

Markku Puuska

Kiinteistötoimialan prosessikartoitus rajavartiolaitoksessa

Metropolia Ammattikorkeakoulu
Insinööri (AMK)
Talotekniikan koulutusohjelma
Insinöörityö
6.3.2012

Tekijä(t) Otsikko	Markku Puuska Kiinteistötoimialan prosessikartoitus
Sivumäärä Aika	31 sivua + 1 liite 6.3.2011
Tutkinto	insinööri (AMK)
Koulutusohjelma	talotekniikka
Suuntautumisvaihtoehto	kiinteistöjohtaminen
Ohjaaja(t)	kiinteistöjohtaja Heikki Lappalainen lehtori Jyrki Viranko
<p>Insinöörityössä oli tavoitteena tunnistaa rajavartiolaitoksen kiinteistötoimialan prosesseja, sekä laatia prosessikuvaukset ja esittää vaihtoehtoisia toimintamalleja prosessien kululle. Tavoitteena oli, että jatkossa työn tulosta voidaan hyödyntää rajavartiolaitoksen kiinteistötoimialan organisaation kehittämisessä.</p> <p>Toimintaympäristön muuttumisen myötä rajavartiolaitoksessa on tarvetta kehittää myös kiinteistötoimialan toimintoja ja organisaatorakenteita vastaamaan nykypäivän ja tulevaisuuden tarpeisiin. Valtionhallinnossa yleisesti tapahtuva kiinteistöjen hallinnan keskittäminen siirtää tila- ja kiinteistöpalvelujen tuottamiseen liittyviä tehtäviä tätä tehtävää varten perustetuille yksiköille.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä prosessien tunnistamisessa käytettiin toimintatutkimusta, joka on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusmuoto. Nykytilan selvitys toteutettiin haastattelemalla rajavartiolaitoksen kiinteistötoimialan henkilöstöä. Tutkimuksen lähtökohtana oli, että etukäteen ei tiedetty ongelmakohtia, vaan tarkoitus oli selvittää mahdolliset ongelmakohtat.</p> <p>Työn teoriaosassa käydään läpi prosessia käsitteenä, prosessien tunnistaminen, prosessien kuvaustasoja sekä prosessilähtöistä ajattelutapaa ja sen käyttämistä kehittämisen tukena. Raportin liitteenä esitetään toimintamallitasolla prosessikuvaukset tunnistetuista ydin- ja osaprosesseista. Liitteessä esitetään myös vaihtoehtoisia toimintamalleja prosessien kululle.</p> <p>Insinöörityön lopputuloksena syntyi selvitys rajavartiolaitoksen kiinteistötoimialalla suoritettavista prosesseista. Työn perusteella saa hyvän käsityksen kiinteistötoimialan nykytilasta, ja työn tuloksia voidaan käyttää rajavartiolaitoksen kiinteistötoimialan kehittämisen välineenä.</p>	
Avainsanat	prosessi, prosessikartoitus, toimitilahallinto, kiinteistönpito

Author(s) Title	Markku Puuska Process mapping of real estate administration
Number of Pages Date	31 pages + 1 appendix 8 February 2012
Degree	Bachelor of Engineering
Degree Programme	Building Service Engineering
Specialisation option	Real Estate Management
Instructor(s)	Heikki Lappalainen, Real Estate manager Jyrki Viranko, Senior Lecturer
<p>The aim of this thesis was to identify the real estate administration processes of the Finnish Border Guard, describe them and present alternative approaches to them. In the future, the result of this study is meant to be used to develop the organization of the real estate administration of the Border Guard. This is necessary because of the changes in the operative environment which also affect the real estate administration.</p> <p>Action research, a qualitative research method, was used to identify the processes. A survey of the present status was carried out by interviewing the staff of the Finnish Border Guard administration. The purpose of the study was to find out the potential problem areas.</p> <p>The ultimate result of this final year project was a survey of the processes that are used in The Finnish Board Guard. The thesis presents the current situation thoroughly. The results can be used as a tool to develop the organization of the real estate administration of the Finnish Border Guard.</p>	
Keywords	process, process mapping, real estate administration, building management

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Taustatietoa	1
1.2	Työn aiheen valinta	3
1.3	Tutkimusmenetelmä	3
1.4	Käsitteistä	4
1.5	Lähtökohtatilanne	4
2	Rajavartiolaitoksen toimintaympäristö	5
2.1	Rajavartiolaitoksen tehtävät	5
2.2	Organisaatio	6
2.3	Toiminta-alue	7
2.4	Erytyspiirteet	8
3	Prosessiajattelu	8
3.1	Prosessi käsitteenä	8
3.2	Prosessien tunnistaminen ja kuvaustasot	10
3.2.1	Tunnistaminen	10
3.2.2	Kuvaustasot	11
3.3	Prosessin kehittäminen	13
4	Toimitilajohtaminen ja kiinteistönpito käsitteenä	14
5	Tutkimuksen toteuttaminen	16
5.1	Aineiston kerääminen ja prosessien tunnistaminen	16
5.2	Tutkimuksen tulokset	17
5.2.1	Rajavartiolaitoksen kiinteistötoimialan prosessit	17
5.2.2	Rajavartiolaitoksen kiinteistötoimialan prosessit	21
5.3	Kiinteistökanta	24
5.4	Kiinteistötoimialan henkilöstö	26
5.5	Tukiprosessit	26
6	Johtopäätökset ja kehittäminen	27
7	Tutkimuksen arviointi ja loppuyhteenveto	28
7.1	Arvio tutkimuksen soveltuvuudesta ja luotettavuudesta	28

7.2 Loppuyhteenveto	29
Lähteet	30
Liitteet	
Liite 1. Rajavartiolaitoksen kiinteistötoimialan prosessikuvaukset	

1 Johdanto

1.1 Taustatietoa

Tässä insinööriyössä käsittelen rajavartiolaitoksen kiinteistötoimialan prosesseja muutuneessa toimintaympäristössä valtionkonsernin sisäisen kiinteistöjen hallinnan siirron myötä, jonka seurauksena rajavartiolaitoksen kiinteistönpito on muuttumassa toimitilahallinnoksi. Termi *toimitilahallinto* ei ainakaan vielä tätä työtä tehdessäni ole virallisesti käytössä rajavartiolaitoksessa. Yleiskäsitteenä rajavartiolaitoksen kiinteistönpidosta ja toimitilahallinnosta käytän tässä työssä termiä *kiinteistötoimiala*, joka pitää sisällään sekä kiinteistönpidon että toimitilahallinnon.

Alati muuttuvassa ja kehittyvässä maailmassa myös Rajavartiolaitos elää muutosten aikaa. Rajavartiolaitoksen organisaatorakennetta on kehitetty ja kehitetään edelleen vastaamaan tämän päivän ja tulevaisuuden haasteisiin. Rajavartiolaitoksen toiminta rahoitetaan valtion budjettitaloudesta. Nykyään valtionhallinnon kaikkien ministeriöiden hallinnonaloilla edellytetään ja tarkastellaan toimintojen tuottavuutta ja taloudellisuutta. Myös rajavartiolaitoksessa kehitetään mittareita, joilla pystytään osoittamaan toimintojen, kuten toimitilajohtamisen (Facility Management, FM) tuottamien toimitilojen käytön tuottavuutta ja taloudellisuutta.

Pystyäkseen toteuttamaan rajavartiolaitokselle säädettyjä tehtäviä tarvitsee laitos tähän tarkoitukseen soveltuvia toimitiloja. Valtiokonsernissa kiinteistöjen hallintaa on keskitetty valtion budjettitalouden ulkopuolella toimiville liikelaitoksille. Merkittävimmät toimijat ovat Senaatti-kiinteistöt ja Metsähallitus. Keskittämisen päämääränä on valtion virastojen ja laitosten työympäristöjen parantaminen siten, että tilat tukevat toimintaa kustannustehokkaasti, ja valtionyhtiön kokonaisetun ja toiminnan yhteiskuntavastuullisuus varmistetaan (Valtion toimitilastrategia 2005: 4).

Valtion käyttökiinteistöistä vastaa valtion omistamana, ohjaamana ja valvomana liikelaitoksena Senaatti-kiinteistöt, joka tuottaa ja kehittää tilapalveluja ja niihin läheisesti liittyviä muita palveluja ensi sijassa valtion virastoille ja laitoksille sekä huolehtii hallinnassaan olevasta valtion kiinteistövarallisuudesta. Senaatti-kiinteistöt toimii valtionhallinnon sisällä tilapalveluja tuottamana yksikkönä, nk-in-house-yksikkönä. (Valtion toimitilastrategia 2005: 3.)

Valtion virastojen ja liikelaitosten maksamat rakennusten vuokrat olivat vuonna 2009 noin 865 miljoonaa euroa. Valtion vuoden 2009 tuotto- ja kululaskelman mukaan vuokrat (=toimitilakustannukset) olivat valtionhallinnossa kolmanneksi suurin kuluerä. Rajavartiolaitoksessa toimitilakustannukset ovat toiseksi suurin kuluerä henkilöstökulujen jälkeen. (Valtion hallinnon toimitilat ja konserniohjaus, tuloksellisuustarkastuskertomus 225/2011: 7.)

Yleisen jatkuvan kiinteistökustannusten nousun mukana myös rajavartiolaitoksessa toimitiloista aiheutuvat kustannukset nousevat vuosittain. Rajavartiolaitoksen tulos- ja toiminta- ja taloussuunnitelmassa varaudutaan suunnittelukaudella 2012–2016 vuosittain kiinteistöjen ylläpidon kustannuksissa 5,0 %:n ja maksettavissa pääomavuokrissa 3,5 %:n nousuun (RVL:n TS TTS 2012–2016). Toimitiloista aiheutuvien kustannusten jatkuva nousu on suurimmalta osin seurausta energian ja työvoimakustannusten noususta. Muuttuneen toimintaympäristön lisäksi kustannustason jatkuva nousu antaa perustellut syyt kehittää menneiden vuosien aikana vakiintuneita kiinteistönpidon toimintoja. Tarkoituksenmukainen organisaatio toimitilahallinnon tehtäviin on yksi osa kehittämistä.

Vuoden 2007 loppuun asti Rajavartiolaitos hallinnoi itse kiinteistöjä, joissa harjoittaa toimintaansa. Vuoden 2008 alussa pääosa Rajavartiolaitoksen hallinnoimista kiinteistöistä siirrettiin Senaatti-kiinteistöjen ja Metsähallituksen hallintaan. Rakennukset maa-alueineen siirrettiin Senaatti-kiinteistölle ja maa-alueet siirtyivät Metsähallituksen hallintaan. Muutoksen seurauksena Rajavartiolaitoksesta tuli vuokralainen, kun lähes kaikki hallinnan siirrossa luovutetut kiinteistöt takaisin vuokrattiin Senaatti-kiinteistöltä ja metsähallitukselta. Nykyään kiinteistöt, joissa toimintaa harjoitetaan, vuokrataan pääasiassa Senaatti-kiinteistöltä ja Metsähallitukselta, kun aiemmin toimitiloja hallinnoitiin itsenäisesti.

Valtiokonsernin näkökulmasta asiaa katsottuna hallinnan siirrossa oli kysymyksessä toimintojen uudelleen järjestely. Sisäisesti Rajavartiolaitoksen kannalta ajateltuna kysymyksessä on toimintojen ulkoistaminen. Hallinnan siirron myötä kiinteistöjen omistajahallintaan kuuluvat tehtävät siirtyivät uusille toimijoille. Rajavartiolaitoksen kiinteistötoimialan henkilöstö jatkoi entisissä tehtävissään rajavartiolaitoksen virkamiehinä hallinnan siirron jälkeen muuten, paitsi omistajahallinnan tehtävät, jotka siirtyivät uusille

toimijoille. Kiinteistötoimialan henkilöstön jäätyä rajavartiolaitoksen virkamieheksi kiinteistöjen ylläpitoon liittyviä tehtäviä hoidetaan siirtymäkautena yhteistyössä Senaatti-kiinteistöjen ja rajavartiolaitoksen kanssa.

1.2 Työn aiheen valinta

Muuttunut kiinteistötoimialan toimintaympäristö on tuonut rajavartiolaitokselle muutos-paineita sopeuttaa toimialan toiminnot ja henkilöresurssit uuden toimintamallin vaatimusten mukaiseksi. Toimeksiannon tähän opinnäytetyöhön sain rajavartiolaitoksen esikunnan teknisen osaston kiinteistöjohtaja Heikki Lappalaiselta. Opinnäytetyön tavoitteena on tunnistaa ja tutkia rajavartiolaitoksen kiinteistötoimialan nykyhetken merkittävimmät prosessit sekä esittää vaihtoehtoisia toimintatapoja prosessien kululle vastamaan muuttuneen toimintaympäristön vaatimuksiin. Opinnäytetyön on tarkoitus toimia työkaluna ja tukena rajavartiolaitoksen kiinteistötoimialan organisaation kehittämisessä. Kiinteistötoimiala rajavartiolaitoksessa kuuluu tukitoimintoihin, ja näin ollen laitostasolla ajateltuna toimialan prosessit ovat tukiprosesseja. Tässä työssä kuitenkin tarkastelen asioita kiinteistötoimialan näkökulmasta, ja toimialalla on sisäiset omat ydin- ja osaprosessit.

Olen työskennellyt 15 vuotta rajavartiolaitoksella Kaakkois-Suomen rajavartiostossa. Oli luonnollista, että insinööriyön aiheen tulee antaa minulle itselleni riittävästi haasteita ja palvelee myös insinööriopiskelujani tukeneen työnantajani tarpeita. Työtehtäväni ovat olleet siviilitehtäviä kiinteistötoimialalla. Aluksi olin työnjohtajan tehtävissä ja sittemmin kiinteistösuunnittelijan virassa, johon kuuluu teknisen isännöitsijän, rakennuttamisen sekä muita hallinnollisia tehtäviä. Näin ollen minulla oli jo tätä työtä aloittaessani varsin hyvä näkemys rajavartiolaitoksen kiinteistönpidon prosesseista ja toimialan organisaa-tiorakenteesta.

1.3 Tutkimusmenetelmä

Tämä opinnäytetyö on toimintatutkimus, jonka ensimmäisessä vaiheessa suoritettiin prosessikartoitus eli nykytila-analyysi. Toimintatutkimus on pääosin laadullisen, eli kvalitatiivisen tutkimuksen suuntaus jolla pyritään kehittämään kohteena olevaa organisaa-tiota sen toimintatapoihin vaikuttamisen kautta. Toimintatutkimuksessa on keskeistä

vaikuttamisen pyrkimys ja toisaalta tutkijan osallistuminen toimintaan ja mukanaolo organisaation arkipäivässä.

Työn alkuvaiheessa päätin, että tässä työssä käytän prosessien kuvaamisessa soveltaen julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunnan prosessien kuvaamisen suositusta JHS 152. Prosessien kuvaustasoina käytän graafisesti prosessikarttaa ja toiminta-kaavioita sekä niiden lisäksi sanallisia kuvauksia prosesseista. Prosessikartoituksen edessä rajasin tutkimusalueen ja prosessien kuvaustason toimintamallitasolle. Rajauksen jälkeen prosesseille pystyttiin määrittelemään selkeä alku ja loppu. Toimintamallitasolla kuvataan prosessihierarkia, eli prosessien jakautuminen osaprosesseiksi. Toimintamalli antaa kokonaiskuvan toiminnasta ja sitoo prosessit yhteen.

Koska tätä työtä on tarkoitus käyttää tukena toimialan organisaation kehittämisessä, ei ollut tarkoituksenmukaista edetä tutkimuksessa seuraaville tasoille, joita ovat prosessin kulku ja työn kulku.

1.4 Käsitteistä

Tässä työssä käyttämäni käsitteet ja termit perustuvat rakennus- ja kiinteistöliiton vetämän työryhmän laatimaan raporttiin Kiinteistöliiketoiminnan sanasto. Jotta kaikki kiinteistöalan toimijat ja osapuolet voisivat keskustella ja sopia asioista yhteisymmärryksessä käynnistettiin rakennus- ja kiinteistöliiton käyttö- ja ylläpitotoimikunnassa kiinteistöliiketoiminnan sanastoprojekti vuonna 2000 keväällä. Projektin tavoitteeksi asetettiin kiinteistöliiketoimintaan liittyvien peruskäsitteiden selkiyttäminen yleisesti hyväksyttävissä olevien määritelmien avulla. Työryhmän raportti valmistui 25.5.2001.

1.5 Lähtökohtatilanne

Rajavartiolaitos on sopeuttanut kiinteistökannan määrää toimintojen tarpeiden mukaiseksi 1990-luvulta lähtien ja vuosina 1998–2011 kiinteistöjen määrä on vähentynyt 360 843 brm²:stä 196 830 brm²:iin, eli noin 45 %. Vuoden 2011 alussa rajavartiolaitoksen käytössä oli muita kuin asuinrakennuksia noin 169 220 brm².

Noin puolet kiinteistökannan vähenemisestä on tullut asuinrakennusten vähennyksestä. Rajavartiolaitoksessa toimitilahallinnon eri tehtävissä toimi vuonna 2010 noin 50 kokopäiväistä henkilöä.

Toimintamallit ja organisaatorakenne on luotu aikana, jolloin rajavartiolaitos hallinnoi itsenäisesti kiinteistöjä, joissa harjoittaa toimintaansa. Muutostarpeita on toimintamallien kehittämiseksi vastaamaan tämän päivän ja tulevaisuuden tarpeisiin. Rajavartiolaitoksen täytyy myös varmistua siitä, että tulevaisuudessa toimitilojen ylläpidon laatutaso ei huonone ja, että tilojen toiminnallisuus vastaa käyttäjien tarpeisiin. Lisäksi rajavartiolaitoksen edunvalvonta toimitilahankkeissa on tärkeää.

Menneinä vuosina on rajavartiolaitoksessa kiinteistötoimialasta kokonaisuutena käytetty termiä kiinteistönpito. Kiinteistönpito käsitteenä voidaan määritellä seuraavasti – kiinteistöstä ja sen hyödyntämisestä vastaaminen, joka pitää sisällään muun muassa omistajahallinnon tehtävät. Nykypäivänä rajavartiolaitoksen toimiessa vuokrakiinteistöissä, ei enää voida puhua kiinteistön pidosta, vaan esimerkiksi toimitilahallinnosta. Toimitilahallinnolla ja toimitilajohtamisella tarkoitetaan kiinteistöjohtamista, jonka tarkoituksena on vastata tilojen hankkimisesta ja kehittämisestä sekä kiinteistö- ja käyttäjäpalveluista kiinteistöjä itse omistamatta. (Kiinteistöliiketoiminnan sanasto 2001: 10–13.)

2 Rajavartiolaitoksen toimintaympäristö

2.1 Rajavartiolaitoksen tehtävät

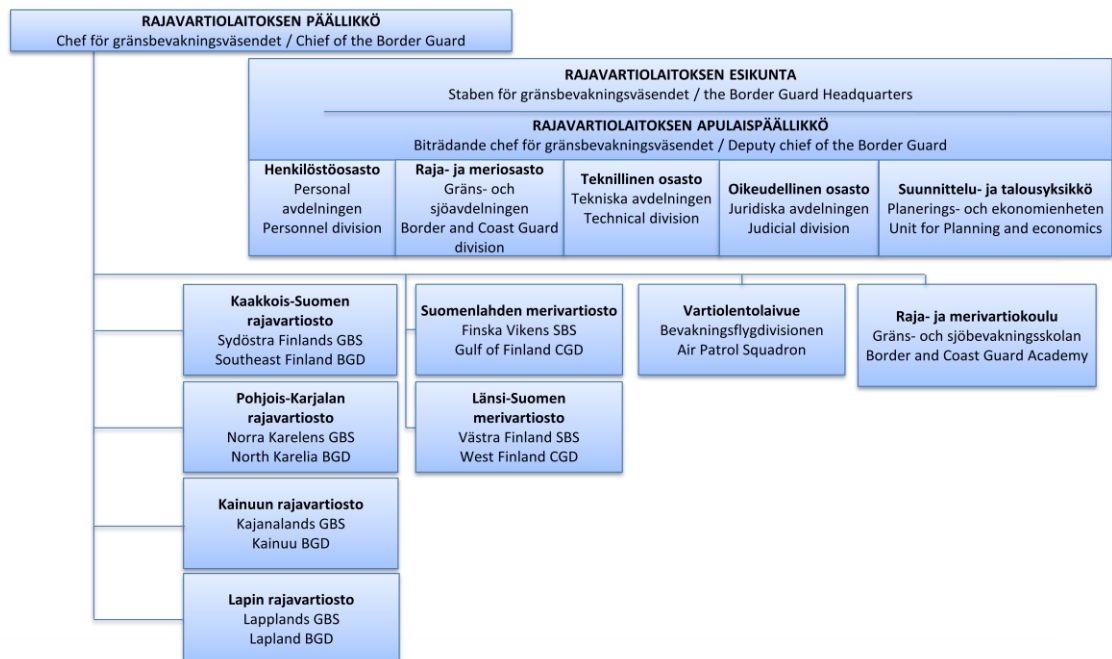
Rajavartiolaitos on sisäisen turvallisuuden viranomainen, joka toimii sisäasiainministeriön johdolla. Rajavartiolaitoksen toiminnan päämääränä on rauhallisten olojen säilyttäminen maamme rajoilla. Rajavartiolaitoksen päätehtävät ovat rajavalvonta maarajoilla ja merialueella, henkilöliikenteen rajatarkastukset maarajan ylityspaikoilla, satamissa ja lentoasemilla sekä pelastustoiminta erityisesti merialueella. Euroopan unioniin ja Schengenin sopimukseen liittymisen myötä on toiminta keskitetty niin sanotulle ulkorajalle.

Rajavartiolaitos johtaa meripelastustoimintaa ja suorittaa valvonta-alueellaan etsintöjä ja sairaankuljetuksia. Rajavartiolaitos hoitaa myös poliisitehtäviä ja vastaa tullivalvonnasta niillä rajanylityspaikoilla, joilla Tullilaitos ei toimi. Merialueella tehdään yhteistyötä Merenkulkulaitoksen, Puolustusvoimien ja ympäristöviranomaisten kanssa.

2.2 Organisaatio

Rajavartiolaitoksen organisaatio on linja-esikuntaorganisaatio, joka on linjaorganisaatio perusmallista jatkokehitetty malli. Henkilöstö on pääosin sotilaskoulutettua, mutta siviilitehtäviä on teknisellä alalla sekä perinteisissä toimistotehtävissä. Rajavartiolaitoksen henkilöstömäärä vuoden 2010 loppuilla oli 2875 henkilöä (Rajavartiolaitoksen esittelyaineisto 2011).

Kuviossa 1 on esitetty rajavartiolaitoksen tehtävistä vastaavat yhdeksän hallintoyksikköä. Ne ovat Rajavartiolaitoksen esikunta (joka toimii myös Sisäasiainministeriön rajavartio-osastona), Kaakkois-Suomen, Pohjois-Karjalan, Kainuun ja Lapin rajavartiostot, Suomenlahden ja Länsi-Suomen merivartiostot, Vartiolentolaivue sekä Raja- ja merivartiokoulu. Hallintoyksiköt ovat resursseiltaan itsenäisiä toimijoita.

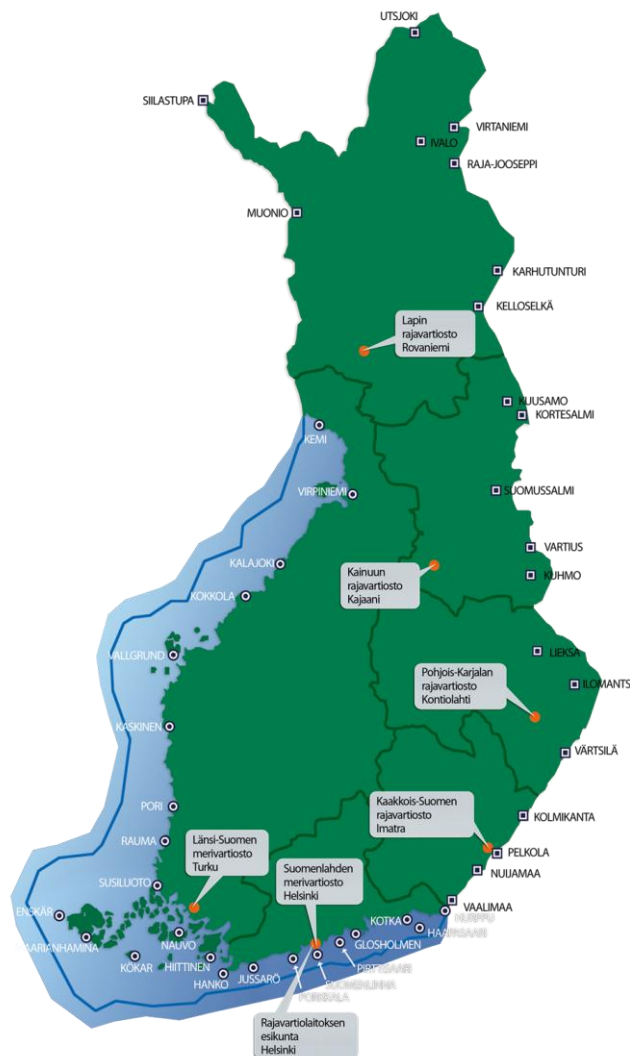


Kuvio 1. Rajavartiolaitoksen organisaatorakenne (Rajavartiolaitoksen esittelyaineisto 2011)

Rajavartiolaitoksen eri hallintoyksiköissä teknisen alan toimintamallit ja organisaatiota-
kenteet vaihtelevat. Joissakin hallintoyksiköissä on käytössä toimialajohtoinen organi-
saatiota-
saa tiolla taas toimintoja on jaettu omiin organisaatioyksiköihin, jossa
eri toimialoja on sijoitettu saman johdon alaisuuteen. Nykyisen kiinteistötoimialan teh-
tävät jokainen hallintoyksikkö hoitaa parhaaksi katsomallaan tavalla, taustana on vanha
kiinteistönpidon organisaatio.

2.3 Toiminta-alue

Rajavartiolaitos toimii läpi Suomen. Hallintoyksiköiden toiminta-alue on useiden kihla-
kuntien laajuinen, ja ne tekevät tiivistä yhteistyötä alueen muiden viranomaisten kans-
sa. Kartassa 1 esitetään hallintoyksiköiden aluejakauma ja esikunnat.



Kartta 1. Rajavartiolaikoksen organisaatiokartta (Rajavartiolaikoksen esittelyaineisto 2011)

Painopistealueena on itäraja Euroopan unionin ulkorajana. Itärajalla Kaakkois-Suomen isot rajanylityspaikat sitovat eniten resursseja. Itärajalla Kaakkois-Suomen rajavartioston toiminta-alueen kautta tapahtuu noin 80 % Suomen ja Venäjän välisestä rajaliikenteestä. Kaikkiaan yhteistä rajaa Suomen ja Venäjän välillä on 1340 km (Rajavartiolaitoksen esittelyaineisto 2011).

2.4 Erityispiirteet

Rajavartiolaitoksen toimitilajohtamisen näkökulmasta katsottuna operatiivisten toimintojen levittäytyminen syrjäseuduille laajalle alueelle tuo lisähaasteita toimitilojen ja tilapalveluiden hankinnassa. Lisäksi toimitilojen syrjäinen sijainti rajoittaa mahdollisuutta saada todellista kilpailua Senaatti-kiinteistöjen tarjoamille palveluille.

Toimitilojen hankinnassa rajavartiolaitos tukeutuu pääsääntöisesti Senaatti-kiinteistöjen tuottamiin palveluihin. Raja-asemien sekä raja- ja merivartioasemien tilatarpeiden muuttuessa joudutaan lisätilantarve useimmiten tuottamaan uudisrakentamisella. Varsinkin Kaakkois-Suomen rajavartioston alueella isojen rajanylityspaikkojen, kuten Vaalimaa ja Nuijamaa, asiakasvolyymit ovat jatkuvassa kasvussa ja tilatarpeen lisääntyessä uusissa toimitilahankkeissa tulisi pystyä ennakoimaan tilatarve pitkälle tulevaisuuteen vähintään 15 vuoden periodilla. Myös tilapalveluiden saatavuus syrjäseuduilla on rajallista. Tilapalveluiden osalta tarve on lähinnä kiinteistöjen ylläpitoon liittyvät työt.

Laajalla alueella tapahtuva toiminta, josta seuraa pitkät välimatkat, ja toimitilojen suhteellisen vähäinen määrä, tuovat toimitilahallinnon tehtävien kannalta lisähaasteita verrattuna siihen, mikäli toimitilat olisivat keskittyneet isommiksi kokonaisuuksiksi.

3 Prosessiajattelu

3.1 Prosessi käsitteenä

Laamasen (2005: 153–155) mukaan prosessi on toistuvien tapahtumien ketju, jossa syötteet ja tuotokset määritetään. Prosessit koostuvat asianmukaisesti toisiaan loogisesti seuraavista vaiheista: suunnittelusta, toteutuksesta ja arvioinnista. Prosesseissa

on kysymys arjen tehokkuudesta, esimerkiksi siitä, tapahtuuko toimitus ajallaan ja virheettömänä, miten kauan toimitus kestää, miten paljon aikaa ja muita resursseja tarvitaan toimitukseen tai tuottaako joku markkinointikampanja asiakasyhteyksiä ja hyväksyykö asiakas tarjouksen.

Lecklin (2002) esittää kirjassaan, että prosessi koostuu syötteestä (input), suoritteista (tempu) ja tuotoksista (output). Sen lisäksi että prosessi koostuu tehtävistä, sen toteuttamiseen tarvitaan resursseja kuten, osaamista, työaikaa, menetelmiä, rahaa, laitteita ja koneita sekä tiloja.

Julkisen hallinnon erityyppiset prosessit ja toiminnot Mattila (2006: 15–16) jakaa karkeasti kolmeen eri perustyyppiin.

1. Byrokraattiset prosessit ja toiminnot

- Aina samalla tavalla toteutettavat tai toteutettavissa olevat prosessit ja toiminnot.

Byrokraattinen prosessi toteutetaan toistuvasti samalla tavalla, tavalla joka noudattaa aina samanlaista byrokraattista kaavaa. Prosessissa korostuvat työn suoraviivaisuus, yksinkertaisuus, tuloksellisuus ja läpimenoaika. Tällaisia voivat olla muun muassa suunnitelmallisen valmistuksen, jatkuvan sarjatuotannon, taloushallinnon sekä viranomais- ja lakisääteisen raportoinnin prosessit.

2. Viitteelliset prosessit ja toiminnot

- Prosessit, joita ei toteuteta aina täsmälleen samalla tavalla.

Viitteellinen prosessi pystyy noudattamaan muuttuvissa tilanteissa vain pääpiirteittäin samaa konseptia. Tällaisia prosesseja ovat palvelu- ja yhteistyöprosessit, joissa asiakkaiden erilaiset tarpeet, odotukset ja tilanteet tai olosuhteet luovat peruskonseptiin vivahde-eroja tai aikatauluongelmia. Prosessia kuvataan väljemmin ja tarkasta ohjeistuksesta luovutaan, koska näitä prosesseja ei voi yksiselitteisesti kuvata.

3. Tilanteen mukaan ohjautuvat prosessit ja toiminnot

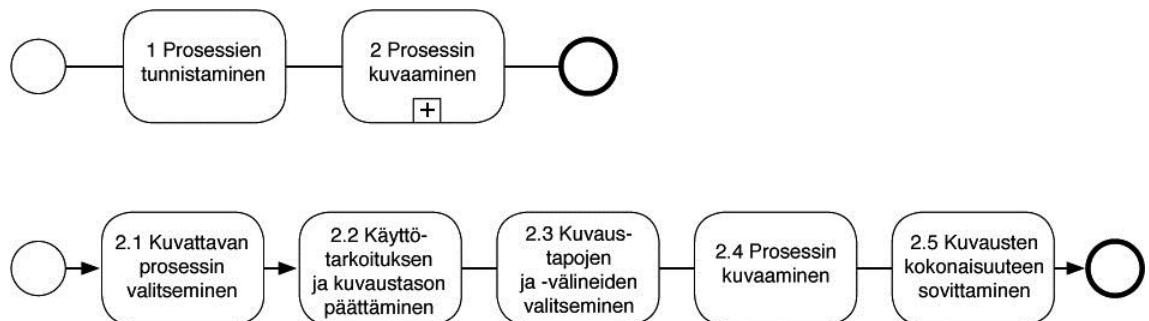
- Yksittäisten tilanteiden hallinta.

Tilanteen mukaan ohjautuvat prosessit ovat usein vaikeasti tunnistettavissa suuren tilannevaihtelun vuoksi. Esimerkkeinä voivat olla muun muassa ideointiin, tutkimukseen, kehittämiseen, oppimiseen, vikojen ja ongelmien paikallistamiseen sekä ratkaisemiseen liittyvät toiminnot. Oma lukunsa on luovuutta ja improvisointia vaativa toiminta sekä erittäin suurta tilannevaihtelua sisältävien onnettomuus-, vaara- ja ensiaputilanteiden hoitaminen. Nämä edellä mainitut ovat toimintoja, jotka vaativat toimijoilta osaamista, kokemusta, ymmärrystä ja asennetta suunniteltuun lopputulokseen pääsemiseksi.

3.2 Prosessien tunnistaminen ja kuvaustasot

3.2.1 Tunnistaminen

JHS 152 (2002: 4) suosituksen mukaan prosessin tunnistamisessa tulee prosessille määritellä alku ja loppu. Kun prosessit on tunnistettu, ryhmitellään ja nimetään prosessit jotka toteuttavat organisaation tehtäviä ja tavoitteita. Esimerkki prosessien kuvauksesta on esitetty kuviossa 2.



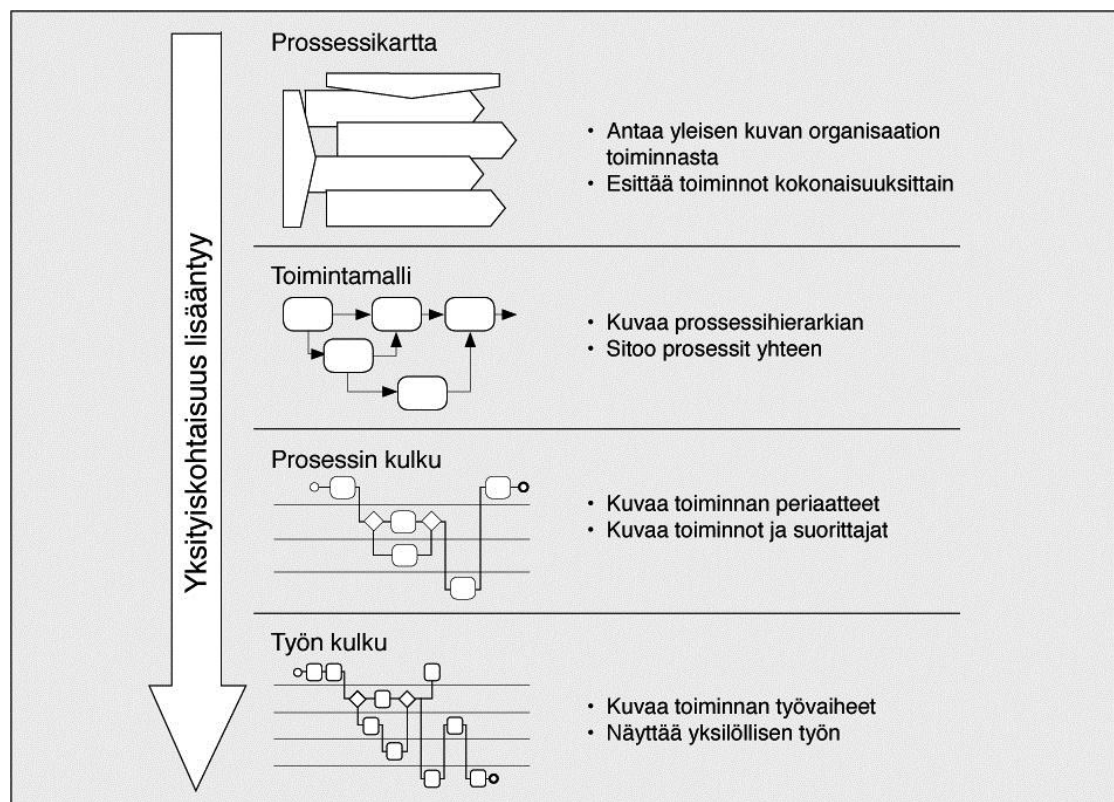
Kuvio 2. Prosessien kuvaamisen eteneminen (JHS 152 2002: 4)

Ennen kuvauksen aloittamista prosessin omistajan tulee tunnistaa prosessin syötteet ja tuotokset sekä se, mitä tietoa prosessissa tuotetaan ja mikä on sen käyttötarkoitus. On mahdollista, että yksi prosessi ylittää organisaatorajat. Tämä johtaa siihen, että prosessin eri vaiheilla on eri omistajat. Tällaisessa tilanteessa tulee aina varmistaa, että jollekin kuuluu vastuu prosessin kokonaisuudesta.

3.2.2 Kuvaustasot

Prosessikuvaukset ovat prosessien johtamisen, hallinnan ja parantamisen väline. Ne auttavat hallitsemaan kokonaisuuksia, jäsentämään prosesseja ja toimijoiden vastuita sekä havaitsemaan toiminnan tehostamistarpeita. Lisäksi prosessikuvauksia käytetään perehdyttämiseen, koulutukseen ja tietojärjestelmien kehittämiseen.

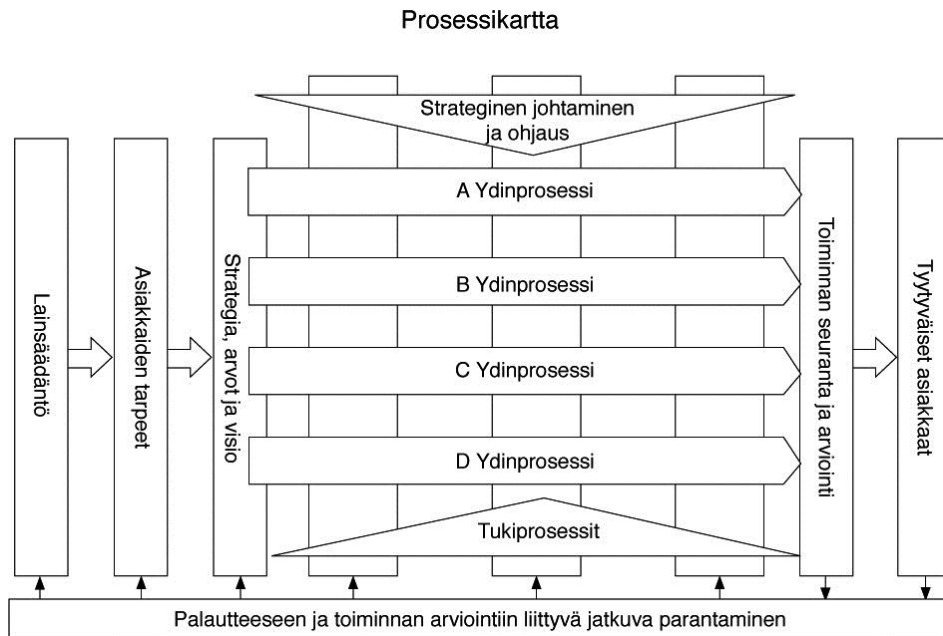
Prosesseja kuvattaessa tulee olla selvillä, minkä tason kuvausta laaditaan, ja erityisesti, mitä käyttötarkoitusta varten kuvausta tehdään. Kuvauksen tulee välittää tarpeellinen ja olennainen informaatio. Prosessikuvausdokumentteja ovat perustietolomake, prosessikaaviot ja toiminnot-taulukko. JHS 152 prosessien kuvaaminen suosituksessa prosessit jaetaan neljään kuvaustasoon, jotka ovat prosessikartta, toimintamalli, prosessin kulku ja työn kulku, tasot on esitetty kuviossa 3.



Kuvio 3. Prosessien kuvaustasot (JHS 152 2002: 6)

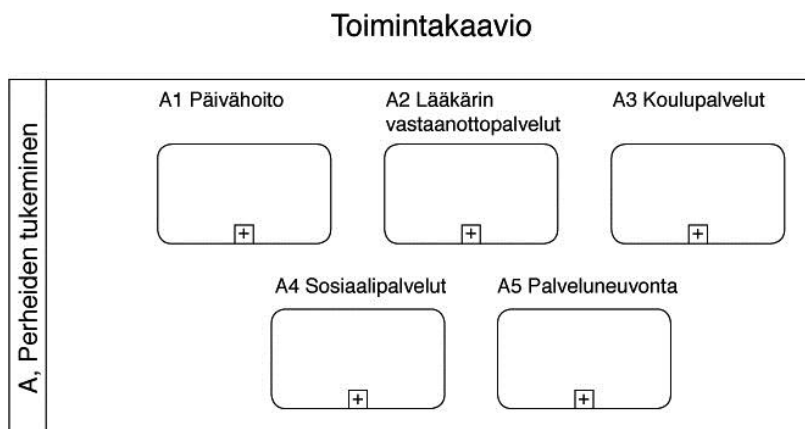
Kaikissa tapauksissa ei ole tarkoituksenmukaista kuvata prosesseja neljällä tasolla, jolloin tasoja voi yhdistää tai kuvata prosessit vain yhdellä tasolla. Kuvaukset tarkentuvat ja yksityiskohtaisuus lisääntyy, mitä alemmas kuvaustasoilla siirrytään. Prosessikartta

hahmottaa kokonaiskuvan, esittelee organisaation toimintaa, toimii ulkoisen viestinnän apuvälineenä ja on päätöksenteon apuväline. Prosessikartan kuvaamiseen on erilaisia tapoja. Kuviossa 4 on esitetty julkisen hallinnon tietohallinnon ohjeesta yksi tapa laatia prosessikartta.



Kuvio 4. Esimerkki prosessikartasta (JHS 152 2002: 7)

Toimintamallitasolla kuvataan organisaation toiminta tarkemmin kuin prosessikarttatasolla. Tasolla kuvataan prosessihierarkia eli prosessien jakautuminen osaprosesseiksi. Siinä määritellään prosessien omistajat sekä tavoitearvot ja mittarit. Kuviossa 5 on julkisen hallinnon tietohallinnon ohjeen esimerkki toimintakaaviosta.



Kuvio 5. Esimerkki toimintamallikaaviosta (JHS 152 2002: 8)

Toimintamallitasolla kuvataan lisäksi prosessien väliset riippuvuudet ja vuorovaikutus sekä rajapinnat muuhun ympäristöön. Toimintamalli antaa johdolle kokonaiskuvan toiminnasta ja sitoo prosessit yhteen. Se kuvaa prosessien kulun ja prosessien vaikuttavat tekijät. Toimintamallikuvaus muodostuu toimintamallikaaviosta sekä täydentävistä tekstidokumenteista.

Prosessin ja työnkulun tasolla toimintojen kuvausta tarkennetaan ylempiin tasoihin nähden. Näillä tasoilla pystytään tarkastelemaan yksittäiset tehtävät, osatehtävät ja toimenpiteet. Näitä tasoja käytetään esimerkiksi silloin kun halutaan kehittää yksittäisiä prosesseja tai muodostaa prosessin mukaiset työohjeet.

3.3 Prosessin kehittäminen

Kehittämistarpeita prosessille tulee monella tapaa. Uusi teknologia ja innovaatiot tekevät vanhat prosessit ja menetelmät vanhanaikaisiksi. Myös organisaation omatoiminta elää ja muuttuu jatkuvasti, ja on tarkoituksenmukaista mukauttaa prosessit vastaamaan nykypäivän ja mahdollisuuksien mukaan tulevaisuuden haasteisiin. Prosessin kehittäjän lähtökohtana tulee olla se, että asiat voidaan aina tehdä paremmin. Prosessien kehittäminen on tärkeä lenkki myös laadunkehittämisen ja muutoksen toteuttamisessa. (Lecklin 2002: 226.)

Prosessien kehittäminen liittyy aina organisaation muuhun suunnitteluun ja kehittämiseen. Siksi sen pohjana ovat samat visiot, strategiat ja toimintaperiaatteet, jotka ohjaavat organisaation toimintaa.

Prosessin kehittämisellä voi olla useita tavoitteita, julkishallinnossa sillä yleensä tähdätään toiminnan tehostamiseen, toiminnan laadun ja palvelutason parantamiseen, ongelmatilanteiden hallintaan sekä kustannussäästöjen aikaansaamiseen. Käytännössä tämä voi tarkoittaa asioiden uudenlaista keskittämistä, päällekkäisten työvaiheiden poistamista tai rinnakkaisvaiheiden lisäämistä läpimenoajan nopeuttamiseksi. Usein halutaan lisätä prosessin mitattavuutta, vähentää tarvetta moninkertaisille hyväksynnöille sekä parantaa prosessin käytettävyyttä ja luotettavuutta. Käytännössä prosessien kehittäminen johtaa usein uusien työtiimien muodostamiseen tai uuteen tapaan organisoida prosessit. (JHS 152 2002: 3.)

Julkishallinnon kehittämässä on syytä muistaa, etteivät kaikki oppi ja viisaus ole peräisin yksityisen sektorin organisaatioista. Niissäkin on pulmallisuuksia, huonoa johtamista ja byrokratiaa. (Virtanen & Wennberg 2005: 113–161.)

4 Toimitilajohtaminen ja kiinteistöpito käsitteenä

Leväinen (2000) on vertaillut toimitilajohtamisen (FM, Facility Management) määritelmiä ja päätyntynyt määrittelemään toimitilajohtamisen seuraavasti.

Toimitilajohtaminen kohdistuu

- fyysiseen työpisteeseen
- tilankäyttöön
- tukipalveluihin
- laitteistoihin
- rakennukseen, sen järjestelmiin ja installaatioihin, kalustoon
- informaatioteknologiaan
- turvajärjestelmiin.

Toimitilajohtamisella

- koordinoidaan
- integroidaan
- hallitaan
- kehitetään
- suunnitellaan
- toteutetaan
- seurataan.

Toimitilajohtamisella parannetaan

- ihmisten työskentelyä
- yrityksen perustoimintaa
- organisaation toimintaa, strategisia tarpeita ja menestystä
- tehokkuutta, laatua, tuottavuutta, suorituskykyä, joustavuutta, luovuutta.

Toimitilajohtamisen ympäristö on

- alati muuttuva
- kilpailuympäristö
- laatuympäristö.

Toimitilajohtaminen on

- konkreettista
- abstraktia.

Toimitilajohtaminen, kuten toimitilapalveluiden johtaminen tai tilajohtaminen (FM, Facility Management) on käyttäjälähtöistä johtamista. Se sisältää tilojen sekä niihin liittyvien palvelujen ja järjestelmien johtamisen (Kiinteistötalouden ja kiinteistöjohtamisen keskeiset käsitteet 2007). Toimitilajohtaminen on kiinteistöjohtamista, jonka tarkoituksena on vastata tilojen hankkimisesta ja kehittämisestä sekä kiinteistö- ja käyttäjäpalveluista (Kiinteistöliiketoiminnan sanasto 2001: 13).

Kiinteistönpito tarkoittaa kiinteistöstä ja sen hyödyntämisestä vastaamista. Käsitteenä se voi sisältää samat toiminnot kuin kiinteistöliiketoiminta, mutta kiinteistönpitoa ei välttämättä harjoiteta liiketaloudellisin periaattein.

Kiinteistöliiketoiminta tarkoittaa kiinteistön omistamiseen hyödyntämiseen tai asiakaspalvelujen tuottamiseen liittyvät toiminnot, joilla on liiketaloudelliset tavoitteet. Kiinteistöliiketoiminnan ydinajatuksena on luoda lisäarvoa tuottavia palveluja kiinteistön käyttäjille ja sitä kautta tuottoja kiinteistön omistajille ja kiinteistösijoittajille kiinteistön elinkaaren aikana. Kiinteistöliiketoiminta perustuu liiketaloudellisten periaatteiden ja tavoitteiden mukaisesti harjoitettuun kiinteistön pitoon. Kiinteistöliiketoiminta sisältää seuraavia toimintoja: kiinteistökehitys, rakennuttaminen, kiinteistösijoittaminen, kiinteistökauppa, vuokraus, kiinteistöhallinto, kiinteistön ylläpito ja käyttäjätoiminnot. (Kiinteistöliiketoiminnan sanasto 2007: 10.)

Huolimatta siitä, että vuoden 2008 alussa siihen asti rajavartiolaitoksen hallinnoimat kiinteistöt siirrettiin pääsääntöisesti Senaatti-kiinteistöjen hallintaan, ja rajavartiolaitos on sopeuttamassa organisaatiotaan nykyisiä toimintamalleja vastaavaksi, voi rajavartiolaitos edelleen omistaa kiinteistöjä. Valtioneuvoston asetuksella 1070/2002 on säädetty ne valtion budjettitalouden sisällä toimivat virastot, laitokset ja ministeriöt, joilla saa olla omistajahallinnassaan valtion kiinteistövarallisuutta. Rajavartiolaitos on tässä asetuksessa säädetty haltijavirastoksi. Käytännössä rajavartiolaitoksessa tämä tarkoittaa

valvontatorneja, partiomajoja, siltoja, eli syrjässä sijaitsevia vähäisiä rakennuksia, rakennelmia ja rakenteita.

5 Tutkimuksen toteuttaminen

5.1 Aineiston kerääminen ja prosessien tunnistaminen

Tutkimus toteutettiin vuoden 2011 aikana. Keväällä 2011 haastattelin useita rajavartiolaitoksen eri hallintoyksiköissä kiinteistötoimialalla hallinnon eri tehtävissä työskenteleviä henkilöitä. Ennen haastatteluja olin omiin kokemuksiini ja omaan tietämykseeni perustuen miettinyt ja listannut toimintoja rajavartiolaitoksen kiinteistötoimialasta. Haastattelujen perusteella täydensin toiminnot – listaa ja luonnostelin prosessikuvauksia. Haastatteluissa selvisi, että eri toiminnoissa hallintoyksiköiden välillä on toimintata-
paeroja. Rajavartiolaitoksen hallintoyksiköissä kiinteistötoimialalla tehdään samoja asioita mutta hieman eri tavalla organisoituna kunkin hallintoyksikön tarpeet huomioiden. Valtakunnallistettuja tehtäviä ei juuri ole, eikä myöskään toimita yli hallintoyksikkörajojen. Poikkeuksena ovat Rajavartiolaitoksen esikunta, Raja- ja merivartiokoulu ja Vartiolentolaivue. Näitä hallintoyksiköitä kiinteistötoimialan tehtävissä tukevat pääasiassa Kaakkois-Suomen rajavartiosto ja Suomenlahden merivartiosto.

Rajavartiolaitoksen esikunnan tekninen osasto vastaa kiinteistötoimialan ohjauksesta ja asioiden ohjeistuksesta, käsittelystä ja valmistelusta. Hallintoyksiköt järjestävät kiinteistötoimialan toiminnot rajavartiolaitoksen esikunnan ohjeita noudattaen parhaaksi katsomallaan tavalla myös resursseiltaan itsenäisinä toimijoina.

Rajavartiolaitoksessa teknisellä alalla prosessikartoituksia tai prosessikuvauksia ei ole järjestelmällisesti tehty. Yksittäisiä työtehtäviä on työn kulku -tasolla kuvattu joissain työyksiköissä. Koulutusta prosessien kuvaamiseen ei ole järjestetty, eikä laitoksella ole hankittuna prosessienkuvaukseen soveltuvaa työkalua.

Prosessien tunnistamisessa ja kuvausten laadinnassa minua auttoi Rajavartiolaitoksen kiinteistöjohtaja, hän oli myös tämän insinööriyöni ohjaaja. Hänellä on laaja näkemys laitostasolla koko toimialasta sekä myös toimintatavoista. Tämän työn tarkoitus oli

tuottaa materiaalia rajavartiolaitoksen kiinteistötoimialan organisaatiouudistuksen tueksi; tämän takia oli tärkeää, että tunnistetaan ja laaditaan kuvaukset oikeista toiminnoista, joilla on merkitystä toimialan kokonaistoiminnan kannalta.

Tutkimuksen alussa, kun oli selvitetty, miksi prosessit kuvataan ja mihin käyttötarkoitukseen kuvausta käytetään, tutkimus rajattiin toimintamallitasolle. Prosessien kehittämisen kautta yleensä tähdätään toiminnan tehostamiseen, toiminnan laadun ja palvelutason parantamiseen, ongelmatilanteiden hallintaan sekä kustannussäästöjen aikaansaamiseen (JHS 152 2202: 3). Prosessikuvaukset ovat yhteinen työväline koko organisaatiolle. Prosessikuvauksia voidaan käyttää muutosjohtamisen välineenä esimerkiksi organisaatiouudistuksissa, ja tämän tutkimuksen on tarkoitus toimia yhtenä työvälineenä tehtäessä ratkaisuja rajavartiolaitoksen kiinteistötoimialan toiminnallisista muutoksista. Toimintamallitaso antaa prosesseista tarpeellisen ja olennaisen informaation mietittäessä muutoksia organisaatiotasolla. Aina on hyvä pitää mielessä, ettei muutosta tehdä vain muutoksen vuoksi, itse muutos ei saa olla itseisarvo.

5.2 Tutkimuksen tulokset

5.2.1 Rajavartiolaitoksen kiinteistötoimialan prosessit

Prosessien tunnistaminen aloitettiin ydinprosesseista. Rajavartiolaitoksen pysyväisasiakirjassa RVLPAK D.30 (2006) on ohjeistettu kiinteistönpito rajavartiolaitoksessa. Asiakirjassa RVLPAK D.30 on esitetty rajavartiolaitoksen kiinteistöpidon ydintoiminnot asiakirjan laadintahetkellä. Asiakirjan voimassaolo on vanhentunut, samoin kuin sen sisältö ei enää sovellu käytettäväksi tämän päivän ohjeistuksena muuttuneessa toimintaympäristössä. Asiakirjassa RVLPAK D.30 kiinteistönpidolla tarkoitetaan kiinteistöistä ja niiden hyödyntämisestä vastaamista. RVLPAK D.30:n mukaiset kiinteistönpidon ydintehtävät (prosessit) olivat

- omistajahallinta (kiinteistöjen hankinta, luovutus ja poisto)
- toimitilojen ja rakenteiden käyttö
- kiinteistöhallinto
- kiinteistöjen ylläpito
- rakennuttaminen.

Nykyiset ydinprosessit selvitettiin tämän päivän toiminnot tunnistamalla. Ydinprosesseilla toteutetaan organisaation ydintehtäviä, tehtäviä, joita varten se on olemassa. Rajavartiolaitoksen kiinteistötoimialan ydinprosessit jakautuvat useampaan osaprosessiin. Hain vastauksia seuraavanlaisiin kysymyksiin:

- Mitä varten rajavartiolaitoksen kiinteistötoimiala on olemassa?
- Ketkä ovat rajavartiolaitoksen kiinteistötoimialan asiakkaita?
- Minkälaisiin asiakkaiden tarpeisiin pyritään vastaamaan?

Rajavartiolaitoksen kiinteistötoimialan asiakkaita ovat laitoksen operatiivisten toimintojen työyksiköt rajanylityspaikoilla ja rajavartioasemilla (kuvat 1–3) sekä näitä yksiköitä palvelevien tukitoimintojen työyksiköt tilatarpeineen.



Kuva 1. Ilmakuva Pelkolan rajanylityspaikka, taustalla rajavartioasema (kuva vartiolentolaivue)

Operatiivinen kiinteistöjohtaminen (Property Management) on lähes kokonaan siirtynyt Rajavartiolaitokselta Senaatti-kiinteistöjen tehtäväksi. Operatiivisella kiinteistöjohtamisella tarkoitan kiinteistökohteen johtamista, jossa pyritään ohjaamaan erityisesti kiinteistön hallintaan ja kiinteistön ylläpitoon liittyviä toimintoja kiinteistön omistajan näkökulmasta.

Suomalaisessa yrityksessä kiinteistökohteen johtamisesta tyypillisesti huolehtivat kohde- tai kiinteistöpäälliköt (Kiinteistöliiketoiminnan sanasto 2011: 13). Valvontatornien, partiomajojen ja siltojen sekä muutaman rakennuksen operatiivinen johtaminen kuuluu edelleen rajavartiolaitoksen tehtäviin.

Nykyään rajavartiolaitoksen kiinteistötoimialan päämääränä on varmistaa, että rajavartiolaitoksessa on käytettävissä toimivat, työn tekemistä tukevat tilat ja palvelut. Tavoitteeseen pyritään kustannustehokkaasti muun muassa lisäämällä tilojen tehokkuutta ($\text{m}^2/\text{hlö}$, $\text{€}/\text{m}^2$, $\text{€}/\text{v}$).



Kuva 2. Pelkolan rajanylityspaikka, henkilöstörakennus (kuva K-SR arkisto)

Rajavartiolaitoksen vuokrakohteiden tekninen isännöinti hoidetaan osin Senaatti-kiinteistöjen hankkimana palveluna, kun taas joissain kohteissa teknisen isännöinnin palvelut tuottaa rajavartiolaitoksen henkilökunta. Senaatti-kiinteistöjen ja rajavartiolaitoksen väliset vuokrasopimukset on laadittu sellaisiksi, että rajavartiolaitoksen henkilökunnan tuottamien palveluiden kustannukset voidaan vähentää rajavartiolaitokselta perittävissä vuokrissa.



Kuva 3. Ilmakuva Nuijamaan rajanylityspaikka (kuva vartiointolaiivue)

Toimitilahankkeissa hankkeet, joissa peruskorjataan tai -parannetaan olemassa olevia rakennuksia tai tuotetaan uusia toimitiloja, rajavartiolaitoksen rooli on siirtymässä rakennuttajan tehtävistä vuokralaisen edunvalvontatehtäviksi. Vuokralaisen edunvalvonnalla toimitilahankkeissa varmistetaan, että lopputuotteen laatu, laajuus ja toiminnallisuus vastaavat hankkeelle asetettuihin tavoitteisiin ja näin ollen täyttävät asiakkaiden (= tilojen loppukäyttäjät) määrittelemät tarpeet. Lisäksi rajavartiolaitoksen tulee varmistaa, että hankkeet toteutetaan kustannustehokkaasti. Toimitilahankkeiden toteutuneet kustannukset korreloivat suoraan rajavartiolaitoksen maksamiin toimitilavuokriin.

Rajavartiolaitoksella on tuotettu sisäisesti eri toimialojen palveluja, myös kiinteistötoimialalla rajavartiolaitos on ollut hyvin omavarainen. Ehkä voidaan sanoa, että julkisella sektorilla yleensä, sisäisiä palveluja ei ole osattu ajatella palveluna, eikä sisäisten palvelujen tuotteistaminen ole ollut oleellista toimintojen kannalta, ei ole ollut kilpailua, ja pääasia on ollut, että eri toiminnot tulee suoritettua. Myöskään niitä kenelle jokin palvelu kohdistuu, ei ole osattu ajatella asiakkaina, koska he ovat olleet saman organisaation palveluksessa. Julkisella sektorilla tällainen ajattelutapa on muuttumassa, palveluja keskitetään, perustetaan palvelukeskuksia, jotka esimerkiksi valtiolla tuottavat palveluja useammalle hallinnonalalle. Palvelujen keskittämisen etuja ja haittoja voi kyllä hyvin

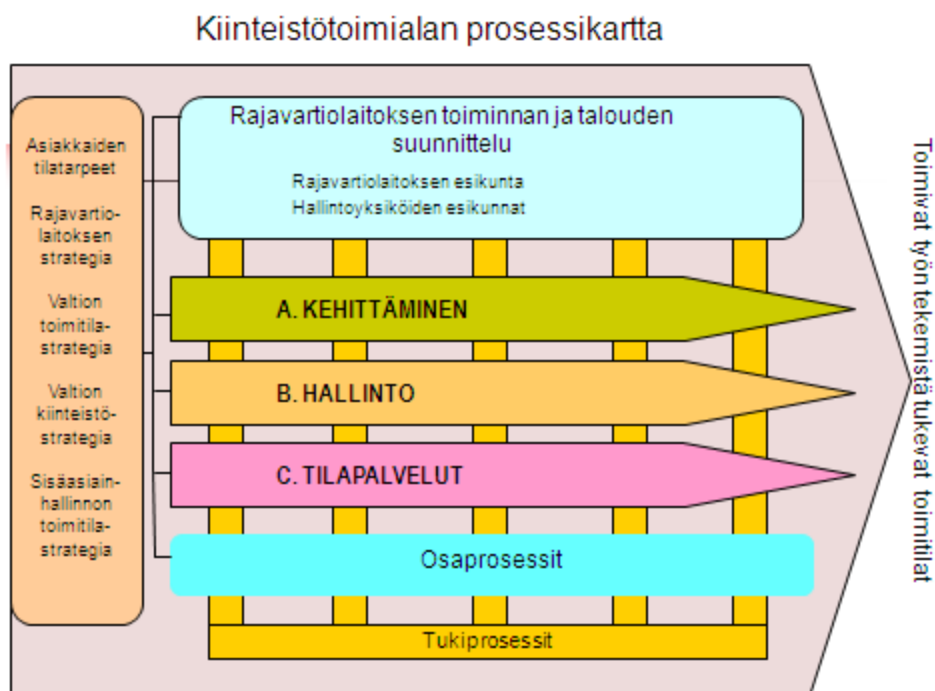
myös kyseenalaistaa. Varsinkin kentältä päin asioita lähestyttäessä vaikkapa laitostasolla, on välillä vaikea nähdä keskittämisen taloudellisia hyötyjä.

5.2.2 Rajavartiolaitoksen kiinteistötoimialan prosessit

Tutkimus oli rajattu tunnistamaan toimintamallitasolla prosessihierarkia, eli tunnistamaan rajavartiolaitoksen toimitilahallinnon ydinprosessit ja niiden jakautuminen osaprosesseiksi. Prosessien tunnistamisen jälkeen jaottelussa päädyttiin kolmeen ydinprosessiin (kuvio 6), jotka jakautuvat useisiin osaprosesseihin.

Ydinprosessit nimettiin seuraavasti:

- A. KEHITTÄMINEN
- B. HALLINTO
- C. TILAPALVELUT



Kuvio 6. Rajavartiolaitoksen kiinteistötoimialan prosessikartta

A. KEHITTÄMINEN

Rajavartiolaitoksessa kiinteistötoimialan kehittämiseen liittyvillä toiminnoilla pyritään

- saamaan aikaiseksi yhteneväinen, selkeä, toimiva ohjeistus
- saamaan käyttöön tarkoituksen mukaiset tietojärjestelmät
- turvaamaan yhteistoimintaedellytykset eri toimijoiden kanssa
- turvaamaan toimintojen edellyttämien toimitilahankkeiden toteutuminen koordinoimalla hankkeita
- ylläpitämään sisäistä tarkastustoimintaa.

Kehittämisen päävastuun kantaa rajavartiolaitoksen esikunnan tekninen osasto kiinteistöjohtajan toimiessa vastuuhenkilönä, eri hallintoyksiköt osallistuvat kehittämistoimintaan tarpeen mukaan.

B. HALLINTO

Hallintoyksiköissä kiinteistötoimialan hallinnosta vastaa toimialajohtaja, hallintoon kuuluu

- toimialan talouden suunnittelu, määrärahan seuranta
- asiakirjojen arkistointi
- vuokrasopimusten laadinta
- rajavartiolaitoksen hallinnoimien kiinteistökohteiden rakennuttaminen
- toimitilahankkeiden hankesuunnittelu ja hankkeiden toteutuksen turvaaminen sekä edunvalvonta
- ympäristöasioiden suunnittelu ja koordinointi omien toimintojen osalta.

Hallintoyksiköt toimivat rajavartiolaitoksen esikunnan määräysten ja ohjeiden mukaisesti itsenäisinä toimijoina.

C. TILAPALVELUT

Tilapalvelut käsittävät tilojen ominaisuuksiin kohdistuvat ja käyttäjän toimintaa tukevat palvelut, jotka voivat sisältää erilaisia käyttäjä- ja kiinteistöpalveluja. Kiinteistöpalveluihin kuuluu kiinteistön ylläpitoon kohdistuvat palvelut. Tilapalveluiden tuottamisesta ja sopimushallinnasta hallintoyksikössä vastaa toimialajohtaja.

Kuviossa 7 on esitetty ydinprosessien jakautuminen osaprosesseihin. Kiinteistötoimiala on varsin laaja tehtäväkenttä. Esimerkkeinä tehtävistä voi olla tilahallinta, rakennuttaminen, ylläpito, kunnossapito, ulkoalueiden hoito ja käyttäjäpalvelut. Prosesseista laadittiin sanalliset kuvaukset ja merkittävimmistä prosesseista laadittiin myös toiminta-kaavio. Prosessien sanalliset kuvaukset ja toimintamallikaaviot on esitetty liitteessä 1.



Kuvio 7. Kiinteistötoimialan ydin- ja osaprosessit

Rajavartiolaitoksessa kiinteistötoimialalla kiinteistönpidon työtehtävät ovat muuttumassa. Tulevaisuudessa kiinteistötoimialasta voitaisiin käyttää esimerkiksi termiä *toimitilahallinto*. Muutos on ollut käynnissä vuoden 2008 alussa tapahtuneen kiinteistöjen hallinnan siirrosta lähtien. Ennen kuin kiinteistötoimialan tulevien vuosien toimintavoista tehdään lopullisia päätöksiä, rajavartiolaitoksessa on selvästi haluttu seurata toimintaa ja saada kokemuksia siitä, minkälaista on toiminta ja yhteistyö vuokralaisena vuokranantajien kanssa, pääasiassa Senaatti-kiinteistöjen vuokralaisena.

Meneillään olevana siirtymäkautena on luonnollista, että toimialan henkilöstö on kokenut vallitsevan tilanteen hieman epäselväksi. Hyvää on se, että hallintoyksiköt ovat voineet siirtymäkauden aikana tehdä itsenäisesti itselleen parhaaksi näkemänsä ratkaisuja. Rajavartiolaitoksessa ei ole tehty liian nopeita päätöksiä puutteellisin perustein

siitä, mitkä ovat tulevat toimintamallit, vaan on haettu kokemuksia, ja päätökset tulevaisuuden toimintatavoista tehdään harkiten. Toimitilajohtamisen tulee olla osa laitoksen strategista johtamista. Kiinteistötoimialan päätehtävänä tulee olemaan rajavartiolaitoksen työympäristön kokonaisvaltainen hallittu parantaminen siten, että tilat tukevat toimintaa kustannustehokkaasti, toiminnallisuudesta kuitenkin tinkimättä. Toimitilojen kehittäminen on jatkuva prosessi.

5.3 Kiinteistökanta

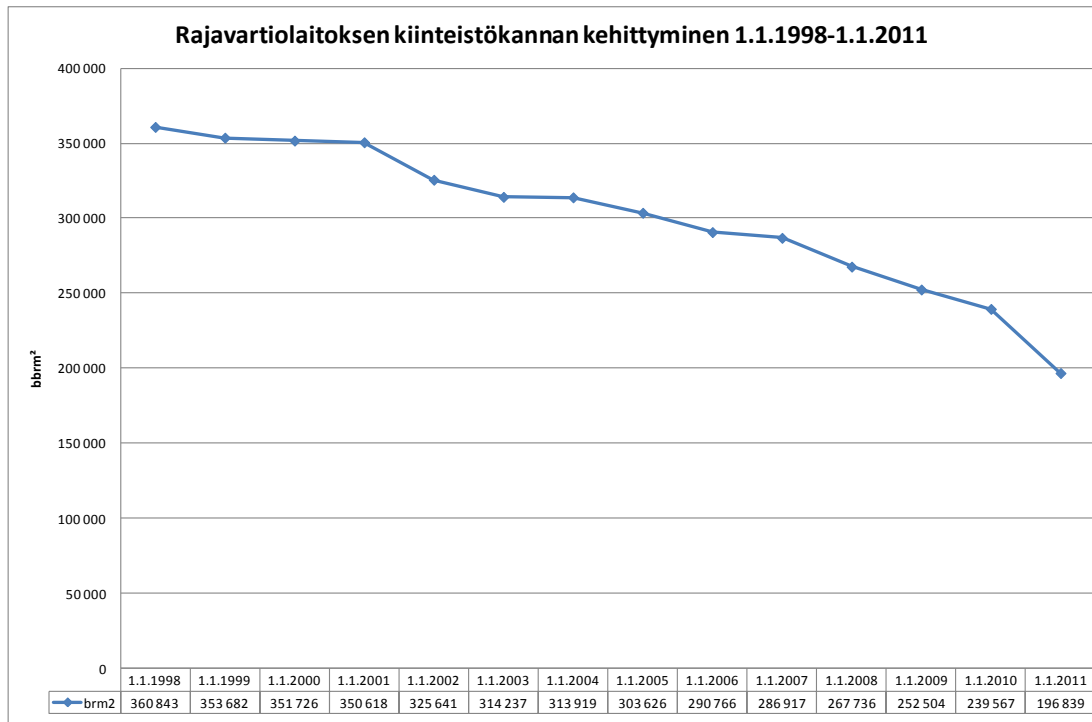
Rajavartiolaitoksessa kiinteistökanta käsittää vuokratut kohteet, sekä rajavartiolaitoksen hallinnassa olevat kohteet. Taulukossa 1 on esitetty kiinteistöjen sekä rakenteiden ja rakennelmien määrä ja jakautuminen hallintoyksiköittäin 1.1.2011.

Taulukko 1. Rajavartiolaitoksen kiinteistökanta 1.1.2011 (RVL:n kiinteistötietojärjestelmä)

RAJAVARTIOLAITOKSEN KIIENTEISTÖKANTA 1.1.2011												
RAKENNUKSET			RVLE	RMVK	VLLV	K-SR	P-KR	KR	LR	SLMV	L-SMV	
Rakennukset yhteensä	196 830	brm2	Toimit SLMV:n ylläpitämässä kiinteistöissä	Toimii K-SR:n ja SLMV:n ylläpitämässä kiinteistöissä	Toimit SLMV:n ylläpitämässä kiinteistöissä	53 076	34 803	17 584	34 127	26 792	30 448	
Asuinrakennukset	27 619	brm2				6 378	6 065	2 985	4 637	5 053	2 501	
Toimistorakennukset	31 519	brm2				4 020	4 579	5 906	6 931	6 850	3 233	
Teollisuusrakennukset	6 652	brm2				51	2 157	420	18	1 597	2 409	
Varastorakennukset	24 567	brm2				12 616	5 930	1 377	2 025	737	1 882	
Muut rakennukset	106 473	brm2				30 011	16 072	6 896	20 516	12 555	20 423	
RAKENNELMAT												
Laituri	3 118	m				11	90	125	0	1 680	1 212	
Valvontatorni	1 497	m				126	302	571	162	119	217	
Telakka	21	kpl				0	1		0	7	13	
Puhdistamo	19	kpl				2	6	2	3	4	2	
Ampumapaikka	569	kpl				171	182	120	96	0	0	
Polttoainevarasto	798	m3				20	49	74	67	154	434	
Masto	940	m				38	174	90	244	222	172	
Silta	1 275	m				80	1 113	82		0	0	
Hekokenttä	51	kpl				4	3	17	9	6	12	
Autokatos	3 578	m2				1 085	1 144	480	859	10	0	
Raakavesilaitos	18	kpl				2	4	4	4	1	3	
Satama	21	kpl				0	0	0	0	12	9	
© 2011 Haahtela-kehitys Oy												
	RVLE	Rajavartiolaitoksen esikunta						KR	Kainuun rajavartiosto			
	RMVK	Raja- ja merivartiokoulu						LR	Lapin rajavartiosto			
	VLLV	Vartiomentolaiue						SLMV	Suomenlahden merivartiosto			
	K-SR	Kaakkois-Suomen rajavartiosto						L-SMV	Länsi-Suomen merivartiosto			
	P-KR	Pohjois-Karjalan rajavartiosto										

Toimitilat ovat lähes kokonaan vuokrakohteita, Rajavartiolaitoksen itse hallinnoimat kohteet ovat pääasiassa rakenteita ja rakennelmia, kuten torneja, mastoja tai laitureita. Määrällisesti kiinteistökanta ei ole kovin iso, ja maantieteellisesti kiinteistöt jakautuvat läpi Suomen lähelle valtakunnan rajaa.

1980-luvulta alkaneen sopeuttamisen myötä rajavartiolaitoksen käyttämien kiinteistöjen määrä on vähentynyt huomattavasti. Kuviossa 8 on esitetty kiinteistökannan kehittyminen vuosina 1998–2011. Vertailussa ei ole mukana rakenteet ja rakennelmat.



Kuvio 8. Rajavartiolaitoksen kiinteistökannan kehittyminen vuosina 1998–2011.

Bruttoneliömetreissä vertailtuna kiinteistöjen määrä on vähentynyt vuodesta 1998 vuoteen 2011 noin 45 %. Suurin vähentyminen on tapahtunut asuinrakennuksissa, joita on tarjolla työsuhteasunnoiksi enää hyvin vähän, asuinrakennusten määrä on vähentynyt noin 75 % vuoden 1998 tasosta vuoteen 2011.

5.4 Kiinteistötoimialan henkilöstö

Kiinteistötoimialalla rajavartiolaitoksen eri hallintoyksiköissä työskenteli vuonna 2010 yhteensä noin 50 henkilöä, kun 1.3.2005 toimialan henkilöstön määrä oli 72 henkilöä. Toimialan henkilöstön määrä on vähentynyt pääasiassa eläkkeelle siirtymisten myötä, kun pois jääneiden tilalle ei ole palkattu uusia henkilöitä.

Henkilöstön virka- tai tehtävänimikkeinä on käytössä kiinteistöjohtaja, kiinteistömestari, kiinteistösuunnittelija, LVI- ja sähkösuunnittelija, kiinteistösihteeri, asuntosihteerit, toimistosihteeri, huoltoasentaja, kiinteistöhuoltaja, LVI-asentaja, sähköasentaja, siivoustyönohjaaja ja laitossiivoaja. Nimikkeet ovat muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta toimivia ja yleisesti Suomessa käytettyjä vastaavissa tehtävissä.

Kiinteistömestari on Suomessa yleisesti käytössä työnjohtotehtäviä suorittavan henkilön tehtävänimikkeenä. Rajavartiolaitoksessa kiinteistömestarin nimikkeellä on hallintoyksikön kiinteistötoimialan toimialajohtaja, joka vastaa hallintoyksikössä toimialan toiminnasta. Vaihtoehtoinen nimike voisi olla kiinteistöpäällikkö tai tilahallintapäällikkö.

Kiinteistö-, LVI- ja sähkösuunnittelija on Suomessa yleisesti käytössä suunnittelutoimistossa työskentelevän henkilön tehtävänimikkeenä. Rajavartiolaitoksessa suunnittelijan nimikkeellä työskentelee hallintoyksiköiden esikunnissa teknillisessä toimistossa pääasiassa teknisen isännöinnin ja rakennuttamisen tehtäviä tekevät henkilöt. Vaihtoehtoisia nimikkeitä voisi olla tekninen isännöitsijä, LVI-asiantuntija, sähköasiantuntija, kunnossapitoinsinööri, kiinteistöinsinööri tai kiinteistötekniikko.

Suorittava henkilöstö tekee pääasiassa ylläpitoon liittyviä kiinteistöjen hoito- ja huolto-tehtäviä. Nykyaikainen tehtävänimike voisi olla kiinteistön hoitaja tai tekninen kiinteistöhoitaja.

5.5 Tukiprosessit

Rajavartiolaitoksessa kiinteistötoimialan tukiprosesseja ovat talous-, henkilöstö- ja tietotekniikkahallinnon tehtävät, joiden palvelut pääosin tuotetaan keskitetysti sisäasiainhallinnon palvelukeskuksissa. Lisäksi tukiprosesseihin kuuluvat hallintoyksiköiden itse tuottamat materiaalihallinnon palvelut sekä ruokapalvelut.

6 Johtopäätökset ja kehittäminen

Valtiokonsernissa kiinteistöjen hallintaa on keskitetty pääasiassa kahdelle toimijalle, jotka toimivat valtion budjettitalouden ulkopuolella. Tällaisella toimintojen uudelleen järjestämisellä pyritään varmistamaan valtion kokonaisuuden kiinteistövarallisuuteen liittyvässä päätöksenteossa.

Rajavartiolaitoksessa on menneinä vuosina kiinteistöjenpitoa harjoitettu järkevällä tavalla pyrkien siihen, että turvalliset, terveelliset sekä toimivat tilat ovat edellytys tehokkaalle työskentelylle. 1.1.2008 tapahtuneen kiinteistöjen hallinnan siirron jälkeen rajavartiolaitos on halunnut säilyttää osaamista omassa organisaatiossa, osaamista, jolla se haluaa turvata sen, että toimitilat tulevaisuudessakin vastaavat toiminnallisiin tarpeisiin, ja että tilat ovat tehokkaassa käytössä. Rajavartiolaitoksen siirryttyä toimimaan vuokratiloissa ei rajavartiolaitoksessa tarkoita sitä, että itse ei tarvitse ainakin jollain tapaa huolehtia tilojen tehokkaasta käytöstä ja toimitilahankkeiden laadukkaasta rakennuttamisesta. Rajavartiolaitoksessa on haluttu seurata vuokralaisena olemisen roolia, ja nyt saatujen kokemusten jälkeen sopeutetaan kiinteistötoimialan henkilöstörakenne ja prosessit vastaamaan tämän päivän tarpeisiin.

Rajavartiolaitoksen on mahdollista yhä enenemissä määrin turvautua hankkeiden rakennuttamisessa tai tilapalveluiden hankkimisessa ja tuottamisessa Senaatti-kiinteistöjen hankkimiin palveluihin, mutta silloinkin tulee rajavartiolaitoksella olla riittävä osaamista valvoa tuotettuja palveluja. Toimialan kehittämisen tehtävät ja osan hallinnon tehtävistä rajavartiolaitos joutuu tuottamaan itse.

Toimitilahankkeiden rakennuttaminen on melko selkeä kokonaisuus, joissa voi turvautua Senaatti-kiinteistöjen hankkimiin palveluihin, sen sijaan, että rajavartiolaitos toimii rakennuttajakonsulttina. Hankkeissa tulee kuitenkin olla mukana riittävän pätevä kiinteistöalan asiantuntija valvomassa rajavartiolaitoksen etuja. Hankkeissa tulee myös huomioida LVISA-suunnittelun ja rakentamisen valvominen. Kustannusten hallinta on oleellinen osa vuokralaisen edunvalvontaa. Toteutettavien hankkeiden kustannuksilla on suora vaikutus rajavartiolaitoksen maksettavaksi tuleviin toimitilavuokriin.

Tilapalveluista teknisen isännöinnin tehtävät on mahdollista järjestää siten, että niitä tuottaa sama henkilöstö joka valvoo toimitilahankkeita. Prosessit, joita rajavartiolaitos

haluaa lähteä kehittämään oman organisaation tuottamana, voidaan tuottaa alueellisesti laajempina kokonaisuuksina yli hallintoyksikkörajojen tai jopa valtakunnallisesti, kun nykyään toimitaan hallintoyksiköittäin itsenäisesti. Palvelujen tuottamista laajemmalle palvelualueelle kannattaa selvittää varsinkin niillä alueilla ja tehtävissä, joissa kyseiset tehtävät hallintoyksikön sisällä eivät työllistä henkilöä täyspäiväisesti sen jälkeen, kun on kartoitettu ja päätetty, mitä tehtävät ovat.

Eri hallintoyksiköiden välillä on isoja eroja vuokrattujen kiinteistöjen määrässä, kiinteistöjen sijoittumisessa alueellisesti sekä hallintoyksiköiden henkilöstömäärässä. Prosessikartoituksen vieminen prosessin- ja työnkulturalle ja prosessien kehittäminen, toisi esille tarvittavat tehtävät jokaisessa prosessissa sekä sen, ketkä prosessiin sisältyviä tehtäviä suorittavat.

7 Tutkimuksen arviointi ja loppuyhteenveto

7.1 Arvio tutkimuksen soveltuvuudesta ja luotettavuudesta

Toimintatutkimuksen soveltuvuutta tähän tutkimukseen tuki se, että toimintatutkimuksessa on keskeistä vaikuttamisen pyrkimys ja toisaalta tutkijan osallistuminen toimintaan ja mukanaolo organisaation arkipäivässä. Omat työtehtäväni rajavartiolaitoksessa kiinteistötoimialalla takasivat sen, että pääsin osallistumaan toimintaan organisaation sisällä, lisäksi minulla oli jo valmiiksi näkemystä tutkittavasta aiheesta, mikä myös helpotti tulosten analysointia. Toimintatutkimus on pääosin laadullisen tutkimuksen suuntaus. Yksi laadullisen (kvalitatiivinen) ja määrällisen (kvantitatiivinen) tutkimuksen eroista on se, että määrällisessä tutkimuksessa tutkimusongelmat muotoillaan tarkasti etukäteen, kun taas laadullisessa tutkimuksessa tutkimustehtävä voi muuttua tutkimuksen aikana. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa aineistoa rajavartiolaitoksen kiinteistötoimialan kehittämiseen, eikä etukäteen tiedetty varsinaisia ongelmia, vaan haluttiin selvittää mahdolliset toimintojen kehittämiskohdat.

Tutkimus tehtiin kyselytutkimuksena rajavartiolaitoksen kiinteistötoimialan eri hallintoyksiköissä työskenteleville henkilöille, pääasiassa toimialajohtajia haastatteleamalla. Toimialajohtajilla on riittävän laaja näkemys oman hallintoyksikön toiminnoista kiinteis-

tötoimialalla. Vaikka vastaajien henkilökohtaiset vastaukset ja kommentit olisivat joillakin olleet suppealla perspektiivillä ja rajautuneet vain oman työn ympärille, voidaan mielestäni katsoa, että haastatteleamalla eri hallintoyksiköissä työskenteleviä henkilöitä, saatiin riittävän laaja-alaiset vastaukset koko rajavartiolaitosta ajatellen.

7.2 Loppuyhteenveto

Tässä tutkimuksessa olen tutkinut rajavartiolaitoksen kiinteistötoimialan prosesseja, tutkimusmenetelmänä käytettiin toimintatutkimusta. Tutkimuksen teoriaosuudessa oli tarkoitus kuvata prosessia ja prosessiajattelua, miten prosessi kuvataan, mitä ovat prosessit, miksi prosessiajattelua käytetään sekä mihin prosessikuvauksia käytetään. Teoriaosuudessa kuvattiin myös rajavartiolaitoksen organisaatiota ja toimintaympäristöä ja erityisesti rajavartiolaitoksen kiinteistötoimialan muuttunutta toimintaympäristöä.

Liitteenä 1 on rajavartiolaitoksen kiinteistötoimialan prosessikuvaukset. Raportissa esitetään sanalliset prosessikuvaukset toimintamallitasolla kaikista tunnistetuista osaprosesseista. Raportissa esitetään myös vaihtoehtoisia toimintatapoja tunnistetuille prosesseille. Rajavartiolaitoksen kiinteistötoimialalla muutokset ovat väistämättömiä. Rajavartiolaitokselta Senaatti-kiinteistölle 1.1.2008 tapahtuneen kiinteistöjen hallinnansiirron jälkeen rajavartiolaitoksen on sopeutettava organisaationsa vastaamaan muuttuneen toimintaympäristön tarpeisiin.

Prosessilähtöinen lähestyminen on ajankohtainen ja yleistyvä tapa muutosjohtamisessa kehittää tai tehostaa toimintoja. Rajavartiolaitoksessa on tapana laatia tehtäväkuvaus jokaiselle virkamiehelle. Prosessijohtamisessa ja prosessiajattelussa tehtäväkuvauksia viedään eteenpäin seuraavalle tasolle ja laaditaan prosessikuvaukset siitä, millä tavalla tehtävät suoritetaan. Prosessikuvauksen laatijana tulisi olla prosessin omistaja eli henkilö, joka tehtäviä suorittaa.

Prosessilähtöinen ajattelutapa tekee tuloaan myös Rajavartiolaitoksessa. Se on hyvä muutosjohtamisen työväline, joka auttaa ymmärtämään syvemmin työn sisältöä. Kiinteistötoimialalla prosessikartoituksen jatkaminen prosessin- ja työnkulutasolle avaisi vielä paremmin toimialan tehtäviä ja prosessien kehittämismahdollisuuksia sekä toisille rajapintojen ongelmakohtia vuokralaisen (RVL) ja vuokranantajan välillä.

Lähteet

JHS 152 Prosessien kuvaaminen. 2002. Verkkodokumentti. Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta. < <http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS152/JHS152.pdf>> Luettu 8.3.2011. Päivitetty 6.6.2008.

Kiinteistöliiketoiminnan sanasto. 2001. Verkkodokumentti. Helsinki: Asunto-, toimitila- ja rakennuttajaliitto. < <http://www.rakli.fi/attachements/2005-08-16T13-22-0345.pdf>> Luettu 11.3.2011.

Kiinteistönpito rajavartiolaitoksessa. 2006. Rajavartiolaitoksen pysyväisasiakirja. Helsinki: rajavartiolaitoksen esikunta.

Kiinteistötalouden ja kiinteistöliiketoiminnan keskeiset käsitteet. 2007. Verkkodokumentti. Helsinki: KTI Kiinteistötalouden instituutti ry. < http://www.kti.fi/kti/doc/palvelut/kasitteet/Kiinteistotalouden_ja_kiinteistojohdamisen_kskeiset_kasit.pdf> Luettu 21.7.2011.

Laamanen Kai. 2005. Johda suorituskykyä tiedon avulla. Helsinki: Suomen Laatu-keskus Oy.

Lecklin, O. 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Kauppakaari.

Leväinen. K. I. 2000. Toimitilajohtaminen ammattina ja tieteenä. Maanmittaus aikakausjulkaisu.

Mattila, S. 2006. Prosessien kuvaaminen julkishallinnollisissa organisaatioissa. Kuopio: QL Laatu toiminta Oy.

Rajavartiolaitoksen esittelyaineisto. 2011. Power Point kalvosarja.

Rajavartiolaitoksen kiinteistötietojärjestelmä.

Rajavartiolaitoksen pysyväisasiakirja RVLPAK D.30. 2006. Helsinki: Rajavartiolaitoksen esikunta.

Rajavartiolaitoksen tulossuunnitelma 2012 ja toiminta- ja taloussuunnitelma 2012–2016 aineisto. Helsinki: rajavartiolaitoksen esikunta.

Valtiontalouden tarkastusviraston tuloksellisuustarkastuskertomus 225/2011. 2011. Verkkodokumentti. Helsinki: valtiontalouden tarkastusvirasto. < http://www.vtv.fi/files/2615/Valtionhallinnon_toimitilat_ja_konserniohjaus.NETTI.pdf> Luettu 21.7.2011.

Valtion toimitilastrategia. 2005. Helsinki: valtiovarainministeriö.

Virtanen, P & Wennberg, M. 2007. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki: Edita Prima Oy.

Markku Puuska

Rajavartiolaitoksen kiinteistötoimialan
prosessikuvaukset

Sisällys






1	Käytettävien merkkien selitykset	1
2	Ydinprosessit	2
3	Toiminnot - taulukko	4
4	Prosessien kuvaukset	6
4.1	Kehittäminen	6
4.2	Hallinto	7
4.3	Tilapalvelut	13
5	Toimintakaaviot	15

1 Käytettävien merkkien selitykset

Taulukossa - toiminnot

VT	Toiminto voidaan suorittaa valtakunnallisesti
YT	Toiminto on mahdollista yhdistää siten, että palvelee laajempaa palvelualueita kuin hallintoyksikkö
UT	Toiminto on ulkoistettavissa
HT	Toiminto suoritetaan jokaisessa hallintoyksikössä
x	Käytössä oleva toimintamalli = nykytila
(x)	Vaihtoehtoinen toimintamalli
RVLE	Rajavartiolaitoksen esikunta

Toimintakaaviossa

	Prosessin alku
	Prosessin loppu
	Toiminto, symbolilla kuvataan prosessia, osaprosessia tai tehtävää
	Plus-merkki toimintasymbolin sisällä tarkoittaa, että toiminnolla on alatoimintoja.
	Valintasymbolilla kuvataan valintatilanteita, jossa valitaan yksi suunta kahdesta tai useammasta vaihtoehdosta.

2 Ydinprosessit

A. KEHITTÄMINEN

Rajavartiolaitoksessa kiinteistötoimialan kehittämiseen liittyvillä toiminnoilla pyritään

- saamaan aikaiseksi yhteneväinen, selkeä, toimiva ohjeistus
- saamaan käyttöön tarkoituksen mukaiset tietojärjestelmät
- turvaamaan yhteistoimintaedellytykset eri toimijoiden kanssa
- turvaamaan toimintojen edellyttämien toimitilahankkeiden toteutuminen koordinoimalla hankkeita
- ylläpitämään sisäistä tarkastustoimintaa.

Kehittämisen päävastuun kantaa rajavartiolaitoksen esikunnan tekninen osasto kiinteistöjohtajan toimiessa vastuuhenkilönä, eri hallintoyksiköt osallistuvat kehittämistoimintaan tarpeen mukaan.

B. HALLINTO

Hallintoyksiköissä kiinteistötoimialan hallinnosta vastaa toimialajohtaja, hallintoon kuuluu

- toimialan talouden suunnittelu, määrärahan seuranta
- asiakirjojen arkistointi
- vuokrasopimusten laadinta
- rajavartiolaitoksen hallinnoimien kiinteistökohteiden rakennuttaminen
- toimitilahankkeiden hankesuunnittelu ja hankkeiden toteutuksen turvaaminen sekä edunvalvonta
- ympäristöasioiden suunnittelu ja koordinointi omien toimintojen osalta

Hallintoyksiköt toimivat rajavartiolaitoksen esikunnan määräysten ja ohjeiden mukaisesti itsenäisinä toimijoina.

C. TILAPALVELUT

Tilapalvelut käsittävät tilojen ominaisuuksiin kohdistuvat ja käyttäjän toimintaa tukevat palvelut, jotka voivat sisältää erilaisia käyttäjä- ja kiinteistöpalveluja. Kiinteistöpalveluihin kuuluu kiinteistön ylläpitoon kohdistuvat palvelut. Tilapalveluiden tuottamisesta ja sopimushallinnasta hallintoyksikössä vastaa toimialajohtaja.

3 Toiminnot - taulukko

Toiminnot	Toiminnon suorittamistaso			
	VT	YT	UT	HT
A Kehittäminen				
A1 Määräykset ja ohjeet	x			
A2 Toiminnan ohjaus	x			
A3 Tietojärjestelmät	x			
A4 Yhteistoiminta	x			
A5 Toimitilahankinnat	x			
A6 Tarkastustoiminta	x			
B Hallinto				
B1 Taloushallinto				
B1.1 Toiminnan ja talouden suunnittelu		(x)		x
B1.2 Resurssien seuranta		(x)		x
B1.3 Ostoreskontran hallinta		(x)		x
B2 Tietohallinto				
B2.1 Arkistointi				x
B2.2 Tietojärjestelmät	x (KITA, RATI pääkäyttäjä)			x
B3 Vuokrahallinto				
B3.1 Käyttöoikeuden hankkiminen toimitilat	(x)			x
B3.2 Käyttöoikeuden hankkiminen maa-alueet	(x)			x
B3.3 Käyttöoikeuden luovutus asunnot	(x)			x
B3.4 Valvonta	(x)			x
B4 Rakennuttaminen				
	(rv:n omat kohteet, rakenteet ja rakennelmat)			
B4.1 Investointiohjelma		(x)		x
B4.2 Tarveselvitys		(x)		x
B4.3 Hankesuunnittelu		(x)		x
B4.4.1 Hankkeen toteutus				
B4.4.1.1 Projektin johtaminen	(x) LVIS	(x)		x
B4.4.2 Hankkeen toteutus				
B4.4.2.1 Hankkeen valmistelu	(x) LVIS	(x)		x
B4.4.2.2 Suunnittelun valmistelu ja suunnittelu	(x) LVIS	(x)		x
B4.4.2.3 Rakentamisen valmistelu ja rakennuttaminen	(x) LVIS	(x)		x

	Toiminnon suorittamistaso			
	VT	YT	UT	HT
B5 Toimitilahanke				
B5.1 Investointiohjelma	(x)			x
B5.2 Tarveselvitys	(x)			x
B5.3 Hankesuunnittelu	(x)			x
B5.4.1 Hankkeen toteutus				
B5.4.1.1 Vuokralaisen edunvalvonta	(x) LVIS	(x)		x
B5.4.2 Hankkeen toteutus				
B5.4.2.1 Hankkeen valmistelu		(x)		x
B5.4.2.2 Suunnittelun valmistelu ja suunnittelu		(x)		x
B5.4.2.3 Rakentamisen valmistelu ja rakennuttaminen		(x)		x
B6 Ympäristönsuojelu				
B6.1 Johtaminen	(x)			x
B6.2 Suunnittelu	(x)			x
B6.3 Toteutus	(x)			x
B6.4 Lupamenettely	(x)			x
B6.5 Edunvalvonta	(x)			x
B6.6 Valvonta	(x)			x
C Tilapalvelut				
C1 Tekninen ylläpito				
C1.1 Hallinto	(x)	(x)	x	x
C1.2 Huolto ja kunnossapito			x	x
C2 Ulkoalueiden hoito			x	x
C3 Puhtaanapito				
C3.1 Siivous			x	x
C3.2 Jätehuolto: kiinteistöjätteet			x	
C3.3 Jätehuolto: ongelmajätteet			x	
C4 Käyttäjäpalvelut				x

4 Prosessien kuvaukset

4.1 Kehittäminen

A Kehittäminen			
Osaprosessi	Kuvaus	Omistaja / osallistajat	Syöte / tuotos
A1 Määräykset ja ohjeet	RVLE:n tekninen osasto laatii tilojen käytössä ja toimialan toiminoissa noudatettavat noudatettavat määräykset ja ohjeet	Kiinteistöjohtaja	Toimialan toiminnot / määräykset ja ohjeet
A2 Toiminnan ohjaus	RVLE:n tekninen osasto ohjaa hallintoyksiköiden toimintaa ja kehittää uusia toimintamalleja	Kiinteistöjohtaja	Jatkuva toiminnan kehittäminen / tarkoituksenmukaiset toimintamallit
A3 Tietojärjestelmät	RVLE:n tekninen osasto koordinoi ja kehittää sekä hankkii käytettävät kiinteistötietojärjestelmät	Kiinteistöjohtaja	Nykyaikainen tietojenkäsittelyn tarve / tarkoituksenmukaiset tietojärjestelmät
A4 Yhteistoiminta	RVLE:n tekninen osasto koordinoi yhteistoimintaa ja kehittää yhteistoimintamalleja Senaatti-kiinteistöihin ja sisäasiainhallintoon sekä muihin yhteistyötahoihin.	Kiinteistöjohtaja	Sidosryhmätoiminta / hyvät kumppanuussuhteet
A5 Toimitilahankinnat	RVLE:n tekninen osasto koordinoi toimitilahankintoja	Kiinteistöjohtaja	Tilantarve / tarkoituksenmukaiset tilat
A6 Tarkastustoiminta	RVLE:n tekninen osasto suorittaa sisäistä tarkastustoimintaa	Kiinteistöjohtaja	Toimialan toiminnot / määräysten ja ohjeiden mukainen toiminta

4.2 Hallinto

B Hallinto			
Osaprosessi	Kuvaus	Omistaja / osallistajat	Syöte / tuotos
B1 Taloushallinto			
B1.1 Toiminnan ja talouden suunnittelu	Laaditaan investointiohjelma, ylläpitobudjetti ja toimintasuunnitelma	Kiinteistömestari / toimialan henkilöstö	Resurssitarpeen ennakointi / suunnitelma resurssien käytöstä
B1.2 Resurssien seuranta	Suoritetaan myönnettyjen resurssien käytön seuranta	Kiinteistömestari / kiinteistösihteeri	Laaditut suunnitelmat / suunnitelmien mukainen toiminta
B1.3 Ostoreskontran hallinta	Suoritetaan toimitilahallintoon liittyvien ostolaskujen tarkastusta - rvl:n oma ostoreskontra sekä Senaatti-kiinteistöjen ylläpitovuokeraan sisältyvien kulujen osalta	Kiinteistösihteeri	Suoritettu hankinta / tarkastetut laskut

B Hallinto			
Osaprosessi	Kuvaus	Omistaja / osallistajat	Syöte / tuotos
B2 Tietohallinto			
B2.1 Arkistointi	Asiakirjojen ja piirustusten arkistointi paperisena tai sähköisesti.	Voi olla jaettu eri henkilöille	Tuotetut dokumentit / hallittu arkistointi
B2.2 Tietojärjestelmät	Kiinteistötietojärjestelmien käyttö ja ylläpito. Kita ja RATI rvl:n pääkäyttäjäyys valtakunnallinen	Pääkäyttäjä kiinteistöimestari LR	Tietojen käsittelyn tarve / käytössä tarpeenmukaiset järjestelmät

B Hallinto			
Osaprosessi	Kuvaus	Omistaja / osallistajat	Syöte / tuotos
B3 Vuokrahallinto			
B3.1 Käyttöoikeuden hankkiminen toimitilat	Vuokrataan tarvittavat tilat - vuokraehtojen neuvottelu ja vuokrasopimuksen valmistelu yhdessä vuokranantajan kanssa	Kiinteistömestari / kiinteistösihteeri	Tilantarve / tarpeenmukainen tila
B3.2 Käyttöoikeuden hankkiminen maa-alueet	Vuokrataan tarvittava maa-alue - vuokraehtojen neuvottelu ja vuokrasopimuksen valmistelu yhdessä vuokranantajan kanssa.	Kiinteistömestari / kiinteistösihteeri	Maankäyttötarve / tarvittava käyttöoikeus
B3.3 Käyttöoikeuden luovutus asunnot ja autolämmityspaikat	Jälleenvuokrataan asuinhuoneisto tai autolämmityspaikka virkamiehelle.	Kiinteistösihteeri	Asunnon tarve / asiakkaan asuntotarve tyydytetty
B3.4 Valvonta	Vuokralaisen edunvalvonta vuokra-aikana esim. vuokrien perinnän oikeellisuus	Kiinteistömestari / kiinteistösihteeri	Tehty vuokrasopimus / sopimuksen mukainen toiminta

B Hallinto			
Osaprosessi	Kuvaus	Omistaja / osallistajat	Syöte / tuotos
B4 Rakennuttaminen	(rvl:n omat kohteet, rakenteet ja rakennelmat)		
B4.1 Investointiohjelma	Sisällytetään hanke investointiohjelmaan	Kiinteistömestari	
B4.2 Tarveselvitys	Määritellään toiminnallinen tarve yhteistyössä loppukäyttäjien kanssa	Kiinteistömestari / loppukäyttäjät	
B4.3 Hankesuunnittelu	Määritellään määrälliset, laadulliset ja kustannukselliset tavoitteet	Kiinteistömestari	
B4.4.1 Hankkeen toteutus	Hankitaan rakennuttamis-, suunnittelu ja rakentamispalvelut ostopalveluna	Kiinteistömestari / kiinteistötoimialan henkilöstö	
B4.4.1.1 Projektin johtaminen	Hankitaan rakennuttamis-, suunnittelu ja rakentamispalvelut ostopalveluna. Johdetaan ja ohjataan hanketta, projektipäällikkönä oman organisaation edustaja rakennussuunnittelun ja rakentamisen aikana	Kiinteistömestari / kiinteistötoimialan henkilöstö	
B4.4.2 Hankkeen toteutus	Tuotetaan rakennuttamispalvelut omalla henkilöstöllä.		Rakenteen tai rakennelman tarve / käyttötarkoituksen mukainen tuote
B4.4.2.1 Hankkeen valmistelu	Määritellään hankkeen toteutusmuoto, riskitekijät, tavoitebudjetti ja hankeorganisaatio	Kiinteistömestari	
B4.4.2.2 Suunnittelun valmistelu ja suunnittelu	Kilpailutetaan suunnittelussa käytettävät konsulttipalvelut. Laaditaan käyttäjien vaatimusten pohjalta toteutuskelpoiset suunnitelmat. Arkkitehti-, rakenne- ja LVISA-suunnittelu ja mahdollinen muu erikoissuunnittelu	Kiinteistömestari / kiinteistötoimialan henkilöstö, konsultit	
B4.4.2.3 Rakentamisen valmistelu ja rakennuttaminen	Kilpailutetaan rakentamispalvelut. Toteutetaan hanke rakennuttamalla taloudellisesti tavoitteiden mukainen tuote	Kiinteistömestari / kiinteistötoimialan henkilöstö, konsultit, urakoitsijat	

B Hallinto			
Osaprosessi	Kuvaus	Omistaja / osallistajat	Syöte / tuotos
B5 Toimitilahanke			
B5.1 Investointiohjelma	Investointiohjelman laadinta yhdessä vuokranantajan kanssa	Kiinteistömestari	
B5.2 Tarveselvitys	Määritellään toiminnallinen tilanterve yhteistyössä loppukäyttäjien kanssa	Kiinteistömestari / loppukäyttäjät	
B5.3 Hankesuunnittelu	Määritellään määrälliset, laadulliset ja kustannukselliset tavoitteet	Kiinteistömestari	
B5.4.1 Hankkeen toteutus	Vuokranantaja johtaa hankkeen	Kiinteistömestari / kiinteistötoimialan henkilöstö	
B4.4.1.1 Vuokralaisen edun valvonta	Vuokranantaja johtaa hankkeen. Osallistutaan hankkeeseen vuokralaisen edunvalvojana hankkeen valmistelun, rakennussuunnittelun ja rakentamisen aikana	Kiinteistömestari / kiinteistötoimialan henkilöstö	Tilantarve / tarkoituksen mukaiset tilat
B5.4.2 Hankkeen toteutus	Toimitaan hankkeessa rakennuttajakonsulttina		
B5.4.2.1 Hankkeen valmistelu	Määritellään hankkeen toteutusmuoto, riskitekijät, tavoitebudjetti ja hankeorganisaatio	Kiinteistömestari / kiinteistötoimialan henkilöstö, konsultit	
B5.4.2.2 Suunnittelun valmistelu ja suunnittelu	Kilpailutetaan suunnittelussa käytettävät konsulttipalvelut. Laaditaan käyttäjien vaatimusten pohjalta toteutuskelpoiset suunnitelmat. Arkkitehti-, rakenne- ja LVISA-suunnittelu ja mahdollinen muu erikoissuunnittelu	Kiinteistömestari / kiinteistötoimialan henkilöstö, konsultit, urakoitsijat	
B5.4.2.3 Rakentamisen valmistelu ja rakennuttaminen	Kilpailutetaan rakentamispalvelut. Toteutetaan hanke rakennuttamalla taloudellisesti tavoitteiden mukainen tuote	Kiinteistömestari / kiinteistötoimialan henkilöstö, konsultit, urakoitsijat	

B Hallinto			
Osaprosessi	Kuvaus	Omistaja / osallistajat	Syöte / tuotos
B6 Ympäristönsuojelu			
B6.1 Johtaminen	RVLE: teknisen osaston johdolla ympäristöpolitiikan- ja tavoitteiden määrittäminen sekä toiminnan ohjeistus ja kehittäminen	Kiinteistöjohtaja	
B6.2 Suunnittelu	Laadittujen ympäristösuunnitelmien- ja ohjelmien ylläpito	Ympäristövastuuhenkilö	
B6.3 Toteutus	Ympäristönsuojelutoimenpiteiden toteutus	Ympäristövastuuhenkilö/ kiinteistömestari	Toiminnoista aiheutuvat ympäristövaikutukset / ympäristönäkökohtien huomioiminen ja ennalta ehkäisy
B6.4 Lupamenettely	Lupa- ja ilmoitusmenettelyiden seuranta ja tarvittaessa lupa-prosessin hoitaminen	Ympäristövastuuhenkilö	
B6.5 Edunvalvonta	Ympäröivän yhteiskunnan kaavoitustilanteen seuranta ja rvl:n edunvalvonta	Kiinteistömestari/ ympäristövastuuhenkilö	
B6.6 Valvonta	Omien toimintojen määräysten mukaisuuden valvonta	Ympäristövastuuhenkilö	

4.3 Tilapalvelut

C Tilapalvelut			
Osaprosessi	Kuvaus	Omistaja / osallistajat	Syöte / tuotos
C1 Tekninen ylläpito			
C1.1 Hallinto	Suunnitellaan ja valvotaan teknisen ylläpidon toteutus joko omana tuotantona tai vuokranantajan tuottamana. Rakennus- ja talotekniikka	Toimialan esikunnan henkilöstö	Teknisen ylläpidon tarve / suunnitelmallinen tarkoituksenmukainen tekninen ylläpito
C1.2 Huolto ja kunnossapito	Tuotetaan kiinteistöjen huolto- ja kunnossapitotyöt omalla henkilöstöllä tai ostopalveluna	Kiinteistöhuoltosektori / toimialan esikunnan henkilöstö	Teknisen ylläpidon tarve / suunnitelmallinen tarkoituksenmukainen tekninen ylläpito
C2 Ulkoalueiden hoito	Tuotetaan ulkoalueiden hoitopalvelut omalla henkilöstöllä tai ostopalveluna. Ulkoalueiden puhtaanapito, lumityöt, liukkauden torjunta sekä kasvityöt	Kiinteistöhuoltosektori / toimialan esikunnan henkilöstö	Ulkoalueiden hoidon tarve / suunnitelmallinen tarkoituksenmukainen ulkoalueiden hoito

C Tilapalvelut			
Osaprosessi	Kuvaus	Omistaja / osallistajat	Syöte / tuotos
C3 Puhtaanapito			
C3.1 Siivous	Tuotetaan kiinteistöjen siivouspalvelut omalla henkilöstöllä tai os-topalveluna	Siivoustyönohjaaja / hankkijat	Siivouksen tarve / suunnitelmallinen tarkoituksenmukainen siivous
C3.2 Jätehuolto: kiinteistöjätteet	Vuokranantaja hankkii jätehuoltopalvelut	Vuokranantaja	Normaalista käytöstä aiheutuvat jätteet / sovitun mukainen jätehuolto
C3.3 Jätehuolto: ongelmajätteet	Kilpailutetaan ongelmajätehuoltopalvelut, laaditaan useampi vuotinen sopimus palveluntuottajan kanssa	Hallintoyksikön esikunnan teknillinen toimisto	Käytöstä aiheutuvat ongelmajätteet / lainsäädännön mukainen ongelmajätehuolto
C4 Käyttäjäpalvelut	Tuotetaan joitakin käyttäjäpalveluita omalla henkilöstöllä. Esim. kalustus, muutto, lamppujen vaihto	Kiinteistöhuolto	Palveluiden tarve / tyytyväiset asiakkaat

5 Toimintakaaviot

