

Juhapekka Hirvimäki

# KIINTEISTÖJOHTAMINEN JA KORJAUS- VELKA SAIRAALAKIINTEISTÖISSÄ

Tekniikan ja luonnontieteiden tiedekunta  
Diplomityö  
Heinäkuu 2020

# TIIVISTELMÄ

Juhapekka Hirvimäki: Kiinteistöjohtaminen ja korjausvelka sairaalakiinteistöissä  
Diplomityö  
Tampereen yliopisto  
Johtamisen ja tietotekniikan DI-tutkinto-ohjelma  
Heinäkuu 2020

---

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin käyttäjäomistajaorganisaatioiden kiinteistöjohtamista painotuen sairaalaorganisaatioihin sekä syvennyttiin rakennusten omistamisen näkökulmasta korjausvelkakäsitteeseen ja sen laskentaan. Tutkimuksen tavoitteena oli arvioida kiinteistöjohtamisen tämänhetkistä tilannetta sairaanhoitopiireissä ja selvittää korjausvelkakäsitteen mahdollisuuksia auttaa kiinteistöjohtamisessa. Tutkimus keskittyi kiinteistöjohtamisen strategiselle tasolle.

Tutkimus on kuvaileva eli deskriptiivinen ja siinä hyödynnettiin deduktiivista päättelyä. Työ muodostuu kahdesta osasta. Kirjallisuuskatsauksessa esitellään, kuinka hyvällä kiinteistöjohtamisella on mahdollista vaikuttaa käyttäjäorganisaation ydintoiminnan parantamiseen ja millä eri kanavilla on mahdollista tuottaa lisäarvoa organisaatiolle kiinteistöjohtamisen näkökulmasta. Lisäksi kirjallisuuskatsauksessa tarkastellaan kiinteistöjohtamisen strategisen tason mittaamista ja syvennyttään korjausvelan laskentaan. Tutkimuksen empiirinen aineisto muodostettiin laatimalla kyselytutkimus kaikille Suomen sairaanhoitopiireille. Kyselytutkimus suoritettiin kokonaistutkimuksena, sillä kysely lähetettiin jokaiselle perusjoukon eli populaation jäsenelle. Kyselyn tulosten avulla johdettiin tutkimuskysymyksiin vastaukset.

Tutkimuksen tulosten mukaan sairaanhoitopiirien kiinteistöjohtaminen on vain yksi osa koko organisaation tukitoimintoja. Kiinteistöomaisuuden hallinta on keskittynyt lähinnä kiinteistöjen teknisen kunnan hallintaan. Kiinteistöjohtamisen tasoilla tarkasteltuna pääpaino on operatiivisessa toiminnassa. Tulosten mukaan sairaanhoitopiirit eivät tunnista laaja-alaisesti kiinteistöomaisuutensa arvoa, ja korjausvelan laskentaa on suoritettu vain muutamassa sairaanhoitopiirissä. Tois-taiseksi ei ole viitteitä siitä, että korjausvelan laskenta toimisi yleisesti tukena sairaanhoitopiirien kiinteistöjohtamisessa.

Saatujen tulosten pohjalta voidaan todeta, että kiinteistöjohtamisen osa-alueet eivät ole kokonaisvaltaisesti käytössä sairaanhoitopiireissä. Operatiivinen toiminta on parhaiten hallinnassa, mutta erityisesti strategisen tason toimintaa olisi mahdollista kehittää mm. laatimalla kaikille sairaanhoitopiireille kiinteistöstrategiat ja luomalla sairaalakiinteistöille sopivat mittarit kiinteistöjohtamisen tueksi. Sairanhoitopiirien yhteistyön kasvattaminen entisestään olisi erittäin tärkeää, jotta kaikki oleellinen tieto ja taito pystyttäisiin hyödyntämään kiinteistöjohtamisen kehitystyössä. Tutkimuksessa käsitelty korjausvelan laskenta ja sen laskennasta syntyvät tunnusluvut toimisivat yhtenä hyvänä mittaristona tukemassa sairaanhoitopiirien kiinteistöjohtamista matkalla kypsem-pään toimintaan.

Avainsanat: kiinteistöjohtaminen, korjausvelka, sairaalakiinteistöt

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

# ABSTRACT

Juhapekka Hirvimäki: Corporate real estate management and repair debt in hospital property  
Master of Science Thesis  
Tampere University  
Degree Programme in Management and Information Technology, MSc (Tech)  
July 2020

---

This study examined the real estate management of user-owner organizations with an emphasis on hospital organizations and concentrated on the concept of repair debt and its calculation from the perspective of building ownership. The aim of the study was to assess the current situation of real estate management in hospital districts and to look into the possibilities of the repair debt concept and the ways it could aid real estate management. The research focused on the strategic level of real estate management.

The study is descriptive and deductive reasoning was used. The work consists of two parts. The literature review presents how good real estate management can contribute to the improvement of the user organizations' core operations. It also suggests different ways to generate added value for the organization from a real estate management perspective. In addition, the literature review examines the measurement of the strategic level of real estate management and concentrates on the calculation of repair debt. The empirical material of the study was formed by preparing a survey for all Finnish hospital districts. The survey was conducted as a comprehensive survey, as a questionnaire was sent to each member of the target group. The results of the survey were used to derive answers to the research questions.

According to the results of the study, real estate management in hospital districts is only one part of the support functions of the entire organization. Real estate asset management focuses mainly on managing the technical condition of real estate. In terms of real estate management levels, the main emphasis is on operational activities. According to the results, hospital districts do not widely recognize the value of their real estate assets. The calculation of the repair debt has been performed in only a few of Finnish hospital districts. So far, there are no indications that the calculation of the repair debt would generally support the real estate management of hospital districts.

Based on these results, it can be stated that the aspects of real estate management are not comprehensively used in hospital districts. Operational activities are perhaps handled best, but it would be possible to further develop the strategic level by, for example, developing real estate strategies for all hospital districts and creating appropriate metrics for hospital properties to support real estate management. Increasing cooperation between hospital districts can be considered important so that all relevant knowledge and skills could be utilized in real estate management development work. The calculation of the repair debt discussed in the study and the key figures arising from its calculation would serve as a good indicator to support the real estate management of hospital districts on the way to more mature operations.

Keywords: corporate real estate management, repair debt, hospital property

The originality of this thesis has been checked using the Turnitin OriginalityCheck service.

# ALKUSANAT

Tämä diplomityö tehtiin Tampereen yliopiston Johtamisen ja tietotekniikan maisteriohjelmassa Suomen Sairaalatekniikan yhdistyksen toimeksiantona. Johtaminen yleisesti kiinnostaa minua ja tämän työn kautta pääsin syvällisemmin perehtymään strategiseen kiinteistöjohtamiseen, jonka parissa en aikaisemmin suoranaisesti ole työskennellyt. Diplomityöprosessi oli mielenkiintoinen ja vaiherikas. Projekti on saatu nyt päätökseen ja on aika nostaa malja!

Haluan kiittää Suomen Sairaalatekniikan yhdistyksen puheenjohtajaa Juha Rantasaloa lämpimästä vastaanotosta lähestyttyäni häntä diplomityöhöni liittyen.

Kiitokset myös kyselytutkimukseen osallistuneille sairaanhoitopiirien edustajille, jotka mahdollistivat vastauksillaan työn empiirisen aineiston keräämisen.

Haluan välittää isot kiitokset Tampereen yliopiston Teemu Laineelle ja Tuomas Korhoselle, jotka toimivat työn tarkastajina. Teemu Lainetta tahdon kiittää lisäksi työn ohjauksesta, häneltä olen saanut hyviä kommentteja ja kehitysehdotuksia työhöni liittyen.

Kiitän vanhempiani Tiinaa ja Kaukoa siitä, että he ovat kannustaneet minua opiskelemaan.

Isoin kiitos kihlatulleni Annille, joka on ollut tukenani koko opintojeni ja diplomityöprosessin ajan.

Porissa, 10.7.2020

Juhapekka Hirvimäki

# SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO.....	1
1.1 Tutkimuksen tausta.....	1
1.2 Tutkimuksen tavoitteet.....	2
1.3 Tutkimuksen metodologia.....	3
1.4 Tutkimuksen rajaukset.....	4
1.5 Tutkimuksen rakenne .....	4
2. KIINTEISTÖJOHTAMINEN ORGANISAATION TUKIRESURSSINA .....	6
2.1 Kiinteistöjohtamisen historiallinen kehitys.....	6
2.2 Kiinteistöjohtamisen määrittely ja osa-alueet.....	8
2.3 Kiinteistöjohtaminen osana organisaation strategiaa .....	13
2.3.1 Organisaation strategia ja strategiaprosessi.....	13
2.3.2 Kiinteistöjohtamisen strategia osana organisaation strategiaprosessia.....	15
2.3.3 Kiinteistöjohtamisen strategian kehittäminen.....	20
2.3.4 Kiinteistöjohtamisen strategian ja organisaation strategian integrointi .....	21
2.3.5 Julkisten organisaatioiden kiinteistöjohtamisen strategia .....	22
2.4 Kiinteistöjohtamisen lisäarvo käyttäjäorganisaatiolle.....	23
2.4.1 Kiinteistöjohtamisen lisäarvo .....	23
2.4.2 Kiinteistöjohtamisen lisäarvokanavat.....	26
2.4.3 Kiinteistöjohtamisen lisäarvoprosessi .....	29
2.5 Yhteenveto.....	30
3. KIINTEISTÖJOHTAMISEN MITTAAMINEN .....	31
3.1 Kiinteistöjohtamisen suorituskyky .....	31
3.2 Kiinteistöjohtamisen menestystekijät .....	32
3.3 Kiinteistöjohtamisen suorituskyvyn mittaaminen .....	34
3.4 Kiinteistöjohtamisen mittarina korjausvelka.....	36
3.4.1 Korjausvelkalaskennan hyödyt .....	36
3.4.2 Korjausvelan määritelmä .....	37
3.5 Korjausvelan laskentamalli .....	38
3.5.1 Tunnusluvut, arvot ja termit .....	38
3.5.2 Laskentamalli.....	40
3.6 Laskentakaavat.....	42
3.7 Korjausvelan kehitys.....	43
3.8 Yhteenveto luvun teoriaosuudesta .....	45
4. EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN SISÄLTÖ.....	47
4.1 Tutkimusongelman tarkentaminen.....	47
4.2 Tiedonkeruumenetelmän valitseminen ja suunnitteleminen.....	48
4.3 Tutkimuskohteiden valitseminen.....	49

4.4	Kyselytutkimuksen suorittaminen .....	49
4.5	Tutkimuskohteiden kuvailu .....	50
5.	EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	51
5.1	Millaisena kiinteistöjohtamisen nykytila nähdään sairaanhoitopiireissä? 51	
5.2	Miten korjausvelkaa on laskettu sairaalakiinteistöjen kohdalla? .....	57
5.3	Empiirisen tutkimuksen yhteenveto .....	61
6.	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	65
6.1	Pohdinta.....	65
6.2	Tutkimuksen arviointi .....	75
6.3	Jatkotutkimusehdotukset .....	76
	LÄHTEET .....	77

# KUVALUETTELO

<b>Kuva 1.</b>	<i>Kiinteistöjohtamisen toimintojen tasot mukaillen (Bon et al., 1994) .....</i>	<i>4</i>
<b>Kuva 2.</b>	<i>Tutkimuksen rakenne.....</i>	<i>5</i>
<b>Kuva 3.</b>	<i>Kiinteistöjohtamisen käsitteet (Leväinen, 2013).....</i>	<i>8</i>
<b>Kuva 4.</b>	<i>Kiinteistöjohtamisen näkökulmat ja toiminnot kiinteistöjohtamisen tasoilla (Bon et al., 1994) .....</i>	<i>10</i>
<b>Kuva 5.</b>	<i>Yrityksen kiinteistöjohtamisen tasapainotettu näkökulma (Dewulf et al., 2000) .....</i>	<i>11</i>
<b>Kuva 6.</b>	<i>Kiinteistöjohtamisen evoluutiomalli (Joroff et al., 1993) .....</i>	<i>12</i>
<b>Kuva 7.</b>	<i>Strategiaprosessin vaiheet (Leväinen, 2013).....</i>	<i>14</i>
<b>Kuva 8.</b>	<i>Kiinteistöjohtaminen osana yrityksen strategista viitekehystä (Leväinen, 2013) .....</i>	<i>16</i>
<b>Kuva 9.</b>	<i>Kiinteistöstrategian kehittäminen (Leväinen, 2013) .....</i>	<i>20</i>
<b>Kuva 10.</b>	<i>Kiinteistöjohtamisen strategian integrointi (Leväinen, 2013).....</i>	<i>22</i>
<b>Kuva 11.</b>	<i>Kiinteistöjohtaminen osana julkisen organisaation strategista viitekehystä (mukaillen Leväinen, 2013) .....</i>	<i>23</i>
<b>Kuva 12.</b>	<i>Kiinteistöjohtamisen lisäarvokanavat ja -tekijät (Lindholm et al., 2006) .....</i>	<i>28</i>
<b>Kuva 13.</b>	<i>Yrityksen kiinteistöjohtamisen lisäarvoprosessi (Leväinen, 2013) .....</i>	<i>29</i>
<b>Kuva 14.</b>	<i>Esimerkki menestystekijöiden välisistä suhteista (Lönngqvist et al., 2006) .....</i>	<i>33</i>
<b>Kuva 15.</b>	<i>Yleisimmät kiinteistöjohtamisen tunnusluvut Suomessa (Lindholm, Nenonen, 2006) .....</i>	<i>34</i>
<b>Kuva 16.</b>	<i>Rakennuksen kulumisen ja kuntoluokan kehittyminen eri vaihtoehdoilla (Isoniemi, 2018) .....</i>	<i>40</i>
<b>Kuva 17.</b>	<i>Rakennuksen korjausvelan muodostuminen (Isoniemi, 2018) .....</i>	<i>41</i>
<b>Kuva 18.</b>	<i>Suomen rakennuskannan arvon jakautuminen (Airaksinen, 2019) .....</i>	<i>43</i>
<b>Kuva 19.</b>	<i>Nimellishintaisen korjausvelkaindeksin pisteluvut 2005 – 2017 (2005=100) (Isoniemi, 2018) .....</i>	<i>45</i>
<b>Kuva 20.</b>	<i>Vastaajien mielestä tärkeimmät kiinteistöjohtamisen lisäarvokanavat organisaatiolle .....</i>	<i>53</i>
<b>Kuva 21.</b>	<i>Vastaajien ammattinimikkeistö.....</i>	<i>62</i>
<b>Kuva 22.</b>	<i>Sairaanhoidopiirien sijainti Joroff et al. (1993) evoluutiomallissa.....</i>	<i>68</i>
<b>Kuva 23.</b>	<i>Kolme yleisintä kiinteistöjohtamisen tunnuslukua Suomessa .....</i>	<i>73</i>

# 1. JOHDANTO

Tämän tutkimuksen kautta perehdytään sairaalakiinteistöjen kiinteistöjohtamiseen ja korjausvelan laskentaan. Tämä luku toimii johdantona tutkimukselle. Tämän luvun alaluvussa 1.1 käsitellään tutkimuksen taustaa ja aihepiiriä. Alaluvussa 1.2 kuvaillaan, miten tutkimusaihetta käsitellään tutkimuksessa, tuodaan ilmi tutkimuksen tavoite ja esitetään tutkimuskysymykset. Alaluvussa 1.3 kuvataan tutkimukselle asetetut rajaukset. Tutkimuksen rakenne on esitetty alaluvussa 1.4.

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Kiinteistöt ovat tärkeä ja olennainen osa sairaanhoitopiirien toimintojen tuottamisessa. Sairaalakiinteistöjen taloudellinen merkitys on erittäin suuri – niihin sidottujen pääomien määrä on miljardiluokkaa (Kaleva, 2008). Sairaanhoitopiireillä on tällä hetkellä käynnissä tai suunnitteilla noin 170 rakennushanketta, joiden yhteenlaskettu arvo on liki 5 miljardia euroa (Maakuntien tilakeskus, 2020). Ne pitävät sisällään niin uudisrakennuksia kuin peruskorjauksia vanhaan rakennuskantaan.

Hoitupuolen toimintojen kehittymisen kautta syntyy useasti investointitarpeita. Näitä voidaan joutua tekemään tiloihin, jotka olisivat teknisesti vielä hyvässä kunnossa, mutta toiminnan vaatimat muutokset pakottavat investointeihin. Tämän vuoksi isot investointiohjelmat eivät poissulje sitä, että usean sairaanhoitopiirin rakennuskannan korjaustarpeet voivat olla suuria teknisestä näkökulmasta katsottuna.

Elinkaarikustannusajattelumalli ei ole vielä levinnyt kovin syväälle sairaalamaailmaan. Rakennuskannan vuosittaiset ylläpito- ja korjauskustannukset muodostavat ison osan sairaanhoitopiirin menoista. Kannattavuuslaskelmien teko olisi järkevää, jotta tiedettäisiin, kuinka paljon käyttömenot nousevat investointien myötä.

Turvallisilla ja terveillä tiloilla on tärkeä merkitys työntekijän ja potilaiden kannalta. Hyvät ja toimivat tilat tehostavat hoitotyön prosesseja ja luovat mahdollisuuden parempaan hoitotyön tuottamiseen. Vanhat ja epäkäytännölliset tilat heikentävät hoitotyön laatua ja turvallisuutta ja samalla niillä on vaikutusta työntekijöiden hyvinvointiin ja työviihtyvyyteen. Epäkäytännöllisillä tiloilla voi olla suora vaikutus hoitotyön kautta syntyviin lisäkustannuksiin.



Kiinteistöjohtamisesta on tullut haasteellisempaa sairaalaympäristössä. Tähän vaikuttavat ydintoiminnan prosessien kehittyminen, tehokkaampien tilojen vaatiminen ja taloustilanteen kiristyminen. Pääsääntöisesti peruskorjaus- ja kunnossapitomäärärahat ovat laskeneet viime vuosina ja samaan aikaan rakennusten korjausvastuu on kasvanut rakennusten ikääntymisen johdosta (Nippala et al., 2006). Sairaanhoidopiirien kiinteistöjohtaminen on usein vahvasti keskittynyt kiinteistöjen rakennuttamiseen, ylläpitoon ja teknisten palvelujen tuottamiseen. Omaisuuden hallintaan ei ole paneuduttu, vaan lähinnä on keskitytty vain kiinteistöjen kunnan hallintaan. Nykyään ajatusmalli on alkanut muuttua ammattimaisempaan suuntaan ja siksi kiinteistöstrategian merkitys on lisääntynyt terveydenhuollon organisaatioissa (Van der Zwart, De Jonge, 2014)

Tästä huolimatta jatkuvasti kiristyvien vaatimusten vuoksi sairaanhoidopiirien pitää pysyä kehittämään ja uudistamaan kiinteistöjohtamistaan vielä ammattitaitoisemmaksi, kokonaisvaltaisemmaksi ja strategisemmaksi toiminnoksi.

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan käyttäjäomistajaorganisaatioiden kiinteistöjohtamista painottuen sairaalaorganisaatioihin sekä syvennyttään rakennusten omistamisen näkökulmasta korjausvelka-käsitteeseen ja sen laskentaan. Tutkimuksessa perehdytään kiinteistöjohtamisen historialliseen kehitykseen ja sen kasvamiseen nykyiseen muotoonsa. Kirjallisuuskatsauksessa käydään läpi, kuinka hyvällä kiinteistöjohtamisella on mahdollista vaikuttaa käyttäjäorganisaation ydintoiminnan parantamiseen. Tutkimuksessa osoitetaan strategisen ajattelun tärkeyttä ja käydään läpi eri keinoja, joilla on mahdollista tuottaa lisäarvoa organisaatiolle. Tämän tutkimuksen tavoitteena on arvioida kiinteistöjohtamisen tilannetta sairaanhoidopiireissä ja selvittää korjausvelkamallin mahdollisuuksia auttaa kiinteistöjohtamisessa.

Kirjallisuuskatsauksen toisessa osiossa tarkastellaan kiinteistöjohtamisen strategisen tason mittaamista. Samalla kerrotaan, mitkä ovat tutkimuksen mukaan suosituimmat mittauskohteet ja syvennyttään korjausvelan laskentaan.

Tutkimuksen tavoitteen kautta on muodostettu kaksi tutkimuskysymystä:

- Millaisena kiinteistöjohtamisen nykytila nähdään sairaanhoidopiireissä?
- Miten korjausvelkaa on laskettu sairaalakiinteistöjen kohdalla?

Empiirisessä osiossa tarkastellaan tutkimuskysymyksiin nojautuen sairaanhoitopiirien kiinteistöjohtamisen toimintoja ja niiden organisoiteja, syventymällä kuitenkin selvittämään korjausvelkalaskennassa tarvittavien parametrien olemassaoloon sekä niiden mahdolliseen hyödyntämiseen korjausvelkalaskennassa.

Tarkastelu tehdään kyselytutkimuksena sairaanhoitopiireille. Jokaiselle sairaanhoitopiirille lähetetään kyselylomake, joka kohdistetaan henkilölle, joka vastaa kyseisen organisaation kiinteistöjohtamisesta. Kyselytutkimuksen kautta pyritään saamaan vastaukset tutkimuskysymyksiin.

### **1.3 Tutkimuksen metodologia**

Tutkimusmenetelmien valinnoilla on merkitystä siihen, kuinka tutkimuksessa on tarkoitus kerätä tietoa ja miten tätä tietoa tutkimuksessa käytetään. Tieteenfilosofian kannalta tämä tutkimus kuuluu realismin käsitteen alle, koska tutkimus yhdistää kvantitatiivista ja kvalitatiivista tietoa soveltamalla. Tutkimuksen lähestymistavaksi voi valita induktiivisen tai deduktiivisen näkökulman (Saunders et al., 2009). Tässä tutkimuksessa käytetään deduktiivista päättelyä, jossa teoriaa peilataan empiriaan.

Tutkimusta on mahdollista tehdä ajallisesti poikittais- tai pitkittäistutkimuksena. Poikittais tutkimus kuvaa lyhyen aikavälin sisällä tapahtuneita havaintoja tutkimuskohteesta (Saunders et al., 2009). Tämä tutkimus on poikittais tutkimus, koska kyselyn avulla kartoitetaan kohdejoukon nykytilannetta.

Yleisen käytännön mukaan tutkimushypoteeseja käytetään usein selittävässä ja vertailevissa tutkimuksissa (Hirsjärvi et al., 2009). Tämä tutkimus pyrkii enemmänkin kuvailemaan ja kartoittamaan kontekstin nykytilannetta. Tutkimukselle ei ole laadittu tutkimushypoteeseja, vaan tutkimusongelman kautta on rakennettu tutkimuskysymykset. Tutkimuskysymyksiin haetaan vastauksia empiirisestä aineistosta.

Tutkimuksen havaintoaineisto voi olla tutkimusta varten kerättyä eli primaarista tai sekundaarista, jos se on alun perin kerätty johonkin muuhun tarkoitukseen (Heikkilä, 2004). Tämän tutkimuksen havaintoaineisto on primaarista, koska se on kerätty tätä tutkimusta varten laatimalla kyselytutkimus. Kyselytutkimuksen aineiston analysoinnissa käytetään sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia menetelmätapoja, koska tutkimuksessa käytetään puolistrukturoitua kyselylomaketta. Haastateltavat muodostavat tässä tutkimuksessa koko perusjoukon, koska kysely suoritetaan kaikille sairaanhoitopiireille.

## 1.4 Tutkimuksen rajaukset

Tutkimuksen kohteena on Suomen sairaanhoitopiirit. Sairaanhoitopiirien tehtävänä on tuottaa alueidensa terveyskeskuksille erikoissairaanhoidon palveluja, joita ei ole järkevää tuottaa terveyskeskuksissa. Kiinteistöjohtaminen ei kuulu sairaanhoitopiirien ydintoimintaan, vaan se on pelkkä tukitoiminto.

Kuvassa 1 on esitetty kiinteistöjohtamisen toiminnot kolmella eri tasolla. Tässä tutkimuksessa kiinteistöjohtamista käsitellään käytännössä pelkästään strategisella tasolla. Strategisella tasolla määritetään organisaation strategiat. Näiden implementointi tapahtuu taktisella tasolla ja suorittaminen operatiivisella tasolla.



**Kuva 1.** Kiinteistöjohtamisen toimintojen tasot mukailten (Bon et al., 1994)

Tutkimuksen tavoitteena on kuvata kiinteistöjohtamisen merkitystä käyttäjäorganisaatiossa ja kuvailla erilaisia kanavia, joilla pystytään tuottamaan lisäarvoa organisaatiolle kiinteistöjohtamisen kautta. Tutkimuksessa käydään läpi eri mittaustapoja, jotka ovat yleisesti käytössä kiinteistöjohtamisen tukena ja sitä, kuinka korjausvelan laskenta suoritetaan.

## 1.5 Tutkimuksen rakenne

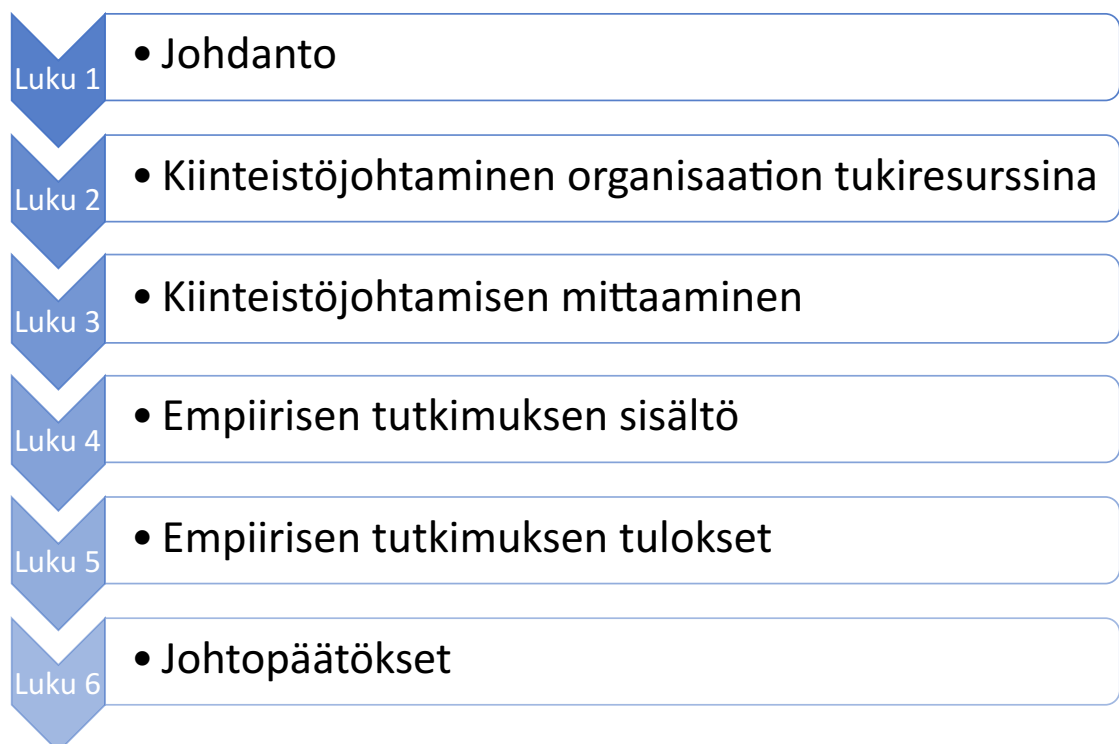
Diplomityön rakenne koostuu kuudesta luvusta. Kuvassa 2 on esitetty diplomityön rakenne. Ensimmäisessä luvussa (Johdanto) kuvataan diplomityön rakennetta ja sisältöä.

Siinä avataan tutkimuksen taustaa ja asetettuja tavoitteita. Samalla kerrotaan, mitkä ovat tutkimuskysymykset ja rajaukset.

Toisessa ja kolmannessa luvussa käsitellään aiheen teoreettista taustaa kirjallisuus- ja tutkimuskatsausten myötä. Toisessa luvussa lähdetään liikkeelle kiinteistöjohtamisen historiallisesta kehityksestä ja kuvaillaan, kuinka kiinteistöjohtamista strategisesti hoidetaan käyttäjäorganisaation tukiresurssina ja miten sen avulla on mahdollista tuottaa lisäarvoa organisaatiolle. Kolmannen luvun alussa keskitytään kiinteistöjohtamisen mittaamiseen ja menestystekijöiden tunnistamiseen olemassa olevien mittareiden ja tunnuslukujen esittelyillä. Kolmas luku päättyy syventymällä korjausvelkakäsitteeseen.

Neljännessä luvussa käydään läpi miten empiirisen tutkimuksen suunnittelu ja toteutus on laadittu. Siinä tarkastellaan ensimmäistä lukua syvemmin, kuinka tutkimuksen tiedot kerätään ja miten tutkimus suoritetaan.

Viidennessä luvussa esitetään empiirisen tutkimuksen tulokset. Kysely puretaan valittujen teemojen mukaan ja viimeinen alaluku käsittelee yhteenvedon tuloksia. Kuudennessa luvussa esitetään tutkimuksen johtopäätökset ja vastataan tutkimuskysymyksiin. Siinä arvioidaan myös tutkimuksen luotettavuutta ja muodostetaan jatkotutkimusehdotukset.



**Kuva 2.** Tutkimuksen rakenne

## 2. KIINTEISTÖJOHTAMINEN ORGANISAATION TUKIRESURSSINA

Tämän luvun alaluvussa 2.1 kuvataan, kuinka yritysten ja organisaatioiden kiinteistöjohtaminen on kehittynyt 1900-luvun alusta 2000-luvulle. Kiinteistöjohtamisen historiallisella selvityksellä lisätään käsitystä asioista, jotka ovat muokanneet kiinteistöjohtamista eri aikakausien aikana tämän päivän kiinteistöjohtamiseksi. Luvussa 2.2 määritetään kiinteistöjohtamisen eri osa-alueet ja kuvataan kiinteistöjohtamisen toimintamalleja ja rakenteita.

Tässä luvussa käsitellään kiinteistöjohtamista osana organisaation strategiaprosessia. Samalla kuvataan, kuinka kiinteistöstrategiaa pitää kehittää ja miten se tulee integroida organisaation strategiaan. Tämän osion viimeisessä alaluvussa käsitellään kiinteistöjohtamisen tuottamaa lisäarvoa käyttäjäorganisaatiolle.

### 2.1 Kiinteistöjohtamisen historiallinen kehitys

Arkkitehtuuri ja rakentaminen keskittyi julkisiin rakennuksiin pitkälti 1900-luvun alkuun asti. Tuohon aikaan organisaatorakenne oli yksinkertainen, sillä yritykset olivat pieniä ja tiloiltaan vaatimattomia ja sijaitsivat lisäksi usein omistajan tontilla. Työt tehtiin käsityönä ja voimanlähteenä käytettiin mm. vesivoimaa. Yritykset olivat riippuvaisia ympäristöstä saatavista hyödyistä, kuten energiasta. Höyrykoneen keksiminen katkaisi riippuvuuden luonnonenergiaan. Kiinteistöasioiden hoitaminen, tilojen rakentaminen ja kaikki kiinteistöjohtamiseen liittyvät tehtävät olivat yrittäjän vastuulla. (Krumm, Peter J. M. M., 2001, Leväinen, 2013)

Teollinen vallankumous toi mukaan erityyppiset rakennukset. Tästä eteenpäin keskityttiin kehittämään tilat teollisten ja kaupallisten vaatimusten mukaan. Tuotantoprosessien kehittyminen mahdollisti aikaisempaa nopeamman kasvun yrityksille. Yritysten omistusrakenteessa tapahtui muutosta 1900-luvulla. Liiketoiminnan vastuu siirtyi ammattijohtajille samalla, kun omistus siirtyi osakkeenomistajille. Pääoman sitoutumisen vaikutus tiloihin ja kiinteistöihin huomattiin. Mitä enemmän pääomaa sitoutui kiinteistöihin, sitä vähemmän sitä oli käytettävissä tuotannossa. Tämän seurauksena tilojen kustannukset ja tuotot alkoivat kiinnostamaan omistajia. (Leväinen, 2013)

Kiinteistötoimintojen tärkein tehtävä oli vielä toisen maailmansodan jälkeen uusien tilojen hankinta ja niiden rakennuttaminen. Euroopassa yritykset omistivat kiinteistönsä itse

aina 1960-luvulle asti. Yritykset perustivat omia kiinteistöosastojaan kasvavan tilatarpeen hoitamiseen, koska yrityksen johdolla ei ollut riittävästi tietoa, taitoa eikä aikaa hoitaa tätä osa-aluetta. Kiinteistöosaston tehtävä oli kattaa koko rakennuksen elinkaareen sisältyvät tehtävät. Heidän tehtävänään oli myös palkata tarvittavat työntekijät, oli kyse sitten suunnittelusta tai ylläpidosta. 1970- ja 1980-lukujen aikana tilanne alkoi muuttua: yritysten oli mahdollista hankkia vuokratiloja sekä ostaa palveluita ulkopuoliselta palveluntarjoajalta, joskin se ei vielä tähän aikaan ollut mitenkään tavanomaista. (Krumm, Peter J. M. M., 2001)

Yritysten kasvusta seurannut toimipisteiden lisääntyminen ja kansainvälistyminen aiheutti etäisyyden kasvua niin organisatorisesti kuin fyysisestikin tuotanto- ja kiinteistöyksiköiden välille. Tämän johdosta yritykset alkoivat johtaa toimintojaan paikallisemmin. Paikallisiin toimipisteisiin siirrettiin tukitoimintojen henkilökuntaa. Erotus yritys- ja paikallistoimintojen välillä sai aikaan jaon strategisiin ja operatiivisiin tehtäviin. Operatiiviset toiminnot siirrettiin paikallispisteisiin, suuntaviivat toiminnalle annettiin pääkonttorista. (Krumm, Peter J. M. M., 2001, Leväinen, 2013)

Kiinteistöjen omistamisella oli pelkkä positiivinen vaikutus yrityksen talouteen. Yritykset hyötyivät kiinteistöyksikön suurista kiinteistösalkuista, koska kiinteistöjen arvot nousivat koko ajan. Vasta lama 1990-luvulla muutti tämän. Lama ja lisääntynyt kilpailu johtivat yrityksiä uudistamaan liiketoimintaprosessejaan ja pienentämään kustannuksiaan. Kiinteistöomaisuuden arvot romahtivat. Kiinteistöt muodostivat toiseksi suurimman menoerän henkilökulujen jälkeen, minkä johdosta kiinteistöjä myytiin ja kiinteistöyksikön henkilökuntaa irtisanottiin ja ulkoistettiin. (Leväinen, 2013)

Laman jälkeen alettiin tutkia yrityksen sisäisiä asioita. Suhtautuminen kiinteistöihin muuttui ja niihin keskityttiin kuin muihinkin yrityksen resursseihin. Kiinteistöyksikön oli osoitettava tarpeellisuutensa yritykselle sisäisenä yksikkönä ja sen tuli olla parempi vaihtoehto kuin ulkoistaminen ulkoiselle palveluntuottajalle. Yritysten huomattua kiinteistöjen taloudellisen arvon tukitoimien uudelleenorganisointi alkoi. Kustannuksia alennettiin ja toiminnallisen tehokkuuden merkitys unohdettiin. Kiinteistöyksikön tehtävä oli etsiä halvimmat palveluntuottajat. Tämän seurauksena kiinteistöalan konsulttien määrä kasvoi. (Leväinen, 2013)

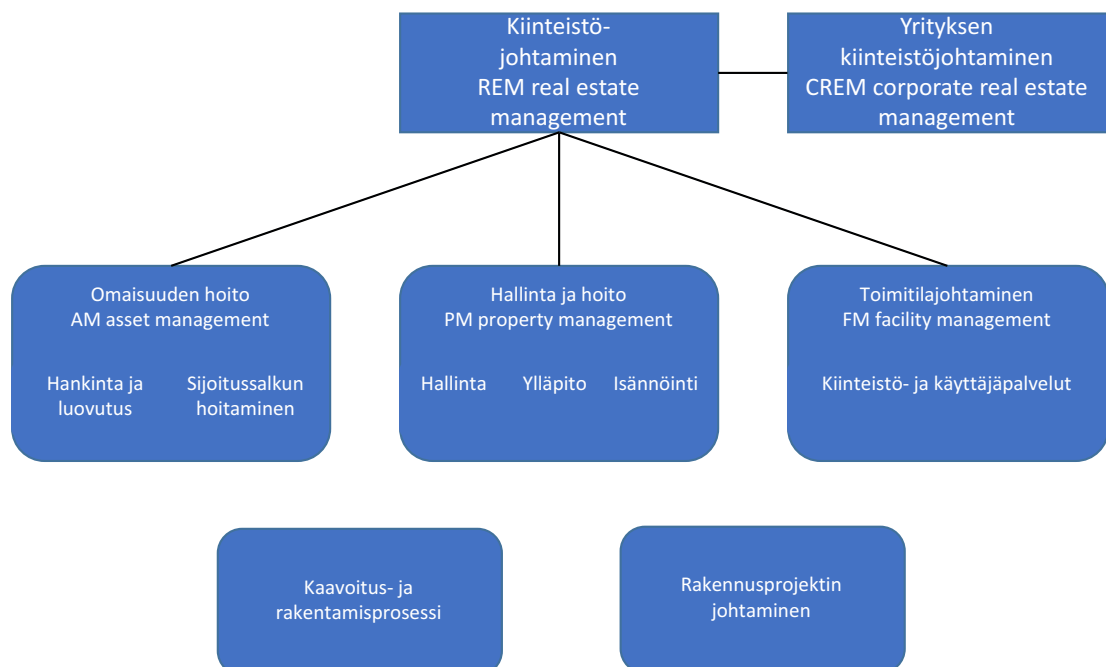
Tänä päivänä kiinteistöjohtamisen tavoite on tukea yrityksen ydintoimintaa. Kiinteistöyksikön tehtävä on tuottaa lisäarvoa toimimalla pitkäjänteisesti ja kustannustehokkaasti. Kiinteistöjohtamisen tehtävät ja roolit ovat muuttuneet historian aikana. Kiinteistöjohtamisen merkitys yrityksille on vaihdellut eri aikakausina. Selvimmät vaikutukset ovat olleet

nähtävillä lasku- ja nousukausina. Merkittävää on, että kiinteistöjohtaminen on kehittynyt ja mennyt ammattimaisempaan suuntaan.

## 2.2 Kiinteistöjohtamisen määrittely ja osa-alueet

Kiinteistöjohtamisella (REM, real estate management) tarkoitetaan Leväisen (2013) mukaan kaikkien kiinteistöihin liittyvien toimintojen taloudellista ja tarkoituksenmukaista hoitamista. Yrityksen kiinteistöjohtaminen (CREM, corporate real estate management) on kiinteistöjohtamista sellaisissa yrityksissä ja organisaatioissa, joiden ydintoiminta ei koostu kiinteistöliiketoiminnasta (Leväinen, 2013). Julkisissa organisaatioissa ja yrityksissä kiinteistöjohtaminen on järjestetty monin eri tavoin. Organisaatioiden kiinteistöyksiköille kuuluvat toiminnot, vastuut, sisältö ja asema vaihtelevat. Kirjallisuudessa esiintyvistä teoreettisista ja empiirisistä malleista on löydettävissä yhteisiä piirteitä, joita on mahdollista tunnistaa yrityksille ja organisaatioille.

Kiinteistöjohtamista tutkitaan usein kolmen eri näkökulman kautta. Ne ilmaisevat samalla kiinteistöjohtamisen osa-alueiden ominaispiirteitä. Näkökulmat ovat organisationaalinen, taloudellinen ja fyysinen (Bon, 1994). Leväinen (2013) esittää nämä kolme osa-aluetta seuraavilla käsitteillä: kiinteistöjen hallinta ja hoito, kiinteistöomaisuuden hoito ja toimitalajohtaminen.



**Kuva 3.** Kiinteistöjohtamisen käsitteet (Leväinen, 2013)

Kiinteistön hallinta ja hoito (Property Management, PM), jota kuvataan myös termeillä operatiivinen kiinteistöjohtaminen tai kiinteistökohteen johtaminen. Tämä osa-alue kes-

kitty johtamisen tehtäviin yksittäisen kiinteistön osalta. Property management on kiinteistöjohtamista, jonka tarkoituksena on vastata tietyn kiinteistön tai sen osan käytettävyydestä ja arvon kehittämisestä huomioiden kiinteistönomistajan ja käyttäjän edut ja tarpeet. (Kuoppala, 2012) Kansainvälisesti tutkittaessa kiinteistökohteen johtamiseen (PM) sisältyy pitkälti kiinteistöjen taloudellisen, hallinnollisen ja teknisen isännöinnin tehtävät, sisältäen vastuut kiinteistöjen vuokrauksesta ja käyttöasteesta. Suomalaisissa yrityksissä tai organisaatioissa tästä osa-alueesta ovat tavallisesti vastuussa kiinteistö- tai kohdepäällikön nimikkeellä olevat henkilöt (Lautanala, 2001).

Toimitilajohtaminen (facilities management) käsittelee tiloja käyttäjän ja palvelujen näkökulmasta. Toimitilajohtamisen tavoitteena on toteuttaa organisaation tilojen hankkiminen ja kehittäminen sekä vastata kiinteistö- ja käyttäjäpalveluista (Kuoppala, 2012). Facility Management on tärkeässä asemassa organisaation työympäristön, tukipalveluiden ja tilojen hallinnassa. Näiden toimintojen tarkoitus on tukea organisaation ydinliiketoimintaa lyhyellä ja pitkällä aikavälillä (Chotipanich, 2004).

Kiinteistöomaisuudenhoito (asset management) on kiinteistöjohtamista, jonka tarkoituksena on vastata tietyn kiinteistösijoitussalkun rakenteen toteutuksesta. Tämä tehdään kehittämällä, ostamalla tai myymällä yksittäisiä kiinteistöjä tai niiden osia sekä seuraamalla ja ohjaamalla kiinteistöjen kannattavuutta. Kiinteistöomaisuudenhoidosta käytetään myös termejä kiinteistösijoitusjohtaminen ja kiinteistövarallisuuden johtaminen (Kuoppala, 2012). Brown et al. (1993) toteavat kiinteistöomaisuudesta huolehtimisen olevan prosessi, joka sisältää kaikki kiinteistön toiminnot aina kiinteistöjen ja tilojen hankinnasta myyntiin, kiinteistöstrategian laadintaan, operatiivisen toiminnan johtamiseen sekä kiinteistötalouden hallintaan ja raportointiin.

Organisaation kiinteistöportfolion johtamiseen sisältyvät toiminnot pitää toteuttaa organisaation ydintoiminnan mukaisesti. Tarkoitus ei ole ainoastaan maksimoida saatavia tuotteita kiinteistöinvestoinneista, vaan organisaation kiinteistöjohtaminen on tukitoiminto ydintoiminnalle, joten onnistumista pitää mitata ydintoiminnalle asetettujen tavoitteiden tukemisen kautta (Dewulf et al., 2000). Tämän myötä kiinteistöyksikön on organisaation ydintavoitteiden tukemiseksi löydettävä tasapaino omien tavoitteiden, liiketoimintayksiköiden ja työntekijöiden välillä.

Kuvassa 4 havainnollistetaan organisaation kiinteistöjohtamisen kolme eri näkökulmaa (fyysinen, organisationaalinen, taloudellinen) kiinteistöorganisaation eri tasoilla (Bon et al., 1994). Fyysinen näkökulma painottuu yksittäisen kiinteistön tasolle. Tässä yhteydessä se liitetään usein kiinteistön ylläpidon hallintaan, mikä toiminnoltaan on pitkälti operatiivista. Toimitilajohtaminen luokitellaan taktiseksi toiminnaksi, jolloin se kohdistuu

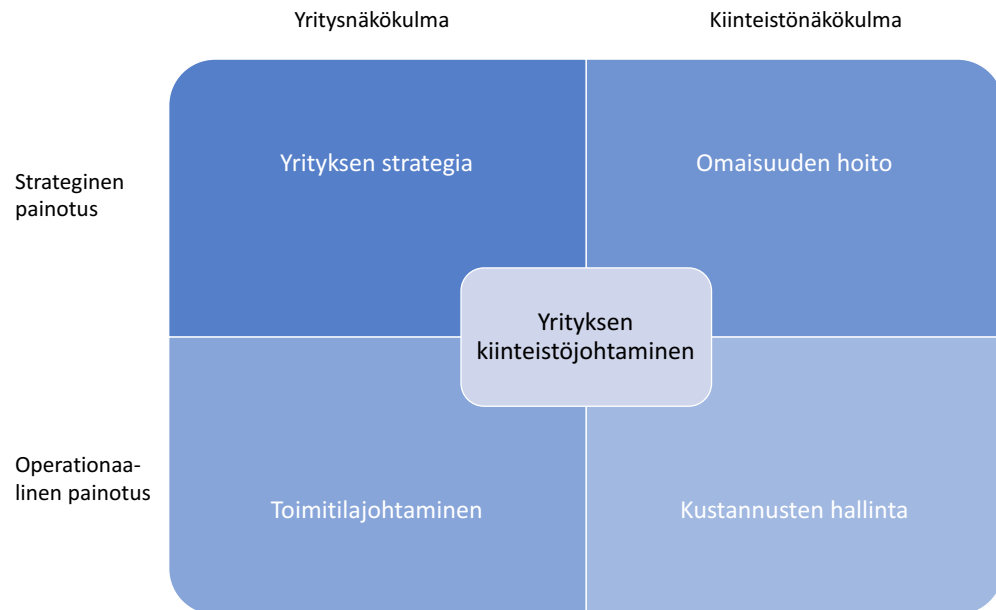


useamman kiinteistön tai tilan tasolle. Toimitilajohtamisessa painottuu eniten organisaation näkökulma. Taloudellinen näkökulma luokitellaan strategiseksi toiminnaksi ja se painottuu koko organisaation kiinteistösalkun tasolla. (Bon et al., 1994).



**Kuva 4.** Kiinteistöjohtamisen näkökulmat ja toiminnot kiinteistöjohtamisen tasolla (Bon et al., 1994)

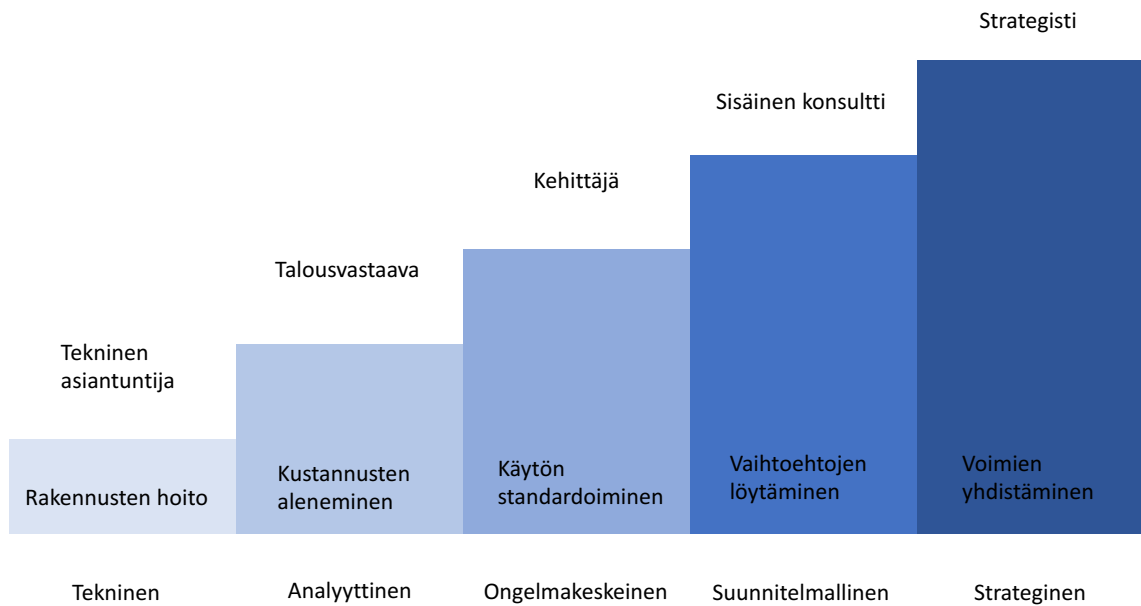
Kiinteistön käyttäjäorganisaation näkökulma pitää huomioida edellä olevien näkökulmien lisäksi organisaation kiinteistöjohtamisessa. Organisaation kiinteistöjohtamisen keskeisiä tavoitteita on tilan tai kiinteistön käyttäjän toiminnalle laadittujen strategisten tarpeiden toteuttaminen. Dewulf et al. (2000) nostavat esiin tämän näkökulman aikaisempia malleja enemmän tarkastelemalla organisaation kiinteistöjohtamista neljästä näkökulmasta (Kuva 5). Nämä ovat yritys- ja kiinteistönäkökulma sekä strateginen ja operatiivinen näkökulma.



**Kuva 5.** Yrityksen kiinteistöjohtamisen tasapainotettu näkökulma (Dewulf et al., 2000)

Organisaatioiden kiinteistöjohtamisessa on monesti jätetty huomioimatta organisaation strategiset tavoitteet. Kiinteistöjohtamisella on enemmänkin keskitytty kustannusten sekä yksittäisien transaktioiden alentamiseen (Dewulf et al., 2000). Organisaatiolle asetettu strateginen näkemys otetaan nykyään kiinteistöjohtamisessa huomioon entistä enemmän. Näin kiinteistöjohtamisen avulla on mahdollista toteuttaa suurempaa lisäarvoa ydintoiminnalle ja koko organisaatiolle. (Dewulf et al., 2000)

Organisaatioissa kiinteistöjohtamisen roolit ja tehtävät muuttuvat ja etenevät niin kutsutun evoluutiomallin mukaan (Joroff et al., 1993). Joroffin et al. (1993) luoman mallin mukaan organisaatioiden kiinteistöyksiköille on tunnistettavissa viisi eri kehitystasoa. Tason avulla organisaatioiden kiinteistöyksiköt pystyvät arvioimaan nykytilaansa. Nykytilan tunnistamisen jälkeen evoluutiomallista on hahmotettavissa, mitä vaaditaan pääsemälle seuraaville tasoille. Kuvassa 6 on esitetty evoluutiomallin kehitystasot, niiden näkökulmat ja sidosryhmät.



**Kuva 6.** Kiinteistöjohtamisen evoluutiomalli (Joroff et al., 1993)

Organisaation kiinteistöjohtamisen alimmalla tasolla korostuu tekninen näkökulma. Kiinteistöjohtamisen tehtävänä on organisaation yksiköistä saapuvien tarpeiden toteuttaminen hankkimalla vaaditut tilat. Tunnusomainen piirre tälle vaiheelle on, etteivät organisaation kiinteistöyksiköille ja ylin johto tunne toisiansa. Kiinteistöyksiköille ei ole luotu strategiaa eivätkä he ole tehneet pitkän tähtäimen suunnitelmia.

Toisella tasolla organisaation kiinteistöjohtamisen tavoitteena korostuu ylimmän johdon tarpeiden täyttäminen. Tavoitteet pyritään saavuttamaan kiinteistöistä syntyviä kustannuksia alentamalla ja taloudellisia asioita huomioimalla. Kustannustehokkuus on avainasemassa, samoin kiinteistöön liittyvien tietojen analysointi ja muihin vertailu.

Kolmannella tasolla kiinteistöjohtamisen tavoitteena on taloudellisen arvon tuottaminen liiketoiminnalle. Tällä tasolla pyritään standardoimaan kiinteistöjen ja tilojen käyttö. Käyttäjien näkökulma tilojen osalta ei ole määräävässä roolissa. Tämän avulla tilojen joustavuus paranee ja taloudellinen hyötynäkökulma nousee.

Neljännellä tasolla oleva organisaation kiinteistöyksikkö suosittelee liiketoimintayksiköille ratkaisuja, joita myös kilpailijat hyödyntävät. Organisaation kiinteistöyksikön toiminta on kuin sisäisellä kiinteistöyrityksellä. Ydintoiminnan vaatimukset pyritään täyttämään kokonaan ja luomaan parhaan mahdollisen yhteyden ydintoiminnan strategian ja tilojen välille.

Viidennellä tasolla oleva organisaation kiinteistöyksikkö seuraa ulkoisia asioita, kuten ennakoit trendejä ja niiden vaikutusta organisaatioon. Yrityksen missio ja strategia on sisäistetty ja yrityksen arvoon pyritään vaikuttamaan. Pelkkä tilojen tarjoaminen ei enää

riitä, vaan ylin johto ja kiinteistöyksikkö ovat läheisessä yhteydessä toisiinsa. Kiinteistöyksiköstä on muodostunut tärkeä osa organisaatiota.

Organisaatiot, jotka haluavat päästä kiinteistöjohtamisen tasolla eteenpäin, heiltä vaaditaan jatkuvaa taitojen ylläpitoa, uuden oppimista ja tahtoa vasta organisaation vaatimuksen kiinteistöjohtamiseen liittyen. Joroff et al. (1993) kehittämä evoluutiomalli toimii hyvänä selkärankana tavoitteelliselle kiinteistöjohtamiselle käyttäjäorganisaatiossa.

## **2.3 Kiinteistöjohtaminen osana organisaation strategiaa**

### **2.3.1 Organisaation strategia ja strategiaprosessi**

Strategia-sana on johdettu kreikankielisestä sanasta ”strategos”, joka tarkoittaa sodan johtamisen taitoa (Kamensky, 2014). Strategian käyttö menestystekijänä pohjautuu kauas historiaan. Muinaisia sotapäälliköitä, kuten Sun Tzu:ta, Napoleon ja Aleksanteri Suurta on historiassa pidetty vaikuttavina strategeina (Kamensky, 2015). Strategia-käsitettä on vaikea määritellä yksiselitteisesti. Strateginen johtaminen vaikuttaa jo sanana vaikeaselkoiselta (Vuorinen, 2013). Menestyminen vaatii organisaatiolle oikeanlaista strategiaa (Kamensky, 2015). Organisaation tulee ottaa huomioon toimintaympäristönsä vaatimukset ja tehdä oikeita ratkaisuja niiden suhteen. Strategian laatimisen merkitystä ja sen noudattamista pidetään tärkeänä asiana organisaatiolle.

Organisaatioiden ja yritysten toiminta ja toimintaympäristö on kokenut suuria muutoksia. Kilpailun kiristymisen ja globalisaation lisääntymisen myötä organisaatiot ja yritykset ovat alkaneet kiinnittää yhä enemmän huomiota toiminnan tehokkuuteen ja tarkoituksenmukaisuuteen. Erityisesti käytössä olevien resurssien tehokas käyttö on saanut painoarvoa. (Leväinen, 2013)

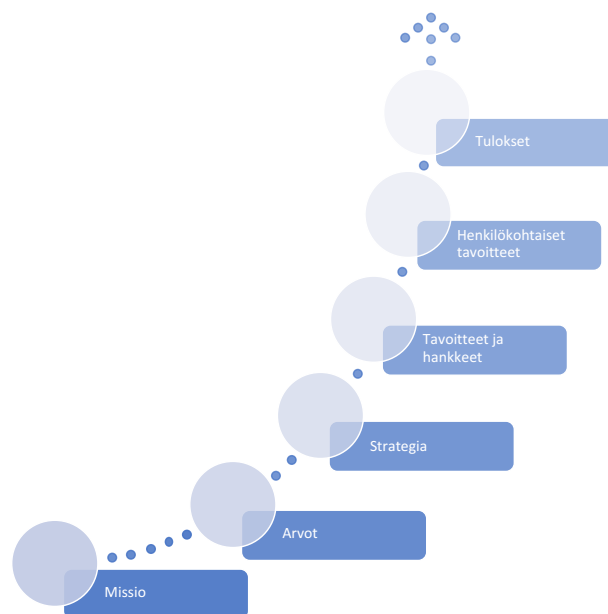
Työn aiemmassa osiossa on esitetty, miten organisaation kiinteistöjohtamisen tärkeimmät tehtävät kohdentuvat käyttäjäorganisaation tavoitteiden vahvistamiseen. Organisaatioiden toiminnassa on mahdollista tunnistaa yleisiä periaatteita, vaikka niiden asettamat tavoitteet ovat yksilöllisiä ja riippuvat organisaation toimialasta.

Lazonick ja O’Sullivan esittävät artikkelissaan, että yritysten päätavoite omistajalähtöisessä ajattelumallissa on omistajille tulevan tuoton maksimointi. Julkisen sektorin ja yleishyödyllisten organisaatioiden tavoite puolestaan on tuottaa palveluja veronmaksajille tehokkaasti ja taloudellisesti (Leväinen, 2013). Organisaation ei ole helppo saavuttaa parasta mahdollista tulosta, jos sen ainoa tavoite on omistajien varallisuuden kasvattaminen. Tämä aiheuttaa ongelmia työntekijöiden ja organisaation johdon kanssa (Jensen, 2001). Leväisen (2013) mukaan organisaatiolle täytyy luoda visio, missio ja strategia,

jotta organisaation on mahdollista tehokkaasti ja pitkäjänteisesti saavuttaa sille asetet-  
tuja tavoitteita. Näistä määrittelyistä muodostuu eri sidosryhmien tehtävät ja ne sisältävät  
kunkin osapuolen tavoitteet.

Kankkunen et al. (2005) kuvailevat teoksessaan organisaation strategiaprocessia muo-  
dollisena prosessina. Organisaation strategiaprosessi (kuva 5) on mahdollista käynnis-  
tää, kun organisaation visio ja missio on määritelty. Organisaation tavoitetila on kuvattu  
visiossa. Missio kuvaa organisaation tarkoitusta ja perustehtävää. Visiolla on tarkoitus  
kuvata organisaation suunta nykytilasta tulevaisuuteen. Strategia luodaan vision ja mis-  
sion pohjalta. Strategia on suunnitelma, joka pitää sisällään keinot, joilla saavutetaan  
organisaation tavoitetila ja toteutetaan tehtävät. Strategiaan sisältyy yhtymätaso, liiketoi-  
mintataso ja toiminnallinen taso. (Leväinen, 2013)

Yhtymätason strategian kautta muodostetaan suuntaviivat, joilla katetaan koko organi-  
saation toiminnat. Tällä tasolla kuvataan yleiset periaatteet mm. rahoitukselle ja organi-  
soinnille. Liiketoimintatason strategiassa määritellään eri liiketoimintojen suuntaviivat ja  
niiden yhdistyminen yhtymätason strategiaan. Organisaation tukitoiminnot kuuluvat liike-  
toimintatason strategiaan. Toiminnallisen strategian on tarkoitus säännellä organisaation  
eri tukitoimintoja ylempien tasojen strategioiden toteutumisessa. Yritystason strategian  
yksityiskohdat tarkentuvat toiminnallisessa strategiassa. (Leväinen, 2013)



**Kuva 7.** Strategiaproessin vaiheet (Leväinen, 2013)

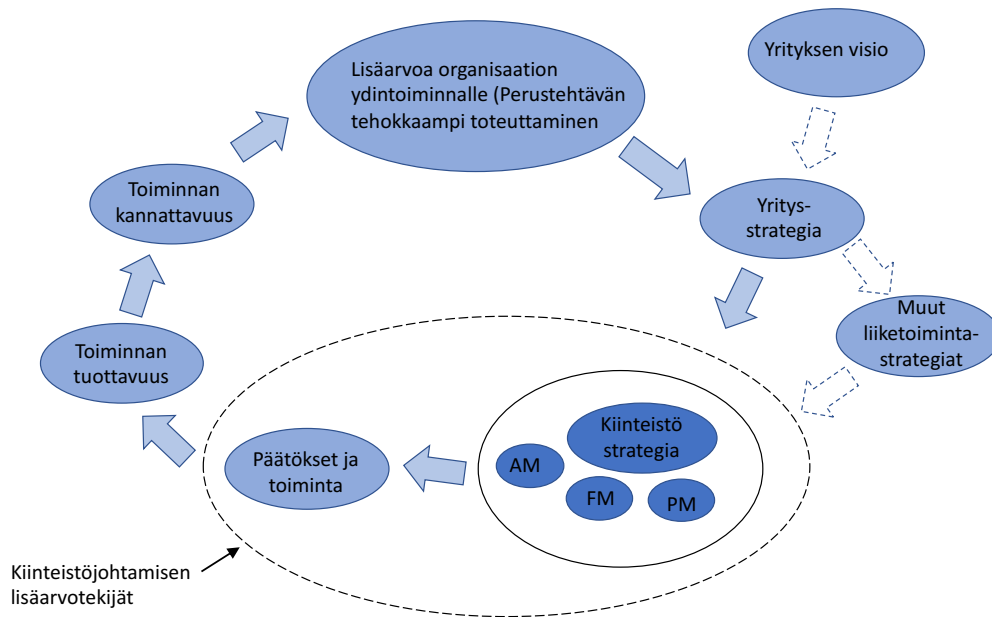
Strategisen suunnittelun prosessia on arvosteltu liian kaavamaiseksi ja muodolliseksi.  
Henkilöstön on vaikea oppia tai ymmärtää organisaation toimintaa tämän takia. Tulevai-

suuden epäjatkuvuuskohtiin ei ole mahdollista varautua suurellakaan suunnittelumäärällä, sillä ne ovat vaikeasti ennustettavissa. Strategisen suunnittelun prosessin puutteista huolimatta se on toistaiseksi pääasiallinen strategianäkökulma suomalaisorganisaatioissa, jotka toimivat hitaasti muuttuvilla toimialoilla. (Kankkunen et al., 2005)

### **2.3.2 Kiinteistöjohtamisen strategia osana organisaation strategiaprosessia**

Kiinteistöjohtamisen ja kiinteistöjen osuutta organisaation strategiaprosessissa ei useinkaan huomioida alan teorioissa. Harvard Business Schoolissa luotu ”strategiarengas” jättää huomioimatta kiinteistöt. Kyseistä strategiarengasta on käytetty apuvälineenä vuosien ajan organisaatioiden resurssien ja strategian yhdistämisessä. Strategiakirjallisuus ei kuitenkaan huomioi kiinteistöjohtamista juuri lainkaan. Tämän vuoksi on luonnollista lähteä tarkastelemaan kiinteistöjohtamisen osuutta organisaation strategiassa kiinteistöalan kirjallisuuden kautta. Kiinteistöalan kirjallisuudessa käsitellään organisaation kiinteistöstrategioita ja kiinteistöjen sekä toimitilojen yhteyttä käyttäjäorganisaation strategiaan.

Leväisen (2013) mukaan kiinteistöjohtamisen strategian kuuluu pohjautua käyttäjäorganisaation ydintoiminnan strategiaan. Kiinteistöjohtamisen strategia luodaan linkittämällä yhteen kiinteistöjohtamiseen kuuluvat eri näkökulmat, joita ovat toimitilajohtaminen, kiinteistön hallinta ja hoito sekä omaisuuden hallinta. Kiinteistöstrategian kautta toteutetaan päätökset, jotka operatiivisen toiminnan myötä lisäävät joko suoraan tai epäsuorasti omistajien arvoa nostamalla tuottavuutta ja kannattavuutta (kuva 8).



**Kuva 8.** Kiinteistöjohtaminen osana yrityksen strategista viitekehystä (Leväinen, 2013)

Noursen ja Roulacin (1993) sekä O'Maran (1999) tutkimuksissa on esitetty kiinteistöjohtamisen osuutta yleisissä strategiamalleissa. O'Mara (1999) on tarkastellut, miten Porterin (1993) strategisessa kilpailuviitekehysessä on mahdollista huomioida kiinteistöjohtamisen rooli ja tilat. Organisaation kannalta kiinteistöt ja tilat muodostavat harvoin välittömän kilpailuvoimatekijän. Kiinteistöjohtamisen rooli on helpottaa organisaatiota rakentamaan olosuhteita, joiden avulla kilpailukyky kehittyy (O'Mara, 1999).

O'Mara (1999) on tarkastellut kaikkia Porterin viittä eri kilpailuvoiman tekijää kiinteistöjen ja tilojen osalta mm. seuraavien esimerkkien avulla.

Organisaatioiden tavoitteena on pienentää asiakkaiden neuvotteluvoimaa kasvattamalla heidän uskollisuuttaan. Kiinteistöillä ja tiloilla on mahdollista vaikuttaa kyseiseen tavoitteeseen mm. huomioimalla asiakkaat paremmin, kuten valitsemalla sijainnit niin, että ne ovat hyvien yhteyksien päässä ja lähellä asiakkaita (O'Mara, 1999).

Alihankkijoiden neuvotteluvoimaa on mahdollista pienentää kasvattamalla alihankkijoiden riippuvuutta organisaatiosta ja pienentämällä organisaation riippuvuutta alihankkijoista. Vaikutus on mahdollista toteuttaa kiinteistöjen tilojen kautta mm. olemalla helposti fyysisesti alihankkijoiden saavutettavissa valitsemalla sijainnit alueilta, joihin on rakennettu hyvät yhteydet sekä työntekijöiden paikalle saapumisen että raaka-aineiden toimituksen kannalta (O'Mara, 1999).

Uusien toimijoiden tulemistä omalle markkinasektorille on mahdollista pienentää tekemällä vaikutelmaa mielikuvien. Mahdollisten uusien toimijoiden annetaan olettaa, ettei heillä ole mahdollisuuksia tai tilaa toimia markkinasektorilla. Samalla voimistetaan omaa

markkina-asemaa ja hyödynnetään ensimmäisenä toimijan asemaa. Kiinteistöillä ja tiloilla on mahdollista tukea kyseistä tavoitetta mm. käyttämällä eduksi omaa aikaista asemaa markkinoilla; esim. sijainti on saatu valita ensimmäisenä (O'Mara, 1999).

Korvaavien tuotteiden pääsyä markkinoille ei ole mahdollista kieltää. Yrityksen tulee valmistautua markkinoiden muuttuviin olosuhteisiin reagoimalla niihin nopeasti. Yrityksellä on oltava joustavuutta sopeutua markkinatilanteeseen. Uusien ja parempien tuotteiden markkinoille kehittämiseen tarvitaan luovuutta ja innovaatiokykyä. Kiinteistöillä ja tiloilla on mahdollista vaikuttaa kyseiseen tavoitteeseen mm. rakentamalla muuntojoustavia tiloja, jotta niitä voidaan edelleen käyttää toiminnan muuttuessa (O'Mara, 1999).

Toimialan yleinen kilpailutilanne tarkoittaa sitä, että yritykset kilpailevat samoista asiakkaista samoilla markkinoilla. Kiinteistöllä ja tiloilla on mahdollista vaikuttaa tässä kilpailussa mm. kehittämällä organisaation imagoa ja kohentamalla tunnettavuutta kiinteistöjen ja tilojen kautta (O'Mara, 1999).

Nourse ja Roulac (1993) ovat tunnistaneet kahdeksan mahdollista kiinteistöstrategiaa soveltamalla Tregoen ja Zimmermannin (1980) vaihtoehtoisia strategioita. Taulukossa 1 on esitetty Noursen ja Roulacin (1993) tunnistamat kiinteistöstrategiat ja kirjoitettu auki tämän jälkeen.



Taulukko 1. *Tunnistetut kiinteistöstrategiat (mukaillen Nourse, Roulac, 1993)*

#### Tilakustannusten minimointi

- Alhaisten kustannusten strategiassa pitäytyminen
- Signaali hintatietoisuudesta sidosryhmille

#### Joustavuus

- Tilavaatimusten muutokseen varautuminen
- Riskien hallinta ennalta-arvaamattomissa muutostilanteissa
- Muuntojoustavien tilojen suosiminen

#### Henkilöstöhallinnon tavoitteiden tukeminen

- Työtehokkaiden tilojen tarjoaminen
- Työympäristön merkityksen ymmärtäminen työtyytyväisyyden kannalta
- Sopivien sijaintien etsiminen työntekijöiden kannalta

#### Markkinointiviestinnän tukeminen

- Rakennusten symboliikan hyödyntäminen
- Rakennusten käyttäminen mainonnassa

#### Myyntin ja myyntiprosessin tukeminen

- Sijaintien valinta asiakasvirtojen mukaan
- Houkuttelevat ja myyntiä nostavat kiinteistöt

#### Tuotannon ja palvelujen tarjoamisen tukeminen

- Organisaation toimintaa tukevat toimitilat
- Logistiikan ja asiakkaiden kannalta hyödyllisten tilojen suosiminen

#### Johtamisen ja tietotyön edistäminen

- Uusien tilatarpeiden ja innovatiivisten työmenetelmien tunnistaminen

#### Rakennusten arvonusun hyödyntäminen

- Kiinteistön toimittajien, asiakkaiden ja työntekijöiden kautta syntyvän kysynnän hyödyntäminen

Kustannustehokkuuden ja alimman hinnan hankinta -strategian välillä on selkeä ero (Nourse, Roulac, 1993). Kiinteistöihin kohdistuvien päätösten tulee olla kustannustehokkaita. Alimman hinnan hankinta -strategia todellakin tarkoittaa alimman hinnan hakemista laadusta välittämättä.

Joustavuudella tarkoitetaan, mikä ero on lyhyen aikavälin ja pitkän aikavälin tilakustannusten minimoinnissa. Organisaation tulevaisuuden visiot vaikuttavat pitkälti kiinteistöjen ja tilojen suunnitteluun ja rakentamiseen sekä ylläpitoon. Tietyn tuotteen valmistukseen vaadittu tehdas saattaa tulla suhteessa kalliiksi, jos tuotteen valmistuksen elinikä jää lyhyeksi. Erikoistarpeisiin tehty rakennus on hankala myyntikohde ja lisäksi ulkopuolisen rahoituksen saamisessa voi olla vaikeuksia. Panostamalla rakennuksen ja tilojen muuntojoustavuuteen saadaan pitkällä tähtäimellä rakennuksesta kustannustehokkaampi ja kiinnostavampi kohde, vaikka investointihetkellä suunnittelu- ja rakentamiskustannukset ovatkin korkeammat.

Kiinteistöihin liittyvät asiat, kuten sijainti, työympäristö ja palvelut ympärillä saattavat vaikuttaa haluttujen työntekijöiden pysymiseen organisaatiossa. Tämän vuoksi sijaintipäätöksillä saattaa olla vaikutusta työntekijöiden pysyvyyden kannalta.

Organisaation rakennuksia voidaan hyödyntää markkinoinnissa. Tätä on mahdollista hyödyntää myös kohderyhmän houkuttelemisessa. Tietyt ketjut hyödyntävät tätä käyttämällä samanlaisia rakennuksia ja logoja maailmanlaajuisesti, kuten McDonald's. Tämä on hyvä esimerkki, miten rakennusta ja imagoa hyödynnetään markkinoinnissa.

Sijaintien valinta kohdemarkkinoiden keskeltä on helpoin tapa tukea yrityksen myyntiä. Esimerkiksi ostoskeskukset, hotellit ja huoltoasemat käyttävät hyväkseen tällaista menetelmää. Suuremmat ketjut ovat kehittäneet tavan, jossa luodaan verkosto useammasta myyntipisteestä samoille markkina-alueille.

Yrityksen jakelun tehokkuuteen ja tuottavuuteen sekä tuotteiden tai palvelujen tuotantoon vaikuttavat tekijät ovat kiinteistön suunnittelu, kapasiteetti, laatu, sijainti, rahoitus ja omistusoikeus. Eräskin suuri yritys teki päätöksen myydä toimitilat ulos ja vuokrata ne takaisin itselleen. Tällä tavalla yrityksen kustannukset pienentyivät, kun samoissa tiloissa oltiin vuokralla, verrattuna tilanteeseen, jossa ne olisivat olleet yrityksen omistuksessa.

Yritysten pitää huomioida entistä enemmän, kuinka tilat tukevat tietotyön tekemistä sekä johtamisprosesseja. Uusia konsepteja pitää luoda. Teollisuusalan konseptit eivät sovi tietotekniikan alalle.

Merkittävä toimija tietyllä alueella nostaa koko alueen arvoa. Tämän vuoksi ympäröivä alue on kiinnostava paikka uusille tavarantoimittajille ja yrityksille ja tuo samalla uusia asiakkaita. Houkuttelevat yritykset pystyvät hyödyntämään tätä ennen tilojen rakentamista ostamalla koko alueen itselleen. Arvon noustessa he voivat myydä tai vuokrata ympäröiviä tiloja.

Kiinteistöjohtamisen kokonaisstrategia pystytään muodostamaan edellä esitetyn teoreettisen mallin mukaan. Mallista on mahdollista ottaa yksi tai useampi kiinteistöstrategia. Näiden valittujen kiinteistöstrategioiden osalta on huomioitava, että ne tukevat organisaation liiketoimintastrategiaa. Tällä tavalla luotu kiinteistöstrategia antaa pohjan toiminnalle ja päätöksille kiinteistöjohtamisen näkökulmasta ja tukee samalla organisaation liiketoimintastrategiaa. Taulukosta 2 on mahdollista nähdä, mitkä ovat oleellisia kiinteistöstrategioita ydintoiminnan strategian kannalta.

Taulukko 2. Kiinteistöjohtamisen liittämisen organisaation strategiaan (Nourse, Roulac, 1993)

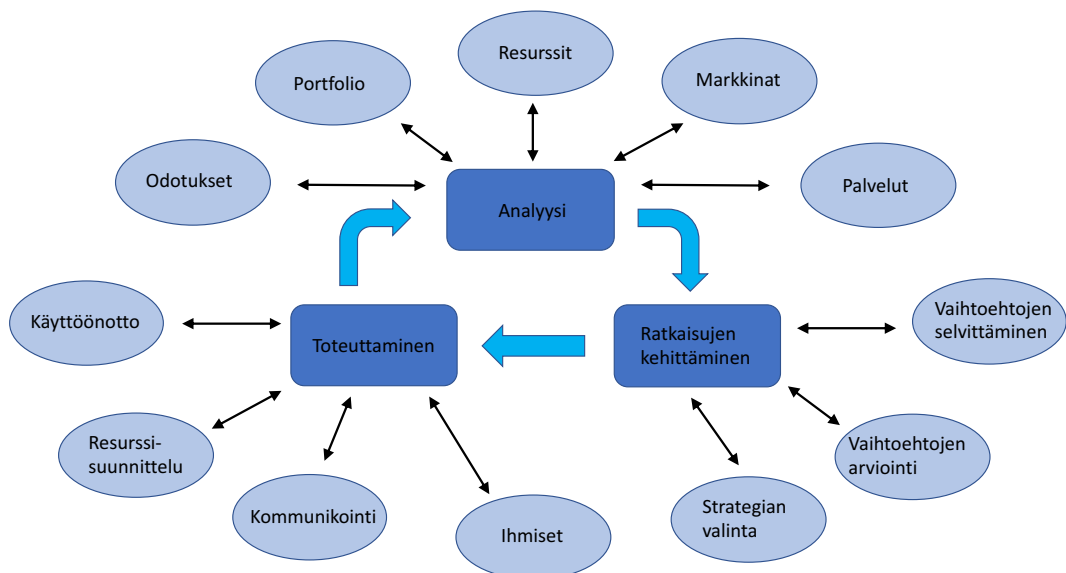
Kiinteistöstrategia	Tarjottu tuote	Markkina	Teknologia	Tuotanto-kapasiteetti	Myynti-tapa	Jakelutapa	Luonnon-varat	Koko / kasvu	Tuotto / voitto
Tilakustannusten minimointi	1	3	2	3	1	2	3	3	1
Joustavuus	3	1	1	E	E	E	E	2	2
Henkilöstöhallinnon tavoitteiden tukeminen	3	3	1	1	1	2	3	2	3
Markkinointiviestinnän tukeminen	2	2	2	2	2	1	2	1	2
Myyntiin ja myyntiprosessin tukeminen	2	1	2	2	1	1	2	1	2
Tuotannon ja palvelujen tarjoamisen tukeminen	1	2	2	1	2	1	1	2	2
Johtamisen ja tietotyön tukeminen	2	2	1	2	3	3	2	2	2
Rakennusten arvonousun hyödyntäminen	E	E	E	E	E	1	1	2	1

1 = Ensisijainen, 2 = Toissijainen, 3 = Kolmas, E = Ei sopiva

Taulukkoon on merkattu huomiovärillä ne kiinteistöstrategiat, jotka ovat ensisijaisessa asemassa ydintoiminnan strategian tukemisen kannalta.

### 2.3.3 Kiinteistöjohtamisen strategian kehittäminen

Organisaation kiinteistöstrategian muodostaminen koostuu kolmesta vaiheesta. Ne ovat analyysi, ratkaisujen kehittäminen ja strategian käyttöönotto (kuva 9). Organisaation tarpeet pitää ottaa huomioon strategiaa luodessa, ja ydintoiminta ja tukitoiminnat tulee erottaa toisistaan. Sisäisten ja ulkoisten palvelujen tuottamisessa vaadittavat resurssit ja rahoitus tulee selvittää sekä rakentaa toimintasuunnitelma näiden saavuttamiseen. Kun kiinteistöstrategia on kehitetty, siirrytään seuranta- ja mittausvaiheeseen. (Leväinen, 2013)



**Kuva 9.** Kiinteistöstrategian kehittäminen (Leväinen, 2013)

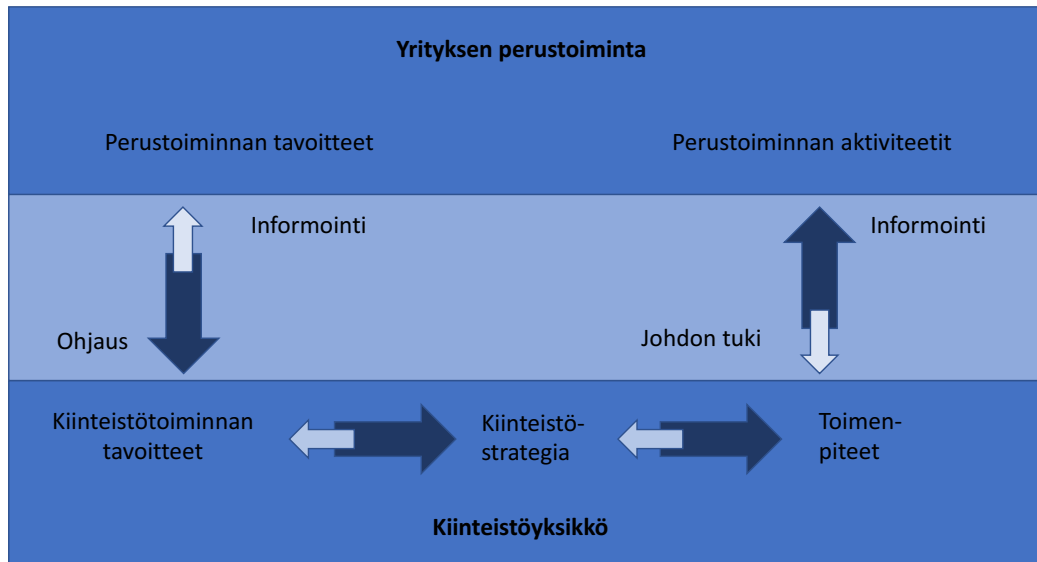
Organisaation strategiset tavoitteet, tarpeet ja odotukset pitää huomioida analyysivaiheessa. Samassa vaiheessa muita käsiteltäviä asioita ovat kiinteistöportfolio, tilankäyttö sekä selvitys organisaation käytössä olevista resursseista, prosesseista ja palveluista.

Organisaation kiinteistöjohtamiselle sopivinta strategiaratkaisua muodostettaessa tulee selvittää myös ratkaisuvaihtoehdot. Jotta nämä vaihtoehdot pystytään arvioimaan, tulee niille laatia arviointikriteerit. Kun edellä mainitut asiat on tehty, valitaan niistä paras vaihtoehto. Kolmas vaihe on strategian toteuttaminen, joka täytyy suunnitella hyvin, jotta informaatio saadaan jaettua henkilöstölle ja heidät sitoutumaan valittuun strategiaratkaisuun. (Leväinen, 2013)

### **2.3.4 Kiinteistöjohtamisen strategian ja organisaation strategian integrointi**

Kiinteistöstrategiaa laadittaessa on tärkeää, että se noudattaa organisaation strategiaa. Jos kiinteistöjohtaminen on sijoitettu toiselle tai kolmannelle johtotasolle, sillä ei ole mahdollista osallistua organisaation strategiseen suunnitteluun. Tämä aiheuttaa ristiriidan, koska tieto ei välity tehokkaasti. Tällöin organisaation johdon tietämys kiinteistöasioista tai kiinteistöjohdon tiedot organisaation tavoitteista eivät päivyty. Huonoimmillaan kiinteistöyksikön ja organisaation johdon välit ovat vain hallinnollisia. Tällöin tieto liikkuu vain yhteen suuntaan, eikä vuorovaikutusta synny. Parempi vaihtoehto olisi kaksisuuntainen tiedonvaihto, jossa kiinteistöasiat nähdään tärkeinä ja tuottavina. Kehittynein tapa olisi jatkuva dialogi, epämuodollinen ja muodollinen, jolloin kiinteistöjohdolla on mahdollisuus vaikuttaa kaikkiin organisaation liiketoimintapäätöksiin. (Leväinen, 2013)

Kuvassa 10 on esitetty, kuinka tiedonsiirron pitää olla kaksisuuntaista organisaation perustoiminnan ja kiinteistöyksikön välillä. Kiinteistötoiminnan tavoitteita ohjaavat organisaation perustoiminnat. Tämän takia organisaation ydintoiminnalle tulee tiedottaa todennäköisistä muutostarpeista ja toteutusongelmista. Organisaation johdolle tulee kertoa kiinteistöstrategian takia tehtävistä toimenpiteistä, jotta he saavat niistä tiedon ja pystyvät antamaan palautetta. (Leväinen, 2013)



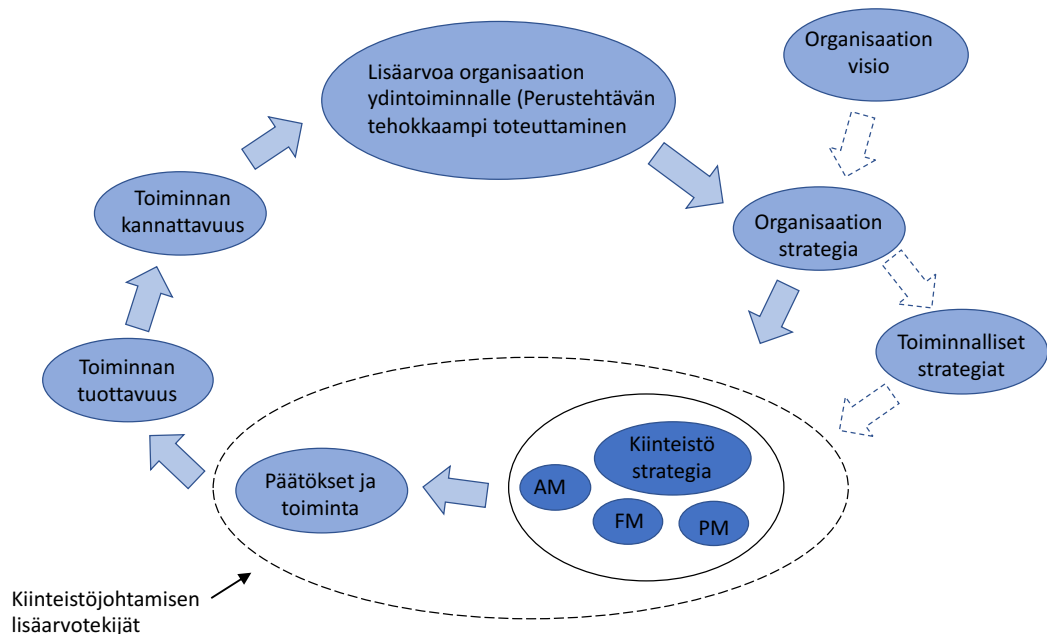
**Kuva 10.** Kiinteistöjohtamisen strategian integrointi (Leväinen, 2013)

### 2.3.5 Julkisten organisaatioiden kiinteistöjohtamisen strategia

Strategiatutkimukset on pitkälti laadittu yritysten näkökulmasta. Nykyään toimintamallit julkisten ja yksityisten organisaatioiden välillä ovat lähentyneet. Tämän johdosta yritysstrategiatutkimuksista on otettu paljon vaikutteita julkisen puolen strategioiden luomisessa (Lehtimäki, 2000). Poikkeavuuksia esiintyy arvonluonnin osalta yksityisen ja julkisen puolen välillä. Nämä poikkeavuudet ovat merkittäviä ja ne tulee tiedostaa. Yksityisten organisaatioiden arvonluontimalli perustuu pitkälti siihen, kuinka paljon he pystyvät tuottamaan taloudellista hyötyä osakkeenomistajilleen (Kaplan, Norton, 2004). Julkisen sektorin lähtökohta muodostuu enemmän siitä, kuinka hyvin he pystyvät täyttämään heille luodun mission, jota varten organisaatio on rakennettu. Näitä ovat mm. koulutus ja sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut.

Julkisten organisaatioiden strategioita voidaan käsitellä liiketaloustieteen strategiatutkimusten perusteella, mutta pari poikkeavuutta tulee huomioida (Ring, Perry, 1985, Lehtimäki, 2000). Ensiksikin, tutkimusten mukaan yksityisen sektorin yrityksen nähdään pystyvän valitsemaan strategia useammasta vaihtoehdosta. Lisäksi heillä on mahdollisuus muuttaa sitä tai vaihtaa sitä kokonaan markkinatilanteen muuttuessa. Julkisille organisaatiolle tämä ei ole mahdollista, vaan heille strategia tulee päätettynä (Ring, Perry, 1985). Toiseksi, julkisten organisaatioiden strategian sisältöön saattavat vahvasti vaikuttaa kontrolli ja säännökset poliittiselta suunnalta (Boyne, Walker, 2004). Sovellettaessa yksityisen sektorin strategiatutkimuksia julkiselle sektorille isoimmat haasteet tulevat eteen yhtymä- ja liiketoimintatason strategioissa, eivätkä toiminnallisella tasolla, kuten

kiinteistöjohtamisen strategiassa (Ring, Perry, 1985, Boyne, Walker, 2004). Tämän johdosta on mahdollista päätellä, että julkisella sektorilla voidaan luoda kiinteistöjohtamisen strategia noudattaen yksityisen sektorin suosituksia. Erona tässä on päätavoite (kuva 11) organisaatioiden välillä.



**Kuva 11.** Kiinteistöjohtaminen osana julkisen organisaation strategista viitekehystä (mukaillen Leväinen, 2013)

## 2.4 Kiinteistöjohtamisen lisäarvo käyttäjäorganisaatiolle

### 2.4.1 Kiinteistöjohtamisen lisäarvo

Kiinteistöjohtamisen lopullisen vaikutuksen ja arvon määrittely organisaatiolle on hankalaa, koska kyse on ydintoiminnan tukemisesta (Mcdonagh, 2002). Puhtaasti kiinteistösijoitusmielessä arvon määrittely on helpompaa. Silloin on mahdollista käyttää määrällisiä mittareita, kuten pääoman tuotto prosentti, sisäinen korkokanta tai takaisinmaksuaika. Kiinteistöjohtamisen kautta saadut hyödyt organisaatiolle perustuvat usein sisäisten prosessien kehittämiseen. Tästä johtuen organisaation todellisen hyödyn tarkka määrittely on vaikeaa (Mcdonagh, 2002). Helposti monille organisaatioille yksinkertaisin ja luontevin tapa havaita kiinteistöjohtamisen lisäarvo on sijoituksen kautta. Lisäarvo on silloin helpommin havaittavissa ja todettavissa, kun on mahdollista käyttää taloudellisia tunnuslukuja (Mcdonagh, 2002).

Tilat muodostavat helposti suuren osan organisaation kustannuksista, minkä vuoksi se on helposti nähtävä menoerä ja siihen on helppo tarttua. Lyhyellä tähtämällä on helposti

nähtävissä, kuinka esim. ulkoistamalla palveluja, tehostamalla tilankäyttöä tai ylläpitotasoja heikentämällä saadaan kustannussäästöjä aikaan kiinteistöjohtamisessa. Pitkällä aikavälillä tämän on mahdollista kääntyä tuottavuuden laskuun organisaatiossa, ellei ole tehty kattavaa syy-seuraus-suhdeanalyysiä säästötoimenpiteiden vaikutuksista (Stoy, Kytzia, 2004). Useat kirjoittajat, jotka ovat kiinteistöjohtamista tutkineet, ehdottavakin, että taloudelliset vaikutukset eivät saa olla ainoa näkökulma, kun kiinteistöjohtamisen vaikutuksia tutkitaan organisaatiossa. Tarkastelussa pitää huomioida sekä epäsuorat, ydintoimintaan vaikuttavat tekijät että taloudelliset vaikutukset.

Taulukossa 3 on esitetty De Jongen (1996) tunnistamat seitsemän lisäarvoelementtiä kiinteistöjohtamiselle. Ne selventävät kokonaislisäarvoa kiinteistöjohtamisen kautta organisaatiolle. De Jonge on ottanut huomioon sekä organisaation ydintoimintaan vaikuttavat kiinteistöjohtamisen epäsuorat tekijät että fyysisen kiinteistön suorat taloudelliset vaikutukset (Krumm, P. J. M. M., De Jonge, 1999).

Taulukko 3. *Kiinteistöjohtamisen lisäarvoelementit (mukaillen Krumm, P. J. M. M., De Jonge, 1999)*

#### Tuottavuuden kasvattaminen

- Tarkoituksenmukaisten tilojen ehdottaminen
- Sopivien sijaintien valitseminen
- Vaihtoehtoisten työtilojen ehdottaminen
- Poissaolojen vähentäminen

#### Kustannusten vähentäminen

- Kustannustiedon kasvattaminen
- Tilankäytön tehostaminen
- Rahoituskustannusten seuranta

#### Riskien hallinta

- Kiinteistöportfolion joustavuuden säilyttäminen
- Sopivien sijaintien valinta
- Kiinteistöportfolion arvon muodostumisen seuranta
- Riskien hallinta rakentamisen aikana
- Ympäristö ja turvallisuusasioiden hallinta

#### Arvon nousu

- Kiinteistöjen hankinta ja myynti oikeaan aikaan
- Vanhojen rakennusten uudistaminen
- Kiinteistömarkkinan ymmärtäminen

#### Joustavuuden kasvattaminen

- Organisaation mittareiden seuranta
- Taloudellisten ja juridisten mittarien seuranta

#### Kulttuurin muuttaminen

- Nykyaikaisten työtilojen tarjoaminen

#### PR ja markkinointi

- Toimitilojen sijaintien valinta
- Rakennusten fyysisen näytävyyden hyödyntäminen
- Organisaation identiteetin vahvistaminen

De Jonge (1996) ja Nourse ja Roulac (1993) kuvaavat hyvin samankaltaisia kiinteistöjohtamisen lisäarvoelementtejä organisaation kannalta. Molempien tutkimusten pohjalta on nimetty arvon nousun ja kustannusten minimoimisen ohella joustavuuden lisääminen, organisaatiokulttuurin muutos, tuottavuuden kasvu ja organisaation markkinointi kiinteistöjohtamisen lisäarvotekijöiksi organisaatiolle. De Jonge painottaa Noursea ja Roulacia enemmän riskien hallinnan merkitystä kiinteistöjohtamisessa. Nourse ja Roulac taas korostavat organisaation johtamisprosessien ja tietotyön edistämistä De Jongea enemmän.

De Jongen (1996) mukaan tuottavuuden lisäämiseen vaikuttavat tekijät koostuvat organisaation sopivien sijaintien valinnasta, sopivien tilojen tarjoamisesta ja vaihtoehtoisten tilaratkaisujen mahdollistamisesta sekä fyysisestä työympäristöstä johtuvien työpoissaolojen vähentämisestä.



De Jongen (1996) mukaan toisena kiinteistöjohtamisen lisäarvoelementtinä organisaation kannalta on kustannusten minimoiminen. Tämä on saavutettavissa, kun tunnetaan kustannusrakenteet, kontrolloidaan rahoituskustannuksia ja pystytään parantamaan tilojen tehokkaampaa käyttöä. Kustannuksia alentamaan lähdetessä on huomioitava kokonaisvaikutus. Helposti huomioidaan pelkät suorat kustannusvaikutukset organisaatiolle, mikä voi heikentää organisaation ydintoimintaa. Pitäisi löytää ratkaisu, joka on tasapainossa tehtyjen päätösten kanssa.

Kolmas lisäarvoelementti De Jongen (1996) mukaan on riskien hallinta. Tämä pitää sisällään kiinteistöjen sopivien sijaintien valinnan, kiinteistösalkun joustavuudesta huolehtimisen sekä arvonkehityksen kontrolloinnin, rakentamisaikaisten riskien hallinnan sekä työympäristö- ja turvallisuusasioista huolehtimisen.

Neljäs lisäarvoelementti muodostuu De Jongen (1996) mukaan pääoman arvon noususta. Arvon nousuun vaikuttavat tekijät ovat kiinteistöjen oikea-aikaiset myynnit ja hankinnat, kiinteistömarkkinoiden tunteminen ja vanhentuneiden kiinteistöjen kehittäminen. Tavoitteena on saada suurin mahdollinen hyöty pääomasta, joka on kiinni kiinteistöissä.

De Jongen (1996) mukaan viides lisäarvoelementti kiinteistöjohtamisessa on joustavuuden lisääminen. Tätä tavoitellessa tulee seurata organisaatiomittareita sekä sopimuksellisia ja taloudellisia mittareita. Organisaatiomittareihin sisältyy mm. käyttöasteen seuranta. Toimistot ovat usein vajaakäytöllä, minkä vuoksi tiloista halutaan yhä enemmän tehdä muuntojoustavia. Sopimuksellisella joustavuudella otetaan kantaa lähinnä tilojen vuokrasopimukseen ja niiden ehtoihin. Taloudellisessa joustavuudessa keskeistä on kiinteistön hallintamuoto.

Kuudes lisäarvoelementti De Jongen (1996) mukaan on kulttuurin muutos organisaatiossa. Kiinteistöjohtamisen kautta pystytään De Jongen mukaan vaikuttamaan kulttuurin muutokseen organisaatiossa kokeilemalla ja käyttöönottamalla työympäristöinnovaatioita.

De Jongen (1996) mukaan seitsemäs lisäarvoelementti on PR ja markkinointi. Tämä lisäarvoelementti on mahdollista saavuttaa hyödyntämällä toimipakkojen sijaintien imago-vaikutusta sekä rakennusten imagoarvoa ja vaalimalla kiinteistöjohtamisessa käyttäjäorganisaation identiteettiä.

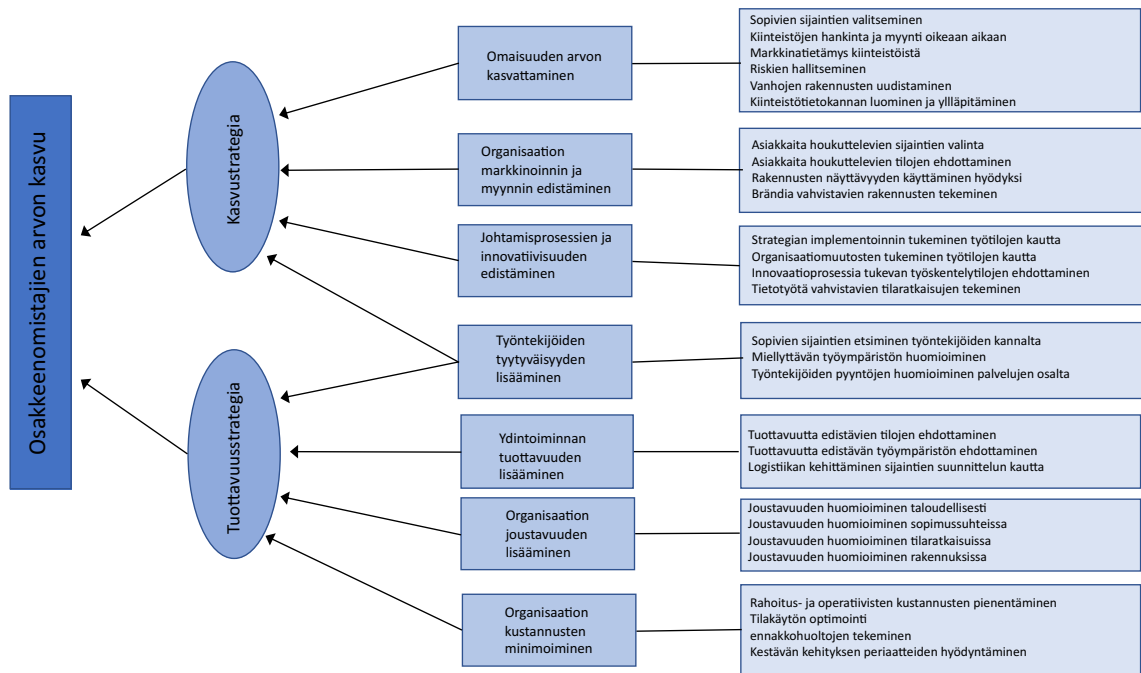
## **2.4.2 Kiinteistöjohtamisen lisäarvokanavat**

Lindholm et al. (2006) käyttävät hyödyksi tutkimuksessaan Noursen ja Roulacin (1993) sekä de Jongen (1999) identifioimia kiinteistöstrategioita (kuva 12). He ovat kehittäneet näihin tunnistettuihin kiinteistöstrategioihin perustuvan mallin, jonka ydinajatuksena on

tunnistaa, miten käyttäjäorganisaation kiinteisjohtamisen eri kiinteistöstrategioilla pystytään toteuttamaan lisäarvoa organisaation varsinaiselle liiketoiminnalle. Mallin avulla liitetään organisaation ydintoiminnan strategiat kiinteistöstrategioihin ja päätöksentekoon. (Lindholm et al., 2006)

Lindholm et al. (2006) kehittämän mallin mukaan organisaation pääasiallisena tavoitteena on omistajien varallisuuden kasvattaminen. Tähän tavoitteeseen on mahdollista päästä joko parantamalla tuottavuutta (tuottavuusstrategia) tai kasvattamalla tuottoja (kasvustrategia). Tämä malli on esitetty kuvassa 12 yrityksen näkökulmasta. Tätä samaa mallia on mahdollista hyödyntää myös julkisen sektorin organisaatioihin vaihtamalla organisaation päätavoitteen tilalle julkisen organisaation missio. Organisaation tukitoimintojen strategioiden tulee tukea organisaation ydinliiketoiminnan tavoitteita sekä olla keskenään yhteensovitettuja, jotta ydinliiketoiminnan strategia on mahdollista toteuttaa. (Lindholm et al., 2006)

Kuvassa 12 esitetyssä mallissa on seitsemän erilaista kiinteistöstrategiaa. Näistä vaihtoehtoisista organisaation tulee valita yksi tai useampi kiinteistöstrategia, jotka vahvistavat eniten organisaation ydinliiketoiminnan strategiaa ja samalla luovat lisäarvoa organisaatiolle. Lindholm et al. (2006) mallin mukaan kiinteistöjohtamisen strategiat omaisuuden arvon vahvistaminen, yrityksen markkinointi- ja myyntityön lisääminen sekä johtamisprosessien ja innovatiivisten ratkaisujen kehittäminen kuuluvat kasvustrategian alle. Kiinteistöstrategiat, joilla pyritään nostamaan yrityksen joustavuutta, kasvattamaan tuottavuutta sekä pienentämään kustannusrakennetta sisältyvät tuottavuusstrategian alle. Työntekijöihin liittyvän tyytyväisyyden parantaminen on sisällytetty sekä kasvustrategian että tuottavuusstrategian alle.



**Kuva 12.** Kiinteistöjohtamisen lisäarvokanavat ja -tekijät (Lindholm et al., 2006)

Gibler ja Lindholm (2012) selvittävät tutkimuksessaan, miten Lindholmin et al. (2006) kiinteistöjohtamisen mahdollisista lisäarvokanavista ja -tekijöistä luotu malli on sopusoinnussa yritysten tämän hetkisiin kiinteistöstrategioihin. Samalla he testaavat, tukevatko kiinteistöstrategiat liiketoiminnan kahta ydinstrategiaa, tuottavuuden kasvua ja liikevaihdon kasvua.

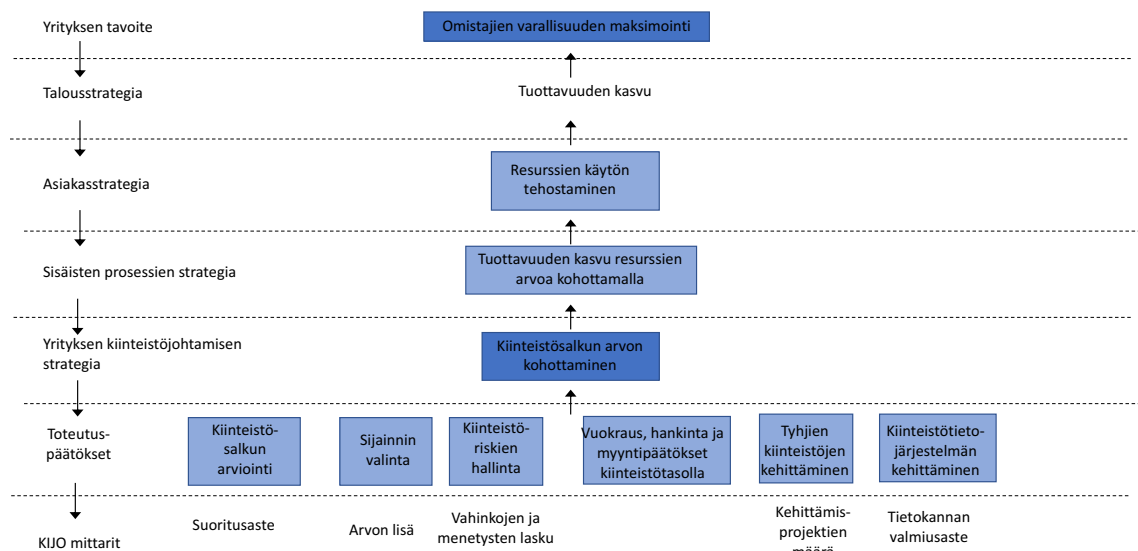
Giblerin ja Lindholmin (2012) tulokset vahvistavat, että kiinteistöstrategian ja tähän kuuluvan päätöksenteon välistä yhteyttä ydinliiketoiminnan strategiaan pystytään hyvin kuvaamaan Lindholmin et al. (2006) mallin mukaisesti. Tutkimuksen tulosten perusteella on havaittavissa, että kaikki seitsemän esitettyä kiinteistöstrategiaa ovat käytössä yrityksissä. Näiden seitsemän kiinteistöstrategian lisäksi Gibler ja Lindholm (2012) havaitsivat, että yrityksillä on käytössään myös kahdeksas kiinteistöstrategia, ympäristön kestävän kehityksen tukeminen.

Tämän johdosta Gibler ja Lindholm (2012) ovat päivittäneet Lindholmin et al. (2006) mallia. Tässä päivitettyssä mallissa on kahdeksan kiinteistöstrategiaa, johon uutena on tullut aiemmin mainittu ympäristön kestävän kehityksen tukeminen ja lisäksi aiempia kohtia on hieman täsmennetty. Uusi kiinteistöstrategia on sijoitettu tuottavuusstrategian alle. Organisaation kiinteistöstrategioita pitää ajantasaistaa tietyin väliajoin, jotta on mahdollista täyttää sen hetkiset organisaation tarpeet (Gibler, Lindholm, 2012).

### 2.4.3 Kiinteistöjohtamisen lisäarvoprosessi

Kiinteistöjohtamisen pitää hyödyntää organisaation lisäarvostrategioita ja kehittää jatkuvasti omaa toimintaansa. Kuvassa 13 on esitetty organisaation kiinteistöjohtamisen lisäarvoprosessi. Organisaation strategian myötä siirrytään talousstrategiaan, jossa kiinteistöjohtamisen resurssien käyttöä tehostetaan. Sisäisten prosessien strategia -kohdassa pyritään tuottavuuden kasvuun resurssien arvoa nostamalla. Organisaation kiinteistöjohtamisen tehtävänä on kiinteistösalkun arvon kasvattaminen. Tähän kohdistuvia toteutus päätöksiä ovat mm. kiinteistösalkun arviointi, sijaintivalinnat ja kiinteistötietojärjestelmät. (Leväinen, 2013)

Kiinteistöjohtamisella täytyy olla aktiivinen suhde organisaation ydintoimintaan ja sen strategiaan. Kiinteistöjohtamisen strategiaa ja sen toteuttamispäätöksiä ohjaavat organisaation talous-, asiakas- ja sisäisten prosessien strategioiden tavoitteet. Hyötynäkökulma on molemminpuolinen, koska kiinteistöjohtamisella sekä kasvatetaan kiinteistösalkun arvoa että nostetaan resurssien arvoa ja käyttöä. Näin saadaan kasvatettua tuottoa, jolloin on mahdollista maksimoida yrityksen omistajien varallisuuden määrä tai julkisella puolella saavuttaa heille asetettu missio, jota varten organisaatio on rakennettu. (Leväinen, 2013)



**Kuva 13.** Yrityksen kiinteistöjohtamisen lisäarvoprosessi (Leväinen, 2013)

Aiemmin on jo esitetty, että kiinteistöjohtamisen tarkoitus on vahvistaa organisaation ydinliiketoimintaa ja tuottaa lisäarvoa. Ydinliiketoiminnan tavoitteiden tulee olla tiedossa, jotta lisäarvoa voidaan tuottaa kiinteistöjohtamisen kautta käyttäjäorganisaatiolle. Kirjallisuudessa on identifioitu kiinteistöstrategioita ja niihin liittyviä toimenpiteitä, joita hyödyn-

tämällä on mahdollista tukea ydinliiketoimintaa. Kiinteistöjohtamiselle määritellyjä tavoitteita tulee mitata ja seurata, jotta pystytään toteamaan niiden vaikutus ydinliiketoiminnalle. Seuraavassa osiossa käsitellään organisaation suorituskyvyn mittaamista kiinteistöjohtamisen näkökulmasta.

## 2.5 Yhteenveto

Tämän teorialuvun tarkoituksena on taustoittaa ensimmäiseksi asetettua tutkimuskysymystä kirjallisuudesta saatavan tiedon avulla. Tämä aihealue toimii taustana empiirisen osion kiinteistöjohtaminen-teeman alle laadituissa kysymyksissä. Teoriaosuutta hyödynnetään empiirisen osion saatuihin vastauksiin.

Tässä kappaleessa kuvataan kirjallisuuskatsauksen avulla kiinteistöjohtamisen merkitystä käyttäjäorganisaatiolle ja sitä, kuinka se toimii organisaation tukiresurssina. Teorian kautta pyritään kuvaamaan, kuinka kiinteistöjohtamisen historiallinen kehitys on edennyt aina tähän päivään saakka, sekä esitetään mitä kiinteistöjohtamisella tarkoitetaan ja mihin osa-alueisiin se jakaantuu.

Teoriaosuudessa kuvataan kiinteistöjohtamisen strategian sisältöä ja käsitellään sitä, miten sen tulee olla integroituna organisaation strategiaan ja selvitetään, mikä merkitys ylipäättään strategialla on organisaatiolle. Organisaation on vaikea saavuttaa asetettuja tavoitteita, jos siltä puuttuu strategia, jonka pitäisi ohjata toimintaa. Teoriaosuudessa tuodaan esille, miten yksityisen ja julkisen puolen kiinteistöjohtamisen ajattelutavat eroavat toisistaan.

Teoriaosuudessa tutkitaan kirjallisuuskatsauksen avulla, kuinka kiinteistöjohtamisella on mahdollista tuoda lisäarvoa käyttäjäorganisaatiolle ja vaikuttaa sen menestykseen. Samassa yhteydessä kuvataan erilaisia kiinteistöjohtamisen lisäarvokanavia, joita organisaatioiden käytössä on tunnistettu olevan.

Tämän luvun teoriaosuuden kautta edetään seuraavaan lukuun, jossa käsitellään kiinteistöjohtamisen mittaamista ja sen merkitystä organisaatiolle. Luvun loppuosassa syvennytään korjausvelkakäsitteeseen.

### 3. KIINTEISTÖJOHTAMISEN MITTAAMINEN

Tässä luvussa syvennyttään kiinteistöjohtamisen mittaamiseen ja korjausvelka-käsitteeseen. Luvussa 3.1 selvennetään, mitä tarkoitetaan kiinteistöjohtamisen suorituskyvyllä. Luvussa 3.2 käydään läpi, mitä kiinteistöjohtamisen menestystekijöillä ilmaistaan ja miten ne muodostuvat kirjallisuuden mukaan. Luku 3.3 pureutuu kiinteistöjohtamisen suorituskyvyn mittaamiseen.

Luvussa 3.4 siirrytään korjausvelkakäsitteen pariin. Tässä luvussa tutkitaan, mitä hyötyä organisaation on mahdollista saavuttaa korjausvelan laskennasta sekä mitä korjausvelka-määritelmä pitää sisällään. Korjausvelan laskentamalli ja siihen liittyvä käsitteistö esitellään luvussa 3.5. Luku 3.6 muodostaa käsityksen, miten korjausvelan kehitys on muuttunut viime vuosien aikana.

#### 3.1 Kiinteistöjohtamisen suorituskyky

Organisaation suorituskyvyllä tai liiketoiminnan suorituskyvyllä tarkoitetaan jonkin organisaatioyksikön tuloksetekokykyä ja menestymistä valituista näkökulmista tarkasteltuna. Suorituskyvystä on ilmaistu monia eri määrittelyjä. Sanoina ”suorituskyky” ja ”suoritus” rinnastetaan usein toisiinsa tai niitä käytetään synonyymeinä toisilleen. Tämä ei täysin pidä paikkaansa. Suoritus kuvaa jo syntynyttä tulosta ja suorituskyvyllä tarkoitetaan parasta mahdollista suorituskykyä. On huomioitava, että suoritus käsitteenä liittyy tekemiseen ja tekemisen saavutuksiin, jolloin esimerkiksi organisaation imago, osaaminen ja henkilöstön tyytyväisyys puuttuvat määritelmästä. (Lönqvist et al., 2006)

Lönqvist et al. (2006) mukaan organisaation eri tasoilla organisaation suorituskyvyllä tarkoitetaan eri asioita. He havainnollistavat, että useimmiten konserni- ja liiketoimintayksikkötasolla käsitellään eri asioita kuin esimerkiksi työryhmä-, tiimi- tai henkilötasolla. Isoissa organisaatioissa ylimmän johdon resurssit eivät mahdollista yksittäisen työntekijän kehittymisen tai tyytyväisyyden seuraamista. Heitä kiinnostaa oletettavasti enemmän organisaation taloudellinen tulos. Tämä väite pitää paikkansa myös kiinteistöjohtamisessa. Strategisella tasolla käsitellään eri asioita kuin operatiivisella päätöksenteon tasolla. Ylimmälle johdolle raportoitaessa ei esitetä kaikkea, mitä strategisella tasolla mitataan kiinteistöjohtamisessa. (Lindholm, Nenonen, 2006) On tärkeä ymmärtää organisaation hierarkkisuus ja se, kuinka organisaation eri tasoilla tapahtuvat muutokset vaikuttavat myös toisiin tasoihin. Yksittäisen työntekijän tulee oivaltaa, kuinka hänen antamansa panos vaikuttaa oman organisaation suorituskykyyn. (Lönqvist et al., 2006)

### 3.2 Kiinteistöjohtamisen menestystekijät

Organisaation toimintakykyä analysoidaan usein menestystekijöiden tasolla. Kaikissa organisaatioissa on mahdollista tunnistaa oman toiminnan kannalta ratkaisevat asiat. Menestystekijät ovat strategian ja liiketoiminnallisen suoriutumisen kannalta tärkeitä asioita. Tärkeiksi menestystekijöiksi sanotaan liiketoiminnan avainalueita, joilla etenkin on tavoiteltava korkea suoritustasoa, jos organisaation tavoite on menestyä. (Lönqvist et al., 2006) Edellä kuvatun perusteella kiinteistöjohtamisen menestystekijät ovat niitä kiinteistöjohtamisen asioita, jotka ovat merkittäviä käyttäjäorganisaation strategian toteutumisen ja liiketoiminnan menestymisen kannalta. Kiinteistöjohtaminen on organisaation tukitoiminto, siksi on erityisen tärkeää, että kiinteistöjohtamisen menestystekijät vahvistavat käyttäjäorganisaation ydintoiminnan menestystekijöitä. (Lindholm, Nenonen, 2006)

Organisaation menestystekijöitä pystytään luokittelemaan eri tavoin. Menestystekijöitä on yleisesti eroteltu taloudellisiin ja ei-taloudellisiin menestystekijöihin. (Lönqvist et al., 2006)

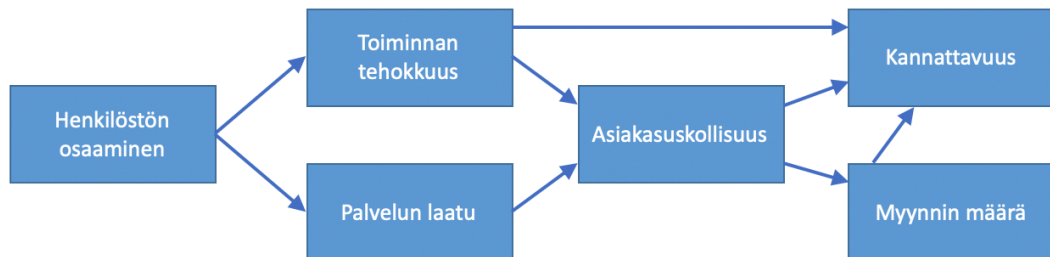
Taulukko 4. *Esimerkkejä taloudellisista ja ei taloudellisista menestystekijöistä (Lönqvist et al., 2006)*

Menestystekijät	
Taloudelliset	Ei-taloudelliset
Likviditeetti	Asiakastyytyväisyys
Kannattavuus	Laatu
Taloudellinen kasvu	Toimitusaika
Tuotteen valmiskustannukset	Tuottavuus

Kiinteistöjohtamisen menestystekijät on myös mahdollista jaotella taloudellisiin ja ei-taloudellisiin. Kiinteistöjohtamisen taloudellisiksi menestystekijöiksi on usein kuvattu mm. kiinteistöihin sidotun pääoman tuottoaste ja niistä tuleva kassavirta. Kiinteistöjohtamisen ei-taloudellisia menestystekijöitä on mm. työntekijöiden tyytyväisyys työtiloihin sekä kiinteistöyksikön toiminnan laatu. (Lindholm, Nenonen, 2006)

Menestystekijät muodostavat toisiinsa nähden myös syy-seuraussuhteita (kuva 14). Osa menestystekijöistä tunnistetaan syytekijöinä ja osa seuraustekijöinä. Syytekijöiden oletetaan vaikuttavan seuraustekijään. Seuraustekijät kohdistuvat usein liiketoiminnallisiin tavoitteisiin ja tuloksiin. Henkilöstön ammattitaito voi olla syy toiminnan tehokkuudelle ja asiakkaiden uskollisuus taas myynnin määrälle. Menestystekijä voi olla myös yhtä aikaa sekä syy- että seuraustekijä. Tehokkaasta toiminnasta seuraa usein kannattavuuden parantuminen. Toiminnan kehittäminen taas helpottuu kannattavan toiminnan myötä. (Lönqvist et al., 2006) Kiinteistöjohtamiseen liitetyt menestystekijät ovat usein syyteki-

jöitä, kun asiaa tarkastellaan koko organisaation näkökulmasta. Koko organisaation tuottavuuteen pystytään vaikuttamaan esimerkiksi työntekijöiden tuottavuuden parantamisella, jos työtilat tukevat työntekoa. Tilakustannusten alentamisella voi olla seurausta organisaation kannattavuudelle. (Lindholm, Nenonen, 2006)



**Kuva 14.** Esimerkki menestystekijöiden välisistä suhteista (Lönnqvist et al., 2006)

Fyysiset ja aineettomat tekijät kuuluvat ei-taloudellisten menestystekijöiden alle. Aineeton pääoma muodostuu niistä organisaation ei-fyysisistä asioista, joilla on tarkoitus tuottaa hyötyä tulevaisuudessa. Aineettomaan pääomaan liitetään esimerkiksi työntekijöiden kyvykkyydet ja organisaation resurssit sekä sidosryhmäsuhteet. Tähän ei siis kuulu fyysinen pääoma, kuten tuotantolaitteet tai taloudellinen pääoma. (Lönnqvist et al., 2006) Kiinteistöjohtamisen suorituskykyä pystytään tarkastelemaan fyysisen kiinteistön ohella myös kiinteistöjohtamisen prosessien kautta. Tämän takia on huomioitava, että kiinteistöjohtamisen menestystekijät muodostuvat fyysisistä ja aineettomista tekijöistä, vaikka kiinteistöt luokitellaan usein fyysiseksi pääomaksi. (Lindholm, Nenonen, 2006)

Aineettoman pääoman mittaaminen on lisääntynyt suorituskyvyn mittaamisessa. Aineettoman pääoman tärkeys on havaittu paremmin ja aineettomien asioiden kiinnostus on kasvanut ylipäätään. Lisäksi eri mallien mm. Balanced Scorecardin yleistymisen myötä taloudellisten ja ei-taloudellisten menestystekijöiden rinnalle on nostettu aineettoman pääoman mittausta. (Lönnqvist et al., 2006)

Taloudellisiin asioihin pitää kiinnittää myös huomiota, vaikka aineettoman pääoman merkitystä painotetaan organisaation menestymisen kannalta. Kilpailun kannalta monissa organisaatioissa taloudelliset asiat tulevat ensimmäisinä. Vaikka henkilöstö olisi pätevää ja asiakkaat tyytyväisiä, se ei silti välttämättä riitä, jos talousasiat eivät ole kunnossa. Aineettomaan pääomaan sisältyvillä tekijöillä pystytään tukemaan organisaation taloudellisten tavoitteiden saavuttamista. (Lönnqvist et al., 2006)

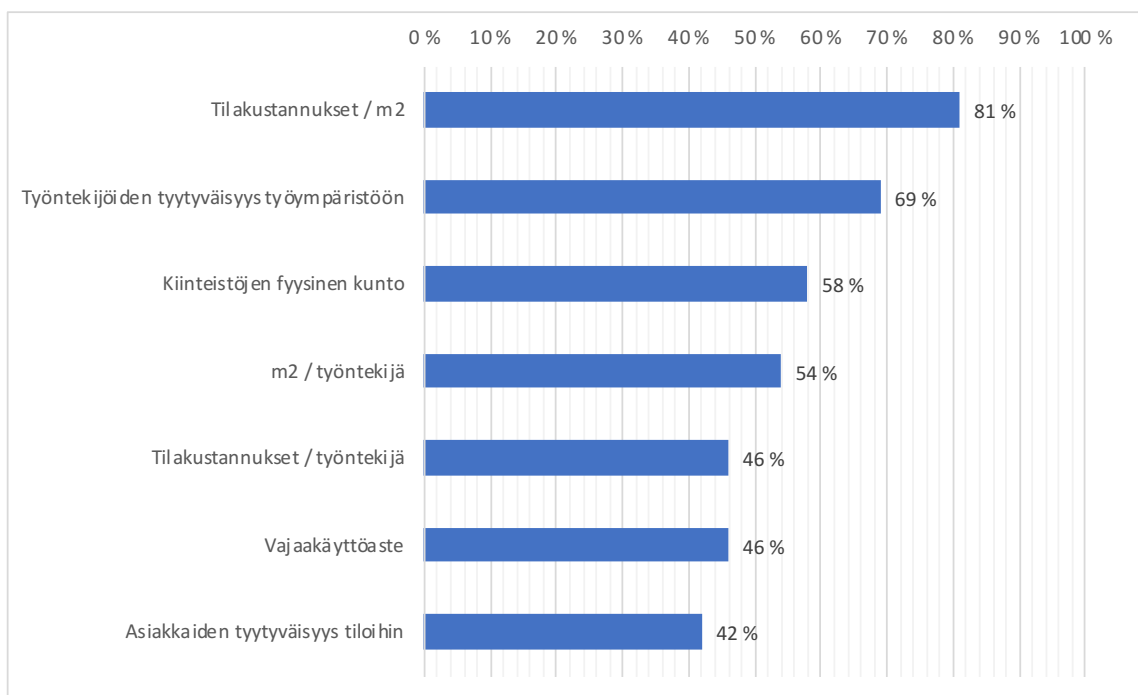
Lindholmin ja Nenosen (2006) mukaan ei ole mahdollista esittää yhtä oikeaa kaavaa organisaation kiinteistöjohtamisen menestystekijöiden luomiseen. Organisaatiot ovat yksilöllisiä, kuten heidän strategiansakin. Näillä edellä mainituilla asioilla on iso vaikutus,



kun valitaan sopivia menestystekijöitä organisaatiolle. Menestystekijöiden valinnan tulisi olla osana jo organisaation kiinteistöjohtamisen strategiaprosessia.

### 3.3 Kiinteistöjohtamisen suorituskyvyn mittaaminen

Lindholm ja Nenonen (2006) ovat selvittäneet tutkimuksessaan, mitkä mittarit ja tunnusluvut ovat käytetyimpiä organisaatioiden kiinteistöjohtamisessa (kuva 15). Heidän tutkimustuloksensa osoittavat, että tilakustannuksiin kohdistuvat tunnusluvut ja erityisesti tilakustannukset/m<sup>2</sup> ovat käytetyimpiä kiinteistöjohtamisen mittareita. Heidän mukaansa työntekijöiden tyytyväisyys työympäristöön on toiseksi yleisin mittari. Kolmanneksi yleisin mittari on kiinteistöjen fyysinen kunto.



**Kuva 15.** Yleisimmät kiinteistöjohtamisen tunnusluvut Suomessa (Lindholm, Nenonen, 2006)

Lindholm ja Nenonen (2006) tarkastelivat tutkimuksessaan myös muita kiinteistöjohtamiseen sopivia mittareita. Tutkimuksessa esille nousseet mittarit on esitelty taulukossa 5. Taulukossa on esitetty mittarin tyyppi (taloudellinen, ei-taloudellinen, objektiivinen, subjektiivinen, suora, epäsuora) ja mittarin esiintyminen (kirjallisuus, haastattelut). Taulukon pohjalta pystytään havaitsemaan, että kiinteistöjohtamista on mahdollista mitata hyvin monella erilaisella mittarilla.

Taulukko 5. Kirjallisuudessa ja haastatteluissa ilmenneitä esimerkkejä kiinteistöjohtamisen mahdollisista mittareista ja tunnusluvuista (Lindholm, Nenonen, 2006)

Mittauskohde	Mittari	Tyyppi						Esiintyminen	
		T	ET	S	ES	O	Su	K	H
Kustannukset	Tilakustannukset / m2	✓		✓		✓		✓	✓
	Tilakustannukset / asiakas	✓		✓		✓		✓	✓
	Tilakustannukset / työntekijä	✓		✓		✓		✓	✓
	Tilakustannukset / työpiste	✓		✓		✓		✓	✓
	Muutot / vuosi		✓	✓		✓		✓	✓
	Käytössä olevat tilat / käytettävissä olevat tilat		✓	✓		✓		✓	✓
	Palveluntuottajien määrä		✓		✓	✓			✓
Työntekijöiden tuottavuus	Työntekijöiden etäisyys toisistaan		✓	✓		✓		✓	✓
	Työntekijöiden mielipiteet työympäristön vaikutuksesta tuottavuuteen		✓	✓			✓	✓	✓
	Tilajärjestelyistä johtuvat keskeytykset		✓	✓		✓		✓	
	Tiimityöskentelytilojen määrä		✓		✓	✓		✓	
	Työpisteiden määrä / työntekijä		✓		✓	✓		✓	
Tilankäytön tehokkuus	m2 / työntekijä		✓	✓		✓		✓	✓
	Käyttöaste		✓	✓		✓		✓	✓
	Käytössä olevat tilat / käytettävissä olevat tilat		✓	✓			✓	✓	✓
Asiakastytyväisyys	Työntekijöiden tyytyväisyys työympäristöön		✓	✓			✓	✓	✓
	Help-desk yhteydenottojen määrä		✓				✓	✓	
	CREM yksikön tarjoamien lisäpalvelujen laatu ja määrä		✓		✓		✓	✓	
	Sisäympäristön laatumittarit		✓		✓	✓		✓	✓
	Työntekijöiden kokemukset sisäympäristöstä		✓	✓			✓	✓	✓
	Työntekijöiden tyytyväisyys sijaintiin		✓	✓			✓	✓	✓
	Sijainnin menestystekijät		✓		✓	✓		✓	
	Taukotilojen määrä		✓		✓	✓		✓	
			✓		✓	✓		✓	
CREM-yksikön tehokkuus	m2 / CREM-työntekijöitä		✓		✓	✓		✓	✓
	CREM-työntekijöitä / koko organisaation työntekijöitä		✓		✓	✓		✓	✓
	Kustannukset / CREM-työntekijä	✓			✓	✓		✓	
	Myyntikustannukset / tuotot	✓		✓		✓		✓	
	Käsiteltyjen palvelupyyntöjen määrä		✓	✓		✓		✓	
CREM-yksikön laatu	Vasteaika palvelupyyntöihin		✓	✓		✓		✓	✓
	BSC käytössä kumppanien kanssa		✓		✓	✓		✓	✓
	Auditointi käytössä palveluntarjoajien kanssa		✓		✓	✓		✓	✓
	Konsultoinnin määrä organisaatiossa		✓		✓		✓	✓	✓
CREM-yksikön strateginen yhteys muuhun organisaatioon	Työntekijöiden tyytyväisyys CREM-yksikön ammattitaitoon		✓		✓		✓	✓	✓
	CREM-yksikön mukana olo strategisessa suunnittelussa		✓	✓		✓		✓	
	CREM-strategian yhteys muiden tukitoimintojen strategioihin		✓	✓		✓		✓	
	Kommunikoinnin määrä organisaation johdon kanssa		✓	✓			✓	✓	✓
CREM vaikutukset organisaation markkinointiin ja myyntiin	Epämuodollisten ja muodollisten tapaamisten määrä organisaation johdon kanssa		✓	✓			✓	✓	✓
	Organisaation logojen ja värien käyttö tilasuunnittelussa		✓	✓		✓		✓	✓
	Sijainnilliset menestystekijät		✓	✓		✓		✓	✓
Kiinteistösalkunhoidon tehokkuus	Kiinteistöjen arvo	✓		✓			✓	✓	✓
	Ylijäämäkiinteistöjen myyntiaste	✓		✓		✓		✓	✓
	Kiinteistöjen merkitys ydintoiminnalle		✓	✓			✓	✓	✓
	Kiinteistöjen kehittämissuunnitelmien määrä		✓		✓	✓		✓	✓
Taloudellinen tulos	Kustannukset / tuotot	✓		✓		✓		✓	✓
	Pääomakustannukset	✓		✓		✓		✓	✓
Joustavuus	Vuokrattujen tilojen määrä / omistettujen tilojen määrä		✓	✓		✓		✓	✓
	Vuokrasopimusten pituus		✓	✓		✓		✓	✓
	Etätyöskentelyn määrä		✓	✓		✓		✓	✓

T = taloudellinen, ET = ei taloudellinen, S = suora, ES = epäsuora, O = objektiivinen, Su = subjektiivinen  
K = kirjallisuus, H = haastattelut

Lindholmin ja Nenosen (2006) mukaan väitteitä siitä, että kiinteistöjohtamista mitattaisiin ainoastaan taloudellisten mittarien kautta, ei pystytä näyttämään toteen. Taulukosta 5 on nähtävissä, että moni siinä esitetystä mittareista ei ole luonteeltaan taloudellinen. Taulukosta on nähtävissä, että vaihtoehtoisten mittarien joukossa on objektiivisia ja subjektiivisia sekä suoria ja epäsuoria mittareita kiinteistöjohtamiseen liittyen. Tämän pohjalta on havaittavissa, että kiinteistöjohtamista pystytään mittaamaan tasapainotetusti. Taulukossa esitetyt mittarit ovat hyvin kapea-alaisia ja siksi ei ole mahdollista luoda kokonaiskuvaa kattavaa mittaristoa niiden pohjalta. Kiinteistöjohtamisen mittaamista varten tulee

rakentaa mittaristo. Tämän tulee muodostua useammasta mittarista, jotka ovat tyypiltään erilaisia ja esittävät eri näkökulmia.

Kiinteistöjohtamisen suorituskyvyn mittaamisen mittaristoa muodostaessa on muistettava hyvän mittarin ehdot. Lönnqvist et. al. (2006) mukaan ne ovat seuraavat:

- Validiteetti, joka kertoo mittarin tarkoituksenmukaisuudesta
- Reliabiliteetti, joka ottaa kantaa mittarin luotettavuuteen
- Relevanssi, joka esittää mittarin olennaisuutta
- Käytännöllisyys, joka kertoo mittarin edullisuudesta

Kun nämä kaikki neljä kohtaa tunnustetaan kiinteistöjohtamisen suorituskyvyn mittaristoa muodostettaessa, voidaan olettaa, että saadaan pätevä ja hyvä mittari laadittua. Hyvän mittarin ehtojen täytyminen ei ole mitenkään itsestäänselvyys. Näiden neljän kohdan täytyy olla läsnä mittaria luotaessa.

## **3.4 Kiinteistöjohtamisen mittarina korjausvelka**

### **3.4.1 Korjausvelkalaskennan hyödyt**

Korjausvelka on strategisen tason taloudellinen tunnusluku. Korjausvelan laskennalla saadaan hyvä poikkileikkaus rakennuskannan kokonaistilanteesta (Korhonen, Niemi, 2016). Sen avulla voidaan kertoa organisaation johdolle, missä kunnossa kiinteistöomaisuus on. Lukua on mahdollista hyödyntää investointien priorisointiin sekä organisaation sisäisessä että ulkoisessa viestinnässä. Korjausvelan säännöllisellä seurannalla nähdään, miten kiinteistöihin kohdistetuilla toimenpiteillä ja investoinneilla on pystytty vaikuttamaan korjausvelan määrään (Isoniemi, 2018). Korjausvelan riittävä ja suositeltava päivitysväli on kerran vuodessa. Kiinteistöomaisuuden muutos ei tapahdu nopealla aikavälillä, kuten pörssiosakkeiden muutos.

Korjausvelan laskennasta syntyvä tunnusluku on karkean tason luku, joka toimii hyvin vähänkään suuremmissa omaisuuserissä. Tämän seurauksena korjausvelan laskenta on suuntaa antava arvio omaisuuden tilasta eikä niinkään anna tarkkaa kuvaa yksittäisen rakennuksen osalta (Korhonen et al., 2018). Kuntoarviot tai kuntotutkimukset ovat liian raskaita tuottamaan tunnuslukuja isommalla omaisuusmassalle. Ne pystyvät paremmin tuottamaan tietoa yksittäisen rakennuksen tai rakennusosan tasolla. On tärkeää tietää, mitä asiaa halutaan mitata, jotta osataan valita oikea työkalu.

Korhosen ja Niemen (2016) mukaan ensisijaisesti korjausvelkaan ja investointitarpeeseen vaikuttavat asiat ovat:

- 1) rakennusten vuosittainen kuluminen
- 2) kiinteistöihin tehdyt investoinnit ja suurehkot ylläpitotyöt
- 3) kiinteistöjen myynti ja rakennusten purkaminen
- 4) rakentamiskustannusten muuttuminen

On tärkeää tiedostaa, että korjausvelkaa on aina kertynyt isoihin rakennusmassoihin. Korjausvelkaa ei ole tarkoituksenmukaista yrittää kokonaan poistaa rakennuksista. Tärkeämpää on yrittää pitää se sopivalla tasolla. Korjausvelan yleisenä ohjearvona on pidetty 100 euroa/m<sup>2</sup> (Korhonen et al., 2018).

### **3.4.2 Korjausvelan määritelmä**

Korjausvelalla on tarkoitus kuvata sitä rahamäärää, joka rakennuskantaan tulisi investoida, jotta rakennuskanta olisi kohtuullisessa käytön edellyttämässä kunnossa (Isoniemi, 2009)

Korjausvelan määrä kasvaa sitä mukaa, kun peruskorjausten investointimäärä ei riitä kattamaan rakennuksen kulumisesta aiheutuvaa teknisen arvon alenemista. Tämä aiheuttaa ongelmia organisaatioille, koska lähitulevaisuuden investointien tulisi olla yhä suurempia, jotta korjausvelkaa saataisiin kirittyä kiinni. Lisäksi uusia investointitarpeita syntyy rakennuskustannusten ja vaaditun laatutason nousun myötä (Isoniemi, 2009) Korjausvelan syntyymiseen on mahdollista vaikuttaa huolehtimalla rakennusten kiinteistönhoidosta ja kunnossapidosta sekä tekemällä tarpeelliset peruskorjaukset niihin ajoissa. Nämä edellä mainitut tekijät pidentävät rakennuksen teknisen kunnan säilymistä, ja niiden laiminlyönti alentaa rakennusten ja kiinteistöjen kuntoa.

Rakennusten arvojen ja korjausvelan laskentaan on kehitetty erilaisia laskentatapoja kuten Kunkor-menetelmä, Kiinteistöjen arvo -menetelmä ja Nykyhinta-menetelmä (Vastamäki, 2010, Nippala et al., 2006). Eniten käytetty menetelmä nykyisin on rakennusten jälleenhankinta- ja tekniseen arvoon perustuva menettely (Korhonen, Niemi, 2016). Tämän vuoksi tämä menettely on valittu tähän työhön. Se kuvastaa, mistä lähtötiedoista, arvoista ja tunnusluvuista korjausvelan laskennasta saadut luvut muodostuvat.

## 3.5 Korjausvelan laskentamalli

### 3.5.1 Tunnusluvut, arvot ja termit

Korjausvelan laskennan yhteydessä saadaan tuotettua samalla kaksi muutakin tunnuslukua korjausvelan lisäksi. Nämä tunnusluvut antavat hyödyllistä tietoa kiinteistöomaisuudesta. Ne ovat peruskorjaustarve ja perusparannustarve. Näiden kolmen tunnusluvun määritelmät ovat seuraavissa kappaleissa.

Korjausvelka kuvaa sitä rahamäärää, joka on tingitty vuosien saatossa rakennuksista, jotta ne olisivat fyysisesti tämän päivän käyttötarkoituksen mukaisessa kunnossa (Isoniemi, 2018).

Peruskorjaustarve kuvaa sitä rahamäärää, joka tulisi investoida huonokuntoisiin rakennuksiin, jotta ne olisivat alkuperäiseen tasoon nähden kiitettävässä kunnossa. Peruskorjaustarpeen määritelmään eivät sisälly investoinnit, joilla on tarkoitus nostaa rakennukset tämän päivän vaatimuksen mukaisille tasoille niin toiminnallisesti kuin lainsäädännöllisesti.

Perusparannustarve kuvaa sitä rahamäärää, joka tulisi investoida huonokuntoisiin rakennuksiin, jotta ne olisivat käyttötarkoitukseltaan tämän päivän vaatimusten tasolla. Tähän määritelmään sisältyvät myös toiminnalliset muutokset.

Tyypillisesti edellä mainitut tunnusluvut lasketaan aina koko kiinteistöomaisuuden tasoisina, vaikka tarkasteluhetkellä ne käydään läpi rakennuskohtaisina. Rakennuksille on mahdollista määritellä useampi erilainen arvo riippuen käyttötarpeesta. Korjausvelan laskennassa tulee tietää rakennusten jälleenhankinta-arvo ja tekninen nykyarvo sekä määritellä käytettävä rakennuksen kulumisen malli. Rakennuksen kulumisen valitulla mallilla on vaikutus, kuinka kuntoluokka muodostuu. Nämä arvot ja termit on määritetty seuraavissa kappaleissa.

Jälleenhankinta-arvo (uudishinta) kuvaa rakennuksen nykyistä arvoa, jos rakennus rakennettaisiin samanlaisena ja samaan paikkaan uudelleen (Korhonen, Niemi, 2016). Uuissa rakennuksissa jälleenhankinta-arvo on se määrä, joka on tarvittu rakennuksen rakentamiseen. Alle 10 vuotta vanhoissa rakennuksissa jälleenhankinta-arvo määritellään hyödyntämällä rakennuskustannusindeksiä (Isoniemi, 2018) . Vanhojen rakennusten osalta jälleenhankinta-arvo määritellään arvioimalla, kuinka paljon vastaavan rakennuksen rakentaminen maksaisi.

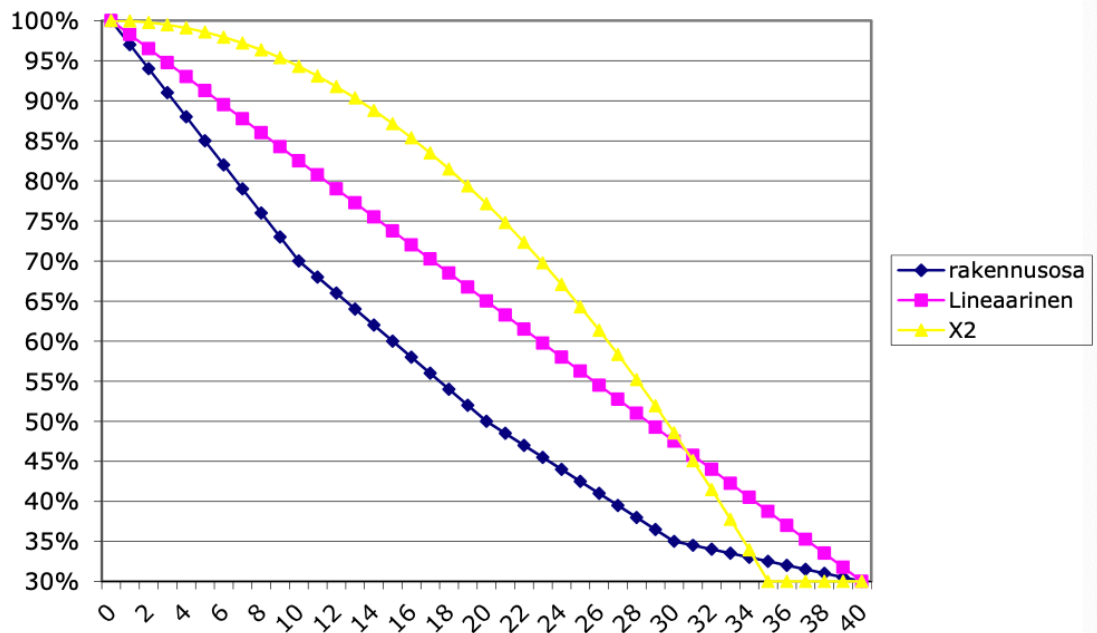
Tekninen arvo (nykyhinta) kuvaa sitä rakennuksen arvoa, joka muodostuu vähentämällä kulumisesta aiheutuvat arvon alenemiset ja lisäämällä siihen tehdyt investoinnit, jotka ovat nostavat rakennuksen arvoa.

Rakennuksen valmistuttua sen kuluminen käynnistyy heti. Tekninen arvo pitää sisällään kuluja sekä kulumattomia rakennusosia. Kulumattomiin luetaan rakennusten perustukset, vaippa sekä runkorakenteet. Kulumaton osuus muodostaa noin 30 % rakennuksen jälleenhankinta-arvosta. Loppuosa kuluu valitun poistomallin mukaan, joista yleisimmät ovat

- lineaarinen kuluminen esim. 70 % / 40 vuotta. Tässä vaihtoehdossa vuosittainen korjausvastuu on 1,75 %
- toisen asteen yhtälö (x2), esim. 70 % / 35 vuotta, milloin vuosittaisen korjausvastuun vaihteluväli on 0,04 % - 4,5 % per vuosi
- kuluminen rakennusosittain, jolloin rakennusosat vähenevät eri käyttöiillä (esim. 10 % uudishinnasta 10 vuotta, 10 % uudishinnasta 20 vuotta, 30 % uudishinnasta 30 vuotta ja 20 % uudishinnasta 40 vuotta). Tässä vaihtoehdossa on arvioitu 70 %:lle rakennuksen rakennusosista erisuuruiset käyttöiät. Poisto pienentyy, kun rakennusosan kuluminen loppuu. (Isoniemi, 2018)

Kuntoluokka -% ilmaisee rakennuksen kunnan teknisen arvon ja jälleenhankinta-arvon avulla. Kuntoluokka saadaan, kun tekninen arvo jaetaan jälleenhankinta-arvolla. Kuntoluokkia on yleensä viisi, jotka ovat erinomainen (> 90 %), hyvä (75 – 90 %), tyydyttävä (60 % - 75 %), välttävä (50 % - 60 %) ja huono (< 50 %) (Korhonen, Niemi, 2016).

Kuvassa 16 on nähtävillä, miten valittu rakennuksen kulumisen poistomalli vaikuttaa rakennuksen kuntoluokan muodostumiseen ajan funktiona. Eniten käytetty poistomalli on lineaarinen malli, mutta esimerkiksi Helsingin kaupunki käyttää toisen asteen yhtälöä.

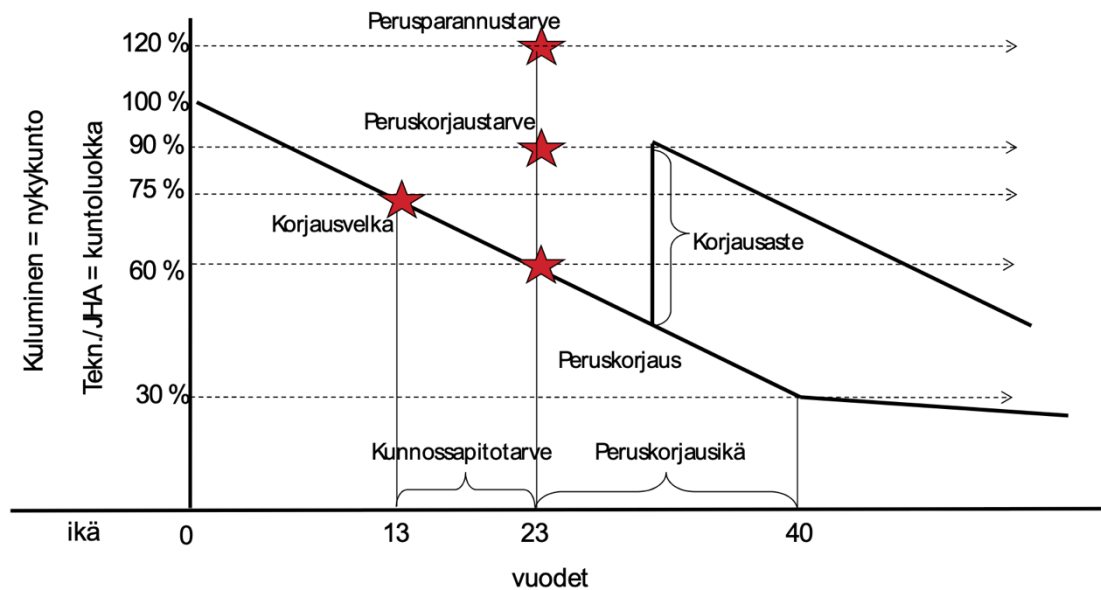


**Kuva 16.** Rakennuksen kulumisen ja kuntoluokan kehittyminen eri vaihtoehdoilla (Isoniemi, 2018)

Seuraavassa alaluvussa esitellään Korhosen ja Niemen (2016) mukaan nykyisin eniten käytössä oleva korjausvelan laskentamallin menetelmä. Tämä menetelmä perustuu rakennuksien jälleenhankinta- ja tekniseen arvoon.

### 3.5.2 Laskentamalli

Rakennuksen korjausvelan muodostuminen on esitetty graafisesti kuvassa 17. Siinä on otettu tarkastelulähtökohdaksi rakennuksen kulumisen sekä nykykunnan ja tavoitekunnan välinen suhde. Tätä suhdetta kutsutaan nimellä kuntoluokka. Kuntoluokka kertoo rakennuksen nykykunnan tarkasteluhetkellä.



**Kuva 17.** Rakennuksen korjausvelan muodostuminen (Isoniemi, 2018)

Uuden rakennuksen kuntoluokka on valmistumishetkellä 100 prosenttia. Uusi rakennus alkaa välittömästi kulumaan valmistumisen jälkeen. Tämän seurauksena rakennuksen kuntoluokka alkaa laskemaan ja nykykunto heikentymään vuosi vuodelta. Kuvassa 20 on esitetty rakennuksen kulumisen olevan 1,75 % vuodessa. Rakennuksesta on 40 vuoden kohdalla jäljellä enää perustus- ja runkorakenteet, jonka jälkeen rakennuksen oletettu kuluminen pienenee 0,5 %:n vuodessa.

Rakennuksen elinkaareissa on havaittavissa kaksi tärkeää kohtaa. Ensimmäinen tärkeä kohta tulee eteen, kun rakennus saavuttaa 13 vuoden iän. Rakennuksen kuntoluokka on pudonnut siihen mennessä 75 prosenttiin. Ennen tätä rakennukseen ei ole vielä muodostunut korjausvelkaa, mutta sitä alkaa muodostumaan tästä hetkestä eteenpäin. Se aiheuttaa rakennukselle lisääntyvää kunnossapitotarvetta. Toinen tärkeä kohta on, kun rakennus saavuttaa 23 vuoden iän. Siinä vaiheessa pelkkä rakennuksen kunnossapito ei niinkään riitä, vaan peruskorjaus- tai perusparannustarve alkaa tulla ajankohtaiseksi. Tyypillisesti rakennuksen peruskorjaus tai perusparannus tehdään noin 25 – 40 vuoden iässä. Tässä vaiheessa rakennuksen kuntoluokka on 30 – 55 prosentin välillä. Pitkitetty investointipäätös nostaa usein valitun toimenpiteen kustannuksia. Kun rakennus halutaan korjata samalle tasolle kuin mitä se oli valmistuessaan, puhutaan tällöin peruskorjaustarpeesta. Peruskorjaustarve saadaan alle 60 prosentin kuntoluokan menevistä rakennuksista kohottamalla ne 90 prosentin kuntoluokkaan. Perusparannuksella tarkoitetaan sitä, että rakennus päivitetään tämän päivän vaatimustason käyttötarkoitukseltaan. Toiminnallisten muutosten vaatimusten takia perusparannusinvestoinnin tavoite-taso (120%) ylittää rakennuksen valmistusajankohdan rakentamiskustannustason.



Perusparannustarve saadaan alle 60 prosentin kuntoluokan alittavista rakennuksista nostamalla ne 120 prosentin kuntoluokkaan.

Investoinnin korjausaste saadaan selville, kun toteutunut investoinnin hinta suhteutetaan rakennuksen investoinnin jälkeiseen jälleenhankinta-arvoon (Isoniemi, 2018). Toiminnalliset muutokset voivat nostaa korjausastetta todella suureksi ja riippuen rakennuksen iästä niillä ei välttämättä edes aina saavuteta suurta kuntoluokan paranemista. Jossain tilanteissa rakennuksen kunto voi olla niin heikko tai toiminnallisten muutosten aiheuttamat kustannukset nousevat niin suuriksi, ettei rakennuksen korjaamiselle ole perusteita. Tällöin joudutaan harkitsemaan vanhan rakennuksen purkamista ja uuden rakennuksen rakentamista, jotta voidaan täyttää nykyajan tarpeet.

### 3.6 Laskentakaavat

Ennen laskennan alkua tulee tarkasteltaville tunnusluvuille määrittää tavoitetasot. Laskenta perustuu rakennuksen nykykunnan ja tavoitekunnan väliseen erotukseen. Seuraavissa esimerkeissä on käytetty yleisesti alalla määritellyjä lähtö- ja tavoitetasoja.

Korjausvelka lasketaan jokaisesta rakennuksesta, jonka kuntoluokka on alle 75 prosenttia. Kuntoluokan tavoitetaso on asetettu 75 prosenttiin. Näiden kahden, lähtö- ja tavoitetason, erotus kertoo, kuinka paljon rakennuksiin tulisi investoida, jotta korjausvelkaa ei olisi enää jäljellä. Korjausvelan laskennan kaava on:

$$\text{Korjausvelka} = \sum_{i=1}^{n(Kla < 75 \%)} ((jha \times 75 \%) - (\text{tekninen arvo}))$$

Peruskorjaustarve lasketaan jokaisesta rakennuksesta, jonka kuntoluokka on alle 60 prosenttia. Kuntoluokan tavoitetaso on asetettu 90 prosenttiin, koska usein peruskorjauksen tarkoitus on uusia rakennus lähestulkoon uudenveroiseksi. Näiden kahden, lähtö- ja tavoitetason, erotus kertoo, kuinka suuri investoinnin korjausaste tulee olemaan. Korjausaste asettuu peruskorjauksen yhteydessä 30 % - 60 % välille. Peruskorjaustarpeen laskennan kaava on:

$$\text{Peruskorjaustarve} = \sum_{i=1}^{n(Kla < 60 \%)} ((jha \times 90 \%) - (\text{tekninen arvo}))$$

Perusparannustarve lasketaan jokaisesta rakennuksesta, jonka kuntoluokka on alle 60 prosenttia. Kuntoluokan tavoitetaso on asetettu 120 prosenttiin, koska usein perusparannuksen yhteydessä tavoitellaan rakennuksen täyttävän tämän päivän vaatimukset.

Tässä otetaan huomioon niin toiminnalliset kuin lainsäädännölliset vaatimukset. Näiden kahden, lähtö- ja tavoitetason, erotus kertoo, kuinka suuri investoinnin korjausaste tulee olemaan. Korjausaste asettuu perusparannuksen yhteydessä 60 % - 90 % välille. Perusparannustarpeen laskennan kaava on:

$$\text{Perusparannustarve} = \sum_{i=1}^{n(Kla < 60\%)} ((jha \times 120\%) - (\text{tekninen arvo}))$$

Korjausvelan laskentakaavat eivät ole vaikeita, vaan ne ovat yllättävän yksinkertaisia suorittaa. Isoin haaste korjausvelan laskennassa on osata arvottaa rakennukset oikein. Se on erittäin työläs vaihe. Tietojen ylläpito ja päivitys on huomattavasti vähemmän aikaa vievää.

### 3.7 Korjausvelan kehitys

Suomen rakennuskannan arvo on noin 500 miljardia euroa, josta asuinkerrostalojen arvo on 145 miljardia euroa, erillisten pientalojen osuus on 130 miljardia euroa ja julkisten rakennusten osuus on noin 45 miljardia euroa (Airaksinen, 2019). Kuvassa 18 on esitetty, kuinka tämä rakennuskannan arvo on kokonaisuudessaan jakautunut eri lohkoihin.



**Kuva 18.** Suomen rakennuskannan arvon jakautuminen (Airaksinen, 2019)

Suomessa on julkaistu parin vuoden välein Rakennetun omaisuuden tila ROTI -raporttia. Tämä on puolueeton asiantuntijoiden tekemä raportti. Ainakin vuosien 2011, 2013 ja 2017 ROTI -raporteissa on jokaisessa mainittu, että rakennusten korjausvelka muuttuu ja kasvaa yhä Suomessa (Okko, Vehmaskoski, 2011, Vehmaskoski, 2013, Soimakallio, 2017). 2010- luvun jokaisessa ROTI-raportissa rakennuskannan korjausvelan määräksi on arvioitu noin 30-50 miljardia euroa Suomessa. Tämän mukaan koko rakennuskannan

arvosta korjausvelan osuus on 5,4 – 9,1 prosenttia. Mainittakoon, että vuonna 2019 Suomen valtion talousarvioesitys oli 55,3 miljardia euroa (Valtioneuvosto, 2018). Pahimman arvion mukaan rakennuskannan korjausvelka on melkein yhtä suuri kuin Suomen valtion budjetti vuonna 2019. On silti huomioitava, että tarkka määrittäminen rakennusten korjausvelasta valtakunnan tasolla on haastavaa, koska koko eroksikin on annettu noin iso vaihteluväli. Lisäksi on huomattava, että korjausvelan on sanottu nousevan joka vuosi, mutta silti korjausvelan arvioitu määrä on pysynyt samana koko 2010-luvun.

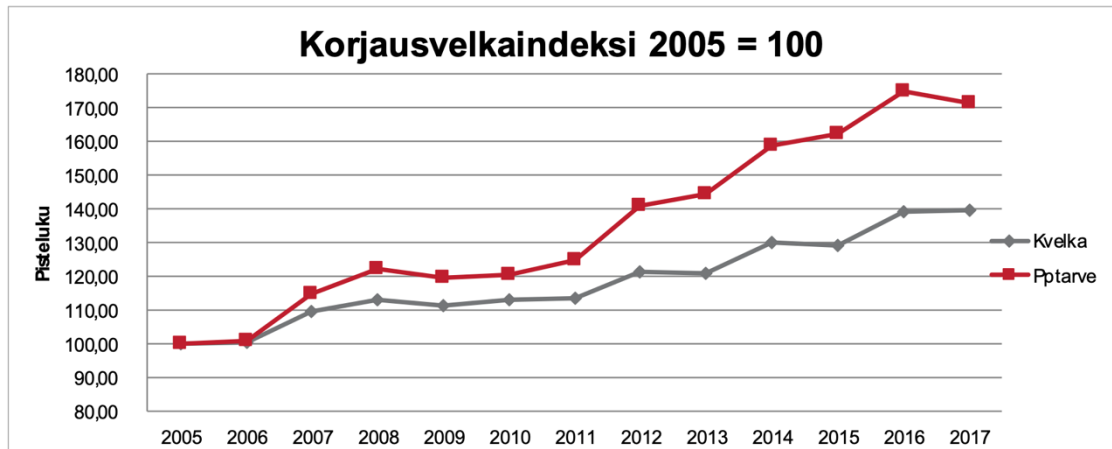
Trellum Consulting Oy on julkaissut vuosittain vuodesta 2005 lähtien korjausvelkaindeksiraportin. Laskennassa on huomioitu rakennukset, jotka ovat kaupunkien suorassa omistuksessa. Ensimmäisessä raportissa oli mukana Suomen kahdeksan suurinta kaupunkia. Vuonna 2017 mukana oli 14 kaupunkia. Näiden kaupunkien väestöpohja on noin 2,35 miljoona asukasta, mikä on noin 43% koko Suomen väkiluvusta. Kuusi kaupunkia on ollut mukana alusta alkaen. Taulukossa 6 on esitetty korjausvelan määrät kaupungeittain vuodelta 2017. Taulukossa on kaupungit laitettu järjestykseen asukasluvultaan suurimmasta pienimpään.

Taulukko 6. *Rakennusten korjausvelka kaupungeittain (Isoniemi, 2018)*

Korjausvelka	m <sup>2</sup>	Korjausvelka €	Kvelka €/m <sup>2</sup>
Helsinki	2 257 433	1 252 045 176	555
Espoo	755 676	143 171 107	189
Tampere	958 296	311 020 012	325
Vantaa	543 464	55 309 347	102
Oulu	776 921	116 262 629	150
Jyväskylä	423 216	74 658 545	176
Lahti	431 052	56 565 417	131
Kuopio	485 296	70 665 728	146
Pori	307 992	45 304 927	147
Joensuu	275 654	47 936 482	174
Vaasa	348 711	35 695 614	102
Rovaniemi	188 510	29 250 151	155
Mikkeli	307 457	83 117 269	270
Porvoo	215 432	36 308 499	169
Yht. / keskim.	8 275 110	2 357 310 903	285
Keskiarvo			199
Mediaani			162

Trellum Consulting Oy:n raportin mukaan vuonna 2017 mukana olleiden kaupunkien yhteenlaskettu korjausvelka oli noin 2,36 miljardia euroa ja keskimääräinen korjausvelan neliöhinta oli 285€/m<sup>2</sup>, keskiarvo 199€/m<sup>2</sup> ja mediaani 162€/m<sup>2</sup>. Korjausvelan suositeltuna rajan pidetään noin 100€/m<sup>2</sup>, joten saatu neliöhinta 285€/m<sup>2</sup> ylittää sallitun rajan melkein kolminkertaisesti.

Kuvassa 19 on esitetty vertailukaupunkien keskimääräinen korjausvelan muutos pistelukuina vuodesta 2005 vuoteen 2017. Lähtötaso on asetettu vuoteen 2005.



**Kuva 19.** Nimellishintaisen korjausvelkaindeksin pisteluvut 2005 – 2017 (2005=100) (Isoniemi, 2018)

Korjausvelka nousi noin 0,3 prosenttia vuodesta 2016 vuoteen 2017. Kaupunkien korjausvelan kehitys on laskettu aina kunkin vuoden vertailuun osallistuneiden kaupunkien korjausvelan kehityksen keskiarvosta, jolloin kaupunkien määrä ja yksittäisen kaupungin omaisuuden koko eivät vaikuta laskettavaan ja tarkasteltavaan tunnuslukuun kaikkien kaupunkien tasolla (Isoniemi, 2018).

On hyvä muistaa että, kunnilla on myös muuhun infraan (kadut ja tiet, vesi- ja viemärijohtot jne.) liittyvä laaja korjausvelka, jonka pienentämiseen eivät sovi kaikki rakennuskantaan sisältyvät kehittämistoimenpiteet (Korhonen et al., 2018)

### 3.8 Yhteenveto luvun teoriaosuudesta

Tämän teorialuvun tarkoituksena on taustoittaa toiseksi asetettua tutkimuskysymystä kirjallisuudesta saatavan teorian avulla. Tämä aihealue toimii taustana empiirisen osion korjausvelka-teeman alle laadituissa kysymyksissä. Teoriaosuutta hyödynnetään empiirisen osion saatuihin vastauksiin.

Tässä kappaleessa kuvataan kirjallisuuskatsauksen avulla kiinteistöjohtamisen mittaamista ja tarkastellaan, miten sitä on mahdollista mitata ja mitä tekijöitä pitää ottaa huomioon mittaamisen onnistumiseksi. Kappaleessa pyritään luomaan yleiskäsitystä siitä, mitä mittaamisella tavoitellaan ja miksi mittaaminen on tärkeää organisaation kannalta. Jollei asioita pysty mittaamaan, on vaikea valvoa ja johtaa organisaatiota.

Teoriaosuudessa on esitetty Lindholmin ja Nenosen (2006) tutkimuksen pohjalta, mitkä ovat kiinteistöjohtamisen yleisimmin käytössä olevat tunnusluvut. Näitä tunnuslukuja päästään vertaamaan empiirisessä osuudessa kyselystä saatuihin tuloksiin.

Teorian korjausvelkaosuudella pyritään kuvaamaan korjausvelkalaskennan hyötyä strategisessa johtamisessa organisaation kannalta. Lisäksi kuvaillaan, miten se toimii ja käyttäytyy isoissa rakennusmassoissa sekä mitkä ovat laskennan todelliset hyödyt ja miten tällä tiedolla pystytään johtamaan.

Tämän luvun teoriaosuuden kautta edetään seuraavaan lukuun, jossa paneudutaan empiirisen tutkimuksen suunnittelun lähtökohtiin ja kuvataan, kuinka kyselytutkimus suoritetaan.

## 4. EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN SISÄLTÖ

Tässä luvussa käydään läpi empiirisen tutkimuksen suunnittelua ja toteutusta, joka toteutetaan laadullisena kyselytutkimuksena. Kyselytutkimuksen avulla pyritään löytämään vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Kyselyn kautta kartoitetaan kiinteistöjohtamisen tilannetta sairaanhoitopiireissä ja pyritään laatimaan kokonaiskuvaa tämänhetkisestä tilanteesta. Korjausvelkaan liittyen pyritään saamaan tietoa nykyisistä kiinteistöjohtamisen mittauskäytännöistä.

Luku rakentuu viidestä alaluvusta. Ensimmäisessä alaluvussa täsmennetään tutkimusongelmaa. Toisessa alaluvussa käydään läpi, mihin tiedonkeruumenetelmään on päädytty tutkimuksen osalta. Kolmannessa alaluvussa kerrotaan, kuinka kyselyn tutkimuskohteet on valittu. Neljännessä alaluvussa selvennetään, miten kyselytutkimus lopulta suoritettiin. Viidennessä alaluvussa kuvataan tutkimuskohteet ja esitellään lähtötietoja tutkimuksen tuloksille.

### 4.1 Tutkimusongelman tarkentaminen

Kirjallisuustutkimuksen perusteella kiinteistöjohtamisen toteuttaminen käyttäjäorganisaatioissa nojautuu pitkälti käyttäjäorganisaation ydintoiminnan ja sen tavoitteiden tukemiseen. Päästäkseen näihin tavoitteisiin tulee organisaatiolla olla kiinteistöstrategia, joka on laadittu pohjautuen organisaation strategiaan. Kirjallisuustutkimuksessa on pyritty myös kuvaamaan kiinteistöjohtamisen lisäarvoelementtejä, joiden avulla tuetaan kiinteistöjohtamista sekä kiinteistöjohtamisen strategisen tason mittaamista painottuen korjausvelan laskentaan.

Kirjallisuustutkimuksen perusteella päädyttiin tutkimaan sairaanhoitopiirien kiinteistöjohtamisen nykytilannetta kyselytutkimuksen avulla. Kyselytutkimuksessa selvitetään kiinteistöjohtamisen nykytilannetta, kiinteistöjohtamisen mittausta ja raportointia sekä korjausvelkalaskennan asioita.

Analysoimalla kyselylomakkeen tuloksia saadaan selville, kuinka kiinteistöjohtamista toteutetaan sairaanhoitopiireissä tällä hetkellä, kuinka monella sairaanhoitopiirillä on laadittu kiinteistöstrategia, miten niissä toimintaa mitataan, ja miten niiden toimintatavat eroavat keskenään toisistaan. Sairaanhoitopiirien koot vaihtelevat paljon henkilöstömäärältään ja pinta-aloiltaan, joten eroavaisuuksia varmasti ilmenee. Näihin kysymyksiin on mahdollista saada vastauksia kyselyn tulosten perusteella.

Kirjallisuustutkimuksen kautta saatua teoriaa hyödyntämällä päädyttiin tarkentamaan molempia tutkimuskysymyksiä alakysymyksillä, jotka muodostettiin seuraavasti:

Kysymys 1: Millaisena kiinteistöjohtamisen nykytila nähdään sairaanhoitopiireissä?

- Miten kiinteistöjohtamisen tärkeys koetaan organisaatiossa?
- Onko sairaanhoitopiireillä kiinteistöstrategiat luotuna?
- Mitkä ovat tärkeimmät lisäarvokanavat?
- Mitataanko sairaanhoitopiireissä kiinteistöjohtamisen suorituskykyä?

Kysymys 2: Miten korjausvelkaa on laskettu sairaalakiinteistöjen kohdalla?

- Onko sairaanhoitopiireillä korjausvelan tunnusluku tukena kiinteistöjohtamisessa?
- Tunnettaanko kiinteistöomaisuuden arvo sairaanhoitopiireissä?

## **4.2 Tiedonkeruumenetelmän valitseminen ja suunnitteleminen**

Tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä käytettiin verkkokyselyä. Tämä menetelmä koettiin helpoimmaksi tavaksi tavoittaa haluttu vastaajajoukko. Verkkokyselyyn vastaaminen näin poikkeusoloaikana oli helppoa, koska sen pystyi täyttämään silloin kun itselleen parhaaksi näki. Verkkokysely oli muodoltaan puolistrukturoitu, ja se piti sisällään standardoituja sekä avoimia kysymyksiä. Standardoitujen kysymysten vastauksia on helppompi käsitellä ja näistä on mahdollista muodostaa taulukoita sekä vertailuaineistoa. Avoimien kysymysten avulla oli mahdollista saada syvennyttyä standardoitujen kysymysten taustalla oleviin asioihin.

Kyselyn eri osiot muodostettiin tutkimusongelmien kautta sekä kirjallisuustutkimuksen pohjalta. Kysely muodostettiin ensin luomalla aihealueeseen sopivat osiot, jonka jälkeen muodostettiin näihin tutkimuksen kannalta hyödylliset kysymykset. Kirjallisuustutkimuksen perusteella muodostettu kysely sisälsi neljä teemaa, jotka olivat:

- Perustiedot
- Kiinteistöjohtaminen
- Korjausvelka
- Vastaajan tiedot

Kyselytutkimuksen kannalta keskeisimmät teemat ovat ”Kiinteistöjohtaminen” ja ”Korjausvelka”. Nämä teemat käsitellään Empiirisen tutkimuksen tulokset -luvussa. Teemat ”Perustiedot” ja ”Vastaajan tiedot” ovat tukena tutkimuksessa.

Verkkokyselyn kysymyksiä laadittaessa pyrittiin valitsemaan kysymysten asettelu ja muotoilu niin, että ne ovat helposti ymmärrettävissä ja niihin on mahdollisimman helppo vastata. Lomakkeessa käytetty sanasto pyrittiin pitämään vakiintuneeseen kiinteistöjohtamisen sanastoon sopivana. Verkkokyselyn luonnoksesta pyydettiin kommentteja muutamilta henkilöiltä pariin otteeseen. Kyselylomaketta supistettiin avointen kysymysten määrän osalta, jotta kyselyn vastausaika ei kasvaisi liian suureksi. Liian pitkällä verkkokyselyllä voi vastaamisen mielekkyys heiketä.

Vastaajien taustatietojen kautta on mahdollista ryhmitellä vastaajia keskenään ja verrata, kuinka ryhmät poikkeavat eri sairaanhoitopiireissä. Perustiedoista pyrittiin saamaan selville sairaanhoitopiirien henkilöstömääriä sekä sitä, kuinka kiinteistöjohtaminen on organisoitu hallinnollisesti ja kuinka paljon tiloja on käytössä. Kiinteistöjohtamiseen liittyvillä kysymyksillä haluttiin selvittää sairaanhoitopiirien nykytilannetta kiinteistöjohtamisen osalta mm. kiinteistöstrategiaan, mittaamiseen ja lisäarvotekijöihin liittyen. Korjausvelkaosiossa pyrittiin keräämään tietoa siitä, miten kiinteistöomaisuudesta huolehditaan ja kuinka hyvin kiinteistöomaisuuden arvo tunnetaan.

### **4.3 Tutkimuskohteiden valitseminen**

Tutkimuskohteiden valinta tapahtui suoraan työn tilaajan toimesta. Työn tilaajana on toiminut Suomen Sairaalatekniikan yhdistys ry. Yhdistyksen tarkoituksena on toimia sairaanhoitopiirien teknisen alan henkilöstön linkkinä toisilleen sekä muihin vastaaviin kansallisiin ja kansainvälisiin järjestöihin. Tämän toiminta-ajatuksen johdosta kaikki Suomen sairaanhoitopiirit ovat valikoituneet vastaajiksi kyselyyn. Verkkokysely suoritetaan siis kokonaistutkimuksena. Verkkokysely lähetetään jokaiselle perusjoukon eli populaation jäsenelle. Perusjoukko muodostuu Suomen sairaanhoitopiireistä, joita on 20 kappaletta.

### **4.4 Kyselytutkimuksen suorittaminen**

Kyselytutkimus laadittiin hyödyntämällä Google Formsin sähköistä verkkolomaketta. Kyselylomakkeeseen johtava linkki ja saateteksti lähetettiin sähköpostilla 23.3.2020 jokaiselle sairaanhoitopiirille. Sähköposti kohdistettiin henkilöille, jotka vastaavat kiinteistöjohtamisesta organisaationsa ylimmällä tasolla.

Kyselyyn oli mahdollista vastata 23.3.2020 – 12.4.2020 välisenä aikana. Ensimmäisen viestin lisäksi lähetettiin kaksi muistutusviestiä viikon välein. Muistutusviestit lähetettiin



30.3.2020 ja 7.4.2020 sähköpostilla. Molemmilla muistutusviesteillä oli positiivinen vaikutus, sillä vastauksia tuli aina lisää näiden jälkeen. Kyselyyn saatiin kaikkiaan 13 vastausta. Vastausprosentti oli 65 %. Tätä tulosta voidaan pitää melko hyvänä vastausprosenttina verkkokyselyssä. Nykyisin vastausprosentit jäävät helposti alle 50 %:n kyselytutkimuksissa (Vehkalahti, 2014).

## 4.5 Tutkimuskohteiden kuvailu

Kyselytutkimuksen Vastaajan tiedot -osiossa selvitettiin vastaajien omia taustatietoja. Näiden tietojen avulla pystyttiin tunnistamaan, miten eri organisaatioiden kiinteistöjohtamisesta vastuussa olevien henkilöiden iät, koulutusasteet ja työkokemus kiinteistöjohtamisesta poikkesivat keskenään. Nämä tiedot on esitetty taulukossa 7. Sairaanhoitopiirien nimet ovat jätetty taulukosta pois, jotta vastaajien anonymiteetti säilyisi.

Taulukko 7. *Vastaajien taustatiedot*

Ammattinimike	Ikäryhmä	Koulutusaste	Kokemus kiinteistöjohtamisesta
tekninen johtaja	50 - 59	ylempi korkeakouluaste	16 - 20 vuotta
Tukipalvelujen toiminta-aluejohtaja	50 - 59	ylempi korkeakouluaste	yli 20 vuotta
Tila- ja tukipalvelujohtaja	50 - 59	ylempi korkeakouluaste	11 - 15 vuotta
Kiinteistöjohtaja	50 - 59	tutkijakoulutusaste	5 - 10 vuotta
Tekn. joht.	60 -	alempi korkeakouluaste	yli 20 vuotta
Tulosaluejohtaja	60 -	ylempi korkeakouluaste	11 - 15 vuotta
vs. kiinteistöjohtaja	40 - 49	alempi korkeakouluaste	alle 5 vuotta
kiinteistöjohtaja	50 - 59	ylempi korkeakouluaste	16 - 20 vuotta
tekninen johtaja	60 -	ylempi korkeakouluaste	yli 20 vuotta
Tekninen johtaja	40 - 49	ylempi korkeakouluaste	5 - 10 vuotta
Tekninen päällikkö	60 -	alempi korkeakouluaste	yli 20 vuotta
Tukipalveluiden tulosaluejohtaja / tekninen johtaja	60 -	ylempi korkeakouluaste	yli 20 vuotta
teknillinen johtaja	50 - 59	ylempi korkeakouluaste	yli 20 vuotta

Kyselytutkimuksen Perustiedot -osiossa selvitettiin, kuinka kiinteistöjohtaminen on organisoitu sairaanhoitopiireissä ja kuinka suurina ovat käytössä olevien tilojen pinta-alat sekä henkilöstömäärien koot. Sairaanhoitopiirien organisaatorakenteet ovat eri tavoin muodostettuja. Sairaanhoitopiirien kokonaishenkilöstömäärän vaihteluväli on suuri. Pienimmässä sairaanhoitopiireissä henkilöstömäärä on alle 1000 ja isoimmassa yli 20 000. Kiinteistöjohtamisen alla työskentelevien henkilöiden lukumäärä vaihtelee 1 ja 360 välillä. Tähän lukemaan vaikuttaa paljon se, kuinka kiinteistöjohtamisen toiminnot on järjestetty kussakin sairaanhoitopiirissä. Sairaanhoitopiirien käytössä olevat tilat ovat joko omassa omistuksessa olevia tai vuokratiloja. Omaan käyttöön vuokrattujen tilojen osuus sairaanhoitopiirien tilakannasta oli keskimäärin 34 % ja mediaani on 45 %.

## 5. EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa käydään läpi empiirisen tutkimuksen tulokset. Luku rakentuu kolmesta alaluvusta. Ensimmäinen alaluku käsittelee kyselyn Kiinteistöjohtaminen-osion vastaukset, jotka perustuvat ensimmäiseen tutkimuskysymykseen. Toinen alaluku pitää sisälään kyselyn Korjausvelka-osion vastaukset, jotka taas pohjautuvat toiseen tutkimuskysymykseen. Näiden tulosten perusteella on muodostettu kolmas alaluku. Siinä kasataan yhteen empiirisen tutkimuksen kautta saadut tärkeimmät tulokset tutkitusta aihealueesta.

### 5.1 Millaisena kiinteistöjohtamisen nykytila nähdään sairaanhoitopiireissä?

Kyselyn toinen teemaosio aloitettiin kysymällä, mikä on määritelty kiinteistöjohtamisen tärkeimmäksi tehtäväksi (missio) vastaajan sairaanhoitopiirissä. Kysymykseen vastasi 12 henkilöä, yksi henkilö jätti kokonaan vastaamatta kysymykseen.

Vastauksista voidaan päätellä, että kiinteistöjohtamisen tärkein missio on organisaation ydintoiminnan tukeminen. Tämä yritetään saada aikaan tekemällä toimivia, turvallisia ja terveellisiä tiloja käyttäjille kustannustehokkaasti. Vastauksien perusteella on havaittavissa, että tukeminen on enemmänkin epäsuoraa välillistä vaikuttamista kuin suoraa taloudellista vaikuttamista.

Vastausten perusteella sairaanhoitopiirit päädyttiin luokittelemaan kahteen eri ryhmään sen perusteella, mitä niiden edustajat vastasivat kysymykseen. Ensimmäiseen ryhmään luokiteltiin ne sairaanhoitopiirit, jotka pyrkivät pääasiassa ylläpitämään teknisesti kiinteistöjä ja tiloja. Niiden tavoitteena on täyttää ydintoiminnalta tulevat pyynnöt. Ensimmäiseen ryhmään luokiteltujen sairaanhoitopiirien edustajat vastasivat kysymykseen ”Mikä on kiinteistöjohtamisen tärkein tehtävä (missio) organisaatiossanne?” esimerkiksi seuraavilla sanoilla:

”Turvalliset ja terveelliset tilat.”

”Pitää kiinteistöt kunnossa ja turvallisia työskennellä.”

”Sopivat ja käyttökelpoiset tilat tarpeeseen”

Toiseen ryhmään sijoitettiin ne sairaanhoitopiirit, jotka ottivat vastauksessaan kantaa kokonaisvaltaisemmin kiinteistöjohtamisen vaikutusmahdollisuuksien kautta. Ensimmäisen ryhmän lisäksi toisen ryhmän vastauksissa nousi esiin asiakaslähtöisyys ja taloudellinen näkökulma, kuten kustannustehokkuuden arvostus:

”Kiinteistöjä ei pidä nähdä vain kustannuksena, vaan toimivat ja kustannustehokkaat kiinteistöt sekä toimitilat ovat toiminnan mahdollistaja. Yhtälö toimii myös toiseen suuntaan eli toiminnan tehokkuuden mahdollistaja on kustannustehokkaat kiinteistöt.”

”Järjestää asiakaslähtöisesti viihtyisät, toimivat ja turvalliset toimitilat sairaanhoitopiirin eri toimijoille ja heidän asiakkailleen.”

”Tieto tilojen käyttöasteesta ja kustannuksista sekä sopimuskannan hallinta.”

”Tuottaa sairaanhoidolle ja lääketieteelliselle tutkimukselle toiminnallisesti optimaaliset ja turvalliset tilat kustannustehokkaasti.”

Seuraavaksi kyselyssä haluttiin selvittää, kuinka moni sairaanhoitopiiri on laatinut kiinteistöstrategian ohjaamaan toimintaansa. Vastaajista vain kolme ilmoitti, että heidän organisaatiossaan kiinteistöstrategia on laadittu.

Näidenkään kolmen sairaanhoitopiirin osalta kiinteistöstrategioita ei ole ollut laadittuna vielä kovin monta vuotta. Yhden osalta strategia on laadittu vuonna 2015 ja kahden osalta vuonna 2017. Tärkeää on, että kiinteistöstrategian tarve on kuitenkin tunnistettu ja laadittu. Yksi vastaajista ilmoitti, että heillä strategiaa päivitetään puolivuositain, mikä on erittäin aktiivista toimintaa. Toisessa organisaatiossa päivitys tapahtui vuonna 2018, heti laatimisen jälkeisenä vuonna. Kolmannessa sairaanhoitopiirissä, jossa kiinteistöstrategia on laadittu viisi vuotta sitten, päivitys on tällä hetkellä käynnissä.

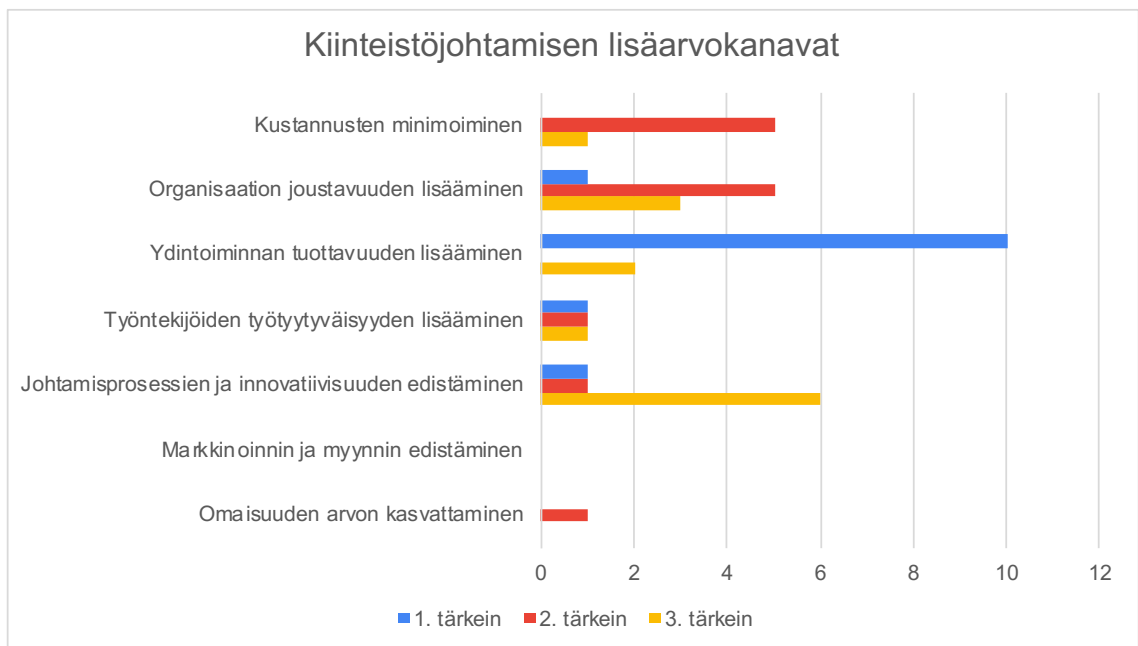
Kymmenen vastaajaa ilmoitti, että heidän sairaanhoitopiirissään ei ole kiinteistöstrategiaa laadittu. Näiden osalta haluttiin saada vastauksia siihen, mistä tämä johtuu.

Kysymykseen syistä kiinteistöstrategian puuttumiselle tuli muutamia mielenkiintoisia vastauksia. Organisaation toiminnan pitäisi kuitenkin perustua valittuun strategiaan. Yhdessä vastauksessa sanottiin, ettei sitä ole ehditty tekemään muilta töiltä. Tästä huomaa hyvin, miten strategian merkitys organisaatiolle tunnistetaan. Yhdessä paikassa kiinteistöstrategia on nivottu kuntayhtymän strategiaan, toisessa se taas on osa tukitoimintojen strategiaa, ja muutamassa organisaatiossa sen tarve on tunnistettu. Yksi esille noussut asia oli, että strategia on olemassa, muttei paperilla. Paperilla se olisi helpommin todistettavissa ja näytettävissä työntekijöille.

Sairaanhoitopiireissä tunnistettiin kiinteistöjohtamisen tarpeellisuus ydintoiminnan tavoitteiden tukemisessa. Tätä kysyttiin Likertin asteikolla välillä 1 – 5. Lukuarvo 1 oli ”ei ollenkaan tärkeä” ja lukuarvo 5 ”erittäin tärkeä”. Kahdeksan vastaajaa antoi lukuarvon 5, neljä antoi lukuarvon 4 ja yksi antoi lukuarvon 3. Yksikään ei antanut lukuarvoa 1 tai 2. Saatu tulos kertonee siitä, että sairaanhoitopiireissä ollaan matkalla kypsempään ja kokonais-

valtaisempaan kiinteistöjohtamiseen. Vaikka on käynyt ilmi, että useassa sairaanhoitopiirissä mm. kiinteistöstrategia on tekemättä eikä sen tärkeyttä ole toistaiseksi tunnistettu, nähdään kuitenkin kiinteistöjohtaminen tärkeänä ja tarpeellisena osana ydintoiminnan tavoitteiden tukemisessa.

Seuraavaksi kyselyssä siirryttiin selvittämään, mitkä ovat vastaajien mielestä kiinteistöjohtamisen kolme tärkeintä lisäarvotekijää. Vaihtoehdot olivat ennalta määriteltyjä ja ne perustuvat Lindholm et al. (2006) luomaan malliin kiinteistöjohtamisen lisäarvotekijöistä, joka on esitelty aiemmin tämän tutkimuksen teoriaosuudessa. Kuvassa 20 on laadittu kaavio kysymyksen tuloksista.



**Kuva 20.** Vastaajien mielestä tärkeimmät kiinteistöjohtamisen lisäarvokanavat organisaatiolle

Seuraavassa puretaan vastaukset kolmen suosituimman lisäarvokanavan osalta. Vastauksen perusteella (10 kpl) tärkein lisäarvokanava on ydintoiminnan tuottavuuden lisääminen. Vain yhden vastaajan mielestä tämä lisäarvokanava ei ole kolmen tärkeimmän joukossa. Kaksi vastaaja merkitsivät tämän kolmanneksi tärkeimmäksi. Ydintoiminnan tuottavuuden lisäämisellä on usein suora yhteys taloudellisen kannattavuuden lisääntymiseen. Tämä on tärkeä lisäarvokanava, koska talouden jatkuva kiristyminen vaatii toiminnan kehittämistä. Oikeanlaisella tilasuunnittelulla ja tilaratkaisuilla sekä tilojen ylläpidolla on mahdollista vaikuttaa sairaalatoiminnan tuottavuuden parantamiseen.

Toiseksi tärkeimmäksi lisäarvokanavaksi arvoitettiin kustannusten minimoiminen ja organisaation joustavuuden lisääminen. Molemmat vaihtoehdot merkittiin toiseksi tärkeimmäksi viiden vastaajan osalta. Yksi vastaajista arvotti organisaation joustavuuden lisää-

misen tärkeimmäksi lisäarvokanavaksi. Kustannuksia minimoimalla on mahdollista vaikuttaa nopeastikin organisaation talouteen. Pitkällä tähtäimellä katsottuna kustannusten minimoiminen ei välttämättä aina johda hyvään lopputulokseen. Liiallisilla kustannusten karsiminen voi johtaa laadun alenemiseen tai tuottavuuden laskuun. Kiinteistöpalvelujen ulkoistaminen on yksi esimerkki toimenpiteestä, jolla haetaan kustannussäästöjä. Kiinteistöjohtamisen kannalta organisaation joustavuuden edistämiseksi tarkoitetaan sitä, että pyritään vapauttamaan pääomaa niin, että omat kiinteistöt myydään ja siirrytään vuokratiloihin. Tätä ei ole paljonkaan vielä harjoitettu sairaalakiinteistöjen osalta. Lisäksi joustavuuden edistäminen tarkoittaa muuntojoustavien tilojen tekoa sekä joustavien teknisten järjestelmien käyttöä tuleviin muutoksiin varautuen. Yleisesti hallinnolliselta kannalta katsottuna organisaation joustavuuden lisääminen on varmasti toivottua, sillä päätösten teko on välillä todella hidasta ja raskasta.

Kolmanneksi tärkeimmäksi lisäarvokanavaksi nousi johtamisprosessien ja innovatiivisuuden edistäminen, merkintöjä tähän tuli 6 kappaletta. Tämä lisäarvokanava sai myös yhden merkinnän 1. ja 2. sijalle. Tämä vaihtoehto on yleensä vähiten käytetty lisäarvokanava. Sen arvottaminen kolmanneksi tärkeimmäksi johtuu mahdollisesti siitä, että sairaanhoitopiirien johtamisprosessit ja päätösten tekeminen koetaan raskaiksi ja byrokrattisiksi. Sairaanhoitopiirien johtamisprosesseissa on varmasti kehittymismahdollisuuksia. Lisäksi kiinteistöjohtamisen tukena olevat tietotekniset järjestelmät ovat usein vanhoja ja raskaita. Järjestelmiä ei ole aina valittu välttämättä tarpeellisuuden mukaan, vaan muut tekijät ovat saaneet suuremman painoarvon. Näiden järjestelmien päivittäminen on ajankohtaista, jotta työkalut olisivat kunnossa, kun toimintaa kehitetään.

Huomioitavaa on, että yksi vastaaja merkitsi omaisuuden arvon kasvattamisen toiseksi tärkeimmäksi lisäarvokanavaksi. Markkinoinnin ja myynnin edistäminen ei saanut yhtään merkintää, mikä oli odotettua julkisen puolen kiinteistöjohtamisen saralla. Muutamat sairaanhoitopiirit ovat alkaneet markkinoimaan ja brändäämään itseään poikkeuksellisesti sen jälkeen kuin astui voimaan asiakkaan valinnanvapaus, joka tarkoittaa käytännössä sitä, että asiakas saa vapaasti valita toimipaikan, jossa haluaa itseään hoidettavan. Henkilöt, jotka valitsevat hoitopaikkansa muualta kuin omalta asuinpaikkakunnaltaan, tuottavat isoja kustannuksia asuinpaikkakunnalleen.

Seuraavaksi kyselyssä siirryttiin kiinteistöjohtamisen suorituskyvyn mittaamiseen. Vastausten perusteella kiinteistöjohtamisen suorituskykyä mitataan neljässä organisaatiossa. Organisaatioilta, joissa mittausta suoritetaan, haluttiin saada lisätietoa siitä, kuinka mittaus tapahtuu ja miten tuloksia hyödynnetään. Seuraavassa on esitetty, millaisia vastauksia kysymykseen saatiin:

”Tilojen käyttöastetta ja energiakustannuksia, ovat hyödyllisiä tunnuslukuja ja hyödynnetään myös päätöksenteossa”

”Asiakastyytyväisyys, Palvelun nopeus, Rakentamiskustannusten tunnusluvut (eur/m<sup>2</sup>), Tyhjät tilat (m<sup>2</sup>), Energian käyttö (MWh)”

”Tyhjen tilojen määrää, tilakustannuksia, tilankäytön tehokkuutta, ‘... Antaa evidenssiä ja mahdollistaa jatkuvan tilankäytön muutosten hallinnan”

”Mittaamme kiinteistöomistuksen ja tilojen käyttöön liittyviä asioita tunnuslukujen avulla, kuten käytössä olevien tilojen määrää, ulkopuolelta vuokrattujen määrää, myytävien tilojen määrän pienentymistä.”

Vastauksista voidaan päätellä, että näissä organisaatioissa mittauksen pääpainopiste liittyy tilakustannuksiin, käyttöasteeseen ja tehokkuuteen. Teoriaosuudessa aiemmin esitelty Lindholmin ja Nenosen (2006) tutkimustulos osoitti, että suosituimmat kiinteistöjohtamiseen liittyvät tunnusluvut ja mittarit ovat juuri tilakustannuksiin liittyviä.

Yhdeksässä sairaanhoitopiirissä ei ole käytössä kiinteistöjohtamisen suorituskyvyn mittausta. Niiden edustajilta pyydettiin tarkennusta, miksi heidän organisaatiossaan asiaa ei ole nähty tärkeäksi. Seuraavassa on esitetty kolme esimerkkiä saaduista vastauksista kysymykseen:

”Mittaroinnin rakentaminen pelkästään kiinteistöjohtamista varten ei ole perusteltua.”

Mittariston rakentaminen on perusteltua pelkästään kiinteistöjohtamista vartenkin, vaikka ydintoiminnalta puuttuisi mittaristo. Tämä ei tarkoita sitä, etteikö muita toimintoja voisi silti mitata. Ilman hyvää mittaria on vaikea johtaa, koska silloin ei pystytä tuottamaan tietoa kiinteistöjohtamisen tasosta.

”Ei ole nähty niin merkittäväksi tekijäksi. Asiasta ei ole käyty laajempaa keskustelua.”

Pitää muistaa, että kiinteistöt muodostavat usein organisaation toiseksi suurimman kuluuerän heti henkilöstökulujen jälkeen, minkä vuoksi sen pitäisi olla merkittävä tekijä.

”Kiinteistöjohtamisen mittaamisesta ei ole käyty keskustelua.”

Näistä vastauksista on helposti luettavissa, että tarvetta suorituskyvyn mittaamisella ei nähdä tarpeelliseksi ja kiinteistöjohtamisen merkitystä ei tunnisteta. Muutaman osalta asiaa pidetään tärkeänä, mutta sen kehittäminen ei ole ainakaan toistaiseksi mennyt eteenpäin.

Seuraavaksi kysyttiin, raportoidaanko heidän edustamassaan sairaanhoitopiirissä säännöllisesti ylimmälle johdolle kiinteistöjohtamisen tilanteesta. Yhdessä sairaanhoitopiiri-

rissä raportointia ei suoriteta, mutta kaikissa muissa kyselyyn vastanneista sairaanhoitopiireissä näin tehdään. Organisaatioilta, joissa raportointia suoritetaan, haluttiin selvittää, kuinka usein raportointi tapahtuu ja mitä raportti pitää sisällään. Seuraavassa on lueteltu muutama vastaus, jotka vastaukseksi kysymykseen saatiin:

”Kerran kuukaudessa. Investointien toteuman ja mahdolliset aikataulupoikkeamat. Vuokratilojen määrän kehitys.”

”Kerran kuukaudessa käydään läpi kiinteistöhallinnon ajankohtainen tilanne.”

”Kuukausittain, vuosittain. Pääpaino on taloudellisessa tilanteessa (seuranta, toimenpiteet), sekä tulevaisuuden kehittämistoimissa sekä investoinneissa.”

”Kerran kuukaudessa. Tärkeimmät tapahtumat ja vaikutukset sairaalan toimintaa. Tunnusluvut”

Vastauksista käy ilmi, että suurimmalla osalla raportoinnin pääpaino on taloudellisissa luvuissa. Tämä on varsin normaali toimintatapa. Ylimmälle johdolle ei ole tarvekaan kuukausittain syöttää kaikkea tietoa kiinteistöjohtamiseen liittyen, vaan ainoastaan tärkeimmät avainluvut. Raportoinnin määrä vaihteli eri sairaanhoitopiireissä; tiuhimmillaan raportointi tapahtui muutamassa sairaanhoitopiirissä kuukausittain ja väljimmillään neljän kuukauden välein.

Viimeisenä kysymyksenä ennen korjausvelkaosiota vastaajilta kysyttiin, mitkä ovat heidän mielestään organisaation suurimmat haasteet kiinteistöjohtamisessa.

Seuraavassa on esitetty mielenkiintoisimmat vastaukset kysymykseen:

”Kuntayhtymän johdolle kiinteistöjohtaminen ei ole ykkösprioriteettien joukossa.”

Yllä olevaan vastaukseen liittyen kiinteistöjohtamisen ei tarvitse olla ykkösprioriteetti sairaanhoitopiirin johdolle. Tärkeätä on, että johto ymmärtäisi kuitenkin kiinteistöjohtamisen merkityksen organisaatiolle. Jos tätä ymmärrystä ei ole organisaation johdolla, korostuu kiinteistöyksikön proaktiivisen toiminnan merkitys entisestään.

”Kiinteistöjohtamista ei nähdä kokonaisuutena eikä tunneta sen liiketoiminnan perusteita, vaan se rinnastetaan muihin tukipalveluihin ja yritetään johtaa samoilla opeilla kuin muitakin tukipalveluita tai sairaalan hoidollista toimintaa.”

”Kiinteistöhallintajärjestelmän puute ja epäselvät vastuusuhteet.”

”Tänä päivänä ylempijohto ei ymmärrä mitään kiinteistöjohtamisesta.”

Tähän kysymykseen saatiin hyvin vastauksia ja kannanottoja siihen, mitkä ovat organisaation suurimmat haasteet kiinteistöjohtamisen kannalta. Vastauksista voi vetää yh-

teenvedon, että kiinteistöjohtamisen merkitystä ja sen vaikutusmahdollisuuksia organisaatiolle ei tunnusteta riittävän hyvin. Pääpaino on keskitetty pitkälti hoitopuolen asioihin ja niiden kehittämiseen, mikä on tietenkin terveydenhuoltoalalla tärkeää. Tämän takia tukitoimintojen, kuten kiinteistöjohtamisen, merkitys on jäänyt taka-alalle.

## **5.2 Miten korjausvelkaa on laskettu sairaalakiinteistöjen kohdalla?**

Kyselyn kolmas teemaosio aloitettiin selvittämällä, onko korjausvelka tuttu termi kaikille kyselyssä mukana oleville. Vastaajista jokainen ilmoitti, että termi on tuttu heille. Tämän kysymyksen jälkeen selvitettiin, kuinka monessa sairaanhoitopiirissä on suoritettu korjausvelan laskentaa.

Vastausten perusteella korjausvelan laskentaa on suoritettu viidessä eri sairaanhoitopiirissä. Kolmessa sairaanhoitopiirissä korjausvelan laskennan on suorittanut ulkopuolinen arvioitsija. Yksi vastaajista, jonka organisaatiossa korjausvelkaa on laskettu, totesi heidän käyttämästään menetelmästä seuraavasti:

”Omat rakennukset on arvioitu kuntoluokkina. Tarkempaan ei kannata tuhlata ruutia.”

Tämä ei sinänsä täytä korjausvelan laskennan keskeisintä tarkoitusta. Kuntoluokat liittyvät enemmän operatiiviseen tasoon, kun taas korjausvelka on strategisen tason tunnusluku. Yksi vastaajista totesi korjausvelan laskennan merkityksestä organisaatiolle seuraavasti:

”Antaa perspektiiviä tarvittavista investoinneista.”

Tämä on hyvin todettu, sillä korjausvelan laskennan kautta on mahdollista laatia investointiohjelma, jossa määritetään, kuinka paljon vuosittain pitää rakennuksiin tehdä korjauksia, jotta korjausvelan määrä ei pääse kasvamaan.

Vastaajista vain yksi otti kantaa tulosten päivittämiseen. Heillä laskenta on suoritettu noin kolme vuotta sitten ja ajatuksena on, että päivitys tehdään viimeistään seitsemän vuoden päästä tarkasteluhetkestä. Korjausvelan laskennan suositeltava päivitysväli on noin yksi vuosi.

Kahdeksan vastaajaa ilmoitti, että heidän sairaanhoitopiirissään ei ole korjausvelkaa laskettu rakennuksille. Organisaatioilta, jotka eivät ole laskeneet korjausvelkaa rakennuksilleen, pyrittiin selvittämään, miksi he eivät ole laskentaa suorittaneet ja onko asiasta käyty keskustelua organisaation sisällä.



Vastausten perusteella on nähtävissä, että sairaanhoitopiireissä, joissa ei lasketa korjausvelkaa, ei myöskään tunnisteta tarvetta ottaa käyttöön korjausvelan laskentaa, lukuun ottamatta yhtä vastaajista. Hän totesi, että

”Rakennuskanta uusiutuu voimakkaasti. Korjausvelan laskenta on tarkoitus ottaa yhdeksi kiinteistöjohtamisen työkaluksi.”

Muiden vastausten kautta nähdään, että painopiste ei ole omaisuuden hallinnassa vaan enemmän teknisen kunnan hallinnassa, jota toiminnalliset muutokset ohjaavat. Tässä on yksi vastausesimerkki:

”Toistaiseksi korjausrakentamista on tehty hoidollisten prosessien ehdoilla. Kun osasto on peruskorjattu, samalla on mietitty mitä kaikkea voi osaston sulun aikana korjata. Viime aikoina on käyty keskustelua siirtymisestä suunnitelmallisempaan teknisten järjestelmien PTS-suunnitteluun.”

Tässä yhden organisaation vastaus, jossa korjausvelan laskentaa ei ole suoritettu:

”Toisinaan keskustelua on käyty, mutta sitä ei ole nähty välttämättömäksi. Selvityksiä kiinteistöjen kehittämiskohteista on toki tehty.”

Jatkuvien peruskorjausten ja/tai uudisrakennusten tekemisen kautta ajatellaan, että taloudellista ohjauvuutta, määrätietoisempaa etenemistä ja strategista johtamista ei tarvita, koska ”koko ajan tehdään”. Tässä yksi vastausesimerkki siitä, miksi vastaajan organisaatiossa ei koeta tarpeelliseksi korjausvelan laskentaa:

”Meillä saneerataan/korjataan kokoajan.”

Seuraavaksi kyselyssä siirryttiin selvittämään, kuinka suuri on eri sairaanhoitopiirien investointimääräraha peruskorjaushankkeille sekä uudisrakennushankkeille vuonna 2020. Peruskorjaushankkeiden luku pitää sisällään myös pienet investointihankkeet. Samalla kysyttiin, kuinka suuri prosenttiosuus peruskorjaushankkeiden määrärahasta kohdistuu toiminnallisille muutoksille. Taulukossa 8 on esitetty Sairaanhoitopiirien uudisrakennusten investointimäärärahat vuodelle 2020.

Taulukko 8. Sairaanhoidopiirien uudisrakennusten investointimäärärahat vuonna 2020

Uudisrakennusten investointimääräraha
86 600 000 €
50 600 000 €
40 000 000 €
30 000 000 €
15 000 000 €
8 000 000 €
3 250 000 €
3 000 000 €
2 690 000 €
1 000 000 €
0 €

Pelkästään uudisrakennushankkeille vuodelle 2020 varattu koko investointirahamäärä oli 240 M€ ja se vaihteli eri sairaanhoidopiirien osalta 0 € ja 86,6 M€ välillä, keskiarvoksi muodostui noin 21,8 M€ ja mediaaniksi 8 M€. Sairaanhoidopiirien uudisrakennusten investointimäärärahojen vaihteluväli toisiinsa verrattuna on todella suuri. Luetelluista rahamääristä on nähtävissä, että tietyissä sairaanhoidopiireissä on käynnissä isoja investointiohjelmia. Pitää muistaa, että uudisrakennukset eivät itsessään poista korjausvelan määrää. Näin tapahtuu vain, jos niiden tilalta on purettu huonokuntoisia rakennuksia pois tieltä. Muussa tapauksessa uudet rakennukset vain pienentävät suhteellista korjausvelan osuutta, koska neliöiden määrä kasvaa. Taulukossa 9 on esitetty sairaanhoidopiirien peruskorjausten investointimäärärahat ja toiminnallisen muutoksen aiheuttamista vaatimuksista johtuva osuus investoinnista vuonna 2020.

Taulukko 9. Sairaanhoidopiirien peruskorjausten investointimäärärahat ja toiminnallisen muutoksen osuudet vuonna 2020

Peruskorjausten investointimääräraha	Toiminnallisten muutosten osuus investointimäärärahasta
77 500 000 €	70 %
34 465 000 €	14 %
27 160 000 €	
20 000 000 €	85 %
14 000 000 €	100 %
10 000 000 €	90 %
6 500 000 €	40 %
4 500 000 €	30 %
3 500 000 €	60 %
2 000 000 €	
1 100 000 €	5 %
600 000 €	10 %

Peruskorjaushankkeiden investointimäärärahojen yhteisarvo oli noin 201 M€ ja ne vaihtelivat 3,5 M€ ja 77,5 M€ välillä. Keskiarvoksi muodostui noin 16,8 M€ ja mediaaniksi noin 8,3 M€. Sairaanhoidopiirien kiinteistö- ja rakennuskannan koolla on iso merkitys investointimäärärahan kokoon, sillä isoimman ja pienimmän sairaanhoidopiirin peruskorjaushankkeiden investointimäärärahan koko on yli 20-kertainen.

Toiminnallisista muutoksista johtuvat prosenttiosuudet investointimäärärahasta vaihtelivat 5 prosentin ja 100 prosentin välillä. Keskiarvoksi ja mediaaniksi muodostui noin 50 prosenttia. Hajontaväli on todella suuri isoimman ja pienimmän välillä, toisella kaikki investointimäärärahat menevät pelkkiin toiminnallisiin muutoksiin, kun taas toisella pelkästään teknisiin korjaustarpeisiin. On huomioitava, että toiminnalliset muutokset eivät aina pienennä korjausvelan määrää. Niitä voidaan joutua tekemään tiloihin, jotka ovat teknisesti hyvässä kunnossa, mutta toimintojen muuttuminen ja kehittyminen vaativat uudistamista.

Kyselyyn vastaajista seitsemän oli sitä mieltä, että investointitaso on riittävä kiinteistöjen teknisen kunnan säilymisen kannalta. Yksi henkilö jätti vastaamatta ja viisi oli sitä mieltä, että investointitaso ei ole riittävä teknisen kunnan säilymisen kannalta niin, ettei korjausvelka kasva. Eräs vastaajista totesi, että

”Investointirahat varmasti riittäisivät, jos ne kohdennettaisiin puhtaasti korjausvelan hallintaan, mutta teknisiä korjauksia ei kannata tehdä jollei samalla tehdä toiminnallisia muutoksia”

Taulukossa 10 on vertailtu sitä, miten peruskorjaushankkeiden investointimäärärahoja on suhteessa sairaanhoitopiirin käytössä olevien tilojen pinta-aloihin. Vertailussa on mukana 12 sairaanhoitopiiriä, sillä yksi sairaanhoitopiiri ei vastannut, kuinka suuri heidän investointimäärärahansa on peruskorjaushankkeille vuonna 2020.

Taulukko 10. *Sairaanhoitopiirien investointimäärärahojen ja käytössä olevien tilojen suhde*

Peruskorjausten investointimääräraha €	Käytössä olevien tilojen määrä m <sup>2</sup>	€/m <sup>2</sup>
77 500 000	650000	119
34 465 000	324140	106
27 160 000	789000	34
20 000 000	160000	125
14 000 000	300000	47
10 000 000	146000	68
6 500 000	110000	59
4 500 000	360000	13
3 500 000	40000	88
2 000 000	320000	6
1 100 000	36000	31
600 000	70000	9

Taulukosta on nähtävissä, että investointimääräraha suhteessa sairaanhoitopiirin tilojen pinta-aloihin vaihtelee 6 €/m<sup>2</sup> ja 125€/m<sup>2</sup> välillä. Keskiarvoksi luvuista saadaan 59 €/m<sup>2</sup> ja mediaaniksi muodostuu 53 €/m<sup>2</sup>.

Kyselyssä olivat mukana myös kysymykset, joiden tavoitteena oli selvittää sairaanhoitopiirien kiinteistöjen kirjanpitoarvot, jälleenhankinta-arvot ja tekniset nykyarvot. Näitä lukuaroja ei käsitellä tässä tutkimuksessa, koska kysymykseen vastasi täydellisesti vain kaksi vastaajaa. Kahden muun henkilön vastaukset olivat puutteellisia ja yhdeksän henkilöä ei vastannut näihin kysymyksiin lainkaan. Vastausten vähyys voi johtua siitä, että ne eivät vastausaikana olleet helposti saatavilla. Lisäksi jälleenhankinta-arvojen ja teknisten nykyarvojen osalta ei välttämättä edes tiedetä näiden suuruutta sairaanhoitopiireissä.

### 5.3 Empiirisen tutkimuksen yhteenveto

Tässä alaluvussa kootaan vielä yhteen empiirisen tutkimuksen tulokset. Kysely lähetettiin kaikille 20 sairaanhoitopiirille. Vastauksia saatiin kaikkiaan 13 kappaletta, joka on riittävä vastausprosentti tälle kyselylle. Ilahduttavaa oli, että vastauksia saatiin maantieteellisesti laajalta alueelta ja vastaajien organisaatiot edustivat erikokoisia sairaanhoitopiirejä. Kyselyyn osallistui siis sairaanhoitopiirejä, joiden kokonaishenkilöstömäärä oli

alle 1 000 ja yli 20 000 henkilöä. Tämän johdosta oli mahdollista saada hyviä ja vertailukelpoisia vastauksia.

Neljännessä luvussa käytiin läpi empiirisen tutkimuksen suunnittelua ja toteutusta. Sen luvun alaluvussa 4.3 esiteltiin mm. tutkimukseen osallistuneiden vastaajien taustatietoja. Kysely lähetettiin henkilöille, jotka ovat vastuussa organisaationsa kiinteistöjohtamisesta. Kuvassa 21 on esitelty vastaajien ammattinimikkeistö, jotka osallistuivat kyselyyn.



**Kuva 21.** Vastaajien ammattinimikkeistö

Ammattinimikkeiden pohjalta on havaittavissa, että usean vastaajan kohdalla työnkuvaan kuuluu laajemmin muutakin kuin pelkkää kiinteistöjohtamista. Vaikka jokaisessa organisaatiossa on kyse sairaanhoitopiiristä, joissa toiminnan tarkoitus on pitkälti sama, nimikkeet ovat silti hyvin erilaisia. Tämä on luultavasti seurausta erilaisista organisaatiokaavioista. Sairaanhoitopiireissä kiinteistöjohtaminen on usein vain pieni osa tukipalvelujen johtamista. Sen merkitystä tai sen kautta muodostuvan mahdollisen lisäarvon hyödyntämistä ei kaikissa sairaanhoitopiireissä välttämättä ymmärretä. Seuraavassa on esitetty kolme kyselyyn tullutta vastausta tähän asiaan liittyen:

”Kuntayhtymän johdolle kiinteistöjohtaminen ei ole ykkösprioriteettien joukossa.”

”Suppea kiinteistöhallinnon organisaatio ja sairaanhoitopiirin johdon laimea kiinnostus kiinteistöasioihin.”

”Tänä päivänä ylempijohto ei ymmärrä mitään kiinteistöjohtamisesta.”

Tutkimuksessa haluttiin nostaa tämän asia esille tässä kohdassa, koska sitä ei käsitelty lainkaan kahdessa ensimmäisessä alaluvussa. Nämä tiedot luovat hyvää taustaa käsitykselle, miten kiinteistöjohtamisen merkitystä arvostetaan sairaanhoitopiireissä.

Empiirisen tutkimuksen tulosten seuraavassa yhteenvedossa sairaanhoitopiirien nimet on jätetty pois vastausten yhteydestä, jotta vastaajien organisaatioiden anonymiteetti säilyisi. Vastausten perusteella päädyttiin laatimaan taulukko, jossa on otettu tarkasteluun kolme kyselyn tärkeää kohtaa. Nämä kolme kohtaa peilautuvat suoraan tässä työssä käsiteltyihin teoriaosuuden tarkasteluihin, jotka liittyvät kiinteistöjohtamisen strategiselle tasolle. Tämä on rakennettu niin, että ylätasolta edetään aina alemmalle tasolle,

eli strategian kautta mittaukseen ja mittauksesta tunnuslukuun. Taulukko pitää sisällään selvityksen siitä, onko kiinteistöstrategia luotu, mitataanko kiinteistöjohtamista ja onko korjausvelan laskentaa suoritettu. Jokainen kohta on arvoitettu eri tavalla. Kiinteistöstrategia on 5 pisteen arvoinen, kiinteistöjohtamisen mittauksesta saa 3 pistettä ja korjausvelan laskennasta 1 pisteen. Tämä luo tilannekuvan siitä, missä mallissa kyseiset asiat ovat sairaanhoitopiireissä. Tarkoitus on kuvata taulukon avulla, ovatko em. asiat laadittuna organisaatiossa. Vastausten perusteella ei oteta kantaa, kuinka hyvin kyseinen asia on laadittu. Voidaan vain todeta, onko asia tehty vai ei. Tilannekatsaus on esitettyä taulukossa 11.

Taulukko 11. *Tilannekatsaus*

Organisaatio	Kiinteistöstrategia	Kiinteistöjohtamisen mittaus	Korjausvelka	Pisteet
A	Kyllä	Kyllä	Kyllä	10
B	Kyllä	Kyllä	Ei	8
C	Kyllä	Kyllä	Ei	8
D	Ei	Kyllä	Ei	3
E	Ei	Ei	Kyllä	2
F	Ei	Ei	Kyllä	2
G	Ei	Ei	Ei	0
H	Ei	Ei	Ei	0
I	Ei	Ei	Ei	0
J	Ei	Ei	Ei	0
K	Ei	Ei	Ei	0
L	Ei	Ei	Ei	0
M	Ei	Ei	Ei	0

Taulukosta saa nopeasti käsityksen siitä, mikä on kiinteistöjohtamisen tilanne tällä hetkellä sairaanhoitopiireissä. Pistesarakkeen kautta on nähtävissä sairaanhoitopiirien erot, jotka on kuvattu liikennevalovärien avulla. Kolme sairaanhoitopiiriä sai vihreän valon, kolme sai keltaisen värin ja seitsemälle tuli punainen väri. Vain yhdessä organisaatiossa oli kaikki kolme asiaa suoritettuna. Luokittelun olisi voinut saaduilla pisteillä muodostaa vain kahdellekin värille niin, että käytössä olisi ollut vain vihreä ja punainen väri.

Saatujen vastausten mukaan kiinteistöstrategia on laadittu vain kolmessa sairaanhoitopiirissä. Tämä voi johtua siitä, että sairaanhoitopiireissä ei tunnisteta strategian luomisen merkitystä.

”Pieni sairaala ja keskitytty enemmän varsinaiseen hoitotyöhön.”

Kiinteistöjohtamisen mittausta on suoritettu neljässä sairaanhoitopiirissä, joista kolmessa oli kiinteistöstrategia laadittuna. Mittauksen pääpainopiste oli näissä organisaatioissa taloudellisissa asioissa.

”Mittaamme kiinteistöomistuksen ja tilojen käyttöön liittyviä asioita tunnuslukujen avulla, kuten käytössä olevien tilojen määrää, ulkopuolelta vuokrattujen määrää, myytävien tilojen määrän pienenemistä.”

Neljän sairaanhoitopiirin edustajat ilmoittivat, että heillä korjausvelan laskentaa on suoritettu. Yksi vastaajista tarkensi, että heillä se on jäänyt vain kuntoluokkien määrittämisen tasolle, minkä johdosta sitä ei huomioitu tässä taulukossa. Näistä kolmesta, jotka ovat suorittaneet korjausvelan laskentaa, huomio kiinnittyy siihen, että kahden osalta se on ainoa sarake, josta pisteitä sairaanhoitopiirille kertyi.

Taulukosta tulevien pisteiden kautta voidaan todeta, että sairaanhoitopiirien kiinteistöjohtamisessa on potentiaalia kehittyä vahvemmassi organisaation tukitoiminnoksi. Toiminta on vielä vähän kypsymätöntä, mutta saatujen vastausten perusteella on havaittavissa, että kiinteistöjohtamisen merkityksen tunnistaminen on lisääntynyt kohdeorganisaatioissa. Lisäksi vastauksien kautta oli havaittavissa, että muutamassa organisaatiossa oli suunnitteilla tai jo käynnissä kiinteistöstrategian laadinta tai mittariston kehittäminen.

## 6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen johtopäätökset. Luku rakentuu kolmesta alaluvusta. Alaluvussa 6.1 peilataan empiirisen osion kyselytutkimuksesta saatuja tuloksia tutkimuksessa käytettyyn teoriaan. Luvun alussa annetaan vastaukset tutkimuskysymyksiin. Alaluvussa 6.2 käsitellään tutkimuksen uskottavuutta. Tutkimuksen viimeisessä alaluvussa 6.3 esitetään mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia.

### 6.1 Pohdinta

Tutkimuksen tavoitteena oli kuvata käyttäjäomistajaorganisaatioiden kiinteistöjohtamista painottuen sairaalaorganisaatioihin sekä syventyä rakennusten omistamisen näkökulmasta korjausvelkakäsitteeseen ja sen laskentaan.

Tutkimus toteutettiin perehtymällä kiinteistöjohtamisen historiaan ja siihen, kuinka se on ajan saatossa kehittynyt kansainvälisesti. Perehdyttiin kiinteistöjohtamisen strategian muodostumiseen ja kiinteistöjohtamisen kautta saatavan lisäarvon vaikutusmahdollisuuksien hyödyntämiseen käyttäjäorganisaatioille. Näiden lisäksi tutkittiin kiinteistöjohtamisen strategisen tason käytössä olevia mittareita ja syvennyttiin korjausvelkakäsitteeseen.

Tutkimuksen empiirinen osa suoritettiin laatimalla kysely ja kohdistamalla se sairaanhoitopiirien kiinteistöjohtamisesta vastaaville henkilöille. Tutkimuksen otoksena toimi koko perusjoukko eli kysely lähetettiin jokaiselle sairaanhoitopiirille. Tutkimusaineisto saatiin koottua kyselyn vastauksista. Kyselyn runko muodostui neljästä osiosta, jotka olivat:

- Perustiedot
- Kiinteistöjohtaminen
- Korjausvelka
- Vastaajan tiedot

Tutkimuksen empiirisessä osassa suoritettulla kyselytutkimuksella haettiin vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimuskysymyksiä vastauksiksi saatiin:

Kysymys 1: Millaisena kiinteistöjohtamisen nykytila nähdään sairaanhoitopiireissä?

Tutkimuksen mukaan sairaanhoitopiirien kiinteistöjohtaminen on vain yksi osa koko organisaation tukitoimintoja. Tämä on nähtävissä katsomalla vastaajien ammattinimikkeitä



sekä selvittämällä sairaanhoitopiirien organisaatiokaavioita. Kiinteistöstrategia oli laadittu vain kolmessa organisaatiossa. Kiinteistöjohtamisen mittaus on pienessä roolissa sairaanhoitopiireissä. Vastaajien mukaan tärkein lisäarvokanava sairaanhoitopiirin kiinteistöjohtamisessa on ydintoiminnan tuottavuuden lisääminen.

Kiinteistöomaisuuden hallinta keskittyy lähinnä kiinteistöjen teknisen kunnan hallintaan. Kiinteistöjohtamisen tasoilla tarkasteltuna pääpaino on operatiivisessa toiminnassa, huomioita pitäisi siirtää enemmän myös strategiselle tasolle. Tällä hetkellä sairaanhoitopiirien kiinteistöjohtaminen ei ole vielä kovin kypsää, minkä johdosta kiinteistöjohtamisen osa-alueet ei ole kokonaisvaltaisesti käytössä sairaanhoitopiireissä. Kysyttäessä vastaajat kyllä kokevat kiinteistöjohtamisen tärkeänä toimintona organisaatiolle. Tästä on hyvä edetä, jos halutaan tavoitella kiinteistöjohtamisen kehittämistä sairaanhoitopiirien organisaatioissa.

Kysymys 2: Miten korjausvelkaa on laskettu sairaalakiinteistöjen kohdalla?

Korjausvelan laskenta on suoritettu vain kolmessa sairaanhoitopiirissä. Korjausvelan laskennan on suorittanut ulkopuolinen arvioitsija. Säännöllinen seuranta ja päivitys ei ole ollut vielä korjausvelan osalta käytössä. Toistaiseksi ei voida vielä tunnistaa, että korjausvelan laskenta toimisi tukena sairaanhoitopiirien kiinteistöjohtamisessa.

Sairanhoitopiirit eivät tunnista laaja-alaisesti kiinteistöomaisuutensa arvoa. Korjausvelan määrittäminen tuo tähän asiaan muutoksen. Korjausvelan laskennan avulla organisaatiot hahmottavat kiinteistöomaisuutensa tilan, koska korjausvelan laskennan kautta sairaanhoitopiirit joutuvat selvittämään oman rakennuskantansa kokonaistilanteen. Korjausvelan laskennan yhteydessä syntyy myös muita tunnuslukuja (peruskorjaustarve, perusparrannustarve, rakennusten arvot), joiden kautta voidaan kertoa tarkemmin organisaation johdolle, missä kunnossa kiinteistöomaisuus on. Korjausvelan laskennan kautta ei siis synny vain yhtä tunnuslukua. Nämä luvut auttavat tukemaan sairaanhoitopiirien kiinteistöjohtamista matkalla kypsempään toimintaan.

Seuraavaksi siirrytään tarkastelemaan syvemmin empiirisen tutkimuksen tuloksia suhteessa teoriaan. Tämä aloitetaan tarkastelemalla kiinteistöjohtamisen aluetta ensin isossa mittakaavassa ja syventymällä ala-asioihin. Tämä noudattaa samaa polkua kuin työssä tähänkin asti. Tarkastelu aloitetaan nojaamalla Joroff et al. (1993) laatimaan kiinteistöjohtamisen kypsyysmalliin ja siinä laadittuihin kiinteistöjohtamisen tasoihin. Kyselyn avulla kerätyt tulokset peilataan kypsyysmalliin ja tarkastellaan, millä tasolla sairaanhoitopiirien kiinteistöjohtaminen on tässä teoreettisessa viitekehyksessä.

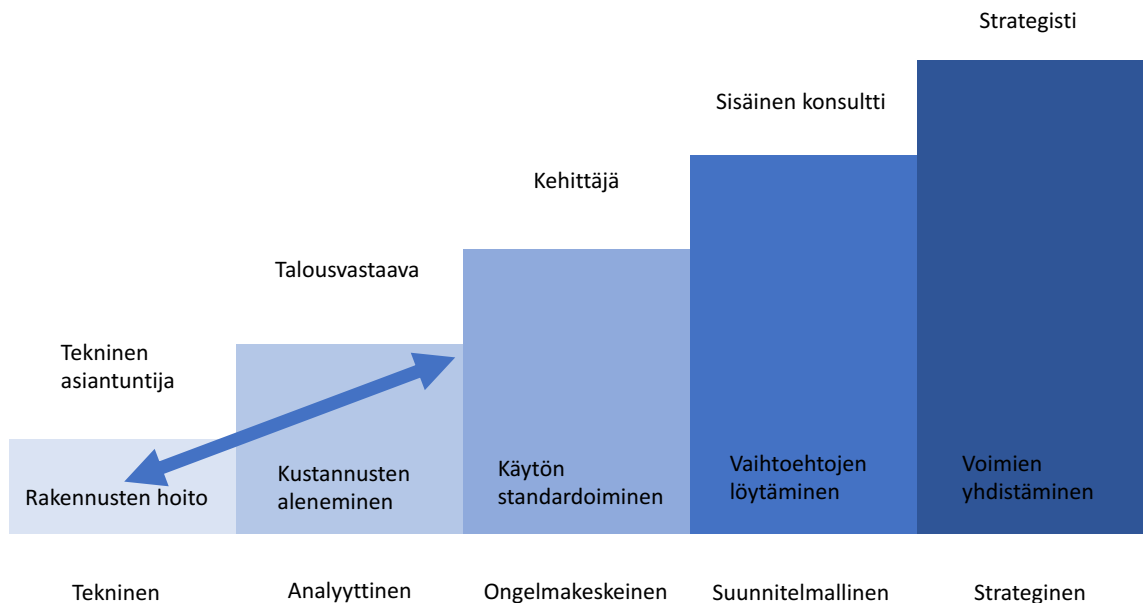
Tämän jälkeen siirrytään teoriaosuuden strategiavaiheeseen, jossa nostetaan esiin strategian merkitystä organisaatiolle ja syvennytään siihen, miksi strategiaa ylipäättään tarvitaan organisaatioissa. Strategiatarkeastelun jälkeen siirrytään kiinteistöjohtamisen mittaamiseen ja sen merkitykseen ja tutkitaan, mitä tuloksia kyselystä saatiin tähän näkökulmaan. Tämän jälkeen pohjustetaan korjausvelkakäsitettä ja sen tarkoitusta sekä mahdollisia laskennan kautta saatuja hyötyjä organisaatiolle. Tätä verrataan sairaanhoitopiirien tämänhetkiseen tilanteeseen. Näiden tarkastelujen kautta saadaan luotua tutkimukselle asetettujen tavoitteiden täyttyminen.

Joroff et al. (1993) ovat kehittäneet organisaatioiden strategiselle johtamiselle evoluutiomallin. Evoluutiomalli luokittelee organisaatioita sen mukaan, kuinka kehittyneitä heidän organisaationsa kiinteistöjohtaminen on tarkasteluhetkellä. Joroff et al. (1993) luomassa evoluutiomallissa on esitetty viisi eri kehitystasoa organisaatioiden kiinteistöyksiköille. Kehitystasojen kautta kiinteistöyksiköt pystyvät arvioimaan nykytilaansa. Samalla tunnistetaan, mitä toimintoja kiinteistöyksikön tulee kehittää, jotta he pystyvät kiinteistöjohtamisen kautta paremmin tukemaan organisaation ydintoimintaa. Seuraavaksi tarkastellaan vielä, mitä evoluutiomallin kaksi alinta tasoa piti sisällään.

Kiinteistöjohtamisen ensimmäisellä kehitystasolla korostuu tekninen näkökulma. Tällä tasolla olevilla kiinteistöyksiköille tyypillistä on, että kiinteistöstrategiaa ei ole laadittu ohjaamaan toimintaa, ja myöskin pitkän tähtäimen suunnitelma puuttuu. Tämän tason kiinteistöyksiköt pyrkivät toteuttamaan organisaatiolta tulevat tilatarpeet pyydettäessä.

Evoluutiomallin toisella kehitystasolla korostuu ylimmän johdon tarpeiden täyttäminen. Tavoitteiden saavuttamiseksi yritetään huomioida taloudellisia näkökulmia, kuten alentamalla kiinteistöistä syntyviä kustannuksia. Kustannustehokkuus on etusijalla, samoin kiinteistöön kohdistuvien tietojen analysointi ja muihin vertailu.

Kyselytutkimuksen vastausten perusteella sairaanhoitopiirien kiinteistöjohtamisen tämänhetkinen tilanne sijoitettiin Joroff et al. (1993) laatimaan evoluutiomalliin, joka on esitetty nuoliviivalla kuvassa 22.



**Kuva 22.** Sairaanhoidopiirien sijainti Joroff et al. (1993) evoluutiomallissa

Sairaanhoidopiirien kiinteistöjohtamisen välillä on eroavaisuuksia. Kaikkien vastaajien organisaatiot täyttävät ensimmäisen tason. Vastausten perusteella voitiin päätellä, että organisaatiot, jotka olivat laatineet kiinteistöstrategian, täyttivät samalla myös toisen kehitystason. Heidän vastauksistaan kävi johdonmukaisesti ilmi taloudellisuuteen pyrkiminen ja kustannusten alentamisen tavoittelu. Todettakoon, että sairaanhoidopiirien kiinteistöjohtaminen sijaitsee kahdella ensimmäisellä kehitystasolla.

Saatujen vastausten perusteella voidaan päätellä, että kokonaisuudessaan toiminta on vielä kypsymätöntä. Potentiaali kehittymiselle on olemassa, sillä muutamista vastauksista on nähtävissä vivahteita asioista, jotka liittyvät ylemmille kehitystasoille, kuten pyrkimys täyttää ydintoiminnan vaatimukset täydellisemmin. Tässä on huomioitava, että pelkästään edellä mainittu ei riitä, vaan päästäkseen kehitystasoilla ylöspäin on ymmärrettävä tilanteen kokonaiskuva, jossa myös kustannusvaikutukset on huomioitu.

Organisaatioilta, joiden tavoite on päästä kiinteistöjohtamisen kehitystasoilla ylemmäs, vaaditaan jatkuvaa taitojen ylläpitoa, uuden oppimista ja tahtoa vastata organisaation vaatimukseen kiinteistöjohtamiseen liittyen. Sairaanhoidopiireissä tunnistettiin kiinteistöjohtamisen tarpeellisuus ydintoiminnan tukena erittäin tärkeänä. Joroff et al. (1993) laati evoluutiomalli toimii hyvänä taustatukena tavoitteelliselle ja kehityshaluiselle kiinteistöyksikölle käyttäjäorganisaatiossa.

Seuraavaksi tarkastellaan strategian merkitystä julkisen puolen organisaation kannalta.

Julkisten organisaatioiden strategioita on mahdollista tarkastella liiketaloustieteen strategiatutkimusten perusteella huomioimalla pari seikkaa (Ring, Perry, 1985, Lehtimäki,

2000). Ensiksikin, yksityisellä sektorilla yrityksen on mahdollista valita strategia useammasta vaihtoehdosta. He pystyvät muuttamaan tai vaihtamaan sitä kokonaan markkina-tilanteiden muutoksessa. Julkisen puolen organisaatioille tämä ei ole mahdollista, heille strategia tulee valmiina (Ring, Perry, 1985). Toiseksi, julkisen puolen organisaatioiden strategian sisältöön saattavat vahvasti vaikuttaa poliittiselta suunnalta tulevat kontrollit ja säännökset (Boyne, Walker, 2004). Sovellettaessa yksityisen sektorin strategiatutkimuksia julkiselle sektorille isoimmat haasteet tulevat eteen yhtymä- ja liiketoimintatason strategioissa, eivätkä toiminnallisella tasolla, kuten kiinteistöjohtamisen strategiassa (Ring, Perry, 1985, Boyne, Walker, 2004).

Arvonluonnin osalta yksityisen ja julkisen puolen välillä on merkittäviä eroja, jotka tulee huomioida. Yksityisten organisaatioiden arvonluontimalli perustuu pitkälti siihen, kuinka paljon he pystyvät tuottamaan taloudellista hyötyä osakkeenomistajilleen (Kaplan, Norton, 2004). Julkisen sektorin arvonluonti muodostuu siitä, kuinka hyvin he täyttävät missionsa, jota varten organisaatio on perustettu.

Vastausten perusteella kiinteistöstrategia oli laadittu vain muutamassa sairaanhoitopiiriin organisaatiossa. Japanilainen strategiaguru Kenichi Ohmae on muotoillut strategian merkittävyyden erittäin kärkevällä tavalla: ”Ellei ole kilpailua, ei tarvita strategioita” (Kamensky, 2014). Toteamus on todella kova, mutta se tuo ilmi strategian merkityksen. Jokainen organisaatio on perustettu jotain tehtävää varten.

Sairaanhoitopiireille on usein luotu yhtymätason strategiat, mutta niitä ei ole tehty alemmille tasoille, kuten kiinteistöjohtamisen tasolle. Vastausten kautta on nähtävissä, että sairaanhoitopiirien ylimmässä johdossa ei välttämättä ymmärretä alemman tason strategioiden merkitystä. On myös mahdollista, että on päätetty, etteivät kiinteistöjohtamisen hyödyt ole niin isoja hoitotoiminnan kannalta, että resursseja kannattaisi uhrata sen kehittämiseen. Vastausten mukaan hoitotoiminta ja sen kehittymisen kautta syntyvät vaatimukset tiloille vievät ison osan investointirahoista vuositason. Muutaman vastaajan mielestä teknistä parannusta ei kannata tehdä, ellei toiminnallisia muutoksia tehdä samalla. Nämä ovat myös asioita, jotka on hyvä ottaa esille strategiaa laatiessa. Kirjatut toimintatavat olisivat silloin kaikkien saatavilla eikä kenellekään jäisi epäselväksi, mitä tavoitellaan ja mihin pyritään.

Seuraavaksi siirrytään kiinteistöjohtamisen lisäarvostrategioihin. Palataan teoriaan, jota tarkasteltiin kirjallisuuskatsauksessa. Tätä hyödynnetään tulkittaessa, miten sairaanhoitopiirien edustajat valitsivat kolme tärkeintä lisäarvostrategiaa kiinteistöjohtamisen näkökulmasta.

Kiinteistöjohtamisen lopullisen vaikutuksen ja arvon määrittely organisaatiolle on hankalaa, koska kyse on ydintoiminnan tukemisesta (McDonagh, 2002). Pelkästään kiinteistö-sijoitusmielessä arvon määrittely on yksinkertaisempaa. Tällöin pystytään käyttämään määrällisiä mittareita, kuten pääoman tuotto-prosentti, sisäinen korkokanta tai takaisinmaksuaika. Organisaatiolle kohdistuvat hyödyt kiinteistöjohtamisesta tapahtuvat usein sisäisten prosessien kehittymisen kautta. Tämän takia organisaation todellisen hyödyn tarkka määrittely on vaikeaa (McDonagh, 2002). Organisaatioille luontevin tapa on havaita kiinteistöjohtamisen lisäarvo sijoituksen kautta. Tällöin lisäarvo on helpommin toteuttavissa (McDonagh, 2002).

Tilat muodostavat ison osan organisaation kustannuksista. Lyhyellä tähtäimellä on helposti nähtävissä, kuinka esimerkiksi ulkoistamalla palveluja tai heikentämällä ylläpitotasoja saadaan kustannussäästöjä aikaan kiinteistöjohtamisessa. Pitkällä aikavälillä tämän on mahdollista kääntyä tuottavuuden laskuun organisaatiossa, ellei ole tehty kattavaa syy-seuraus-suhdeanalyysiä säästötoimenpiteiden vaikutuksista (Stoy, Kytzia, 2004). Useat kirjoittajat, jotka ovat kiinteistöjohtamista tutkineet, ehdottavakin, että taloudelliset vaikutukset eivät saa olla ainoa näkökulma, kun kiinteistöjohtamisen vaikutuksia tutkitaan organisaatiossa. Tarkastelussa pitää huomioida sekä epäsuorat, ydintoimintaan vaikuttavat tekijät, että taloudelliset vaikutukset.

De Jonge (1996) on tunnistanut seitsemän lisäarvoelementtiä kiinteistöjohtamiselle. Ne selventävät kokonaislisäarvoa organisaatiolle kiinteistöjohtamisen kautta. De Jonge on ottanut huomioon sekä organisaation ydintoimintaan vaikuttavat kiinteistöjohtamisen epäsuorat tekijät, että fyysisen kiinteistön suorat taloudelliset vaikutukset (Krumm, P. J. M. M., De Jonge, 1999).

Lindholm et al. (2006) ovat käyttäneet Noursen ja Roulacin (1993) sekä de Jongen (1999) identifioimia kiinteistöstrategioita hyödyksi tutkimuksessaan. He ovat kehittäneet näihin tunnistettuihin kiinteistöstrategioihin perustuvan mallin, jonka ydinajatuksena on tunnistaa, miten käyttäjäorganisaation kiinteistöjohtamisen eri kiinteistöstrategioilla pystytään toteuttamaan lisäarvoa organisaation varsinaiselle liiketoiminnalle. Mallin avulla liitetään organisaation ydintoiminnan strategiat kiinteistöstrategioihin ja päätöksentekoon. (Lindholm et al., 2006)

Lindholm et al. (2006) mallissa esiintyvät kiinteistöjohtamisen lisäarvostrategiat:

- omaisuuden arvon kasvattaminen
- organisaation markkinoinnin ja myynnin edistäminen
- johtamisprosessien ja innovatiivisuuden edistäminen

- ydintoiminnan tuottavuuden lisääminen
- organisaation joustavuuden lisääminen
- organisaation kustannusten minimoiminen
- työntekijöiden tyytyväisyyden lisääminen

Näistä seitsemästä vaihtoehdosta organisaation tulee valita yksi tai useampi kiinteistöstrategia, joka heidän mielestään parhaiten tukee ydintoiminnan strategiaa ja pystyy tuottamaan lisäarvoa organisaatiolle.

Näitä samaa seitsemää lisäarvostrategiaa hyödynnettiin kyselytutkimuksessa. Eräessä kysymyksessä pyydettiin vastaajien valitsemaan omasta mielestään kolme tärkeintä lisäarvostrategiaa sairaanhoitopiirien kiinteistöjohtamisen kannalta.

Vastausten perusteella selvästi tärkeimmäksi lisäarvostrategiaksi muodostui ydintoiminnan tuottavuuden lisääminen. Ydintoiminnan tuottavuuden lisäämisen kautta on mahdollista lisätä organisaation taloudellista tuottavuutta. Kiinteistöjohtamiseen kuuluvat päätökset, kuten tilaratkaisut ja tilojen ylläpito, vaikuttavat myös ydintoiminnan tuottavuuteen. Kiinteistöjen ylläpito optimaalisen toiminnan varmistamiseksi on kiinteistöjohtamisen perusvaatimus. Etenkin sairaalatyössä tuottavuutta pystytään parantamaan tekemällä toimintaa tukevia tiloja.

Aiemmassa vaiheessa kyselyä esitettiin kysymys, jossa vastaajia pyydettiin ottamaan kantaa kiinteistöjohtamisen tarpeellisuuteen ydintoiminnan tavoitteiden tukemisessa. Kahdeksan vastaajaa kolmestatoista arvottivat asian erittäin tärkeäksi, joka oli asteikon ylin arvo. Tämä vastaus tukee samalla saatua tulosta tärkeimmästä lisäarvostrategiasta.

Toiseksi tärkeimmiksi lisäarvostrategioiksi muodostuivat kustannusten minimoiminen ja organisaation joustavuuden lisääminen. Nämä lisäarvostrategiat saivat yhtä monta merkintää.

Kustannusten minimoimisella on nopeasti havaittavat seuraukset organisaation talouteen. Rahoituskustannusten pienentäminen ja kiinteistöpalveluiden ulkoistaminen ovat esimerkkejä toimenpiteistä, joilla kiinteistöjohtamisen kustannuksia pyritään alentamaan. Myös ennakkohuollot voivat alentaa kustannuksia, ettei tiloihin ja järjestelmiin pääse syntymään käyttöiän lopussa piileviä vaurioita tai rikkoutumisia. Terveystalouksessa vastaavat tilanteet aiheuttavat usein isoja ja välittömiä kustannuksia.

Organisaation joustavuuden edistämisen myötä on mahdollista parantaa tuottavuuden kasvua. Kiinteistöjohtamisen joustavuuden lisäämistä tavoitteleva strategia muodostuu

fyysisestä työympäristöstä ja talouteen kuuluvista tekijöistä. Taloudellisella joustavuudella tarkoitetaan esimerkiksi organisaation pääoman vapauttamista irti kiinteistöistä ja siirtymistä vuokratiloihin. Tällöin taloudellinen joustavuus lisääntyy. Fyysisellä joustavuudella tarkoitetaan mm. muuntojoustavien tilojen tekoa sekä teknisten järjestelmien taipumista tuleviin muutoksiin.

Kolmanneksi tärkeimmäksi lisäarvostrategiaksi arvoitettiin johtamisprosessien ja innovatiivisuuden edistäminen. Tämä oli hieman yllättävä tulos, sillä Lindholmin (2006) mukaan johtamisprosessien ja innovatiivisuuden edistäminen on vähiten käytetty lisäarvostrategia. Organisaation johtamisprosesseja on mahdollista avittaa kiinteistöjohtamisen avulla puoltamalla organisaation strategian täytäntöönpanoa ja organisaatiossa tapahtuvia muutoksia tilojen avulla. Innovatiivisuuden edistämistä on mahdollista tukea työympäristöön tehtävillä tilaratkaisuilla.

Seuraavaksi siirrytään kiinteistöjohtamisen suorituskyvyn pariin. Ensin sivutaan teoriaa, jota hyödynnettiin kirjallisuuskatsauksessa. Tämän jälkeen syvennytään kyselytutkimuksen saatuihin tuloksiin ja peilataan niitä aiempaan teoriaan.

Kuten aiemmin on jo mainittu, organisaation suorituskyvyllä tarkoitetaan organisaatioyksikön tuloksentekeyttä ja menestymistä valituista näkökulmista tarkasteltuna. Suoritus kuvaa jo syntyneitä tuloksia ja suorituskyvyllä tarkoitetaan parasta mahdollista suorituskykyä (Lönnqvist et al., 2006).

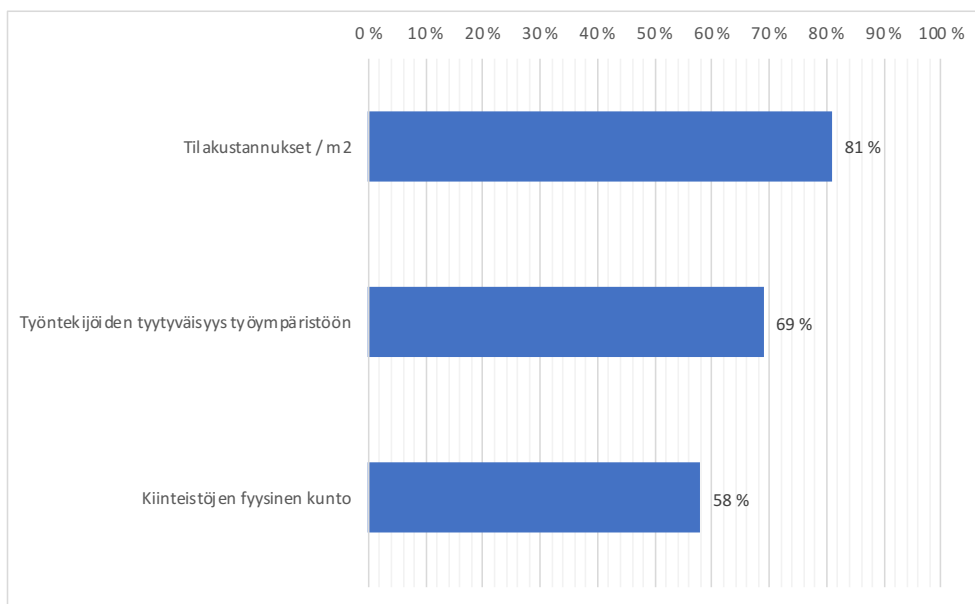
Lönnqvist et al. (2006) mukaan organisaation eri tasoilla organisaation suorituskyvyllä tarkoitetaan eri asioita. Ylintä johtoa kiinnostaa enemmän organisaation taloudellinen tulos. Tämä pätee myös kiinteistöjohtamisessa. Ylimmälle johdolle raportoitaessa ei esitetä kaikkea, mitä strategisella tasolla mitataan kiinteistöjohtamisessa. (Lindholm, Nenonen, 2006)

Organisaation suorituskykyä analysoidaan usein menestystekijöiden tasolla (Lönnqvist et al., 2006). Kiinteistöjohtamisen menestystekijät ovat niitä kiinteistöjohtamisen asioita, jotka ovat merkittäviä organisaation strategian toteutumisen kannalta. (Lindholm, Nenonen, 2006)

Menestystekijät muodostavat keskenään myös syy-seuraussuhteita. Osa menestystekijöistä tunnistetaan syytekijöinä ja osa seuraustekijöinä. Syytekijöiden oletetaan vaikuttavan seuraustekijään. Seuraustekijät kohdistuvat usein liiketoiminnallisiin tavoitteisiin ja tuloksiin. Henkilöstön ammattitaito voi olla syy toiminnan tehokkuudelle ja asiakkaiden uskollisuus taas myynnin määrälle. Menestystekijä voi olla myös yhtä aikaa sekä syyettä seuraustekijä. Tehokkaasta toiminnasta seuraa usein kannattavuuden parantuminen. Toiminnan kehittäminen taas helpottuu kannattavan toiminnan myötä. (Lönnqvist et

al., 2006) Kiinteistöjohtamiseen liitetyt menestystekijät ovat usein syytekijöitä, kun asiaa tarkastellaan koko organisaation näkökulmasta. Koko organisaation tuottavuuteen pystytään vaikuttamaan esimerkiksi työntekijöiden tuottavuuden parantamisella, jos työtilat tukevat työntekoa. Tilakustannusten alentamisella voi olla seurausta organisaation kannattavuudelle. (Lindholm, Nenonen, 2006)

Lindholm ja Nenonen (2006) ovat selvittäneet tutkimuksessaan, mitkä mittarit ja tunnusluvut ovat käytetyimpiä organisaatioiden kiinteistöjohtamisessa. Heidän tulostensa mukaan kiinteistöjohtamisessa eniten hyödynnetyt tunnusluvut ovat tilakustannuksiin kohdistuvia, kuten tilakustannukset / m<sup>2</sup>. Kuvassa 23 on esitetty vielä kolme merkittävintä tunnuslukua.



**Kuva 23.** Kolme yleisintä kiinteistöjohtamisen tunnuslukua Suomessa

Sairaanhoitopiireiltä saadut vastaukset tukevat Lindholmin ja Nenosen (2006) tutkimuksesta saatuja tuloksia. Kiinteistöjohtamisen suorituskykyä mitattiin vain neljässä sairaanhoitopiirissä. Näissä jokaisessa organisaatiossa mittauksen pääpainopiste oli taloudellisissa luvuissa. Tämä antaa saman tuloksen, kuin aiempi tutkimus, jossa mainittiin tilakustannuksiin kohdistuvien tunnuslukujen olevan käytetyimpiä kiinteistöjohtamisen mittareita. Tyhjen tilojen määrää tai tilankäytön tehokkuutta on helppo mitata, koska vaaditut lähtötiedot ovat usein helposti saatavilla.

Yksi vastaajista otti myös esille, että heillä mitataan asiakastyytyväisyyttä. Kiinteistöjohtamisen ollessa organisaation tukitoiminto, asiakas voi olla sairaanhoitopiirissä esimerkiksi potilas, omainen tai hoitohenkilökunta riippuen mittauksen näkökulmasta.

Merkillepantavaa on, kuinka pienessä määrin kiinteistöjohtamista mitataan. Mittaamisen merkitystä ei välttämättä täysin tunnusteta. Kiinteistöjohtamisen tueksi laaditun mittarin



avulla organisaatioiden olisi helpompi seurata ja valvoa tavoitteidensa etenemistä. Sairaanhoidopiirien tulisi rakentaa oma mittaristo kiinteistöjohtamiselle. Tämän tulee muodostua useammasta mittarista, jotka ovat tyypiltään erilaisia ja esittävät eri näkökulmia. Toiminnan ollessa pitkälti samanlaista jokaisessa sairaanhoidopiirissä niiden olisi hyvä yhdistää voimat ja toteuttaa heille räätälöity mittaristo. Tämän avulla ulkoinen tarkastelu ja vertailu olisi mahdollista eri sairaanhoidopiirien välillä.

Tämän tutkimuksen viimeinen vaihe muodostui korjausvelkakäsitteen tarkastelusta saatavilla olevan teorian kautta. Teoriaa käytettiin pohjana tulkittaessa sairaanhoidopiirien vastauksia korjausvelka-aihealueeseen liittyen.

Korjausvelka kuvaa siis sitä rahamäärää, joka rakennuskantaan pitää investoida, jotta rakennuskanta pysyy kohtuullisessa käytön edellyttämässä kunnossa (Isoniemi, 2009) Korjausvelan laskennalla saadaan hyvä poikkileikkaus rakennuskannan kokonaistilanteesta (Korhonen, Niemi, 2016). Korjausvelkaa ei ole tarkoituksenmukaista poistaa rakennuksista kokonaan. Tärkeää on yrittää pitää korjausvelka sopivalla tasolla. Korjausvelan yleisenä ohjearvona on pidetty 100 euroa/m<sup>2</sup> (Korhonen et al., 2018).

Korjausvelan laskennasta saadun tiedon avulla voidaan kertoa organisaation johdolle kiinteistöomaisuuden kunto. Lukua voidaan käyttää investointien priorisointiin sekä organisaation sisäisessä, että ulkoisessa viestinnässä. Korjausvelan säännöllisellä seurannalla nähdään, miten kiinteistöihin kohdistetuilla toimenpiteillä ja investoinneilla on pystytty vaikuttamaan korjausvelan määrään (Isoniemi, 2018).

Saatujen tulosten perusteella vain kolmessa sairaanhoidopiirissä on suoritettu korjausvelan laskentaa. Tämä on varsin pieni määrä kokonaisjoukosta. Tulos indikoi, että korjausvelan laskennan kautta syntyviä tunnuslukuja ei ole nähty hyödylliseksi sairaanhoidopiirien kiinteistöjohtamisessa. Laskennasta syntyvillä euromääräisillä arvoilla on yksinkertaista osoittaa, missä kunnossa kiinteistöomaisuus on. Euromääräisiä lukuja on helppo tulkita. Vaikka useat vastaajat puhuvat toimintälähtöisestä ajattelusta, rinnalla olisi hyvä huomioida myös taloudelliset näkökulmat.

Pelkkä korjausvelan kertaluonteinen laskenta ei riitä, vaan se on lähtölaukaus yhdelle toiminnan osa-alueen kehittämiseksi. Korjausvelan laskentaan tarvittavien lukuarvojen selvittäminen ja tuottaminen ei ole nopea tehtävä, mutta lukujen päivittäminen on huomattavasti nopeampaa, kun pohja on luotu.

Korjausvelan laskennan avulla pystytään luomaan kokonaisvaltaisempaa tietoa omaisuudenhallintaan. Näiden tunnuslukujen säännöllinen päivittäminen ja raportointi luo hyvän pohjan päätöksenteon tueksi, kun kyse on kiinteistöomaisuudesta. Lisäksi tunnuslu-

kujen avulla voidaan tarkastella, kuinka tarkasteluvälin aikana tehdyt päätökset ja toimenpiteet ovat vaikuttaneet tunnuslukujen muutoksiin. Näillä tiedoilla tuetaan organisaation johtamista.

## 6.2 Tutkimuksen arviointi

Laadukkaassa tutkimuksessa tutkijan kuuluu arvioida tutkimuksen luotettavuutta saatavilla olevien tietojen pohjalta. Heikkilän (2004) mukaan tutkimusta pidetään onnistuneena, jos siinä pystytään vastaamaan luotettavasti tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen laadukkuuden kannalta on hyvin merkittävää, että kerätty otos on riittävän suuri ja edustava, vastausprosentti on korkea ja laaditut kysymykset kohdistuvat kattamaan asetetun tutkimusongelman. (Heikkilä, 2004)

Tutkimuksen laadukkuudesta keskusteltaessa esille otetaan usein tieteellisen tutkimuksen arviointiperusteet, joilla tarkoitetaan tutkimuksen reliabiliteetin ja validiteetin analysointia (Ronkainen et al., 2011). Näiden kahden arviointiperusteen ohella huomioidaan myös tutkimuksen objektiivisuus.

Validiteetilla eli pätevyydellä tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin tutkimuksessa on mitattu juuri sitä asiaa mitä on ollut tarkoituskin mitata (Hirsjärvi et al., 2009). Tarkkaan harkitulla tiedonkeruulla ja huolellisella suunnittelulla pystytään turvaamaan tutkimuksen validius (Heikkilä, 2004). Tutkimukselle valitut menetelmät eivät aina vastaa sitä mitä oikeasti on yritetty tavoitella. Esimerkiksi kyselylomakkeen kysymysten ymmärtämisessä voi ilmetä väärinymmärryksiä, joiden vuoksi ei saadakaan vastauksia niihin asioihin, joita kysymyksellä on tavoiteltu (Hirsjärvi et al., 2009). Tämän takia vastausta ei voida pitää pätevänä.

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen mittaustulosten toistettavuutta. Asetelmaa voidaan pitää reliaabelina, jos kohdehenkilö antaa kysymykseen saman vastauksen eri tutkimuskerroilla (Hirsjärvi et al., 2009). Mittauksen reliabiliteetti on sitä parempi, mitä vähemmän siihen sisältyy mittausvirhettä (Vehkalahti, 2014). Luotettavien tulosten saamiseksi tulee varmistaa, että otos on mahdollisimman samanlainen vastaavuudeltaan kuin perusjoukko ja tulosten keräys ja analysointi on suoritettu huolellisesti ja virheettömästi (Heikkilä, 2004).

Tutkimuksen vastausprosentti oli 65 %. Tätä pidetään hyvänä tuloksena verkkokyselyissä. Otoksena kyselyssä toimi koko perusjoukko, eli kysely suoritettiin kokonaistutkimuksena. Tämän takia ei tarvitse epäillä, onko otannassa mukana riittävä sekoitus perusjoukkoa. Lisäksi voidaan olettaa, että saadut vastaukset ovat keskimääräisesti oikeita

tuloksia. Kysely pyrittiin laatimaan huolellisesti ja sitä testattiin ennen lomakkeen lähetyttä. Silti muutamassa kysymyksessä ilmeni vääriymmärryksiä, minkä vuoksi kyseiset tulokset rajattiin pois kokonaisuudesta.

Vastaajat olivat henkilöitä, jotka vastaavat kiinteistöjohtamisesta organisaatioissaan. Heiltä saatuja vastauksia voidaan pitää luotettavina. Muutama kysymys antoi vastaajalle mahdollisuuden tuottaa tulokseksi subjektiivista tietoa, joka mahdollisesti muuttuisi henkilövaihdoksen tapahtuessa. Esimerkiksi kysymys kiinteistöjohtamisen haasteista ei tuota objektiivista tietoa, vaan edustaa vastaajan omaa mielipidettä kyseisestä asiasta.

### **6.3 Jatkotutkimusehdotukset**

Tässä diplomityössä tutkittiin käyttäjäomistajaorganisaatioiden kiinteistöjohtamista painottuen sairaalaorganisaatioihin sekä syvennyttiin rakennusten omistamisen näkökulmasta korjausvelkakäsitteeseen ja sen laskentaan. Tutkimuksen empiirisestä aineistosta saatuja tuloksia pohjustettiin tutkimuksessa käsitellyillä teoreettisilla viitekehyksillä ja kyselystä saatuja vastauksia verrattiin käytössä oleviin tutkimuksiin.

Jatkotutkimuksen aiheena voisi olla tutkimuksen tulosten hyödyntäminen sairaanhoitopiirien kiinteistöjohtamisessa. Tässä työssä käsitellyt aiheet, kuten kiinteistöstrategia osana organisaation strategiaa, kiinteistöjohtamisen mittaus ja korjausvelan laskenta sairaalakiinteistöille voisivat kaikki toimia omina tutkimuskohteinaan, joihin voisi syvenyä vielä perusteellisemmin. Luetellut aihealueet ovat tärkeitä asioita hyvin organisoidun kiinteistöjohtamisen kannalta, mutta ne eivät ole helppoja tutkimuskohteita. Vaikka sairaanhoitopiirit sijaitsevat maantieteellisesti eri väestöalueilla, koskee niitä pitkälti samat lainalaisuudet kiinteistöjohtamisen näkökulmasta. Sairaanhoitopiirien välisen yhteistyön avulla kiinteistöjohtamisen osa-alueita olisi mahdollista kehittää tehokkaammiksi. Tämä pätee niin yhtenäisen kiinteistöstrategian luomiseen kuin kiinteistöjohtamisen mittarien rakentamiseen sairaanhoitopiireille. Työn laadun takaamiseksi niiden ympärille olisi muodostettava oma työryhmänsä, jossa yhtenä linkkinä voisi olla opiskelija, joka muodostaa tuloksista vaaditun raportin diplomityön muodossa.

## LÄHTEET

- Airaksinen, M. 2019, *Rakennetun omaisuuden tila 2019*, Suomen Rakennusinsinöörien Liitto RIL ry.
- Bon, R. 1994, "Ten Principles of Corporate Real Estate Management", *Facilities*, vol. 12, no. 5, pp. 9-10.
- Bon, R., McMahan, J.F. & Carder, P. 1994, "Property Performance Measurement: From Theory to Management Practice", *Facilities*, vol. 12, no. 12, pp. 18-24.
- Boyne, G.A. & Walker, R.M. 2004, "Strategy Content and Public Service Organizations", *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 14, no. 2, pp. 231-252.
- Chotipanich, S. 2004, "Positioning facility management", *Facilities*, vol. 22, no. 13, pp. 364-372.
- Dewulf, G., Krumm, P. & Jonge, H.d. 2000, *Successful corporate real estate strategies*, Delft University of Technology, Delft.
- Gibler, K.M. & Lindholm, A. 2012, "A test of corporate real estate strategies and operating decisions in support of core business strategies", *Journal of Property Research*, vol. 29, no. 1, pp. 25-48.
- Heikkilä, T. 2004, *Tilastollinen tutkimus*, 5. uud. p. edn, Edita, Helsinki.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. & Sinivuori, E. 2009, *Tutki ja kirjoita*, 15. uud. p. edn, Tammi, Helsinki.
- Isoniemi, H. 2018, *Trellum Korjausvelkaindeksi 2017*, Trellum Consulting Oy, Lieto.
- Isoniemi, H. 2009, *Sisäinen vuokra kunnassa ja kuntayhtymässä*, Suomen kuntaliitto, Helsinki.
- Jensen, M. 2001, "Value Maximisation, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function", *European Financial Management*, vol. 7, no. 3, pp. 297-317.
- Joroff, M., Louargand, M., Lambert, S. & Becker, F. 1993, *Strategic management of the fifth resource : corporate real estate*, .
- Kaleva, H. 2008, *Sairaalaakiinteistöjen johtamisen toimintamallit ja työkalut*, KTI Kiinteistötieto, [Helsinki].
- Kamensky, M. 2015, *Menestyksen timantti : strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus*, Talentum, Helsinki.
- Kamensky, M. 2014, *Strateginen johtaminen : menestyksen timantti*, 4. tark. p. edn, Talentum, Helsinki.

- Kankkunen, K., Matikainen, E. & Lehtinen, L. 2005, *Mittareilla menestykseen : sokkolennosta hallittuun nousuun*, Talentum, Helsinki.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.S. 2004, *Strategiakartat : aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi*, Talentum, Helsinki.
- Korhonen, E. & Niemi, J. 2016, "Harkittua omistajuutta kuntien toimitiloihin : Ohjeita kuntakonsernien tilaomaisuuden hallintaan", *Kuntatekniikka*, .
- Korhonen, E., Niemi, J., Ekuri, R., Oksanen, R., Miettinen, H., Parviainen, J., Haapanen, A. & Patanen, T. 2018, *Kuntien rakennuskannan kehitys- ja säästöpotentiaali*, .
- Krumm, P. J. M. M. & De Jonge, H. 1999, "Corporate real estate management in Dutch multinational corporations", *None*, .
- Krumm, Peter J. M. M. 2001, "History of real estate management from a corporate perspective", *Facilities*, vol. 19, no. 7, pp. 276-286.
- Kuoppala, T. 2012, "Kiinteistöliiketoiminnan sanaston päivitysprojekti", *Terminfo*, , no. 2012 : 2.
- Lautanala, M. 2001, *Kiinteistötalouden ja kiinteistöjohtamisen keskeiset käsitteet*, Kiinteistötalouden instituutti, Helsinki.
- Lehtimäki, H. 2000, *Strategiatarina kaupungista ja sen toimijoista*, Tampereen yliopisto.
- Leväinen, K.I. 2013, *Kiinteistö- ja toimitilajohtaminen*, Otatieto, [Helsinki].
- Lindholm, A. & Nenonen, S. 2006, *Kiinteistö- ja toimitilajohtamisen onnistumisen mittaaminen käyttäjäorganisaation näkökulmasta : mittareita, työkaluja ja menetelmiä*, Teknillinen korkeakoulu, Espoo.
- Lindholm, A., Gibler, K.M. & Leväinen, K.I. 2006, "Modeling the Value-Adding Attributes of Real Estate to the Wealth Maximization of the Firm", *The Journal of Real Estate Research*, vol. 28, no. 4, pp. 445-476.
- Lönnqvist, A., Antikainen, R. & Kujansivu, P. 2006, *Suorituskyvyn mittaaminen : tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä*, 2. uud. p. edn, Edita, [Helsinki].
- Maakuntien tilakeskus 2020, -05-13T05:00:33+00:00-last update, *Selvitys: sairaanhoito- ja erityishuoltopiirit investoivat rakennushankkeisiin edelleen ennätysvauhtia*. Available: <https://www.maakuntientilakeskus.fi/selvitys-sairaanhoito-ja-erityishuoltopiirit-investoivat-rakennushankkeisiin-edelleen-ennatysvauhtia/> [2020, Jun 2,].
- Mcdonagh, J. 2002, *Measuring corporate real estate asset management performance*, Pacific Rim Real Estate Society.
- Nippala, E., Vainio, T. & Nuuttila, H. 2006, *Rakennustyyppikohtainen peruskorjaustarpeen arviointi kuntien rakennuksissa*, Association of Finnish Local and Regional Authorities, Helsinki.

- Nourse, H. & Roulac, S. 1993, "Linking real estate decisions to corporate strategy", *Journal of real estate research*, vol. 8, no. 4, pp. 475-494.
- Okko, S. & Vehmaskoski, T. 2011, "ROTI 2011 näyttää suuntaa : rakennetun ympäristön tila nyt", *Rakennustekniikka*, vol. 67, no. 1.
- O'Mara, M.A. 1999, *Strategy and place : managing corporate real estate and facilities for competitive advantage*, Free Press, New York.
- Ring, P.S. & Perry, J.L. 1985, "Strategic Management in Public and Private Organizations: Implications of Distinctive Contexts and Constraints", *The Academy of Management Review*, vol. 10, no. 2, pp. 276-286.
- Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Yläne, S. & Paavilainen, E. 2011, *Tutkimuksen voimasanat*, .
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. 2009, *Research methods for business students*, 5th edn, Prentice Hall, Harlow.
- Soimakallio, H. 2017, *Rakennetun omaisuuden tila 2017*, Suomen Rakennusinsinöörin Liitto RIL ry.
- Stoy, C. & Kytzia, S. 2004, "Strategies of corporate real estate management: Strategic dimensions and participants", *Journal of Corporate Real Estate*, vol. 6, no. 4, pp. 353-370.
- Valtioneuvosto 2018, , *Valtioneuvosto 2018*. Available: <https://verkkojulkaisut.vm.fi/zine/138/cover> [2020, 15.4.].
- Van der Zwart, J. & De Jonge, H. 2014, "Building for a better hospital: Value-adding management & design of healthcare real estate", *None*, .
- Vastamäki, V. 2010, *Rakennusten teknisen arvon määrittäminen ja hyödyntäminen Helsingin kaupungin kiinteistövirastossa*, Metropolia Ammattikorkeakoulu.
- Vehkalahti, K. 2014, *Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät*, Finnlectura, Helsinki.
- Vehmaskoski, T. 2013, *Rakennetun omaisuuden tila 2013*, Suomen Rakennusinsinöörin Liitto RIL ry.
- Vuorinen, T. 2013, *Strategiakirja : 20 työkalua*, Talentum, Helsinki.