

Juha Leoni

# Helsingin kaupungin liikuntakiinteistö- jen johtaminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Insinööri (AMK)

Talotekniikka tutkinto-ohjelma

Insinöörityö

26.4.2019

Tekijä Otsikko	Juha Leoni Helsingin kaupungin liikuntakiinteistöjen johtaminen
Sivumäärä Aika	45 sivua + 2 liitettä 26.4.2019
Tutkinto	insinööri (AMK)
Tutkinto-ohjelma	Talotekniikka tutkinto-ohjelma
Ammatillinen pääaine	Kiinteistöjohtaminen
Ohjaajat	Jorma Säteri, Osaamisaluepäällikkö, lehtori Mårten Lindholm, Tiimipäällikkö Helena Ström, Projektijohtaja
<p>Tämä opinnäytetyö on tehty Helsingin kaupungin kaupunkiympäristön toimialalle. Tutkimuksen aihe on syntynyt tarpeesta yhdenmukaistaa Helsingin kaupungin kiinteistöjohtamisen prosesseja organisaatiouudistuksen yhteydessä. Organisaatiouudistuksen yhteydessä Helsingin kaupungin kiinteistöjen ylläpito yhdistyi yhdeksi kokonaisuudeksi, pois lukien pelastuslaitoksen -ja liikuntakiinteistöjen ylläpito. Pelastuslaitosten ylläpito siirtynee maakuntauudistuksessa pois kaupungilta, mutta liikuntakiinteistöt eivät.</p> <p>Liikunnan palvelukokonaisuudella on vuosia ollut itsellään lähes koko kiinteistöjohtaminen, koska palvelussa/virastossa oli investointirahat, rakennuttaminen ja ylläpito. Organisaatiouudistuksen yhteydessä kaupunkiympäristön toimialalle siirtyi investointirahat ja rakennuttaminen. Kulttuuri- ja vapaa-ajan toimialalle, jossa liikunnan palvelukokonaisuus on, jäi ylläpito. Työn tavoitteena oli selvittää, onko liikuntakiinteistöjen kiinteistöjohtamisen prosessien epäselvyydet saatu hallintaan organisaatiouudistuksen jälkeen, vaikka tekninen yksikkö prosesseineen on siirtynyt pois.</p> <p>Tutkimuksen pohjana oli vuonna 2016 valmistunut projektityö Liikuntaviraston kiinteistöjen johtamisesta. Nykytilan vastuut ja kiinteistöjohtamisen prosessit selvitettiin kyselyllä ja haastatteleamalla liikunnan palvelukokonaisuuden esimiehiä. Kaupungin muiden kiinteistöjen nykyiset kiinteistöjohtamisen prosessit ja käytänteet selvitettiin kyselyllä ja haastatteluilla, jotta voitaisiin vertailla mm. koulutusta, vastuita ja prosesseja.</p> <p>Työssä oli tarkoitus kartoittaa samalla omistajan näkökannalta mahdollisia liikuntakiinteistöjen johtamisen riskejä ja löytää toimivat käytänteet ja prosessit, joka auttavat kiinteistöjen ylläpidon, korjausten ja investointien osalta sekä tukevat Helsingin kaupungin kiinteistöstrategiaa.</p>	
Avainsanat	kiinteistöjohtaminen, strateginen johtaminen, osaamisen johtaminen, prosessit

Author Title Number of Pages Date	Juha Leoni Managing sports properties in the City of Helsinki 45 pages + 2 appendices 26 April 2019
Degree	Bachelor of Engineering
Degree Programme	Building Services Engineering
Professional Major	Real Estate Management
Instructors	Jorma Säteri, Head of Department Mårten Lindholm, Team Leader Helena Ström, Project Director
<p>The final year project was a step in the process of standardizing the facilities and property management processes of the city of Helsinki. The purpose of the project was to find out whether the facilities and property management processes of sport facilities had been made uniform and improved after an organizational change.</p> <p>The basis of the research was a project work completed in 2016 about the property management of the Sports Division. The current state of the responsibilities and the processes of the property management were studied by conducting a survey and by interviewing the managers of the Sport Services. The current property management processes and practices of the other facilities and properties of the city were also studied with a survey and interviews, in order to compare e.g. the training, responsibilities and processes.</p> <p>The study found out potential risk of managing Sport Facilities from the owner's point of view and established effective practices and processes that would help maintaining, repairing and investing in the real estate and support the property strategy of the City of Helsinki.</p>	
Keywords	real estate management, strategic management, knowledge management, processes

## Sisällys

### Lyhenteet

1	Johdanto	1
2	Opinnäytetyön yleiskuvaus	2
2.1	Työn rajaukset	2
2.2	Työn käsittely, menetelmät ja etiikka.	2
3	Toteutussuunnitelma	2
3.1	Toteutusvaiheet	2
3.2	Aikataulu	3
4	Opinnäytetyön ohjaussuunnitelma	3
4.1	Ohjausryhmä	3
4.2	Ohjaus ja raportointi	4
5	Kiinteistön johtaminen	4
5.1	Kiinteistön johtaminen käsitteenä	4
5.2	Kiinteistön johtaminen osana organisaation strategiaa	6
5.3	Kiinteistön kehittäminen	6
5.3.1	Kaavoitus	7
5.3.2	Kiinteistöjen vuokraus	7
5.4	Kiinteistön johtamisen riskit ja niiden hallinta	8
6	Helsingin kaupungin kiinteistöstrategia	9
6.1	Strategian tavoitteet	9
6.2	Helsingin kaupungin kiinteistöstrategian (2019) keskeiset linjaukset	9
6.3	Strategian keskeiset toimenpiteet	10
6.4	Maapolitiikka	10
7	Johtaminen	11
7.1	Johtamisesta yleisesti	11
7.2	Strateginen johtaminen	12

7.3	Operatiivinen johtaminen	13
7.4	Osaamisen johtaminen	13
8	Nykytilanne kaupunkiympäristön toimialalla kiinteistöjen ylläpidon osalta	13
8.1	Kohderyhmä	13
8.2	Kyselyn ja haastatteluiden tavoitteet	14
8.3	Haastatteluiden tukena olleen kyselyn osallistujat	14
8.4	Ylläpidon sijainti kaupungin organisaatiossa	15
8.4.1	Ohjelmointi	15
8.4.2	Uudisrakentaminen ja peruskorjaus	16
8.4.3	Ylläpito ja korjaus	16
8.4.4	Kyselyn ja haastatteluiden yhteenveto	17
9	Lähtötiedot Helsingin liikuntakiinteistöjen johtamisesta	19
9.1	Helsingin kaupungin liikuntapalveluiden organisaatio ja kiinteistöjohtamisen prosessit ennen 1.6.2017	19
9.1.1	Ylläpito ja korjaus	20
9.1.2	Uudisrakentaminen ja peruskorjaus	21
9.2	Liikuntaviraston kiinteistöjen johtaminen projektityö	22
9.2.1	Projektityön toimenpide-ehdotukset	23
9.3	Liikunnan palvelukokonaisuuden nykytila	25
9.3.1	Kysely ylläpidon esimiehille ja asiantuntijoille	26
9.3.2	Kyselyn ja haastatteluiden tavoitteet	27
9.3.3	Ylläpito ja korjaus	27
9.3.4	Uudisrakentaminen ja peruskorjaus	27
9.3.5	Kyselyn tuloksia	28
10	Päätelmät ja toimintatapaehdotukset	34
10.1	Pohdinta	34
10.2	Suositteltavat toimenpide-ehdotukset	37
10.2.1	Vaihtoehto 1	38
10.2.2	Vaihtoehto 2	40
10.2.3	Vaihtoehto 3	41
10.3	Loppusanat	43
	Lähteet	45

Liitteet

Liite 1. Kysely liikunnan palvelukokonaisuuden esimiehille

Liite 2. Kysely kaupunkiympäristön ylläpidon esimiehille

## Lyhenteet

KUVA	Kulttuurin- ja vapaa-ajan toimiala
KYMP	Kaupunkiympäristön toimiala
MAKA	Maankäyttö ja kaupunkirakenne
PALU	Palvelut ja luvat
PTS	Pitkän tähtäimen korjaussuunnitelma
ROHA	Rakennetun omaisuuden hallinta
RYA	Rakennukset ja yleiset alueet
STARA	Liikelaitos STARA

## 1 Johdanto

Olen työskennellyt Helsingin kaupungilla noin 22 vuotta. Siitä ajasta vähän yli 20 vuotta olen ollut Liikuntaviraston/Liikuntapalvelun palveluksessa ylläpidon tehtävissä. Esimies-tehtävistä minulla on yli 12 vuoden kokemus, ja siitäkin yli kahdeksan vuotta yksikön päällikön tasoisissa tehtävissä vastaten vastuualueideni kiinteistöistä. Liikuntapalvelussa toimiessani olen kouluttautunut teknisen alan koulutuksiin, viimeisimpänä talotekniikan insinööritutkinto kiinteistöjohtamisesta Metropolian ammattikorkeakoulussa, erityisosaamisalueena liikuntakiinteistöt. Helsingin kaupungin liikuntakiinteistöjen johtamisesta olin projektipäällikkönä tekemässä vuonna 2016 projektityötä, joka käsitteli liikuntakiinteistöjen johtamista ja siellä niiden ylläpitoa, perusparantamista ja uudisrakentamista sekä niiden eri prosesseja. Työ oli juuri silloin ajankohtainen, koska vuonna 2017 Helsingin kaupunki uudisti organisaatioidensa rakenteita ja mm. teknisen yksikön oletettiin siirtyvän pois silloisen liikuntaviraston kokonaisuudesta. Selvityksessä tuli esiin, että Liikuntavirastossa asiantuntijat, suurin osa ylläpidon esimiehistä ja ylläpidon henkilöstö pitivät kiinteistöjen johtamista Liikuntapalveluissa epäselvänä. Tämän johdosta projekti-ryhmä esitti seitsemää toimenpidettä kehittämään kiinteistönjohtamista silloisessa Liikuntavirastossa. Vuoden 2017 ja 2018 liikuntakiinteistöjen investoinneissa on todettu olevan ainakin niihin liittyvien prosessien kanssa edelleen ongelmia. Vuoden 2017 organisaatiouudistuksen jälkeen nykyisen Kulttuuri ja vapaa-ajan toimialan (KUVA) liikunnan palvelukokonaisuus on Kaupunkiympäristö toimialan (KYMP) rakennukset ja yleiset alueet (Rya) liikuntakiinteistöjen vuokralainen, joka maksaa pääosin pääomavuokraa kohteista, jossa hoitaa ylläpidon itse.

Tämä insinöörityö keskittyy liikuntakiinteistöjen johtamiseen kiinteistöjen omistajan näkökannalta. Tarkoituksena on selvittää Liikuntapalvelukokonaisuuden organisaatiomuutoksen jälkeiset prosessit ylläpidossa ja vastuissa. Lähtökohtana tarkastellaan vuoden 2016 valmistuneen projektityön toimenpide-ehdotuksia ja niiden toteutumista. Nykytilan selvittämisen ja sen analysoinnin jälkeen on tarkoitus määritellä omistajan näkökannalta keskeisimmät toimenpiteet ja tarvittavat prosessit liikuntakiinteistöjen osalta, jotta omistajan ohjaus toimisi paremmin läpi koko kaupungin omistamissa kiinteistöissä.



## 2 Opinnäytetyön yleiskuvaus

### 2.1 Työn rajaukset

Liikuntakiinteistöjen johtamista käsitellään omistajan näkökannalta ja Helsingin kaupungin liikunnan palvelukokonaisuuden organisaatiomuutoksen jälkeisten vastuiden osalta.

### 2.2 Työn käsittely, menetelmät ja etiikka.

Projektityössä käsitellään Helsingin kaupungin liikuntakiinteistöjen johtamista yhtenä kokonaisuutena, jossa Liikunnan palvelukokonaisuutta tarkastellaan liikuntakiinteistöjen ylläpidon järjestäjänä ja siinä roolissa olevien tehtävien vastaajana. Työssä käsitellään sekä maa-alueita että rakennuksia, koska liikuntakiinteistöihin voidaan katsoa kuulua jäähallien, urheiluhallien ja uimahallien lisäksi liikuntapuistoja, urheilukenttiä, uimaran-toja, ulkoilureittejä ja lähiliikuntapaikkoja. Lähtötietoina käytetään mm. Liikuntaviraston kiinteistöjohtamisen projektityön kyselyä. Nykytilan selvittämisessä käytetään uutta kyselyä, Kunta10 kyselyä ja erilaisia haastatteluja nykyisen liikunnan palvelukokonaisuuden ja kaupungin muiden kiinteistöiden ylläpitäjien (Kaupunkiympäristön toimialan) kanssa.

Lähtökohtana on, että liikuntavirastossa esimiesten ja asiantuntijoiden mielestä kiinteistöjohtaminen on epäselvää. Tämän vuoksi nykytilan selvittämisessä esimiesten haastattelut tehdään anonymisti.

## 3 Toteutussuunnitelma

### 3.1 Toteutusvaiheet

Jaoin työn neljään vaiheeseen, ennen puolenvälin tarkastelua ohjaajien kanssa. Aiheen valinnan ja toteutussuunnitelman jälkeen vuorossa oli aineiston kerääminen sekä kyse-

lyn järjestäminen. Tietopohjaisen tekstin kirjoittamisen yhteydessä kävin asiantuntija-haastatteluja. Neljäntenä oli kyselyn analysointi ja nykytilan kartoittaminen sekä johtopäätökset

Neljännän vaiheen jälkeen oli vuorossa ohjaajien kommentit. Ohjaajien kommenttien jälkeen laadin toimintatapaehdotukset ja loppusanat.

### 3.2 Aikataulu

Aiheen valinta ja toteutussuunnitelma olivat valmiina syyskuun loppuun mennessä. Aiheisto oli kerätty ja kysely järjestetty lokakuun 2018 aikana. Tietoteksti, kyselyn analysointi ja nykytilan arvio sekä johtopäätökset olivat päätöksessään tammikuun lopussa 2019. Tämän jälkeen loppuanalyysille ja toimenpide-ehdotuksille oli aikaa helmikuun 2019 puoleenväliin asti. Työ jätettiin helmikuun lopussa.

## 4 Opinnäytetyön ohjaussuunnitelma

### 4.1 Ohjausryhmä

Jorma Säteri	<i>Osaamisaluepäällikkö, lehtori, Metropolia Ammattikorkeakoulu</i>
Helena Ström	<i>Projektinjohtaja, KYMP/Maankäyttö ja kaupunkirakenne</i>
Mårten Lindholm	<i>Tiimipäällikkö, KYMP/Rakennukset ja yleiset alueet</i>

## 4.2 Ohjaus ja raportointi

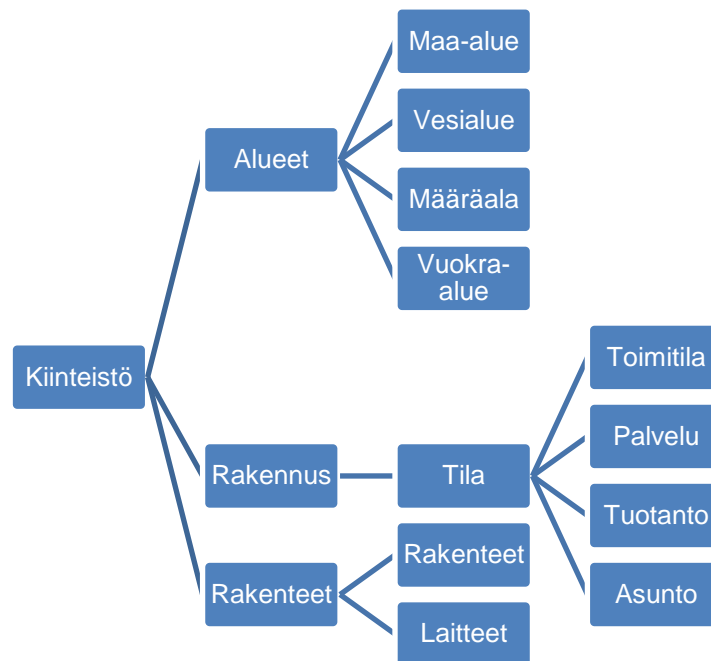
Ohjaajien kanssa on käyty yhdessä läpi lopputyön lähtökohtana oleva projektityö Liikuntaviraston kiinteistöjen johtamisesta, sekä siinä olevista seitsemästä toimenpide-ehdotuksesta. Toteutussuunnitelma on myös ollut ohjaajilla nähtävänä. Kyselyn analysoinnin jälkeen oli väliraportin aika, jossa käsiteltiin kyselyn tulokset, johtopäätökset ja pohdinta. Ohjaajat antoivat kommentit ennen toimintatapaehdotuksia, jonka jälkeen työ saatettiin valmiiksi.

## 5 Kiinteistön johtaminen

### 5.1 Kiinteistön johtaminen käsitteenä

Kiinteistön johtamisen ymmärtämiseksi on ensin avattava kiinteistö sanan merkitystä. *Kiinteistö* saatetaan yleisesti kokea selvästi fyysisenä kohteena, esim. rakennus. *Tontti* on myös kiinteistömuodostamislain (12.4.1995/554) mukaan tontinjaon mukaan muodostettu kiinteistö. *Yleinen alue* on kunnan omistama kiinteistö, joka on asemakaavoituksella muutettu katualueeksi, toriksi, virkistysalueeksi, liikennealueeksi, suojelualueeksi, vesialueeksi ym. alueiksi. (Leväinen 2013).

Kiinteistökäsitteeseen juridisesti kuitenkin kuuluu maapohja, rakennelmat ja laitteet. Näin ollen itse kiinteistöön sanana liittyy monia eri käsitteitä. (Kuva 1)



Kuva 1. Kiinteistön käsitteen alle kuuluu monia eri käsitteitä.

*Kiinteistöjohtaminen* (REM, real estate management) on siis kaikkia kiinteistöihin liittyvien toimintojen taloudellista ja tarkoituksenmukaista hoitamista. Kiinteistöjohtamisen tavoitteena on yhdistää yrityksen, julkishallinnon ym. vastaavien organisaatioiden tavoitteet, arvot, toiminta, johtamistyyli sekä kiinteistö- ja tilaratkaisut. (Leväinen 2013).

Kiinteistöjohtaminen on käsitteenä yläkäsite, johon sisältyvät *omaisuudenhoito* (asset management), *toimitilajohtaminen* (facilities management) ja *kiinteistön hallinta ja hoito* (property management).

- *Omaisuußenhoitoa* voidaan pitää omistajan näkökulmana, jossa vastataan koko kiinteistökannan kehittämiseen ja ohjataan kiinteistöjen arvoa ja kannattavuutta.
- *Toimitilajohtaminen* on tilojen käyttäjän ja palvelun tuottajan näkökulma, jossa pyritään tuottamaan ydintoiminnalle sitä tukevia tukipalveluja, joita tarvitaan organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi.
- *Kiinteistöjen hallinta ja hoito* ovat puhtaasti kiinteistön ylläpitäjän näkökulma. Voidaan itse asiassa puhua teknisestä kiinteistöjohtamisesta, jossa keskitytään kiinteistöön ja sen toimivuuteen.

Kiinteistöjohtamiseen kuuluu myös *kaavoituksen ja rakentamisen prosessit*, jotka pitävät sisällään mm. maan hankinnat, kaavoituksen, infrastruktuurin rakentamisen, tontin muodostamisen, rakennuttamisen, rakentamisen rahoituksen, ym. (Leväinen 2013).

## 5.2 Kiinteistön johtaminen osana organisaation strategiaa

Strategiat muodostetaan pääsääntöisesti toiminnallisten tavoitteiden ja tason mukaisesti, jossa kiinteistöjohtaminen on ydintoiminnan tukitoimintaa. Näin voidaan hyvin katsoa toimittavan varsinkin julkisella sektorilla. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että kiinteistöjohtamisella ei tarvitse olla strategiaa. Kiinteistöjohtamisen strategia on syytä tehdä ydintoimintojen strategioita tukevaksi, jolloin siinä on huomioitu ydintoiminnan tarpeet. Nykyisin onkin niin, että osaamisen ja ammattimaisuuden lisääntyessä yritysten sekä julkisten sektoreiden kiinteistöjohtaminen huomioi omissa strategioissaan organisaatioiden ylempien strategioiden tavoitteet. (Leväinen 2013)

Kun kiinteistöjohtamisen strategia esitetään osana organisaation strategiaprosessia ja arvoketjua, siinä yhdistetään kiinteistöjohtamisen eri näkökulmat: *omaisuuden hallinta, toimitilajohtaminen ja kiinteistön hallinta ja hoito*. [Leväinen 2013: 94]

## 5.3 Kiinteistön kehittäminen

Kiinteistökehittäminen on ymmärrettävä Suomessa toiminnaksi, jonka tehtävänä on lisätä jonkun yksilöidyn kiinteistön tai määritellyn alueen ja siellä sijaitsevien kiinteistöjen arvoa. Kehittäminen voi kohdistua johonkin tiettyyn osaan, joko alueeseen tai rakennukseen.

### 5.3.1 Kaavoitus

Maa on lähestulkoon välttämätöntä kaikelle ihmisen tekemälle toiminnalle. Maan käyttöä ohjataan kaavoituksella. Suomen nykyinen kaavoitus jakaantuu päättäjineen seuraavasti.

- |   |                        |   |                             |
|---|------------------------|---|-----------------------------|
| • | Valtakunnansuunnittelu | > | Valtioneuvosto, ministeriöt |
| • | Maakuntakaava          | > | Maakuntaliitot              |
| • | Yleiskaava             | > | Kunta                       |
| • | Asemakaava             | > | Kunta                       |

*Valtakunnansuunnittelussa* määritellään valtakunnan alueidenkäyttötavoitteet. *Maakuntakaavassa* huomioidaan edellisen lisäksi alueiden erityispiirteet. *Yleiskaava* ohjaa kunnan omaa asemakaavoitusta. *Asemakaava* määrittelee tarkemmin esim. rakennusoikeudet ja alueiden käyttötarkoituksen, ym. (Leväinen 2013)

### 5.3.2 Kiinteistöjen vuokraus

Organisaatioiden sisällä tilojen kustannuksien oikeaan kohdistamiseen käytetään sisäistä vuokraa, koska se parantaa taloudellista tehokkuutta organisaatioiden sisällä. Vaihtoehtoina sille on joko *markkinavuokra* tai *kustannusperusteinen vuokra*. *Markkinaperusteinen vuokra* määräytyy vapailla markkinoilla vallallaan olevan hintatason mukaan ja *kustannusperusteinen vuokra* tilojen kustannuksien mukaan. Julkisella puolella kustannusperusteinen on käytetympi, koska julkisella sektorilla on omistuksessaan paljon kiinteistöjä, joita ei juuri vapailla markkinoilla ole. (Leväinen 2013)

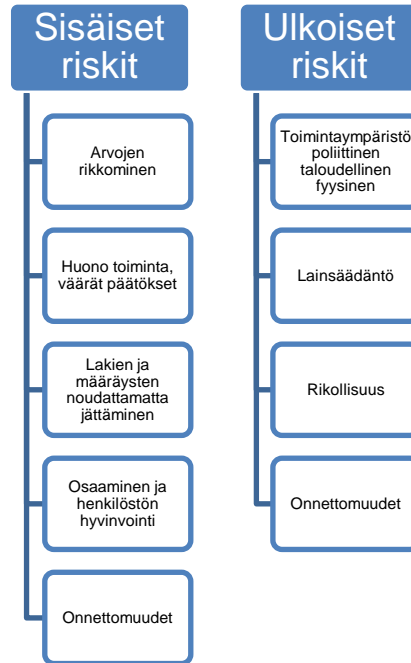
Kustannusperusteinen vuokra voidaan vielä jakaa neljään osaan.

- *Pääomavuokra*, joka sisältää kiinteistöomaosuuden koron ja poiston sekä mahdollisen maavuokran.
- *Nettovuokraan*, joka sisältää pääomakustannukset, välilliset hallintokulut, vakuutukset, verot ja ylläpito.
- *Bruttovuokra*, joka sisältää nettovuokran lisäksi välittömät hallintokulut, korjaukset ja kunnossapidon sekä muut palvelut.
- *Ylläpitovuokra*, joka sisältää ylläpitokustannukset.

(Leväinen 2013)

## 5.4 Kiinteistön johtamisen riskit ja niiden hallinta

Kiinteistöjohtamisen riskit voidaan kategorioida käytännössä kahteen sarjaan. Sisäisiin ja ulkoisiin riskeihin. (Kuva 2.)



Kuva 2. Esimerkkejä kiinteistöjohtamisen riskeistä. (Leväinen 2013)

Riskienhallinnassa on ensisijainen tehtävä tunnistaa riskit. Tunnistamiseen voidaan käyttää yksittäistä asiantuntijaa tai laajempaa ryhmää. Tunnistamisessa voidaan käyttää apuna mm. havaintoja, intuitiota, asiantuntemusta, kyselyjä ja haastatteluja.

Riskien tunnistamista, analysointia ja arviointia tarvitaan, jotta ehkäisymenetelmiä voidaan valita. Riskien torjunta voidaan jakaa esimerkiksi eliminointiin, välttämiseen ja vähentämiseen. Riskin hallinnassa ja sen pienentämisessä tärkeässä roolissa ovat asiantuntemus ja tietämys. Tässä vaiheessa tärkeitä tekijöitä ovat mm. oikeanlaisen henkilökunnan ja asiantuntijoiden valinnat. (Leväinen 2013)

## 6 Helsingin kaupungin kiinteistöstrategia

### 6.1 Strategian tavoitteet

Kiinteistöstrategian tarkoituksena on toteuttaa kaupunkistrategian linjauksia. Kiinteistöstrategiaan on liitetty mukaan myös sisäilmaohjelma. Kiinteistöstrategia koskee koko kaupunginkonsernin tilaomaisuutta, pois lukien asuntoasiat ja maaomaisuuden hallintaan liittyvät asiat. Maaomaisuuden hallintaan liittyvät strategiset tavoitteet määritellään maapoliittisessa tarkastelussa. Kiinteistöstrategia ei myöskään koske kaupunkikonsernissa olevia markkinoilla toimivia yhtiöitä. (Helsingin kaupungin kiinteistöstrategia 2019)

### 6.2 Helsingin kaupungin kiinteistöstrategian (2019) keskeiset linjaukset

- Ennakoiva tilaprosessi
  - *ennakoivaa korjauskartoitusta, väestön ja palveluiden muutostarvetta, parempia toimintaprosesseja. Lisätään osallistamista.*
- Terveelliset ja turvalliset toimitilat
  - *investointien tarpeenmukainen tasapaino, parannetaan ylläpitoa ja kunnossapitoa, parempaa kunnan arviointia, parempaa rakentamisen laatua, sisäilmaongelmien ratkaisuprosessia sujuvammaksi, avoimemmaksi ja luotettavammaksi.*
- Rakennusten energiatehokkuus ja ilmastonmuutoksen hillintä
  - *parannetaan energiatehokkuutta rakennuskannassa, omat rakennushankkeemme energiatehokkaampia kuin kansallinen määräystaso edellyttää. Ilmastopäästöjen vähentäminen.*
- Läpinäkyvät ja ymmärrettävät tilakustannukset
  - *uudistetaan sisäisen vuokrauksen malli, tehostetaan tilankäyttöä ja lisätään tilojen väliaikaiskäyttöä. (Helsingin kaupungin kiinteistöstrategia 2019)*
- Omistajapoliittiset linjaukset
  - *harjoitetaan aktiivista omistajapolitiikkaa luopumalla tiloista, joilla ei ole tarvetta omassa palvelutuotannossa tai strategista merkitystä. Parannetaan kulttuurihistoriallisesti ja rakennustaiteellisesti arvokkaiden rakennusten säilymistä edistäviä toimia.*



### 6.3 Strategian keskeiset toimenpiteet

Kiinteistöstrategian mukaiset toteutettavat toimenpiteet liittyvät palveluverkkoajatteluun, jossa tilojen tarpeellisuuksista tehdään ennakoivia kartoituksia. Pyritään edistämään asukaskäyttöä ja kehittämään käyttäjien omavalvontajärjestelmiä. Tiloja varten kehitetään tietojärjestelmiä, jotka tukevat ja edistävät tilojen käyttöä. Rakennusten ja tilojen korjaustarpeet määritellään ennakoivasti ja ne priorisoidaan.

Kehitetään järjestelmä, joka tukee teknisen isännöitsijän työtä rakennuksien ylläpidossa. Arvioidaan ylläpidon osaamisen, henkilöresurssien ja määrärahojen tarve.

Rakentamisen prosesseja kehitetään suunnittelusta vastaanottoon. Suunnittelun eri vaiheille kehitetään laadun valvontaa. Sisäilmaongelmat ratkaistaan sovittujen prosessien mukaan. Rakennuksien energiatehokkuutta kehitetään ja ilmastonmuutosta hillitään. Tilankäyttöä tehostetaan palvelujen tarpeen mukaan.

Laaditaan ohjeistus kiinteistöjen omistuksesta, vuokrauksesta ja ylläpitämisestä. Tilojen vuokraus yhdenmukaistetaan ja toimintaa lähellä oleva toimiala arvioi tuen tarpeen vuokralaiselle. Kulttuurihistorialliset rakennukset arvotetaan ja edistetään säilymistä. Luodaan selkeät ja läpinäkyvät prosessit tiloista luopumisista ja kehittämisistä. (Helsingin kaupungin kiinteistöstrategia 2019)

### 6.4 Maapolitiikka

Kiinteistöstrategian ohella maankäyttöä käsitellään erillisessä maapoliittisessa tarkastelussa, jossa teemoja ovat,

- kaupungin investointien rahoittaminen tulorahoituksella sekä maankäytön ja liikenneinvestointien suunnitteleminen yhdessä
- kaupungin toiminnan avoimuus, nopeus ja ketteruus
- kaupunki kokeilualustana (innovaatio- ja kehittämishankkeet)
- segregaaation ehkäisy, asuntorakentamisen määrä, asumisen hinnan ja rakentamiskustannusten nousun hillitseminen ja muut asuntopoliittiset tavoitteet.

- eri kaupunginosien monipuolisuuden ja elinvoimaisuuden turvaaminen, täydennysrakentamisen tehostaminen
- energia- ja ekotehokkuutta koskevat tavoitteet
- arkkitehtuurin ja rakentamisen laadun edistäminen
- monipuoliset ja riittävät sijaintimahdollisuudet yrityksille

## 7 Johtaminen

### 7.1 Johtamisesta yleisesti

Johtaminen on pääsääntöisesti toimintaa, joka kohdistuu ihmisiin tai prosesseihin. Johtamisen tarkoituksena on aikaan saada tuloksia.

Työterveyslaitos on listannut mm. seuraavia yleisesti tunnustettuja hyviä johtamisen elementtejä.

#### Luottamus ja arvostus

Johtaminen on avointa, joka tekee siitä läpinäkyvää ja seurattavaa. Avoin keskustelukulttuuri ja johtamisen oikeudenmukaisuus edistää myös luottamusta.

#### Yhteistyö ja verkostot

Toimintatavat ovat yhdessä sovittuja ja niihin sitoudutaan. Työyhteisössä arvostetaan yhteistyötaitoja ja toiminta on tavoitteellista.

#### Monimuotoisuus ja yksilöllisyys

Organisaatio huomioi henkilöstön osaamisen, kokemuksen ja taustat. Johtaminen takaa yhdenmukaisen kohtelun, mahdollisuuden ja oikeudet. Johtaminen mahdollistaa joustavan työn tekemisen.

#### Osaaminen ja kehittyminen

Organisaatiossa tunnustetaan osaamisen tarve ja sitä kehitetään johdonmukaisesti ja tavoitteellisesti. Osaamisen kehittäminen ja jakaminen ovat kaikkien vastuulla. Työyhteisössä annetaan jatkuvasti toimintaa kehittävää palautetta.

### Uudistuminen ja osallisuus

Johto ja esimiehet kannustavat henkilöstöä uusiin toimintatapoihin. henkilöstön hyvinvointia seurataan aktiivisesti. Henkilöstön osaaminen, ideointi ja kokemukset huomioidaan uudistuksissa.

Työterveyslaitoksen Hyvän johtamisen kriteerit 2018. (<https://www.ttl.fi>> Toimiva työyhteisö)

## 7.2 Strateginen johtaminen

*Strategian ilmaiseminen operatiivisina käsitteinä.* Strategia tulee voida kuvata, jotta se voidaan siirtää *aineettomasta* käsitteestä *aineelliseksi* käsitteeksi (Kaplan, Norton 2002). Se tulee myös perustua organisaation osaamiseen nykyhetkellä sekä tulevaisuudessa (Lehtonen 2002). Yhtä ainoa tapaa kuvata ei ole, mutta lähtökohta on, että tulee määritellä strategia ja mitä se tarkoittaa itse organisaatiossa.

*Organisaation mukauttaminen strategiaan.* Organisaatiot muodostuvat pääsääntöisesti osista, joista jokaisella on oma tehtävä (Kaplan, Norton 2002). Näin ollen, jokaisella osalla on oma strateginen tehtävä, joka on johdettu organisaation strategiasta. Johdon tehtävänä tulisi olla eri strategioiden nivoutumisesta yhteen ja määritellä kosketuspinnat. Näin saavutetaan toimiva strategialähtöinen organisaatio.

*Strategian tekeminen osaksi jokaisen työntekijän päivittäistä työtä.* Strategia on siirrettävä koskettamaan jokaista organisaation työntekijää, jotta strategiaa voidaan toteuttaa onnistuneesti. Se ei voi kuitenkaan tapahtua ylhäältä alaspäin johtamisella, vaan osallistamalla henkilöstöä sekä hyvällä viestinnällä (Kaplan, Norton 2002). Strategiaan sitoutuneet työntekijät ovat edellytys sen toteutumiselle.

### 7.3 Operatiivinen johtaminen

Operatiivisen johtamisen tehtävä tulisi olla organisaation strategian jalkauttaminen joka-päiväiseen toimintaan. Operatiivinen johtaminen on konkreettista asioiden tai ihmisten johtamista. Operatiivisessa johtamisessa on tunnistettava organisaation osaaminen ja osattava kehittää sitä. (Bäckström, 2017).

### 7.4 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamisen tavoitteena on organisaation kyky pystyä jatkuvasti kehittämään osaamistaan. Organisaatioiden tulee pystyä määrittelemään ydinosaamisensa. On pystyttävä arvioimaan osaamisen nykytaso verrattuna tavoitetasoon (Sydänmaalakka 2012). Organisaatioiden tulee siis tiedostaa, minkälaista osaamista heillä tulee olla. Minkälaista osaamista pitäisi olla tulevaisuudessa ja millä tämä osaaminen saavutetaan? Organisaation osaamisen tarkastelu ei voi pelkästään rajoittua yksilön ammattitaitoon vaan osaamisen johtaminen pitää pohjautua kollektiiviseen osaamiseen (Lehtonen 2002).

## **8 Nykytilanne kaupunkiympäristön toimialalla kiinteistöjen ylläpidon osalta**

### 8.1 Kohderyhmä

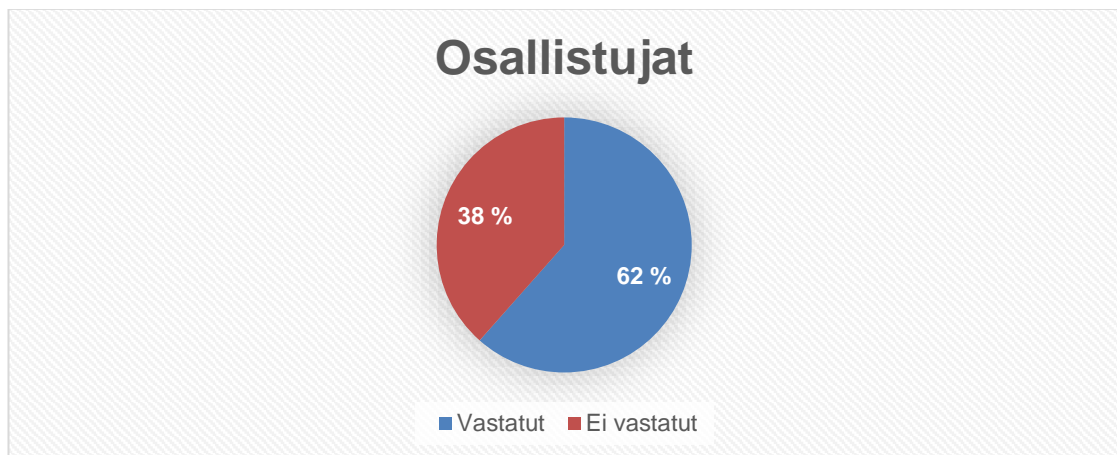
Kysely osoitettiin Helsingin kaupungin Kaupunkiympäristön toimialan (KYMP) rakennukset ja yleisten alueet ylläpidosta vastaaville esimiehille. Kysely ja haastattelu ulottuivat sekä rakennuksista sekä alueista vastaaville päälliköille. Lopuksi on haastateltu muutamaa yksikön päällikköä ylläpidon käytänteistä 10. ja 11.12.2018.

## 8.2 Kyselyn ja haastatteluiden tavoitteet

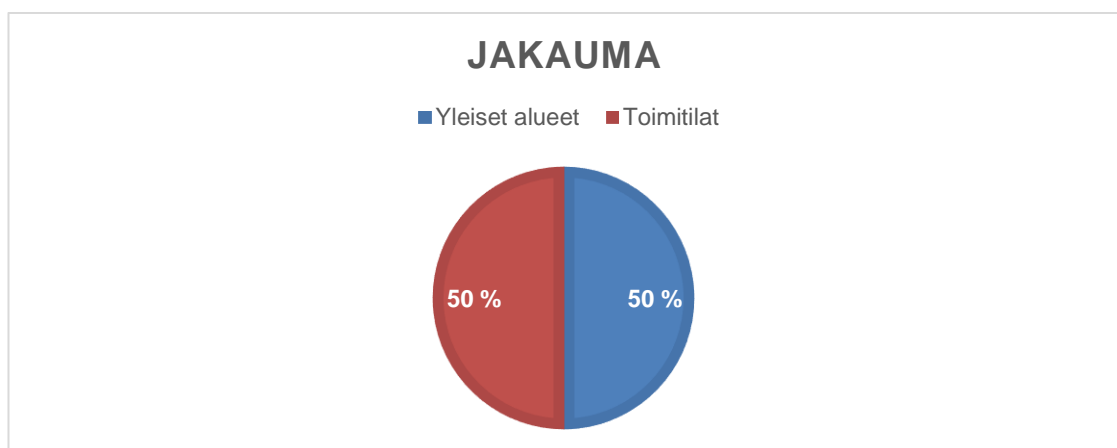
Kyselyn tavoitteena oli kartoittaa nykyisiä vastuita, toimintatapoja, prosesseja, osaamista ja koulutusta kiinteistöjen ylläpidon vastuualueella. Haastatteluilla tarkennettiin käytänteitä ja toimintatapoja mm. kiinteistöjen eri sopimuksien ja niiden vastuualueiden osalta.

## 8.3 Haastatteluiden tukena olleen kyselyn osallistujat

Kysely lähetettiin 13 ylläpidon esimiehelle, jotka ovat joko yksikön päälliköitä tai tiimi-päälliköitä. Kyselyyn tuli 8 vastausta, eli 62 % otanta. (Kuva 3. ja 4.)



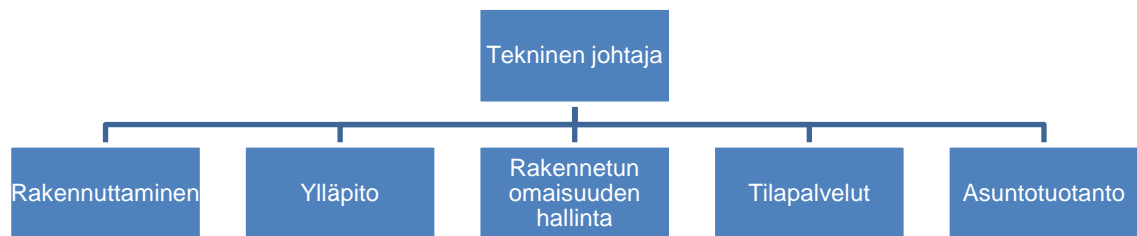
Kuva 3. Ylläpidon esimiesten vastausaktiivisuus



Kuva 4. Vastaukset jakautuivat tasan ylläpidon osalta rakennuksien ja alueiden kesken.

## 8.4 Ylläpidon sijainti kaupungin organisaatiossa

Uuden organisaatiomuutoksen myötä Helsingin kaupungin ylläpidon organisaatiot kerättiin yhteen ja ovat siten lähempänä toisiaan. Se mahdollistaa ylläpidon päälliköiden mielestä avoimen keskustelun yhteisistä toimintatavoista ja käytänteistä. On kuitenkin muistettava, että organisaatiomuutos oli suuri, joten eri prosessien hienosäätö on vielä kesken. Tilojen ja yleisten alueiden ylläpito on kerätty rakennusten ja yleisten alueiden kokonaisuuteen (Rya) (kuva 5), vaikka maankäyttöön liittyviä asioita johdetaan Maankäyttö ja kaupunkirakenne palvelukokonaisuudesta (Maka) (kuva 6).



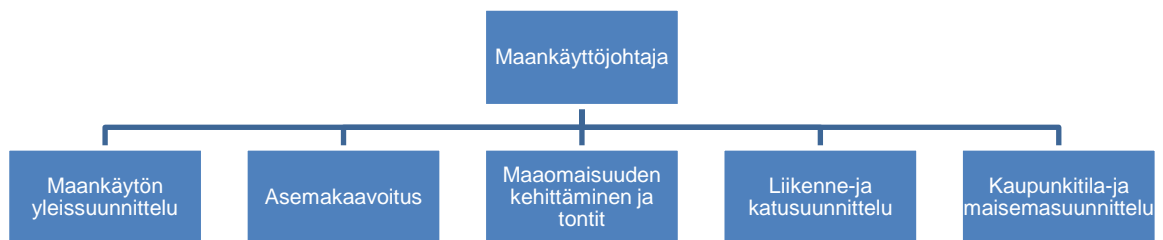
Kuva 5. KYMP/Rakennukset ja yleiset alueet palvelukokonaisuuden organisaatiokaavio

### 8.4.1 Ohjelmointi

Investointien yhteydessä, tulee rakennushankkeet ensin listata rakennusohjelmaan. Ennen investointien toimeenpanotoimia hankkeet tulevat toimialoilta. Tämän jälkeen ne priorisoidaan ja sovitetaan eri vuosien raamiin, jonka päättää valtuusto vuosittain. Näin muodostuu eri vuosien investointiohjelma. Investoinnit päätetään vuosittain, mutta suunnitelmia tehdään useiksi vuosiksi eteenpäin.

#### 8.4.2 Uudisrakentaminen ja peruskorjaus

Verkostotarkasteluiden ja täydennysrakentamisten perusteella tulee esimerkiksi uudisrakentamisen tai perusparantamisen tarve rakennuksien osalta. Alueiden puolelta varsinkin infran rakentamistarve tulee asemakaavoituksen perusteella, ja alueiden muut suunnittelijat tuovat yleisten muiden alueiden tarpeet esille. Peruskorjaustarpeita määritellään myös ylläpidon toimesta. Käyttäjät sekä ylläpito esittävät pääsääntöisesti yhdessä tarpeen laajamittaisempaan peruskorjaukseen.



Kuva 6. KYMP/Maankäyttö ja kaupunkirakenne palvelukokonaisuuden organisaatio.

Kaupunkitekniikka laatii omalta osaltaan tarpeet pääsääntöisesti itse omista hankkeistaan.

Pitkän aikavälin investointisuunnitelma tehdään sekä rakennukset ja yleiset alueet (RYA) palvelussa, että maankäyttö ja palvelurakenne(MAKA) palvelussa, perustuen saatuihin tarpeisiin toimialoilta sekä ylläpidolta.

#### 8.4.3 Ylläpito ja korjaus

Kiinteistöjen ylläpito on jakautunut niin, että rakennuksien ylläpito on teknisillä isännöitsijöillä KYMP/Rya/toimitilat yksikössä. Alueiden ylläpito, joka pitää sisällään kaupungin omistamat maa-alueet ja vastaa katu- ja puistoalueiden sekä kaupunkiluonnon ylläpidosta, työt tilataan asiantuntijoiden toimesta KYMP/Rya/yleiset alueet yksiköstä. KYMP/Rya/kaupunkitekniikan osalta, jonka vastuualue on mm. katu- ja viheralueiden

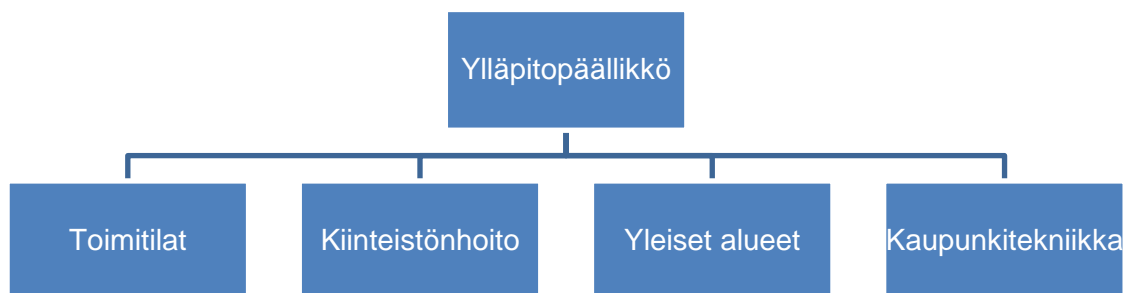
teknisten järjestelmien ylläpito ja kehittäminen, työt tilataan asiantuntijoiden toimesta kaupunkitekniikan yksiköstä.

Yleisten alueiden osalta korjaustarpeet/puutteet tulevat pääsääntöisesti asiantuntijoiden tekemistä kuntokartoituksista, ylläpidon urakoitsijoiden toimesta ja asiakaspalautteista.

Pitkän tähtäimen suunnitelmat tehdään rakennuksien osalta isännöitsijöiden toimesta. Yleisten alueiden osalta tehdään monivuotisia ylläpitosopimuksia, joissa määritellään ylläpidon laatutaso.

Osa talotekniikasta on eriytetty omaksi yksikökseen, joka huolehtii mm. sote-alueen sekä tukkutorin kiinteistöiden talotekniikasta.

Talotekniikka muiden kuin soten ja tukkutorin osalta, on muuten isännöitsijöiden vastuulla, mutta huoltoyhtiö huolehtii niiden käyttämisestä ja ylläpidosta. (Kuva 7.)



Kuva 7. KYMP/Rya/ylläpidon organisaatiokaavio

#### 8.4.4 Kyselyn ja haastatteluiden yhteenveto

KYMP/Rya/ylläpidon esimiesten näkemyksestä prosessit kokonaisuudessaan vaikuttavat olevan kyselyn mukaan selkeät. Kohteiden ylläpidon alaisten töiden valvonta kuitenkin koettiin haasteena.



Rakennuksien osalta korjaukset kartoitetaan isännöitsijöiden toimesta. Rakennuksien puolella menee kuitenkin toistaiseksi suuri osa resursseista ”palojen sammuttamiseen”, ja tavoitteena olevan ennakkoon suunniteltua ylläpitoa, ei pystytä riittävästi panostamaan.

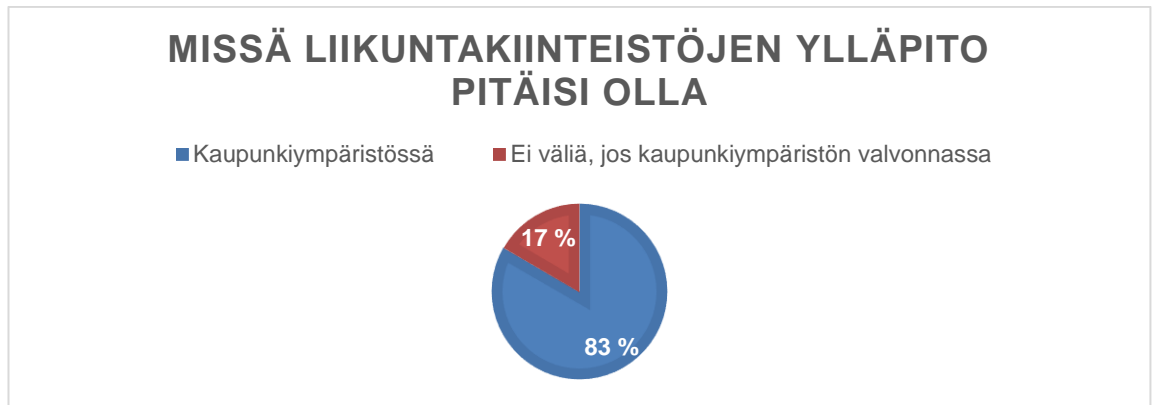
Yleisten alueiden osalta korjaustarpeet kartoitetaan katselmuksien, ylläpidon urakoitsijoiden sekä asiakaspalautteiden toimesta.

Kaikilla ylläpidon esimiehillä ja asiantuntijoilla on teknisen alan korkeakoulutus.

Kaikkien ylläpidon sektoreilla tehdään sopimukset varsinaisen operatiivisen ylläpidon organisaation kanssa tehtävistä töistä. Sopimuksissa määritellään aina tilaajavastuulain mukaiset tiedot ja muut tarjoajan soveltuvuutta koskevat vaatimukset, mm. vakuutukset, alihankkijat/urakoitsijat, tietotekniset resurssit ja työnjohtoa sekä henkilöstöä koskevat osaamisvaatimukset.

Rakennuksien osalta vuokrasopimukset tehdään KYMPissä rakennetun omaisuuden hallinnassa (ROHA) ja maavuokrien osalta lyhytaikaiset palvelut ja luvat (PALU) palvelussa ja pitkäaikaiset MAKAssa. Sopimuksien osalta ylläpito tarkistaa vastuut ja sopimukset tehdään pääsääntöisesti edellä mainituissa palveluissa.

Lopuksi kysyttäessä KYMP/Rya/ylläpidon esimiehiltä liikuntakiinteistöjen ylläpidon organisaatiollista sijaintia, lähes kaikki olivat sitä mieltä, että liikuntakiinteistöjen ylläpidon tulisi olla kaupunkiympäristön toimialalla. Rajapintojen häviämistä pidettiin yhtenä parhaimpana tekijänä sekä prosessien ja toimintatapojen yhdenmukaistamista. Myös kiinteistöjä koskevien sopimusten osalta ylläpidon sijaintia kaupunkiympäristön toimialalla puollettiin (kuva 8).

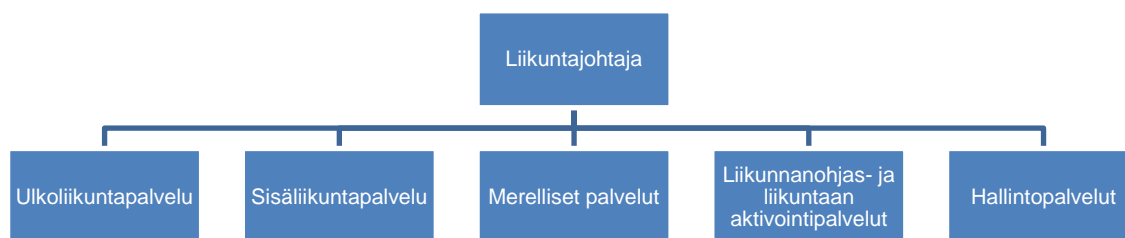


Kuva 8. Liikuntakiinteistöjen sijainti tulisi olla.

## 9 Lähtötiedot Helsingin liikuntakiinteistöjen johtamisesta

### 9.1 Helsingin kaupungin liikuntapalveluiden organisaatio ja kiinteistöjohtamisen prosessit ennen 1.6.2017

Liikuntapalvelut olivat organisoituneet palveluina viiteen eri osastoon, tiettyjen toiminnollisuuksien näkökannalta. Ulkoliikuntapalvelut vastasivat pääsääntöisesti ulkoliikuntapaikoista, niiden kehittämisestä ja toiminnasta. Sisäliikuntapalvelut vastasivat samoista asioista, mutta nimensä mukaan pääsääntöisesti sisätiloista. Merelliset palvelut samoin oman vastualueensa osalta. Liikunnan ohjaus ja liikuntaan aktivointi vastasi nimensä mukaisesti liikunnan toiminnallisesta puolesta ja hallintopalvelut osastojen tukipalveluista. (Kuva 9).



Kuva 9. Liikuntaviraston organisaatiokaavio osastoittain ennen 1.6.2017

### 9.1.1 Ylläpito ja korjaus

Liikuntapalvelut on pääomavuokralainen, joten se hoitaa ylläpidon itse. Ylläpidon organisaatio oli jakautunut kolmeen palveluun, jotka hoitivat omien vastualueidensa kiinteistöt parhaaksi näkemällään tavalla. Ulkoliikuntapalvelut oli organisoitunut maantieteellisesti eri yksikköihin, ja palveluilla oli käytössään yksiköiden sisällä tiimejä, joita liikuntapaikkamestarit vetivät. Sisäliikuntapalvelut oli keskittynyt pääsääntöisesti laitoksiin ja siellä toimiviin laitospäällikköihin, jotka vastasivat suoraan eri sisäliikuntahallien toiminnasta. Merellinen palvelu oli myös päällikköpalvelu, jossa eri päälliköt vetivät omia vastualueidensa palveluja.

Yhtenäistä toimintatapaa hoitaa ylläpito ei ollut. Sisäliikuntapalveluilla oli mm. oma henkilöstönsä hoitamaan talotekniikkaa ja rakennuksien ylläpitoa, kun muu henkilökunta pystyi käytännössä vastaamaan palvelusta. Näin ei ollut muilla palveluilla. Muut ylläpidon palvelut keskittyivät lähinnä kahden kauden toimintaan, talven ja kesän. Ylläpidon henkilöstössä alkoi kuitenkin olla jo lukuisia liikuntapaikkojen hoitajien ammattitutkinnon

omaavia henkilöitä, joten ammattitaito kentällä oli lisääntynyt. Kiinteistöjen ylläpito ja korjaukset keskittyivät kuitenkin pääsääntöisesti lähinnä liikunnan suorituspaikkoihin, ja niissäkin oli monenlaista tapaa toimia. Haasteena saattoi olla esimerkiksi suurissa liikuntapuistoissa muiden viheralueiden hoito, kuin pelkkien liikunnan suorituspaikkojen.

Pitkän aikavälin korjaussuunnitelmia ei pääsääntöisesti kiinteistöistä tehty.

Kiinteistöjen vuokrasopimuksissa jokainen osasto toimi omalla tavallaan. Ainakin maa- vuokrauksien osalta ulkopuolisille käytettiin mm. subventiota, jos käyttö oli liikuntaa varten. Helsingissä on mm. vuokrattu urheiluseuroille maata, johon seurat tai erikseen kenttärakentamista varten on perustettu yhtiö, joka on rakennuttanut kentän tai hallin. Muutamissa paikoissa samalle kiinteistölle on jäänyt huoltorakennus, joiden vuokrauksista tai käytöstä on erilaisia sopimuksia.

### 9.1.2 Uudisrakentaminen ja peruskorjaus

Hallintopalveluissa oli tekninen yksikkö, joka vastasi liikuntapalvelujen uudisrakentamisen ja perusparantamisen hankkeiden suunnittelemisesta ja rakennuttamisesta. Vuositasolla rahaa rakennuttamiseen oli noin 10-18 miljoonaa euroa, jonka käyttöä tekninen yksikkö koordinoi. Liikuntapalvelulla oli investointiohjelma ja sitä ylläpidettiin teknisessä yksikössä. Ylläpidon palvelut pitivät säännöllisesti omia kokouksiaan hankkeista teknisen yksikön kanssa, mutta rakentamisen rahoja ei välttämättä käytetty niin johdonmukaisesti kuin olisi pitänyt. Koska liikuntapalvelujen palvelut eivät pääsääntöisesti pitäneet pitkän aikavälin korjaussuunnitelmia kiinteistöistä, eivät myöskään kiinteistöjen korjaus- ja peruskorjaustarpeet tulleet johdonmukaisesti teknisen yksikön ylläpitämään investointiohjelmaan. Investointiohjelman suurimmissa hankkeissa huomioitiin enemmän kiinteistöjen kokonaisuuksia, mutta pienemmissä painotus oli liikunnan suorituspaikoissa. Moni ylläpidon alainen työkin päätyi tehtäväksi rakentamisen rahoilla, kun rajaviiva oli niin häilyvä muutenkin.

Liikuntakiinteistöjen olemassa olevaan rakennusmassaan ja mm. kaavoituksesta johtuviin alueiden uudisrakentamistarpeisiin suhteutettuna, investointirahat olivat kuitenkin riittämättömät. Tämän vuoksi mm. monia uusien alueiden liikuntapuistoja ei ole voitu rakentaa valmiiksi tai edes aloittaa niiden rakentamista.

## 9.2 Liikuntaviraston kiinteistöjen johtaminen projektityö

Kolmen esimiehen (*yksi joka ylläpidon palvelusta*) ja yhden teknisen yksikön asiantuntijan ollessa koulutuksessa kiinteistöjohtamisesta, syntyi yhteinen päätös projektityöstä, joka koski Liikuntaviraston kiinteistöjohtamista. Projektityötä ohjasi Liikuntapalvelusta hallinto-osaston osastopäällikkö Kirsti Laine ja Tilakeskuksesta kiinteistöpäällikkö Sari Hilden. Ajankohta työlle oli hyvä, koska Helsingin kaupungilla oli edessään organisatiomuutos. Työstä olisi täten mahdollisesti apua suunniteltaessa uutta organisaatiota ja siellä tehtäviä prosesseja.

Liikuntapalvelun kiinteistöjohtamisen prosessit tunnistettiin monenlaisiksi ja niitä päätettiin lähteä kehittämään. Ylläpidon esimiehille, teknisen yksikön asiantuntijoille sekä satunnaisesti ylläpidon henkilöstölle lähetettiin kysely koskien liikuntaviraston kiinteistöjen johtamisen eri prosesseja.

Kyselyyn vastasi 90 henkilöä. Määrä on kokonaisuudessaan noin 64 % lähetetyistä kyselypyynnöistä. 90 henkilöä on taas noin 25 % otanta koko liikuntapalvelun henkilöstöstä, jotka työskentelevät ylläpidon puolella. Ylläpidon esimiesten ja teknisen yksikön asiantuntijoiden osallisuus kyselyyn oli todella hyvä (94 %). Kyselyssä tuli selvästi esille toimintatapojen eroavaisuudet ja vastuiden hajanaisuus ja epäselvyys.

Kysyttäessä sitä, miten henkilöt näkevät kiinteistöjohtamisen kokonaisuudessaan, avoimessa vastauksessa vastanneet kertoivat sen olevan joko epäselvää tai huonoa (noin 75 %). Vain reilut 20 % kertoi sen olevan hyvää.

Esimiehiltä ja teknisen yksikön asiantuntijoilta kysyttäessä samaa, vastaus oli vieläkin jyrkempi. Enää vain 19% piti liikuntapalvelujen kiinteistöjohtamista hyvänä. Kaikki teknisen yksikön asiantuntijat pitivät sitä epäselvänä ja osa esimiehistä jopa huonona. (Kuva 10.)



Kuva 11: Kyselystä on otettu erikseen myös esimiesten ja asiantuntijoiden vastaukset. Näistä poimintana seuraavat kommentit: ” Mielestäni johtaminen on epäselvää ja pirstaleista eikä tehtävänjaot ole minulle täysin selvillä .”, ” Käytänteitä on monia, eikä yhtenäistä organisaatiota ole. Vastuunjakotaulukkoa ei ole tehty”. Asiantuntijoiden ja esimiesten kommenteissa hyvänä pidetyn kiinteistöjohtamisen osuus putosi hieman.

Kuva 10. Kuvakaappaus projektityöstä. (Liikuntaviraston kiinteistöjen johtaminen Kallionpää, Mäki, Tamminen ja Leoni 2016)

### 9.2.1 Projektityön toimenpide-ehdotukset

Projektiryhmä esitti seitsemää toimenpide-ehdotusta, jolla voitaisiin kehittää liikuntapalvelun kiinteistöjohtamisen prosesseja:

- Keskitetty lähtötietolista kiinteistöistä
  - perustiedot, sopimukset, viranomaisasiakirjat, piirustukset, kuntoarviot, ym.
- Sähköinen huoltokirja
  - yhteinen huoltokirja ja ehkä jopa kaupungin muiden ylläpitäjien kanssa.
- Vastuunjaot ja prosessit selviksi
  - isännöinnin selkeyttäminen, ylläpidon sekä muiden tehtävien ja turvallisuuden osalta.
- Perusparantamisen prosessit

- Osastoiden tulisi tehdä omat tarvekartoitukset omilta vastuualueiltaan korjausten, perusparantamisen ja uudisrakentamisenosalta ja tehdä investointiohjelmat niiden pohjilta. Kohteiden oikeanlainen priorisointi.
- Talotekninen osaaminen tulee yhdistää ja keskittää koskemaan kaikkia kiinteistöjä
- Työsuhdeasunnot
  - Liikuntapalvelun ylläpidettävillä alueilla sijaitsevien työsuhdeasunnot tulisi siirtää yhden isännöinnin alaisuuteen, jotta asuntojen ylläpito, korjaukset ja perusparannukset voidaan tehdä oikeudenmukaisesti, oikeassa järjestyksessä ja ajoitetusti.
- Osaamisen parantaminen ylläpitoon esimiestasolle
  - isona puutteena pidettiin esimiesten teknisen osaamisen vajetta, koulutukset olleet pääsääntöisesti liikunta-alan koulutuksia.
  - lisää koulutusta, yhteistyö Metropolian kanssa
  - Teknisen alan osaajia rekryssä enemmän esimiehiksi.

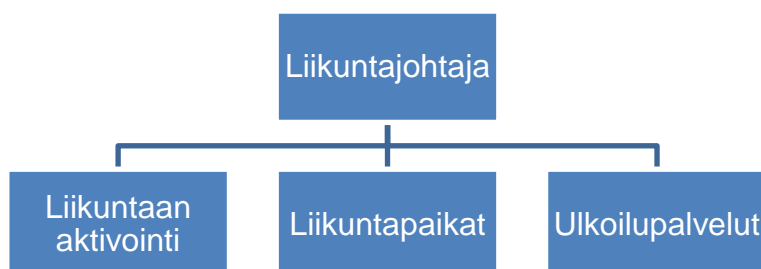
Projektityö jätettiin johtoryhmälle jatkotoimenpiteitä varten kesällä 2016. (Liikuntaviraston kiinteistöjen johtaminen Kallionpää, Mäki, Tamminen ja Leoni 2016)

Helmikuussa 2017 järjestettiin liikuntavirastossa riskienarviontikysely esimiehille ja asiantuntijoille. Riskiarvioissa teknisen yksikön poistumista pidettiin suurimpana riskinä. Toisena oli energian kustannusten nousu ja kolmantena tuli kiinteistöjen huono kunto.

### 9.3 Liikunnan palvelukokonaisuuden nykytila

Liikunnan palvelukokonaisuus on jaettu nykyisellään kolmeen palveluun. (Kuva 11).

- Liikuntaan aktivointi huolehtii liikunnanohjauksesta, kansalais- ja seuratoiminnan tukemisesta ja tapahtumista.
- Liikuntapaikat -palvelu huolehtii sisäliikuntapaikkojen ja ulkoliikuntapaikkojen hoidosta ja niiden palveluista.
- Ulkoilupalvelut huolehtii ulkoilu- ja leirintäalueiden, reittien ja lähiliikuntapaikkojen hoidosta ja palveluista sekä merellisistä palveluista.

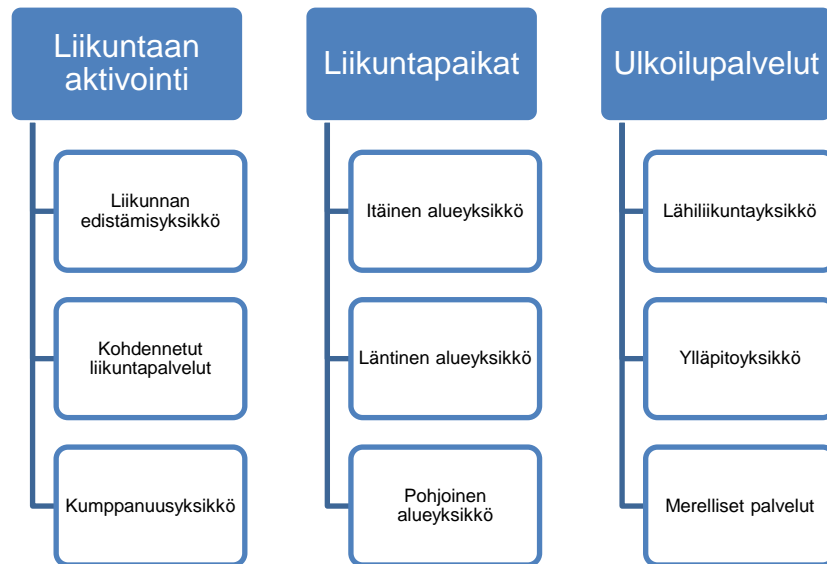


Kuva 11. KUVAN/Liikunnan palvelukokonaisuuden organisaatio

Liikuntaan aktivointi on jakautunut kolmeen yksikköön palvelukohtaisesti. Kaksi yksiköstä on liikunnan eri palveluja, ja kolmas vastaa varaustoiminnasta, avustuksista ja tapahtumista (kuva 12).

Kahteen muuhun palveluun on sisällytetty kiinteistöjen ylläpito. Liikuntapaikat-palvelu on jakautunut alueellisesti kolmeen yksikköön ja ulkoilupalvelut kolmeen toiminnalliseen yksikköön (kuva 12).

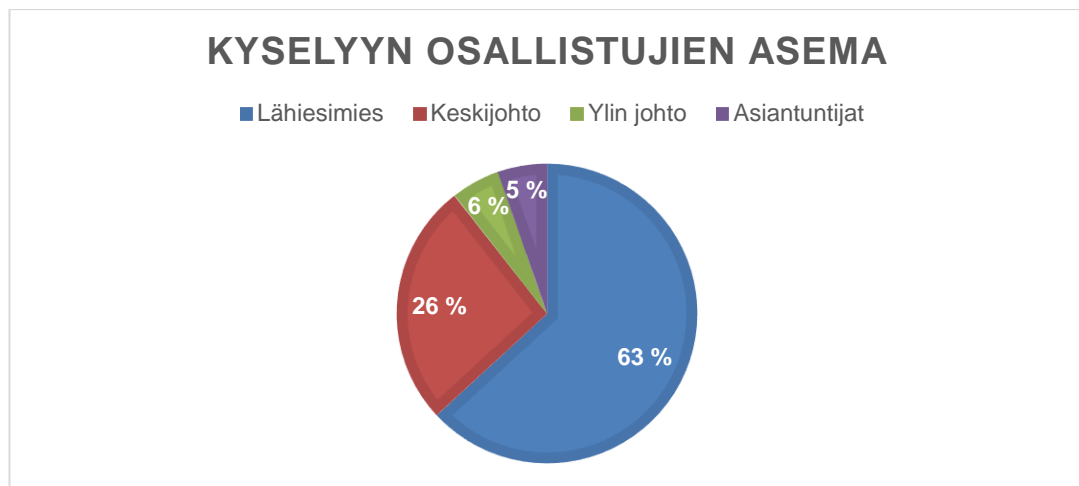




Kuva 12. Liikunnan palvelukokonaisuuden yksiköt

### 9.3.1 Kysely ylläpidon esimiehille ja asiantuntijoille

Kysely lähetettiin 29 ylläpidosta vastaavien palvelujen esimiehille ja muutamalle asiantuntijalle. Vastauksia tuli 19 kappaletta, joka on 66 % otanta lähetetyistä kyselyistä. Vastajista reilut 60 % oli lähiesimiehiä. Keskijohtoa noin 25 % ja muita 10 % (kuva 13).



Kuva 13. Kyselyyn osallistuneiden asema liikunnan palvelukokonaisuudessa.

### 9.3.2 Kyselyn ja haastatteluiden tavoitteet

Kyselyn tavoitteena oli selvittää, onko vuonna 2016 tehty projektityö liikuntaviraston kiinteistöjohtamisesta yleisesti tiedossa ja onko siinä olevat toimenpide-ehdotukset otettu huomioon toiminnassa. Samalla pyrittiin kyselyn ja haastattelujen avulla selvittämään nykytila vastuissa, prosesseissa ja koulutustasosta.

### 9.3.3 Ylläpito ja korjaus

KUVAn liikunnan palvelukokonaisuuden liikuntapaikat palvelun sekä ulkoilupalvelujen yksiköt vastaavat itsenäisesti omien vastualueidensa ylläpidosta. Liikuntapaikoilla oleva henkilöstö huolehtii pääsääntöisesti liikuntapaikkojen päivittäisestä toiminnasta. Ulkoilupalvelujen toiminta ei ole samalla tavalla paikkaan sidottua, joten eri paikkojen ylläpitoa tehdään pääsääntöisesti kiertävien tiimien toimesta. Ylläpito keskittyy edelleen ulkona oleville alueille pitkälti talven ja kesän toimintojen ympärille. Sisäliikuntapaikoissa on pääsääntöisesti toimintaa ympäri vuoden.

Ulkoilupalvelun ylläpitoyksikköön on keskitetty kiinteistötekniikkatiimi, joka huolehtii molempien palvelujen vastaamien kiinteistöjen talotekniikasta. Tiimissä on myös muutama asiantuntija tekniseltä alalta. Ulkoilupalvelun ylläpitoyksikössä on myös kunnossapitotiimi, joka tekee kiinteistöillä korjauksia ja kunnostuksia. Tiimissä on puuseppiä sekä kirves- ja metallimiehiä.

Kiinteistöistä ei kyselyn eikä haastatteluiden aikana ainakaan vielä tehty organisoidusti pitkän aikavälin korjaussuunnitelmia.

### 9.3.4 Uudisrakentaminen ja peruskorjaus

Tällä hetkellä suuremmat hankkeet on otettu osaksi kaupunkiympäristön investointiohjelmaa, mutta pienemmistä ei ole mitään järjestelmällistä korjaus/investointiohjelmaa. Liikunnan palvelukokonaisuudesta tulee yksittäisiä tarveselvityskaavakkeita, jotka ovat eri yksiköiden esiin nostamia tarpeita. Kun projektille saadaan hyväksyntä, se avataan ja kaupunkiympäristötoimialan rakennuttaminen hoitaa rakennuttamisen. Hankkeet keskit-

tyvät liikuntapaikoilla edelleen enimmäkseen liikunnan suorituspaikkoihin, eikä kiinteistöihin kokonaisuudessaan. Pääsääntöisesti myöskään investointihankkeiden etenemisestä ei tiedetä juuri mitään tiimiesimiestasolla.

### 9.3.5 Kyselyn tuloksia

Nykyisistä ylläpidon esimiehistä ja asiantuntijoista suuri osa tiesi vuonna 2016 tehdyn tämän opinnäytetyön lähtökohtana olleen liikuntaviraston kiinteistöjohtamisen projektityön. (kuva 14).



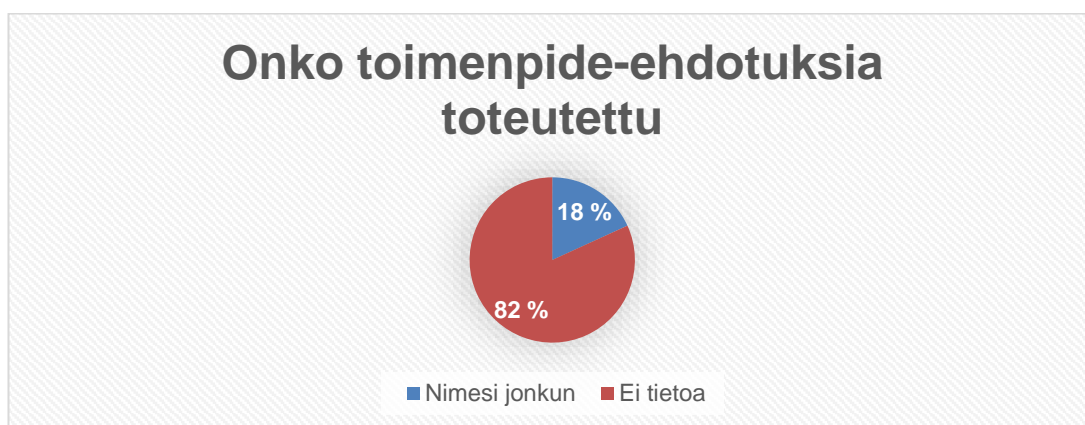
Kuva 14. Vuoden 2016 projektityön tunnettavuus.

Kuitenkaan reilusti yli puolet ei ollut tutustunut siinä olleisiin kehitysehdotuksiin (kuva 15).



Kuva 15. Toimenpide-ehdotuksiin tutustuneet.

Kysyttäessä tiedetäänkö, onko toimenpide-ehdotuksia toteutettu, alle 20 % osasi nimetä jonkun (kuva 16). Projektityö tehtiin liikuntapalvelulle ja se jätettiin johtoryhmälle. Kehitysehdotukset eivät todennäköisesti kuitenkaan ole päätyneet jatkokäsittelyyn, ainakaan sellaisenaan. Työ esiteltiin valmistumisen jälkeen ainakin teknisessä yksikössä ja sisäliikuntapalvelussa. Kyselyn tulokset viittaavat siihen, että liikunnan palvelukokonaisuudessa ei ole järjestelmällisesti tuotu toimenpide-ehdotuksia yleisesti esimiesten tietoon.



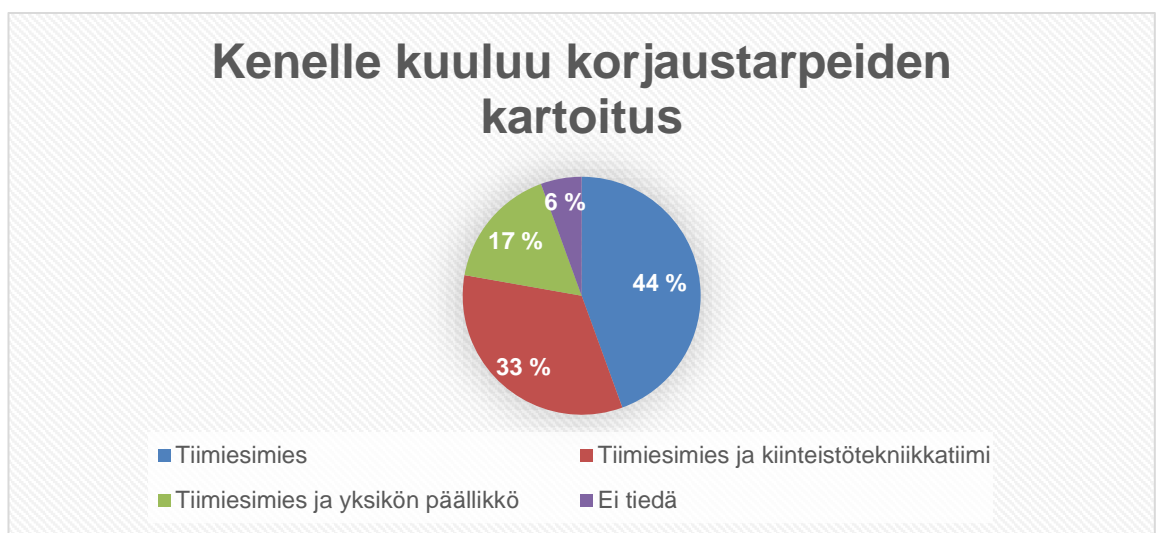
Kuva 16. Toteutuneet toimenpide-ehdotukset.

Kiinteistöjen isännöinneistä kysyttäessä, vastaukset jakautuivat monelle eri vaihtoehdolle. Myös niiden joukko, jotka eivät tiedä, oli melko suuri (kuva 17). Yksikön päälliköilläkään ei ollut täysin selkeää näkemystä isännöinnin vastuista. Asiasta on liikuntajohtajan päätös 11.12.2017 25§, jossa palvelukokonaisuuden isännöinnit ja kiinteistönhoidot on kirjattu. Päätöksessä mainitaan, että palvelun päälliköt ovat hallinnollisia isännöitsijöitä, mutta teknisistä isännöitsijöistä ei ole varsinaisesti mainintaa. Palvelut erikseen nimeävät nämä päätöksessä mainittujen tehtävien vastuuhenkilöt. Vastauksista saa sen kuvan, että isännöintiä ei ole käsitelty täysin selkeästi palvelukokonaisuuden sisällä esimiesten kesken. Tätä kuvastaa vastaajien vastausten hajanaisuus. Näyttäisi siis siltä, että vastuuhenkilöitä eri vastuualueille ei ole nimetty tai selkeyttäviä keskusteluja ei ole käyty (kuvat 17-21).



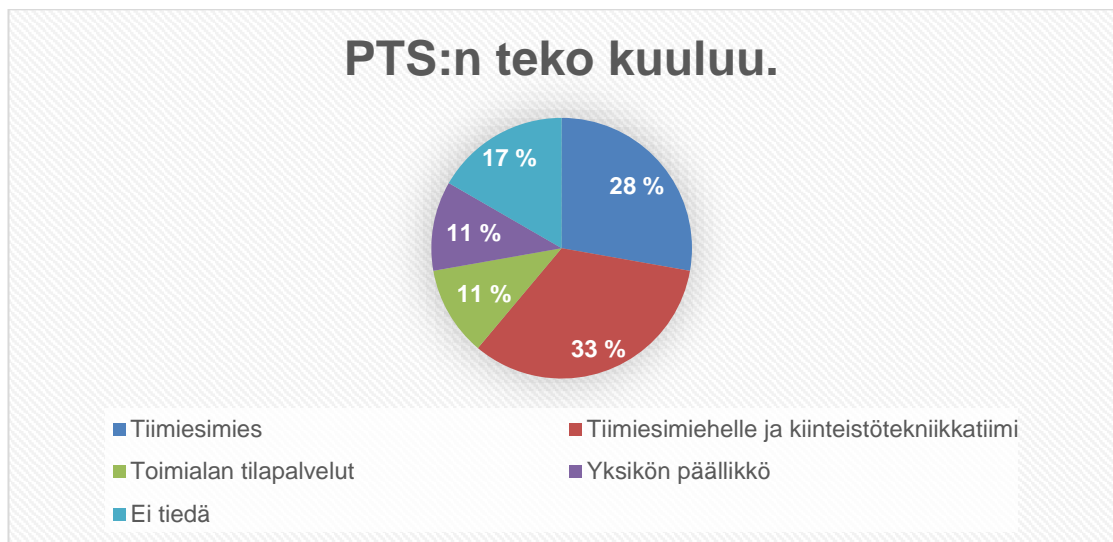
Kuva 17. Isännöinti Liikunnan palvelukokonaisuudessa.

Korjaustarpeiden kartoittamisen katsottiin yleisesti kuuluvan tiimiesimiehelle tai ainakin häntä pidettiin olevan siinä yleisesti mukana. (kuva 18). Yksikön päälliköitä haastateltaessa he myös katsoivat asian olevan niin.



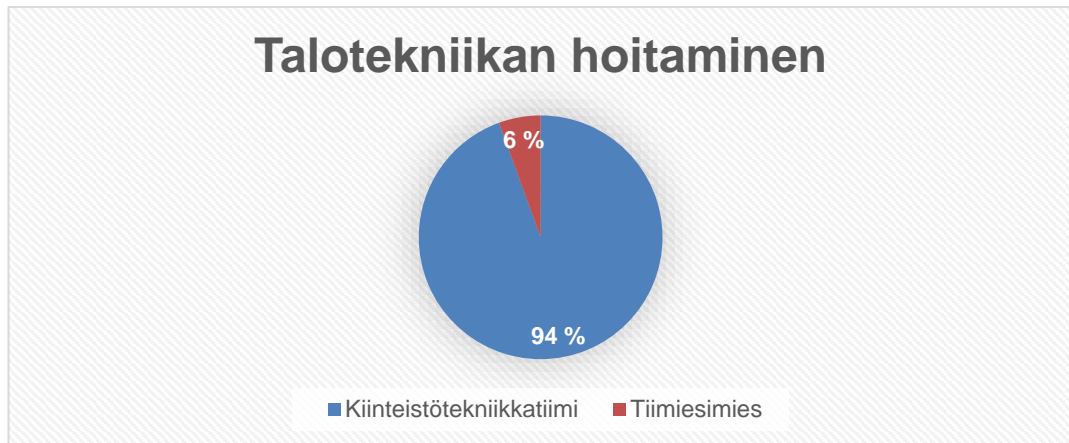
Kuva 18. Korjaustarpeiden kartoitus.

Pitkän tähtäimen korjaussuunnitelman (PTS) tekeminen katsottiin kuuluvan monelle eri taholle Selkeää vastuutahoa ei kyselyn mukaan pysty määrittelemään. Tiimiesimies on valtaosan esimiesten mukaan mukana tekemässä PTS:ää, mutta huomiota herättää tietämättömien joukko (Kuva 19).



Kuva 19. Pitkän tähtäimen suunnitelman teko.

Talotekniikan ylläpidon, hoidon ja huoltamisen katsottiin kuuluvan selkeästi yhdelle taholle. Yhtenä lähtökohtana olleen projektityön toimenpide-ehdotuksena oli taloteknisen osaamisen keskittäminen ja hyödyntäminen kaikilla liikuntakiinteistöillä. Tämä on toteutettu ja se myös näkyy kyselyssä esimiesten vastauksissa selkeänä tietona. (Kuva 20).



Kuva 20. Talotekniikan hoidon tiedettiin kuuluvan kiinteistötekniikkatiimille.

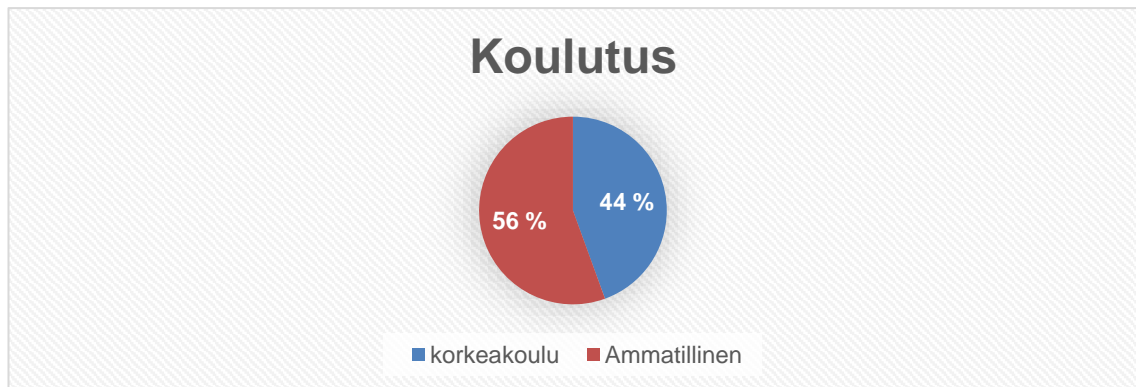
Kovin selkeää kuvaa ei myöskään tule liikunnan palvelukokonaisuuden investointiohjelman kokoamisesta. Esimiehillä näyttää olevan erilaisia käsityksiä prosessien tekijöistä (kuva 21).

Liikunnan palvelukokonaisuuden esimiehiä haastateltaessa, sama ristiriitaisuus vastuiden selkeydestä nousee esiin lähes kaikilla kyselyssä esiintyneillä prosesseissa, pois lukien talotekniikan ylläpito. (Kuva 20).



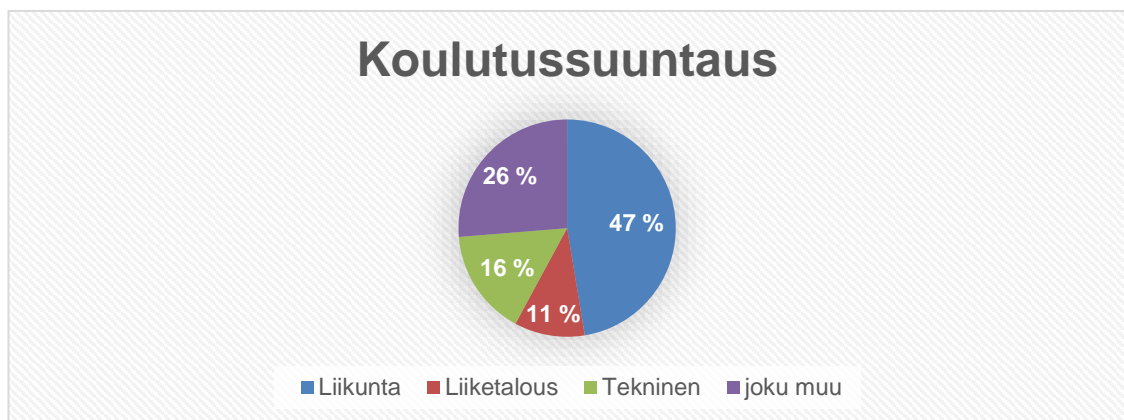
Kuva 21. Investointiohjelman teko.

Vastanneiden esimiesten ja teknisten asiantuntijoiden koulutus jakautui kahtia. Hieman alle puolella on korkeakoulutausta. Lopuilla on ammatillinen koulutus (kuva 22).



Kuva 22. Liikunnan palvelukokonaisuuden ylläpidon esimiehien ja asiantuntijoiden koulutus.

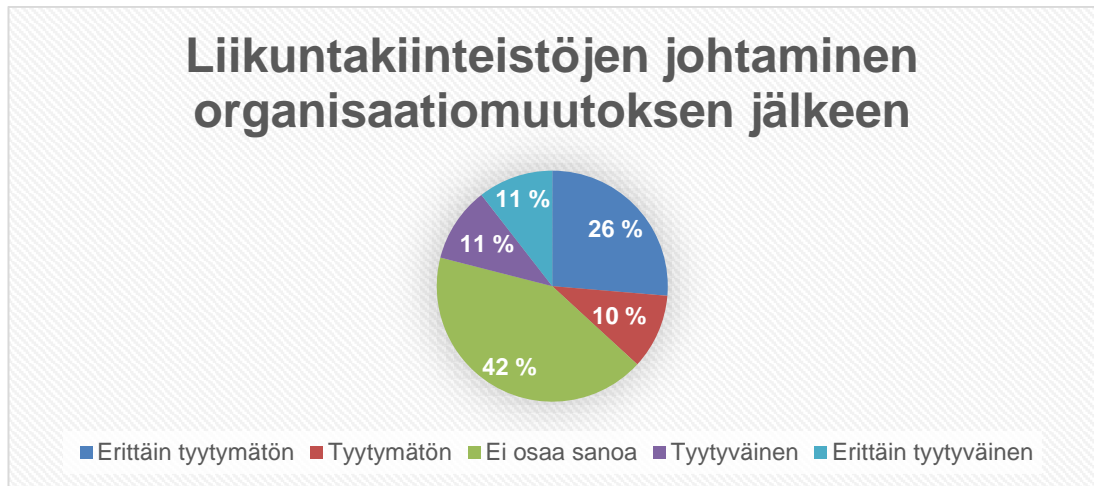
Koulutuksen suuntaus on kyselyyn osallistuneilla ylläpidon esimiehillä selvästi liikunta-painotteinen (kuva 23). Asiantuntijoilla on kaikilla tekninen koulutus.



Kuva 23. Vastanneista vain 16 % on teknisen koulutuksen saaneita.

Liikuntapalvelun esimiehiltä kysyttiin, onko liikuntakiinteistöjen johtaminen muuttunut organisaatiomuutoksen jälkeen. Jos kyselyssä ”ei osaa sanoa” vastanneet lasketaan kategoriaan, että tilanne ei ole muuttunut, niin siitä voi tulkita, että liikuntakiinteistöjen kiinteistöjohtaminen ei ole juurikaan parantunut eikä prosessit selkeytyneet kolmessa vuodessa (kuva 24).





Kuva 24. Esimiesten ja asiantuntijoiden mielipiteet prosessien ja johtamisen selkeydestä.

Liikuntakiinteistöjen johtamisen epäselvyys saa tukea myös toisesta tutkimuksesta vuodelta 2016 ja 2018. Kunta10 kyselyssä vuonna 2016 huono johtaminen ja henkilöstön työhyvinvointi nousivat esiin liikuntapalvelun kohdalla. Liikuntapalvelut itse myös huomioi riskianalyyssissään 2017 huonon johtamisen toteutuneena riskinä. Uusimmassa vuoden 2018 Kunta10 kyselyssä johtaminen on edelleen pysynyt samalla tasolla. Johtamisen ja työhyvinvoinnin ongelmat ovat johdettavissa olevia asioita palvelussa esiintyneisiin kiinteistöjohtamisen epäselvyyksiin

## 10 Päätelmät ja toimintatapaehdotukset

### 10.1 Pohdinta

Kyselyyn vastanneiden otanta on hyvä, ja vastanneiden jakauma kuvaa kyseisten esimiesten ja teknisten asiantuntijoiden määrällistä suhdetta toisiinsa hyvin liikunnan palvelukokonaisuudessa. Keskustelut sekä haastattelut yksikön päälliköiden, tiimipäälliköiden ja tiimiesimiesten kanssa kaupunkiympäristöstä sekä liikunnan palvelukokonaisuudesta, täydentävät hyvin selvitystä liikuntakiinteistöjen johtamisen nykytilasta.

Teknisen osaamisen tarpeesta liikuntapalvelun ylläpidon esimiespuolelle on puhuttu vuosia. Liikuntapalvelu sai viimeistään vuonna 2016 projektityön tuloksena selvityksen, jossa tekninen osaaminen koettiin puutteena. Liikuntapalvelukokonaisuuden ylläpidossa

on vain yksi teknisen korkeakoulutuksen omaava esimies. Vain asiantuntijat ovat teknisen korkeakoulutuksen saaneita. Esimiehistä suurin koulutuksen suuntaus on liikunta-ala. On kuitenkin syytä huomioida, että ylläpidon henkilöstöä on koulutettu säännöllisesti yli kahdenkymmenen vuoden ajan ja hoitohenkilöstön koulutustaso liikuntapaikkojen hoidossa on hyvää.

Kun vuoden 2016 selvityksessä nostettiin esille ylläpidon eri prosessien vastuiden epäselvyys, niin näyttäisi siltä, että näitä asioita ei ole saatu korjattua organisaation eri tasoille. Katson, että teknisen osaamisen lähtemiseen teknisen yksikön mukana, ei ole osattu reagoida, kuten siihen olisi pitänyt. Näkemykseni mukaan se johtuu suurimmaksi osaksi siitä, että tekninen osaaminen korkeammalla esimiestasolla ei ole sillä tasolla, että olisi ymmärretty mitä teknisen yksikön lähteminen käytännössä merkitsee itse prosesseihin ylläpitoon. Tämä on tulkittavissa kyselyjen vastauksissa, niin vastuiden kuin koulutuksen osalta. Todennäköisesti sen vuoksi kiinteistöjohtamisen prosesseja ei ole myöskään osattu organisoida oikealla tavalla, jotta ylläpidossa tarvittavat prosessit olisi-  
vat olleet kunnossa, kun organisaatiomuutos toteutettiin.

Osaamisen johtamisessa on ollut puutteita, kun ei ole ymmärretty osaamisvajetta omassa organisaatiossa. Kuten Lehtonen (2002) ja Sydänmaalakka (2012) toteavat, on organisaatioiden pystyttävä arvioimaan osaamisen nykytaso suhteessa tarvittavaan osaamiseen. Liikuntapalvelun olisi pitänyt siis tiedostaa, minkälaista osaamista tulee olla, onko sitä osaamista ja jos ei ole, millä tämä osaaminen saavutetaan? Johdolla on keskeinen rooli osaamisen kehittämisessä ja sen määrittelemisessä (Hyrkäs 2009). Hyrkäksen väitöskirjan (2009) johtopäätöksiin osiossa kuvataan kuntien osaamisen johtamista neljässä eri ryhmässä. Teknisen osaamisen johtamiseen strategiasta katsoisin liikuntapalvelun kuuluvan ryhmään, jossa strategialähtöinen järjestelmäorientaatio on heikko.

Liikuntapalvelut on tukeutunut teknisissä asioissa ja sen osaamisessa vuosia liikuntapalvelun omaan tekniseen yksikköön. Tänä aikana ylläpidon puolelle ei ole juurikaan hankittu teknistä osaamista esimiestasolle järjestelmällisesti kouluttamalla eikä rekrytoimalla. Muun muassa Metropolia Ammattikorkeakoulu yhdessä Suomen Urheiluopisto Vierumäen kanssa aloittivat vuonna 2016 liikuntakiinteistöasiantuntijan erikoiskoulutuksen, joka on suunnattu nimenomaan liikunta-alalla työskenteleville. Koulutuksen voi liit-

tää osaksi Talotekniikan ammattikorkeakouluopintoja. Koulutuspolkua voidaan pitää ehdottomasti suorana jatkumona Liikuntapaikanhoitaja ja Liikuntapaikkamestari koulutuksille, jolloin teknistä osaamista syvennetään liikunta, -jää ja uimahallien osalta. Ensimmäiseen koulutusryhmään oli liikuntapalveluilta kolme ilmoittautunutta, mutta seuraavaan ei enää ketään.

Osaamattomuuden teknisten prosessien organisoimisessa huomaa, kun tehtäviä vastuutetaan henkilöille, joilla ei ole itsensä mielestä edes osaamista tiettyjen prosessien tekemiseen. Kyselyssä myös ilmeni, että hyvin moni ylläpidon prosessin vastuu olisi tiimiesimiehillä. Tiimiesimiehille on kaiken sen lisäksi pääsääntöisesti vastuutettu palvelun jokapäiväinen toiminta henkilöstöasioineen.

Esimiehet yleisesti myös toteavat, että ”ei ole aikaa keskittyä ylläpitoon, kun toiminnan pyörittäminen vie niin paljon aikaa”. Tämä on todennäköisesti seurausta siitä, kun ylläpito ja palvelu on sekoitettu keskenään.

Kiinteistöjen vuokrauksissa näen myös ongelmia, kun eri palvelussa määritellään sopimuksia eri tavoin. Sopimusten tekemisessäkin tarvitaan osaamista, ja niiden tekeminen on hajautettu monille tahoille. Sopimuskäytänteet eivät ole yhdenmukaiset kiinteistöjen osalta kaupunkiympäristön toimialan kanssa. Näen ongelmallisena liikuntapalvelun tavan subventoida myös vuokrissa. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että kiinteistöomaisuus kärsii subvention aikana. Kiinteistöistä tulisi pyytää vuokraa ilman ”liikuntasubventiota”. Toisaalta, jos katsotaan, että vuokratukea pitää antaa, se kuuluisi tehdä avustuksien muodossa, koska silloin kiinteistöille voidaan laittaa se ylläpitoraha, joka niiden ylläpitoon kulloinkin menee.

Liikuntakiinteistöjen hoitaminen ja ylläpito ovat kokonaisvaltaista työtä, jossa ylläpidon ja korjaustarpeiden prosessit tulee olla selkeät. Liikuntakiinteistöjen omistajan näkökannalta katsoisin, että nykyisen kaltainen liikuntakiinteistöjen johtaminen ja ylläpidon organisaation prosessien epäselvyydet ja teknisen osaamisen puute ovat riski liikuntakiinteistöjen arvon kannalta. Nykyisen kaltaisena, sillä ei saavuteta kiinteistöstrategiassakin mainittuja keskeisiä tavoitteita. Tulevassa kiinteistöstrategiassa on suora maininta mm. ylläpidon osaamisesta ja sen tärkeydestä yhtenä Helsingin kaupungin kiinteistöjohtamisen prosesseja. Kiinteistöjohtaminen on haasteellista Helsingin kaupungilla muutenkin,

johtuen jo pelkästään suuresta ikääntyvästä kiinteistömässasta. Tällöin suureen merkitykseen tulee oikeat kiinteistöjohtamisen prosessit sekä tekninen osaaminen. Liikunnan palvelukokonaisuudessa se tarkoittaa selvityksen mukaan epäselviä kiinteistöjohtamisen prosesseja ja teknisen osaamisen puutetta.

## 10.2 Suositeltavat toimenpide-ehdotukset

Liikuntakiinteistöjen johtamisen kannalta ensisijainen tehtävä on erottaa liikunnan palvelukokonaisuudessa ylläpito ja palvelu. Tällöin liikunnan palvelukokonaisuudessa voidaan keskittyä omaan osaamiseen paremmin ja kiinteistöjen ylläpito saatetaan teknisen osaamisen alaisuuteen.

KUVAn liikunnan palvelukokonaisuuden tulisi keskittyä tuottamaan liikunnan palveluita. Liikunnan palvelukokonaisuuden tehtävänä olisi, joka tapauksessa päivittäisen toiminnan pyörittäminen.

Olen katsonut tarpeelliseksi tuoda esille kolme vaihtoehtoa liikuntakiinteistöjen johtamisen malleiksi.

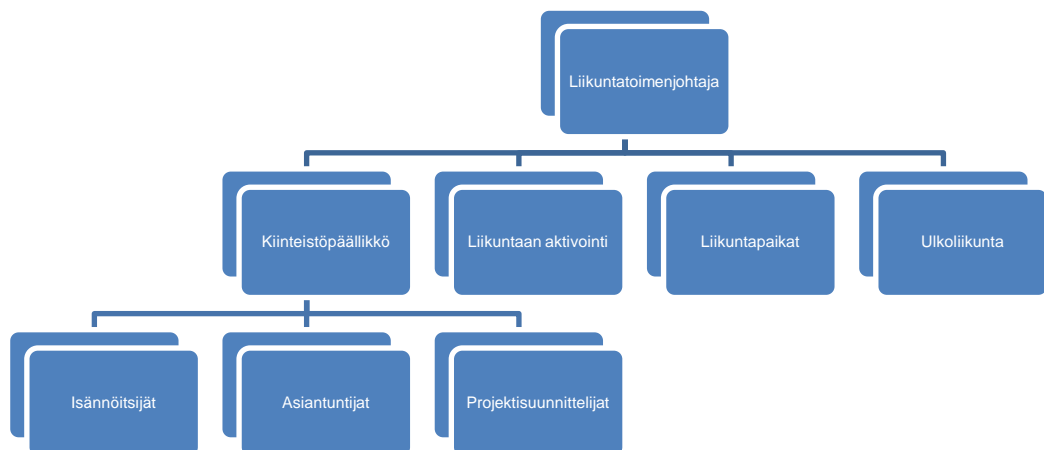
Liikunnan palvelukokonaisuudella on hallinnassaan maa-alaa noin 86,6 miljoonaa neliötä (maa- ja vesialueita), joissa olevien rakennusten pinta-ala on noin 212 000 m<sup>2</sup>. Nykyisistä rakennuksista maksetaan vuokraa noin 185 000 m<sup>2</sup> osalta. Noin 27 000 m<sup>2</sup> ei ole kaupunkiympäristön toimialan tiedostoissa, eikä niistä makseta vuokraa. Alueiden ja rakennuksien kunnossapitoon (ei sisällä vesi, sähkö, jäte, siivous, lämmitys ja kaasu) vuonna 2016 meni 1,83 miljoonaa euroa. Tämä tekee rakennuksien pinta-alaa kohden noin 0,7 €/m<sup>2</sup>/kk. Neliötä kohden summa on aivan liian vähän, vaikka mukana ei ole energiaa, siivousta eikä vettä. Noin 110 000 € on mennyt rakennusaineisiin ja tarvikkeisiin. Rakennusaineisiin ja tarvikkeisiin kuluneet rahat ovat omalla henkilöstöllä tehtyjä töitä. Tämä pitää huomioida, jos lasketaan vuositason korjauksiin meneviä kustannuksia. Kustannuksiin pitää lisätä ainakin 16 henkilön vuosityökustannukset. Tällöin ollaan todennäköisesti siinä summassa, mitä korjauksiin on laitettu vuonna 2016. Summa on

yhteensä noin 2,63 miljoonaa euroa, eli n. 1,0 €/m<sup>2</sup>/kk. Näistä kaikki rahat eivät ole menneet rakennuksiin, vaan mukana ovat myös alueisiin menneet rahat. Tässä tuskin on mukana kaikki korjaustyö, jota on tehty oman metalli- ja puuverstaan toimesta, mutta johonkin summaan päästään kiinni.

Tämä erottelu on tehty sen vuoksi, että itse toimintaan kuuluu paljon pois jätettyjä ylläpidon momentteja, mm. sähköä valaistuksiin ja tekojäätöihin, vettä uimahalleihin, kenttien kasteluihin, jäädytyksiin ja lumetuksiin, kaukolämpöä lämmitettyihin tekonurmiin, ja siivoushenkilöstö on liikuntapalvelukokonaisuuden omaa, ym.

### 10.2.1 Vaihtoehto 1

Ensimmäisessä vaihtoehdossa ylläpito jää liikunnan palvelukokonaisuuteen, mutta ylläpito erotetaan silti itse palvelusta ja liikunnan palvelukokonaisuuteen muodostetaan ylläpidon organisaatio. Ylläpidon organisaatio on suoraan liikuntajohtajan alaisuudessa, koska kiinteistöjä on kahden palvelun toimintaympäristössä ja ylläpidon henkilöstöllä tulee olla tekninen koulutus ja osaaminen. Organisaation vetäjä voisi olla esim. kiinteistöpäällikkö. Hänen alaisuudessaan toimii muutamia isännöitsijöitä ja rakennus-, LVI- ja sähkön asiantuntijoita sekä pari projektisuunnittelijaa (kuva 25).



Kuva 25. Ylläpidon organisaatio liikunnan palvelukokonaisuudessa.

Organisaatio tuottaa liikunnan palvelukokonaisuuden investointiohjelman, korjaustarpeet, ylläpitää tilat sekä alueet ja tekee kiinteistöjen sopimukset. Tekniset asiantuntijat rakennuttavat pienemmät investointitarpeet investointiohjelman mukaisesti sekä toimivat teknisinä asiantuntijoina isännöitsijöille (kuva 26).

Investoinnit tulevat vuosittain osana kulttuuri- ja vapaa-ajan toimialan investointiohjelmasta. Siinä ohjelmassa pienemmät investoinnit, esimerkiksi alle 150 000 € (kansallinen kynnysarvo rakennusurakoille) hankkeet voitaisiin toteuttaa liikunnan palvelukokonaisuudessa, samoin kuin ennakoimattomat korjaukset.

Ylläpidon osalta kaikki rakennukset pitäisi saattaa kaupunkiympäristön toimialan alaisuuteen ja niille pitäisi saada ylläpidon rahaa, sekä kulttuuri- ja vapaa-ajan toimialalle vuokrarahaa. Ylläpidon korjausrahan osuutta tulisi nostaa 1,0 €/m<sup>2</sup> vähintään 1,7-2,2 €/m<sup>2</sup>, jolloin liikuntapaikkojen ylläpidon kunnossapito/korjausrahat nousisivat vähintään noin 4,3-5,6 milj. euroon. Tämä sen vuoksi, että vanhan liikuntapalvelukokonaisuuden organisaation aikana moni ylläpidon hanke toteutettiin investointimäärärahoilla ja se on samalla vääristänyt ylläpidon tarpeita. Tähän summaan pitää lisätä indeksikorotukset, noin 2,5 %/vuosi. Jos lasketaan se kolmelta vuodelta, summa on 4,7- 6,0 miljoonaa euroa vuodelle 2019. Tässä ovat mukana 16 henkilön vuosikustannukset. Laskelmiin sisältyy vain vuosittainen ylläpidon korjaustarve.

Kiinteistöjä koskevat vuokrasopimukset tehdään myös tässä yksikössä. Palvelua koskevat sopimukset tehdään palvelussa. (Kuva 26.).



Kuva 26. Ylläpidon prosessit liikunnan palvelukokonaisuudessa.

### 10.2.2 Vaihtoehto 2

Toisessa vaihtoehdossa ylläpito on siirtynyt kaupunkiympäristön toimialalle. Ylläpito toimisi, kuten kaupunkiympäristön toimialan nykyinenkin ylläpito. Pitäisin kuitenkin liikunta-kiinteistöt omana yksikkö kokoisena kokonaisuutenaan, jossa olisi kaikki liikunnan palvelukokonaisuuden nykyiset ja Helsingin kaupungin omistamat liikuntakäytössä olevat rakennukset/maa-alueet mm. Olympiastadion, Vermon ravirata, ym. kiinteistöt (kuva 27). Tiimit voisi jakaa esimerkiksi alueittain. Rakennuksien ja alueiden hoidosta tehtäisiin tarvittavat sopimukset eri toimijoiden kanssa, mm. liikunnan palvelukokonaisuuden niiltä osin, kuin heiltä palvelu halutaan.



Kuva 27. KYMP/Rya/ylläpidon organisaatiokaavio liikuntapaikat lisättyinä

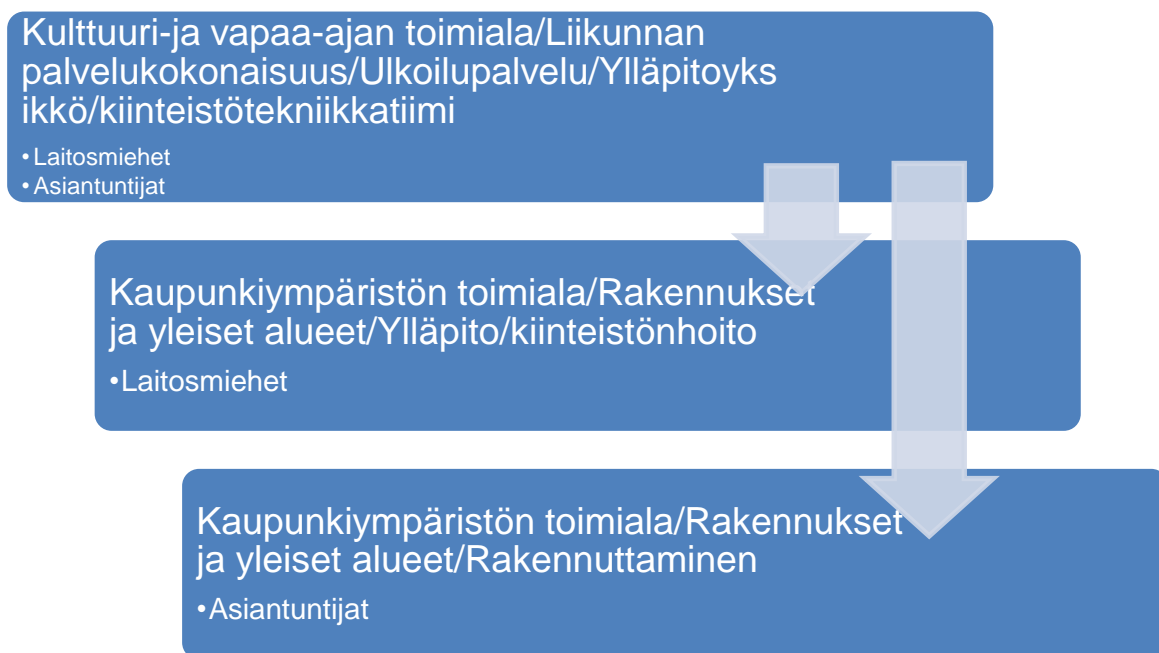
Liikunnan palvelukokonaisuudelta tulisi uudisrakentamisen tarve liikuntapaikoille. Investointien ja korjauksien osalta lisäksi resursseja kaupunkiympäristön toimialalle rakennuttamiseen pienempien hankkeiden osalta koko ylläpidon sektorille, jolloin ylläpito pysyisi enemmän keskittymään ylläpidon kehittämiseen ja ennakoivaan toimintaan. Samalla hankkeiden suunnittelussa pitäisi ylläpidolle tuottaa kohteiden PTS, jonka päivittäminen jää ylläpidon tehtäväksi.

Kiinteistöihin liittyvät vuokraukset ja sopimukset tehtäisiin, kuten ne tehdään nykyisessäkin kaupunkiympäristön toimialassa.

### 10.2.3 Vaihtoehto 3

Kolmannessa vaihtoehdossa tekisin suurempia muutoksia (kuva 28). Ylläpito siirtyisi vaihtoehto kakkosen tapaan kaupunkiympäristön toimialaan. Samalla liittäisin liikunnan palvelukokonaisuuden kiinteistötekniikkatiimistä osan kaupunkiympäristön palvelukokonaisuuden ylläpidon kiinteistöhoitoon ja osan kaupunkiympäristön palvelukokonaisuuden rakennuttamiseen.





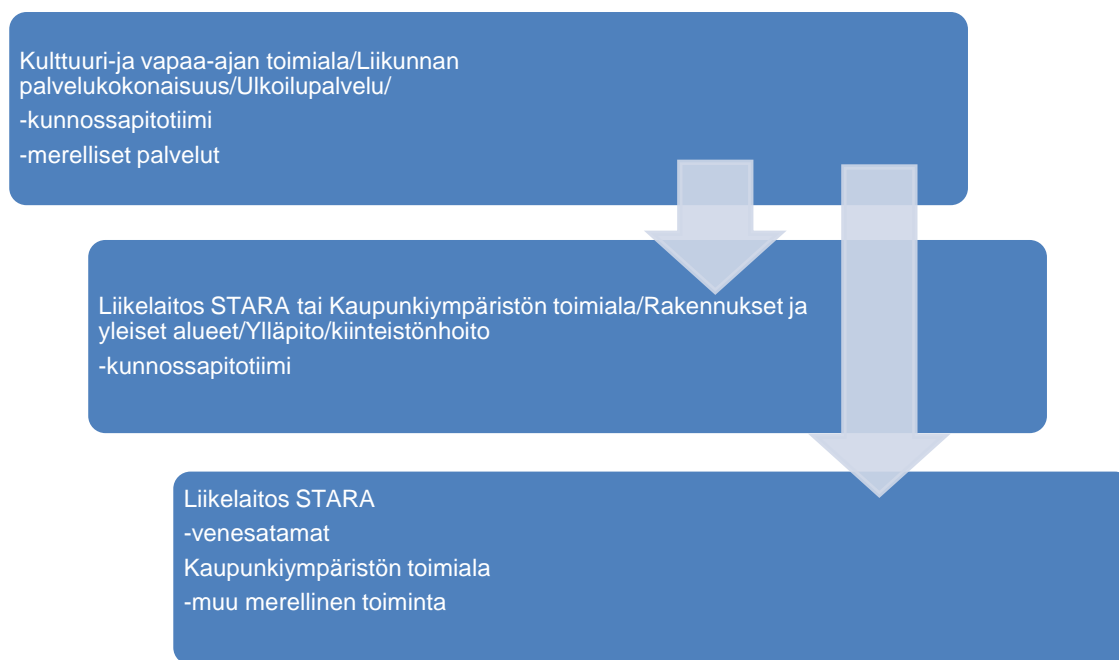
Kuva 28. KUVA/Liikunta/Ulkoilu/Ylläpitoyksikkö/kiinteistötekniikkatiimi hajotetaan kahteen KYMP yksikköön.

Ylläpitoyksiköstä en siirtäisi koneiden ja kaluston korjausta pois, koska liikunnan palvelukokonaisuudella on niin iso kalustokanta, että tarvitsevat oman korjaustiimin. Sama koskee kalusto- ja kuljetustiimiä. Iso osa kuljetuksista liittyy liikunnan palvelukokonaisuuden tapahtumatoimintaan. Sama tiimi huolehtii osittain myös liikuntapaikkojen vaate- ja tarvikkehuollosta. Isoa osaa tarvikkeista ja vaatteista ei löydy Staran myymälästä, joten en yhdistäisi niitä keskenään.

Liikuntavälineiden ja liikuntapaikkojen määrä on niin suuri, ja välillä korjaustarve on akuutti, että jos puu- ja metalliverstaalta saatava nykyinen tarvittaessa viipymätön apu heikkenee, en suosittelen ylläpitoyksikön kunnossapitotiimin siirtoa Staraan. Jos kuitenkin huoltovarmuus taataan, en näe siirrolle estettä. Puu- ja metalliverstaan toiminnasta tulisi joka tapauksessa koordinoitumpaa, kun isännöitsijät pystyisivät tuottamaan paremmin korjaustarpeita alueilta. Jos päätetään siirtää verstaas Staran yhteyteen, niin 16 henkilön vuosikustannusten sekä rakennusaineiden ja tarvikkeiden verran rahaa tulee siirtää ylläpidolle. Vaihtoehto on myös siirtää koko verstaas kiinteistöhoitoyksikköön.

Liikunnan palvelukokonaisuuden ulkoilupalvelujen merelliset palvelut siirtäisin kaupunkiympäristöön. Siellä tuotettavat palvelut eivät suoranaisesti ole liikunnan palveluita.

Näin pystyttäisiin konkreettisemmin myös toteuttamaan merellistä strategiaa. Venesatamat siirtyisivät luontevasti Staran ylläpidettäväksi, kuten myös saaret (kuva 29). Sijaintipaikan määräävä tekijä on mielestäni esimiesten tekninen osaaminen.



Kuva 29. Verstaan ja merellisen palvelun siirto kaupungin sisällä.

### 10.3 Loppusanat

Edellä mainituista vaihtoehtoista kaikki ovat omistajan näkökannalta parempia ja toimivampia, kuin nykyinen liikuntakiinteistöjen johtaminen. Kaikissa vaihtoehtoissa ylläpidon, uudisrakentamisen ja perusparantamisen sekä korjauksen prosessit pystytään toteuttamaan teknisen osaamisen alaisuudessa. Rahoista puhuttaessa, ovat käsittelyssä olleet vain korjauksiin menneet rahat, mutta se antaa suuntaa. Tuleehan koko liikuntakiinteistöjen ylläpidon kustannukset joka tapauksessa käydä läpi ennen mahdollisia siirtoja. Liikuntapalvelukokonaisuuden omarakenteiset 27 000 m<sup>2</sup> pitää myös saattaa kaupunkiympäristön kiinteistökantaan.

Tiettyjen olosuhteiden toteutustapoja voisi kaupungissa miettiä uudestaan. Esimerkkinä voisi olla luistinatorojen ja esimerkiksi ulkoilun ”yhden luukun” periaate. Molemmat mielletään selkeästi liikunnan toimialaksi.

Jotta tasapuolisuus täytetään ylläpidon töitä tehtäessä, tulee liikunnan palvelukokonaisuuden joka tapauksessa saada omaan organisaatioonsa enemmän teknisen alan koulutuksen omaavia esimiehiä. Tämä sen vuoksi, että teknistä koulutusta vaaditaan myös muilta ylläpidon hoitotyötä tekevilta ylläpitosopimuksissa. Liikunnan palvelukokonaisuudessa on jo monia vuosia yleisesti kelpuutettu alalle sopivana tutkintona liikunnanohjaajan ammattikorkeakoulututkinto. Se ei vastaa ylläpidon osaamistarpeeseen, eikä voida näin ollen pitää asiantuntijana teknisen töiden sektorilla, johon liikuntapaikkojen hoito ja ylläpito ehdottomasti kuuluvat.

Itse näkisin vaihtoehdoista 2:n ja 3:n olevan kuitenkin omistajan näkökannalta parhaimmat, perustuen jo pelkästään koulutukseen sekä kaupungin muun ylläpidon henkilöstön sijaintiin samassa toimialassa. Kuntapuolella on jo joissain paikoissa liikuntapaikkojen ylläpito siirretty teknisen toimen alaisuuteen. Kuten jo aikaisemmin sanoin, niin liikunnan pitäisin kuitenkin omana yksikkönään, koska kiinteistömässä on kuitenkin kohtalaisen suuri, kun siihen liitetään myös maa-alueet mukaan. Tällöin liikuntakiinteistöjä voitaisiin tarkastella omana palveluverkostona.

Siirtymää helpottaakseni ottaisin käyttöni vaihtoehto 1:n tai siitä organisaatiosta jonkun ”hybridin” aluksi, jotta saisin kiinteistökannan tiedot ja kunnon kartoitettua, ennen ylläpidon siirtoa. Tällöin projektista vastaava voisi olla myös KYMP:sta.

## Lähteet

Bäckström, Arto. 2017. Strateginen ja operatiivinen johtaminen

Hyrkäs, Elina. 2009. Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, väitöskirja.

Kallionpää, Sanna, Tamminen, Sari, Mäki, Olli, Leoni Juha. 2016. Liikuntaviraston kiinteistön johtaminen, projektityö

Kaplan, Robert S, Norton, David P. 2002. Strategialähtöinen organisaatio: tehokkaan strategiaprosessin toteutus.

Kaupunkiympäristön toimiala, Helsingin Kaupunki, <https://www.hel.fi/kaupunkiymparisto/fi/organisaatio-toimialan-esittely/> Luettu.15.2.2019.

Kiinteistömuodostamislaki 12.4.1995/554.

Kiinteistö RYL 2009, Kiinteistöpalveluiden yleiset laatuvaatimukset. Rakennustietosäätiö RTS

Kiinteistöstrategia, Helsingin Kaupunki(luonnos) <https://www.hel.fi/helsinki/fi/kaupunki-ja-hallinto/strategia-ja-talous/kaupunkistrategia/kiinteistostrategia/> Luettu 15.2.2019.

Kulttuuri- ja vapaa-ajan toimiala, Helsingin Kaupunki, <https://www.hel.fi/kulttuurin-ja-vapaa-ajan-toimiala/fi/tietoa-meista/organisaatio/> Luettu.15.2.2019.

Kunta10 Tutkimus- Työterveyslaitos/Helsinki

Lehtonen, Teemu. J. 2002. Organisaation osaamisen strateginen hallinta, väitöskirja.

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

Maapolitiikka, Helsingin Kaupunki. (luonnos) 09/2018. <https://www.hel.fi/helsinki/fi/kaupunki-ja-hallinto/strategia-ja-talous/kaupunkistrategia/maapolitiikka/> Luettu 15.2.2019.

Sydänmaalakka, Pentti. 2012. Älykäs johtaminen 7.0 > miten kasvaa viisaaksi johtajaksi?

Työterveyslaitos. Hyvän johtamisen kriteerit ,verkkoaineisto 2018 <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/hyvan-johtamisen-kriteerit/>

- 1) Asema Liikuntapalvelussa?
- 2) Onko projektityö "Liikuntaviraston kiinteistönjohtaminen" sinulle tuttu (luettu.15.2.2019Mäki, Kallionpää, Tamminen ja Leoni)?
- 3) Oletko tutustunut siinä oleviin seitsemään toimenpide-ehdotuksiin?
- 4) Tiedätkö, onko toimenpide-ehdotuksista toteutettu jotain, mitä?
- 5) Kuka/ketkä/ vastaa/vastaavat kiinteistöjen isännöinnistä?
- 6) Kuka tekee alueilla ja rakennuksissa pienet korjaukset?
- 7) Kuka kartoittaa korjaustarpeet?
- 8) Kuka laatii kiinteistöistä pitkän tähtäimen korjaussuunnitelma?
- 9) Kuka huolehtii talotekniikasta?
- 10) Kuka laatii lyhyen sekä pitkän tähtäimen investointiohjelman?
- 11) Kuka/ketkä priorisoivat kohteet?
- 12) Koska vuoden 2019 tehtävät investoinnit on sovittu/sovitaan ja päätetty/päätetään liikuntapalveluissa?
- 13) Kuka/ketkä osallistuvat kaavaprosesseihin Liikuntapalveluista?
- 14) Miten toteutuneet kaavat on huomioitu Liikuntapalvelujen investointiohjelmassa?
- 15) \* Mikä on koulutuksesi (ylin koulutus)?
- 16) Koulutussuuntaus (ylin koulutus)?
- 17) \* Oletko tyytyväinen liikuntakiinteistöjen johtamiseen organisaatiomuutoksen jälkeen?

- 1) Oletko toimitila, yleiset alueet vai infran puolella?
- 2) Kuka vastaa ylläpidosta/tilaa työt?
- 3) Kuka tekee alueilla ja rakennuksissa pienet korjaukset? (vastatkaa vain oman vastuualueen osalta)
- 4) Kuka kartoittaa pienet korjaustarpeet?
- 5) Kuka laatii alueiden kiinteistöistä(alueet/rakennukset/laitteet) pitkän tähtäimen korjaussuunnitelman?
- 6) Kuka huolehtii talotekniikasta (jos vastuualueellasi on sitä)?
- 7) Kuka laatii pitkän aikavälin investointiohjelman?
- 8) Kuka/ketkä priorisoivat kohteet?
- 9) Koska vuoden 2019 tehtävät investoinnit on käsitelty/käsitellään ylläpidossa?
- 10) Kuka/ketkä osallistuvat kaavaprosessiin alueita kehitettäessä?
- 11) Miten toteutuneet kaavat on huomioitu investointiohjelmassa?
- 12) Mikä on organisaation ylläpidon esimiesten/asiiantuntijoiden koulutusvaatimus?
- 13) Entä, mikä on koulutuksen pääasiallinen suuntaus?
- 14) Kummassa toimialassa liikuntakiinteistöjen ylläpidon pitäisi olla, Kulttuuri-ja vapaa-ajan vai kaupunkiympäristön ja miksi?