

RAKLI

***Tilatarpeet ja omistamisen
strategia
- tuloswebinaari***

5.5.2022

- 12.45 Linjat auki, kahvijutustelua
- 13.00 Tilaisuuden avaus ja klinikan tulosten esittely
Kimmo Kurunmäki ja Mikko Östring, Rakli
- 13.30 Oppeja ja parhaita käytäntöjä teollisuuden muuttuvista toimitilastrategioista
Mikko Tavastila, Fortum
- 13.45 Paneeli: Hyvän strategian kulmakiviä ja kuinka ne saadaan toteutumaan
Katja Ahola, Kouvolan kaupunki
Hannu Havanka, UPM-Kymmene
Suvi Nenonen, Helsingin yliopisto
Mikko Tavastila, Fortum
keskustelua vetää Marika Latvala, Rakli

Avoin keskustelu
- 14.45 Tietoisku: Built to Suit -sopimusmalli
Eva Elston-Hämäläinen, Rakli
- 15.00 Tilaisuus päättyy

Mitä?

RAKLI

Tilatarpeet ja omistamisen strategia

- Tavoitteena antaa tukea organisaatioiden kiinteistö-/toimitilastrategioiden päivittämiseen ja strategisten linjausten tekemiseen toimintaympäristön muutokset huomioiden
- Jaetaan kokemuksia osallistujien kesken ja tarjotaan vertaistukea
- Toteutus vuorovaikutteisina työpajoina, joissa pääpaino pienryhmäkeskusteluissa ja teemoihin johdatteluvissa kokemuspuheenvuoroissa

Teollisuuden kiinteistöstrategiat – benchmarking

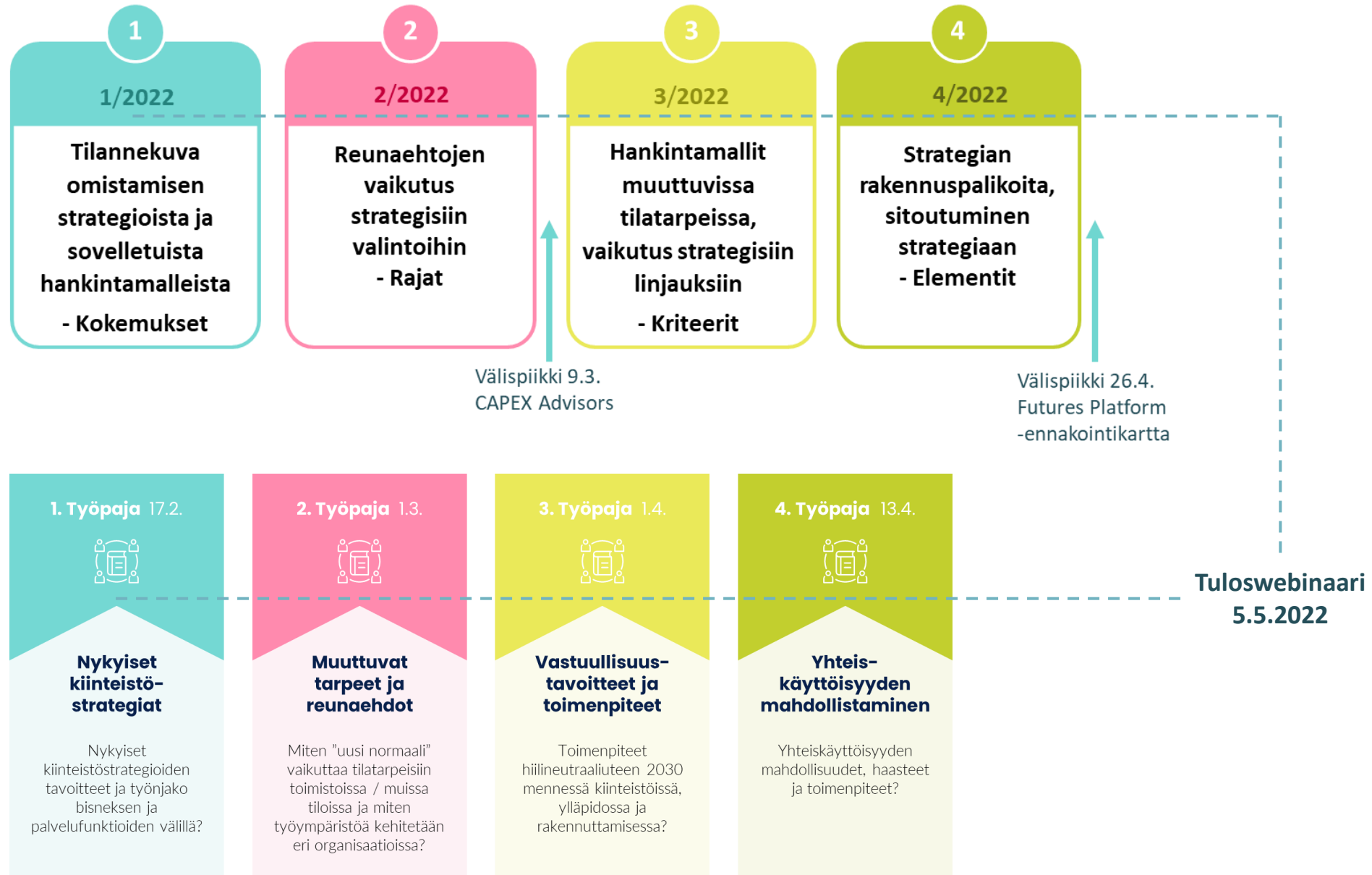
- Tavoitteena tukea organisaatiokohtaisia kehitysprojekteja vuoropuhelulla muiden teollisuusyritysten kanssa
- Tuloksena kootaan parhaita käytäntöjä kiinteistöstrategioista ja niiden jalkautuksesta sekä muista kiinteistöjohtamisen ajankohtaisista teemoista
- Toteutus vuorovaikutteisina työpajoina, joissa pääpaino pienryhmäkeskusteluissa muiden teollisuusorganisaatioiden kanssa

Mitä?

RAKLI

Aloitusseminaari
14.12.2021

Ennakkokysely
osallistujille
hankintamallien
käytöstä ja
toimitilastrategiasta



Miksi?

RAKLI

- Toimintaympäristön muutokset
 - Epävarmuudet lisääntyvät
 - Aikajänteet moninaistuvat
 - Omistamisen rooli muuttuu
 - Tarve muutoksetterydelle kasvaa
- Tarve strategiseen ohjaamiseen ja tähänastista tiedostetumpaan päätöksentekoon
 - ml. ennakointi
- Tarve kokemuspohjaiselle yhteiskehittämiselle

Ketkä?

RAKLI

- Helsingin yliopisto
- Kouvolan kaupunki
- Lahden kaupunki
- Porin kaupunki
- Vaasan kaupunki
- Tredu-Kiinteistöt
- VR-Yhtymä
- Cargotec
- Fortum
- Kemira
- SSAB
- UPM-Kymmene
- Wärtsilä



Tilatarpeet ja omistamisen strategia

Päätuloksia

Hankintamallit
ja -valinnat

Hyvän strategian
kriteerit

KOKEMUKSIA
NÄKEMYKSIÄ

Muuttuvat
tilatarpeet

Muita
reunaehtoja

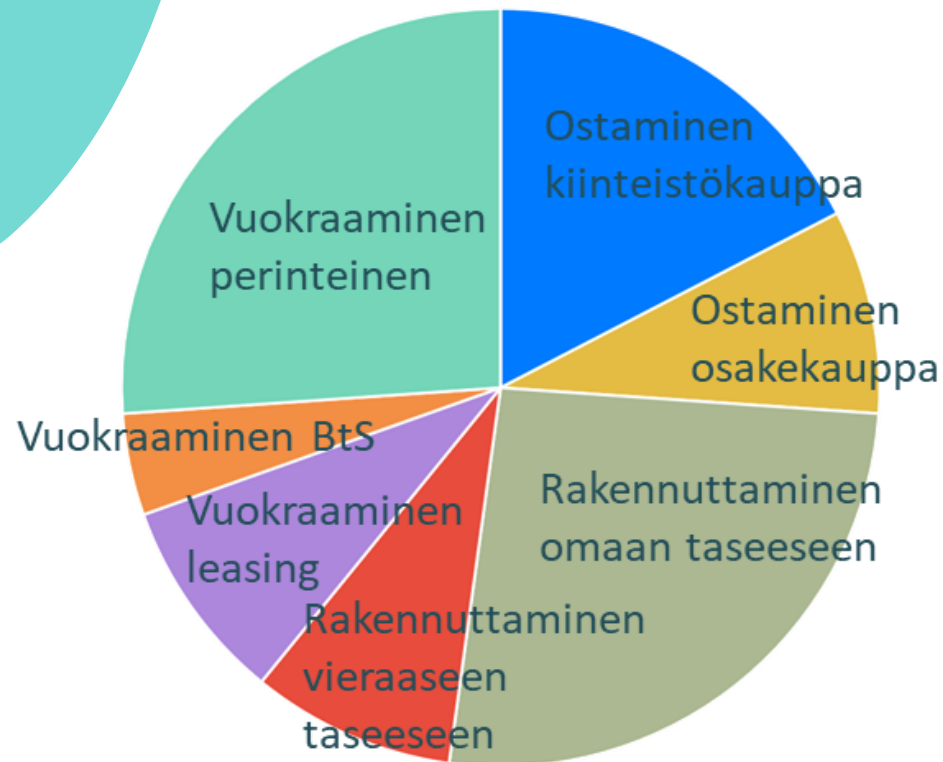


Strategian
rakennuspalikat
ja sitouttaminen

Mitä hankintamalleja sovellettu?

RAKLI

- Tausta-aineistona raportti Kuntien toimitilojen uudistuvat hankintakäytännöt, BES Built Environment Services Oy
- Ennakkokysely klinikkaan osallistuneille:



- (4) Ostaminen, kiinteistökauppa
- (2) Ostaminen, osakekauppa
- (6) Rakennuttaminen, omaan taseeseen
- (2) Rakennuttaminen, vieraaseen taseeseen
- (2) Vuokraaminen, Leasing-mallit
- (1) Vuokraaminen, Built to suit
- (6) Perinteinen vuokraus
- (0) Jakaminen, jäsenyys

Hankintavalinnat: Mikä on ohjannut päätöksiin yksittäisissä tilanteissa?

RAKLI

Onko vaihtoehtoja?

- Usein tehdään omaan taseeseen, kun ei vaihtoehtoja
 - Markkinat vaikuttavat siihen onko vaihtoehtoja
- Toiveikkuutta vuokramallien kehittämisen suhteen
 - Vuokramalli iso asia päättäjille, tarvitaan lisää tietoa, jotta helpompi tehdä päätöksiä
 - Mallin etuna mm. nopeat ratkaisut, esim. päiväkodit. Edellyttää päättäjien hyväksyntää mallin soveltamiselle

Talous

- Talousohjaus lisää leasingin suosiota
- Kiinteistökehityskohteet ovat usein kohteita, joissa mietitään kaavoitus valmiiksi. Taloutta ei aina ole huomioitu. Kohteiden myynnin oikea ajoittaminen.
- Case VR: Käyttäjä-omistajana pyritään hyödyntämään omia maa-alueita, joille rakennetaan omaan taseeseen.

Sote

- SOTE-uudistus ja väliaikaislain-säädäntö vaikuttavat siihen, ettei hankita tai investoida tällä hetkellä
 - Muunneltavuus muuhun käyttöön hankalaa
 - Kaavoitus-mahdollisuus olemassa, mutta ei nopea ratkaisu

Palveluverkko

- Palveluverkkoselvitys tärkeä, miten verkko ohjaa hankintoja?
 - Pysyvän tarpeen palveluverkko ohjaa omaan taseeseen
 - Varhaiskasvatuslain uudistus lisännyt tilatarvetta; kiire reagoida → tuleeko tehtyä oikeita ratkaisuja?

Organisointi

- Case Vaasa: kaupungilla paljon yhtiöitä
 - Nyt valmisteilla vahva konserniomoyhtiö ja sen alle tytäryhtiöt
- Kiinteistökehitysosaaminen voi olla puutteellista
 - Miten vaikuttaa yksittäisten tilanteiden ohjaukseen?

Hyvän strategian kriteerejä

RAKLI

Sitoutuminen

- Strategia vaatii priorisointia ja läpivieminen muutosjohtajuutta
 - Jotta saadaan sitoutuminen strategiaan, sitä on tehtävä päättäjien kanssa ja vietävä heidän päätettäväkseen
- Strategioiden tulisi olla vähintään valtuustokauden mittaisia
 - Linjassa kaupunkistrategian kanssa
 - Yksi kattava strategia parempi kuin monta erillistä

Sitoutuminen

- Jatkuvuus: Edellinen strategia pohjalla ja päivittämiseen vaikuttavat muutokset esiin
 - Strategia ei voi muuttua radikaalisti joka kerta, mutta "päivittämisilmavuutta" tulee olla
 - Kaivataan päivityksiä ja uusia näkökulmia: mihin suuntaan tarve mennä, mitä päivitetään? Muuttuvat tilatarpeet
 - Strategia tuo työrauhan operatiiviseen toimintaan

Sitoutuminen

- Konsernin kiinteistöt ja muut kiinteistöt: hankaluuksia, jos eri henkilön vastuulla
 - Tarvitaan henkilö, joka koordinoi, etteivät eri strategiat ole erisuuntaisia
 - Strategian tulee ohjata työntekijän tekemistä
- Strategian toimenpiteiden seuraaminen ja mittaaminen, toteutumisen varmistaminen

Hyvän strategian kriteerejä

RAKLI

Keitä tulee sitouttaa?

- Päätöksentekijät, jotka päättävät toimitilahallinnon asioista. Yhtenäinen näkemys etenemisestä tarvitaan.
- Esimiehet ja muu henkilöstö mukaan, ne jotka toteuttavat strategiaa. Jotta tiedetään mitä tehdään.
- Kaupungin oma ylläpitoyhtiö mukaan varhaisessa vaiheessa.
 - Myös ulkoa ostettujen ylläpitopalvelujen toteuttajat tulisi osallistaa

Mitä keinoja sitouttamiseen?

- Osallistaminen varhaisessa vaiheessa
- Lähetekeskustelu, suuntaviivojen kysyminen, luonnoksen kommentointi
- Päättäminen luottamuselimessä
- Miten seuraavat päättäjät sitoutetaan olemassa olevan strategiaan?
 - Tuloksia pitää tuoda julki. Osoitetaan että suunta on oikea, jolloin saadaan uudetkin päättäjät strategian taakse.
 - Tulokset lisäävät ymmärrettävyyttä
 - Pätee myös omaan henkilöstöön
- Strategian etenemistä ja toteutumista kuvataan myöhemmin keskeisillä mittareilla ja salkutuksella

Jalkauttaminen

- Oman henkilökunnan kytkeminen: käydään yhdessä läpi, miksi meillä on strategia, miksi tätä työtä tehdään
- Lisätään ymmärrystä siitä, mitä strategia tarkoittaa operatiivisella tasolla, yksittäisinä toimenpiteinä. Miten viedään oikeaksi tekemiseksi? Kuka tekee, mitä tekee, kenellä vastuu?
 - Vastuu on sillä, jolla on raha ja resurssit

Hyvän strategian kriteerejä

RAKLI

Rakenne

- Rakenteellisesti napakka ja yksiselitteinen. Kirkasta visio!
 - Mitä kiinteistöstrategialla tavoitellaan? Isot linjaukset, tuki muutostilanteisiin
 - Miksi ja millaisena ollaan olemassa = perustehtävä + mihin halutaan kulkea
 - Ohjaavuus kärsii, jos liikaa sisältöä
- Kiinteistöliiketoiminnan tavoitteet pidettävä muistissa
 - Palvelukulttuuri, ammattimaisuus, keskitetty toiminta, toiminnan talouden positiivinen kehitys

Rakenne

- Omistamisen näkökulma on yksi, mutta pitää pystyä ohjaamaan myös toimintaa
 - Case Lahti, päivähoitopalvelut: poliittinen tavoite yksityisten tarjoamien ph-palvelujen määrästä max 30%. Tämä 30% on pois kaupungin "tilavastuulta".

Tilatarpeet

- Palveluverkkosuunnitelma
 - Esim. opiskelijakysynnän muutos keskusalueiden ulkopuolella, hallittu alasajo?
 - Kohdekohtainen kannattavuus, huomioiminen strategiatasolla
- Tilatarve kartoitettuna
 - Itselle vuokraamisen ehtoja: missä tilanteissa vuokrataan tilaa palveluille, vaikka kaupungin oma tila jäisi tällöin tyhjäksi?
 - Konsernin yhtiöltä vuokrattavien tilojen ehdot
 - Tyhjät tilat huomioon: väliaikaiskäyttö, kiinteistökehittäminen

Hyvän strategian kriteerejä

RAKLI

Vastuullisuus

- Asiakas-/vuokralaiskokemus, turvallisuus, työntekijäkokemus, ympäristövastuu, yhteiskuntavastuu
- Hiilijalanjälki, vähähiilisyys
 - Vahvana kaupungin strategiassa
 - Poliittinen ohjaus puurakentamiseen
 - Eurot ohjaavat voimakkaasti
 - Toisaalta valmiutta valita jopa kalliimpi vaihtoehto vähähiilisyyden perustein
 - Ei yhtään ylimääräistä neliötä → vähähiilisyys, kestävyys

Mittarit

- Valtuuston asettamat
- Tavoitteita ja tilankäyttöä toteuttavat toimenpiteet ja ohjaavat mittarit
 - Ei liikaa tulkinnanvaraisuutta
 - CO₂ ei vielä käytännössä ohjaa, mutta siihen on opeteltava
 - Tilatehokkuus: suoritteet/m²
 - Euromäärät koko elinkaarelta
 - Ymmärrettävimmät mittarit ovat € ja m², jotka ohjaavat hyvin
 - Kirjoitettu tavoite ulkoa vuokratuista tiloista luopumisesta ohjaa myös konkreettisesti

Mitä EI strategiaan?

- Urakkamuodot, yksityiskohtaiset operatiiviset asiat
 - Hankintamallien ja toteutusmuotojen erottaminen
 - Päättäjät halunneet kokeilla elinkaarimallia, riskit kuitenkin jäävät kaupungille. Pitkä takuu-aika (5v.) tuo saman hyödyn kuin elinkaarimalli?
- Neliöt
- Sellaisia asioita, joita ei kyetä mittaamaan luotettavasti

Strategiamallista

RAKLI

Sektoripohjainen strategia

- Perinteinen?

Strategia	Ylätason tavoitteet		
	Sektori 1	Sektori 2	Sektori 3
	Operatiiviset toimet	Operatiiviset toimet	Operatiiviset toimet

Ilmiöpohjainen strategia

- Kattostrategia, toimiiko toimitiloihin?

Strategia	Ilmiötavoitteet	Ilmiötavoitteet	Ilmiötavoitteet
	Esim. Digitaalisuus	Esim. Vähähiilisyys	Esim. Jakamistalous Monipaikkaisuus

- Alaa kuultava laajasti: markkinan seuraaminen, parhaat käytännöt, kumppanuudet, sparraus
- Painopisteet esiin, valtuustokausi + 1v.? Vuosittainen skenaariopäivitys?
- Otsikointi kattostrategiaa mukaillen? Erityisesti ilmiöpohjaisen strategian mallissa
- Yhdistelmä sektoripohjaisesta ja ilmiöpohjaisesta
 - Sektoripohjainen, jossa otetaan ilmiöihin kantaa
 - Toimenpideohjelma + esitys päättäjille mihin suuntaan tarve mennä

Johtaminen + säännöll. neuvottelu päättäjien kanssa

Priorisointi

Asiakaslähtöisyys, kenelle tehdään

Tiedonkulku, osallistaminen ja sitouttaminen

Jalkauttaminen

Mittarit

Kiinnittyneisyys/ Dynaamisuus

Omistajapolitiikka

Toimintaympäristön muutokset

Toteutettavuus (talous)

Reunaehdot ja niiden liityntä strategiaan

RAKLI

- **Olemassa oleva kiinteistökanta (hajautuneen kiinteistökannan hallinta)**
- Markkinatilanne (suhteessa organisaation talouteen)
- **Väestökehitys, ikärakenne, palveluverkko**
- **Säädösympäristön muutokset**
- **Hybridityö/-opiskelu**
- Muut kuin poliittiset ulkopuolelta tulevat pyynnöt (vrt. halu kokeilla eri urakkamuotoja)
- Poliitiikka, vaalikaudet
- Valtakunnallisesti poikkeavat tuottovaatimukset, sama omistamisen strategia ei toimi kaikkialla
- Yrityksen/kaupungin taloudellisen tilanteen vaikutus investointeihin
- Vastuullisuustavoitteet mm. hiilineutraaliteetti



Olemassa oleva kiinteistökanta (hajautuneen kiinteistökannan hallinta)

- Mikä on omistetun kannan kokonaistilanne: sijainti, kunto, käyttö...? Miten kokonaisuutta hallitaan, missä päätöksenteko tapahtuu?
 - Kiinteistöihin on yleisesti kerääntynyt korjausvelkaa
- Olemassa oleva kiinteistökanta hoituu salkutuksella
- Yhtiöittäminen – missä omistetaan?
 - Paikallinen markkinatilanne sanelee onnistumisen kiinteistöjen myynnissä
 - Sotekiinteistöjen myynti trendinä, tässäkin alueen markkinatilanne vaikuttaa
- Toimintojen keskittäminen johtaa siihen, että tiloja jää paljon tyhjilleen

Reunaehdot ja niiden liityntä strategiaan

RAKLI

"Maakuntien tilakeskuksen tekemän raportin mukaan perusopetuksen tilamäärän tarve pienenee noin 1,2 milj. br-m2 ja vanhusten hoivan tilatarve puolestaan kasvaa noin 1,5 milj. br-m2 vuoteen 2040 mennessä." VM 9.3.2022

- Olemassa oleva kiinteistökanta (hajautuneen kiinteistökannan hallinta)
- Markkinatilanne (suhteessa organisaation talouteen)
- **Väestökehitys, ikärakenne, palveluverkko**
- Säädosympäristön muutokset
- Hybridityö/-opiskelu
- Muut kuin poliittiset ulkopuolelta tulevat pyynnöt (vrt. halu kokeilla eri urakkamuotoja)
- Poliitiikka, vaalikaudet
- Valtakunnallisesti poikkeavat tuottovaatimukset, sama omistamisen strategia ei toimi kaikkialla
- Yrityksen/kaupungin taloudellisen tilanteen vaikutus investointeihin
- Vastuullisuustavoitteet mm. hiilineutraaliteetti

Väestökehitys, ikärakenne, palveluverkko

- Palveluverkkojen pitää pohjautua kaupungin koko strategiaan
 - Strategian tulee kuvata työkalut, joilla palveluverkko pidetään kunnossa
 - Toimitilastrategia mukautuu palveluverkkotilanteisiin
- Palveluverkkoa ei voi koko ajan muuttaa: kiinnittyneisyys + dynaamisuus
 - Ennakointi, esim. minkä kokoisia koulujen tulee olla? Miten turvataan asiakkaan toiminta?
 - Toisaalta palveluverkkotarpeet muuttuvat nopeammin kuin kiinteistöjen elinkaari
 - Mikä on paras tapa hallinnoida, kun palveluverkkoa tarkistetaan/muutetaan verrattain usein, esim. 6kk välein?
 - Esim. Tredussa toimitilatarpeita ohjaavat turvallisuusmääräykset, hybridiopiskelu ja ammattitutkintojen sisältömuutokset
 - Tarvitaan lisää konkreettisia keinoja kasvattaa tilojen muuntojoustoa
- Kouvolassa huomattava määrä ei-muunneltavia vanhentuneita tiloja (kuntaliitos), joille ei tarvetta – väestö vanhenee, palveluverkkoa supistetaan
- Sote: edelleen epäselvyyksiä, kohteissa korjausvelkaa, mutta sitoutuminen puuttuu

Reunaehdot ja niiden liityntä strategiaan

RAKLI

- Olemassa oleva kiinteistökanta (hajautuneen kiinteistökannan hallinta)
- Markkinatilanne (suhteessa organisaation talouteen)
- Väestökehitys, ikärakenne, palveluverkko
- **Säädösympäristön muutokset**
- Hybridityö/-opiskelu
- Muut kuin poliittiset ulkopuolelta tulevat pyynnöt (vrt. halu kokeilla eri urakkamuotoja)
- Poliitiikka, vaalikaudet
- Valtakunnallisesti poikkeavat tuottovaatimukset, sama omistamisen strategia ei toimi kaikkialla
- Yrityksen/kaupungin taloudellisen tilanteen vaikutus investointeihin
- Vastuullisuustavoitteet mm. hiilineutraaliteetti

Säädösympäristön muutokset

- Sote: Asetuksella määritellään vuokrasopimusmallit, -ehdot = kuntien kädet sidotaan lyhytaikaisiin sopimuksiin. Omistaako kaupunki jatkossa sote-kiinteistöjä, mitä niistä?
 - Lainsäädännölliset reunaehdot rajaavat kuntia
 - Kaupungeissa yleisesti 15-20 % koko kiinteistömassasta on sote-kiinteistöjä
 - Tredu-Kiinteistöt toimii hv-alueiden säädösten ulkopuolella: tehdään Sale & lease back'ia Tampereen kaupungin kanssa, ja kaupunki vuokraa eteenpäin kaupungin sisällä.
- Kilpailutuslainsäädäntö: Muutokset siellä eivät mene aina parempaan suuntaan. Kaikilla alueilla eivät markkinat ole sellaisia, että aidosti päästään kilpailuttamaan.
- Kuntavaltuutetut myös aluevaltuutettuja – mikä vaikutus päätöksentekoon?

Reunaehdot ja niiden liityntä strategiaan

RAKLI

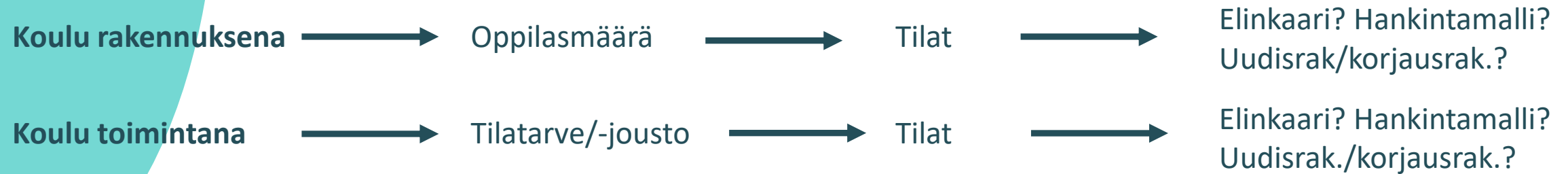
- Olemassa oleva kiinteistökanta (hajautuneen kiinteistökannan hallinta)
- Markkinatilanne (suhteessa organisaation talouteen)
- Väestökehitys, ikärakenne, palveluverkko
- Säädosympäristön muutokset
- Hybridityö/-opiskelu
- Muut kuin poliittiset ulkopuolelta tulevat pyynnöt (vrt. halu kokeilla eri urakkamuotoja)
- Poliitiikka, vaalikaudet
- Valtakunnallisesti poikkeavat tuottovaatimukset, sama omistamisen strategia ei toimi kaikkialla
- Yrityksen/kaupungin taloudellisen tilanteen vaikutus investointeihin
- Vastuullisuustavoitteet mm. hiilineutraaliteetti

Hybridityö/etäopiskelu

- HY: Väestömuutokset vaikuttavat myös yliopistokehittämiseen ja edelleen opiskelija-asumiseen ja kaupunkien houkuttelevuuteen
 - Ikäluokat pienenevät, yliopistoihin jatkossa vähemmän opiskelijoita?
- Tiloja vähennetty ja kulttuuri muuttunut. Miten käy, kun etätyösuositus poistuu?
 - Pieniä neukkareita ja koppeja kaivataan. Vai sittenkin isoja neukkareita?
 - VR:llä 56% henkilöstöstä työpiste, tästä vain 15% oli käytössä syksyn 2021 ”paluupäivänä”. Jos sama jatkuu, mitä tiloille tehdään? Työpisteiden määrä aiheuttaa keskustelua.
 - Tilojen yhteiskäyttö yleistyy
- Milloin tila on oikeasti käytössä/käytettävissä?
 - Yliopistolla mietitty skenaarioita ja tilojen varausjärjestelmä on tulossa testiin
 - VR:llä on sensoreita työpisteissä, mittaus ja varaaminen mahdollista
- Etäkouluun/hybridikouluun ei ole varauduttu
 - Hybridikoulu: osa rakennuksesta ”kiinteästi” koulukäytössä, osa vuokrattavissa ulos tilanteen mukaan (moduuliosa?)
 - Voisiko esim. kielten opetusta järjestää eri koulujen välisinä ryhminä ja etäopetuksena normaaliolosuhteissa?
 - Kalustuksen muokattavuudella joustavuutta?

Esimerkkinä koulu

RAKLI



School as a Service, case Haukilahden lukio Otaniemessä

”Ennen toiminta jousti ja sen mukaan säädettiin käyttäjäryhmät yms. Nyt odotetaan tiloiltakin joustoa. Joustavuus lisääntyy nykyään useammin kuin tilojen määrä vähenee.”

Potentiaalisia ristiriitoja tavoitteiden välillä **RAKLI**

- Kaupungin kasvutavoite + palveluverkon supistaminen → yhteensovittamisen tarve
- Päätöksentekoa tietämättömyyden pohjalta (esim. sote) → kuntien välisen keskustelun tarve
- Talouden heilahtelut + riittävän pitkäjänteinen strategia
 - Sote-uudistus kaventaa kaupungin talouden tasapainottamisen pelivaraa. Mikä rooli toimitiloilla ja strategialla on talouden tasapainottamisessa?
- Isot tavoitelinjaukset ristiriidassa: sitoutuminen vähähiilisyyteen ja puurakentamiseen, mutta kestääkö talous?
 - Kun riski on liian iso, jätetään tekemättä isojaikin korjauksia
- Ristiriidat vaativat kompromisseja, vuorovaikutusta ja yhtenäisyyttä ulospäin
 - Toimitilaohjelman tulisi olla välittäjä vähähiilisyystavoitteen ja hankkeiden välillä
 - Käyttäjänäkökulma yhteensovittavana asiana: tarpeenmukaiset tilat ovat kaiken A&O
 - Hyvä johtaminen

Muuttuvat tilatarpeet, strategian rakennuspalikoita **RAKLI**

Ilmiö / muuttuva tilatarve	Vaikutus strategiaan - priorisointi	Kirjaus strategiaan - priorisointi	Liittymä muihin strategioihin	Operatiiviset toimet	Mittari

Muuttuvat tilatarpeet, strategian rakennuspalikoita **RAKLI**

Ilmiö / muuttuva tilatarve	Vaikutus strategiaan - Priorisointi	Kirjaus strategiaan - priorisointi	Liittymä muihin strategioihin, yhteensovitus	Operatiiviset toimet	Mittari
Yleinen muutosten tunnistaminen	Ennakointityö Mikä pysyy ja mikä edellyttää reagointia	Muuttuvan maailman huomioiminen, jatkuva seuranta ja vuosittainen skenaariotarkastelu?	Synkronoitava ylätasolla kaupunkitason strategiassa Palveluverkkojen kehitys ja vuoropuhelu toimijoiden kanssa → <i>Vältettävä ristiriitaiset tulevaisuuskuvat</i>	Jatkuva tarkastelu vuosittainen	Tehty/ei tehty, toimenpiteiden määrä?
Varautuminen tuleviin muutostilanteisiin	Toiminnan varmistaminen yllättävissä muutostilanteissa, energia	Terveysturvallisuus, varautuminen	Ylätason strategia	Varautumissuunnitelmien päivittäminen, Joustavuus	
Vastuullisuuden merkityksen kasvu	Energiaomavaraisuus, resilienssi, kestävä rakentaminen – toimiva (muuntojoustavuus), turvallinen ja terveellinen elinkaarella	ESG-tavoitteet ja keskeiset keinot (esim. hiilineutraalius 2025 mennessä), mihin mennessä ja mitä? Esim. sisäilmaprosessin toimivuus eri kohteissa	Vahva, mm. kaupunkitason strategiassa, ilmastostrategiassa	Esim. kärkihankkeet Riittävien resurssien varmistaminen (€)	CO ₂ , energian omavaraisuusaste, energia- tehokkuus, uusiutuvien tuotanto, puurakentaminen
Terveet ja turvalliset tilat					
Lainsäädännön muutosten vaikutus (mm. vastuullisuus, SOTE, varhaiskasvatuslaki)	Tulevien muutosten huomioiminen	SOTE-omistajuus ja toimenpiteet			

Muuttuvat tilatarpeet, strategian rakennuspalikoita **RAKLI**

Ilmiö / muuttuva tilatarve	Vaikutus strategiaan - priorisointi	Kirjaus strategiaan - priorisointi	Liittymä muihin strategioihin	Operatiiviset toimet	Mittari
Hybridityöskentely, toimistotilatarpeen muutos; Hybridiopiskelu; Koulu- ja toimistoympäristöt yhtäläistyvät	Työnteon ja opiskelun tulevaisuus; ennakointityö, muutospelivara	Peruseriaatteet tilojen käytölle	Liittymä valtion strategioihin (mm. toimitilastrategia), Opetussuunnitelmat, koulutoimen ohjelmat	Organisaation pelisäännöt tilojen käytölle Organisaation yhteiset linjaukset ja pelisääntöjen luominen, miten ja missä työtä tehdään Monipaikkatyösopimukset	Tulokset, asiakastyytyväisyys (parhaiden mittaust, työhyvinvointi)
Väestö-/asiakas- määrämuutokset Erityistapaus: ukrainalaiset koululaiset	Joustoratkaisuja, joilla tiloja voi käyttää eri tarkoituksiin tarpeiden muuttuessa; tilat joustavat toimintojen mukaan, ei päinvastoin Mikä osuus tiloista pysyvää ja mikä joustavaa? Tilat palveluna	Huomioon julkisten hankkeiden suunnittelussa/ kilpailuttamisessa; Mitä tarvitaan, mihin varaudutaan?	Kaupunkitason strategiat, Palveluverkko → <i>Vältettävä ristiriitaiset tulevaisuuskuvat (esim. väestönkasvu + palveluverkon supistaminen)</i> Kaavoituksen periaatteet	Joustavan tilamarkkinan hyödyntäminen Kalusteiden liisuus (jolla vastataan epätietoisuuteen tilojen tulevasta käytöstä) Case Ukraina: reagointia operatiivisiin toimin	
Tilankäytön tehostaminen	Vaikutukset CO ₂ , € = Liittyminen isoihin strategisiin tavoitteisiin Yhteiskäyttöiset tilat	Hallittu tilan karsiminen (ei viedä kaikkea karsittavaa tilaa samanaikaisesti ”markkinoille”)	Ilmastostrategia, vastuullisuusohjelma, taloudelliset tavoitteet	Jätetään ”tilavaraa”, ettei tehokkuustavoittelu mene liiallisuuteen, joustavan tilamarkkinan hyödyntäm? Kustannusjako yhteiskäyttöisistä tiloista?	m ² /hlöä, m ² /asiakas, €/hlöä, käyttöasteet (24/7/365?)

Muuttuvat tilatarpeet, strategian rakennuspalikoita **RAKLI**

Ilmiö / muuttuva tilatarve	Vaikutus strategiaan - priorisointi	Kirjaus strategiaan - priorisointi	Liittymä muihin strategioihin	Operatiiviset toimet	Mittari
Omistamisen /tilanhankinnan muutokset	Mitä ja missä halutaan omistaa, esim. halutaan keskittyä yhteiskuntakiinteistöihin Onko alueella tilamarkkinoita, ts. vaihtoehtoisia mahdollisuuksia? Luopuminen, kun ei tarvita itsellä eikä ulkoa hankittuna Paikallisen markkinatilanteen huomiointi	Esim. pidetään omassa taseessa käyttötarkoitukselle olennaisten vaatimusten tilat, ja hankitaan muilla tavoin muut tilat = haetaan joustoa markkinoilta (vrt. ”käyttäjät usein kipuilevat tilan niukkuuden kanssa”) → Tunnistetaan a) kriittiset, pysyvät, oma tase ja b) joustavat, muuttuvat, epävarmat, vuokraus markkinoilta	Palveluverkko ja toimialojen omat ohjelmat (esim. sivistysohjelma)	Hankintamallien valikoima Palvelusetelit	
Tyhjät/vajaakäyttöiset tilat	Tunnistaminen strategisena kysymyksenä Vajaakäyttöisten tilojen käyttöönsaamisen merkitys € ja CO₂ Strategiset tavoitteet ja purkamisen perustelut	Yleislinjaus käytön mahdollistamiseen Tavoiteltavat käyttötarkoitukset Hätämajoitus?	Suojelukysymys	Käytöstä poistunut kohde myydään, jalostetaan tai puretaan Luvituksen sujuvoittaminen ja prosessien tehostaminen, kaavamuutokset Neuvottelut ELY, Museovirasto	kem ² , €, CO ₂
Purettavat tilat					

**Teollisuuden
kiinteistöjohtajat**
–benchmark klinikka

Teollisuuden kiinteistöstrategiat

–benchmark klinikka

RAKLI

- **Tavoitteena** tukea organisaatiokohtaisia kehitysprojekteja vuoropuhelulla muiden teollisuusyritysten kanssa
- **Toteutus** vuorovaikutteisina työpajoina, joissa pääpaino pienryhmäkeskusteluissa muiden teollisuusorganisaatioiden kanssa
- **Tuloksena** parhaita käytäntöjä kiinteistöstrategioista ja niiden jalkautuksesta sekä muista kiinteistöjohtamisen ajankohtaisista teemoista
- **Osallistujat**
 - Cargotec, Fortum, Kemira, SSAB, UPM, Wärtsilä

Klinikan aikataulu ja työpajojen teemat

RAKLI

1. Työpaja 17.2.



Nykyiset kiinteistöstrategiat

Nykyiset kiinteistöstrategioiden tavoitteet ja työnjako bisneksen ja palvelufunktioiden välillä?

2. Työpaja 1.3.



Muuttuvat tarpeet ja reunaehdot

Miten ”uusi normaali” vaikuttaa tilatarpeisiin toimistoissa / muissa tiloissa ja miten työympäristöä kehitetään eri organisaatioissa?

3. Työpaja 1.4.



Vastuullisuus-tavoitteet ja toimenpiteet

Toimenpiteet hiilineutraaliuteen 2030 mennessä kiinteistöissä, ylläpidossa ja rakennuttamisessa?

4. Työpaja 13.4.



Yhteenveto parhaista käytännöistä

Paluu tärkeimpiin kysymyksiin matkan varrella

1. Nykyiset kiinteistöstrategiat

*"Tukifunktion pitää luoda arvoa bisnekselle
→ Jos ei pystytä, tukifunktiota ei tarvita"*

Nykyiset kiinteistöstrategiat

Yhteenveto klinikan 1. työpajassa esiin tulleista näkökulmista

RAKLI

Mitkä ovat keskeiset strategiatavoitteet ja mahdollisuudet arvon tuoton näkökulmasta?

- **Bisneksen turvaaminen keskeinen omistamisen ja vuokrauksen näkökulmasta** (toiminnan arvo sisällä vs. vuokra)
 - ”Valmistussaitit omistetaan ja toimistot vuokrattu”
- Tase ratkaisee ja laatu on mukana kaikessa
- **Transaction Management - ”paljon matalalla roikkuvia hedelmiä”**
→ Erityisesti käyttöasteissa kirittävää
 - ”Pienissä toimistoissa on luovuttu kiinteistä kustannuksista”
→ Etätyö + coworking-tilat
 - ”Myydään vanhoja pois ja liisataan kaikki”
→ Hiilineutraaliustavoite korostuu
- **Toimintojen kerääminen yhteen**
 - Case Wärtsilä: ”Wärtsilä under one roof)
 - Case Kemira: R&D-keskukset ja pääkonttorit yhteen, liiketoiminnoista samassa rakennuksessa FM hyötyä + hallinnollisten kulujen pienentäminen
- Kiinteistöstrategian road map ja eri skenaariot
→ Kuinka paljon joustavuutta tarvitaan bisneksen ja riskienhallinnan näkökulmasta
- **Jatkossa toimitilajohtamisen rooli korostuu, kun työntekijäbrändin merkitys kasvaa**

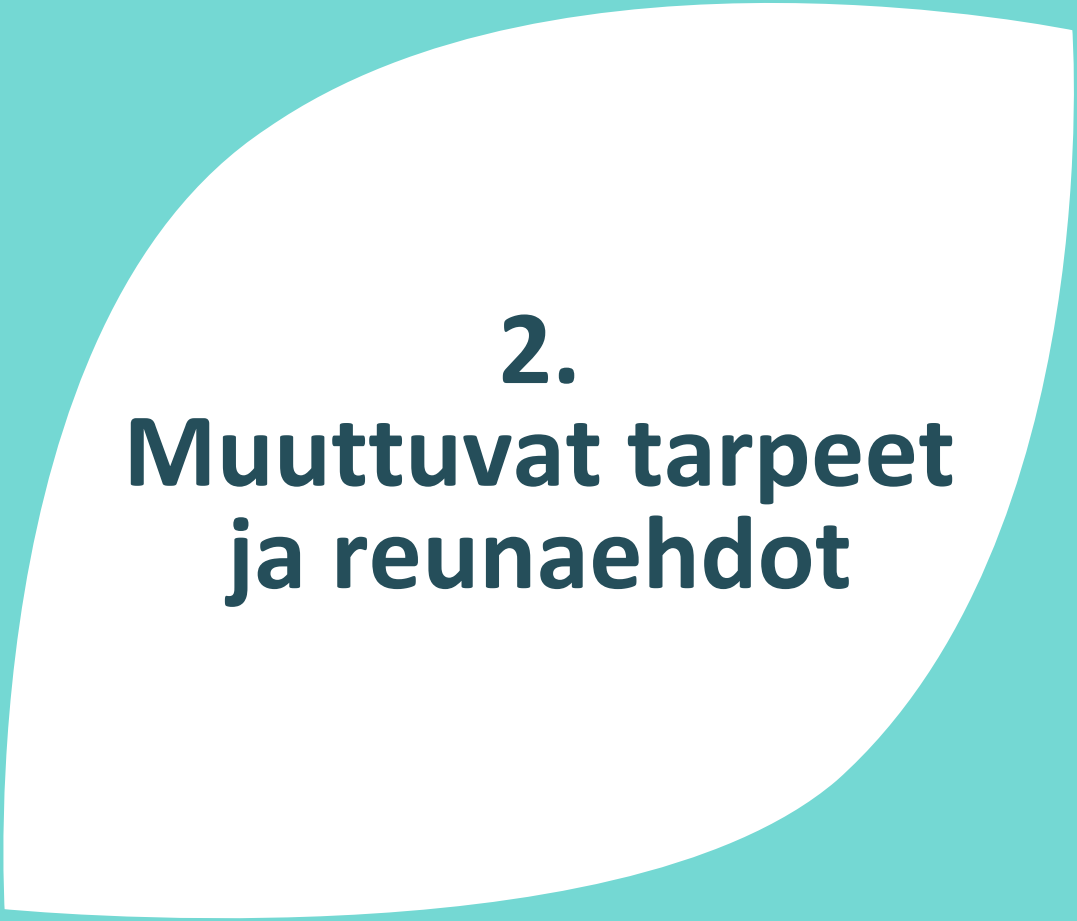
Mittarit ja mittaaminen

- Neliöt, tilojen käyttö ja kustannukset (mm. työpisteiden ja tilojen käyttöasteet, Toimistokustannukset/hlö, ei €/m²)
- Kävijämäärät nähdään päivittäin kulunvalvonnasta, työpisteiden ja neukkareiden käyttöasteet
- Käyttäjien tyytyväisyys korostuu palvelupuolella (mm. haastattelut)
- **Next Steps**
 - Perinteiset m²/henkilö tai m²/työpiste eivät enää päde enää hybridissä ja neliö/euromittarit vaativat kehittämistä, jotta saadaan linkkiä tuottavuuteen (vertailua kahviloista sopivaan tilamäärään?)
 - **Loppukäyttäjien mittaaminen**
 - **Vastuullisuus ja mittarit** → Työkaluja, joilla saadaan paremmin näkyväksi vastuullisuuteen/CO₂ liittyvät asiat

#Ketterä päätöksenteko

Case: UPM Kiinteistöhallitus

- Päättää käytettävästä mallista kaikissa kiinteistökaupoissa ja suuremmissa vuokrauksissa
- Tuo läpinäkyvyyttä ja ammattimaisuutta kauppoihin ja vuokrauksiin ja varmistaa käytännössä, että hankinnoissa on kiinteistöihminen mukana
- Yhtiön hallitus päättää kiinteistöhallituksen kokoonpanosta (4 jäsentä, pj. kiinteistöjohtaja, talousjohtaja, 1+1 metsäjohtajaa)



2. Muuttuvat tarpeet ja reunaehdot

Muuttuvat tarpeet ja reunaehdot

Yhteenveto klinikan 2. työpajassa esiin tulleista näkökulmista



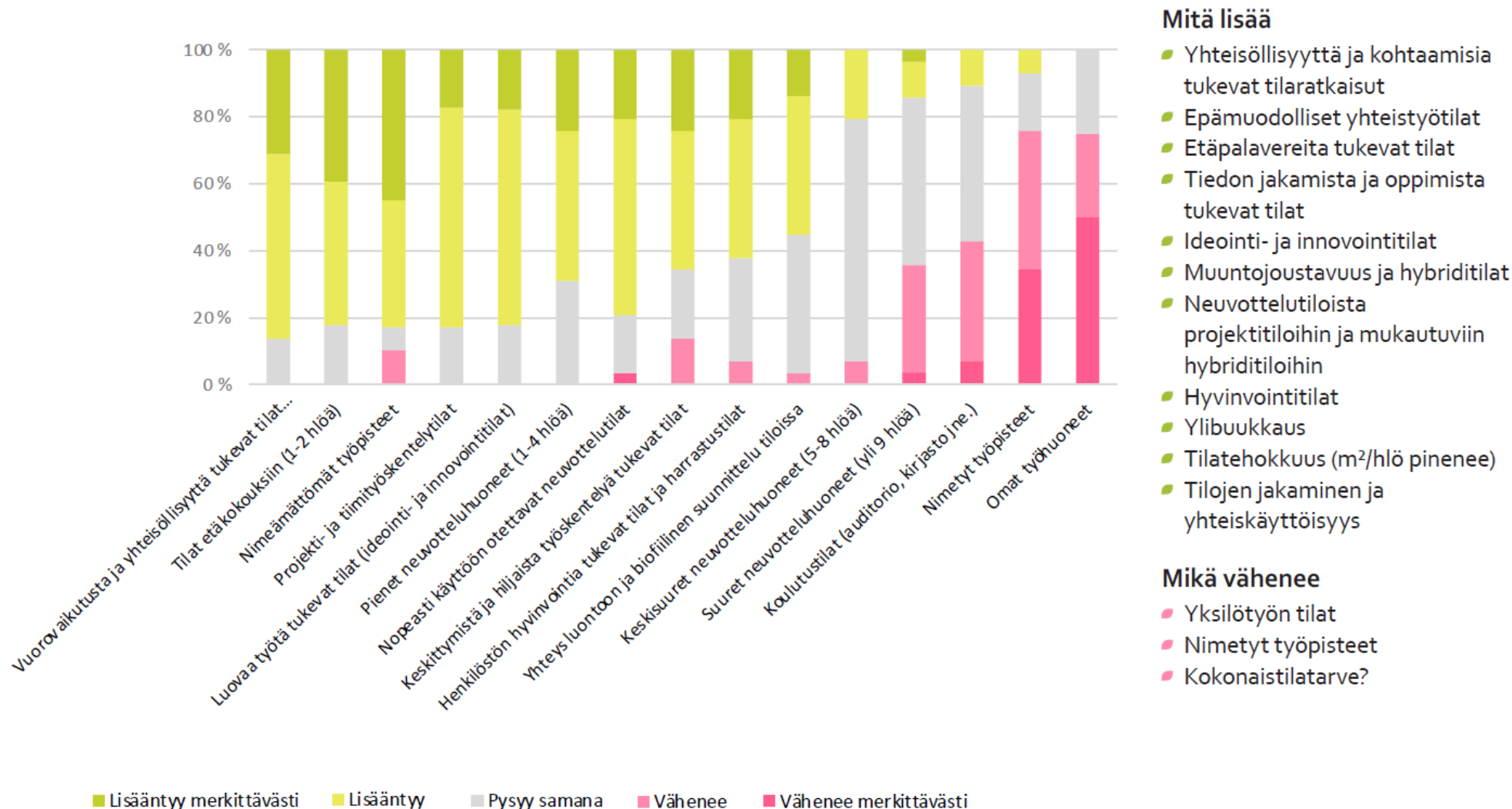
Miten uusi normaali vaikuttaa tilatarpeisiin toimistoissa?

- Etätöön ja monipaikkaisuuden kasvaessa toimistotilojen kokonaismäärä vähenee ja ylibuukkaus kasvaa
- Lokaatioiden määrä vähenee, coworking-tilat tulevat tueksi
 - Jatkossa tarkennettava, miten kolmannet yrityksen ja kodin ulkopuoliset työtilat, vaikuttavat ja mikä niiden rooli tulee olemaan
- Tärkeä tunnistaa eri profiilit, reunaehdot ja yksilölliset tilanteet (esim. kaikilla ei ole omaa työhuonetta kotona)
- Erityisesti omat työpisteet vähenevät ja yhteisten tilojen osuus kasvaa → **vuorovaikutuksen ja yhteistyön tukeminen**
- Teams-tiloja ja lisää pieniä huoneita (1-4 hlö)
- Yhteisöllisyyden tueksi tarvitaan kokoontumispaikat (kokemus), suuret tilat, joissa digitaalisuus tukee monipaikkaisuutta
- ”Pulpettien vähentäminen oli johdolle arka paikka, sillä ajateltiin, että jos ei ole työpistettä, ei tulla työpaikalle. Periaatteena on tarjota laajasti erilaisia mahdollisuuksia, eikä sidottaisi työpisteeseen”

- Palveluiden laajentaminen, työn + arjen tuki toimistoilla
 - esim. kauppakassi, lastenhoito, parturi
 - Etätöypisteiden varustelut (as a service)
- **Joustavuus niin tiloissa ja kuin sopimuksissa** (pituus ja sopimusehdot) **on suuri muutos aiempaan vuokrasopimusmaailmaan**
 - Räätylöidyistä tiloista ja pidemmistä sopimuksista lyhyempiin ja joustavampiin
 - Mahdollisuus lisätä tai uudelleen vuokrata osa tiloista (esim. kerroksittain)
 - Hybriditilaratkaisut - eri käyttötarkoituksiin mukautuvat tilat / kalusteratkaisut
- **Työympäristö/toimitilatytytyvyyden mittaus**
 - Jatkossa pulssikyselyt yhdistettynä HR-näkökulmiin
- **Pilottihankkeet ja kokeilut tärkeitä jatkuvassa kehittämisessä**
- **Globaalisti erilaiset näkökulmat ja lähtökohdat uuteen normaaliin ja tilatarpeeseen**

Tilatyyppien tarpeiden muutokset seuraavan 1–2 vuoden aikana

Kysely klinikan osallistujille (syyskuu 2021)



Kysely työympäristöjen hybridimalleista kevät 2022

Vastaajina 21 organisaatiota
~4,5 Mm² toimistoja ja ~140 000 työntekijää

Ennen koronapandemiaan olleen lähtötilanteen pohjalta erottui **3 profiilia***

RAKLI

1

Työympäristöä ei ollut kehitetty merkittävästi

- Tilojen mitoituksen mediaani 18-20 m²/hlö
- Työpisteiden ylibuukkausta ei ollut
- Etätöitä tehtiin keskimäärin 0,5 päivää / viikko
- Henkilöstöpolitiikka mahdollisti monipaikkaisen työnteon (osittain 33 %, ei 67 %)

2

Työympäristöä oli kehitetty projekteittain

- Tilojen mitoituksen mediaani 14-17 m²/hlö
- Työpisteiden ylibuukkaus oli osalla käytössä (keskiarvo 0,92)
- Etätöitä tehtiin keskimäärin 1 päivää / viikko
- Henkilöstöpolitiikka mahdollisti monipaikkaisen työnteon (kyllä 38 %, osittain 50 %, ei 13 %)

3

Työympäristöä oli kehitetty projekteittain **tai jatkuvassa yhteistyössä eri tukitoimintojen välillä** (mm. HR, ICT, Toimitilat)

- Tilojen mitoituksen mediaani 10-13 m²/hlö
- Työpisteiden ylibuukkaus käytössä (keskiarvo 0,76)
- Etätöitä tehtiin keskimäärin 1,4 päivää / viikko
- Henkilöstöpolitiikka mahdollisti monipaikkaisen työnteon (kyllä 50 %, osittain 40 %, ei 10 %)

*Huom. Otos tilastollisesti pieni (erityisesti profiilissa 1)

Miten arviot (suuruusluokka-arvio) seuraavien tilatyyppejen osuuden (%) toimistonne tilankäytöstä hybridimallissa

RAKLI



1. Profiilissa osa vastauksista ei ollut vertailukelpoisia

Mitä ovat uusia tilatyyppejä, joita työympäristössänne ei aiemmin ollut?

RAKLI

1)

- Yhteiskäyttötyöpisteet
- Vetäytymistilat
- Hiljaiset tilat
- Puhelinkopit
- Sohvatilat

2)

- Teams-tilat/tilat hybridipalavereille
 - mm. erilaiset muutaman hengen tilat, jonne voi ottaa Teams-yhteydet, muita häiritsemättä
 - Puhelinkopit
- Keskittymistä tukevat tilat
- Olohuoneet ja projektitilat
- Isot yhteisölliset taukotilat spontaaneihin kohtaamisiin
- Organisaatioiden väliset yhteiskäyttötilat
- Studiotilat tallenteiden tekoon

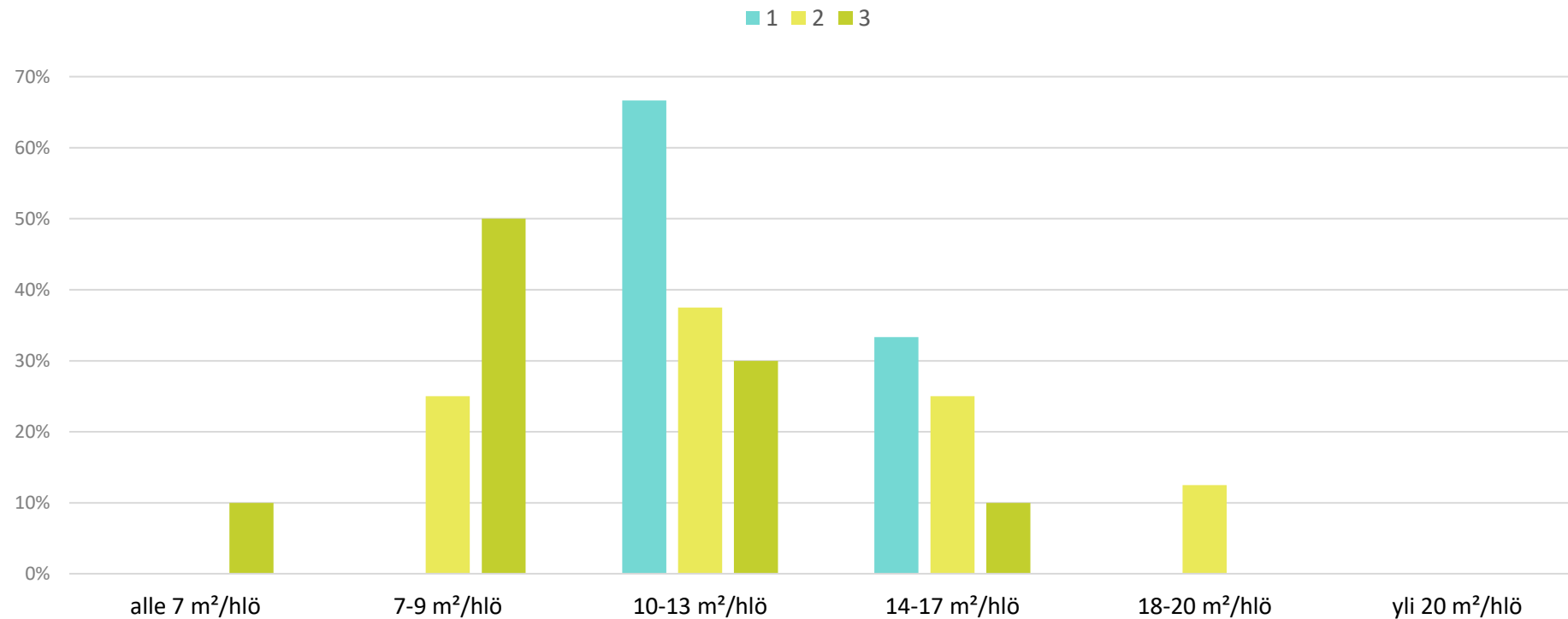
3)

- Teams-tilat/tilat hybridipalavereille
 - Projektitiloja ja isoja neukkareita on lisätty - toimivat virtuaalitiloina
- Connect (Talon ulkopuolelle tapahtuva yksilöiden välinen vuorovaikutus)
- Studiot, innovointitilat
- Keskitetty postinnoutopiste
 - Postinnoutopiste aulakerroksessa aiempien kerroskohtaisten pisteiden korvaajana mahdollistaa entistä paremmin monipaikkatyöympäristön hyödyntämisen
- Arkistot/kirjastot, jotka kuuluvat edellisiin tiloihin
- Meillä on jo kaikki, mutta niiden suhde toisiinsa tulee muuttumaan

Tilojen mitoitus hybridimallissa

Arvioi organisaationne tilatehokkuus (huoneala m²/hlö)

RAKLI



Arvioi organisaationne ylibuukkausastetta (työpisteitä/hlö) jatkossa hybridimallissa?

RAKLI

ka.
0,85

Työympäristöä ei ollut kehitetty merkittävästi

ka.
0,69

Työympäristöä oli kehitetty projekteittain

ka.
0,55

Työympäristöä oli kehitetty projekteittain tai jatkuvassa yhteistyössä eri tukitoimintojen välillä

Arvio, miten organisaationne nykyinen tilantarve (m²) muuttuu toimintanne näkökulmasta seuraavan 1-2 vuoden aikana?

RAKLI

HUOM! Vastauksessa ei tule huomioida työntekijämäärän muutosta, rajoitteita esim. nykyisistä vuokrasopimuksista tai Ukrainan sodan mahdollisia vaikutuksia. Nettovaikutus (%) etätöön ja monipaikkaisuuden kasvaessa ja laadullisten tarpeiden muuttuessa?

ka.
-22 %

Työympäristöä ei ollut kehitetty merkittävästi

ka.
-21 %

Työympäristöä oli kehitetty projekteittain

ka.
-25 %

Työympäristöä oli kehitetty projekteittain tai jatkuvassa yhteistyössä eri tukitoimintojen välillä

Huom! 14 % vastaajista arvioi tilatarpeen pysyvän ennallaan ja 14 % hienoisesti kasvavan

Muuttuvat tarpeet ja reunaehdot

Yhteenveto klinikan 2. työpajassa esiin tulleista näkökulmista

RAKLI

Työntekijäkokemuksen kokonaisvaltainen kehittäminen ja työympäristöjohtaminen hybridimallissa

- **Johtaminen ja kulttuuri → kyseessä ensisijaisesti investointi ihmisiin → HR avainasemassa**
 - Hybrityön organisointi ja mittarit (esim. miten hiljainen tieto saadaan liikkumaan) → Suuri panostus johtamiseen, mm. miten mitataan työsuorituksia hybridityössä
 - Esimiesten pitää kouluttaa itse itseään monipaikkaisen työn johtamiseen, esim. miten saadaan pidettyä tiimi kasassa (huomioiden asiakkaan, organisaation ja tiimin tarpeet yksilöiden edelle)
 - Hyvinvoinnin varmistaminen
- **Tietojärjestelmät ja ratkaisut monipaikkaisen työn mahdollistamiseen**
 - Miten varmistetaan tiedon liikkuminen
 - Monipaikkaisen työn tietoturvan varmistaminen
- **Tilat ja palvelut → Täytyy olla kivempaa tulla toimistolle kuin jäädä kotiin**
 - Perinteisesti vastannut työympäristökehittämisestä, koska kulminoitunut fyysisen tilan kehittämiseen (vuokrasopimus/tilaprojekti organisaatiolle suurin business case)
 - Toimitilastrategian uudistaminen hybridityön vaikutukset – mitoitukset ja työntekijöiden houkuttelu toimistolle (viihtyisyys ja palvelut)
 - Ohjeistus monipaikkaisen työn eri tilanteisiin, ml. kotikonttorit

- Viestintä ja brändi myös tärkeitä sidosryhmä hybridimallien kehittämisessä
- Muutosjohtaminen pitää tehdä hyvissä ajoin ja tarvitaan muutosjohtajat omasta organisaatiosta, ei pelkkiä konsultteja
- WOW-tiimi (Ways of Working) sitoo paikalliseen toimipaikkaan
- Työntekijäkokemuksen kuvaaminen ja kehittäminen hybridimallissa (esim. mikä kokemus työnteosta, jos tulee toimistolle, mutta on koko päivän kopissa)
- Optimaalinen ratkaisu olisi työympäristöjohtaja CWO, Chief Workplace Officer), joka koordinoi kokonaisuutta strategisesti



3. Vastuullisuustavoitteet ja toimenpiteet

Vastuullisuustavoitteet ja toimenpiteet

Yhteenveto klinikan 3. työpajassa esiin tulleista näkökulmista

RAKLI

Tavoitteet ja toimenpiteet kiinteistöissä, ylläpidossa ja rakennuttamisessa

- Hiilineutraaliustavoite 2030 mennessä on lähtökohtaisesti kaikille sama, koska suuret omistajat ovat tämän yleisesti asettaneet omistamilleen yhtiöille
- Energiantuotanto ja hankinta suurimpia kysymyksiä
→ Missä tuotetaan, mistä hankitaan, miten mitataan
- Toimenpiteinä mm. investointeja hukkaenergia talteenottoon (lämpö ja sähkö) sekä omaan energiakeskukseen. Voidaan myydä sekä ylimääräistä lämpöä ja sähköä.
 - Kattavat järjestelmät, joilla voidaan analysoida tietoa
→ Keskeistä varmistaa yhdessä kumppanien kanssa järjestelmiä optimaalinen käyttö
 - Tuote- ja tuotantopuoli ovat asia erikseen
- **Toimenpideohjelmat**, Case Cargotec
Tavoitteena arvioida CO₂-vaikutus eurojen ohella kaikkiin business caseihin tilojen vähentämisestä uusiin kohteisiin
 - Energiaohjelma ja manageeraus yhteistyökumppaneiden kanssa
- Sertifikaateilla varmistetaan tuki organisaation vastuullisuustavoitteille (mm. BREEAM, LEED & WELL)

- Älykkäät työympäristöt
(Case SSAB, seurataan mm. lämpötila- ja sisäilmaolosuhteita)
 - Rakentamisvaiheessa työkalu seuraa kosteuksia ja palaute tulee välittömästi kiinteistön ylläpitoon
- **Tilankäytön määrä on tärkein tekijä - ylimääräiset neliöt tuottavat ylimääräisiä päästöjä → Kohti fiksumpaa tilojen käyttöä**
+ käyttäjätyytyväisyyden parantaminen
 - Työkaluja on jo tarjolla ja pitää vain opetella käyttämään niitä (mm. Spacent)
- Hybridityössä etätöön ja työmatkaliikenteen vaikutus merkittävä CO₂-päästöihin
 - Tarvitaan vielä työkaluja, joilla voidaan näyttää työmatkan osuuden pieneneminen kaikesta energiankäytöstä
- Vastuulliset sopimukset työkaluna - molempien osapuolten vastuullisuus on tiedossa
- Hankintaketjut tulevat muuttumaan myös sodan vaikutusten kautta
→ Jatkossa korostuu energiansaannin varmuus, monipuolisuus ja resilienssi
- Keskeinen osa kiinteistönäkökulmaa, mutta kiinteistöjohtamisen osuus hiilineutraaliudesta pieni verrattuna muuhun liiketoimintaan ja sen aiheuttamiin hiilipäästöihin

Vastuullisuustavoitteet ja toimenpiteet

Yhteenveto klinikan 3. työpajassa esiin tulleista näkökulmista



Haasteita

- Kiinteistöjen merkitys on pieni verrattuna muun liiketoiminnan aiheuttamiin päästöihin
- **Vuokratussa portfolioissa näkyvyys energiankulutukseen ja kokonaiskuvan hahmottaminen ovat haastavia, mikä korostuu globaalissa portfolioissa**
 - Ei välttämättä tiedetä energian kulutuksesta tai alkuperästä puhumattakaan toimenpiteistä
- Reaalimaailmassa työtapaturmat ohjaavat energiaa enemmän ja euromääräiset tavoitteet vievät täysin työajan

Case Fortum: Energiantuotanto hiilineutraalia Espoossa 2025 mennessä ja muuten 2030 mennessä

- Kaukolämpö ja sähköenergia tuotetaan uudella lailla – ”ei ole enää tulossa laitoksia, joissa piippu”
- Hyödynnetään hukkalämpöä mm. datakeskuksista, jotka vastaavasti tarvitsevat sähköä
 - Fortum maksaa datakeskukselle syntyvää lämmöstä
- Käynnissä maailman suurin hiilinegatiivinen hanke, jossa 3 lokaatiota (Suomen suurimpia investointeja, jolla on n. 5 % vaikutus päästötavoitteisiin Suomen tasolla)
 - Kahden toteutuneen mittakaava Espoossa n. 15 Hartwall-areenaa
- Jatkossa tuotantoa myös teollisen mittakaavan ilmalämpöpumpuilla ja sähkökattiloilla ”vedenkeittimet”, jotka käyvät hiilineutraalisti esim. ydinvoimalla
- Tuulivoimaan tulossa suuria hankkeita mm. Pohjanmaalle



4. Yhteiskäyttöisyyden mahdollistaminen

Yhteiskäyttöisyyden mahdollistaminen

Yhteenveto klinikan 4. työpajassa esiin tulleista näkökulmista



Yhteiskäyttöisyyden mahdollisuuksia

1. Älykäs ja vastuullinen tilojenkäyttö

→ €, CO₂, joustavuus ja suuruuden ekonomian tuoma massa-alennus

- Helpompaa, jos organisaatioilla on sama toimiala, samanlaiset työprofiilit, kulttuurit ja kotimaa (esim. Suomi)
- Sopimukset ja pelikirjat yhteisestä tilojen käytöstä (esim. neukkarikeskukset)
- Yhdessä mahdollisuus saada parempia tiloja

2. Kiinteistö- ja käyttäjäpalveluiden synergiat

- Siivous, kahvila, liikuntatilat, yhteiset kopiokoneet jne.
- Mahdollisuutena sekä säästöt että kattavammat palvelut laajemmalle käyttäjäryhmälle

3. Verkostoituminen ja yhteiskehittäminen

→ Uudet innovaatiot ja liiketoiminnan kehittyminen

- Synergiaa toimistojen ja kehitystilojenkin käytöstä, jos liiketoimintojen osalta ei ole konflikteja

4. Resurssien ja tuotantovälineiden jakaminen

- Yhteiskäyttöiset työkalut esim. tutkimuksessa ja konepajateollisuuden koneissa
- Hallintamuoto ja sopimuksellinen puoli mietittävä erikseen, esim. erillinen yhtiö voisi olla vuokraamassa tiloja eri toimijoille

Yhteiskäyttöisyyden haasteita

- Asenteiden muutos → Protektionistisesta ”meidän toimistosta” on päästävä eteenpäin
 - Vanhoilliset asenteet ovat tulleet vastaan pääkonttoreissa kerrosten uudelleenvuokrauksissa
 - Midsetin muutos esim. kaksi logoa yhden sijaan ”Finvillageissa”
- Sopimukset ja vastuut
 - Kuka ottaa kokonaisuusvastuun/riskin sopimuksesta? Jos toinen/muut osapuolet irtautuvat järjestelystä on riskin jäädä hankaluuksiin tyhjän tilan kanssa.
 - ”Sisäisten sopimusten vaikeus, ulkopuolisten kanssa ei voi toimia näin” (kokemuksena konsernin omatkin firmat vaikea saada samaan osoitteeseen)
 - Irtautuminen nykyistä sopimuksista
- Kilpailulliset syyt
- Tietoturva/suoja
 - Ylin johto, lakiosasto ja HR tärkeimpiä sidosryhmiä

Yhteiskäyttöisyys

”kultainen mahdollisuus”

RAKLI



Oppeja ja parhaita käytäntöjä teollisuuden muuttuvista toimitilastrategioista

Mikko Tavastila, Fortum



Fortum

Edistämme muutosta kohti puhtaampaa maailmaa

Rakli 2022-05-05 M Tavastila

Oppeja ja parhaita käytäntöjä teollisuuden muuttuvissa toimitilastrategioissa

Fortum lyhyesti

Tehtävämme on edistää muutosta kohti puhtaampaa maailmaa.

Tarjoamme asiakkaillemme ja yhteiskunnalle puhdasta energiaa ja kestäviä ratkaisuja. Näin varmistamme nopean ja luotettavan siirtymän hiilineutraaliin talouteen.

Arvomme – uteliaisuus, vastuullisuus, rehellisyys ja kunnioitus – muodostavat perustan kaikelle, mitä teemme.

Avainluvut 2021

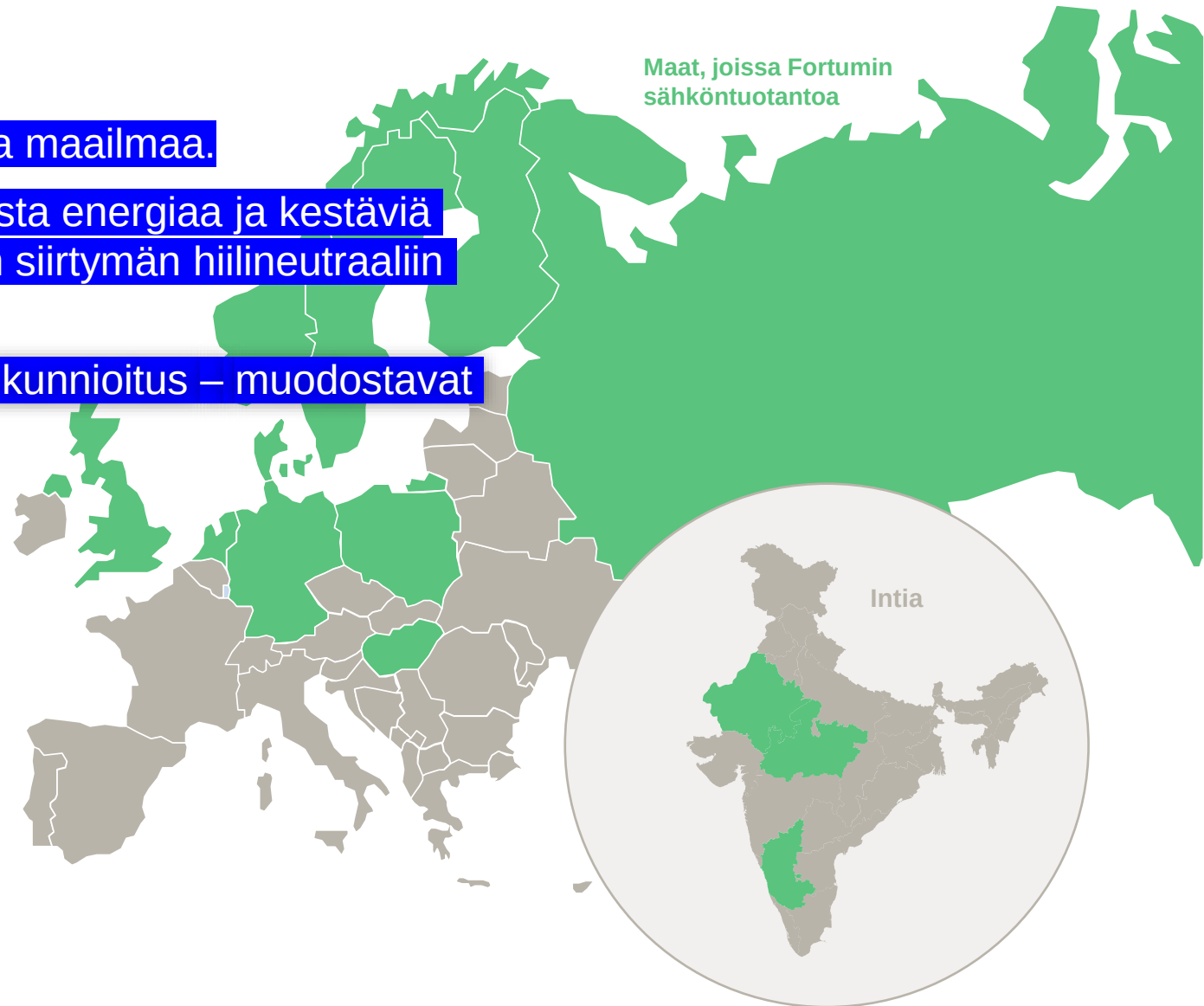
Liikevaihto EUR ~112 mrd.

Käyttökate, vertailukelpoinen EUR 3,8 mrd.

Tase EUR ~150 mrd.

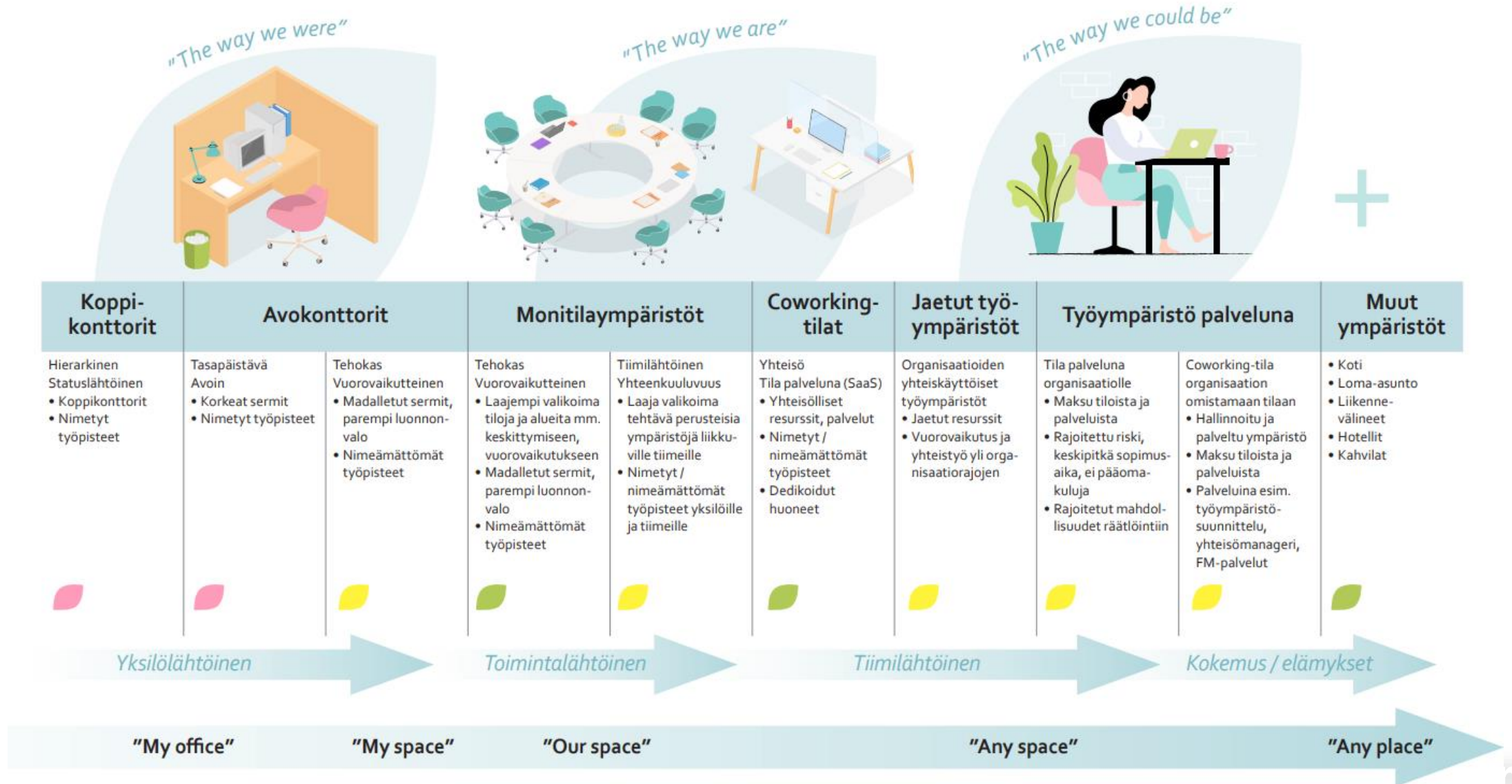
Henkilöstö n. 20000

Fortumilla toimintaa noin 40 maassa



1) Sähkö / sähköntuotanto, Kaasu / pitkäaikaiset kaasuntoimitussopimukset ja Lämpö / lämmöntuotanto

Toimitilojen kehittyminen



Teollisuuden toimitilastrategioista ja haasteista

- Globaalisti pääsääntöisesti toimitilat vuokralla, teollisuuskiinteistöt omistuksessa
- Yhtiöiden johtamismallit (HR) ja IT ohjaa ylätasolla toimitilojen muotoutumista
 - Kiinteistötoiminta hankkii tilat ja ohjaa palvelutuotantoa kohteisiin – tilojen loppukäyttäjäyksikkö hienosäätää tiloja omien – ja paikallistarpeiden mukaisiksi
 - Toimintamallin haasteita tekijöille ja toimitiloille
 - Miten hoidetaan muuttuvassa maailmassa tilojen määrää ja sopimusten **joustavuutta**
 - Olisiko toimitilapuolelle koulutettava **työympäristöjohtajia**
 - Toimistoilla ihmiset/työntekijät ovat tärkein ”assetti” – Osaajien houkuttelu toimistolle on tilasuunnittelun keskiössä
- HYBRIDITYÖ TULEE JÄÄDÄKSEEN
 - Kiinteistöalan haaste -> mitä tehdään tyhjille toimistoille?

Tulevaisuuden mahdollisuuksia



SARC v. 2011

- **Klusterikeskittymät**

- Toimialan yhtiöt, palveluntuottajat, tiedeyhteisö, start up't, co-working yhtiöt sekä "hang around" toimijat
- Paljon yhteiskäyttöisiä tiloja

- **Yhteistilat asiakkaiden kanssa**

- Olemassa oleviin toimitiloihin asiakkaat – yhteiskehittely/tuotekehittely

- **Teollisuuden yhteiskonttorit maailmalla**

- Skaala- ja synergiaetuja
- Etabloitumiskynnys matala

Kiitos

Paneeli

*Hyvän strategian kulmakiviä ja kuinka ne
saadaan toteutumaan*

**RAKLIn klinikan tuloswebinaari:
Tilatarpeet ja omistamisen
strategia**

**Tietoisku vuokramallin RT-
korttien kehittämisestä**

Eva Elston-Hämäläinen, Rakli ry
5.5.2022



Vuokramallin RT-kortit tulossa lausuttaviksi

RAKLI

- Tarve vuokramallille
 - yleistynyt hankintatapana yhteiskuntakiinteistöjen osalta
 - yksityisellä sektorilla ollut pitempään käytössä
- Rakennustietosäätiön toimikunta valmistellut vuokramallia 05/2021 alkaen
 - kaksi julkista alan työpajaa 06/21 ja 12/21
- Tarkoitus hyväksyä Vuokramallin RT-kortit lausunnonle kesäkuussa
 - palautteen jälkeen RT-kortit valmiiksi syksyllä
 - kouluttautumisen ja siihen liittyvän materiaalin tarve

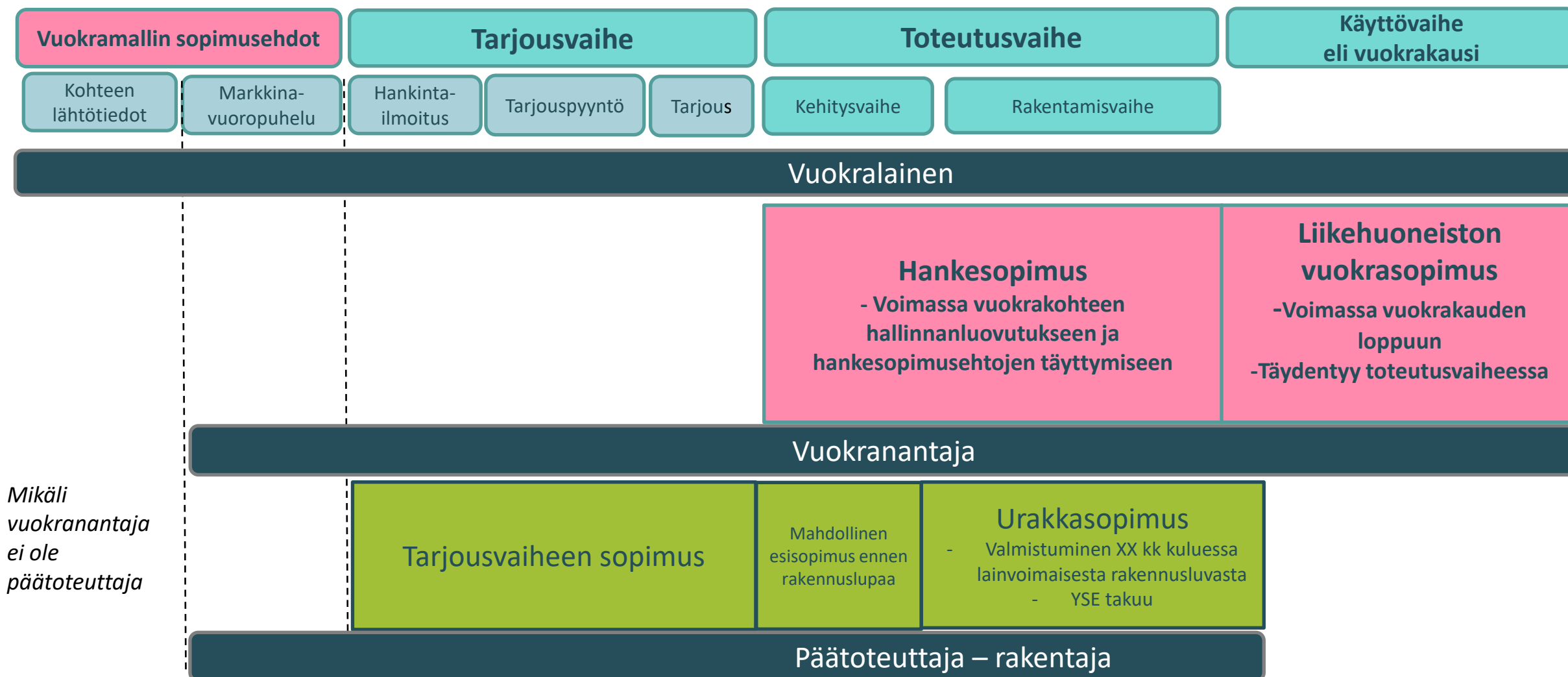
Vuokramallin RT-kortit tulossa lausuttaviksi

RAKLI

- Vuokramallin yleisinä tavoitteina mm.
 - yhtenäistää alan parhaita sopimuskäytäntöjä
 - tuodaan esiin vaihtoehtoisia kirjauksia käytettäväksi
 - auttaa vähemmän kokenutta osapuolta
 - ohjeistetaan keskeiset huomioitavat asiat
 - soveltua erilaisiin hankkeisiin
 - sopimusosapuolten täydennettävä hankekohtaisesti
 - käytännössä käyttäjät räätälöivät itselleen sopivaksi
- Vuokramalli koostuu kahdesta toisiinsa linkittyvästä sopimuksesta ja ohjekortista
 - hankesopimus vuokrakohteen suunnittelemisesta ja rakentamisesta/korjaamisesta
 - liitteenä liikehuoneiston vuokrasopimusluonnos
 - liikehuoneiston vuokrasopimus
 - puhdas vuokrasopimus
 - keskusteltu sopivuudesta sale and lease back -sopimukseksi eli myynti- ja takaisinvuokraussopimukseksi (vuokralainen rakennuttaa ja myy sijoittajalle)
 - ohjekortti: ”Vuokramalli hankkeen toteutusmuotona”
 - ohjekortin kirjoittamisessa periaatteena tuoda esiin käytännön hyötyjä ja haittoja

Yhteiskuntakiinteistöjen vuokramallihankinta uudiskohteissa ja peruskorjauksissa

RAKLI





Kiitos!
Lausuntopalautetta
toivoen!

RAKLI
Tilaa elämälle