

Teemu Mikkola

Kunnossapitorahan allokointi

Kohdentamisen tehostaminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi YAMK

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Tekijä(t) Otsikko	Teemu Mikkola Kunnossapitorahan allokointi
Sivumäärä Aika	56 sivua + 2 liitettä 15.3.2018
Tutkinto	Tradenomi, ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Koulutusohjelma	Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja(t)	yliopettaja Jukka Kaisla
<p>Kiinteistön korjausrakentamista ohjataan kiinteistön omistajan toimesta. Kiinteistön omistaminen liiketoimintanäkökulmasta edellyttää omistuksen arvon ja käytettävyyden säilyttämistä tai kasvattamista ja siten omistuksesta saatavan kassavirran ylläpitämistä tai lisäämistä. Kiinteistöjen korjausrakentamisen tarpeet ja omistukselle asetettavat tuottovaateet eivät aina kohtaa.</p> <p>Tämän toimintatutkimuksen tarkoitus oli selvittää onko toimeksiantajaorganisaation käyttöön mahdollista kehittää toimintamallia, jolla kiinteistöjen kunnossapidon budjetoinnin nykyistä toimintatapaa voitaisiin selkeyttää. Tavoitteena oli nopeuttaa budjetointiprosessin läpäisy nopeutta, luoda toimintatapaan läpinäkyvyyttä ja tasapuolisuutta sekä samalla yhteen sovittaa kunnossapidon teknistä ja taloudellista näkökulmaa.</p> <p>Kunnossapidon budjetoinnin prosessikuvaus uudistettiin. Kiinteistöjen salkuttamisen osaksi kehitettiin kunnossapitoluokka niminen työkalu, jolla kiinteistöomistus luokitellaan kunnossapitotarpeiden perusteella erikseen määriteltyihin luokkiin. Kunnossapitoluokalla kiinteistöjen kunnossapidon tekniset tarpeet priorisoidaan etupainotteisesti talouskehyykseen sopiviksi jo ennen budjetointiprosessin alkamista. Mallia pilotoitiin tuotannossa syksyllä 2016. Pilotoinnin palautteet kerättiin keväällä 2017.</p> <p>Kehitetty toimintamalli kasvatti budjetointiprosessin läpäisy nopeutta, toi toimintaan läpinäkyvyyttä, tasapuolisuutta sekä tuki paremmin organisaation taloudellisia tavoitteita. Toimintamallin todettiin onnistuneen etenkin taloudellisen suunnittelun näkökulmasta. Toimintamalli ei kuitenkaan tuonut merkittävää lisäarvoa kunnossapidon tekniseen näkökulmaan.</p> <p>Toimialojen ja alueorganisaatioiden avoin dialogi ylläpitoon liittyvissä asiakokonaisuuksissa on ensiarvoisen tärkeää onnistuneen taloussuunnittelun näkökulmasta. Toimenpidesuosituksena esitettiin, että osapuolten välistä yhteistyötä kehitetään entisestään.</p>	
Avainsanat	kiinteistöt, kunnossapito, budjetointi, lean

Author(s) Title	Teemu Mikkola Budget Allocation of Properties' Maintenance costs
Number of Pages Date	56 pages + 2 appendices 15 May 2018
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competencies
Specialisation option	
Instructor(s)	Jukka Kaisla, Principal Lecturer
<p>Real estate property ownership requires the maintenance or growth of the value of the property and its usability, which leads to the maintenance or growth of the cash flow. However, there is often a mismatch between the needs for repair construction and the expected income from the property.</p> <p>The goal of this study was to explore a model for budget allocation of property maintenance expenses that adds clarity for the client organization. The key aim was to speed up the budgeting process and to create transparency and maintain objectivity throughout the process. An added goal involved bridging the gap between the technical and financial aspects of maintenance budgeting.</p> <p>During this study, carried out as action research, the process description for maintenance budgeting was revised. A new tool called maintenance priority class was introduced to the real estate portfolio. The tool allows classifying real estate holdings into specific categories according to their repair needs. These categories help to match the maintenance needs of properties with the financial framework before the beginning of budgeting. The model was piloted in the fall of 2016. Feedback from the pilot was collected in the spring of 2017.</p> <p>The new operations model increased the speed of the budgeting process, made the process more transparent and objective, and gave added support for reaching the financial goals of the organization. The model was particularly successful from the point of view of financial planning. However, no significant added value was observed from the technical perspective of property maintenance.</p> <p>From the perspective of successful financial planning, an open dialogue between the various fields of activities and regional organizations in maintenance related issues was considered of paramount importance. As a measure of action, the further development of this cooperation between the parties was proposed.</p>	
Keywords	properties, maintenance, budgetin, lean

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Senaatti-kiinteistöt	1
1.1.1	Senaatti-kiinteistöt organisaationa	2
1.1.2	Taloussuunnittelu Senaatti-kiinteistöissä	4
1.1.3	Liikelaitoksen omistajaohjaus	5
1.1.4	Investointitoiminta Senaatti-kiinteistöissä	6
1.1.5	Kiinteistöjen kunnossapito Senaatti-kiinteistöissä	6
1.2	Kehittämishanke	8
1.3	Kehittämisenhankkeen tavoite ja rajaukset	10
1.4	Käsitteiden määrittely	11
2	Teoreettinen viitekehys	11
2.1	Kiinteistöjohtaminen	11
2.2	Kiinteistöomaisuuden hoitaminen	12
2.2.1	Kiinteistöjen salkuttaminen	12
2.3	Kiinteistöjen kunnossapito	13
2.4	Prosessijohtaminen	14
3	Vuokraustoiminnan budjetoinnin prosessikuvaus	15
4	Kunnossapitoluokka	19
4.1	Salkutusprosessi Senaatti-kiinteistöissä	19
4.2	Lähtötiedot	20
4.3	Kunnossapitoluokan prosessikuvaus	21
4.4	Teoriasta käytäntöön	25
4.4.1	Tietomalli	25
4.4.2	Kunnossapitoluokan valinta	27
5	Tulokset	28
5.1	Salkutus	28
5.2	Budjetointi	29
5.3	Kyselyt ja haastattelut	30
5.4	Vuokraustoiminta	30
5.5	Aluejohto	38
5.6	Toimialat	44
5.7	Toimialojen salkutusvastaavat	49

5.8 Talousyksikkö	49
6 Tulostanalyysi	50
7 Arviointi ja johtopäätökset	51
Lähteet	56
Liitteet	
Liite 1. Kyselylomake	
Liite 2. Haastattelulomake	

1 Johdanto

Suomen kansallisvarallisuudesta yli 70 prosenttia muodostuu rakennetusta ympäristöstä ja yli 60 prosenttia rakennuksista. Suomen kansantalouden vuotuisista investoinneista yli puolet kohdentuu rakentamiseen. Arvio koko Suomen rakennuskannan arvosta tontteineen on n. 480 miljardia euroa. Rakennetun ympäristön ja rakennusten välitön ja välillinen merkitys koko yhteiskunnan hyvinvoinnille ja toimivuudelle on tärkeää. (RAKLI 2013, 2-6.)

Rakennusinvestoinnit jakautuvat uudisinvestointeihin ja korjausrakentamiseen. Kansainvälisesti vertailtuna rakennusinvestointien osuus bruttokansantuotteesta on Suomessa korkeahko. Arvio investointien suuruudesta vuonna 2013 oli 12 prosenttia, eli lähes 24 miljardia euroa. Korjausrakentamisen osuus rakennusinvestoinneista on arvioitu olevan noin 50 prosenttia. Korjausrakentamiseen käytettiin vuonna 2012 liki 6 prosentti bruttokansantuotteesta. (RAKLI 2013, 15-16.)

Korjausrakentamiseen investoidaan kansantaloudellisestikin mitattuna merkittävästi vuosittain. Kiinteistön korjausrakentamista ohjataan kiinteistön omistajan toimesta. Yleisimmin ammattimaisilla kiinteistöjen omistajilla käytössä oleva pitkän tähtäimen suunnitelma, PTS, toimii korjausrakentamisen tarpeita ohjaavana työkaluna. PTS laaditaan joko itse tai käyttäen korjausrakentamisen asiantuntijoita. Ammattimaiseen omistamiseen kuuluu kuitenkin aina hyödyntämisnäkökulma, jota ohjaa sijoitukselle asetettava tuottotavoite. Kiinteistön omistaminen liiketoimintänäkökulmasta edellyttää omistuksen arvon ja käytettävyyden säilyttämistä tai kasvattamista ja siten omistuksesta saatavan kassavirran ylläpitämistä tai kasvattamista.

Kiinteistön korjausrakentamisen tarpeet ja omistukselle asetettavat tuottovaateet eivät aina kohtaa. Onko mahdollista luoda yksinkertainen malli, joka tukee niin korjaustarpeita kuin taloussuunnitteluakin siten, että tuottotavoite ja välttämättömät korjausrakentamisen tarpeet voidaan ottaa huomioon kiinteistökohtaisesti?

1.1 Senaatti-kiinteistöt

Yleisten rakennusten intendenttikonttori perustettiin syyskuussa 1811 Hänen Keisarillisen Majesteettinsa Aleksanteri I julistuksella. Vuoteen 1995 asti valtion kiinteistövarallisuudesta huolehti rakennushallitus edeltäjineen. Vuonna 1995 rakennushallitus lakkautettiin ja valtion kiinteistöomaisuus hajautettiin 15 kiinteistöyksikölle. Näistä suurin oli Valtion kiinteistölaitos. Vuonna 1999 virastomuotoisesta Valtion kiinteistölaitoksesta tuli liikelaitos, ja vuonna 2001 sen nimi muuttui Senaatti-kiinteistöiksi. (Senaatti-kiinteistöt 2016.)

Senaatti-kiinteistöt on valtionvarainministeriön alainen liikelaitos, joka toimii valtionhallinnon kumppanina kaikissa työympäristö- ja toimitila-asioissa. Liikelaitoksena Senaatti-kiinteistöt tuottavat palveluita ensisijaisesti valtioasiakkaille. Senaatti-kiinteistöt tarjoavat asiakkailleen toimitilojen lisäksi monipuolisen valikoiman toimitiloihin liittyviä palveluita aina toimitilojen vuokrauksesta strategisen tason asiantuntijapalveluihin. (Senaatti-kiinteistöt 2016.)

Valtion toimitilastrategian tavoitteena on, että toimitilat edistävät tuottavaa työskentelyä tukemalla uusi työnteon tapoja, ovat tilankäytöltään tehokkaita ja vähentävät sen myötä ilmastokuormitusta. Senaatti-kiinteistöjen strategia keskittyy valtion toimitilastrategian käytäntöön viemiseen. (Senaatti-kiinteistöt 2016.)

Senaatti-kiinteistöiden tavoite on tuottaa asiakkailleen yhteistyössä kumppanuusverkostonsa kanssa työympäristöjä, joiden avulla työn suorituskyky paranee ja valtion tilakustannukset alenevat. Visiona on, että Suomen valtio on uusien työympäristöjen ja työnteon tapojen edelläkävijä. (Senaatti-kiinteistöt 2016.)

Senaatti-kiinteistöt ovat Suomen suurin ja monimuotoisin toimitilakiinteistöjen omistaja. Senaatti-kiinteistöjen liikevaihto on 622 miljoonaa euroa, kiinteistöomaisuuden arvo on 4,4 miljardia euroa ja suorassa omistuksessa olevien rakennusten määrä on 9700 kappaletta eli noin 6,2 miljoonaa neliometriä. (Senaatti-kiinteistöt 2016.)

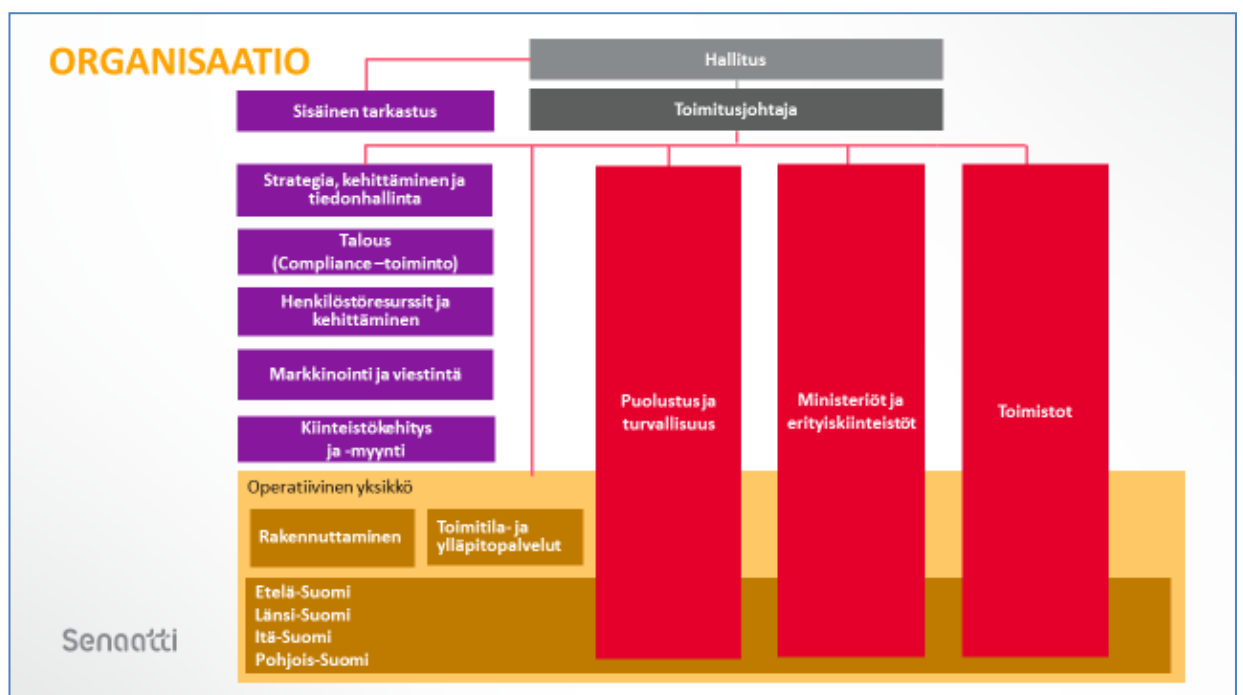
1.1.1 Senaatti-kiinteistöt organisaationa

Senaatti-kiinteistöillä on matriisiorganisaatio, jossa liiketoiminta- ja tulosvastuussa on kolme toimialaa. Asiakkuuksista ja toimittajaverkostosta operatiivisella tasolla vastaa operatiivinen yksikkö, jonka alaisuudessa toimivat alueorganisaatiot. (Senaatti-kiinteistöt 2016.)

Senaatti-kiinteistöjen toimintakulttuuri rakentuu yhteisten prosessien varaan. Prosessien tehtävänä on kehittää Senaatti-kiinteistöjen toimintaa ja yhteisiä toimintatapoja asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Prosessit myös osaltaan seuraavat asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Matriisirakenteen siten läpäisee kolmannessa ulottuvuudessa prosessiorganisaatiot. (Senaatti-kiinteistöt 2016.)

Toimialat vastaavat keskitetysti asiakkuuksista strategisella tasolla sekä oman asiakasryhmänsä kiinteistöihin liittyvistä asioista, kuten rakennushankkeista, kiinteistöjen hankinnoista, strategisesta suunnittelusta sekä maankäyttöasioista (Senaatti-kiinteistöt 2016).

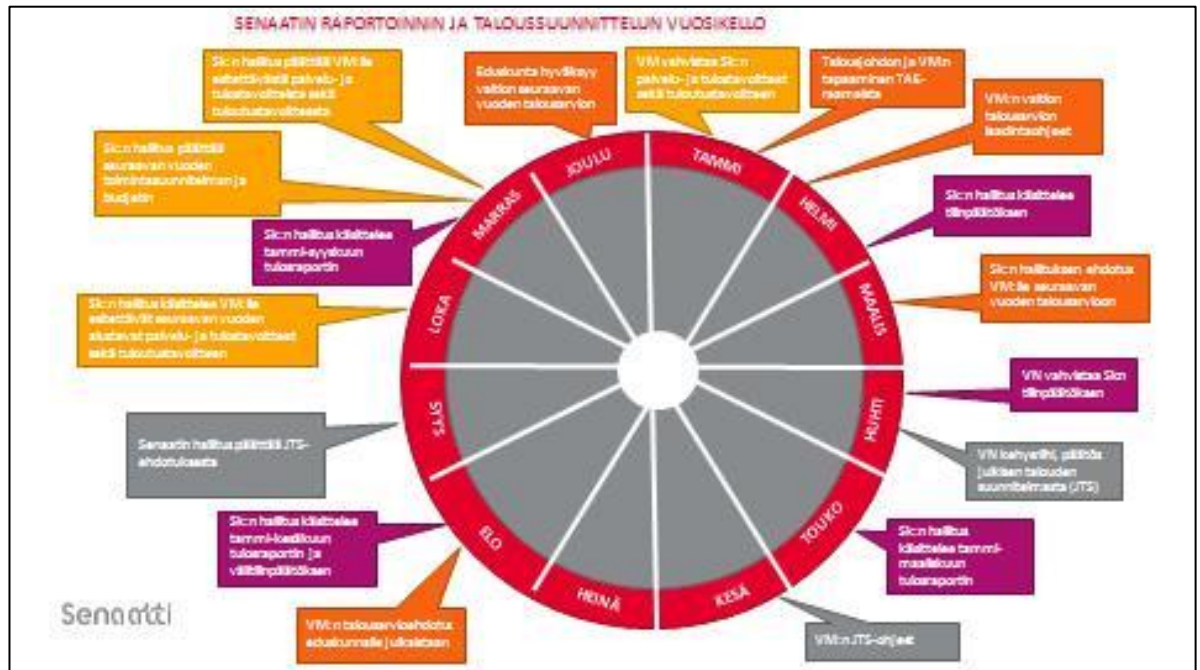
Asiakkuuksista, toimittajaverkostoista käytännön tasolla sekä rakennuttamisesta vastaa operatiivinen yksikkö. Senaatti-kiinteistöillä on alueorganisaatio vastaamassa operatiivisesta toiminnasta neljällä maantieteellisellä alueella. Alueorganisaatioiden vastuulla on muun muassa rakennuttaminen, asiakaspalvelu, kiinteistöjen vuokraus, isännöinti, ylläpito ja kiinteistönhoitoon liittyvät asiat. (Senaatti-kiinteistöt 2016.)



Kuvio 1. Senaatti-kiinteistöjen organisaatiokaavio.

1.1.2 Taloussuunnittelu Senaatti-kiinteistöissä

Valtionvarainministeriö asettaa Senaatti-kiinteistöille vuosittain palvelu- ja tulostavoitteet. (Senaatti-kiinteistöt 2016).



Kuvio 2. Senaatti-kiinteistöjen raportoinnin ja taloussuunnittelun vuosikello

Senaatti-kiinteistöjen talousarvioehdotus seuraavalle tilikaudelle käsitellään Senaatti-kiinteistöjen hallituksessa maaliskuun aikoihin. Ehdotusta käsitellään valtionvarainministeriössä kevään ja kesän kuluessa. (Senaatti-kiinteistöt 2016.)

Valtiovarainministeri päättää ministeriön ehdotuksesta valtion talousarvioesitykseksi heinä-elokuussa ja toimittaa ehdotuksen ministeriöille. Hallitus käsittelee ehdotusta budjettiriihessä elokuussa. Budjettiriihessä hallitus hyväksyy talousarvioesityksensä sisällön. Esitys annetaan eduskunnan käsiteltäväksi syysistuntojen alkaessa. Valtion talousarvio hyväksytään eduskunnan täysistunnossa joulukuussa, kun valtionvarainvaliokunta on antanut mietintönsä esityksestä. (Senaatti-kiinteistöt 2016.)

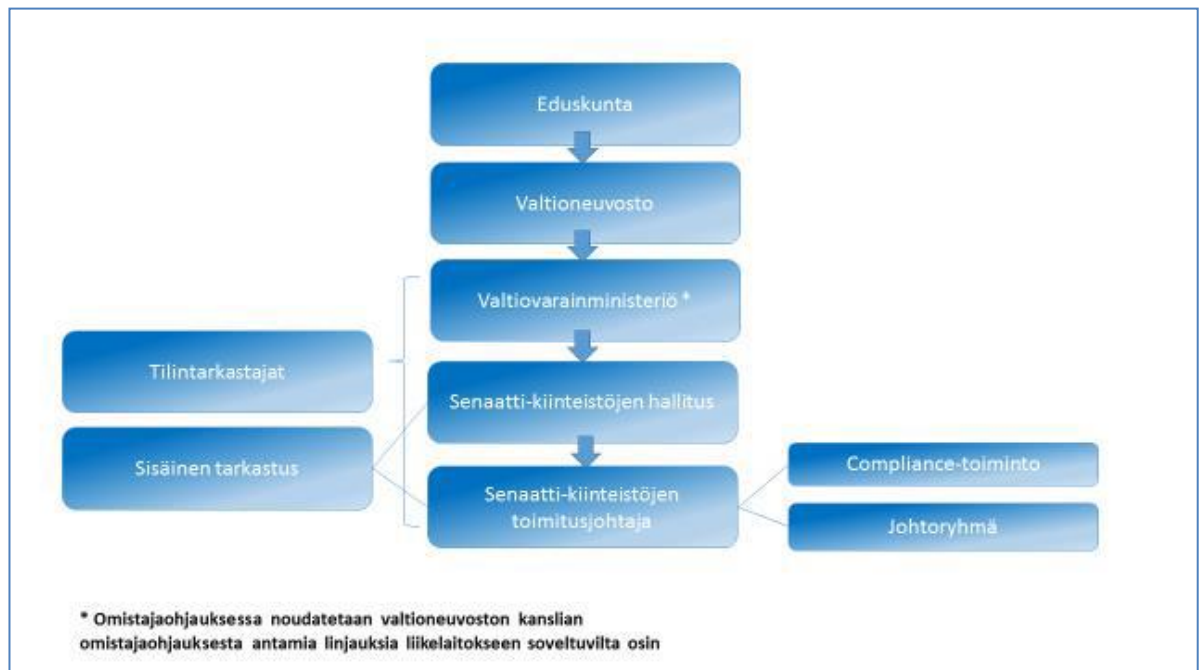
Senaatti-kiinteistöjen budjettikehykset on siten määrätty budjetoinnin alkaessa syyskuussa. Budjetointi tähtää ennalta annettujen kehysten sisällä pysymiseen.

Senaatti-kiinteistöissä budjetoidaan organisaatiobudjetti, vuokraustoiminnan budjetti, palvelubudjetti, investointibudjetti sekä myyntibudjetti. Senaatti-kiinteistöjen liikevaihtoja tulostavoitteet muodostuu lähes täysimääräisesti vuokraustoiminnan sekä myynnin budjetin kautta.

1.1.3 Liikelaitoksen omistajaohjaus

Senaatti-kiinteistöt liikelaitoksena on oikeushenkilönä osa Suomen valtiota. Liikelaitoksen omaisuus on Suomen valtion omistuksessa, jota liikelaitos omistajahallinnoi itsenäisesti. Senaatti-kiinteistöt laativat toiminnastaan vuosittaisen tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen, jonka perusteella liikelaitoksen omistajan puhevaltaa käyttävä valtioneuvosto vahvistaa liikelaitoksen vuosittaisen tuloutuksen määrän. (Senaatti-kiinteistöt 2016.)

Senaatti-kiinteistöjen omistajaohjauksesta vastaavana ministeriönä toimii valtionvarainministeriö. Valtionvarainministeriö päättää Senaatti-kiinteistöjen palvelu- ja tulostavoitteista sekä tuloutustavoitteesta. Vuosittainen päätös näistä tavoitteista tehdään sen jälkeen, kun eduskunta on hyväksynyt valtion talousarvion mukaan lukien Senaatti-kiinteistöjä koskeva talousarvioehdotus. (Senaatti-kiinteistöt 2016.)



Kuvio 3. Senaatti-kiinteistöjen omistajaohjaus.

Eduskunnan Senaatti-kiinteistöihin kohdistama ohjaus tapahtuu vuosittaisen talousarvion käsittelyn yhteydessä. Valtion talousarvioesityksen hyväksymisen yhteydessä eduskunta päättää muun muassa Senaatti-kiinteistöjen toimintansa rahoittamiseksi tarvitsemista lainoista sekä seuraavan tilikauden investointien enimmäismäärän hyväksymisestä. (Senaatti-kiinteistöt 2016.)

1.1.4 Investointitoiminta Senaatti-kiinteistöissä

Rakennusinvestoinnit Senaatti-kiinteistöissä ovat viime vuosina painottuneet kiinteistöjen peruskorjauksiin ja työympäristöjen kehittämiseen. Valtion linjausten mukaisesti uudisrakentamisen sijaan pyritään aina ensisijaisesti hyödyntämään olemassa olevaa rakennuskantaa. Vuonna 2015 rakennusinvestointeihin ohjattiin 268 miljoonaa euroa, eli 43 % Senaatti-kiinteistöjen liikevaihdosta. (Senaatti-kiinteistöt 2016.)

Eduskunta antaa vuosittain Senaatti-kiinteistöille investointivaltuudet, eli eduskunta raamittaa vuosittaisen investointikehyksen, joka rakennusinvestointeihin voidaan käyttää. Investoinnit rahoitetaan vuokratuloilla sekä lainarahoituksella omakustannusperustein. Investointien edellytys tästä syystä on voimassaoleva vuokrasopimus, sekä asiakkaan sitoutuminen investointiin ennen sen aloittamista. (Senaatti-kiinteistöt 2016.)

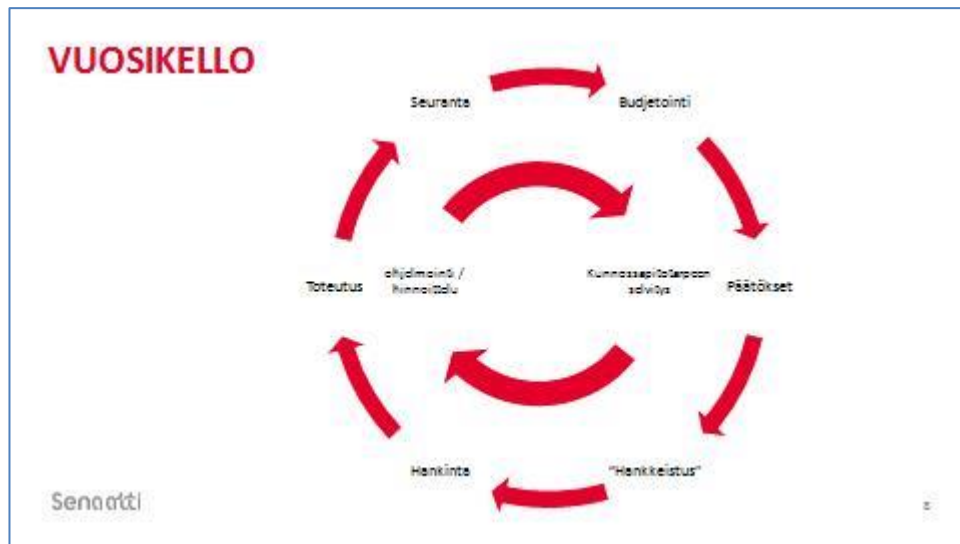
Valtion taloudellisen tilanteen vuoksi investointihankkeita priorisoidaan entistä tiukemmin. Investoinneille on asetettu priorisointikriteerit jota talouspoliittinen ministerivaliokunta on puoltanut. Investointeja ohjaa entistä tarkemmin taloudellisten vaikutusten selvittäminen, kuten esimerkiksi vaikuttavuus viraston tai laitoksen ydintoimintaan ja valtion kokonaisedun tarkastelu. Investointiprosessia ohjaavat tarkasti kannattavuuslaskelmat. Kannattamattomia investointiesityksiä ei toteuteta. (Senaatti-kiinteistöt 2017.)

1.1.5 Kiinteistöjen kunnossapito Senaatti-kiinteistöissä

Senaatti-kiinteistöissä kunnossapitoprosessin tavoitteena on hoitaa ja ylläpitää valtion kiinteistövarallisuutta siten, että kiinteistöjen arvo ja käytettävyys sekä hyvät olosuhteet säilyvät tai ne palautetaan. (Senaatti-kiinteistöt 2015.)

Kunnossapitona Senaatti-kiinteistöissä käsitetään kiinteistön ominaisuuksien säilyttäminen joko uusimalla tai korjaamalla vialliset ja kuluneen osata. Rakenteiden elinkaarimukaiset korjaustarpeet tunnistetaan ennakoivasti ja kunnossapito-ohjelma toteutetaan suunnitelmallisesti. Kunnossapitotarpeiden kartoitus on jatkuva prosessi. (Senaatti-kiinteistöt 2015.)

Kunnossapidon vuosittainen toiminta perustuu kunnossapidon vuosikellon mukaiseen toimintaan ja tehtävien ohjaamiseen. Kiinteistön korjaustarpeet määritellään vuosittain ja ne päivitetään tietojärjestelmään eri yhteyksistä kerättyjen toimenpide-ehdotusten perusteella. Näiden tietojen pohjalta laaditaan kiinteistön pitkän tähtäimen suunnitelma (PTS). Kunnossapidossa varaudutaan ennakoimattomaan osuuteen budjetoimalla se kunnossapidon budjetoinnin yhteydessä.



Kuvio 4. Senaatti-kiinteistöjen kunnossapidon vuosikello.

Kunnossapidon lähtökohtana on suunnitelmallisuus. Senaatti-kiinteistöissä pitkän tähtäimen suunnitelman tulee olla realistinen ja toimenpiteet tulee olla jaoteltu priorisoiden useille vuosille, vähintään viisi vuotta eteenpäin.



Kuvio 5. Senaatti-kiinteistöjen kunnossapidon vuosikello toimenpitein.

Kunnossapidon budjetoinnin suunnittelun työkalu on Granlund Manager, johon on laadittu Senaatti-kiinteistöiden pitkän tähtäimen suunnitelmat kiinteistökohtaisesti. Granlund Managerista siirretään budjetointityökaluun seuraavan vuoden korjaussuunnitelman kunnossapidon tarpeen osoittama budjettisumma lisättynä ohjelmoimattomalla osuudella, joka on n. kolmannes ohjelmoidusta. Ohjelmoimattomalla osuudella vastataan odottamattomiin ja yllättäviin korjaustarpeisiin.

1.2 Kehittämishanke

Senaatti-kiinteistöjen liikevaihdosta vuokraustoiminnan osuus on reilut 97 prosenttia. Valtionvarainministeriön asettamat vuosittaiset taloudelliset tavoitteet kohdistuvat siten liki täysimääräisesti vuokraustoimintaan. Vuokraustoiminnan vuokratate muodostuu vuokrattujen kohteiden vuokratuloista ja käyttökorvauksista eli kiinteistön tuotoista ja vuokrattuihin kohteisiin kohdistuvista kuluista eli kiinteistön hoitokuluista. Yksittäisen kiinteistön tulos muodostuu kiinteistön vuokratatteen sekä poistojen, rahoitustuottojen ja kulujen ja välittömien verojen erotuksena.

Suurin yksittäinen hoitokuluryhmä ovat korjaukset. Korjaukset tässä yhteydessä tarkoittavat Senaatti-kiinteistöjen kirjanpidossa vuosikuluiksi kirjattavia kiinteistön kunnossapitoimenpiteitä ja -hankkeita. Korjausten osuus yhteenlasketuista hoitokuluista on laskentatavasta riippuen n. 17 – 21 prosenttia. Tiliryhmä korjaukset pitävät sisällään myös

muita kuluja kuin kunnossapidon. Näitä muita kuluja ei tämän tutkimuksen yhteydessä käsitellä, ja ne eivät sisälly edellä ilmoitettuun prosenttiosuuteen.

Vuokraustoiminnan budjetin laadinnan yhteydessä on havaittu ristiriita kunnossapitoa koskevan kiinteistön korjaustarpeen ja taloudellisten tavoitekehysten välillä. Tavoitekehyksellä tarkoitetaan tässä yhteydessä Senaatti-kiinteistöjen talousarvioesityksen mukaista kehystä, joka raamittaa muun muassa vuokraustoiminnan budjetin laadinnan.

Vuokraustoiminnan budjettiehdotus laaditaan alueorganisaatioissa ja lähetetään sen jälkeen käsiteltäväksi toimialoille. Budjetoiminnan yhteydessä esitetty kunnossapidon tarve on ollut lähes poikkeuksetta suurempi kuin mitä annettu tavoitekehys mahdollistaa. Vuokraustoiminnan budjettiesitystä on jouduttu siitä syystä tarkistamaan. Budjettiesitys on palautettu takaisin alueille korjattavaksi.

Budjettiesityksiä palautuu korjattavaksi alueille pääasiallisesti kahdesta syystä. Ensimmäinen syy on se, että alueorganisaatioiden esittämät yhteenlasketut korjaustarpeet eivät vastaa Senaatti-kiinteistöjen budjettiraamituksen kautta johdon arvioimaa kunnossapitokehystä. Korjauksien osuus on suurempi kuin mitä toimiva johto on arvioinut laatiessaan vuosittaista talousarvioesitystä. Korjauksien osuutta ei voida ylittää ilman, että se vaikuttaa tulostavoitteeseen. Esitetyille korjaustarpeille ei ole riittävästi rahoitusta.

Toinen palautuksen syy on ollut, että liian suuret korjaustarpeet eivät mahdollista toimialojen tulostavoitteen saavuttamista. Senaatti-kiinteistöjen hallinnoimat kiinteistöt ovat toimialojen taseissa. Toimialat vastaavat kiinteistöjen tuloksesta toimialojen salkuissa. Kommentointikierrokselle lähetetty budjettiesitys ei joko täsmää toimialojen salkkutasolla tai yksittäisen kiinteistön tasolla toimialan tulostavoitteeseen.

Vuokraustoiminnan hoitokulujen osalta yksittäisessä kiinteistössä mahdollisia tehostamiskohteita on rajallisesti, joten vaadittavat leikkaukset tulostavoitteen saavuttamiseksi joudutaan kohdentamaan lähes yksinomaan kunnossapitoon. Kunnossapito on nykyisellään Senaatti-kiinteistöissä ainut joustava kuluerä lähes täysimääräisesti muutoin kiinteiksi kulueriksi laskettavista hoitokuluista. Esitettyä kunnossapidon tarvetta on jouduttu leikkaamaan. Kriittistä arviointia ei kohdisteta muihin hoitokuluihin.

Mikäli valtakunnallinen kunnossapidon kehys on ylittynyt, niin leikkaukset on toteutettu ns. ”juustohöylämenetelmällä”, eli kaikilta alueilta on leikattu suhteessa saman verran, jotta tavoitekehys saavutetaan. Toimialan tulostavoitteen saavuttamiseksi taas toimenpiteet kohdistuvat toimialan kiinteistösalkkuun joko kaikkien tai yksittäisten kiinteistöjen osalta. Kunnossapitoa pienennetään sen verran, että kohteen kannattavuus varmistetaan.

Leikkauskierroksia, niin sanottuja iterointikierroksia, tehdään tarvittava määrä, jotta joko tavoitekehys, tai yksittäisen kohteen tulostavoite saavutetaan.

Toimintamalli johtaa alueiden välisiin kilpailuihin rajallisista resursseista, budjetointiprosessin pitkittymiseen ja kiinteistöjen korjausvelan kasvamiseen.

Neljä operatiivista alueorganisaatiota toimii operatiivisen johtajan alaisuudessa. Kunnossapitorahaa oli yritetty jakaa etukäteen alueille vuoden 2016 budjetin laadinnan yhteydessä syksyllä 2015. Rahan jakamisesta päätti operatiivinen johtaja. Jako suoritettiin, mutta siitä huolimatta jouduttiin leikkauskierrokselle ja kehittämistarpeita todettiin erityisesti siinä miten raha jaetaan tasapuolisesti, perustellen, läpinäkyvästi ja siten, että se ottaa huomioon kiinteistökohtaiset korjaustarpeet.

1.3 Kehittämisenhankkeen tavoite ja rajaukset

Senaatti-kiinteistöiden talousjohtajan esityksestä 7.12.2015 toimeksiannokseni annettiin kehittää malli, jolla selkeytetään vuokraustoiminnan kunnossapidon budjetoinnin nykyistä toimintatapaa.

1. Miten selkeytetään sekä nopeutetaan kunnossapidon budjetointiin liittyvää nykyistä prosessia siten, että se vastaa kiinteistökohtaisiin korjaustarpeisiin, on tasapuolinen, läpinäkyvä ja tukee taloudellisia tavoitteita?
2. Miten määritellään Senaatti-kiinteistöjen valtakunnallinen kunnossapidon kehys joka varautuu suunniteltujen lisäksi samalla odottamattomiin ja yllättäviin kunnossapitotarpeisiin?

Senaatti-kiinteistöiden kiinteistöomaisuus käsittää 9700 rakennusta, joiden vuokrattava pinta-ala on yhteensä 6,2 miljoonaa neliometriä. Merkittävin tutkimuskysymys onkin, että kuinka koko kiinteistöomaisuutta koskevan kunnossapidon kehys määritetään? Vastaamalla tutkimuskysymykseen, koko tutkimusongelmaketju purkautuu.

Kehittämishanke rajataan koskemaan vain vuosikorjauksiksi laskettavaa kunnossapitoa. Tutkimuksessa ei käsitellä aktivoitavia kunnossapitohankkeita tai investointihankkeita, kuin vain niiltä osin, kun niiden käsittely asiayhteys huomioiden on välttämätöntä.

Toimeksiantaja on rajannut lisäksi, että kehittämishankkeessa on käytettävä Senaatti-kiinteistöiden olemassa olevia aineistoja ja ohjelmistoja. Hankkeen lopputuloksena ei ole mahdollista tuottaa tarkoitukseen sopivaa uutta, erikseen hankittavaa työkalua.

Kehittämishankkeelle asetettu aikataulu on erittäin tiukka. Kehittämishankkeen lopputulos on oltava käytettävissä syyskuussa 2016 alkavassa vuoden 2017 budjetoinnissa.

1.4 Käsitteiden määrittely

Tässä työssä käsitellään kiinteistöliiketoiminnan sanastoa siten kuin se on esitetty RAKLI ry:n laatimassa kiinteistöliiketoiminnan sanastossa. Sanastosta poikkeavat termit aukaistaan tekstissä termin yhteydessä.

2 Teoreettinen viitekehys

Kehittämishankkeen teoria koostuu pääasiallisesti kiinteistöjen korjausrakentamiseen ja prosessijohtamiseen liittyvästä tietoaineistosta.

2.1 Kiinteistöjohtaminen

Kiinteistöjohtamisella tarkoitetaan kaikkien kiinteistöihin liittyvien toimintojen taloudellista ja tarkoituksenmukaista hoitamista (Leväinen 2013, 241).

Kiinteistöjohtaminen jakautuu kolmeen osa-alueeseen. Osa-alueet ovat (1) kiinteistöomaisuuden hoitaminen, (2) kiinteistöjen hallinta ja hoitaminen sekä (3) toimitilajohta-

minen. (Leväinen 2013, 241-242.) Osa-alueet ovat jaettavissa myös järjestyksessä perinteiseen taloudelliseen, fyysiseen ja organisatoriseen jakoon.

Kiinteistöjohtamisen tarkoitus siten on:

1. Ohjata kiinteistön kannattavuutta, laatia kiinteistöstrategia, johtaa operatiivista toimintaa sekä hallita kiinteistötaloutta ja raportointia (Leväinen 2013, 28-29).
2. Vastata kiinteistön tai sen osan käytettävyydestä ja arvon kehittämisestä ottamalla huomioon kiinteistönomistajan ja käyttäjän edut sekä tarpeet. Vastata tilojen teknisestä hoidosta ja kunnossapidosta. (Leväinen 2013, 28-29.)
3. Koordinoida tilojen käyttäjien tarpeita, tiloissa käytettäviä laitteita ja välineitä sekä käyttäjäpalveluita. Vastata tilojen käytettävyyden ja käyttämisen hallinnasta, tilapalvelujen johtamisesta, tilasuunnittelusta sekä palvelusopimusten toteutuksen seurannasta. (Leväinen 2013, 28-29.)

Tässä kehittämishankkeessa keskitytään kiinteistöomaisuuden hoitamiseen liittyvään näkökulmaan.

2.2 Kiinteistöomaisuuden hoitaminen

Kiinteistöomaisuuden hoidossa kiinteistöä tarkastellaan sijoittajan tai omistajan näkökulmasta. Toiminnan tarkoituksena on vastata tietyn kiinteistösijoitussalkun rakenteen toteutuksesta ostamalla, myymällä tai kehittämällä yksittäisiä kiinteistöjä tai niiden osia sekä seuraamalla ja ohjaamalla kiinteistöjen kannattavuutta. (RAKLI 2012, 16.)

2.2.1 Kiinteistöjen salkuttaminen

Kiinteistösalkku sisältää organisaation omassa toiminnassa tarvittavia kiinteistöjä. Kiinteistösalkussa olevat kiinteistöt voivat olla elinkaarensa eri vaiheissa, tai poiketa käyttötarkoitukseltaan ja laajuudeltaan toisistaan. (Leväinen 2013, 35.)

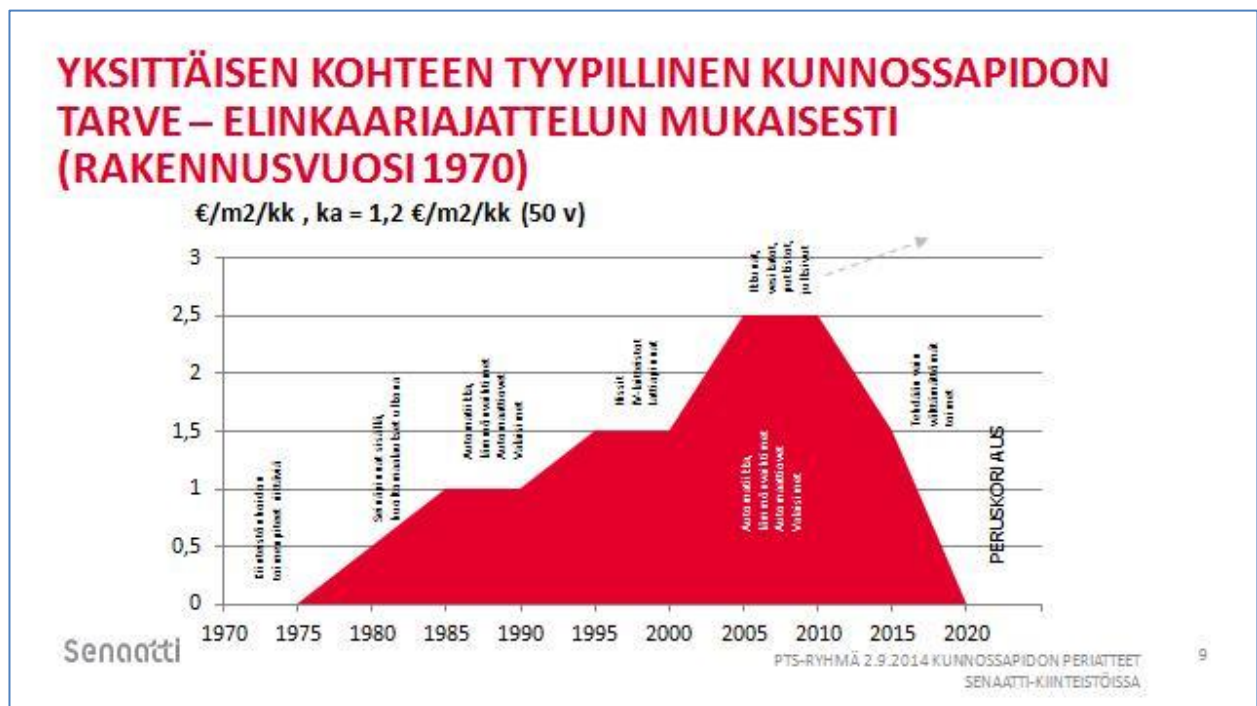
Kiinteistöjen salkuttamiseksi tai kiinteistöjen portfolioanalyysiksi kutsutaan toimenpidettä, jossa kiinteistösalkun kiinteistöjen heikkouksia ja vahvuuksia tarkastellaan eri näkö-

kulmista, vertaillaan suhteessa organisaation omaan toimintaan ja tarpeisiin. Lopputuloksena kiinteistöt luokitellaan salkkuluokkiin. Salkkuluokkien perusteella päätetään mitkä kiinteistöt pidetään, mitä kiinteistöjä aletaan kehittää ja mistä kiinteistöistä luovutaan. (Leväinen 2013, 35.)

2.3 Kiinteistöjen kunnossapito

Kunnossapito terminä yhdistetään tuotantotalouden koneiden ja laitteiden ylläpitoon sekä kiinteistön korjausrakentamiseen liittyväksi toiminnaksi. Kunnossapito kiinteistön korjausrakentamiseen liittyvänä toimintana tarkoittaa, että kohteen ominaisuuksia joko uusitaan tai korjataan ilman, että kohteen suhteellinen laatutaso oleellisesti muuttuu. Kunnossapidolla tavoitellaan kohteen säilyttämistä sellaisessa laatutasossa kuin se valmistuessaan oli. Kunnossapitoa voidaan tehdä hankemuotoisesti, kuten peruskorjaamalla tai säännöllisesti vuosikorjausten avulla. (RAKLI 2013, 35.)

Korjausrakentaminen jakautuu perusparantamiseen, peruskorjaamiseen, entistämiseen tai muutosrakentamiseen. Kiinteistön kunnossapito on korjausrakentamiseen kuuluvaa toimintaa, jossa kohteen ominaisuudet ylläpidetään sovitulla laatutasolla. (RAKLI 2012, 34-37.)



Kuvio 6. Kunnossapidon tarve elinkaariajattelun mukaan.

Kunnossapitoa voidaan tehdä hankemuotoisesti peruskorjauksena, jossa tavoitteena on saattaa rakennus, rakennusosa tai talotekninen järjestelmä samantasoiseksi kuin se oli uutena tai vuosikorjauksena (RAKLI 2012, 35). Peruskorjaus tehdään rakenteen tai tekniikan teknisen eliniän lähestyessä loppuaan. Vuosikorjaus perustuu vuosikorjaussuunnitelmaan, jossa ennakoidaan ennalta päätetyille suunnittelujaksolle kiinteistöön kohdistuvat vuosittaiset korjaustarpeet (RAKLI 2012, 40). Vuosikorjauksia leimaa suunnitelmallisuuden lisäksi se, että vuosikorjausten yhteydessä tehdään myös ennakkoimattomia korjauksia, niin sanottuja vikakorjauksia (RAKLI 2012, 41).

Vikakorjaus on aina ennakoimaton, ja se korjataan heti vian ilmaantumisen tapahduttua. Vikakorjaus voi kohdistua rakenteisiin tai tekniikkaan. Vuosikorjauksia tehdään suunnitelmallisesti jokaisella tilikaudella.

Suunnitelmallisella ja säännöllisellä vuosikorjaamisella rakennuksen, rakenteen tai tekniikan teknistä elinikää ja siten peruskorjaustarvetta voidaan siirtää eteenpäin ja pienentää ennakoimattomien korjausten tarvetta.

2.4 Prosessijohtaminen

Laatujohtaminen kiteytetään siten, että laatua parantamalla ja sitä varmistamalla yritys pärjää paremmin markkinoilla. Kokonaisvaltainen laadun johtaminen tarkoittaa sitä, että koko yrityksen toimintaa kehitetään siten, että jokainen asia tuo lisäarvoa asiakkaalle. (Viitala 2013, 288.)

Laatuajatteluun ja laadun johtamiseen on keskeisesti vaikuttanut William Edwards Deming. Deming kehitti laadun johtamisen työkaluksi prosessimallin, jota kutsutaan Demingin ympyräksi. Prosessimalli pitää sisällään neljä vaihetta: suunnittele (plan), toteuta (do), arvioi (check) ja paranna (act). Mallista käytetään lyhennettä PDCA-ympyrä. (Viitala 2013, 288.)

Kaizen filisofiaksikin kutsuttu jatkuva ja systemaattinen laadun parantaminen aloitetaan löytämällä juurisyy, josta laatuongelma muodostuu. Juurisyyyn löytämisen jälkeen kehittäminen aloitetaan PDCA-ympyrän avulla ja kehittämistä jatketaan kunnes tavoite on saavutettu. (Viitala 2013, 288-299).

Vuonna 1988 julkaistiin MIT:n tutkijoiden artikkeli, jossa mainittiin ensimmäisen kerran sana lean. Artikkelissa oli kuvattu tutkimus, jonka kohteena oli 70 autotehdasta 14 maassa. Osa tehtaista, kuten esimerkiksi Toyota erottui merkittävästi joukosta tuottavuudellaan. Syyksi tutkimuksessa osoitettiin johtamisfilosofia ja konserni, johon tehdas kuului. Löydös nimettiin sanalla lean. (Torkkola 2015, 13.)

Lean johtamisessa tavoitellaan työn sujuva etenemistä, virtausta. Virtauksen kolmena esteenä on vaihtelu, ylikuormitus ja hukka. Vaihtelu tarkoittaa asiantuntijatyössä esimerkiksi henkilöiden välisiä osaamiseroja tai työkuorman vaihtelua eri päivinä tai aikoina. Ylikuormitus on nimensä mukaisesti joko laitteen, järjestelmän tai ihmisen kuormittamista. Hukka tarkoittaa arvoa tuottamatonta tekemistä. Esteiden poistaminen on keino päästä tavoitteeseen. (Torkkola 2015, 23.)

Leanin voi kiteyttää kolmeen periaatteeseen:

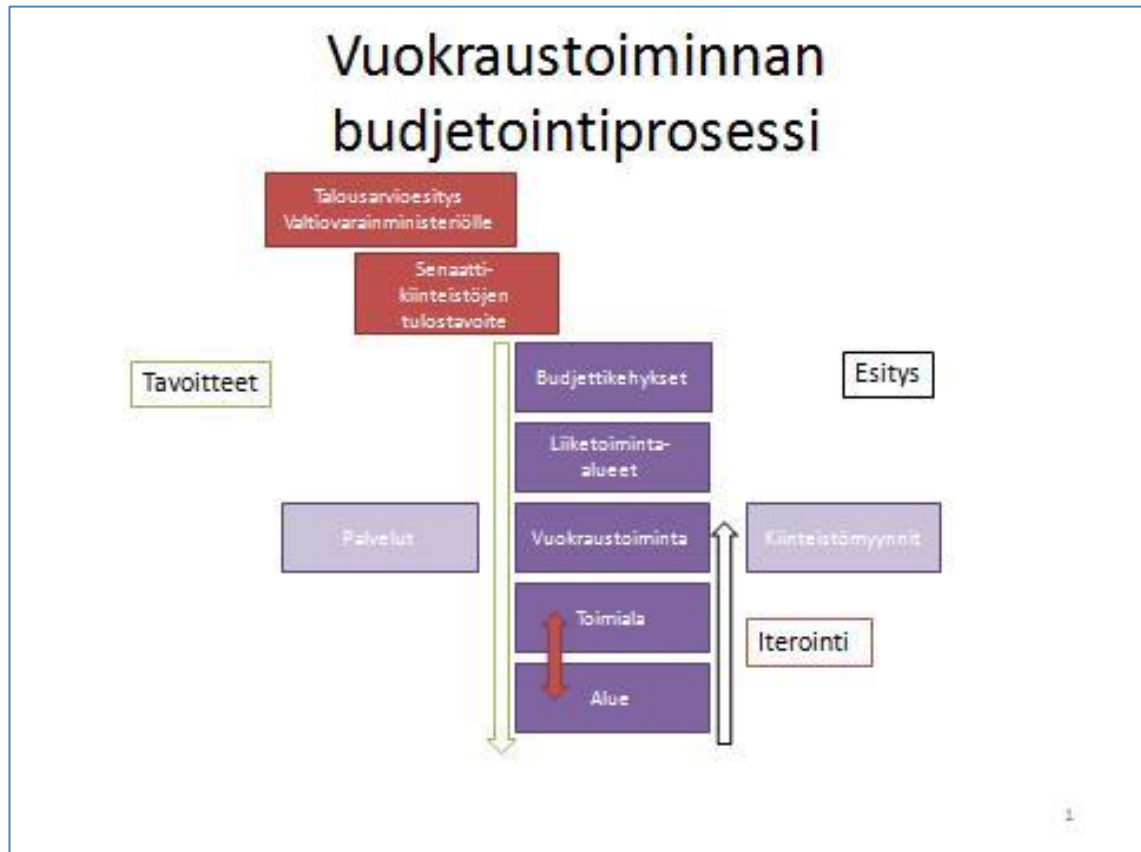
1. Ymmärrä nykyinen tilanne
2. Kehitä ja määrittele tavoitetilä
3. Ymmärrä ja poista ongelmat, joiden yli on päästävä, jotta voidaan siirtyä nykytilasta tavoitetilään (Karjalainen 2010, 1).

A3-ongelmanratkaisutaito on lean-johtamismallissa yksi menetelmä, jolla opetetaan analyttistä ajattelua. Ongelmanratkaisuosaaaminen on yksi lean-johtamisfilosofian perusasioita. (Torkkola 2015, 32.) A3 raportti noudattaa PDCA mallia ja on työkalu PDCA prosessiparannuksen dokumentointiin (Karjalainen 2010, 7).

3 Vuokraustoiminnan budjetoinnin prosessikuvaus

Kehittämishankkeeni lopputuloksena vuokraustoiminnan budjetin laatimiseen liittyvää prosessia kehitetään siten, että prosessi itsessään yksinkertaistuu, resurssit kohdennetaan tehokkaammin ja siten läpäisyyn käytettävä aika lyhenee. Osaprosessi, vuokraustoiminnan budjetin laatiminen tehostuu ja tukee paremmin ydinprosessia, organisaation budjetin laadintaa. Kehittämishanke koostuu vuokraustoiminnan prosessiohjaamisesta sekä – johtamisesta.

Ensimmäisessä vaiheessa kuvataan prosessin nykytila. Noudattaen Leanin ongelmanratkaisutyökalujen perusajatusta kuvasin vuokraustoiminnan nykyisen prosessin A3 työkalun avulla.



Kuvio 7. Senaatti-kiinteistöjen vuokraustoiminnan budjetointiprosessin kuvaus.

1. Senaatti-kiinteistöjen talousarvioehdotus seuraavalle tilikaudelle käsitellään Senaatti-kiinteistöjen hallituksessa maaliskuun aikoihin. Esitystä käsitellään valtionvarainministeriössä kevään ja kesän kuluessa. (Senaatti-kiinteistöt 2016.)
2. Senaatti-kiinteistöjen omistajaohjauksesta vastaavana ministeriönä toimii valtionvarainministeriö. Valtionvarainministeriö päättää Senaatti-kiinteistöjen palvelu- ja tulostavoitteista sekä tuloutustavoitteesta. Vuosittainen päätös näistä tavoitteista tehdään sen jälkeen, kun eduskunta on hyväksynyt valtion talousarvion mukaan lukien Senaatti-kiinteistöjä koskeva talousarvioesitys. Budjetointiprosessin yhteydessä huomioon otettava alustava tulostavoite noudattelee talousarvioesitystä.

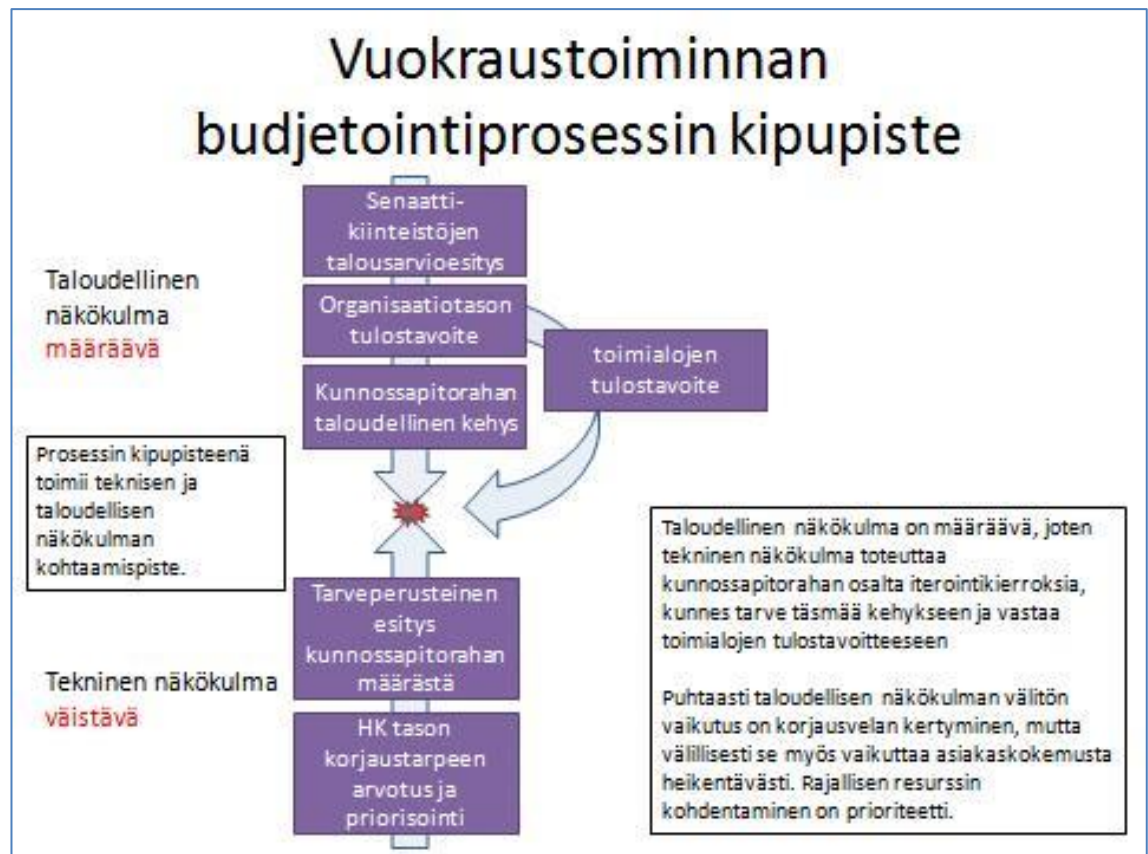
3. Johto asettaa budjettikehykset ennen budjetoinnin alkamista.
4. Senaatti-kiinteistöissä budjetoidaan organisaatiobudjetti, vuokraustoiminnan budjetti, palvelubudjetti, investointibudjetti sekä myyntibudjetti. Senaatti-kiinteistöjen liikevaihto- ja tulosenuste muodostuu lähes täysimääräisesti vuokraustoiminnan budjetin sekä myynnin tuloksen kautta.
5. Vuokraustoiminnan budjetti laaditaan alueorganisaatioiden kiinteistöpäälliköiden toimesta. Vuokraustoiminnan budjetin laadinnan yhteydessä budjetoidaan kiinteistöjen kunnossapidon tarve-esitys.
6. Aluejohdon hyväksytyä laaditut vuokraustoiminnan budjettiesitykset, niin ne lähtevät toimialojen tarkasteltavaksi. Toimiala joko hyväksyy tai hylkää budjettiesityksen. Esityksiä iteroidaan kunnes yksimielisyys esityksestä on saavutettu.
7. Johto hyväksyy budjetit.

Prosessin missä vaiheessa tahansa talousyksikkö voi antaa ohjausta esitysten sisältöön.

Vuokraustoiminnan budjetointiprosessi on itsessään hyvin suoraviivainen, mutta Senaatti-kiinteistöiden organisoitumisesta johtuen prosessikaaviossa on selkeästi havaittavissa kipupiste, joka hidastaa prosessin läpäisyä nopeutta.

Vuokraustoiminnan budjetointiprosessi kärjistyy teknisen näkökulman ja taloudellisen näkökulman kohtaamispaikassa, joka on se hetki, kun alueorganisaatiot lähettävät valmiit vuokraustoiminnan budjettiesitykset toimialojen käsiteltäväksi. Kohtaamispaikassa toimialat näkevät ensimmäisen kerran seuraavalle vuodelle esitettävän vuokraustoiminnan budjettiesityksen ja siihen liittyvän kunnossapidon tarve-esityksen.

Kuvassa 7. on esitetty prosessikaaviossa havaittu kipupiste.



Kuvio 8. Senaatti-kiinteistöjen vuokraustoiminnan budjetointiprosessin kipupiste.

Alueorganisaatiot rakentavat kunnossapitoon liittyvän budjetin teknisestä näkökulmasta, eli lähtökohta on kiinteistöjen tekninen kunto ja korjaustarve. Kunnossapitotarve siirretään sellaisenaan kiinteistöjen pitkän tähtäimen suunnitelmasta budjetointiohjelmaan. Kiinteistöjen kunnossapidon osalta alueorganisaatioiden esitykset ovat olleet poikkeuksetta ylimitoitettuja johdon raamittamaan kunnossapidon taloudelliseen kehykseen verrattuna. Taloudellinen kehys ei mahdollista kaikkia esitettyjä korjaustarpeita toteutettavaksi. Kunnossapidon taloudellinen kehys muodostetaan talousyksikön ohjaamana kesällä ennen budjetoinnin alkamista.

Vuokraustoiminnan budjetoinnin vuokratteen ja tuloksen säätötyökalu on pääsääntöisesti kunnossapito. Tämä johtaa tilanteeseen, että talousjohdon toimesta alueorganisaatioita kehoitetaan korjaamaan budjettiesityksiään tietyllä erikseen päätettävällä summalla, jotta organisaation tulostavoite täytetään.

Toimialat esittävät lisäksi vaatimuksia leikkaustarpeiksi. Toimialat vastaavat kiinteistöjen tuloksesta toimialan salkun sisällä. Toimialojen vaatimukset lähtevät joko yksittäi-

sen hallinnollisen kiinteistön tulostavoitenäkökulmasta tai vaihtoehtoisesti koko toimialan tulostavoitenäkökulmasta. Alueorganisaatioiden esitys, joka lähtee teknisestä näkökulmasta voi tehdä hallinnollisesta kiinteistöistä taloudellisessa mielessä kannattamattoman tai vaihtoehtoisesti toimialan salkun kiinteistöihin voi kohdistua niin paljon korjaustarpeita, että toimialan tulostavoitetta ei saavuteta. Alueorganisaatioille tulee tästä syystä kehotuksia myös toimialoilta muokata toimialan kiinteistöjen budjettiesitystä, jotta toimialan tulostavoite täyttyy. Muokausehdotukset voivat kohdistua joko johonkin tiettyyn kiinteistöön tai alueelle annetaan vaihtoehtona tarkentaa toimialan salkun sisällä korjaustarpeita siten, että toimialan tulostavoite täyttyy.

Tutkimalla prosessikuvausta huomasin nopeasti, että varsinaisen ongelman muodostaa talouden prosessin ja teknisen prosessin omistaman informaation kohtaamattomuus. Taloudella on tiedossa kehys ja alueorganisaatioilla tarve. Tietojen tulee kohdata jo prosessin alkuvaiheessa tai parhaimmassa tapauksessa jo ennen sitä.

Kehyksen ja tarpeen yhteensovittaminen mahdollisimman aikaisessa vaiheessa suora- viivaistaa koko prosessia, vähentää turhaa työtä ja edesauttaa alueiden, toimialojen ja talouden tavoitteiden täyttymistä.

4 Kunnossapitoluokka

Senaatti-kiinteistöissä tietoa kerätään, käsitellään ja raportoidaan erittäin paljon, mutta ei kuitenkaan keskitetysti. Yksikköjen ja prosessien keräämä ja käsittelemä tieto on tarveperusteista. Tieto ei ole yleiskuvallista ja suodattamatonta.

Tutustuin Senaatti-kiinteistöjen nykyisiin tietojärjestelmiin, tiedonkeruumenetelmiin sekä raportointityökaluihin. Tutustuin lisäksi sisäisten prosessiryhmien sekä talousyksikön toimintoihin.

Huomasin, että Senaatti-kiinteistöjen monista prosesseista salkutusprosessi käsittelee kiinteistöjen tuottamaa tietoa niin taloudellisesta kuin teknisestäkin lähtökohdasta ja sen käsittelemä tieto on suodattamatonta ja yleisluonteista.

4.1 Salkutusprosessi Senaatti-kiinteistöissä

Senaatti-kiinteistöjen salkutuksen tavoitteena on ohjata kiinteistöomaisuuden hallintaa valtion kiinteistöstrategian mukaisesti (Senaatti-kiinteistöt 2016).

Senaatti-kiinteistöjen salkutuksen tehtävä on:

- tunnistaa kehitettävät ja myytävät kiinteistöt
- antaa kuva kiinteistöomaisuuden ominaisuuksista, riskeistä ja ylläpidon tasosta
- edistää yhteistyötä ja tiedonkulkua toimialojen ja alueiden välillä
- ohjeistaa operatiivista toimintaa ja kohdentaa resursseja nykyistä paremmin

Senaatti-kiinteistöissä salkutus tehdään touko – elokuun aikana toimialojen ja alueen yhteistyönä. Salkutuksessa jokainen kiinteistö altistetaan kriittiselle tarkastelulle käsitellen teknisen, toiminnallisen, sopimuksellisen ja taloudellisen näkökulman.

Salkutuksessa kiinteistökohteet jaetaan valtiokäytön perusteella pysyviin, kehitettäviin, myytäviin ja edelleenvuokrauskohteisiin. Salkutuksen tulos vahvistetaan elokuun loppuun mennessä. Salkutusprosessi Senaatti-kiinteistöjen vuosikellossa edeltää budjetoitintiprosessia.

Salkutusta varten vaadittavat kiinteistökohtaiset lähtötiedot ovat kattavat ja lopputuloksena tuotettava salkutusraportti läpileikkaa koko kiinteistöomaisuuden.

Aloin hahmottelemaan salkutusprosessin, sen käyttämän tietovaraston ja sen käytössä olevien työkalujen hyödyntämistä tutkimusongelman ratkaisemisessa.

4.2 Lähtötiedot

Senaatti-kiinteistöjen ylläpitovastuut ml. kunnossapitovastuu sisältyy valtion käytössä olevista vuokramalleista vain kokonaisvuokrasopimukseen. Kokonaisvuokrasopimuksissa vuokralaisen maksama vuokra käsittää toimitilavuokran lisäksi myös kiinteistön ylläpidon ja mahdolliset toimitilapalvelut. Valtion toimitilojen vuokrasopimusmassaa tarkasteltaessa vastuuta on pienessä määrin myös muissa vuokramalleissa, mutta ne eivät ole merkittävässä asemassa tämän tutkimuksen näkökulmasta.

Vuokrasopimukseen liittyvää tietoa käsitellään Senaatti-kiinteistöissä KOKI kiinteistöietojärjestelmässä. KOKI on CGI:n kiinteistöhallinnan ratkaisu, joka on räätälöitävissä

asiakaskohtaisia tarpeita silmälläpitäen. Talousjärjestelmien dataa raportoidaan tietovaraston kautta. Salkutukseen käytetään Salkkumylyä ja salkutuksen lopputuloksena syntyy salkutusraportti, jota käsitellään Excelissä.

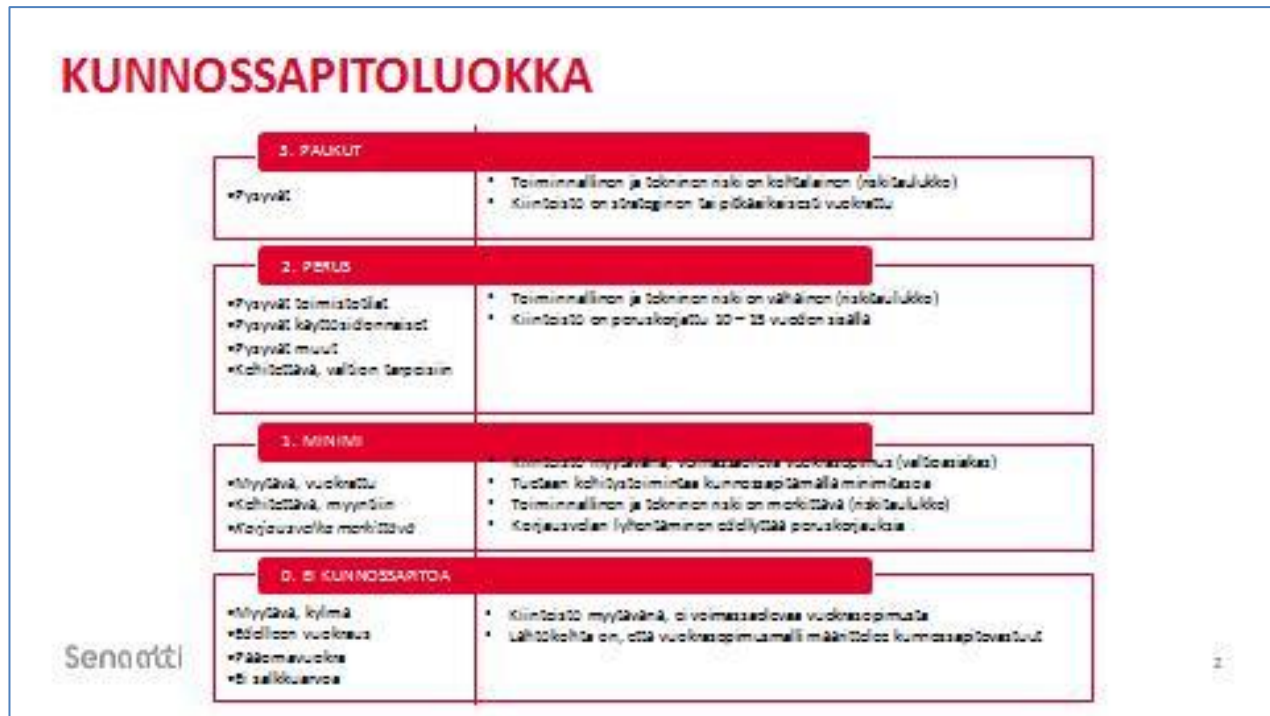
Tutustuin Senaatti-kiinteistöjen salkutuksessa käytettävän ohjelman nykyisiin ominaisuuksiin ja käytettävyyteen. Ohjelmaan oli sisällytetty ylläpitoluokka- niminen ominaisuus. Ylläpitoluokka määrittelee sen, millä vastuutasolla kulloisenkin kiinteistön ylläpitoa käsitellään salkutushetkellä. Ylläpitoluokka oli määriteltä kolmivaiheiseksi. Perusidea oli toimiva ja malli toimisi osavastauksena 1. tutkimusongelman ratkaisemisessa.

Mikäli salkutuksen yhteydessä kiinteistön vahvuuksien ja heikkouksien tarkastelun yhteydessä muodostettaisiin näkemys myös kiinteistön olemassa olevasta kunnossapitotarpeesta numeraalisessa muodossa, niin koko kiinteistökanta olisi siten luokiteltavissa eritasoisii kunnossapitoluokkiin tarveperusteisesti.

4.3 Kunnossapitoluokan prosessikuvaus

Hahmottelemani prosessikuvausluonnos pitää sisällään merkittävän muutoksen prosessin juoksutukseen nimenomaan tiedon jakamisen lähtökohdasta. Vuokraustoiminnan budjetointiprosessia kunnossapitonäkökulmasta johdetaan jatkossa keskitetysti ylhäältä alaspäin.

Kiinteistöt luokitellaan kunnossapitoluokkiin salkutusprosessin yhteydessä kunkin vuoden toukokuun ja elokuun välisenä aikana. Kiinteistöjen kunnossapidon luokitteluun osallistuu alueorganisaatioiden ja toimialojen henkilöt. Henkilöt muodostavat näkemyksen kiinteistöjen kunnossapitotarpeesta ja tarpeen mukaan kiinteistöt asetetaan johonkin neljästä kunnossapitoluokasta erillisen määrittelytyökalun avulla.



Kuvio 9. Kunnossapitoluokan valintakriteerit.

Salkutuksen valmistuttua operatiivinen johto ja talusjohto määrittelevät tietovarastosta saamansa tiedon perusteella valtakunnallisen kunnossapitotarpeen. Kunnossapitotarvetta verrataan Senaatti-kiinteistöjen tulostavoitteeseen ja kesällä päätettyyn kunnossapitorahan kehukseen. Tarpeista ja rahakehyksistä muodostetaan päivitetty kunnossapitorahan kehys.



Kuvio 10. Kunnossapitorahan allokoinnin prosessikuvaus.

Muodostettu kunnossapitorahan kehys jaetaan kunnossapitoluokittain neljälle alueorganisaatiolle. Alueorganisaation tehtävä on jakaa kunnossapitoraha toimialoittain ja kiinteistöittäin hallinnollisille kiinteistöille. Työkaluna aluejohtolla on kiinteistön kunnossapitoluokka sekä kiinteistöjen pitkän tähtäimen suunnitelmat.

- Kunnossapidon budjetointia ohjaa jatkossa toimiva johto – kunnossapitorahan kehystä ei muodosteta alhaalta ylöspäin tarpeita esitellen, vaan ylhäältä alaspäin. Merkittävin muutos aikaisempaan prosessikuvaukseen on se, että käytävissä oleva rahamääräkehys kerrotaan etukäteen. Kehyksen ollessa tiedossa budjetointihetkellä, niin olemassa oleva raha vain jaetaan alue- ja toimialakohteisesti eikä leikkaustarvetta siten enää olisi. Yksi kierros. Iterointitarvetta ei pitäisi teoriassa enää olla.
- Kunnossapitoluokka toimii työkaluna kiinteistökohtaisen kunnossapidon tarpeen määrittäjänä. Salkutuksen yhteydessä jokaiselle kiinteistölle määrätään kunnossapitoluokka. Jokaisella kunnossapitoluokalla on kerroin € / htm² / kk. Kerrotoimella saadaan selväksi kunkin kiinteistön tarvitseman kunnossapitorahan määrä.

- Salkutus valmistuu ennen budjetoinnin aloittamista. Salkutusraporttiin tutustuttuaan johtoryhmä määrää kunnossapitorahan käytössä olevan suuruuden. Kunnossapitoluokkien kertoimille asetetaan euromääräiset painoarvot, jolla kunnossapidon valtakunnallinen tarve tasapainotetaan määrätyn kehyyksen suuruiseksi.
- Tasapainotuksen valmistuttua lopputuloksena on tilanne, jossa kaikki kunnossapitotarpeen alaiset kiinteistöt on arvotettu ja jokaiselle kiinteistölle on muodostunut huoneistoneliöiden suhteessa kiinteistökohtainen kunnossapitokehys. Kiinteistökohtaisten kunnossapitokehysten yhteenlaskettu summa vastaa määrätty valtakunnallista kunnossapidon kehystä.
- Alueellinen kunnossapitoraha jaetaan salkutusraportin perusteella suodattaen siten, että alueen kiinteistökohtaiset kunnossapitokehukset muodostavat alueen kunnossapito-osuuden kokonaiskehyksestä.
- Alueiden vastuulle jää kiinteistökohtaisen tarpeen määrittely kiinteistöjen pitkän tähtäimen suunnitelmaa hyväksikäyttäen. Aluejohtajan tehtävä on siten budjetin laadinnan yhteydessä yksikkönsä sisällä tasapainottaa ja ohjata kunnossapitorahaa sinne missä sitä tarvitaan.

Kiinteistön kunnossapitoluokan valinta on osa kiinteistöomaisuuden salkuttamista. Kunnossapitoluokka on alueen ja toimialan muodostama proaktiivinen näkemys kunnossapitotarpeesta kiinteistötasolla. Toimialojen ja alueen kiinteistökohtaiset näkemykset pyritään yhteen saattamaan jo ennen budjetointia. Taloudellinen ja tekninen näkemys saatetaan yhteen.

Kunnossapitorahan rajallisuuden vuoksi kunnossapitorahaa tulee käyttää vain kiinteistön kunnossapitoon. Kunnossapitotarpeen tulee perustua asiantuntijanäkemykseen kiinteistön korjaustarpeesta ja esitettyjen korjaustarpeiden kustannusarvioiden tulee olla perusteltuja, mikäli kustannusarvioita käytetään korjausvelan mitoittajana. Kiinteistöpäällikkö aikatauluttaa, priorisoi ja arvottaa korjaustarpeet kiinteistön pitkän tähtäimen suunnitelmaan Granlund Manager ohjelmassa.

Rakennuksen kunnossapito tulisi muodostua niistä rakennusosiin kohdistuvista toimenpiteistä, joiden avulla rakennus pidetään teknisesti toimintakunnossa vastaamaan turvallisia ja terveellisiä toimitiloja käyttäjälleen sekä säilyttämään arvonsa taloudellisenä tuotantovälineenä omistajalleen (PTS-ryhmä, 2014). Kunnossapidolla ei tulisi toteuttaa perusparannuksia tai muutakaan tasonnostoa, asiakkaan kunnossapitoa tai asiakaslähtöisiä muutoshankkeita. Kunnossapitorahaa ei tulisi muutoinkaan käyttää sellaisiin kohteisiin, jossa vuokrasopimus sitä ei mahdollista.

Kiinteistöjen kunnossapidon tulee perustua pitkän tähtäimen suunnitelmiin. Kuitenkin aina on olemassa mahdollisuus odottamattomien ja yllättäviin korjaustarpeisiin. Prosessiin kehitettiin ja lisättiin siitä syystä myös jakamaton kunnossapitoraha, ns. aluejohtajan potti, jota on tarkoitus käyttää yllättäviin suunnittelemattomiin korjaustarpeisiin. Aluejohtajan potti jaetaan samoin periaattein kuin alueellinen kunnossapitoraha. Aluejohtajan potti eriytetään kokonaiskehyksestä sen muodostamisen jälkeen.

4.4 Teoriasta käytäntöön

Teoriaa testattiin testiympäristössä. Lopputuloksena totesin, että teoriassa mallin on mahdollista tuottaa vastaukset tutkittaviin tutkimusongelmiin.

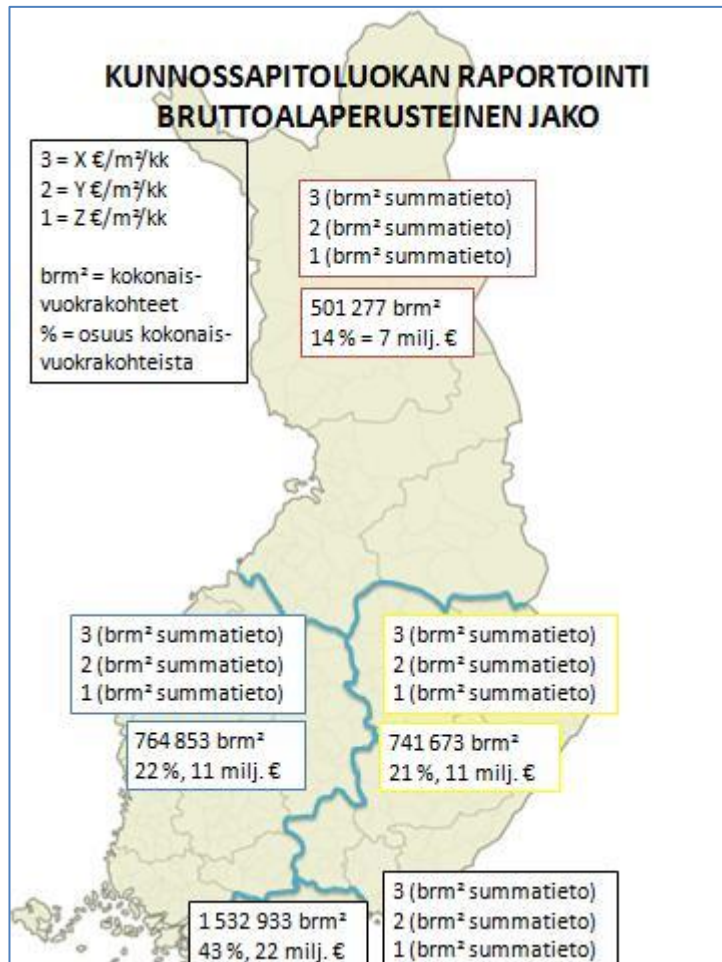
4.4.1 Tietomalli

Merkittävimäksi haasteeksi muodostui tuotetun tietomäärän käsittely siten, että siitä saadaan suodatettua oleellinen data ja muodostettua sen perusteella budjetointiprosessin tarvitsemat lähtötiedot.

Kunnossapitokehysten muodostamiseen kunnossapitoluokkien perusteella tarvitaan luokkatiedon lisäksi vuokramallitieto sekä laajuustieto. Luokkatietoon tulee lisäksi olla sidottu jokin kustannustieto X.

Ensimmäisessä vaiheessa kaavailin käytettäväksi tietomallia, jossa kehysten summatieto ja alueellinen jako suoritettaisiin bruttoalaperusteisesti. Bruttoalaperusteeseen päädyttiin huoneistoneliöiden sijaan siitä syystä, että Senaatti-kiinteistöiden kiinteistö-kanta on erityisen monimuotoista ja sisältää merkittävän määrän erityiskiinteistöjä.

Huoneistoneliöt eivät välttämättä muodostaisi oikean suuruista kustannustietoa todelliseen korjausvelkaan suhteutettuna.



Kuvio 11. Kunnossapitorahan bruttoalaperusteinen jakotapa.

Yhteistyössä Senaatti-kiinteistöjen kanssa päädyttiin luomaan Excel-pohjainen laskentamalli.

Laskentamalli käyttää tietovaraston (talousjärjestelmä, kiinteistötietojärjestelmä, salkutus-sovellus) ajan tasatietoa lähtötietoina. Laskentamallin totesin toimivan täydellisesti tietomäärän käsittelyssä.

KUNNOSSAPIDON KEHYKSET 2017					Raportti ajettu 6.9.2016																																																																	
Suora omistus																																																																						
Kokonaisvuokraohteet ja jaetun vuokran kohteet																																																																						
Bruttoneliöt																																																																						
Sk kunnossapidon kehukset M€																																																																						
KUNNOSSAPITO	0																																																																					
KOHDISTAMATON	0																																																																					
YHT	0																																																																					
Kunnossapitokehys, alueittain toimialoittain M€					Kohdistamaton, alueittain toimialoittain M€																																																																	
	PT	ME	TO	YHT		PT	ME	TO	YHT																																																													
ES	0,0	0,0	0,0	0,0	ES	#JAKO/0!	#JAKO/0!	#JAKO/0!	#JAKO/0!																																																													
LS	0,0	0,0	0,0	0,0	LS	#JAKO/0!	#JAKO/0!	#JAKO/0!	#JAKO/0!																																																													
IS	0,0	0,0	0,0	0,0	IS	#JAKO/0!	#JAKO/0!	#JAKO/0!	#JAKO/0!																																																													
PS	0,0	0,0	0,0	0,0	PS	#JAKO/0!	#JAKO/0!	#JAKO/0!	#JAKO/0!																																																													
YHT	0,0	0,0	0,0	0,0	YHT	#JAKO/0!	#JAKO/0!	#JAKO/0!	#JAKO/0!																																																													
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Todelliset brm²</th> <th>1 532 933</th> <th>764 853</th> <th>741 673</th> <th>501 277</th> <th>3 540 735</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="7">Kokonaisvuokraohteiden (sis.jaettu) brm2 (HK)</td> </tr> <tr> <td>KP-LUOKKA</td> <td>e/m2/kk</td> <td>ES</td> <td>LS</td> <td>IS</td> <td>PS</td> <td>SK</td> </tr> <tr> <td>30 %</td> <td>3</td> <td>0,00</td> <td>432 842</td> <td>171 770</td> <td>129 973</td> <td>260 173</td> <td>994 759</td> </tr> <tr> <td>50 %</td> <td>2</td> <td>0,00</td> <td>813 854</td> <td>451 805</td> <td>427 764</td> <td>150 946</td> <td>1 844 369</td> </tr> <tr> <td>20 %</td> <td>1</td> <td>0,00</td> <td>165 057</td> <td>103 389</td> <td>120 013</td> <td>54 821</td> <td>443 279</td> </tr> <tr> <td></td> <td>0</td> <td>0,00</td> <td>121 180</td> <td>37 889</td> <td>63 924</td> <td>35 336</td> <td>258 329</td> </tr> <tr> <td></td> <td>KA</td> <td>0,00</td> <td>1 532 933</td> <td>764 853</td> <td>741 673</td> <td>501 277</td> <td>3 540 735</td> </tr> </tbody> </table>										Todelliset brm ²		1 532 933	764 853	741 673	501 277	3 540 735	Kokonaisvuokraohteiden (sis.jaettu) brm2 (HK)							KP-LUOKKA	e/m2/kk	ES	LS	IS	PS	SK	30 %	3	0,00	432 842	171 770	129 973	260 173	994 759	50 %	2	0,00	813 854	451 805	427 764	150 946	1 844 369	20 %	1	0,00	165 057	103 389	120 013	54 821	443 279		0	0,00	121 180	37 889	63 924	35 336	258 329		KA	0,00	1 532 933	764 853	741 673	501 277	3 540 735
Todelliset brm ²		1 532 933	764 853	741 673	501 277	3 540 735																																																																
Kokonaisvuokraohteiden (sis.jaettu) brm2 (HK)																																																																						
KP-LUOKKA	e/m2/kk	ES	LS	IS	PS	SK																																																																
30 %	3	0,00	432 842	171 770	129 973	260 173	994 759																																																															
50 %	2	0,00	813 854	451 805	427 764	150 946	1 844 369																																																															
20 %	1	0,00	165 057	103 389	120 013	54 821	443 279																																																															
	0	0,00	121 180	37 889	63 924	35 336	258 329																																																															
	KA	0,00	1 532 933	764 853	741 673	501 277	3 540 735																																																															
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="7">Kokonaisvuokraohteiden (sis.jaettu) kunnossapito euroa/v</th> </tr> <tr> <td>KP-LUOKKA</td> <td>e/m2/kk</td> <td>ES</td> <td>LS</td> <td>IS</td> <td>PS</td> <td>SK</td> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>3</td> <td>0,00</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>0,00</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>0,00</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>0</td> <td>0,00</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>KA</td> <td>0,00</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td></td> <td>KA</td> <td>0,00</td> <td>0,00</td> <td>0,00</td> <td>0,00</td> <td>0,00</td> </tr> </tbody> </table>										Kokonaisvuokraohteiden (sis.jaettu) kunnossapito euroa/v							KP-LUOKKA	e/m2/kk	ES	LS	IS	PS	SK	3	0,00	0	0	0	0	0	2	0,00	0	0	0	0	0	1	0,00	0	0	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0	0	KA	0,00	0	0	0	0	0		KA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00					
Kokonaisvuokraohteiden (sis.jaettu) kunnossapito euroa/v																																																																						
KP-LUOKKA	e/m2/kk	ES	LS	IS	PS	SK																																																																
3	0,00	0	0	0	0	0																																																																
2	0,00	0	0	0	0	0																																																																
1	0,00	0	0	0	0	0																																																																
0	0,00	0	0	0	0	0																																																																
KA	0,00	0	0	0	0	0																																																																
	KA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00																																																																
BUD2017/kunnossapito M€		0,0		0,0		0,0		0,0																																																														

Kuvio 12. Kunnossapitorahan allokoinnin jakotyökalu (eurot poistettu).

Bruttoalaperusteinen jakomalli päädyttiin jättämään varalle, koska sen avulla on mahdollista muodostaa kunnossapidon kehys, mikäli pilotoinnin aikana syntyy odottamattomia ongelmia tai laskentamalli ei käytännössä toimikaan. Bruttoalaperusteisella jakomallilla voidaan suorittaa päätetyn kunnossapitokehysten aluekohtainen kunnossapitorahan jako ilman kunnossapitoluokkaa.

Kohteet rajattiin vuokramallin mukaisesti koskemaan vain kunnossapitovastuunalaisia kiinteistöjä. Vuokramalleiksi valittiin kokonaisvuokraohteet sekä jaetun vuokran kohteet.

4.4.2 Kunnossapitoluokan valinta

Pilotoinnin onnistumisen kannalta kunnossapitoluokan ohjeiden mukaisella valinnalla on erittäin suuri merkitys. Kunnossapitoluokan valintaan liittyvät ohjeet luotiin. Salku-

tusohjeet päivitettiin ja salkutusvastaavat perehdytettiin. Kunnossapitoluokka siirrettiin tuotantoon keväällä 2016.

5 Tulokset

Salkutus toteutettiin 27.4. – 20.8.2016 välisenä aikana. Kiinteistöjen salkuttamisen yhtenä osana valittiin kaikille kokonaisvuokrakohdekiinteistöille kunnossapitoluokka.

Vuoden 2017 vuokraustoiminnan budjetti laadittiin 19.9. – 9.10.2016 välisenä aikana. Kunnossapitoraha allokoitiin ennen budjetoinnin aloittamista uuden prosessin mukaisena käyttäen hyväksi salkutuksen yhteenvedona saatuja kunnossapitoluokkatietoja. Aluejohto edelleen allokoii isännöintialueille ohjeiden mukaisesti alueellisen kunnossapitorahan.

5.1 Salkutus

Kunnossapitoluokan valinta osana salkutusta onnistui suunnitellusti. Tiedot mallipohjaan saatiin pääsääntöisesti kaikista tarvittavista kohteista, vaikkakin osa jouduttiin siirtämään käsin.

Tietomallin avulla saatiin muodostettua kunnossapitorahan alueellinen jako, toimialakohtainen jako sekä kohdistamattoman jako aluekohtaisesti.

Tietomallin vertailutietoina käytettiin Senaatti-kiinteistöjen viiden vuoden toteumatietoja sekä vuoden 2016 budjettia sekä sen yhteydessä toteutettua bruttoalaperusteista kunnossapitorahan jakoa.

Salkutuksesta saadut lähtötiedot mahdollistivat tietomallilla kunnossapitorahan jakamisen vaadituille tasoille. Tulokset tukivat ennustetta ja olivat linjassa edellisvuosien kanssa. Tulokset eivät poikenneet myöskään merkittävästi bruttoalaperusteisesta jaosta.

Odotettu subjektiivisuus näkyi kunnossapitoluokan valinnoissa. Alueet olivat pääsääntöisesti linjassa kunnossapitoluokkien valintojen osalta, mutta korotettu kunnossapitoluokka korostui odotettua enemmän.

Osana pilottihanketta määrittelin työkalulla Senaatti-kiinteistöjen kunnossapidon kehyyksen. Olin määrittelyt kuviossa 12. näkyvälle kunnossapitoluokalle € / m² / kk. arvot. Arvojen määrittämiseen olin saanut osaamista organisaation ylläpitoprosessilta sekä käyttänyt hyväksi kuntasektorin kunnossapidon vertailutietoja. Määrittelin kehyyksen siten, että salkutuksen ohessa tehdyt kunnossapitoluokan valinnat käsiteltiin suodattamattomana. Suodattamattomalla tarkoitan tässä yhteydessä sitä, että toimialan salkutusvastaavan sekä salkutukseen osallistuneen alueorganisaation edustajan näkemys kohteen kunnossapitotarpeesta olisi puhtaan objektiivinen ja todellisen tarpeen määrittelemä. Luokat siirrettiin sellaisenaan laskentataulukkoon. Lopputulokseksi saatiin, että tarpeen määrittelemä kehys olisi ylittänyt taloudellisen kehyyksen reilulla 30 prosentilla.

Kunnossapitoluokan määrittelemänä Senaatti-kiinteistöjen kunnossapitokehys olisi ollut kestävä. Tästä syystä jouduin toteamaan, että *kunnossapitoluokka ei käytännössä voi nykytilanteessa toimia Senaatti-kiinteistöjen kunnossapitokehyyksen määrittäjänä*, koska työkalu edellyttää tiukkaa objektiivisuutta käyttäjiltä toimiakseen luotettavana talouden tietojärjestelmänä. Erikseen määritellyn taloudellisen kehyyksen jakajana, kunnossapitorahan allokoijana malli toimii.

Teoriassa kunnossapitoluokalla voidaan kuitenkin määrittää Senaatti-kiinteistöjen kunnossapitorahan tarpeen määrä. Onnistuneen läpäisyn edellytyksenä organisaatiolla on oltava (1) erikseen päätetyt € / m² / kk. neliöhintamittarit. (2) Kunnossapitorahan määrä on voitava päättää vasta salkutuksen jälkeen. Tämä edellyttää joustavaa tai rullaavaa budjetointia. (3) Kunnossapitoluokan määrittelyssä on noudatettava ehdottomasti annettuja ohjeistuksia ja valinnan on oltava objektiivista. Tämä on toteutettavissa, mikäli kunnossapitoluokittelu tehdään esimerkiksi riippumattomien tahojen toimesta asiantuntijoita kuullen.

Huolimatta yksittäisistä poikkeamista yhteenvetona voidaan todeta, että salkutuksen osalta pilotointi onnistui suunnitellulla tavalla.

5.2 Budjetointi

Prosessikuvauksen mukaisesti salkutuksen valmistuttua ja kunnossapitorahan alueellisen allokoinnin jälkeen suoritettiin kunnossapidon budjetointi osana vuokraustoiminnan budjetointia.

Valtakunnallisen kunnossapitorahan allokoinnin jälkeen aluejohdon tuli suorittaa alueellinen kunnossapitorahan kohdentaminen prosessin mukaisesti huomioon ottaen toimialakohtainen kunnossapitoraha, kuva 12, jotta toimiala-aloitteisia iterointikierroksia ei enää syntyisi.

Budjetointiprosessin läpäisynopeus talousyksiköltä saatujen suusannallisten palautteiden perusteella kasvoi. Tavoitteita ei kuitenkaan täysimääräisesti saavutettu. Yksittäisiä iterointikierroksia jouduttiin tekemään eri alueilla. Laajamittainen iterointi jäi kuitenkin toteutumatta.

Huolimatta yksittäisistä iterointikierroksista budjetointiprosessille asetetut tavoitteet todettiin organisaation toimivan johdon toimesta täyttyneen.

5.3 Kyselyt ja haastattelut

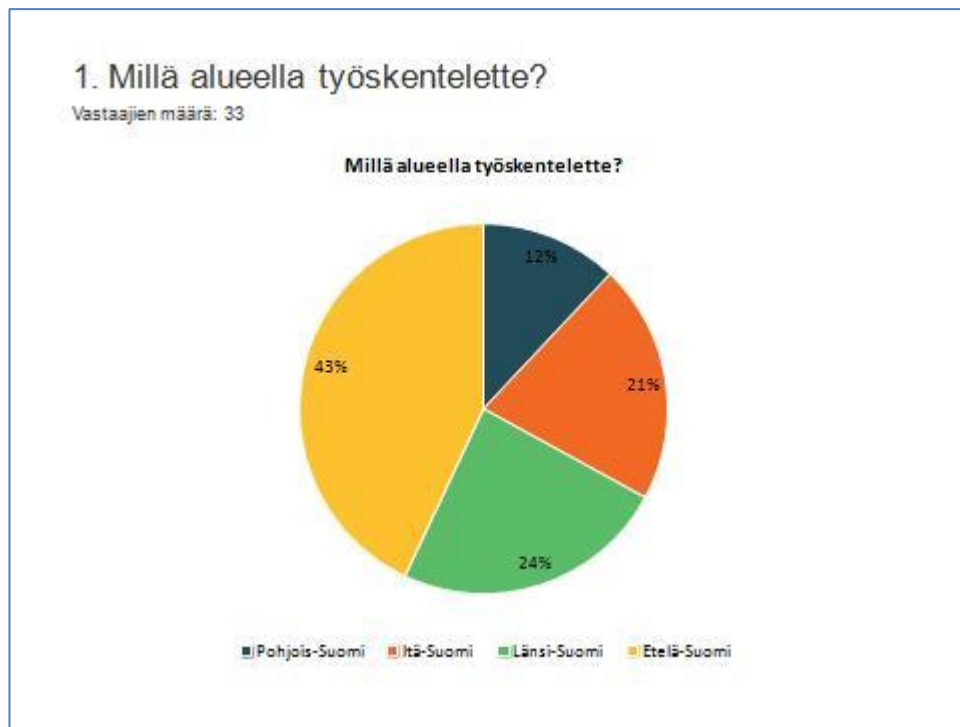
Keväällä 2017 suoritettiin kokeilun palautteen kerääminen ja kokemusten arviointi. Palautteet kerättiin vuokraustoiminnan budjetoinneista vastaavilta henkilöiltä Webropol kyselytyökalulla toteutetun kyselyn avulla. Johdon edustajat ja aluepäälliköt sekä toimialan edustajat haastateltiin syvähaastatteluin. Syvähaastattelun kysymykset oli räätälöity siten, että toimiala ja alueorganisaatio vastasivat eri kysymyssarjaan.

Budjetointivastaaville kohdennettu kysymyspatteristo piti sisällään myös muita kysymyksiä, kuin suoraan tutkimukseen liittyviä. Lisäkysymyksillä selvitettiin jatkotutkimustarpeita sekä organisaation työnjakoon liittyviä asioita.

5.4 Vuokraustoiminta

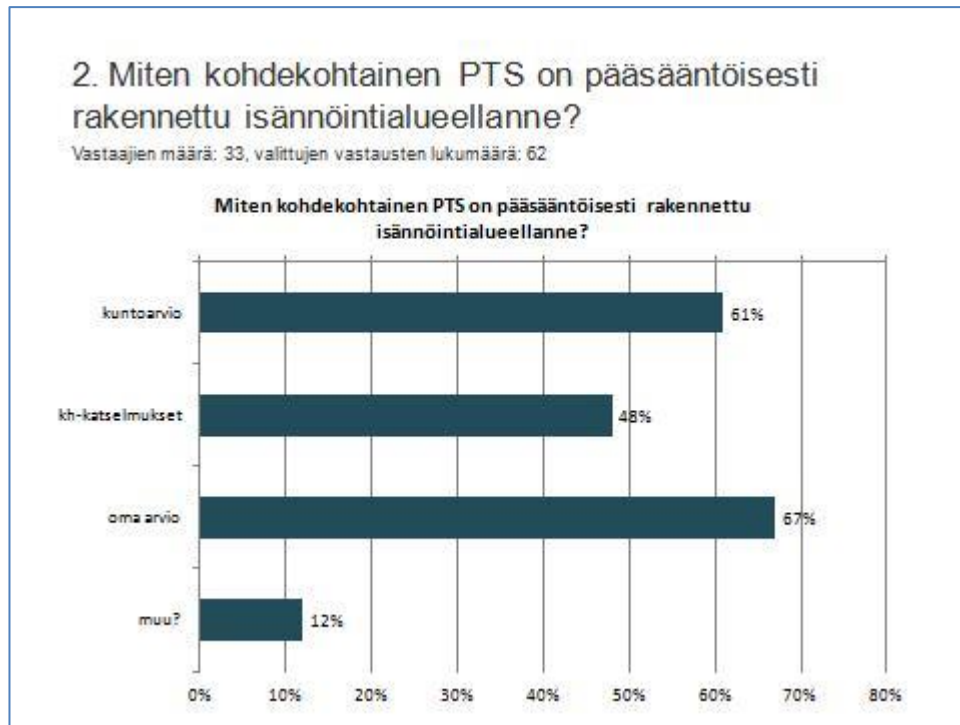
Kyselyn vastausprosentti oli 75 prosenttia. Kohdejoukkoon kuului 44 vastaajaa, joista 33 jätti vastauksen.

Kyselyyn vastanneista henkilöistä 42 prosenttia oli Etelä-Suomesta, 24 prosenttia Länsi-Suomesta, 21 prosenttia Itä-Suomesta ja 12 prosenttia Pohjois-Suomesta. Kyselyyn vastattiin kaikilta Senaatti-kiinteistöiden alueilta ja korkea vastausprosentti toi tutkimukseen riittävän otoksen vuokraustoiminnan budjetin laadinnasta vastaavia henkilöitä.



Kuvio 13. Vuokraustoiminnasta vastaaville esitetty palautekysymys 1.

Ensimmäisessä kysymyksessä kartoitettiin millä tavalla kiinteistökohtainen pitkän tähtäimen suunnitelma, eli PTS on isännöintialueella laadittu. Kysymyksen tarkoitus oli selvittää pitkän tähtäimen suunnitelman laatu näkökulmaa suhteessa Senaatti-kiinteistöjen kunnossapitoprosessin ohjeistuksiin Granlund Managerin kiinteistökohtaisen kunnossapito-osion laadinnassa. Tutkimuksellinen näkökulma kysymyksessä oli, että millaisella tarkkuudella ja näkemyksellä kunnossapito-osio laaditaan. Kunnossapidon PTS tulee perustua kiinteistökohtaiseen tuntemukseen ja moniammatilliseen asiantuntijanäkemykseen, jotta huoltokirjassa oleva kuntoarvio olisi todellinen mittari kiinteistökohtaisen korjausvelan mittarina ja siten kunnossapitotarpeen osoittajana.



Kuvio 14. Vuokraustoiminnasta vastaaville esitetty palautekysymys 2.

Kiinteistöpäälliköillä on pääsääntöisesti vastuullaan enemmän kuin yksi kohde. Kysymysasettelu oli tarkoituksella asetettu siten, että hain pääsääntöistä pitkän tähtäimen suunnitelman rakentamisen tapaa. Rakentamistapa voi siitä syystä vaihdella siten todellisuudessa isännöintialueen sisällä kiinteistökohtaisesti. Kysymyksen vastausasettelu antoi vastaajalle lisäksi mahdollisuuden vastata useammalla kuin yhdellä vaihtoehdolla kysymykseen.

61 prosenttia vastaajista laatii kohdekohtaisen pitkän tähtäimen suunnitelman kuntoarvion perusteella. Senaatti-kiinteistöissä kuntoarviot tilataan vakiomuotoisena ohjeistuksen mukaan. Ohjeistus perustuu RT-kortiston mukaiseen kuntoarvion laatimistapaan. Kuntoarviot eivät siten voi poiketa merkittävästi toisistaan. Kuntoarvioita voidaan siten perustellen pitää luotettavana ja helposti vertailtavana tapana rakentaa pitkän tähtäimen suunnitelma, joka antaa todellisen kuvan rakennuksen korjaustarpeista ja –velasta.

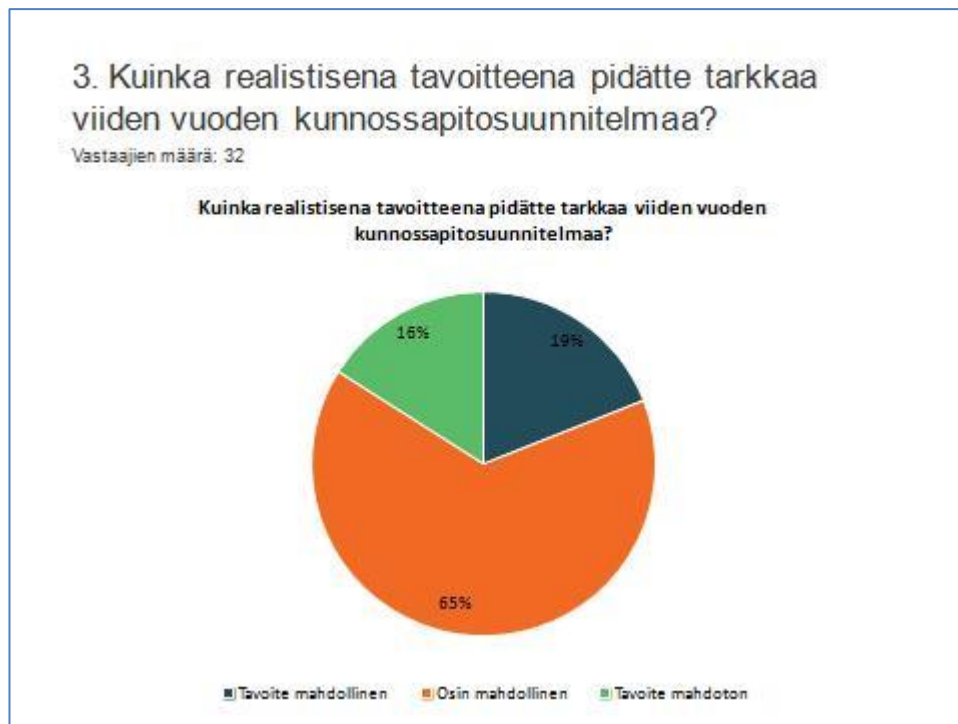
48 prosenttia käyttää kuntoarvion lisäksi tai sijaan kiinteistönhoidon katselmusta pitkän tähtäimen suunnitelman rakentamisen perusteena. Kiinteistönhoidon osaamisen taso vaihtelee suorittajasta riippuen. Kiinteistönhoidon tekemän kierroksen etuna kuntoarvion nähden voidaan pitää kiinteistönhoidon kohdekohtaista ja paikoin yksityiskohtais-

takin tietoa kohteen korjaustarpeista. Kierroksen haittana voidaan pitää, että moniammatillinenkaan kiinteistönhoidon kiinteistökierrros ei välttämättä osaa kiinnittää huomiota kaikkiin RT-kortiston ohjeistuksen mukaisiin rakenneosiin tai taloteknisiin järjestelmiin, jotta tulos olisi todellisen korjausvelan mittari.

67 prosenttia vastaajista rakentaa pitkän tähtäimen suunnitelman alueellaan itsenäisesti. Vastausvaihtoehdossa on mahdollisuus siihen, että vastaaja on ymmärtänyt kysymyksen siten, että miten pitkän tähtäimen suunnitelma on fyysisesti rakennettu kunnossapitojärjestelmään. Lähes poikkeuksetta pitkän tähtäimen suunnitelma tallennetaan ja sitä muokataan kiinteistöpäällikön toimesta. Täten korkea vastausprosentti tässä vaihtoehdossa on perusteltu.

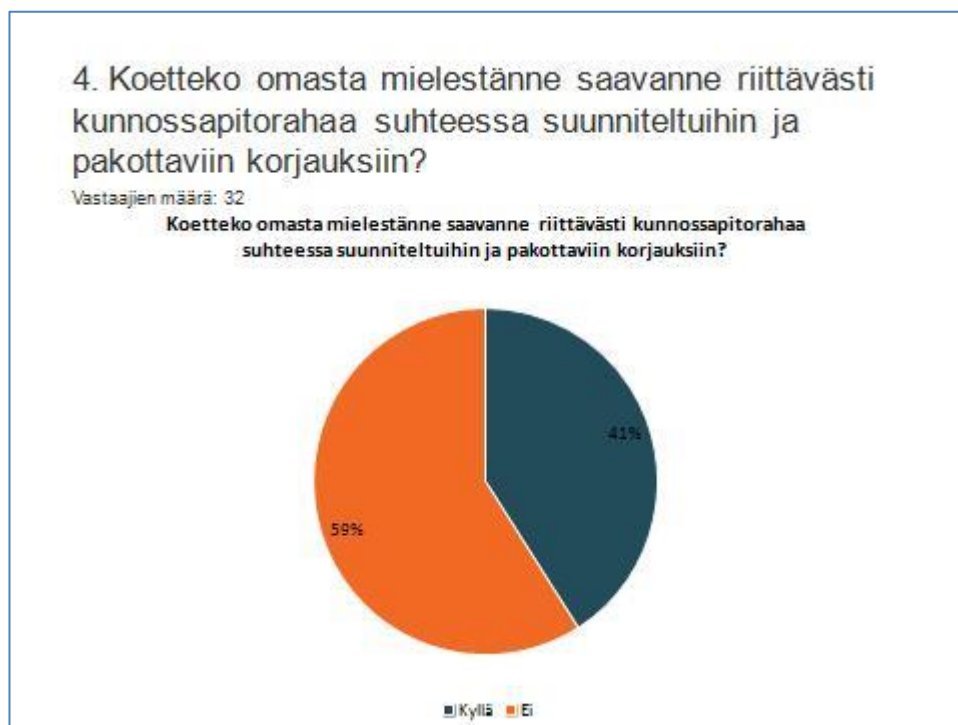
Jokaisella kiinteistöpäälliköllä on hyvä näkemys kohteen korjaustarpeista, joka perustuu kiinteistöpäällikön kohdetuntemukseen, ammatilliseen osaamiseen ja hyvän asiantuntijaverkoston johtamiseen. Kiinteistöpäällikön puhtaasti itse tekemässä pitkän tähtäimen suunnitelmassa on kuitenkin mahdollisuus siihen, että pitkän tähtäimen suunnitelman vertailtavuus ja kohteiden keskinäinen vertailtavuus ei ole yhteismitallista. Täten myös pelkästään tällä tavalla tehtyjen pitkän tähtäimen suunnitelmien yhteenlaskettu korjausvelan suuruus ei välttämättä kestä kriittistä tarkastelua ollessaan laatijan subjektiivinen luomus.

Kolmannessa kysymyksessä selvitettiin kuinka realistisena tavoitteena pidetään viiden vuoden kunnossapitosuunnitelmaa. Hyvinkin ammattimaisesti ja hyvin työkaluin suunniteltu pitkän tähtäimen suunnitelma muuttuu ajan kuluessa, kun ennakoimattomia korjaustarpeita syntyy. Ennakoimattomat korjaustarpeet ovat yleensä luonteeltaan kiireellisiä ja pakottavia. Kiireelliset työt kiilaavat vähemmän kiireellisten edelle synnyttäen pitkän tähtäimen suunnitelmaan ”patin”, joka tulee tasata taas vuorostaan seuraaville vuosille. Suunnitellut korjaustyöt siirtyvät. Vastaajista 66 prosenttia piti asetettua tavoitetta osin mahdollisena, 19 prosenttia mahdollisena ja 16 prosenttia mahdottomana.



Kuvio 15. Vuokraustoiminnasta vastaaville esitetty palautekysymys 3.

Neljännessä kysymyksessä kysyttiin subjektiivista näkemystä oman isännöintisalkun kunnossapitorahan suuruutta muodostuneeseen korjausvelkaan nähden. 59 prosenttia vastaajista piti kunnossapitorahan määrää alimitoitettuna.



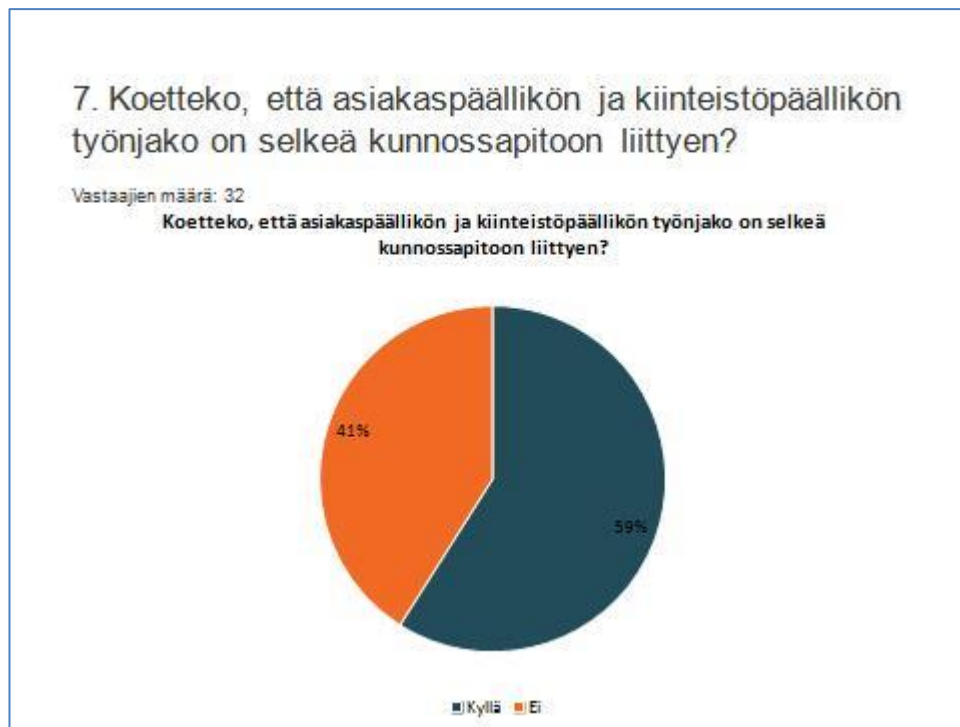
Kuvio 16. Vuokraustoiminnasta vastaaville esitetty palautekysymys 4.

Viides, kuudes ja seitsemäs kysymys haki vastaajien kokemuksia Senaatti-kiinteistöjen johtamisjärjestelmässä asetettuihin vastuisiin ja velvoitteisiin liittyen kiinteistöjen ylläpitoon. Johtamisjärjestelmän mukaisesti kiinteistöjen ylläpito on alueorganisaatioiden tehtävä. Vastaajista 91 prosenttia koki, että pääsee itsenäisesti ohjaamaan kiinteistöidensä kunnossapidon suunnittelua. 70 prosenttia vastaajista koki, että kunnossapitorahoituksella toteutetaan investointirahoitusluonteisia hankkeita tai käyttäjälähtöisiä muutoksia.



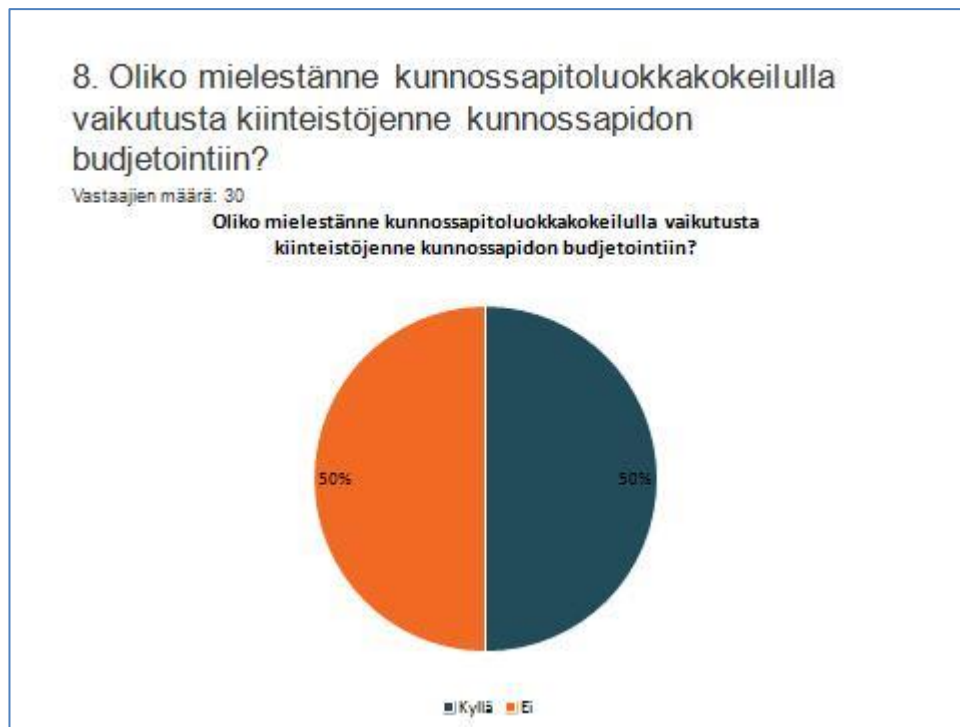
Kuvio 17. Vuokraustoiminnasta vastaaville esitetty palautekysymys 6.

59 prosenttia vastaajista piti kiinteistöpäällikön ja asiakaspäällikön tehtävänjakoa selvänä kunnossapitoon liittyen.



Kuvio 18. Vuokraustoiminnasta vastaaville esitetty palautekysymys 7.

Kysymyksessä kahdeksan kysyttiin vastaajilta suoraa mielipidettä kunnossapitokokouksen vaikutuksesta kunnossapidon budjetointiin. Vastaajista 50 % ilmoitti, että kokeilulla oli vaikutusta kunnossapidon budjetointiin. Tutkimuksen tavoitteisiin liittyi myös kysymys 11. Kysymyksessä selvitettiin, että kohdentuiko vastaajien kunnossapitobudjettiin leikkaustarvetta budjetoinnin aikana. 56 prosenttia vastaajista ilmoitti, että leikkaustarvetta ei esiintynyt.



Kuvio 19. Vuokraustoiminnasta vastaaville esitetty palautekysymys 8.

Kysymyksissä 9 ja 10 selvitettiin kunnossapitorahan jaon perusteita ja niiden selvyyttä vastaajalle. 85 prosenttia vastaajista tiesi miten ja millä perusteella kunnossapitoraha jaettiin vastaajan isännöintialueelle. 91 prosenttia vastaajista otti huomioon kohdekohtaisen PTS:n jakaessaan kunnossapitorahaa isännöintialueensa sisällä kiinteistöille.

Kysymyksessä 12 tiedusteltiin, että onko kunnossapitoluokan yhteydessä muodostusta aluejohtajan rahavarauksesta, jolla vastataan odottamattomiin ja yllätyksellisiin kunnossapitotarpeisiin tiedotettu vastaajalle. 91 prosenttia vastaajista oli tietoinen aluejohtajalle osoitetusta varauksesta.

Kysymykset 13 – 15 kohdistuivat kehitettyyn kunnossapitoluokkaan. Vastaajista 85 prosenttia ilmoitti, että määritteli yhdessä salkutusvastaavan kanssa kiinteistön kunnossapitoluokan. Kunnossapitoluokan määrittelyn totesi helpoksi annetun ohjeen perusteella 77 prosenttia vastaajista. Kunnossapitoluokan kehittämisen tarpeen ja vaikutukset ymmärsivät 90 prosenttia vastaajista.

Kysymyksessä 16 halusin tietää, että pitääkö kiinteistöpäälliköt salkutuksen aikataulua suhteessa budjetointiin oikein ajoitettuna. Vastaajista 88 prosenttia piti aikataulua budjetointiin nähden sopivana.

5.5 Aluejohto

Aluejohto haastateltiin syvähaastatteluin. Kaikilta aluejohtoon kuuluvilta kysyttiin yksitoista kysymystä vakiomuotoisella kyselylomakkeella. Kohdejoukkona olivat aluejohtajat ja aluepäälliköt. Vastaukset kirjattiin kysymysjärjestyksessä asiakirjalle vastaajakohdittaisesti. Haastattelujärjestys vaihteli ja riippui haastatteluajankohdan saamisesta. Osa haastatteluista tehtiin Skypen välityksellä. Haastattelujen vastaukset esitetään tässä julkisessa kehittämishankkeessa anonymisti.

Kysymys 1. *miten ja millä perusteella kunnossapitorahan jaettiin alueella hallinnollisille kiinteistöille?*

Alueen 4. osalta en saanut suoraa vastausta kysymykseen. Aluejohtaja kuitenkin kertoi, että jakoperusteena ei ole pitkän tähtäimen suunnitelmat niiden huonon laadinnan vuoksi.

Alueen 2. osalta kunnossapitoraha jaettiin toimialoittain ja isännöintialueetasolla jako suoritettiin kiinteistöpäälliköiden budjeteille pitkän tähtäimen suunnitelmien kautta.

Alueen 3. osalta kunnossapitoraha jaettiin aluejohtajan mukaan samalla tavalla kuin ennenkin, eli pitkän tähtäimen suunnitelmaa hyväksikäyttäen. Alueella kunnossapitoluokkaa pyrittiin käyttämään indikaattorina. Aluepäällikkö täsmensi vastausta vielä siten, että kunnossapitoraha jaettiin alueille neliöiden perusteella ja jakoa täsmennettiin tarvittaessa. Isännöintialueen sisällä kiinteistöpäällikkö teki jaon itsenäisesti.

Alueen 1. aluejohtajan mukaan kunnossapitoraha jaettiin isännöintialueittain budjet-tiehdotusten ja pitkän tähtäimen suunnitelmien perusteella. Mikäli suorassa jaossa tuli haasteita, niin jako hienosäädettiin kohdilleen. Aluepäällikkö täsmeni vielä vastausta siten, että karkea jako tehtiin huoneistoneliöiden ja hienosäätö toimialojen perusteella.

Kysymys 2. *otitteko kunnossapitorahan jaossa huomioon toimialakohtaisen kunnossapitorahan kehityksen ja tulisiko mielestänne toimialakohtainen jako ottaa huomioon kunnossapitorahan jaossa?*

Alueella 4. toimialakohtaista kunnossapitorahakehystä ei otettu huomioon alueen sisäisessä kunnossapitorahan jaossa. Aluejohtajan mukaan toimialakohtaista kunnossapitorahakehystä ei tulisi ottaa huomioon kunnossapitorahan jakamisessa. Kunnossapitoraha on aluejohtajan mukaan alueen rahaa.

Alueen 2. aluejohtajan mukaan toimialakohtainen kunnossapitorahan kehys otettiin huomioon alueen kunnossapitorahan jakamisessa. Aluejohtajan mukaan toimialakohtainen kehys hankaloittaa varsinaista kunnossapidon suunnittelutyötä, mutta aluejohtaja ymmärtää toimialakohtaisen kehysten syyt. Toimialat vastaavat tuloksesta ja kunnossapitorahan käyttö vaikuttaa toimialakohtaiseen tulokseen.

Alueen 3. aluejohtajan mukaan toimialakohtainen jako otettiin huomioon. Mikäli muutoksia jouduttiin tekemään hallinnollisen kiinteistön tasolla, niin muutokset toteutettiin pääsääntöisesti toimialakehysten sisällä. Alueella 3. apuna toimii aluejohtajan kohdentamaton kunnossapitoraha. Aluejohtajan kohdentamaton on kohdennettu toimialakohtaisille teknisille rakennuksille. Aluejohtajan mukaan toimialakohtaiseen kunnossapitokehys ei saa liian tarkasti kiinnittää huomiota, koska se vaikeuttaa kunnossapidon suunnittelua.

Alueen 1. aluejohtajan mukaan toimialakohtainen kunnossapitokehys otettiin isossa kuvassa huomioon. Säättöjä tehtiin tarvittaessa. Aluejohtaja ei nähnyt asiassa ongelmaa. Aluejohtaja ilmoitti, että tarkempikaan toimialakohtaisen kunnossapitokehysten huomioon ottaminen ei vaikeuttaisi toimintaa. Tarkempi huomioon ottaminen saattaisi luoda jopa selkeät pelisäännöt.

Aluepäällikkö kertoi, että toimialakohtainen kunnossapitokehys otettiin huomioon karkeassa jaossa. Kunnossapitorahaa siirrettiin toimialan kiinteistöjen sisällä. Toimialan leikkauksiin reagoitiin aluejohtajan kunnossapitopottia käyttäen. Toimialakohtainen kunnossapidon kehys tulisi ottaa aluepäällikön mukaan kaupunkitarkastelujen ja salkutuksen kautta huomioon laajemmassa mittakaavassa. Täten se valuisi automaattisesti hallinnollisen kiinteistön tasolle.

Kysymys 3. *koitteko, että kunnossapidon kehysmallilla oli positiivista vaikutusta kunnossapitorahan kohdentamisessa?* **Kysymys 4.** *koitteko, että kunnossapitorahan alueellinen jakotapa oli tasapuolinen ja läpinäkyvä?*

Alueen 4. aluejohtaja ilmoitti, että kehysmallilla ei ollut vaikutusta. Jakotapa ei ollut läpinäkyvä ja tasapuolinen. Aluejohtaja ilmoitti, että jakoperusteita ei jaettu aluejohtajille tiedoksi. Jakotapa oli aluejohtajan mukaan samanlainen kuin aiempinakin vuosina.

Alueen 2. aluejohtajan mukaan negatiivista vaikutusta ei ollut. Lopputulos pilotista oli neutraali. Jakotapa oli aluejohtajan mukaan vähän tasapuolisempi.

Alueen 3. aluejohtaja ilmoitti, että alueellinen jakotapa oli positiivinen kokemus. Kunnossapitoluokan valinta suitsi epärealistisia haluja pois jo ennen budjetoinnin alkua. Jaon tasapuolisuuteen ja läpinäkyvyyteen aluejohtaja vastasi sen olleen ok. Ei suuria heilahteluja suuntaan tai toiseen.

Aluepäällikkö ilmoitti, että kehysmalli oli hyvä työväline. Budjetin ajamisen jälkeen säästyttiin leikkaustarpeelta. Aluepäällikkö ilmoitti, että kun eurot on annettu, niin se on selvempi näin.

Alueen 1. aluejohtaja ilmoitti, että ei huomannut selkeitä eroja edellisvuosiin. Tärkeintä on aluejohtajan mukaan, että on malli ja pelisäännöt, joita kaikkien tulisi noudattaa samalla tavalla. Jakotapa oli aluejohtajan mukaan tasapuolinen ja läpinäkyvä. Aluejohtaja piti mallia luotettavana, mikäli salkutuksen aikana oli otettu huomioon annetut ohjeet ja määräykset ja kohteet oli salkutettu samoin periaattein kaikkialla.

Aluepäällikkö ilmoitti, että malli tuntuu loogiselta. Lopputulos tuli salkutuksen kautta, jossa toimiala oli mukana. Aluepäällikön mukaan jakotapa oli tasapuolinen ja läpinäkyvä. Pilottimallissa tehtiin vielä raakajako. Aluepäällikkö ilmoitti, että rahaa jouduttiin siirtelemään toimialan sisällä kohteilta toisille. Jakotapa oli perusteltu, toisin kuin edellisvuosina.

Kysymys 5. *koitteko, että saamanne kunnossapitorahan määrä korreloi alueenne realistisen korjausvelan suuruutta?*

Alueen 4. aluejohtajan mukaan korjausvelan suuruus ei ole faktisesti tiedossa. Aluejohtaja viittasi Juuso Anttolan hankkeeseen, jonka lopputuloksena synnytetään Senaatti-kiinteistöihin korjausvelan suuruutta indikoiva työkalu. Aluejohtajan mukaan pitkän tähtäimen suunnitelma tulisi olla se, josta korjausvelka tulisi käydä ilmi. Aluejohtajan mukaan kunnossapitorahan suuruus ei vastaa korjausvelan suuruutta.

Alueen 2. aluejohtajan mukaan alueen saama kunnossapitorahan määrä on hiukan alakantissa.

Aluepäällikön mukaan mielikuva kunnossapitorahan suuruudesta noudattelee aluejohtajan ilmoittamaa. Aluepäällikkö ilmoitti, että alue on kuitenkin tyytynyt siihen mitä saadaan. Alueella kunnossapitorahan määrä on noudatellut edellisvuosien tasoa.

Alueen 3. aluejohtajan mukaan alueen korjausvelan suuruuteen vaikuttaa merkittävästi vankiloiden siirtyminen kokonaisvuokraan. Alueen korjausvelka kasvaa siirtymän myötä. Aluejohtaja viittasi myös Juuso Anttosen hankkeeseen, jonka lopputuloksena korjausvelan määrää tarkennetaan pitkän tähtäimen suunnitelman kautta. Aluejohtaja kertoi, että mikäli investointihankkeita käynnistetään normaalitahtia, niin kunnossapitorahavaraus riittää alueelle nykytilanteessa.

Aluepäällikkö ilmoitti, että tällä hetkellä korjausvelka ja kunnossapitorahan suuruus on tasapainossa.

Alueen 1. aluejohtajan mukaan alueen saama kunnossapitorahan määrä korreloi korjausvelan suuruuteen.

Aluepäällikkö täsmensi aluejohtajan vastausta siten, että kunnossapitorahan määrä normaali kunnossapitoon on tasapainossa. Aluepäällikkö kuitenkin jatkaa, että alueella on paljon sellaisia kohteita, joita on ajettu pitkään pienellä kunnossapitorahoituksella. Aluepäällikön mukaan tästä syystä alueella on paljon kohteita, joissa on merkittävää korjausvelkaa.

Kysymys 6. *koitteko aluejohtajan budjetin hyväksi tavaksi vastata nopeasti yllättäviin ja odottamattomiin korjaustarpeisiin?*

Alueen 4. aluejohtajan mukaan kokemus oli neutraali.

Alueen 2. aluejohtaja kertoi, että aluejohtajan potti on hyvä asia. Pottia on käytetty alueella esim. asiakasmuutoksiin ja suunnittelukustannuksiin. Viittasi siihen, että investointihankkeita ei voi käynnistää ennen investointipäätöstä. Investointihankkeiden

käynnistämisen kustannuksiin on käytetty aluejohtajan pottia. Pottia on käytetty myös sisäilma-asioiden hoitamiseen.

Alueen 3. aluejohtaja piti aluejohtajan pottia hyvänä asiana. Potti vähentää byrokrati-aa ja nopeuttaa toimintaa.

Alueen 1. aluejohtaja piti aluejohtajan pottia hyvänä asiana. Aluejohtaja ilmoitti, että vielä ei ole tarkkaa käsitystä mihin kaikkeen pottia voi käyttää. Ehdotti, että tulisi tarkentaa potin käyttötavat.

Kysymys 7. *puuttuuko toimiala näkemyksenne mukaan liikaa kunnossapitorahan käyttöön? Mikäli ei, niin näettekö, että yhteistyötä tulisi lisätä? **Kysymys 8.** *koetteko, että asiakaspäällikön ja kiinteistöpäällikön työnjako on selkeä kiinteistön kunnossapitoon liittyen?* **Kysymys 9.** *Käytetäänkö mielestänne kunnossapitorahaan hankkeisiin, joille tulisi saada investointirahoitus toimialalta?* **Kysymys 10.** *miten kehittäisitte kunnossapitomallia jatkossa?**

Alueen 4. aluejohtajan mukaan toimialalla ei ole roolia kunnossapidossa. Aluejohtajan mukaan hän on käyttänyt aluejohtajan pottia, mikäli alueen kunnossapidosta on jouduttu säästämään. Investoinnit ovat investointeja ja kunnossapito kunnossapitoa. Aluejohtajan mukaan kunnossapitomallia ei kannata kehittää. Kunnossapitoluokka on väärä työkalu kunnossapidon suunnitteluun. Toimii ehkä työkaluna kunnossapitorahan alueellisenä jakajana.

Alueen 2. aluejohtajan mukaan alue vastaa kunnossapidosta. Aluejohtaja lisää, että museot ovat asia erikseen. Museokohteiden osalta toimialalla on keskeinen rooli. Tavonomaisten kohteiden osalta kunnossapidosta ei keskustella toimialan kanssa.

Aluejohtajan mukaan asiakaspäällikön ja kiinteistöpäällikön tehtävänjako on selkeä. Toimialan ja alueen yhteistyötä tehdään, mutta nimenomaan asiakasrajapinnassa.

Aluejohtaja on toteuttanut mahdolliset toimialan säästöt kunnossapitoon koskien aluejohtajan pottista. Siten alueen suunnittelu ei kärsi.

Kunnossapitorahaa käytetään aluejohtajan mukaan investointiluonteisiin hankkeisiin. Investointihankkeita paikataan lisäksi kunnossapitorahalla.

Alueella 2. ei ollut kunnossapitomalliin jatkokehitysehdotuksia.

Alueen 3. aluejohtajan mukaan toimialan rooli kunnossapitoon liittyen on pikkuhiljaa lisääntynyt. Toimialan vaikutus kunnossapitoon on perinteisesti ollut se, että ei haluta tehdä investointipäätöstä ja sanotaan, että hanke toteutetaan kunnossapitona. Aluejohtajan mukaan toimialoilla ei pitäisi olla intressiä puuttua lukkoon lyötyyn kunnossapitosuunnitelmaan. Aluejohtaja ymmärtää, että toimialat ovat tulosnäkökulmasta johtuen kiinnostuneita kunnossapidosta. Aluejohtaja ei näe kuitenkaan tarpeelliseksi, että yhteistyötä laajennettaisiin.

Toimialan tekemiin leikkauskierroksiin liittyen aluejohtaja ilmoitti, että alueen tulisi tehdä kiinteistötasolla päätökset mistä leikataan. Toimiala taas ilmoittaisi tuloksesta vastaavana leikkausmäärän suuruuden.

Aluejohtaja ei näe suoraan, että asiakaspäällikön ja kiinteistöpäällikön työnjako olisi selkeä, koska asiakaspäällikön osaamisella ja kokemuksella on vaikutusta. Kaiken kaikkiaan alueella toimialan ja alueen välinen yhteistyö on hyvällä mallilla.

Aluejohtajan mukaan kunnossapitorahaa on käytetty investointiluonteisiin hankkeisiin. Aluejohtajan mukaan kunnossapito tulisi nähdä puhtaasti kunnossapitona. Kunnossapitorahaa tulisi käyttää vain suunnitelmalliseen kunnossapitoon.

Aluepäällikkö toivoi, että kunnossapito perustuisi suunnitelmallisuuteen ja isommat korjausrakentamisen hankkeet tehtäisiin investointirahalla.

Alueen 3. aluejohtaja kertoi, että on havainnut taloushallinnon ottavan roolia kunnossapitorahoitukseen liittyen. Iso kuva ja tulostavoite tulevat ylhäältä. Aluejohtajana, että alueille saadaan tieto kunnossapidon suuruudesta ajoissa. Aluejohtaja näki, että taloushallinnon tahtotila on hyvä. Toivoi kuitenkin keskustelua ja yhteisiä kehityshankkeita.

Aluepäällikkö ehdotti, että kunnossapitoluokkien perusteella tehtäisiin rahanjako tai ehkä mahdollisesti kehitettäisiin isännöintialuekohtainen jakotapa.

Alueen 1. aluejohtajan mukaan toimialoja ei tarvita päivittäistyössä. Rajatapaukset tulisi keskustella yhdessä ja jokaiselle tulisi olla selvänä, että omat asiat hoidetaan omilla tonteilla.

Aluejohtaja ilmoitti, että asiakaspäälliköiden ja kiinteistöpäälliköiden tehtävänjako tulisi olla kaikille selvää. Kiinteistöpäällikkö vastaa kiinteistöistä ja asiakaspäällikkö asiakkuudesta. Aluejohtaja korosti, että viestintä tulisi liikkua, mutta yksityiskohdat eivät kuulu toimialalle.

Investointihankkeiden osalta aluejohtaja kertoi, että investointipäätökseen vaikuttaa moni asia. Yhteinen harkinta tulee olla toimialan kanssa siitä, että mitä rahaa hankkeeseen käytetään. Päätös on hankekohtainen ja yhteistyössä tulisi tehdä.

Aluepäällikön mukaan toimiala puuttuu kunnossapitoon sopivasti. Alueella on tasapaino. Asiakaspäällikön ja kiinteistöpäällikön tehtäväkuvat ovat selkeitä. Mikäli jotain epäselvyyttä on ollut, niin keskustelemalla asiat ovat selvinneet. Prosessit puuttuvat enemmän työn sisältöön.

Aluejohtaja kertoi, että järjestelmä on hyvä, koska se lähtee rakennuksista. Salkutukseen tulisi kiinnittää huomiota ja siinä käsiteltävien tietojen tulisi olla lähtökohtaisesti kunnossa.

Aluepäällikkö ehdotti kehitysideoiksi aluetason rahan kohdentamisen ja kunnossapitorahan jakamisen esimerkiksi vuokratulojen perusteella.

5.6 Toimialat

Toimialat haastateltiin syvähaastatteluin. Kohdejoukkona olivat ensisijaisesti toimialajohtajat.

Toimialajohtajille oli räätälöity oma kysymyspatteristo. Toimialajohtajilta kysyttiin seitsemän kysymystä.

Vastaukset kirjattiin kysymysjärjestyksessä asiakirjalle vastaajakohtaisesti. Haastattelu järjestys vaihteli ja riippui haastatteluajankohdan saamisesta.

Vastaukset esitetään toimialoittain.

Toimialojen salkutuksesta vastaavat henkilöt haastateltiin samoin kysymyksiin lisättynä viidellä salkutukseen liittyneellä lisäkysymyksellä. Salkutusvastaavien vastaukset esitetään omalla kappaleellaan toimialajohtajien vastausten jälkeen. Salkutusvastaavien vastaukset on kirjattu niiltä osin, kuin ne liittyvät salkutusprosessiin.

Haastattelut on purettu siten, että tässä julkisessa kehittämishankkeessa esitetään haastattelujen vastaukset anonyymisti

Kysymys 1. *näettekö kunnossapitoluokan salkutuksessa olevan riittävä tapa vaikuttaa toimialanne kiinteistöjen kunnossapitoon vai tulisiko mielestänne toimialan vaikutusmahdollisuuksia lisätä?*

Kysymys 2. *näettekö tarpeellisena, että toimialalle esiteltäisiin kohdekohtainen pitkän tähtäimen suunnitelma ennen vuokraustoiminnan budjetin laadintaa?*

Kysymys 3. *tulisiko taloudellisten näkökulmien vuoksi kunnossapitorahan suuruus esitellä etupainotteisesti toimialalle ennen budjettikierroksia?*

Kysymys 4. *tulisiko kunnossapitorahan toimialajako ottaa huomioon alueellista kunnossapitorahaa jaettaessa?*

Kysymys 5. *tulisiko kampussuunnittelu ottaa huomioon kunnossapidon suunnittelussa?*

Kysymys 6. *onko toimialan ja alueen roolit mielestänne selkeät kiinteistön kunnossapitoon liittyen?*

Kysymys 7. *käytetäänkö mielestänne kunnossapitorahaa hankkeisiin, joille tulisi saada investointirahoitus toimialalta?*

Toimialan 3. toimialajohtajan mielestä kunnossapitoluokka ei yksin riitä vaikutustavaksi kiinteistöjen kunnossapidon osalta. Jatkuva keskustelu on tärkeämpää ja kampus / kaupunkisuunnittelu vielä tärkeämpää. Toimialajohtajan mielestä kaikista tärkeintä on jatkuva keskustelu pitkin vuotta alueen ja toimialan kesken. Asioita tulisi käydä läpi kannattavuuslaskennan kautta.

Toimialajohtajan mielestä toimialan ei ole tarpeen puuttua kiinteistöjen yksittäisiin kunnossapitohankkeisiin. Toimialajohtaja korosti keskustelun ja kampus / kaupunkisuunnittelun tärkeyttä.

Toimialan näkökulma kiinteistöjen kunnossapitoon voisi olla nimenomaan tulostittareiden kautta, koska toimiala vastaa liiketoiminnasta. Esille toivottiin esimerkin luonteisesti sellaista, että vaikka isoimmat hankkeet pitkän tähtäimen suunnitelmasta nostettaisiin toimialan tietoon. Alueet voivat tehdä päätöksen, kunhan tuloskehityksessä pysytään.

Toimialajohtajan mukaan pitkän tähtäimen suunnitelmien esittämiseen detaljitasolla ei ole tarvetta, mutta isot kunnossapitotarpeet tulisi nostaa esille salkutuksen yhteydessä. Kiinteistökohtaisen kunnossapidon osalta alueet voivat tehdä päätöksiä, kunhan tuloskehityksessä pysytään. Kunnossapitorahan kohdentamisen osalta toivottiin, että kohdentaminen menisi korotetusti pidettäviin helmiin ja vähemmän myytäviin tai kehitettäviin tappiollisiin kohteisiin.

Toimialajohtaja toivoi raportointia kehitettävän kunnossapitoluokan valinnan ja toteutuneen hallinnollisen kiinteistön kunnossapidon toteuman välille. Toimialajohtaja korosti, että toimialan tulisi tietää yllätyksistä etukäteen. Toimialajohtoa tulee informoida, mikäli kunnossapitobudjetti tullaan merkittävästi ylittämään. Rahoitus tulisi yllätyksiin pääsääntöisesti varata kunnossapidosta. Kunnossapitosuunnittelun tulisi olla hyvää ja jatkuvaa vuoropuhelua alueen kanssa. Toimialajohtaja toivoi vähän liikaa kuin liian vähän informaatioita.

Toimialakohtainen kunnossapitoraha vaikuttaa suoraan toimialan tulokseen, eli toimialajohtaja edellyttää, että toimialakohtainen jako tulee ottaa huomioon kunnossapitorahan kohdentamisessa. Alueet eivät voi poiketa asiasta omaehtoisesti. Kampussuunnittelun osalta toimialajohtaja ilmoitti, että konkreettisia suunnitelmia ei ole vielä olemassa pariin kolmeen vuoteen. Kampussuunnittelussa lähdetään ratkaisemaan nimenomaan asiakastarvetta. Ratkaisun siirtyessä kiinteistötasolle, niin kiinteistöpäällikön rooli on ensiarvoisen tärkeää. Tässä yhteydessä toimialajohtaja näki mahdollisuuden käyttää esimerkiksi pitkän tähtäimen suunnitelmia hyväksi.

Toimialajohtaja ei osannut sanoa vielä haastatteluajankohtana roolijaosta. Toimialan odotetaan ohjaavan tuloksentekeä. Toimialajohtaja ei ollut varma, että onko siihen riittävä määrä työkaluja käytössä. Toimialajohtaja painotti tässäkin yhteydessä sitä, että toimialalla olisi jatkuvasti riittävä määrä informaatiota käytössään. Toimialan ja alueen välisen informaation tulee liikkua. Yllätykset, poikkeamat ja riskit tulisi nostaa toimialan tietoon. Molemminpuolinen tiedonvaihto isoista asioista on kaikkien etu.

Investointeihin liittyen toimialajohtaja ilmoitti, että isojen investointien yhteydessä tehdään samalla myös kunnossapitohankkeita. Toimialajohtaja on huomannut, että tällaista on tapahtunut esimerkiksi siitä syystä, että investointihankkeen valmisteluvaiheessa on jotain oleellista jäänyt huomaamatta ja hanke itsessään on mennyt jo investointimyllyn läpi. Mikäli näin on käynyt, asiantila on paikattu kunnossapidolla. Toimialajohtajan kanta asiaan on, että investointihankkeet tulisi pitää sisällään kaikki työt vuokravaikutuksen vuoksi. Investointipäätökset tulisi repiä auki ja sisällyttää sinne mahdolliset unohdetut asiat.

Toimialan 1. toimialajohtajan mukaan nykyinen järjestely on toimialan näkemyksen mukaan riittävä tapa vaikuttaa kunnossapitoon. Toimiala vaikuttaa kunnossapitoon budjetoinnin ja salkutuksen kautta.

Toimialajohtaja ilmoitti, että hänellä on luottamus alueiden työhön. Toimialajohtaja korosti, että vuoropuhelua toimialan ja alueiden välillä on hyvä lisätä kunnossapitoonkin liittyen. Yllättävät tarpeet ja poikkeamat tulee tuoda toimialan tietoon.

Toimialajohtaja edellytti, että pitkän tähtäimen suunnitelmat ovat oltava kohteittain olemassa, mikäli niitä salkutuksen yhteydessä halutaan nähdä.

Kunnossapitorahan osalta toimialajohtaja ilmoitti, että raha on Senaatti-kiinteistöiden yhteistä rahaa ja sitä käytetään yhteisesti. Budjetoinnin yhteydessä mahdollisesti esille nousevat tarkennukset kunnossapitorahan suhteen katsotaan yhdessä alueen ja toimialan kesken ja sovitaan mistä poistetaan.

Kunnossapitoraha tulisi toimialajohtajan mukaan jakaa budjetoinnin yhteydessä toimialakertymän mukaisesti. Toimialajohtaja esitti, että salkkuluokan tulisi olla harkinnassa mukana ja salkutuksen yhteydessä valitun kunnossapitoluokan ohjata kohdennusta. Kohdentamisen jälkeen jakoa pitäisi verrata kohteen salkkuluokkaan. Kunnossapitorahan tulisi toimialajohtajan mukaan vertautua vuokratuloihin ja toimialakehykseen. Kaikki poikkeama sovitusta kunnossapidosta tulisi ilmoittaa ja sopia erikseen, huolimatta aluejohtajan potista.

Toimialajohtajan mukaan kampussuunnittelu tulisi ottaa huomioon. Kampussuunnittelun hyödynnettävyys ei ehkä ole kuitenkaan niin hyvä toimialajohtajan toimialalla.

Toimialan vuokrasopimukset ovat toistaiseksi vahvasti pääomavuokrapainotteisia. Toimialajohtaja ilmoitti, että tällä hetkellä riittää se, että kunnossapito-ohjelma valmistellaan yhdessä ja muistetaan sopia toimialan kanssa poikkeamista.

Investointien osalta toimialajohtaja kertoi, että kaikki rahat tulisi laskea kerralla investointia suunniteltaessa ja päätöstä valmisteltaessa. INKA laskelmia ei saa vääristellä. Yksi hanke ja yhdet rahat. Kunnossapitorahan käyttö aina pitkän tähtäimen suunnitelmien kautta.

Toimialan 2. toimialajohtaja kertoi, että roolia tulisi korostaa osana kiinteistön tulokseen vaikuttamisessa. Toimialajohtajan mukaan 50 prosenttia kiinteistöjen liikevaihdosta muodostuu ylläpito- ja kunnossapitokustannuksista. Toimialajohtaja pohdiskeli, että onko nykyinen kunnossapitoajattelu liikevaihtolähtöistä vai kiinteistölähtöistä. Tulostavoite tulisi toimialajohtajan mielestä nostaa osaksi salkutusta ja vuokraustoiminnan budjetointia. Kunnossapito tulisi kohdistaa tulevien tuottojen perusteella.

Toimialajohtaja ei nähnyt tarpeelliseksi mennä pitkän tähtäimen suunnitelmien osalta yksityistasolle. Toimialan roolin lisäämisen suhteen toimialajohtaja esitti tulosnäkövinkeliä. Toimialojen ei edelleenkään kuitenkaan tulisi toimialajohtajan mielestä ottaa kantaa korjausten yksityiskohtiin.

Toimialajohtajan mielestä ylläpidon ja kunnossapidon kokonaistaso olisi hyvä nähdä etukäteen ennen budjetointia. Asetettaisiin yhdessä tavoite, johon tähdättäisiin.

Kunnossapitorahan toimialajako tulisi ottaa huomioon. Toimialajohtaja ei näe järkevänä tapana nykyistä kunnossapitorahan jakotapaa, joka tehdään neliöperusteisena. Kunnossapitoraha tulisi jakaa kiinteistöjen tulojen mukaan.

Kampussuunnittelun osalta toimialajohtaja ilmoitti, että suunnittelun lopputuloksen osalta tulisi ottaa huomioon kunnossapidon suunnittelussa. Asia tulisi hoitaa osana salkutusta ja siten jäädä salkutusvastaavan tehtäväksi.

Toimialajohtaja vastasi kunnossapidon roolitukseen, että ei näe mitään syytä muuttaa nykyistä käytäntöä. Roolit ovat toimialajohtajan mielestä selkeät.

Investointien osalta toimialajohtaja vastasi, että ei ole tehnyt kyseisiä havaintoja. Periaatteessa rajanvetoa ei pysty tekemään kukaan. Toimialajohtajan mielestä sekahankkeet ovat mahdollisia. Toimialajohtaja ilmoitti, että kaikille investoinneille tulisi olla vuokravaikutus.

5.7 Toimialojen salkutusvastaavat

Salkutusvastaavien haastatteluissa kysyttiin neljä salkutusprosessiin liittyvää kysymystä.

Kysymys 1. *määrittelitkö kunnossapitoluokan yhteistyössä alueen kanssa?* Kaikki toimialat lukuun ottamatta toimistot toimialaa olivat salkuttaneet kaikki hallinnolliset kiinteistöt alueen kanssa.

Kysymys 2. *kuultiinko teitä riittävästi kunnossapitoluokan määrittelyn yhteydessä?* Kaikki salkutusvastaavat vastasivat kyllä.

Kysymys 3. *koitteko kunnossapitoluokan määrittelyn helpoksi annettujen ohjeiden perusteella?* Kaikki salkutusvastaavat vastasivat kyllä, vaikkakin erityisesti korotetun luokan perusteisiin tulisi kiinnittää huomiota sekä luokat voisivat olla täsmennetympiä.

Kysymys 4. *onko salkutuksen aikataulu mielestänne budjetointiin verrattuna oikein ajoitettu?* Aikataulun osalta yksi vastaaja esitti aikataulun aikaistamista, muiden mielestä aikataulu on oikein ajoitettu.

5.8 Talousyksikkö

Talouslyksikön vuokraustoiminnan budjetointia koordinoiva controlleri haastateltiin talouslyksikön edustajana arvioimaan vuokraustoiminnan budjetoinnin sujuvuus prosessinäkökulmasta aiempiin vuosiin verrattuna.

Controllerin mukaan alueiden budjetit täsmäsivät kehykseen. Alueiden ja toimialojen välistä kirjeenvaihtoa jäi paljon pois verrattuna edellisvuosiin. Prosessi oli kaikin puolin nopeampi. Pieniä ongelmia esiintyi, mutta nekin liittyivät lähinnä toimialakohtaisen kunnossapitorahan kohdentamiseen.

6 Tulosanalyysi

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, että miten selkeytetään kunnossapidon budjetointiin liittyvää nykyistä prosessia siten, että se vastaisi kiinteistökohtaisiin korjaustarpeisiin, olisi tasapuolinen, läpinäkyvä ja tukisi organisaation taloudellisia tavoitteita. Tutkimukselle oli lisäksi annettu tavoitteeksi luoda malli, jolla olisi mahdollista määritellä Senaatti-kiinteistöjen valtakunnallinen kunnossapidon kehys, joka varautuisi suunniteltujen kunnossapitokorjauksien lisäksi samalla odottamattomiin ja yllättäviin kunnossapitotarpeisiin.

Tutkimusongelma pyrittiin ratkaisemaan luomalla budjetointiprosessiin kunnossapitoluokka ja asettamalla sen valinta osaksi vuokraustoiminnan budjetointia edeltävää kiinteistöjen salkutusprosessia.

Aluejohtolta saatujen haastattelupalautteiden perusteella suurin osa koki kunnossapitoluokan perusteella tehtävän kunnossapitorahan allokoinnin olleen tasapuolisempaa ja läpinäkyvämpää kuin aiempina vuosina. Itse kunnossapitoluokan allokointiin suurin osa aluejohtosta suhtautui kuitenkin neutraalisti. Puolet aluejohtosta koki, että nykyinen kunnossapitorahan määrä korreloi kiinteistökohtaisiin korjaustarpeisiin. Suurin osa aluejohtajista koki lisäksi hyvänä asiana odottamattomia ja yllätyksellisiä korjaustarpeita vastaamaan kehitettyä aluejohtajan pottia.

Kiinteistöpäälliköiltä saatujen vastausten perusteella itse kunnossapitoluokkakokeiluun suhtauduttiin neutraalisti. Kuitenkin yli puolet vastaajista ilmoitti, että kunnossapitobudjettiin ei kohdistunut leikkaustarpeita budjetointiprosessin aikana. Suurin osa vastaajista tiesi miten ja millä perusteella kunnossapitoraha jaettiin isännöintialueelle. Lisäksi melkein kaikki vastaajat ottivat huomioon kohdekohtaisen pitkän tähtäimen suunnitelman jakaessaan kunnossapitorahaa isännöintialueensa sisällä. Liki kaikki vastaajat lisäksi ymmärsivät miksi kunnossapitoluokka oli kehitetty ja mitä sillä tavoiteltiin.

Suurin osa toimialajohtajista ei nähnyt kunnossapitoluokkaa riittävänä tapana päästä vaikuttamaan toimialan kiinteistöjen kunnossapitoon. Toimialat pääsevät vaikuttamaan kiinteistöjen kunnossapitoon budjetoinnin ja salkutuksen kautta, mutta lähes kaikki toimialajohtajat toivoivat lisäksi enemmän sisäistä vuoropuhelua alueen ja toimialan kesken. Lähes kaikki toimialajohtajat korostivat, että toimialakohtainen kunnossapitorahan jako tulisi ottaa huomioon kunnossapidon allokoinnissa. Toimialat vastaavat tuloksesta.

Lähes kaikki toimialajohtajat kuitenkin huomauttivat, että toimialoilla ei ole tarve puuttua kunnossapitoon yksityiskohtatasolla. Osaaminen on alueorganisaatioilla.

Talouslyksikön mukaan alueiden budjetit täsmäsivät kehykseen ja itse budjetointiprosessi oli kaikin puolin nopeampi kuin aikaisempina vuosina. Pieniä ongelmia talousyksikön mukaan esiintyi, mutta nekin liittyivät lähinnä toimialakohtaisen kunnossapitorahan kohdentamiseen.

Kuten jo tutkimuksessa totesin, asetetuista tavoitteista kunnossapitoluokka ei toimi käytännön työkaluna määrittelemään valtakunnallista kunnossapidon kehystä. Teoriasa mallilla voidaan kuitenkin kehys määrittää. Käytäntöön siirtäminen vaatisi kuitenkin muutoksia niin rahoituskehykseen kuin itse budjetointiprosessiinkin. Kunnossapitoluokka todettiin kuitenkin onnistuneeksi työkaluksi talouden suunnittelussa ja taloudellisen kehyksen jaon kohdentamisessa.

Senaatti-kiinteistöjen operatiivisen johtajalta sekä talousjohtajalta saatujen palautteiden perusteella kunnossapitoluokkakokeilu vastasi kaikkiin sille asetettuihin konkreettisiin tavoitteisiin. Iterointitarve hävisi lähes kokonaan. Budjetointiprosessin läpäisy nopeutui merkittäväksi. Alueiden laatimat kunnossapitobudjetit täsmäsivät talouden kehyksiin. Kunnossapitoluokalla voitiin toteuttaa onnistuneesti kunnossapitorahan allokointi. Odottamattomiin ja yllätyksellisiin korjaustarpeisiin kehitetty aluejohtajan raha todettiin hyväksi ratkaisuksi.

Kunnossapitoluokka otettiin pysyväksi osaksi Senaatti-kiinteistöjen salkutusta ja kunnossapidon budjetointia.

Totean, että kehittämishankkeessa saavutettiin lähes kaikki sille annetut tavoitteet. Lopputuloksena organisaation tuotantoon kehitettiin työkalu, jolla vuokraustoiminnan budjetoinnin laadinnan yhteydessä voidaan allokoida kunnossapitoraha siten, että jakotapa on systemaattinen, läpinäkyvä, tasapuolinen sekä korjaustarpeisiin vastaava ja sen käyttö nopeuttaa budjetointiprosessin läpäisyä.

7 Arviointi ja johtopäätökset

Kehittämishankkeen tavoitteissa onnistuttiin hyvin.

Tutkimuksessa käytetty aineisto tuki tutkimusongelman ratkaisua, mutta muodostetun tutkimusaineiston suhteen olisi ollut parempi käyttää suurempaa rajausta ennen määrällistä ja laadullista toteutusta. Osa kerätystä aineistosta oli epävalidia itse tutkimusongelman ratkaisussa ja aiheutti lähinnä turhaa työtä tutkimusmateriaalia purettaessa. Tutkimusaineistoa tosin tullaan käyttämään hyväksi organisaation sisäisiä prosesseja kehitettäessä. Aineistosta saatua tietoa käytetään myös apuna kunnossapitoluokan jatkokehittämisessä.

Lähdemateriaalin ja viitekehyksen osalta totean, että lähdemateriaalia oli rajallisesti. Kehittämishankkeen lopputulokseen peilattuna totean kuitenkin, että lähdemateriaalin niukkuus ei vaikuttanut negatiivisesti valitun toteutustavan valintaan ja sitä kautta lopputulokseen. Työelämälähtöisessä toimintatutkimuksessa teoreettisen viitekehyksen rooli ei korostu, vaan se antaa korkeintaan sovellettavaksi tarkoitettavaa raamitusta itsenäisen ajattelun ja työelämässä kehitettyjen ongelmanratkaisukykyjen tueksi.

Kehittämishanke kokonaisuudessaan toteutettiin aikataulullisesti riittävällä resursoinnilla ja huolellisuudella. Tutkimusongelman ratkaisuun kehitettiin toimintamalli. Toimintamallia kyettiin testaamaan käytännössä ja testauksesta saadut palautteet päästiin analysimaan kokonaisaikataulun puitteissa. Analysoinnin perusteella voitiin vetää toimintatutkimuksen onnistumisista johtopäätökset, luovuttamaan selonteko toimeksiantajalle sekä saamaan kohdeorganisaatiolta projektia koskeva palaute.

Validiteetin ja reliabiliteetin osalta totean, että kehittämishankkeessa pilotoitiin uutta, tarpeeseen kehitettyä toimintamallia ja sitä verrattiin käytössä olleeseen. Kohderyhmäksi ja palautteiden antajaksi valittiin ne henkilöt, jotka ovat joko tekemissä toimintamallin kanssa tai vaihtoehtoisesti tekevät päätöksiä toimintamalliin liittyen. Kyselyt ja haastattelut toteutettiin vakimuotoisilla lomakkeilla ja haastattelupohjilla. Tulokset ja hankkeeseen liittyvät materiaalit on tallennettu ja niitä säilytetään asianmukaisesti. Lopputulos on yhteenveto kohderyhmän käyttäjäkokemusten analysoinnista. Lopputulos voidaan todentaa käyttäjäkokemusten perusteella. Uusi toimintamalli verrattuna vanhaa todettiin paremmaksi.

Mielenkiintoisinta kehittämishankkeessa oli kuitenkin kerätty tutkimusaineisto. Tutkimusaineiston analysointi nosti esille erittäin paljon tärkeitä jatkokehittämiskohteita sekä – tarpeita:

- Kehittämishanke ei antanut vastausta valtakunnallisen kunnossapitokehityksen suuruuden määrittelyyn. Miten Senaatti-kiinteistöjen kunnossapitokehityksen suuruus määritellään? Korjausvelka lähestymiskulmaksi?
- Miten kunnossapitolähtökohtaisuus varmistetaan kunnossapitorahan käytössä? Kunnossapitorahaa tulisi käyttää vain kiinteistöjen kunnossapitoon.
- Alueellisen kohdentamattoman kunnossapitorahan rahan kehittäminen ja seuranta niin sanottu aluejohtajan potti. Käytännön työkalut aluejohtajan potin käyttämiseen ja seurantaan.
- Kunnossapitokehityksen yleissitovuus vrt. investointikehitys.
- Rullaavan budjetoinnin käyttöönotto Senaatti-kiinteistöissä?
- Rullaava kunnossapidon suunnittelu Senaatti-kiinteistöissä?
- Kunnossapitokustannusten ennustettavuuteen liittyvä malli. Nykyinen pitkän tähtäimen suunnittelu ei tue taloudellista raamitusta. Vuosittainen vaihteluväli tasaiseksi ilman, että kiinteistöjen käytettävyys, terveellisyys ja turvallisuus kärsivät.
- Taloudellisen ja teknisen näkökulman yhteen saattaminen. Asia on erityisen oleellista niin kauan kuin omistajaohjauksesta annetaan liikelaitokselle selkeä tuottotavoite.
- Alueiden ja toimialojen toimintatapojen yhtenäistäminen
- **Omistajalähtöisten investointien ja kunnossapidon synergia:**

Panostamalla kunnossapitoon varmistetaan kiinteistösijoituksille tasainen nettotuotto. Aktiivisen kunnossapidon laiminlyöminen johtaa helposti tilanteeseen, jossa vuokraamisen edellyttämiseksi tehtäviä kunnossapitotoimenpiteitä ei voida enää kattaa olemassa olevilla kassavirroilla.

Kiinteistökannan kunnossapito ammattimaisesta näkökulmasta on perusedellytys pitkällä aikavälillä, jotta kohteesta saataisiin haluttu tuotto ja säilytettäisiin sen markkina-arvo.

Senaatti-kiinteistöissä ongelmaksi muodostuu kiinteistökannan merkittävä koko ja koko kantaa tarkastellessa korjausvelan suuruus. Korjausvelkaa ei voida lyhentää kokonaisvuokrakohteissa pelkästään kunnossapitovaroin. Kiinteistöomistusta tulee tarkastella ammattimaisen kiinteistösijoittajan näkökulmasta. Valtiokäytössä pysyviin toimitiloihin tulee investoida myös omistajalähtöisesti eikä sitoa pääomaa pelkästään vuokravaikutteisiin investointihankkeisiin.

- Kiinteistöjen kunnossapitorahan kohdentaminen tuotto-panos suhde periaatteella. Kiinteistön pitkän tähtäimen suunnitelma voisi pitää sisällään myös kiinteistöön liittyvät kassavirtalaskelmat, budjetin sekä vuokrasopimusten loppumisaikankohdat. Kunnossapitorahaa kohdennettaisiin niihin kohteisiin, joihin se on taloudellisesta näkökulmasta eniten kannattavinta. Optimoidaan tuotto – panos suhde.

Jatkokehitysideoiden lisäksi merkille pantavin asia tutkimusaineistoa koskevassa analysoinnissa oli toimialojen ja alueiden näkemys kunnossapitoon liittyen.

Organisaatiokaaviossa ja johtamisjärjestelmässä toimialojen ja alueiden asema ja roolit ovat kuvattu. Asia ei kuitenkaan ole mustavalkoista, koska toimialat ja alueet katsovat samoja asioita eri näkövinkkeleistä. Hyvä esimerkki tästä on kunnossapito. Alueorganisaatioiden tehtävä on pitää kiinteistö kunnossa ja vastata vuokrakatteeseen liittyvistä asioista. Näkökulma on siitä syystä lähellä ja konkreettinen. Toimialojen tehtävä taas on huolehtia kiinteistöjen kannattavuudesta. Näkökulma on etäämmällä ja kokonaisvaltainen. Kunnossapitoa katsotaan teknisestä ja taloudellisesta näkökulmasta. Molemmat näkökulmat ovat oikein ja molempia näkökulmia tarvitaan liiketaloudellisin periaattein toteutettavassa kiinteistöjen kunnossapidossa.

Haastatteluanalyysien perusteella alueorganisaatiot suhtautuvat toimialojen kunnossapitoon liittyvään kiinnostukseen varovaisen negatiivisesti. Tutkimusaineistosta ei valitettavasti käy ilmi, mikä on tähän perimmäinen syy. Toimialajohtajien palautteiden perusteella toimialojen kiinnostus ei kohdistu alueorganisaatioiden kunnossapitoon liittyvään

päivittäistyöhön. Siihen oltiin poikkeuksetta tyytyväisiä. Kiinnostus liittyi erityisesti kunnossapitoa koskevan tiedon jakamiseen.

Näiden erilaisten kunnossapitoon liittyvien näkökulmien yhteen saattamisella saavutettaisiin organisaation toimintaan tehokkuutta ja merkittävää synergiaetua. Oman nurkan puolustamisesta tulisi luopua turhana resurssien haaskaamisena. Yhteistyössä luotavien toimintamallien myötä olisi todennäköistä, että aiheeseen liittyvät ja tutkimusaineiston perusteella lähinnä alueorganisaatiota koskevat toimialan dominanssiin liittyvät pelot hälväisivät ja yhteistyöstä tulisi läpinäkyvämpää ja kokonaisuutta tukevampaa.

Kiinteistöjen kunnossapito on yhteinen asia.

Lähteet

Diplomityö Topi Korpela 2015

Karjalainen, Eero E. 2010. Ymmärrä Lean ja Six Sigma oikein – Leanin kymmenen harhaluuloa ja väärinymmärrystä.

[Http://www.sixsigma.fi/files/7813/1305/4550/ymmrrleansixsigmaoikein2.pdf](http://www.sixsigma.fi/files/7813/1305/4550/ymmrrleansixsigmaoikein2.pdf).

KTI Kiinteistötalouden instituutti. 2017. Kiinteistötalouden ja kiinteistöjohtamisen keskeiset käsitteet. [Http://www.kti.fi/julkaisut/selvitykset- ja-tutkimusraportit/](http://www.kti.fi/julkaisut/selvitykset- ja-tutkimusraportit/).

Leväinen, Kari I. 2013. Kiinteistö- ja toimitilajohtaminen. Hakapaino Oy, Helsinki.

RAKLI. 2012. Kiinteistöliiketoiminnan sanasto. RAKLI, Helsinki.

RAKLI. 2013. Julkiset kotisivut. [Http://www.rakli.fi](http://www.rakli.fi). Luettu 1.3.2013.

RAKLI. 2017. Kiinteistöalan yhteiskunnallinen ja kansantaloudellinen merkitys.

[Http://www.rakli.fi/tietoa-kiinteistoalasta/kiinteistoalan -yhteiskunnallinen-merkitys.html](http://www.rakli.fi/tietoa-kiinteistoalasta/kiinteistoalan-yhteiskunnallinen-merkitys.html).

Senaatti-kiinteistöt. 2014. Sisäinen koulutusmateriaali. PTS –ryhmä 2.9.2014. Kunnosapidon periaatteet Senaatti-kiinteistöissä.

Senaatti-kiinteistöt. 2015. Julkiset kotisivut. [Http://www.senaatti.fi](http://www.senaatti.fi). Luettu 1.6.2015.

Senaatti-kiinteistöt. 2015. Sisäinen esitysmateriaali. Ylläpitopäivien esitysmateriaali syksy 2015.

Senaatti-kiinteistöt. 2016. Julkiset kotisivut. [Http://www.senaatti.fi](http://www.senaatti.fi). Luettu 25.8.2016.

Senaatti-kiinteistöt. 2017. Julkiset kotisivut. [Http://www.senaatti.fi](http://www.senaatti.fi). Luettu 10.5.2017.

Torkkola, Sari. 2015. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Alma Talent Oy. Helsinki.

Viitala, Riitta & Jylhä, Eila. 2013. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Edita. Helsinki.

Kyselylomake

Kunnossapitoluokan palautekysely

1. Millä alueella työskentelette?

Pohjois-Suomi

Itä-Suomi

Länsi-Suomi

Etelä-Suomi

2. Miten kohdekohtainen PTS on pääsääntöisesti rakennettu isännöintialueellanne?

kuntoarvio

kh-katselmukset

oma arvio

muu?

3. Kuinka realistisena tavoitteena pidätte tarkkaa viiden vuoden kunnossapitosuunnitelmaa? Suhteessa siihen paljonko suunnitelmanne tarkentuu toteumavuoden läheisyydessä / talousarvion yhteydessä / kuluvan vuoden aikana. Onko ennuste taloussuunnittelunäkökulmasta luotettava?

Tavoite mahdollinen

Osin mahdollinen

Tavoite mahdoton

4. Koetteko omasta mielestänne saavanne riittävästi kunnossapitorahaa suhteessa suunniteltuihin ja pakottaviin korjauksiin?

Verrattuna kiinteistöidenne pitkän tähtäimen suunnitelmiin. Joudutteko siirtämään hankkeita eteenpäin kerryttäen hankemääräkertymää vai riittääkö rahavaraus pienentämään korjaustarpeita?

Kyllä

Ei

5. Pääsettekö ohjaamaan kunnossapitosuunniteluane itsenäisesti? Ohjaako toimiala, aluejohto, asiantuntijat tms.

Kyllä

Ei

6. Koetteko, että kunnossapitorahoituksella toteutetaan hankkeita, joihin tulisi saada oma rahoituksensa?

Esim. asiakaslähtöiset muutokset, ratkaisuprojektit, investoinnit

Kyllä

Ei

7. Koetteko, että asiakaspäällikön ja kiinteistöpäällikön työnjako on selkeä kunnossapitoon liittyen?

Kyllä

Ei

Budjetointi

8. Oliko mielestänne kunnossapitoluokkakokeilulla vaikutusta kiinteistöjenne kunnossapidon budjetointiin?

Verrattuna vuoden 2016 vuokraustoiminnan budjetin laadintaan. Isännöintialuetaso.

Kyllä

Ei

9. Tiedättekö miten ja millä perusteella kunnossapitoraha jaettiin alueellanne isännöintialueille?

Kyllä

Ei

Haastattelulomake

Aluejohto

- Miten ja millä perusteella kunnossapitoraha jaettiin alueellanne hallinnollisille kiinteistöille?
- Otitteko jaossa huomioon toimialakohtaisen kunnossapitorahan kehyyksen?
- Tulisiko mielestänne toimialakohtainen jako ottaa huomioon kunnossapitorahan HK-jaossa?
- Koetteko, että kunnossapidon kehysmallilla oli positiivista vaikutusta kunnossapitorahan kohdentamisessa?
- Koetteko, että kunnossapitorahan alueellinen jakotapa oli tasapuolinen ja läpinäkyvä?
- Koetteko, että saamanne kunnossapitorahan määrä korreloi alueenne realistisen korjausvelan suuruutta?
- Koetteko aluejohtajan budjetin hyväksi tavaksi vastata nopeasti yllättäviin ja odottamattomiin korjaustarpeisiin?
- Puuttuuko toimiala näkemyksenne mukaan liikaa kunnossapitorahan käyttöön? Mikäli ei, niin näettekö, että yhteistyötä tulisi lisätä?
- Koetteko, että asiakaspäällikön ja kiinteistöpäällikön työnjako on selkeä kiinteistön kunnossapitoon liittyen?
- Käytetäänkö mielestänne kunnossapitorahaa hankkeisiin, joille tulisi saada investointirahoitus toimialalta? Entä investointirahaa kunnossapitoon?
- Miten kehittäisitte kunnossapitomallia jatkossa?

Toimialat

- Näettekö kunnossapitoluokan salkutuksessa olevan riittävä tapa vaikuttaa toimialanne kiinteistöjen kunnossapitoon?
- Tulisiko mielestänne toimialan päästä vaikuttamaan enemmän toimialan kiinteistöjen kunnossapitoon?
- Näettekö tarpeellisena, että toimialalle esiteltäisiin kohdekohtainen PTS ennen vuokraustoiminnan budjetin laadintaa?
- Tulisiko taloudellisten näkökulmien vuoksi kunnossapitorahan suuruus esitellä etupainotteisesti toimialalle ennen budjettikierrroksia?
- Tulisiko kunnossapitorahan toimialajako ottaa huomioon alueellista kunnossapitorahaa jaettaessa?

- Tulisiko kampuussuunnittelu ottaa huomioon kunnossapidon suunnittelussa?
- Onko toimialan ja alueen roolit mielestänne selkeät kiinteistön kunnossapitoon liittyen?

Salkutusvastaavat

- Määrittelitkö kunnossapitoluokan yhteistyössä salkutusvastaavan / alueen kanssa?
- Kuultiinko teitä riittävästi kunnossapitoluokan määrittelyn yhteydessä?
- Koitteko kunnossapitoluokan määrittelyn helpoksi annettujen ohjeiden perusteella?
- Ymmärsittekö, miksi kunnossapitoluokka tulee määrittellä ja mitkä vaikutukset sillä on?
- Onko salkutuksen aikataulu mielestänne budjetointiin verrattuna oikein ajoitettu?

Talous

- Vapaa palaute läpimenon ja mahdollisten ongelmien osalta