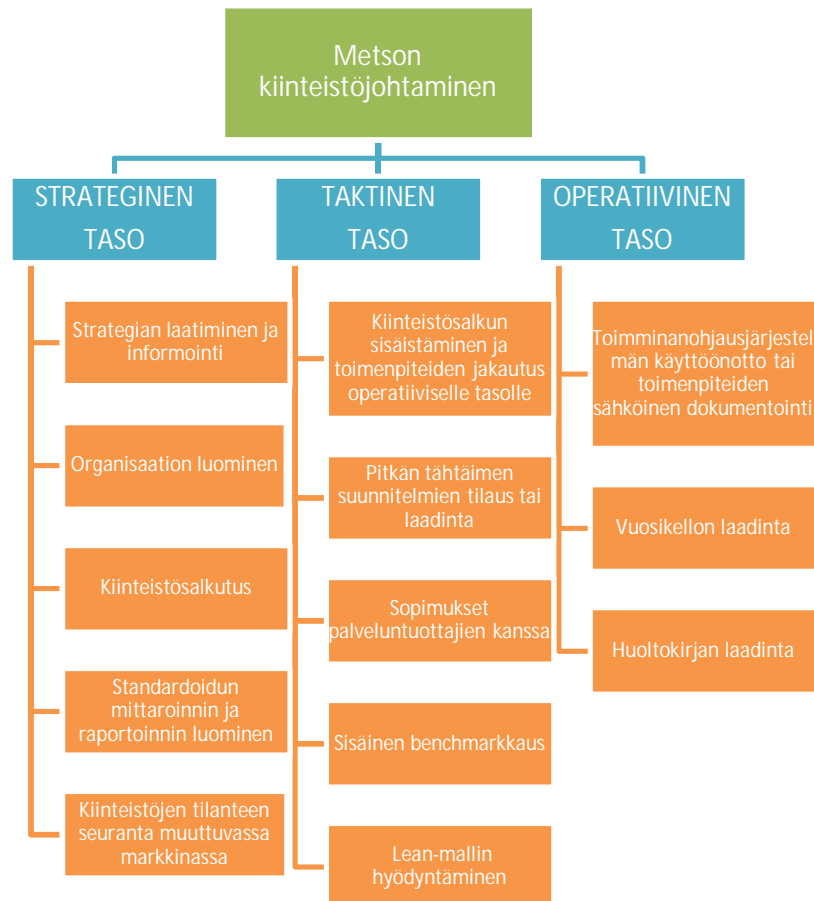
”Toiminnanohjausjärjestelmän käyttö täytyisi täysimääräisesti polkaista pystyyn. Yhtenä mahdollisuutena olisi rykäistä tämän hetken lähtötiedot Excel-muodossa kyseiseen järjestelmään. Siirron voisi antaa huollosta vastaavan yrityksen tehtäväksi.”

Globaalilla tasolla operatiivisen kiinteistöjohtamisen tehtävät hoidetaan Metson omalla organisaatiolla. Yhtenäistä toiminnanohjausjärjestelmää ei ole, vaan yksiköt käyttävät perinteistä Excel-taulukkolaskentaa tehtävien kirjaamiseen. On myös tapauksia, että sähköistä seuranta ei ole ollenkaan.

6 PÄÄTELMÄT

6.1 Parannusehdotukset

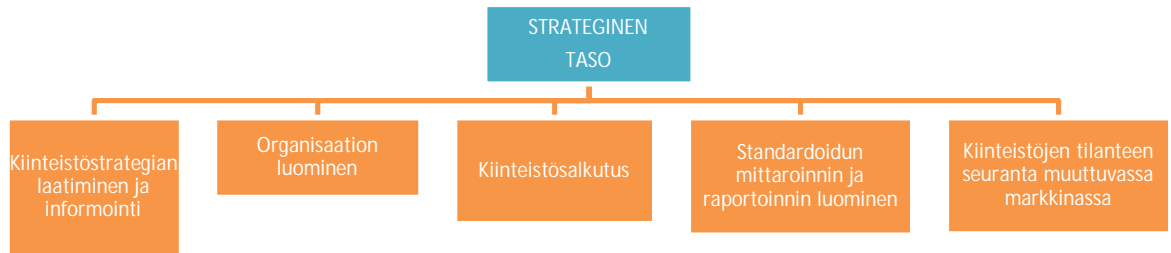
Metsolla on kiinteistöjohtamisen osalta peruselementtejä olemassa, mutta kokonaisvaltaisessa kiinteistöjohtamisen hallinnassa on vielä parannettavaa. Kiinteistöjohtaminen perustuu paikalliseen toimintaan ja päätöksentekoon, jolloin se on liaksi sidoksissa kiinteistöpäällikön tai -vastaavan osaamiseen ja näkemyksiin tulevaisuudesta. Tutkimuksen pohjalta ehdotetaan Metsolle kolmentasoisia parannusehdotuksia, joihin nojaten voidaan kiinteistöjä hallita ennakoiden ja kustannustehokkaasti (kuva 9).



Kuva 9. Metson kiinteistöjohtaminen

Opinnäytetyön mukaan kiinteistöjohtaminen voi nykypäivänä tukea ydinliiketoimintaa hyvin monella tavalla, joten senkin takia tätä on syytä kehittää ja miettiä laaja-alaisemmin.

6.1.1 Strateginen taso



Kuva 10. Strategisen tason suositellut parannukset

Kokonaisvaltaisen kiinteistömassan hallinta vaatii taustalleen kiinteistöstrategian, jonka täytyy olla konsernitason ja ottaa huomioon markkina- ja tuotantolähtöinen näkökulma kiinteistöjen ylläpitoon ja kehittämiseen. Pitkän yrityshistorian seurauksena Metsolle on kertynyt erilaisia kiinteistöjä, joten kiinteistöstrategia olisi hyvä luoda tukemaan ydinliiketoimintaa. Sen pohjalta myös operatiivisessa toiminnassa on helpompi laatia pitkän tähtäimen suunnitelmia. Tällä hetkellä korjaushankkeista päätetään paikallisesti ja tehdään pääsääntöisesti vain välttämättömät korjaukset.

On suositeltavaa, että kiinteistöjohtaminen organisoidaan Metsolla myös kokonaisvaltaisemmin. Metson täytyy määritellä organisaatio, joka ottaa vastuun kiinteistöjohtamisesta globaalilla tasolla. Tällä yksiköllä täytyy olla päätoiminen johtaja, joka vastaa kiinteistöstrategian luomisesta konsultoiden paikallisia kiinteistöpäälliköitä ja -vastaavia. Kiinteistöjohtajan pitää käydä vuoropuhelua liiketoimintalinjojen johtajien kanssa ja olla mukana heidän strategiatyössään.

Kiinteistöstrategian pohjalta kiinteistöt pitää salkuttaa eli luoda kiinteistöportfolio. Tämän kokoaminen pitää aloittaa kiinteistöjen kartoituksella (Liite 2). Kartoituksessa selvitetään ainakin seuraavat asiat:

- 1) Mitä ja missä omistetaan?
- 2) Onko vuokralla vai onko leasing-sopimuksella? Mikä on näiden sopimuksien kesto?
- 3) Mikä on kiinteistöjen arvo taseessa?
- 4) Mikä on niiden jälleenhankinta-arvo?

Kartoituksen pohjalta kiinteistöistä luodaan kiinteistösalkku. Opinnäytetyön tutkimuksen pohjalta ehdotetaan Metson kiinteistösalkulle nelikenttämallia, jossa kiinteistöt jaetaan neljään kategoriaan sen mukaan, miten liiketoimintalinjat ja kiinteistöjohtaja näkevät tuotannon ja kiinteistöjen tulevaisuuden (kuva 11). Kiinteistösalkutus tehdään kiinteistöille vaiheittain prioriteettijärjestyksessä.

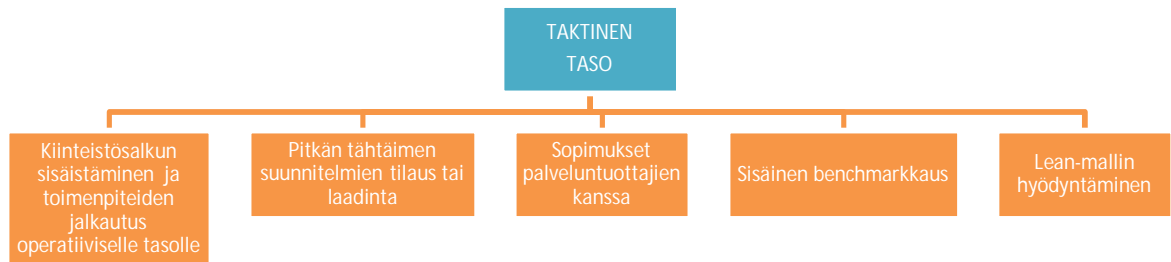


Kuva 11. Malli kiinteistösalkutuksesta

Metsolla on käytössään globaalitasoinen toiminnanohjausjärjestelmä kustannusseurantaan, joka luo edellytykset reaaliaikaiseen kustannusseurantaan. Tämän käyttöönotto vaatii tilikarttojen yhtenäistämisen ja samanlaiset käytännöt joka liiketoimintalinjoille. Tämä on suositeltavaa, koska se mahdollistaa kiinteistöihin liittyvien kustannusten seurannan yhdenvertaisesti. Tämä antaa kokonaiskäsityksen kiinteistöjen ylläpidosta syntyneistä kustannuksista, mikä taas antaa käsitystä tulevaisuuden päätöksenteolle kiinteistöihin liittyen.

Opinnäytetyön perusteella globaalilla kiinteistöjohtamisella voidaan lisäksi pienentää yrityskauppojen yhteydessä syntyviä kiinteistöihin liittyviä riskejä ja yllättäviä kustannusvaikutuksia. Näitä ovat esimerkiksi lakien ja asetusten velvoitteet, jotka voivat olla hyvinkin erilaisia kuin Suomessa. Lisäksi vuokrasopimuksien ehdot ja pituus voivat aiheuttaa yllätyksiä kustannuksiin sekä rakennuksien fyysinen kunto. Nämä asiat eivät tietenkään ole kauppojen esteenä, mutta kun niihin on paremmin varauduttu, niin niihin liittyviä riskejä pystytään ottamaan ja sietämään hallitummin. Toisin sanoen kun liiketoimintalinja on suunnittelemassa yrityskauppoja, olisi syytä huomioida myös kiinteistöjohtamisen näkökulma.

6.1.2 Taktinen taso



Kuva 12. Taktisen tason suositellut parannukset

Kun Metson strateginen kiinteistöjohtamisen taso on saanut informoitua taktisen tason henkilöt tulevaisuuden tahtotilan osalta, täytyy taktisen tason ymmärtää ja toteuttaa halutut toimenpiteet. Tämä tarkoittaa kiinteistöjohtamisen työkalujen näkökulmasta sitä, että kiinteistösalkun prioriteettilistauksen mukaan aloitetaan pitkän tähtäimen suunnitelmien tilaaminen tai laatiminen sovituille kiinteistöille. Liitteessä 3 on esimerkki pitkätähtäimen suunnittelun pohjalta tehdystä esityksestä Metso Mineralsin Hatanpään tehdasalueen rakennusryhmistä. Pitkän tähtäimen suunnitelmat pitää standardoida samanlaisiksi riippumatta kiinteistön maantieteellisestä sijainnista.

Strategisen tason ymmärrys tuo taktiselle tasolle varmuutta päätöksentekoon ja haluttuihin toimenpiteisiin. Taktisen tason kiinteistöjohtamisesta saadaan suunnitellumpaa jatkuvan epätietoisuuden sijaan. Näin ollen pystytään ottamaan myös paremmin huomioon työtyytyväisyys ja tuotannon kehittäminen, koska tulevista toimenpiteistä on tietoa jo hyvissä ajoin. Nämä parannukset tuovat taktiselle kiinteistöjohtamisen tasolle pitkäjänteisyyttä tekemiseen ja kehittämiseen sekä antavat luottamusta toiminnan säilymiseen.

Toisaalta taktisen tason kiinteistöjohtamisen täytyy myös pystyä hyväksymään Metson haluama kiinteistöstrategia. Tämä tarkoittaa, että kaikille kiinteistöille ei voida luvata pelkkää positiivista tulevaisuutta, koska salkutuksen johdosta osa kiinteistöistä joutuu myyntiin tai niitä ei kehitetä. Tämä on silti pystyttävä esittämään operatiiviselle tasolle neutraalina asiana.

Monipalvelusopimus on saatu Metsolla standardoitua Suomessa yhdelle toimijalle. Tutkimuksen perusteella esitetään, että sopimusta parannetaan vielä toiminnanohjausjärjestelmän osalta. Tulevaisuuden sopimuspäivitysten yhteydessä vastuuta toiminnanohjausjärjestelmän käytöstä kannattaa vaatia selkeästi myös palvelutuottajalta. Näin toiminnanohjausjärjestelmä saadaan täysimääräiseen käyttöön, ja tieto on yhdessä paikassa. Lisäksi tutkimuksen pohjalta ehdotetaan, että taktisen tason kiinteistöjohtamisessa pilotoidaan monipalvelusopimusmallia globaalilla tasolla jossain valitussa ulkomaisessa liiketoimintayksikössä. Tämän kokeilun pohjalta saataisiin lisätietoa, olisiko ulkoistus ja säästöt sitä kautta mahdollisia taktisella tasolla.

Metson pitää kiinteistösalkutuksen kautta jalkauttaa taktiselle tasolle kiinteistöille määritellyt mittarit, joiden mukaan kiinteistöille tehdään seuranta. Nämä mittarit antavat standardoitua tietoa taktiselle tasolle, jolloin paikalliset kiinteistöpäälliköt tai -vastuulliset pystyvät vertailemaan toiminnan tehokkuutta keskenään ja muiden samanlaisten teollisuusyritysten kiinteistöiden kanssa. Kun näin toimitaan, niin jatkossa taktisen tason kiinteistöjohtamisen on helpompi tehostaa toimintaansa osa-alueilla, joissa muut ovat onnistuneet paremmin. Toisin sanoen Metso voisi toteuttaa sisäistä benchmarkkausta kiinteistöillensä. Kustannusten ja toiminnan kehittämisessä on huomioitava maakohtaiset erot henkilökustannuksissa ja lainsäädännön vaatimuksissa.

Metsolla hyödynnetään tuotannon toiminnassa Lean-mallia. Myös taktisen tason kiinteistöjohtamisella on syytä pohtia, miten se voisi ottaa oppia tuotannon Lean-toimintamallin periaatteesta. Toisin sanoen, kuinka kiinteistöjohtamisessa voisi välttää turhia toimintoja ja luoda kustannustehokas kiinteistöhallinnan malli.

6.1.3 Operatiivinen taso



Kuva 13. Operatiivisen tason suositellut parannukset

Operatiivisen tason toiminnassa Metson pitäisi miettiä keskitettyä järjestelmäratkaisua, joka koskee koko konsernia, jolla ohjattaisiin kiinteistöjen ylläpitoa globaalilla tasolla. Nykyinen tuotannon toiminnanohjausjärjestelmä ei palvele kiinteistöjohtamista, koska se ei tue kiinteistöjen ylläpitoa. Suomen kohteissa kiinteistöjen ylläpidon ohjauksessa käytetään keskitettyä toiminnanohjausjärjestelmää (FIMX). Toiminnanohjausjärjestelmään raportoidaan tehdyt työt ja niiden kustannukset, joten operatiivisen toiminnan vastuuhenkilön on helppo raportoida toiminnan tasoa ja kustannuksia taktisen tason vastuuhenkilölle. Opinnäytetyön tutkimuksen mukaan järjestelmä on saatu hyvin käyttöön, joten seuraavana toimenpiteenä olisi toiminnanohjausjärjestelmän käytön laajentaminen pitkän tähtäimen suunnitelmien ylläpitoon. Myös järjestelmän muita lisäominaisuuksia pitää ottaa käyttöön esimerkiksi pelastussuunnitelmien tekeminen ja ylläpitäminen järjestelmän kautta. Näin toimimalla saadaan paras mahdollinen hyöty ja seuranta järjestelmän avulla.

Opinnäytetyön tulosten perusteella operatiiviselle tasolle pitää ottaa käyttöön vuosikello. Vuosikellon laadinnan pohjana Metson omistamille kiinteistöille voisi käyttää kuvassa xx esitettyä mallia. Kiinteistöhuollon vuosikello on yksinkertainen tapa standardoida kiinteistöjen huolto-ohjelma Metson kiinteistöille. Lisäksi siitä saa yhdellä silmäyksellä selville kiinteistöön tehtävät toimenpiteet eri vuodenaikoina. Vuosikellon laadinnassa on hyvä käyttää palvelukumppanin osaamista ja organisaatiota.

Operatiivisen tason tärkein toimintaa ohjaava työkalu on ehdottomasti hyvin ja perusteellisesti laadittu huoltokirja. Suomessa on huoltokirja kiinteistöissä jo käytössä. Siihen on dokumentoitu kaikki kiinteistöön ja sen järjestelmiin liittyvät laitteet ja komponentit, viranomaistarkastukset sekä muut lakien ja asetusten määräämät toimenpiteet. Huoltokirjaan kirjataan ylös myös kaikki kiinteistöön ja sen järjestelmään tulleet häiriöt, viat ja

työpyynnöt. Parannusehdotuksena tähän suositellaan, että huoltokirjan sisältöä ja sen toimenpiteiden sisältöä tarkastellaan säännöllisin väliajoin. Tarkastelua on tehtävä kriittisesti, jottei synny turhia ja tarpeettomia kustannuksia esimerkiksi liian tiheällä huollolla. Lisäksi ehdotetaan, että huoltokirja otetaan käyttöön globaalisti jollain tasolla.

Tutkimuksen eri päätöksenteon tasoilla haastateltavat painottivat turvallisuusjohtamisen tärkeyttä Metsolla. Tätä turvallisuusnäkökulmaa on Metson hyvä tuoda kiinteistöjohtamisen näkökulmasta myös Metson muille tuotantolaitoksille. Turvallisuutta Suomessa seurataan sopimuskumppanien kanssa toiminnan taktisen ja operatiivisen tason palaverissa säännöllisesti. Suomesta tästä hyvänä esimerkkinä ovat eri yhteistyökumppaneiden kanssa tehtävät turvallisuuskierrokset. Kyseisellä seurantamallilla on saatu aikaan hyviä korjaustoimenpiteitä ja tehty ennaltaehkäisevää turvallisuustyötä. Tämä toimintamalli on syytä ottaa käyttöön myös globaalilla tasolla.

LÄHTEET

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 1998. Tutki ja kirjoita. Helsinki, Kirjayhtymä Oy.

Justander & Puhto 2003. Luettu 10.01.2017. http://bes.aalto.fi/en/publications-002/reports/raportti_216/

Kauhavan kaupungin kiinteistöstrategia 2020. Luettu 11.01.2017. http://www.kauhava.fi/files/9040/Kiinteistostrategia_liitteineen_hyvaksyty_kv_25112013.

Kiinteistöhuollon vuosikello, Luettu 14.01.2017

<http://www.fi.issworld.com/media-news/asiakasesimerkit/issue/issue10-kiinteiston-yl-lapitopalvelut/kiinteistohuollon-vuosikello>

Kiinteistökannan salkutus, Hannu Niemi 2014 (Lapinjärven Kunta. Kiinteistökannan salkutus). Luettu 01.01.2017. http://www.lapinjarvi.fi/easydata/customers/lapinjarvi2/files/asuminen/kvaltliite34_27082014.pdf

Leevi Myyryläinen. 2008. Elinkaariajattelu kiinteistönpidossa. Kiinteistöalan kustannus Oy

Leväinen, Kari.I. 2013. Kiinteistö- ja toimitilajohtaminen. Otatieto

Maankäyttö 4/2004. Kiinteistöjohtaminen yrityksissä - pakollinen menoerä vai lisäarvoa tuottava resurssi? Lindholm, Anna-Liisa.

Metso, 2016, Metson intran sivut. Luettu 02.04.2016. https://twitter.com/met-sogroup/staus/712369914347200512/photo/1?ref_src=twsrc%5Etfw

Murtomaa, Petri. 1996. Kiinteistönpidon tekniikka, talous ja hallinto. Rakennustieto Oy

Myyryläinen, Leevi. 2008. Elinkaariajattelu kiinteistönpidossa. Kiinteistöalan kustannus Oy

Puhto ja Routto (2000). Luettu 10.01.2017. http://bes.aalto.fi/en/publications-002/reports/raportti_189/

RAKLI Ry, Helsinki 2012, Kiinteistöliiketoiminnan sanastoa, 2. laitos. Luettu 31.3.2016. http://www.tsk.fi/tiedostot/pdf/Kiinteistöliiketoiminnan_sanasto2.pdf

Senaatin kiinteistöt, Yhteiskuntavastuuraportti 2011

Törmä, Mika. 2015. Lokomo, 100 vuotta konepaja- ja terästeollisuutta. Hämeen Kirjapaino Oy, Tampere

Vaasan seurakuntayhtymän kiinteistöstrategia 2015 - 2020. Luettu 11.01.2017. <https://www.vaasaevl.fi/home/kiinteistostrategia/>.

LIITTEET

Liite 1, Kysymykset, Metso Minerals Oy, Kiinteistöjohtaminen

Paikka: Metso Minerals Oy

Läsnä: Metso: Pirjo Virtanen ja Mauno Annala

Kysymykset:

1. Mikä on Metso Mineralsin kiinteistöjohtamisen strategia?
2. Mitä Metso Mineralsin haluaa kiinteistöiltä?
3. Kiinteistöjohtamisen nykytila ja tulevaisuus
 - o Operatiivinen kiinteistöjohtaminen
4. Miten kiinteistöjen hallinta on organisoitu?
 - o Organisaation rakenne

 - |
5. Vuokraus / vai oma
 - o Tuotantotilat
 - o Toimistotilat
6. Toimitilapalvelut
 - o kumppanuus
7. PTS ja Kustannusten seuranta
 - o Onko tehdasalueista tehty PTS-suunnitelmia?

 - o Miten rakennusten ylläpidon kustannuksia seurataan?
8. Mikä on oma näkemyksesi Metson kiinteistöpolitiikkaan/johtamiseen?
9. Selvitys kiinteistöistä
 - o Excel-tiedoston läpikäynti

 - o Pitäisikö kiinteistölle tehdä nelikenttä suunnitelma?
 - mitä säilytetään
 - mitä ylläpidetään / kehitetään
 - mitkä myydään
 - mitkä ajetaan loppuun
10. Muut kiinteistö- ja maaomistukset
11. Muita huomioita

