



# KIINTEISTÖ- JOHTAMISEN LINJAUKSET

VANTAAN KAUPUNKI

# SISÄLLYSLUETTELO

<b>JOHDANTO .....</b>	<b>4</b>
Kiinteistöjohtamisen linjaukset luovat yhteisen suunnan .....	4
Valmistelua kaupunkikonsernin yhteistyönä.....	5
<b>TOIMINTAYMPÄRISTÖN MUUTOKSET JA STRATEGIAT.....</b>	<b>7</b>
Kunta kiinteistönomistajana.....	7
Vantaan väestöennuste .....	8
Seudullisen MAL-sopimuksen asuntotuotantotavoitteet .....	9
Palveluverkkosuunnitelmat.....	9
Työvoiman saatavuus.....	10
Talousnäkyvät.....	10
Konserniyhtiöiden omistajapoliittiset linjaukset .....	12
Strategiset painopisteet ja tavoitteet .....	12
Vantaan kaupunkikonsernin toimitilastrategian 2006 toteutuminen .....	15
<b>KIINTEISTÖJOHTAMISEN LINJAUKSET - NELJÄ PÄÄMÄÄRÄÄ .....</b>	<b>19</b>
<b>1. MENETTELYTAVAT JA ROOLIT OVAT SELKEÄT TOIMITILOJA</b>	
<b>HANKITTAESSA .....</b>	<b>20</b>
1.1. Toimitilahankkeiden valmistelu on systemaattista.....	20
1.2. Toimijoiden roolit ovat selkeät .....	23
1.3. Toteutusmallit on valittu tilanteen mukaan .....	26
<b>2. KIINTEISTÖJEN OMISTAMINEN JA VUOKRAUS TUKEVAT KAUPUNGIN</b>	
<b>PALVELUTUOTANTOA KUSTANNUSOPTIMAALISESTI .....</b>	<b>27</b>
2.1. Kiinteistöomistukset ovat tarkoituksenmukaisia .....	27
2.2. Tiloja käytetään tehokkaasti .....	29
2.3. Tilavuokra vastaa aina todellisia kustannuksia ja on kohdennettu oikein.....	30

<b>3. KIINTEISTÖJÄ YLLÄPIDETÄÄN KIINTEISTÖN ARVO JA KÄYTTÖKELPOISUUS SÄILYTTÄEN.....</b>	<b>32</b>
3.1. Kiinteistöjen hallinnointi on järjestetty ammattimaisesti .....	32
3.2. Kiinteistöjen ylläpito on suunnitelmallista ja resurssiviisasta .....	34
3.3. Kiinteistöjen arvo ja kunto säilyy .....	36
<b>4. TIETOJÄRJESTELMÄT TUKEVAT KIINTEISTÖN PITOJA JA TOIMITILOJEN KÄYTTÖÄ.....</b>	<b>38</b>
4.1. Tietojärjestelmien teknologiavalinnat edistävät järjestelmien pitkäjänteistä kehitystä ja järjestelmien vaiheittaista integraatiota .....	38
4.2. Asiantuntijatyö on tuottavampaa ja kiinteistönhallintajärjestelmän käyttö on tehokasta .....	39
4.3. Tietojärjestelmät parantavat asiakaspalvelua ja toimitilojen käyttöä .....	39
Liite 1: Kiinteistöjohtamisen päämäärät ja toimenpiteet -tiivistelmä.....	41

Julkaisija

Vantaan kaupunki

1.8.2022

Kaupunkiympäristön toimiala | Kiinteistöt ja tilat

Kansikuva: Aurinkokiven koulu, kuvaaja: Sakari Manninen

# JOHDANTO

## Kiinteistöjohtamisen linjaukset luovat yhteisen suunnan

Kiinteistöjohtamisen linjaukset kytkevät yhteen Vantaan kaupungin toimitilatoimijat ja määrittävät kiinteistönpitoa koskevat yhteiset toimintamallit. Linjauksilla ohjataan kaupungin tilakannan sekä kiinteistönpitoon liittyvien käytäntöjen ja toimintamallien kehittämistä ja ne täydentävät kaupungin strategiaa.

Vantaan kaupunkikonsernin edellinen, toimitila-asioita linjaava toimitilastrategia laadittiin vuonna 2006, minkä jälkeen sekä ulkoinen että kaupungin sisäinen toimintaympäristö on muuttunut oleellisesti. Kaupungin palvelujen suhteellisen nopeasti syntyvät ja muuttuvat tilatarpeet edellyttävät joustavia ja erilaisiin tilanteisiin tarkoituksenmukaisia tilahankintaprosesseja. Linjaukset ovat tarpeen kaupungin kokonaisedun kannalta tärkeiden asioiden edistämiseksi ja yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Menettelytavat ja roolit tulee olla selkeitä kaikille. Kiinteistöjen omistamisen ja vuokrauksen on tuettava kaupungin palvelutuotantoa kustannusoptimaalisesti. Tietojärjestelmiä on hyödynnettävä tehokkaammin tuottavuuden ja asiakaspalvelun parantamiseksi. Tilojen on vastattava käyttäjien tarpeisiin ja vahvistettava alueiden elinvoimaa. Kiinteistöjen hankkiminen, rakennuttaminen ja ylläpito on oltava resurssiviisasta ja kestävää. Hiilineutraalisuustavoitteet edellyttävät kiinteistönpidon kaikilta osa-alueilta aktiivisia ja innovatiivisia toimia. Taloudellinen tilanne edellyttää säästeliäisyyttä ja erittäin tarkkaan harkittuja investointeja. Rakennusten sisäilmaongelmien ennaltaehkäisy kuuluu rakentamisesta ylläpitoon ja siten sisäilma-asiat integroituvat luontevasti kiinteistöjohtamiseen aiemmin erillisen strategiateeman sijaan.

Toimitila-asioita Vantaan kaupungissa on organisoitu eri tavoin viimeisen vuosikymmenen aikana. Tilakeskuksen toimiala purettiin vuonna 2012 ja tilaajatoiminnoista vastasi tilakeskuksen tulosalue osana Maankäytön, rakentamisen ja ympäristön toimialaa vuoden 2019 loppuun saakka. Vuoden 2020 alusta tilakeskus jatkoi tulosityksikkönä osana kiinteistöt ja tilat palvelualueutta uudelleen nimetyllä kaupunkiympäristön toimialalla. Organisaatiouudistus saatettiin loppuun vuoden 2021 aikana, jolloin tilakeskus purettiin kahteen tulosityksikköön; toimitilajohtaminen sekä kiinteistönhallinta ja asuminen. Konserniyhtiöistä VTK

Kiinteistöt Oy:n ja VAV:n roolit suhteessa kaupunkiin ovat pysyneet pääosin entisellään, mutta muita kaupungin omistamia kiinteistöyhtiöitä on lakkautettu tai sulautettu muihin yhtiöihin.

Kiinteistöjohtamisella ei tule tavoitella ainoastaan kustannusten alentamista ja tehokkuuden saavuttamista kiinteistöihin ja ulkoistettaviin toimintoihin keskittymällä. Kiinteistöjohtamisen linjauksilla on ensisijaisesti tuettava kaupungin ydintoiminnaksi luettavia palveluja, niiden tehokkuutta ja henkilöstön tuottavuutta sekä asiakastyytyvääsyyttä ja kaupungin elinvoimaisuutta. Maaomaisuuden hallintaan liittyvät asiat on rajattu näiden linjausten ulkopuolelle ja niitä koskevat asiat kuuluvat maa- ja asuntopoliittiseen ohjelmaan.

## Valmistelua kaupunkikonsernin yhteistyönä

Kiinteistöjohtamisen linjausten sisältöluonnos ja ehdotus toteutustavaksi laadittiin kiinteistöjohtajan, tilakeskusjohtajan ja VTK Kiinteistöt Oy:n toimitusjohtajan yhteistyönä alkuvuodesta 2020. Käsiteltävien aihepiirien perusteella valmisteluun todettiin tarpeelliseksi kytkeä toiminnasta vastaavia henkilöitä erityisesti kiinteistöt ja tilat palvelualueelta. Konserniyhtiöiden asioiden käsittely edellytti kaikkien yhtiöiden laajempaa osallistumista. Projektisuunnitelma esiteltiin kaupunkiympäristön toimialan johtoryhmässä keväällä 2020 ja valmistelusta vastannut projektiryhmä asetettiin kaupunginjohtajan päätöksellä 17.6.2020 ja jatkopäätöksellä 12.2.2021.

Projektiryhmän kokoonpano on ollut seuraava:

kiinteistöjohtaja	Antti Kari
henkilöstö- ja konsernijohtaja	Kirsi-Marja Lievonen
toimitusjohtaja, VTK Kiinteistöt Oy	Jukka Antila
toimitusjohtaja, VAV Yhtymä Oy	Teija Ojankoski, 17.1.2022 saakka
konserniohjauksen päällikkö	Riikka Kiljander-Kiiskinen
asemakaavapäällikkö	Ilkka Laine
tilakeskusjohtaja	Pekka Wallenius
toimitilapäällikkö	Pasi Salo, 4.5.2022 saakka
hankepäällikkö	Eija Kivineva
vuokrauspäällikkö	Sari Lindqvist
kunnossapitopäällikkö	Jussi-Pekka Sojakka
hankesuunnittelupäällikkö	Ifa Kytösaho, 31.8.2021 saakka
kiinteistöpalvelupäällikkö	Jari Mattila
projektipäällikkö	Ari Kiiskinen, 31.5.2021 saakka.

Projektiryhmä on kokoontunut säännöllisesti noin kerran kuukaudessa. Projektiryhmän edustajien vetämiin aihepiireittäin muodostettuihin alatyöryhmiin osallistettiin kaupunkiympäristön toimialan asiantuntijoita. Alkuperäinen sisältöehdotus on tarkentunut valmistelun edetessä tavoitteellisiin päämääriin ja konkreettisiin toimenpiteisiin.

Linjausten 12.11.21 päivätty luonnosversio oli toimialoilla lausuntokierroksella 17.11.2021 – 13.1.2022. Rakentavia kommentteja saatiin kaikilta toimialoilta ja kehittämissuhteet on pyritty ottamaan huomioon linjausten jatkovalmistelussa. Alustavat linjaukset esiteltiin kaupunginhallituksen iltakoulussa 13.3.2022, minkä jälkeen tekstiä on täydennetty ja toimenpiteisiin tehty lähinnä muodollisia tarkistuksia.



Tikkurilan kolmikerroksinen päiväkotitoimitus valmistui vuonna 2019. Kuva: Sakari Manninen

# TOIMINTAYMPÄRISTÖN MUUTOKSET JA STRATEGIAT

Nykytilanteen analyysi on strategisen johtamisen perusta. Hyvän kiinteistöstrategian muodostaminen edellyttää, että se muodostetaan varsinaisen ydintoiminnan strategiaprosessin yhteydessä. Kuntien strategia-analyysin lähtökohtana on toimintaympäristön, käytössä olevien resurssien ja poliittisten tavoitteiden yhteensovittaminen. Historian tuntemus antaa pohjan myös tulevaisuudessa tapahtuvien asioiden ymmärtämiselle ja strategioiden suunnittelulle. Tärkeinä lähtötietoina voidaan pitää tietoja väestön kasvusta ja muuttoliikkeestä, rakennuskannan ikäprofiilista, demografisista muutoksista, julkisen talouden tilanteesta ja työvoiman saatavuudesta. Kunnat voivat edellisten tietojen pohjalta luoda suuntaviivoja toiminnalleen, etenkin jos lisätään tarkasteluun käynnissä oleva maankäytön suunnittelu, maakuntakaavat sekä yleis- ja asemakaavoitukseen liittyvät hankkeet.

## Kunta kiinteistönomistajana

Kuntien tilayksiköiden tehtävänä on huolehtia tilojen hankinnassa tehokkaan ja taloudellisen palvelutuotannon edellytyksistä kuntien kokonaisuuden huomioiden. Tavoitteena on muodostaa asiakastoimialojen toiminta- ja palveluverkkosuunnitelmista kokonaiskuva, joka perustuu toisaalta kunkin palveluverkon omiin tarpeisiin ja toisaalta koko kunnan yhteisiin lyhyen ja pitkän aikavälin tila- ja palvelutarpeisiin.

Toiminnan lähtökohtana on kaupungin kokonaiskustannusten optimointi ja toiminnan kehittäminen kokonaisuutena, ei yksittäisten palveluverkkojen toimintaa osittain optimoiden. Toisaalta on kuitenkin ensiarvoisen tärkeää arvioida toimitilojen ominaisuuksien vaikutusta palveluiden tuottamiseen. Kuntalaisnäkökulma palvelujen saavutettavuuden ja asukkaiden arjen sujuvuuden kannalta on tärkeää ottaa huomioon tehokkuuden ja taloudellisuuden rinnalla.

Suurin osa kuntien tuottamista palveluista tuotetaan tiloissa, jotka on räätälöity harjoitettavaa toimintaa varten. Nämä palvelut eivät voi joustavasti valita toimipisteitensä, vaan usein kuntien kannattaa rakennuttaa tällaiset tilat omaan taseeseensa. Suurin osa kuntien palvelujen tiloista on erikoistiloja, joiden soveltuvuus muuhun toimintaan on huono. Tästä huolimatta muuntojoustavuuteen ja erityisesti yhteiskäyttöön kannattaa panostaa. Tilojen suunnitteluratkaisuja

voidaan tutkia monipuolisemmin, innovatiivisia tilaratkaisuja tavoitellen sekä tilojen muuntojoustavuutta ja yhteiskäyttöä priorisoiden. Uudenlaisten toteuttamismallien kehittämisessä toimialojen välinen yhteistyö ja ymmärrys on keskeistä.

## Vantaan väestöennuste

Vantaan väestö oli vuoden 2020 lopussa 237 231 henkilöä (31.12.). Vuoden aikana väestön määrä lisääntyi 3 456 asukkaalla (1,5%), joka oli enemmän kuin missään toisessa suomalaiskunnassa. Suomen väestö kasvoi 8 500 henkilöllä eli Vantaan osuus koko Suomen kasvusta oli 41 prosenttia. Vuoden 2020 kasvu oli Vantaalla kuitenkin noin 2 000 henkilöä vähemmän kuin vuoden 2019 ennätyskasvu.

Vuosi 2020 oli poikkeuksellinen maailmanlaajuisen koronapandemian vuoksi ja se vaikutti useiden kaupunkien väestönkehitykseen. Monet pienemmät kunnat hyötyivät pandemiasta, kun muuttoliike kasvatti väestöä, kun taas isojen kaupunkien väestönkasvu hidastui.

Vuonna 2020 Vantaalle syntyi lapsia 2 512, joka oli noin 50 enemmän kuin edellisenä vuonna. Kuolleiden määrä, 1 654 henkilöä, oli noin 200 suurempi kuin vuonna 2019. Luonnollinen väestönkasvu, syntyneiden ja kuolleiden erotus, oli 858 henkilöä. Vuodet 2016–2020 ovat olleet luonnollisen väestönkasvun osalta matalimmat koko 2000-luvulla.

Vantaa sai vuonna 2020 muuttovoittoa lähes 2 700 henkilöä, joka oli peräti 1 800 henkilöä vähemmän kuin edellisvuonna. Vantaan väestönkasvusta muuttoliikkeen osuus oli vuonna 2020 noin 76 prosenttia, kun se vuonna 2019 oli ennätysellisen suuri, noin 82 prosenttia. Muuttoliikkeen osuus väestönkasvusta on kasvanut huomattavasti edellisten vuosikymmenten aikana. Vantaan nettomuutosta kaksi viidesosaa, 1 039 henkilöä, tuli kotimaan ja kolme viidesosaa, 1 636 henkilöä, ulkomaan muuttoliikkeen kautta.

Perusennusteessa Vantaan väestön ennakoitaan kasvavan vuosien 2026, 2031 ja 2045 alkuun (1.1.) mennessä noin 259 300, 283 800 ja 335 600 asukkaaseen. Nopean kasvun skenaariossa vastaavat luvut ovat 259 300, 283 800 ja 348 400 asukasta, ja hidastuvankasvun skenaariossa 255 000, 272 600 ja 322 000. Edellä kuvatut väestömäärät toteutuvat, jos perusennusteessa ja ennusteskenaarioissa käytetyt oletukset pitävät paikkansa.



Vantaan väestö kasvaa perusennusteen mukaan vuosina 2021–2023 keskimäärin 1,4 prosenttia vuodessa ja kasvun oletetaan nousevan 2,3 prosenttiin vuosiksi 2024–2026. Sen jälkeen kasvun ennustetaan laskevan asteittain siten että se on 1,9 prosenttia vuonna 2027, 1,6 prosenttia vuonna 2030 ja 1,0 prosenttia vuonna 2041. Kasvu on enimmillään noin 6 000 henkilöä vuodessa ja alimmillaan ennustekauden ensimmäisinä ja viimeisinä vuosina, noin 3 300 henkilöä vuodessa.

*Lähde: Vantaan väestöennuste 2021: Koko kaupungin ennuste 2022-2045 ja Osa-alueittainen ennuste 2022-2031. Tekijät: Minna Mänty ja Juhani Riihelä, Vantaan kaupunki Kaupunkistrategian ja johdon toimiala, Strategia ja tutkimus -yksikkö.*

## Seudullisen MAL-sopimuksen asuntotuotantotavoitteet

Vantaan kaupunki on sitoutunut osaltaan Helsingin seudun kuntien allekirjoittamaan MAL-aiesopimukseen, jossa on sovittu tulevien vuosien asuntorakentamismääristä. Nykyinen aiesopimus kattaa vuodet 2020-2031, ja sen mukaan Helsingin seudun asuntotuotanto tavoite sopimuskaudelle 2020–2023 on yhteensä noin 16 500 asuntoa vuodessa. Vantaan osuus tästä tavoitteesta on 2 640 asuntoa vuodessa. Tulevana 10-vuotiskautena Vantaalle on arvioitu valmistuvan keskimäärin 3 400 uutta asuntoa vuodessa. Rakentamisen ennustetaan olevan hieman rauhallisempaa ennustekauden ensimmäisinä vuosina ja voimakkainta vuosina 2024-2026, jolloin uusia asuntoja ennustetaan valmistuvan yli 4 000 vuodessa. Suuralueittain tarkasteluna eniten asuntoja valmistuu Myyrmäen, Kivistön, Aviapoliksen ja Tikkurilan suuralueille. Lähes jokaisella suuralueella rakennettavista asunnoista kerrostaloasuntojen osuus on suhteellisesti suurin ja rivitalojen osuus suhteellisesti pienin. Rakennettavien kerrostaloasuntojen osuus on pienin Korson suuralueella, jonne omakoti- tai paritaloja rakennetaan suhteellisesti eniten.

## Palveluverkkosuunnitelmat

Vantaan kaupunkitasoinen palveluverkkosuunnitelma on pohja tulevien vuosien toimitilainvestointiohjelman päivittämiselle ja sen keskeiset linjaukset ohjaavat kaupungin kasvua ja myös yksittäisiä palveluverkon kehittämishankkeita. Suunnitelmassa on käsitelty kaupungin rakentumista ja väestökehitystä, palveluverkon nykytilaa sekä palveluittain keskeisimpiä palveluverkon kehittämistarpeita. Kaupunkitasoinen palveluverkkosuunnitelma toteuttaa omalta osaltaan Vantaan yleiskaavaan tavoitteita.

Palveluverkkosuunnitelmassa käsitellään kaupungin asukkaille tarjoamia palveluja ja niiden palveluverkkoa. Palveluverkolle soveltuvien tonttien kaavoitusta ja tonttien luovutusta on ennakoitava ja suunniteltava pitkällä tähtäimellä. Palveluiden tilatarpeiden muutoksia hallitaan säännöllisellä palveluverkkosuunnittelulla ja ratkaisuvaihtoehtoja tutkitaan alueellisilla tai palvelukohtaisilla selvityksillä. Tavoitteena on palvelutarpeiden mukaisen taloudellisesti ja toiminnallisesti tehokkaan sekä monikäyttöisen palveluverkon kehittäminen, mikä vastaa myös kaupungin väestömäärän kasvun aiheuttamaan palvelutarpeen lisääntymiseen.

Palveluverkkosuunnittelussa etsitään uusia keinoja vastata lisääntyvään palvelu- ja tilatarpeeseen muun muassa palveluja ja hankkeita yhdistämällä, kehittämällä kiinteistöjä useampaan käyttötarkoitukseen sekä lisäämällä tilojen käyttöastetta ja yhteiskäyttöä. Palveluverkkosuunnitelma sisältää palveluiden järjestämisen tavoitteita ja yleisiä periaatteita, joita on päivitetty rinnan kiinteistöjohtamisen linjausten kanssa. Suoraan palveluihin ja maankäyttöön liittyvät tavoitteet ja toimenpiteet on pyritty rajaamaan kiinteistöjohtamisen linjausten ulkopuolelle.

## Työvoiman saatavuus

Kaupunkiympäristön toimialalla on ollut haasteita riittävien henkilöresurssien saamiseksi ja säilyttämiseksi. Kiinteistöt ja tilat -palvelualueella ja erityisesti toimitilojen investointiohjelman toteuttamisesta vastaavassa toimitilajohtamisen palveluyksikössä henkilöstön vaihtuvuus on ollut suurta ja useita vakansseja on ollut pidempään täyttämättä. Kelpoisuusehdot täyttäviä ja kokeneita hakijoita on niukasti. Lisäksi mm. rakentamisen korkeasuhdanteessa kuntasektorin palkat ovat jääneet jälkeen yksityisten yritysten palkkatasosta, mikä vaikeuttaa uusien palvelussuhteiden solmimista ja heikentää olevan työvoiman sitoutumista.

Työvoiman saatavuus vaikuttaa palvelutuotantostategiaan lisäten ostopalvelujen tarvetta. Hankkeiden valmistelussa ja tilojen tuottamisessa joudutaan turvautumaan konsulttipalveluihin ja yksityisiin yrityksiin. Vuokrahankkeista on tulossa yhä houkuttelevampi vaihtoehto investointirajoitteiden lisäksi myös henkilöresurssiperustein.

## Talousnäkömät

Vantaalla laadittiin ja hyväksyttiin vuoden 2021 alussa tuottavuus- ja kasvuohjelma vuosille 2021–2025. Ohjelman tavoitteena on parantaa kaupungin taloustilannetta siten, että vuonna 2023 käyttötalous olisi tasapainossa ja tilikausi ylijäämäinen.

Vuosina 2020–2022 Vantaa on sopeuttanut talouttaan lähes 80 miljoonalla eurolla koronaepidemian leikkaaman verotulojen kasvutahdin kompensoimiseksi. Ohjelman tavoitteena on nostaa vuosikatetta vuosittain siten, että vuonna 2025 se olisi vähintään 130 miljoonaa euroa, jolloin kaupungin perusinvestoinnit voidaan toteuttaa ilman nettolainanoton kasvua. Talouden tasapainottamistavoitteiden saavuttaminen edellyttää suotuisaa verotulokehitystä ja hillittyä menojen kasvua. Tuottavuutta parannetaan vuosittain siten, että se hillitsee väestönkasvun ja toimintaympäristön kustannuskehityksen aiheuttamaa kaupungin menokasvua. Tuloja pyritään lisäämään systemaattisesti strategiakauden aikana.

Kaupungin investoinneille asetetaan strategiakaudelle 2022–2025 tavoitteeksi 600 miljoonan euron menokatto, joka on 100 miljoonaa euroa enemmän kuin strategiakaudella 2018–2021. Kaupungin omien toimitilainvestointien osuus menokatosta on 340 miljoonaa euroa. Kaupungin ulkoiselle lainakannalle asetetaan asukaslukuun suhteutettu 4 200 euroa/asukas strategiakauden lopun enimmäistavoitetaso. Myös kaupunkikonsernin lainakannalle asetetaan enimmäistavoitetaso. Mahdollinen Vantaan ratikan rakentaminen voi kasvattaa investointimenoja sekä kaupungin ja kaupunkikonsernin lainakantoja edellä mainittuja tasoja korkeammiksi.

Hyvinvointialueuudistus supistaa kaupungin palvelutuotantoa, joten ennen hyvinvointialueen toiminnan käynnistymistä on tarpeen tarkastella kaupungin omistusten kokonaisuutta. Konserniomistusten kokonaisuuden tulee olla tarkoituksenmukainen ja kaupungin jäljelle jäävää palvelutuotantoa sekä palveluverkkoa tukeva. Hyvinvointialueuudistuksen jälkeen kunnan/kuntayhtymän tulee viimeistään sotelakiuudistuksen voimaanpanolain siirtymäajan (31.12.2025 + 1 vuoden optio) jälkeen yhtiöittää se osa toimintaa, joka koskee toimitilojen vuokraamista hyvinvointialueelle.

Konserniyhtiöiden toimitilainvestoinnit sisältyvät toimitiloja toteuttavien yhtiöiden investointi- ja rahoitussuunnitelmiin. Konserniyhtiöiden investointi- ja rahoitussuunnitelmat hyväksytään vuosittain osana kaupungin talousarviota. Kohdekohtaiset uudis- ja korjausrakentamisen investointisuunnitelmat kuluvalle 10 vuodelle VAV-konsernin ja VTK-konsernin osalta hyväksytään osana investointiohjelmaa.

Maailmantalouden epävakaa tilanne ja muun muassa energian ja materiaalien saatavuusongelmat aiheuttavat haasteita myös kaupungin investointien

toteuttamiseen talousraamien puitteissa. Urakkahinnat ovat olleet huimassa nousussa ja tarjoushalukkuus laskenut. Rakennusalan yleisiä sopimusehtoja joudutaan tulkitsemaan uudella tavalla ja hankekohtaisiin sopimuksiin haetaan lisää joustoa. Huonoimmissa tapauksissa rakennushankkeisiin saattaa tulla merkittäviä viiveitä tai jopa keskeytyksiä.

## Konserniyhtiöiden omistajapoliittiset linjaukset

Omistajaohjauksen keskeisen ohjeistuksen uudistaminen valmistui syksyllä 2020. Valtuusto hyväksyi konserniohjeen sekä konserniyhtiöiden omistajapoliittiset linjaukset syyskuussa 2020 ja ne tulivat voimaan 1.10.2020. Kaupungin konserniyhtiöistä valtaosalle vahvistettiin syksyn 2020 ja alkuvuoden 2021 aikana yhteisökohtaiset omistajapoliittiset linjaukset kaupunginhallituksen tai merkittävien yhtiöiden osalta valtuuston toimesta.

Omistajapoliittisten linjausten yleisessä osassa määritellään, minkälaisia yhtenäisiä periaatteita sovelletaan Vantaan kaupungin konserniomistajaohjauksessa. Yhteisökohtaisissa omistajapoliittisissa linjauksissa määritellään kunkin konserniyhteisön asema kaupungin palvelutuotannon järjestämisessä sekä yhteisön tarkoitus sekä pitkän aikavälin tavoitteet kaupunkikonsernin näkökulmasta.

## Strategiset painopisteet ja tavoitteet

Vantaa kasvaa voimakkaasti ja kasvun tuomia lieveilmiöitä, kuten väestöryhmien hyvinvointieroja sekä alueellista epätasa-arvoa on korjattava. Pandemiasta toipuminen on lisännyt tarvetta kiinnittää huomiota hyvinvointiin ja elinvoimaan. Ihmiskunnan yhteisistä haasteista merkittävimpiä ovat ilmastonmuutos ja luontokato. Vantaa on asettanut tavoitteeksi olla hiilineutraali vuoteen 2030 mennessä.

Uusi kaupunkistrategia ”Innovaatioiden Vantaa” sisältää useita kiinteistöalaa ja toimitiloja koskevia sitovia tavoitteita.

Hyvinvointialueuudistus supistaa kaupungin palvelutuotantoa, joten ennen hyvinvointialueen toiminnan käynnistymistä on tarpeen tarkastella kaupungin omistusten kokonaisuutta. Kaupunkikonsernin omistusten kokonaisuuden on oltava tarkoituksenmukainen, eli kaupungin palvelutuotantoa tukeva ja taloudellisesti järkevä. Jos tällaista tarkoitusta ei ole eikä omistus muutoin hyödytä merkittävästi kaupunkia, omistuksesta luovutaan. Luopuminen on mahdollista myymällä

omistusta hyvinvointialueelle tai kolmannelle taholle. Luopumistilanteissa omistuksista irtaannutaan ja luopumisprojektit suunnitellaan sekä aikataulutetaan siten, että kaupungin tekemät sijoitukset palautuvat mahdollisimman hyvillä tuotoilla kaupungille. Hyvinvointialueuudistuksen seurauksena tehtävissä kaupungin kiinteistöjä koskevissa järjestelyissä pyritään tekemään yhteistyötä hyvinvointialueen kanssa tavoitellen kuntalaisten kannalta parasta lopputulosta.

Elinkeinokehittämisen rinnalla on tärkeää kehittää Vantaata vetovoimaisena asumisen kaupunkina. Nykyinen asuntotuotanto on vahvasti kerrostalovaltaista ja painottuu uudistuviin keskuksiin, joihin on onnistuttu tuottamaan houkuttelevia kerrostalohankkeita. Strategiakaudella nostetaan tämän pariksi pientaloasuntojen rakentamisen edistäminen. Tarkoitus on asemakaavoituksen kautta luoda uusia monimuotoisia pientaloasumisen vaihtoehtoja ja edistää myös nykyisten pientaloalueiden viihtyisää täydennysrakentamista yleiskaavan määrittämin reunaehdoin. Vantaa on jo pientalojen suurkaupunki, mikä nostetaan laajemmin tunnetuksi vetovoimatekijäksi.

Vantaan kärkihankkeet ovat merkittävää panostusta kaupunkikehittämiseen. Arvio Vantaan ratikan kiinteistöaloudellisista hyödyistä tarkentuu suunnittelun edetessä. Oppimiskampuksen ja Myyrmäen kaupunkikulttuuritalon suunnittelutyötä jatketaan. Vantaan vetovoimaisuutta lisätään kehittämällä Kuusijärvestä ympäri vuotinen kestävän luontomatkailun virkistyskeskus parantamalla alueen infraa ja palveluja. Tavoitteena on toteuttaa Kuusijärven kärkihankkeen ensimmäisen vaiheen toimenpiteet sekä käynnistää toisen vaiheen kehittämishankkeiden suunnittelu.

Vantaan hiilineutraalisuustavoitteet huomioidaan maankäytössä, hankinnoissa, kasvatuksessa ja oppimisessa, rakentamisessa sekä kaikissa muissakin kaupungin toimissa ja vaikuttamisen mahdollisuuksissa. Vantaa on sitoutunut moniin kansainvälisiin ilmasto- ja ympäristötavoitteisiin, mm. Euroopan kaupunkien Covenant of Mayors energia- ja ilmastopöytäkirjaan. Resurssiviisauden tiekarttaan päivitetään ympäristötavoitteet strategiakausittain ja konserniyhtiöt laativat omat resurssiviisauden tiekarttansa tai vastaavan ympäristöohjelman, joka tukee Vantaan resurssiviisauden tiekartan tavoitteita. Vantaan Energia tähtää kivihiilettömiin ja fossiilittomiin tuotantotapoihin. VAV-konsernin merkittävimmät päästövähennykset painottuvat uudis- ja korjausrakentamisen energiatehokkuuteen ja siihen liittyviin ratkaisuihin. VTK-konserni kehittää kiinteistöihinsä energiatehokkaita ratkaisuja sekä rakentaa ja peruskorjaa kiinteistöjä resurssiviisaasti.

Vantaa tavoittelee siirtymistä kiertotalouteen, jossa kulutus perustuu uusien tuotteiden ja omistamisen sijasta palveluiden käyttämiseen: jakamiseen, vuokraamiseen sekä kierrättämiseen. Kiertotalouteen liittyvää osaamista ja yhteistyötä kiertotalouden toimijoiden kanssa vahvistetaan. Green deal -sitoumuksella tavoitellaan purkumateriaalien uudelleenkäyttöä ja kierrättämistä. Kaupungin omien toimitilojen jätehuoltoa parannetaan, samoin kuin kaupungin irtaimen omaisuuden kiertoa sekä kaupungin sisällä että kaupungista ulos. Kaikissa hankinnoissa parannetaan hankintojen ekologista vaikuttavuutta. Kaupunki tukee ja edistää erilaisia konkreettisia hiilineutraalisuutta edistäviä hankkeita, kuten esimerkiksi aurinkopaneelien käyttöä ja puurakentamista eri rakennuskohteissa. Vantaa ottaa käyttöön rakentamisen valtakunnallisen hiililaskurin, kun se on valmis.

Vantaa kehittää voimakkaasti kaupunkikeskustojaan. Hyvät keskustat ovat tilallisesti ja toiminnallisesti intensiivisiä sekä turvallisia kaikille lapsista varttuneeseen väkeen asti. Julkiset rakennukset ja niiden toiminta rikastuttavat kaupunkielämää. Keskustan yleisilme on viihtyisä, siisti ja turvallinen. Kaupunkikulttuuria palvelevia tiloja varten tehdään palveluverkko- ja investointisuunnitelma. Muiden hankkeiden yhteydessä tutkitaan mahdollisuuksia toteuttaa kaupunkikulttuuria monipuolisesti palvelevia joustavia tiloja. Koulujen ja muiden tilojen suunnittelussa huomioidaan jo muuttuvat tarpeet. Julkisten rakennusten monikäyttöisyyttä mm. asukkaiden kohtaamispaikkoina vahvistetaan.



Helsingin skola on ruotsinkielinen yläkoulu. Kuva: Sercan Alkan

## Vantaan kaupunkikonsernin toimitilastrategian 2006 toteutuminen

Vantaan kaupungin toimitilastrategia laadittiin vuonna 2006 osana kaupungin talouden tervehdyttämisen mahdollistavia toimenpiteitä. Strategia noudatti kaupungin tasapainotettua strategiaa (VTS) rakentuen neljästä eri näkökulmasta asetettuihin strategisiin tavoitteisiin, erikseen talousarviovuodelle ja taloussuunnitelmakaudelle asetettuihin tavoitteisiin ja niiden toteutumista seuraaviin mittareihin. Strategian liitteessä kuvattiin kaupungin toimitilahallinnon sen hetkistä tilaa ja tulevaisuuden ennusteita ja listattiin kaupungin palveluverkot. Strategia koski kaupungin palvelutuotannon käytössä olevia tiloja. Sen keskeisenä lähtökohtana oli, että tilakeskus toimii koko kaupunkikonsernin toimitilajohtajana. Tilakeskus vastasi toimitilastrategian laatimisesta ja toteuttamisen ohjaamisesta. Konsernin kaikki toimitilatoimijat, myös osakeyhtiöt ja kiinteistöosakeyhtiöt, toteuttaisivat toimitilastrategiaa tilakeskuksen koordinoimana.

Kaupunginhallitus päätti 22.5.2006 kiinteistöpalveluiden uudelleenorganisoinnista, mikä aiheutti muutoksia myös tilakeskuksen organisaatioon. Toimitilastrategian edellyttämät organisatoriset uudistukset toteutettiin samassa yhteydessä. Päätöskäsittelyn yhteydessä kaupunginvaltuusto halusi korostaa energiansäästön merkitystä kaupungin kiinteistöissä. Valtuusto edellytti tuolloin, että tilakeskuksen toimiala tekee koko kiinteistökantaa koskevan tavoitteellisen energiansäästösuunnitelman.

Seuraavassa on esitetty tiivistetysti toimitilastrategiatoimikunnan loppuraportissa esitetyt keskeiset toimenpiteet ja arvio niiden toteutumisesta.

**1. Määritellään tilankäytön tehokkuutta mittaavat tunnusluvut (standardit ja mittarit).**

- Tunnusluvut on määritelty ja niitä seurataan talousarvion yhteydessä.

**2. Tilakeskus muodostetaan kaupungin toimitilajohtajaksi ja toimijoiden roolijako selkiytetään.**

- Tilakeskus on vastannut kaupungin palvelutuotannon ydinkiinteistöistä, niiden hankevalmistelusta, rakennuttamisesta, ylläpidosta ja vuokraamisesta kokonaisuuteen. Konserniyhtiön ovat osaltaan vastanneet omistamiensa kiinteistöjen hallinnoinnista ja kaupunkitasoisessa hankejohtoryhmässä sovittujen tilojen tuottamisesta omaan taseeseensa.

**3. Strategialla varmistetaan se, että toimitilat ja niiden toimivuus tukevat ja edistävät kaupungin palvelutuotantoa.**

- Toimitilarakentaminen on perustunut säännöllisesti päivitettävään palveluverkkosuunnitelmaan ja toimitilojen suunnittelua ja toteutusta on ohjattu vuosittain kohdennetuilla kaupunki-, toimiala- ja tulosaluetasoisilla konkreettisilla tavoitteilla.

**4. Sisäisten vuokrien määräytymisperusteet uudistetaan. Laaditaan ohjeet sisäisten vuokrien periaatteista.**

- Sisäisen vuokran laskentamalli on laadittu ja hyväksytty kaupunginhallituksessa 8.6.2015 § 7 ja 22.5.2017.
- VTK Kiinteistöt Oy:n pääomavuokralaskentamalli on päivitetty ja hyväksytty teknisessä lautakunnassa 2.12.2020 § 7.

**5. Kiinteistöhallinnon ohjaaminen keskitetään tilakeskukseen ja laaditaan tavoitesuunnitelma kiinteistöjohtamisen organisaatiosta.**

- Tilakeskuksen ja kiinteistöjohtamisen organisaatiota on kehitetty kaupungin organisaatiokokonaisuuteen liittyen tarkoituksenmukaisella tavalla. Tilakeskuksen tilaajatoiminnot liitettiin maankäytön, rakentamisen ja ympäristön toimialaan ja toimitilapalvelut yhtiöitettiin vuonna 2012. Lisäksi sisäisiä rakenteellisia ja toiminnallisia uudistuksia on tehty mm. prosessien ja vastuiden selkeyttämiseksi vuonna 2017. Tilakeskus liitettiin vuonna 2020 edelleen osaksi uutta kiinteistöt ja tilat palvelualueetta, joka järjestäytyi nykyiseen muotoonsa vuoden 2021 alusta.

**6. Kiinteistöt salkutetaan ja ryhdytään salkutuksen edellyttämiin toimenpiteisiin.**

- Kiinteistöt on luokiteltu tarkoituksenmukaisella tavalla kiinteistönhallintajärjestelmässä ja kiinteistöjä käytetään, ylläpidetään ja kehitetään suunnitelmallisesti salkutuksen mukaisesti.

**7. Kiinteistöpäällikköjärjestelmän kehittäminen.**

- Hallinnolliset ja operatiiviset vastuut on sovittu eri yksiköiden ja vakanssien kesken, mutta mm. henkilöstöasiat eivät ole edenneet kiinteistöpäällikköjärjestelmän muodostamiseksi.

**8. Määritellään korjausvelka kiinteistöinvestointien ohjelmoinnin ja suunnittelun pohjaksi.**

- Trellumin korjausvelkalaskelma on laadittu vuosittain ja korjaustoimenpiteitä suunnitellaan ja kohdennetaan näitä tietoja hyödyntäen.



**9. Palveluverkkosuunnitelmat laaditaan valtuustokausittain viideksi vuodeksi eteenpäin. Suunnitelmia voidaan päivittää erityisin perustein kulloinkin taloussuunnitelman yhteydessä.**

- Palveluverkkosuunnitelma on laadittu vuosina 2014 ja 2018.

**10. Rakennusprosessin aikaiset vastuut ja velvoitteet tarkennetaan tilakeskuksen ja muiden kaupunkikonsernin tilatoimijoiden välillä.**

- Vastuut ja velvoitteet sekä investointisuunnittelu- ja hankeprosessit on kuvattu vuonna 2014 päivitetystä Menettelytapaohjeet uusien toimitilojen hankittaessa -asiakirjassa.

**11. Käyttäjätöimialojen vastuu tilakustannusten muodostumiseen selkiytetään ja luodaan päätösprosessille toimintamalli.**

- Vastuut ja investointisuunnittelu- ja hankeprosessit päätöksentekovaiheeseen on kuvattu vuonna 2014 päivitetystä Menettelytapaohjeet uusien toimitilojen hankittaessa -asiakirjassa.

**12. Kiinteistöjen ylläpitotoiminta keskitetään tilakeskukseen määritellyjä konserniyhtiöiden toimintoja lukuun ottamatta.**

- Kaupungin palvelutuotannon tilojen ylläpidon tilaajatehtävät ovat olleet pääosin tilakeskuksen vastuulla.

**13. Kaupungin ylläpitohenkilöstö keskitetään tilakeskukseen.**

- Kaupungin palvelutuotannon tilojen ylläpidon tilaajatehtävistä vastaava henkilöstö on ollut pääosin tilakeskuksessa.

**14. Ylläpitopalveluita kehitetään ja niiden järjestämisestä laaditaan resurssisuunnitelma.**

- Kiinteistöjen ylläpitopalveluja on kehitetty yhdessä kiinteistöpalveluista vastaavan Vantin kanssa ja resurssien suunnittelua tehdään kiinteistöhoitosopimukseen liittyen.

**15. Tilojen järjestö- ja iltakäytöstä tehdään toimintasuunnitelma.**

- Järjestötilojen toiminnallisen hallinnoinnin siirto tilakeskuksesta vapaa-ajan ja asukaspalveluiden toimialalle vuoden 2011 alusta lukien on päätetty kaupunginhallituksessa 23.8.2010.

**16. Palvelutuotantoon liittyvä toimitilaosaaminen keskitetään tilakeskukseen ja varmistetaan osaaminen ja resurssit.**

- Palvelutuotannon toimitila-asioihin liittyvä henkilöstö ja paras toimitilaosaaminen on ollut keskitettynä tilakeskukseen, mutta henkilöstömäärä on ollut niukka lisääntyneisiin tehtäviin ja vaatimuksiin suhteutettuna.

**17. Laaditaan toimitilatoimijoiden (tilakeskus, VTK, VAV, kiinteistö- ja urheilulaitosyhtiöt) henkilöstösuunnitelma osaamisen ja resurssien varmistamiseksi ja päällekkäisten toimintojen välttämiseksi.**

- Osapuolet ovat tehneet omaa henkilöstösuunnittelua ja resurssit on suhteutettu omalla vastuulla oleviin tehtäviin.

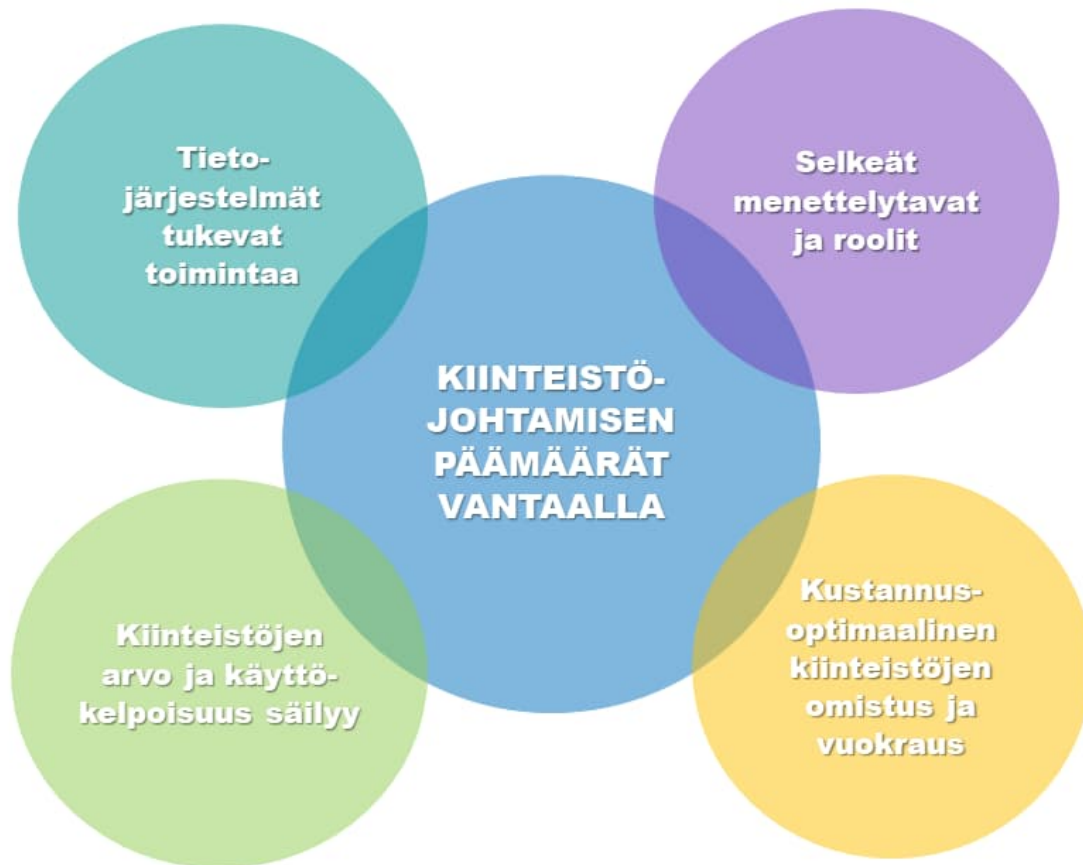
Tilakeskukselle annettiin tehtäväksi valmistella päätettäväksi toimitilastrategian edellyttämät erilliskysymykset ja ryhtyä toimitilastrategian mukaisiin toimenpiteisiin yhteistyössä muiden toimitilatoimijoiden ja tilankäyttäjien kanssa. Toimitilastrategia lähetettiin kaupungin toimialoille, lautakunnille ja johtokunnille sekä kaupunkikonsernin toimitilatoimijoille noudatettavaksi. Kaupunginjohtajan tehtäväksi jätettiin strategian jalkauttaminen kaupunginjohtajan ja toimialojen välisissä navigoinneissa. Strategian toteutumisesta tuli raportoida kaupunginhallitukselle myös kaupunginjohtajan selontekojen yhteydessä.

Yhteenvetona voidaan todeta, että toimitilastrategia ja siihen kuuluvat tavoitteet ja toimenpiteet ovat pääosin toteutuneet, ottaen huomioon toimintaympäristössä tapahtuneet muutokset.



Aurinkokiven koulu on laajentunut yhtenäiskouluksi. Kuva: Sakari Manninen

# KIINTEISTÖJOHTAMISEN LINJAUKSET - NELJÄ PÄÄMÄÄRÄÄ



Kuva 1: Kiinteistöjohtamisen tavoitetila

Kiinteistöjohtamisen linjaukset on jaoteltu neljään toisiaan tukevaan päämäärään, joille jokaiselle on määritetty kolme tavoitetta ja toimenpiteet näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Toimenpiteiden toteutumista arvioidaan vuosittain osavuositarkastusten – ja vuosiraportoinnin yhteydessä.

# 1. MENETTELYTAVAT JA ROOLIT OVAT SELKEÄT TOIMITILOJA HANKITTAESSA

## 1.1. Toimitilahankkeiden valmistelu on systemaattista

### Toimenpiteet:

- Toimitilaesitykset perustuvat säännölliseen palveluverkkosuunnitteluun ja ratkaisuvaihtoehtoja tutkitaan alueellisilla tai palvelukohtaisilla selvityksillä.
- Kaikki toimitilahankkeet kootaan vuosittain hyväksyttävään 10 vuoden investointiohjelmaan ja vuosittaisiin työohjelmiin, joiden toteutumisesta raportoidaan osavuosi- ja vuosikatsausten yhteydessä.
- Hankekohtaiset tarveselvitykset laaditaan kaikkiin uudisrakennushankkeisiin ja niihin verrattavissa oleviin vuokrakohteisiin. Uudisrakennushankkeisiin laaditaan lisäksi erilliset hankesuunnitelmat ja peruskorjaushankkeisiin tarveselvitykseen yhdistettynä.
- Investointien synergiahyödyt selvitetään ja arvioidaan palveluverkkosuunnittelun työpajoissa, esiselvitysten yhteydessä tai toimitilahankkeiden valmisteluvaiheessa.
- Suunnitteluohjeet pidetään ajan tasalla toimintaympäristön muutokset huomioon ottaen.
- Hankkeista kerätään palautetta toimitilaprosessien ja asiakastyytyväisyyden kehittämiseksi.

Tilatarpeiden muutoksia hallitaan säännöllisellä palveluverkkosuunnittelulla ja ratkaisuvaihtoehtoja tutkitaan alueellisilla tai palvelukohtaisilla selvityksillä. Palveluverkkosuunnittelua ja selvityksiä tehdään yhdessä kaupunkiympäristön toimialan ja palveluista vastaavien toimialojen kanssa kuntalaisia osallistaen. Investointivaihtoehtoja tarkastellaan alueellisesti tai toimitilakohtaisissa esiselvityksissä investointisuunnittelumallia hyödyntäen. Esiselvityksiä laaditaan kiinteistöt ja tilat palvelualueen johdolla ja niihin osallistuvat kaupunkisuunnittelu, taloussuunnittelu ja käyttäjätoimialojen edustajat. Esiselvityksen antavat selvitysajankohdan tilannekuvan tarkasteltavasta toimitilaverkosta ja investointitarpeista. Selvityksissä analysoidaan tarkasteltavien kohteiden käytettävyys, kuntoluokat, tulevat peruskorjaustarpeet ajoituksineen sekä selvitetään uudiskohteiden rakennuspaikat. Lisäksi tunnistetaan ja analysoidaan eri vaihtoehtoja kannattavuuslaskentaa hyödyntäen ja tuotetaan investointiesitys.

Kaikki investointiesitykset perustuvat viralliseen väestöennusteeseen ja esitykset tehdään kaikista hankkeista toteuttajatahosta tai -tavasta riippumatta. Toimialat vastaavat esitystensä perusteluista ja mahdollisuudesta tilojen monikäyttöisyyteen.

Esiselvityksiä, toimialojen toimitilainvestointiesityksiä ja kaupungin toimitilainvestointien kokonaisuutta käsitellään palveluverkkosuunnittelun työpajoissa ja ne hyväksytään ohjelmaan hankejohtoryhmässä.

Hankejohtoryhmän hyväksyttyä konserniyhtiön hankkeen investointisuunnitelmaan, konserniyhtiön hallitus hakee hankkeelle konsernijaostosta konserniohjeen mukaisen ennakkosuostumuksen. Mikäli toimenpide on hyväksytty kaupunginvaltuuston, kaupunginhallituksen tai konsernijaoston jo tekemällä päätöksellä, ei erillistä ennakkosuostumusta tarvitse pyytää.

Ennakkosuostumuksen saanut hanke sisällytetään toimitilainvestointiesitykseen, jonka jälkeen hankkeen valmistelu etenee toimitilahankeprosessin mukaisesti. Mikäli hanke hyväksytään konserniyhtiön taseeseen toteutettavaksi, kaupunginhallitukselta haetaan mahdollista takausta lainalle hankkeen rahoitusta varten. Takauksen myöntää kaupunginvaltuusto. VAV Palvelukodit Oy:n hankkeet rahoitetaan pääsääntöisesti ARA-rahoituksella.

Kaupunginjohtajan esitys kaupungin talousarvion investointikokonaisuudesta valmistellaan hankejohtoryhmän linjausten mukaisesti. Toimialan toimitilainvestointiesitykset käsitellään lautakunnissa talousarviokäsittelyn yhteydessä. Kaupunkitalautakunnan hyväksymä investointiohjelma toimii kaupunginjohtajan talousarvioesityksen lähtökohtana kaupunginhallitukselle ja edelleen kaupunginvaltuustolle.

Kaupunginvaltuuston taloussuunnitelman investointiosaan hyväksymistä kohteista laaditaan talousarviovuodelle hankeryhmäkohtaiset työohjelmat. Ohjelmissa esitetään talousarviovuonna tapahtuvan rakentamisen lisäksi myös varautuminen tulevien vuosien rakentamiseen ajoittamalla kohteiden tarveselvitykset, hankesuunnittelu- ja suunnitteluvaihe.

Työohjelmat hyväksytään Kaupunkitalautakunnassa ja ne lähetetään kaupunginhallitukselle tiedoksi. Työohjelmien toteutumisesta (hankkeiden eteneminen ja määrärahojen käyttö hankeryhmittäin) raportoidaan osavuosi- ja vuosikatsausten yhteydessä. Tämän lisäksi merkittävimpien valmistuneiden investointihankkeiden aikataulu- ja kustannuspoikkeamat sekä valmistuneet

vuokrakohteet raportoidaan erikseen kaupunkitalalautakunnalle, kaupunginhallitukselle ja -valtuustolle vuosittain tilinpäätöksen yhteydessä.

Hankekohtaiset tarveselvitykset laaditaan kaikkiin uudisrakennushankkeisiin ja niihin verrattavissa oleviin vuokrakohteisiin. Uudisrakennushankkeisiin laaditaan lisäksi erilliset hankesuunnitelmat ja peruskorjaushankkeisiin tarveselvitykseen yhdistettynä.

Tarveselvitykset ja hankesuunnitelmat laaditaan toimitilajohtamisen johdolla yhteistyössä asiakastoimialojen kanssa. Käyttäjät vastaavat mm. toimialan toimintaan, henkilökuntaan, toiminnan erityistarpeisiin ja tilaohjelmaan liittyvän aineiston tuottamisesta. Tilajärjestelyjen ja muutostarpeen perusteluna voi olla esim. tilanahtaus, sisäilmaongelmat, tilojen sijainti tai toimintaan soveltumattomat tilat.

Hankevalmisteluun voi liittyä erityisesti suuremmissa investoinneissa mm. alueen asukkaiden ja toimijoiden palvelutarpeiden sekä palvelujen toteuttajien synergiahyötyjen tarkastelu. Hankesuunnitelman tueksi voidaan teettää mm. erillisiä elinvoimaan, synergiaan tai sosioekonomiseen eriytymiseen liittyviä selvityksiä. Tällaiset tarkastelut pyritään tekemään mieluiten jo alueellisten selvitysten yhteydessä, jotta yksittäiset hankkeet suunnittelu- ja toteutusvaiheessa pysyvät selkeinä ja suoraviivaisina.

Vähäisen korvaavan tai muuttuneen tilatarpeen, joka voidaan ratkaista olemassa olevaa tilakantaa hyödyntäen tai uutta tilaa vuokraamalla, kiinteistöt ja tilat palvelualueen tilahallinta sopii suoraan toimialan kanssa. Vuokrauspäätöksessä esitetään tilatarve perusteluineen, ratkaisuehdotus ja taloudelliset vaikutukset. Kasvavien tai muuttuvien tilatarpeiden tunnistamisen lisäksi kiinteistöjen teknistä kuntoa ja käyttökelpoisuutta seurataan aktiivisesti säännöllisin tarkastuksin. Peruskorjaustarpeet tunnistetaan ajoissa ja otetaan huomioon toimitilaverkkosuunnittelussa ja väistötilaratkaisuisissa.

Kaupungin voimakas kasvu ja nopeat muutokset etenkin varhaiskasvatuksessa ja perusopetuksessa edellyttävät vaihtoehtoisia suunnittelu- ja toteutusratkaisuja. Muutosten ennakkoinnilla ja tarkoituksenmukaisilla tila- ja tonttivarauksilla pyritään ehkäisemään kiireellä toteutettaviin väliaikaisiin ja usein kalliimpiin paviljonkirakennuksiin turvautumista. Erittäin tärkeää on myös riittävien ja

tarkoituksenmukaisten toimitilarakentamiseen soveltuvien rakentamispaikkojen kaavoitus.

Yleiskaavaa laadittaessa sekä asemakaavoja tai -muutoksia valmisteltaessa on kuultava toimialoja palvelutuotannon tilatarpeiden varmistamiseksi. Kaavoissa on varattava riittävästi yleisten rakennusten tontteja kaupungin palvelujen ja kaupunkirakenteen eheytyksen tarpeisiin sekä tulevia määrittämättömiä tarpeita varten. Toimialojen tulee ennakoida oma toimitilantarpeensa ja esittää tarve jo kaavoitusvaiheessa riittävän aikaisin, jotta tarpeet voidaan huomioida tonttivarannossa.

Toimitilojen sijaintivaihtoehdot selvitetään alustavasti palveluverkkosuunnittelun tai alueellisten selvitysten yhteydessä. Hankkeen toteuttaminen saattaa edellyttää asemakaavan muuttamista, jolloin kiinteistöt ja tilat palvelualue on asemakaavamuutoksen hakijana. Mikäli kaupungin omistuksesta ei löydy sopivaa tonttia, kiinteistöt ja tilat palvelualueella selvitetään tarvittaessa yksityisen maan hankintaa kaupungille.

## 1.2. Toimijoiden roolit ovat selkeät

### Toimenpiteet:

- Kaupunki, VAV-konserni ja VTK Kiinteistöt -konserni toimivat koko kiinteistön elinkaaren käsittävissä tehtävissä.
- Kaikki toimijat ylläpitävät erillisiä organisaatioita toteuttamaan rakennuttamis- ja omistajatehtäviä.
- Roolitukseen liittyvä erityisosaaminen hyödynnetään optimaalisesti siten, että toimijoiden rakennuttajaresurssit ovat tasaisesti käytössä.
- Hankejohtoryhmä vahvistaa hankkeille tarkoituksenmukaiset toimijat roolituksen periaatteita noudattaen ja muut harkintaan vaikuttavat seikat huomioon ottaen.

Kaupungin kiinteistöjohtamisessa päätavoitteena on tuottaa terveellisiä ja turvallisia sekä käyttötarkoitukseen soveltuvia tiloja kustannustehokkaasti kaupungin palvelutuotannon käyttöön. Tilojen tuottamisen tulee olla myös oikein ajoitettua. Kaupunkikonsernille tilojen omistaminen ei ole itseisarvo, sillä tilojen tuottamiseen ja omistamiseen liittyy aina merkittäviä riskejä. On perustelua, että kaupunkikonserni hyödyntää markkinoiden tuottamia tiloja aina, kun se on kaupungin näkökulmasta järkevää. Tällöin kaupunki pitää kuitenkin

toimitilakiinteistöjen tonttien omistuksen itsellään ja tekee rakennuksen toteuttajan kanssa pitkäaikaisen maanvuokrasopimuksen.

Kaupunki investoi palveluverkon edellyttämiin kiinteistöihin joko

- rakennuttamalla kiinteistöt kaupungin omaan taseeseen
- rakennuttamalla kiinteistön ja hankkii sille leasingrahoituksen
- vuokraamalla tarvittavat tilat kaupungin 100 %:sti omistamalta yhtiöltä VTK Kiinteistöt Oy:ltä, joka vastaavasti rakennuttaa ko. kiinteistöt omaan taseeseensa tai
- vuokraamalla tilat ulkopuoliselta investoilta.

Kaupunkikonsernissa VAV Yhtymä Oy:n tytäryhtiö VAV Palvelukodit Oy rakennuttaa ja omistaa mm. palvelutaloja. Yksittäiset kiinteistöyhtiöt hoitavat myös kaupunkikonsernissa kiinteistöomaisuuden omistajatehtäviä.

Kaupunkikonsernin talouden näkökulmasta investointihankkeet tulee toteuttaa systemaattisella, kokonaistaloudellisesti kestäväällä ja toiminnallisesti järkevällä tavalla. Kokonaistaloudellisesti edullisin vaihtoehto on yleensä hankkeen toteuttaminen kaupungin omaan taseeseen. Myös leasing-rahoituksen käyttäminen investoinnin toteuttamisessa voi olla rahoituksen näkökulmasta perusteltua.

Jos hankkeelle on saatavissa investointiavustus ja/tai ARA:n rahoitus valtion täytetakauksella tai korkovähennysoikeutta koskevat säännökset sen mahdollistavat, hankkeiden toteutus konserniyhtiöiden taseeseen voi olla myös taloudellisesti perusteltua.

Toimitilatoimijoiden kiinteistöomistuksen roolijako on seuraava:

- Kiinteistöt ja tilat (kaupunki) rakennuttaa ja omistaa pitkäaikaisesti kaupungin palvelutuotannon käytössä olevat kiinteistöt (koulut, päiväkodit, kaupunkikulttuurin tilat jne.)
- VTK Kiinteistöt Oy rakennuttaa ja omistaa kaupungin elinkeinoelämää tukevat toimitilat (mm. varastot, tuotantotilat jne.), toisen asteen koulutilat ja liikuntahallit (pl. uimahallit) sekä huolehtii omistamiensa kiinteistöjen omistajatehtävistä hyväksytyn yhteisökohtaisen omistajapoliittisen linjauksen tavoitteiden mukaisesti. Lisäksi VTK Kiinteistöt Oy toimii Vantaan kaupungin kiinteistöyhtiöissä isännöintitehtäviä hoitavana tahona.
- VAV konserni rakennuttaa ja omistaa kaupungin vastuulla olevan asuntotuotannon asunnot, palveluasunnot ja hoivakotikiinteistöt sekä huolehtii omistamiensa kiinteistöjen omistajatehtävistä hyväksytyn yhteisökohtaisen omistajapoliittisen linjauksen tavoitteiden mukaisesti.



- Muut kiinteistöosakeyhtiöt huolehtivat omistamiensa kiinteistöjen omistajatehtävistä hyväksytyyn yhteisökohtaisen omistajapoliittisen linjauksen tavoitteiden mukaisesti.

Asuntojen ja palvelutalojen rakennuttamisen ja omistajatehtävien erityisasiantuntemus on keskistetty VAV-konserniin. VAV-konsernin toteuttamassa asuntokannassa on ARA-tuettua rakentamista sekä vapaarahoitteista vuokra-asuntotuotantoa.

Toimitilatoimijoista kaupunki, VAV-konserni ja VTK Kiinteistöt Oy toimivat koko kiinteistön elinkaaren käsittävissä tehtävissä. Kaikilla toimijoilla on omat erilliset organisaatiot toteuttamaan rakennuttamis- ja omistajatehtäviä, mutta tarvittaessa resursseja voidaan myydä konsernin sisällä hankinta- ja kilpailulainsäädännön sekä kaupungin hankintaohjeen asettamat vaatimukset huomioiden. Kaupungin omaan käyttöön tulevien hankkeiden valmistelu tarveselvitys- ja hankesuunnitteluvaiheiden osalta pyritään tekemään omana työnä rakennuttajatahosta riippumatta.

Hankejohtoryhmä vahvistaa tarkoituksenmukaiset toteuttajat hankkeille em. roolituksen periaatteita noudattaen ja muut harkintaan vaikuttavat seikat huomioiden. Lisäksi ohjelmoinnissa ja toteuttajan valinnassa huomioidaan kaupungin konserniyhtiöiden yhteisökohtaisiin omistajapoliittisiin linjauksiin kirjatut tavoitteet. Yhteisökohtaisissa omistajapoliittisissa linjauksissa määritellään muun muassa se, miksi kaupunki on omistajana yhtiössä ja millaisia tavoitteita omistuksille asetetaan pitkällä aikavälillä.

Kaikki toimijat noudattavat kaupungin asettamia kiinteistöjohtamisen linjauksia ja kaupungin muuta kiinteistön omistajatoimintaan liittyvää ohjeistusta. Kaikki toimijat viestivät käyttäjille aktiivisesti tulevista korjauksista ja huolloista. Omistaja kutsuu koolle käyttäjäkokoukset, ja niissä on kaupungin puolelta läsnä vuokrasopimuksesta vastaava kaupunkiympäristön edustaja ja käyttäjän edustaja.

Kaupunki voi omistajana asettaa konserniyhtiöiden taloudellisen aseman turvaamiseen ja esimerkiksi omavaraisuusasteeseen liittyviä tavoitteita osana talousarviotavoitteiden valmistelua.

### 1.3. Toteutusmallit on valittu tilanteen mukaan

#### Toimenpiteet:

- Tilapäisiin ja vaihteleviin tilatarpeisiin hankitaan vuokratiloja tai ne ratkaistaan olemassa olevia tiloja hyödyntäen.
- Palvelutiloja voidaan hankkia vuokraamalla elinvoiman kehittämisestä johtuvista syistä esim. alueellisesti merkittävien rakennushankkeiden edistämiseksi sekä resurssien tasaamiseksi.
- Resurssitilanteen mukaan käytetään tarvittaessa rakennuttajakonsultteja, yhteistoiminnallisia toteutusmalleja ja samantyyppisten kohteiden hankintojen yhdistämistä.

Hankkeiden toteutusmuotoina on käytetty monipuolisesti alalla tunnettuja toteutus- ja urakkamalleja elinkaarimallia/PPP -malleja lukuun ottamatta. Urakkamuoto valikoituu kunkin hankkeen ominaisuuksien ja markkinatilanteen mukaan. Investointiohjelman koko ja käytettävissä olevat rakennuttamis-/tilaajaresurssit rajaavat käytännössä pois toteutusmuodot, jotka vaativat paljon tilaajaresursseja. Rakennuttajakonsultteja käytetään kasvavassa määrin omien resurssien täydentämiseen, mutta jokainen hanke kuitenkin vaatii aina myös tilaajaresursseja.

Resurssivajetta pystyy jossain määrin purkamaan myös lisäämällä sekä konsulttien että SR-/KVR-tyyppisten urakkamallien käyttöä. Samantyyppisten kohteiden kilpailutusten niputtaminen ja useamman hankkeen yhdistäminen samaan perussopimukseen on mahdollista, mutta edellyttää tällöin sitoutumista ko. budjettivarauksiin.

Määrä- tai lyhytaikaiset tilatarpeet täytetään vuokratratkaisuin, joko vuokraamalla tilaa olemassa olevasta kiinteistökannasta tai tilaelementtiratkaisuin.

Pitkäaikaisten vuokrahankkeiden tarjonta on viime vuosina kasvanut ja voi myös olla yksi keino täyttää tilatarpeita, joita ei pystytä sovittamaan joko henkilöresurssi- tai investointibudjettien raameihin. Tällöin puhutaan tyypillisesti pitkistä yli 20 vuotta kestävästä vuokrasopimuksista ja käyttötalouteen siirtyvistä kustannuksista.

Muuttuviin tilatarpeisiin on mahdollista varautua yhdistämällä paikallarakentamista ja tilaelementtiratkaisuja, jolloin ns. kiinteät laajarunkoiset rakennuksen osat toteutetaan paikallarakentamisena, yhdistäen siirtokelpoisia tilaelementtiosia (esim. perusopetustiloja). Tällöin tilojen lisääminen tai muuttaminen myöhempien käyttötarpeiden mukaan mahdollistuu helpommin.

## 2. KIINTEISTÖJEN OMISTAMINEN JA VUOKRAUS TUKEVAT KAUPUNGIN PALVELUTUOTANTOA KUSTANNUSOPTIMAALISESTI

### 2.1. Kiinteistöomistukset ovat tarkoituksenmukaisia

#### Toimenpiteet

- Investoinnit toteutetaan ensisijaisesti toimitilatoimijoiden erityisosaamiseen perustuvan roolituksen mukaisesti kaupungin hankejohtoryhmän ohjauksessa.
- Kaupunkikonserni hyödyntää kaikkia omistus- ja hallintamuotoja hankkeen luonteen ja tilanteen mukaan.
- Kaupungin omistamille kiinteistöille toteutettavissa hankkeissa kaupunki pitää toimitilakiinteistöjen tonttien omistuksen itsellään ja tekee rakennuksen toteuttajan kanssa pitkäaikaisen maanvuokrasopimuksen.
- Kriittisten toimintojen turvaamiseksi pelastusasemat, valmiuskeittiöt, alueelliset väestönsuojat jne. toteutetaan sijainniltaan optimaalisille kaupungin omistamille tonteille.
- Kaupunki luopuu myymällä toiminnalle tarpeettomat ja elinvoiman edistämisen kannalta merkityksettömät kiinteistöt yksittäisiä kulttuurihistoriallisesti erittäin merkittäviä kohteita lukuun ottamatta.

Vantaan kaupungin tehtävänä on järjestää ja tuottaa palveluita kaupungin asukkaille. Kaupungin tehtävät voidaan jaotella lakisääteisiin ja sen itselleen ottamiin tehtäviin. Pääosa kaupungin tehtävistä perustuu lakiin. Kaupunki tarvitsee eri palvelujen tuotantoon toimitiloja. Merkittävintä osuutta kaupungin hallinnassa olevista tiloista käytetään jatkossa opetuksen ja varhaiskasvatuksen palveluiden tuottamiseen. Koulujen ja päiväkotien tiloja hyödynnetään merkittävästi myös asukas- ja järjestökäytössä. Kaupunkiympäristön ja kaupunkikulttuurin toimiala kehittävät yhteistyössä jokaiseen kaupunkikeskukseen hankkeita, joissa on varsinaisen pääkäyttötarkoituksen lisäksi erityisesti huomioitu vapaa-ajan käyttö teknisin ratkaisujen, varustelun ja kalustuksen keinoin.

Kaupungin kiinteistösalkun johtaminen tulee toteuttaa kaupungin ydintoimintojen eli toimitilojen käyttäjien tavoitteiden mukaisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että kaupunki tekee toimitiloihin liittyvät päätöksensä kaupungin järjestämisvastuulla olevien

palveluiden tavoitteiden mukaisesti. Kaupungin kiinteistöjohtamisen tulee tukea palvelujen järjestämistä, henkilöstön tuottavuutta, toiminnan tehokkuutta, asiakastyytyvää sekä kaupungin vetovoimatekijöitä. Kiinteistöjohtamisella ei saa tavoitella ainoastaan kustannusten alentamista ja tehokkuuden saavuttamista.

Toimitilat rahoitetaan yleensä ainakin osittain pitkäaikaisella lainalla. Kunnilla ei yrityksistä poiketen ole vaihtoehtoisia investointimahdollisuuksia eikä näin ollen myöskään sitoutuneista pääomista aiheudu kustannuksia menetettyjen tuottojen muodossa. Kunnilla ei siis ole ainakaan edellä mainituista syistä perusteita vapauttaa kiinteistöihin sitoutuneita pääomia. Toimitilojen omistamiseen ja vuokraukseen liittyvät päätökset on perusteltava muilla seikoilla kuten mm. rahoituskustannukset, riskienhallinta sekä kiinteistöjen jäännösarvo, jonka merkitys korostuu, mikäli toimitilat omistetaan. Kaavoitusmonopoli antaa kunnille hyvät lähtökohdat kiinteistöjen kehittämiseen käytön muuttuessa.

Suurin osa kuntien tuottamista palveluista tuotetaan tiloissa, jotka on räätälöity harjoitettavaa toimintaa varten. Kaupungin palveluja varten ei ole markkinoilla olemassa olevista kohteista vuokrattavissa toimintaan suoraan soveltuvia toimitiloja, vaan vuokrattavissa kohteissa on yleensä toteutettava muutostöitä.

Toimistotilan toimipisteen taas voi valita vapaasti, niitä on tarjolla ympäri kaupunkia. Kaupungin toimitilakannasta puhtaita toimistotiloja on vain muutamia prosentteja.

Suurin osa kuntien palvelutuotannossa käytettävistä toimitiloista on erikoistiloja, joiden soveltuvuus muuhun toimintaan on huono. Kuntien toimintaa varten räätälöityjä toimitiloja vuokrattaessa merkittävä osuus toimitiloihin liittyvistä riskeistä jää vuokralaisen kannettavaksi, koska toimitiloille ei ole saatavissa vaihtoehtoisia vuokralaista.

Investoinnit toteutetaan ensisijaisesti toimitilatoimijoiden erityisosaamiseen perustuvan roolituksen mukaisesti kaupungin hankejohtoryhmän ohjauksessa.

Roolituksen lähtökohtana on, että luonteeltaan ja toiminnoiltaan samankaltaiset investoinnit keskitettäisiin jatkossa paremmin etenkin kaupungin ja VTK Kiinteistöt Oy:n välillä niin, että kumpikin toimija vahvistaisi omaa erityisosaamistaan. Kaikissa tapauksissa kaupunki omistaa maapohjan ja tekee toteuttajatahon kanssa pitkäaikaisen maanvuokrasopimuksen.

## 2.2. Tiloja käytetään tehokkaasti

### Toimenpiteet:

- Omien tilojen käyttöaste pidetään korkealla ja tarpeettomista vuokratiloista luovutaan.
- Tilojen hallinnointimalli uudistetaan vajaan käytössä olevien tilojen käyttöasteen parantamiseksi sekä yhteiskäytön ja yhteisöllisyyden edistämiseksi.
- Toimitiloja vuokrataan ulkopuolisille tahoille, mikäli niillä ei ole kaupungin järjestämisvastuulla olevien palveluiden käyttöä.
- Kaupunkikonsernissa edistetään tilat palveluna -konseptin käyttöä.

Kaupunkikonsernin kokonaiset kiinteistöjen omistajana tulee huomioida kaikissa tilaratkaisuissa. Kaupungin omien tilojen käyttöaste pidetään korkealla. Toimitiloja ei vuokrata ulkopuolelta, mikäli soveltuvia kaupungin omia tai konserniyhtiöiden omistamia toimitiloja on vapaana. Mittavia uudis- tai peruskorjausinvestointeja (kirjanpidollinen poisto aika vähintään 20 vuotta) vaativien kohteiden käyttö tulee olla luonteeltaan pysyvää.

Toimitilaverkkoihin tehtävien muutosten, myös tiloista luopumisten, tulee perustua pitkäjänteiseen palveluverkkosuunnitelmaan. Käyttäjät sitoutuvat tilakustannuksiin vuokrasopimusehtojen mukaisesti. Tilojen irtisanomisesta tulee neuvotella tilahallinnan kanssa hyvissä ajoin ennen tilojen irtisanomisesityksen tekemistä. Toiminnan uudelleen järjestelystä vapautuvista yksittäisistä huoneista luopuminen oikeuttaa vuokrahyvitykseen, mikäli niille pystytään osoittamaan kaupungin muuta omaa toimintaa. Muutoin tilan käyttäjän vuokrasuhde ja vuokranmaksun velvollisuus jatkuvat määräaikaisen vuokrasopimuksen tai kiinteistön kirjanpidollisen pitoajan päättymiseen asti.

Vantaan kaupungin kaupunkiympäristön toimialan kiinteistöjen ja tilojen palvelualueen kiinteistönhallinta ja asuminen -palveluyksikkö vuokraa kaupungin hallinnassa olevia toimitiloja kaupungin ulkopuolisille tahoille vuokrasopimuksiin perustuvaa vuokraa vastaan. Toimitiloja voidaan vuokrata ulkopuolisille tahoille, mikäli niillä ei ole kaupungin järjestämisvastuulla olevien palveluiden käyttöä. Käytännössä tällaisia vuokrauskohteita ovat erityisesti ulkopuolisille tahoille vuokratut liiketilat sekä erilaiset järjestöille vuokratut toimitilat.

## 2.3. Tilavuokra vastaa aina todellisia kustannuksia ja on kohdennettu oikein

### Toimenpiteet:

- Kaupunki käyttää toimitilakustannusten kohdentamisessa toimitilojen käyttäjille sisäisen vuokran laskentaa ja hyödyntää sitä kaupungin talouden suunnittelussa.
- Kaikkien tilojen sisäinen vuokra ja konserniyhtiöiden perimä vuokra lasketaan päätettyjen määräytymisperusteiden mukaisesti.
- Ulosvuokrauksessa käytetään aina käypää hintaa ja erikseen myönnettävissä avustuksissa otetaan huomioon mahdollinen järjestön saaman tilan käyttösubventio ja raha-avustukset niin, että kokonaisavustus muodostuu molemmista avustusmuodoista.
- Tilakohtaisesti suunnitellut ja hankitut irtokalusteet ja varusteet (toimisto- ja yhteiskäyttötilat) sisällytetään osaksi vuokrajärjestelmää.
- Ammatti-/suurkeittiöiden tila- ja laitevuokrat eriytetään ateriapalveluun kuuluvaksi.

Johdon laskentatoimen eli sisäisen laskentatoimen (sisäisen laskennan) tehtävänä on tukea liikkeenjohdollista päätöksentekoa, jotta myös julkiset palvelut voivat tasavertaisesti kilpailla muuttuvissa oloissa. Sisäistä laskentaa voidaan hyödyntää talouden suunnittelussa, jolloin toteutuneiden kustannusten ja suoritteiden laskentaa käytetään taloussuunnittelun perustana. Kustannuslaskennan yleisen aiheuttamisperiaatteen mukaan kohteena olevalle toiminnalle on kohdistettava kaikki ne kustannukset ja tuotot, jotka toiminta aiheuttaa. Käytännössä on noudatettava tarkoituksenmukaista tarkkuutta.

Sisäisen vuokran laskennassa on tavoitteena noudattaa vastaavia yleisiä periaatteita kuin sisäisessä laskennassa yleensä. Sisäisen vuokran laskennan tärkeimpänä tavoitteena on antaa riittävän oikeaa tietoa johtamista ja päätöksentekoa varten; sisäistä laskentaa ja sisäistä laskutusta ei pidä sekoittaa toisiinsa. Sisäinen laskutus voi kuitenkin perustua sisäiseen laskentaan eli toimitiloista puhuttaessa sisäisen vuokran laskentaan, mutta se voidaan järjestää myös eri perustein.

Kaupunki käyttää toimitilakustannusten kohdentamisessa toimitilojen käyttäjille sisäisen vuokran laskentaa ja hyödyntää sitä kaupungin talouden suunnittelussa.

Vantaan kaupungin palvelutuotannon käytössä olevien toimitilojen osalta kaikkien tilojen sisäinen vuokra pyritään laskemaan samojen laskentamallien mukaisesti tilojen käyttäjistä riippumatta. Tarkoituksena on näyttää, mitä tilat, rakennukset ja näihin liittyvät palvelut todellisuudessa maksavat ja mistä nämä kustannukset muodostuvat. Mikäli kaupungin tuottamien palvelujen järjestämiseen päätettyjä taloudellisia resursseja halutaan muuttaa, pitäisi tämä tehdä talousarviota laadittaessa. Poikkeuksena kuitenkin kulttuurihistoriallisesti merkittävien kohteiden sisäisten vuokrien laskennassa käytettävien arvotietojen määrittelyssä huomioidaan niiden erityispiirteet. Sisäisen vuokran ja muiden kustannusten jako eri käyttäjäosapuolien välillä sovitaan viimeistään hankesuunnittelun yhteydessä kohteittain.

Vantaan kaupunki voi myös toimia markkinoilla kilpailutilanteessa toimitilojen vuokranantajana kuntalain 126 §:n ja 127 §:n edellytysten täytyessä. Peruste voi olla esimerkiksi toiminnan vähäisyys, toimitilojen vuokraus kuntakonsernin omalle tai sen kilpailuttamalle toiminnalle, palvelujen tuottaminen henkilöstölle tai valmiussuunnitelman mukaiseen varautumisvelvollisuuteen liittyvät tehtävät. Vuokrien hinnoittelu on tällöin aina markkinaperusteista.

Järjestöille myönnettävissä avustuksissa otetaan huomioon mahdollinen järjestön saaman tilan käyttösubventio ja raha-avustukset niin, että kokonaisavustus voi muodostua molemmista avustusmuodoista. Tavoitteena on tasa-arvon, avoimuuden ja läpinäkyvyyden lisääminen. Päätöksenteko edellyttää toisaalta erilaisten lähtökohtien ja resurssien, toisaalta yhteiskunnallisen vaikuttavuuden arvottamista. Vuokrasubvention määrän laskentaa kehitetään siten, että se olisi yhdenmukainen tilojen käyvän vuokran kanssa.

Järjestöille luovutettavien nimikkotilojen hallinnointimalli uudistetaan siten, että kaupunkiympäristön toimiala vastaa vuokrasopimusten ylläpidosta ja kaupunkikulttuurin toimiala osallistuu vuokrasubvention suuruuden määrittelyyn.

Toimisto- ja yhteiskäyttötilojen kalustaminen pyritään toteuttamaan vuokranantajan kustannuksella, jolloin tilat palvelevat parhaalla mahdollisella tavalla yhteiskäyttöä. Tilan käyttäjien vaihtuessa muuttokustannuksissa on saavutettavissa myös merkittäviä säästöjä. Tämän vuoksi tilakohtaisesti suunnitellut ja hankitut irtokalusteet ja varusteet (toimisto- ja yhteiskäyttötilat) tulee sisällyttää osaksi vuokrajärjestelmää.

Ammatti-/suurkeittiöiden tilojen rakentaminen ja kunnossapito myös kiinteiden laitteiden osalta on vuokranantajan vastuulla ja kustannukset siirtyvät sisäisen

vuokran kautta kohteen pääkäyttäjän maksettavaksi. Jotta tilakustannukset kohdistuisivat oikein tilojen käyttäjille, keittiöiden tila- ja laitevuokrat eriytetään ateriapalveluun kuuluvaksi.

## 3. KIINTEISTÖJÄ YLLÄPIDETÄÄN KIINTEISTÖN ARVO JA KÄYTTÖKELPOISUUS SÄILYTTÄEN

### 3.1. Kiinteistöjen hallinnointi on järjestetty ammattimaisesti

#### Toimenpiteet

- Kiinteistöt salkutetaan ja luokitellaan ylläpitoa ja kehitystä varten palveluverkko-suunnitelman mukaisesti.
- Kohdetason kiinteistöjohtaminen organisoidaan ja resursoidaan tarkoituksenmukaisella tavalla kiinteistön ja erityispiirteet ja käyttötarkoitus huomioon ottaen.
- Tilojen toiminnallisuutta, olosuhteita ja kuntoa seurataan yhdessä vuokralaisten ja käyttäjien kanssa ja ylläpitopalveluiden saavutettavuutta parannetaan.

Kiinteistöjen arvonkehityksen hyödyntäminen on strateginen lähestymistapa, joka kuntien organisaatiossa koskettaa erityisesti kiinteistöjohtamiseen, maankäyttöön ja kaupunkisuunnitteluun liittyviä toimintoja.

Vantaan kaupungin tuottamien palveluiden ja palveluverkkojen muuttuessa vapautuu ajoittain kiinteistöjä ja toimitiloja, jotka eivät enää ole tarpeellisia kaupungin oman palvelutuotannon näkökulmasta. Vaikka tällaiset kiinteistöt ja toimitilat saattavat olla kaupungille rasitteita, ne voivat avata myös mahdollisuuksia kiinteistöjen arvonkehittämisen näkökulmasta. Kiinteistökehittämisprosessissa tehtävillä ratkaisuilla voi olla merkittäviä taloudellisia seurauksia yksittäisen kohteen osalta.

Kiinteistöjen ja toimitilojen salkutuksen tavoitteina ovat omaisuudenhallinnan kehittäminen, investointirahojen suunnitelmallinen suuntaaminen, tulojen ja menojen seuranta järkevinä kokonaisuuksina sekä pääoman tuottojen seuranta.



Palveluverkkosuunnitelmissa rakennusten käytön luokituksen jaottelu perustuu siihen, onko luokittelun kohteena olevalla tulevaisuudessa kaupungin palvelujen järjestämiseen kohdistuvaa käyttöä. Rakennukset voidaan kuntonsa perusteella jakaa useampaan eri luokkaan. Rakennusten käyttö- ja kuntoluokitusten perusteella on mahdollista jakaa rakennukset mm. kaupungin ydintoimintojen salkkuun ja realisoitavien salkkuun, jotka voidaan vielä edelleen ryhmitellä operatiivista toimintaa tukeviin alaryhmiin.

Tilojen käytön tehostaminen lisää tarvetta aktiiviselle käytön ja palvelujen ohjaamiselle. Erityisesti monikäyttöiset palvelukeskukset edellyttävät vahvaa kohdekohtaista ja paikallista johtamista. Vantaan kaupungin omista palvelukiinteistöistä Aurinkokiven palvelukeskuksessa on valmistumisvuodestaan 2016 lähtien ollut käytössä kiinteistöjohtamispalvelu, joka on sisältänyt mm. tilojen hallinnoinnista, ylläpidosta ja toimitilapalveluista vastaavan kiinteistömanagerin palvelut. Kohdekohtainen johtamispalvelu on sovellettavissa myös pienempiin palveluyksiköihin useamman kohteen kokonaisuutena.

Vantaan kaupungilla ei ole kohdekohtaista johtamispalvelua Aurinkokiven palvelukeskusta lukuun ottamatta, vaan kiinteistöjä johdetaan pääasiassa asiakaslähtöisesti. Tämän mallin heikkouksina ovat usein tiedonkulun ja hallittavuuden puutteet, jotka voivat johtaa esim. rakennuksen ylläpidon laiminlyöntiin ja heikkoon käyttäjien tiedottamiseen.

Kohdekohtaisen johtamispalvelun toteutusta ja sen kustannuksia vertaillaan erityyppisten toteutustapojen pohjalta. Toteutusvaihtoehtoina ovat kaupungin omilla henkilöresursseilla toteutettu johtamismalli, Vantaan Tilapalvelut Oy:n tai jonkun ulkopuolisen palveluntuottajan toteuttama malli. Valitun vaihtoehdon toimivuutta arvioidaan usean ison palveluyksikön sekä tiiviin palveluverkon alueella toteutetun seurantajakson tuloksien pohjalta.

Toteutusmallista riippumatta henkilöresurssien tai kohdekohtaisen johtamispalvelun hankintoihin kohdennettujen määrärahojen lisääminen on tarpeellista. Resurssien lisäämisellä voidaan saavuttaa sekä taloudellisia että laadullisia hyötyjä mm. rakennusten käyttöiän pidentyessä sekä olosuhteiden ja käyttäjien viihtyvyyden parantuessa.

Yhteistyötä sidosryhmien kesken lisätään ja ylläpitopalveluiden saavutettavuutta kehitetään selkeämmäksi ja käyttäjäystävällisemmäksi toimintoja keskittäen ja toimintamalleja kehittäen.

Kiinteistöhallinnan ja ylläpidon yhteistyötä käyttäjien ja muiden toimijoiden kanssa kehitetään seuraamalla kohteiden toiminnallisuutta, olosuhteita ja kuntoa säännöllisesti yhteisissä tilaisuuksissa. Lisäksi toimijoita opastetaan ja informoidaan yhteisistä kiertotalous-, hiilineutraalius- ja energiansäästötavoitteista sekä parannetaan tietojärjestelmien ja toimintatapojen käytönopastusta ja tiedotusta.

## 3.2. Kiinteistöjen ylläpito on suunnitelmallista ja resurssiviisasta

### Toimenpiteet

- Kiinteistökantaa ylläpidetään suunnitelmallisella huolto- ja tarkastusohjelmalla tietojärjestelmiä hyödyntäen.
- Laadukas ylläpito ja osaaminen varmistetaan kustannustehokkailla ja laadukkailla palveluhankinnoilla.
- Sisäilman (sisäilmaston) laatua parannetaan ennakoivin toimenpiteiden sisäilman seurannan ja tutkimusten avulla yhteisiä menettelytapohjeita noudattaen.
- Rakennusten energiankulutusta seurataan aktiivisesti ja rakennuksia katselmoidaan systemaattisesti parhaimpien energiatehokkuustoimenpiteiden löytämiseksi.

Kiinteistöjen ylläpitoa toteutetaan yhteistyössä jatkuvasti laajenevan palveluntoimittajaverkoston ja sidosryhmien kanssa. Toiminnassa hyödynnetään käytössä olevia kiinteistötietojärjestelmiä ja olemalla mukana alan kehityksessä. Kiinteistötietojärjestelmillä ohjataan kaupungin kiinteistöjen huolto- ja tarkastusohjelmia sekä seurataan kulutustietoja.

Henkilöstön hankintaosaamista syvennetään lisäkoulutuksin. Kiinteistöjen teknisen toiminnan ja turvallisen käytön varmistamiseksi palvelusopimuksia hankitaan rakennusten erityistarpeet huomioiden entistä tarkennetuimmille teknisille osa-alueille. Ylläpidon palveluhankintoja toteutetaan jatkossakin yhteistyössä teknisten ja hankinta-asiantuntijoiden kanssa.

Kiinteistöjen olosuhdeseurantaa toteutetaan uusien rakennusten osalta suoraan talotekniikasta. Vanhempien rakennusten olosuhdeseurantaa toteutetaan koordinoitun mittaus- ja palautejärjestelmän avulla, jolla saadaan kohdennettua lisätietoa olosuhteista ja kunnossapitotarpeista.

Orastavia sisäilmaongelmia tulee päästä työstämään jo ennen käyttäjien oireilua tai rakenteiden vakavampia vaurioita. Tällöin rakennusten korjaaminen ja ongelmien poistaminen on halvempaa, nopeampaa ja yksinkertaisempaa.

Tilojen käyttäjien vastuuttamista kehitetään lisäämällä opastusta, tiedotteita ja järjestämällä infotilaisuuksia. Kohderyhmänä ovat erityisesti:

- kiinteistöhoito
- puhtauspalvelu
- tiloissa työskentelevä henkilökunta (ml. vuokralaiset)
- tiloja vakituisesti käyttävät kuntalaiset
- muut tiloja vakituisesti käyttävät toimijat (esim. ateriapalvelu).

Sisäilmapirosessi tehostuu edelleen eri osapuolten (kunnossapito, rakennuttaminen, terveydenhoito, työsuojelu, työhyvinvointi, tilankäyttäjät ym.) toimintatapojen rajapintoja tarkastelemalla ja tehostamalla. Lisäksi yhteistyötä ja tiedonvälitystä energia-, huolto- ja puhtauspalveluiden kanssa parannetaan.

Kaupungin kiinteistöjen sisäilmatilanteen parantuessa resursseja tullaan kohdistamaan enemmän peruskorjaus- ja osakorjausprojekteihin sekä uudiskohteisiin. Tavoitteena on entistä kattavampi ja tarkempi tieto rakennusten kunnosta ja korjaustarpeista mm. pitkäjänteistä palveluverkkosuunnittelua varten.

Vantaan kaupunki on yhdessä muiden kaupunkien sekä kuntien kanssa solminut energiatehokkuussopimuksen vuosille 2017 - 2025, jonka mukaisesti kaupungin on säästettävä energiaa 7,5 % 31.12.2025 mennessä. Vertailu tapahtuu vuoden 2015 kokonaisenergiankulutukseen nähden. Säästötavoitteen saavuttamiseksi tehdään energiatehokkuustoimenpiteitä sekä vanhassa että uudessa rakennuskannassa.

Energiatehokkuussopimuksen mukainen energiansäästön kokonaistavoite vuoden 2025 loppuun mennessä on 12 180 MWh. Sopimuksessa asetettu energiansäästön välitavoite vuoteen 2020 mennessä (6500 MWh energiansäästö vuosina 2017 - 2020) on jo saavutettu.

Energiatehokkuussopimuksessa asetettujen tavoitteiden toimenpanon lisäksi energiatehokkuutta parannetaan resurssiviisauden tiekartan toteutussuunnitelman mukaisin toimenpitein.

Kiinteistöjen osalta jatketaan tyyppillisten energiatehokkuustoimenpiteiden toteuttamista:

- IV-koneiden tarkoituksenmukainen käyttö aikaohjelmien avulla
- valaistuksenohjaustoimien toteutus
- valaisinten ja lamppujen järjestelmällinen vaihto LEDeiksi
- aurinkosähkö- sekä maalämpöjärjestelmien asentaminen.

Näiden lisäksi otetaan käyttöön systemaattinen, rakennuskohtainen katselmointi parhaimpien energiatehokkuustoimenpiteiden löytämiseksi ja toteutetaan toimenpiteet huomioiden kohteen rakenteelliset sekä sisäilmaan liittyvät tutkimukset ja toimet. ESCO-hankkeet säilyvät osana energiansäästötoimia.

Öljylämmitysjärjestelmiä korvataan uusiutuvaan energiaan pohjautuvilla järjestelmillä, maalämpöjärjestelmillä, kaukolämmöllä ja lämpöpumppuratkaisuilla pienemmissä kohteissa, esim. päiväkodeissa.

Kiinteistöjen ylläpidossa huolehditaan olemassa olevien lämmitysjärjestelmien (kaukolämpö- sekä sähkölämmitys) tasapainotuksesta sekä niiden ylläpidon kehittämisestä. Huoltohenkilöstön koulutusta lisätään energiatehokkuuden sekä sisäilman hallintaan liittyen. Huollon ohjeistaminen sisäolosuhteiden osalta (esim. IV-raja-arvot sekä lämpötilat) on tärkeää. Hyödynnetään tulevaa III-vaiheen RAU-järjestelmää älykkään talotekniikan ohjauksissa. Huolehditaan energiatehokkuustoiminnan yleisestä kehittämisestä sekä tiedotuksen lisäämisestä. Lisätään yhteistyötä muiden toimijatahojen kanssa.

### 3.3. Kiinteistöjen arvo ja kunto säilyy

#### Toimenpiteet:

- Kiinteistökohtaiset kunnossapitosuunnitelmat (pts) laaditaan ja ylläpidetään tietojärjestelmiä hyödyntäen.
- Peruskorjausohjelmaa täydentämään tehdään rakennusosakohtaisia ja sisäilma-korjauksia, energiatehokkuutta parantavia toimenpiteitä ja tilamuutoshankkeita.
- Korjaushankkeissa huomioidaan kiertotalous, uusiutuva energia, elinkaarikestävyys ja hiilineutraaliustavoitteet.
- Kiinteistöjen tekninen kunto varmistetaan ja korjausvelka pidetään kurissa kohdistamalla tarpeenmukaiset toimenpiteet suunnitelmallisesti priorisoitujen korjaustyöohjelmien perusteella.

Palveluverkkosuunnitelmien, sisäilmatutkimusten ja kuntoon liittyvien selvitysten perusteella kiinteistöille laaditaan ja ylläpidetään kohdekohtaisia kunnossapitosuunnitelmia, joista muodostetaan vuosittain korjaustyöohjelmat määrärahojen puitteissa. Korjausohjelmia laaditaan ja päivitetään yhdessä

käyttäjätöimialojen kanssa kiinteistötietojärjestelmissä. Merkittävimmät korjaushankkeet ohjelmoidaan kymmenen vuoden jaksolle, josta keskitytään kuluvan valtuustokauden toteutukseen.

Ylläpito toteuttaa rakennusosakohtaisia ja sisäilmakorjauksia, energiatehokkuutta parantavia toimenpiteitä ja tilamuutoshankkeita. Korjaukset kohdistetaan suunnitelmallisesti arvioiden korjausvelan lisäksi kohteen asemaa palveluverkossa, rakennushistoriallista arvoa, teknistä toteutusta ja soveltuvuutta käyttötarkoitukseensa sekä sisäilmatilannetta. Kaupungin hiilineutraaliustavoitteiden toteuttamiseksi toteutetaan lämmitysjärjestelmien muutoshankkeita, jotka tähtäävät fossiilisista polttoaineista luopumiseen. Energiansäästöhankeina toteutetaan järjestelmällistä led-valaistukseen siirtymistä ja ilmanvaihtojärjestelmien saneerauksia. Korjaushankkeiden hankinnoissa hyödynnetään kaupungin sisäistä kaluste- ja laitekiertotaloutta esimerkkinä päiväkotien eteis- ja säilytyskalusteet sekä keittiö ja liinavaatehuollon laitteet.

Korjausvelalla tarkoitetaan sitä rahallista kertainvestointia, jolla kaikkien tarkasteltavien kiinteistöjen kunto voidaan saattaa hyvään tasoon. Korjausvelkaa voidaan käyttää mittarina ja työvälineenä kiinteistöjen ja toimitilojen salkutuksessa. Korjausvelan kehityksen säännöllinen seuranta tarjoaa mahdollisuuden kohdistaa tarpeenmukaiset toimenpiteet huonokuntoisiin rakennuksiin, jolloin korjausvelka pysyy kurissa. Pidemmän aikavälin tavoitteena korjausvelkaa pyritään pienentämään, mikä edellyttää rakennusten korjaamista mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja kestävästi taloudelliset resurssit huomioon ottaen.



Päiväkummun koulussa siirryttiin öljylämmityksestä kaukolämpöön. Kuva: Ilari Lehtinen

## 4. TIETOJÄRJESTELMÄT TUKEVAT KIINTEISTÖN PITOJA JA TOIMITILOJEN KÄYTTÖÄ

Tietojärjestelmien keskeisenä tehtävänä on tukea sitä, että kiinteistö- ja toimitilajohtamisen ratkaisut ja päätöksenteko perustuvat ajantasaiseen ja laadukkaaseen eri lähteistä hankittuun tietoon. Prosesseja, tietojärjestelmiä ja tietojärjestelmien käyttöä kehittämällä parannetaan asiantuntijatyön tuottavuutta ja kiinteistöjen hallintaa sekä toimitilojen hankintaan ja ylläpitoon liittyvien palvelujen tehokkuutta ja laatua.

Kiinteistönhallintajärjestelmiä (Kiha ja Matti) pyritään käyttämään niiden kaikkia ominaisuuksia hyödyntäen kiinteistöjen salkunhallinnassa, toimitilaverkkojen suunnittelussa, investointihankkeiden toteuttamisessa, vuokraustoiminnassa, ylläpidossa ja toimitilapalveluissa.

Kiinteistöhallintajärjestelmien avulla seurataan toimitilojen käyttöastetta ja tyhjen toimitilojen määrää. Käyttäjätöimialojen mahdollisuuksia seurata mm. tilojensa käyttöastetta ja tilakustannusten kehitystä parannetaan esim. ohjelmistokoulutuksen avulla. Ajantasaisen tilatiedon avulla voidaan osaltaan tehostaa tilankäyttöä ja vaikuttaa siten toimitilakustannuksiin.

### 4.1. Tietojärjestelmien teknologiavalinnat edistävät järjestelmien pitkäjänteistä kehitystä ja järjestelmien vaiheittaista integraatiota

#### Toimenpiteet:

- Kiinteistönpidossa käytetään ja kehitetään keskitettyjä kiinteistönhallinnan järjestelmiä ja toimitilatoimijoilla voi olla myös omia järjestelmiä.
- "Tilahallinnan tietojärjestelmien arkkitehtuurikuvausta" päivitetään ja yksittäisissä järjestelmähankinnoissa se huomioidaan mm. rajapintakuvauksin ja -määrittelyin.
- Yksittäistä toimintoa palvelevat laitteet vakioidaan, jotta järjestelmäintegraatiot voidaan toteuttaa.
- Tietojärjestelmien integrointeja ja uusia rajapintoja toteutetaan siten, että yksittäistä tietoa ei tarvitse syöttää useaan eri järjestelmään.

## 4.2. Asiantuntijatyö on tuottavampaa ja kiinteistönhallintajärjestelmän käyttö on tehokasta

### Toimenpiteet:

- Henkilöstön yleistä tietojärjestelmien hyödyntämiseen ja kehittämiseen liittyvää osaamista kehitetään.
- Sisäisiä prosesseja kehitetään digitalisaatiota hyödyntäen.
- Palvelu- ja urakkahankintoja tehtäessä varmistetaan hankintayksikkönä olevan toimitilatoimijan tietojen immateriaalioikeudet eli omistajuus ja käytettävyys.

## 4.3. Tietojärjestelmät parantavat asiakaspalvelua ja toimitilojen käyttöä

### Toimenpiteet:

- Tarkistetaan rakennuksiin kiinteästi asennettavien järjestelmien ja laitteiden prosessien omistajuus ja luodaan tai tarkennetaan niiden käytön ja ylläpidon vastuunjaot kaupungin organisaatiossa.
- Käytetään ensisijaisesti käytännössä testattuja digitaalisia ratkaisuja ja otetaan harkiten käyttöön uusia teknologioita aluksi pilotoiden.
- Kehitetään ja parannetaan etäohjattavien järjestelmien ja laitteiden hyödyntämistä.
- Tilavaraus- ja kulunvalvontajärjestelmää ja raportointia kehitetään kokonaisuutena.

Vantaan kaupungilla on useita eri tarpeisiin sopivia tiloja käytettäviksi. Tilojen vapaa-ajan käyttöä ohjataan varausjärjestelmällä sekä sähköisillä lukitusratkaisuilla, jotka integroidaan osaksi kiinteistö- ja toimitilapalveluiden hallinnan järjestelmiä prosessien automatisointiasteen lisäämiseksi.

Tiloja voi hakea sähköisessä tilavarausjärjestelmässä liikuntaan, harrastustoimintoihin, leireihin, juhliin, kokouksiin, koulutuksiin ja erilaisiin tapahtumiin. Käyttövuorot voivat olla joko yksittäisinä tai vakiovuoroina. Varausjärjestelmän hallinnointi ja käyttövuorojen myöntäminen kuuluu kaupungin organisaatiouudistuksen myötä kaupunkikulttuurin toimialalle ja tarkemmin liikuntapalveluille.

Tietohallinto valmisteli vuonna 2019 tilat 24/7 -hankkeen yhteydessä Vantaan kaupungin tilahallinnan arkkitehtuurikuvauksen, jossa on tehty yhteenveto keskeisistä toimitilojen käyttöä tukevista järjestelmistä ja niiden käytön ja kehittämisen näkökulmasta keskeisistä toimijoista. Pitkäjänteinen kehittäminen edellyttää prosessien omistajuuden määrittelyä. Tarkastelun kohteina olisivat tällöin henkilöturvaa, kulunvalvontaa ja toimitilojen käyttövuorojen antamista koskevat järjestelmät.

VTK-konsernin omistamia toimitiloja, kouluja ja liikuntakiinteistöjä hallinnoidaan integroidulla kiinteistönhallintajärjestelmällä. VTK Kiinteistöt Oy:n käytössä oleva Kiha-järjestelmäkokonaisuuteen sisältyvä Optimaze -ohjelmisto sisältää mm. kiinteistöjen tilahallinnan, vuokraustoiminnan, kiinteistön hoidon ja ylläpidon, energiatehokkuuden seurannan, toimitilapalvelutuotannon hallinnan, tilankäytön mittaukset ja elinkaaripalvelut. Yhteneväisen kiinteistönhallintajärjestelmän avulla kaupunki hyödyntää VTK Kiinteistöt Oy:ltä vuokraamiensa tilojen hallinnointia, ylläpitoa ja edelleenvuokrausta kaupungin palvelualueille.

VAV-konsernin hallinnoimat toimitilat hoidetaan osana yhtiön toiminnanohjausjärjestelmää Tampuuria. Tampuuri sisältää kiinteistörekisterin ja useita eri asuinhuoneistovuokrauksen ja asiakaspalvelun toimintoja. Asuinhuoneenvuokralaki ja asuinhuoneiden vuokraus poikkeaa monin osin toimitilavuokrauksesta, minkä vuoksi kaupungin toimitiloihin liittyvien ja VAV:n tietojärjestelmien yhteensovittaminen ei ole tarkoituksenmukaista.



Lehdokin päiväkodissa sisäilmaa pystyy seuraamaan reaaliajassa. Kuva: Alisa Kaukio



## Liite 1: Kiinteistöjohtamisen päämäärät ja toimenpiteet -tiivistelmä

<b>Päämäärä 1: Menettelytavat ja roolit ovat selkeitä toimitiloja hankittaessa</b>
<b>1.1. Toimitilahankkeiden valmistelu on systemaattista</b>
Toimitilaesitykset perustuvat säännölliseen palveluverkkosuunnitteluun ja ratkaisuvaihtoehtoja tutkitaan alueellisilla tai palvelukohtaisilla selvityksillä.
Kaikki toimitilahankkeet kootaan vuosittain hyväksyttävään 10-vuoden investointiohjelmaan ja vuosittaisiin työohjelmiin, joiden toteutumisesta raportoidaan osavuosi- ja vuosikatsausten yhteydessä.
Hankekohtaiset tarveselvitykset laaditaan kaikkiin uudisrakennushankkeisiin ja niihin verrattavissa oleviin vuokrakohteisiin. Uudisrakennushankkeisiin laaditaan lisäksi erilliset hankesuunnitelmat ja peruskorjaushankkeisiin tarveselvitykseen yhdistettynä.
Investointien synergiahyödyt selvitetään ja arvioidaan palveluverkkosuunnittelun workshoppeissa, esiselvitysten yhteydessä tai toimitilahankkeiden valmisteluvaiheessa.
Suunnitteluohjeet pidetään ajan tasalla toimintaympäristön muutokset huomioon ottaen.
Hankkeista kerätään palautetta toimitilaprosessien ja asiakastyytyvyyden kehittämiseksi.
<b>1.2. Toimitilatoimijoiden roolit ovat selkeät</b>
Kaupunki, VAV-konserni ja VTK Kiinteistöt -konserni toimivat koko kiinteistön elinkaaren käsittävissä tehtävissä.
Kaikki toimijat ylläpitävät erillisiä organisaatioita toteuttamaan rakennuttamis- ja omistajatehtäviä.
Roolitukseen liittyvä erityisosaaminen hyödynnetään optimaalisesti siten, että toimijoiden resurssit ovat tasaisesti käytössä.
Hankejohtoryhmä valitsee hankkeille tarkoituksenmukaiset toimijat roolituksen periaatteita noudattaen ja muut harkintaan vaikuttavat seikat huomioon ottaen.
<b>1.3. Toteutusmallit on valittu tilanteen mukaan</b>
Tilapäisiin ja vaihteleviin tilatarpeisiin hankitaan vuokratiloja tai ne ratkaistaan olemassa olevia tiloja hyödyntäen.
Palvelutiloja voidaan hankkia vuokraamalla elinvoiman kehittämisestä johtuvista syistä esim. alueellisesti merkittävien rakennushankkeiden edistämiseksi sekä resurssien tasaamiseksi.
Resurssitilanteen mukaan käytetään tarvittaessa rakennuttajakonsultteja, KVR-toteutusmalleja ja samantyyppisten kohteiden hankintojen yhdistämistä.

## **Päämäärä 2: Kiinteistöjen omistaminen ja vuokraus tukevat kaupungin palvelutuotantoa kustannusoptimaalisesti**

### **2.1. Kiinteistöomistukset ovat tarkoituksenmukaiset**

Investoinnit toteutetaan ensisijaisesti toimitilatoimijoiden erityisosaamiseen perustuvan roolituksen mukaisesti kaupungin hankejohtoryhmän ohjauksessa.

Kaupunkikonserni hyödyntää kaikkia rahoitusmuotoja hankkeen luonteen ja tilanteen mukaan.

Kaupunki pitää toimitilakiinteistöjen tonttien omistuksen itsellään ja tekee rakennuksen toteuttajan kanssa pitkäaikaisen maanvuokrasopimuksen.

Kriittisten toimintojen turvaamiseksi pelastusasemat, valmiuskeittiöt, alueelliset väestönsuojat jne. toteutetaan sijainniltaan optimaalisille kaupungin omistamille tonteille.

Kaupunki luopuu myymällä toiminnalle tarpeettomat ja elinvoiman edistämisen kannalta merkityksettömät kiinteistöt yksittäisiä kulttuurihistoriallisesti erittäin merkittäviä kohteita lukuun ottamatta.

### **2.2. Tiloja käytetään tehokkaasti**

Omien tilojen käyttöaste pidetään korkealla ja tarpeettomista vuokratiloista luovutaan.

Tilojen hallinnointimalli uudistetaan vajaakäytössä olevien tilojen käyttöasteen parantamiseksi sekä yhteiskäytön ja yhteisöllisyyden edistämiseksi.

Toimitiloja vuokrataan ulkopuolisille tahoille, mikäli niillä ei ole kaupungin järjestämisvastuulla olevien palveluiden käyttöä.

Kaupunkikonsernissa edistetään tilat palveluna -konseptin käyttöä.

### **2.3. Tilavuokra vastaa todellisia kustannuksia ja on kohdennettu oikein**

Kaupunki käyttää toimitilakustannusten kohdentamisessa toimitilojen käyttäjille sisäisen vuokran laskentaa ja hyödyntää sitä kaupungin talouden suunnittelussa.

Kaikkien tilojen sisäinen vuokra ja konserniyhtiöiden perimä vuokra lasketaan päätettyjen määräytymisperusteiden mukaisesti.

Ulosvuokrauksessa käytetään aina käypää hintaa ja erikseen myönnettävissä avustuksissa otetaan huomioon mahdollinen järjestön saaman tilan käyttösubventio ja raha-avustukset niin, että kokonaisavustus muodostuu molemmista avustusmuodoista.

Tilakohtaisesti suunnitellut ja hankitut irtokalusteet ja varusteet (esim. toimisto- ja yhteiskäyttötilat) sisällytetään osaksi vuokrajärjestelmää.

Ammatti-/suurkeittiöiden tila- ja laitevuokrat eriytetään ateriapalveluun kuuluvaksi.

## **Päämäärä 3: Kiinteistöjä ylläpidetään kiinteistön arvo ja käyttökelpoisuus säilyttäen**

### **3.1. Kiinteistöjen hallinnointi on järjestetty ammattimaisesti**

Kiinteistöt salkutetaan ja luokitellaan ylläpitoa ja kehitystä varten palveluverkkosuunnitelman mukaisesti.

Kohdetason kiinteistöjohtaminen organisoidaan ja resursoidaan tarkoituksenmukaisella tavalla kiinteistön ja erityispiirteet ja käyttötarkoitus huomioon ottaen.

Tilojen toiminnallisuutta, olosuhteita ja kuntoa seurataan yhdessä vuokralaisten ja käyttäjien kanssa ja ylläpitopalveluiden saavutettavuutta parannetaan.

### **3.2. Kiinteistöjen ylläpito on suunnitelmallista ja resurssiviisasta**

Kiinteistökantaa ylläpidetään suunnitelmallisella huolto- ja tarkastusohjelmalla tietojärjestelmiä hyödyntäen.

Laadukas ylläpito ja osaaminen varmistetaan kustannustehokkailla ja laadukkailla palveluhankinnoilla.

Sisäilman (sisäilmaston) laatua parannetaan ennakoivin toimenpiteiden sisäilman seurannan ja tutkimusten avulla yhteisiä menettelytapahojeita noudattaen.

Rakennusten energiankulutusta seurataan aktiivisesti ja rakennuksia katselmoidaan systemaattisesti parhaimpien energiatehokkuustoimenpiteiden löytämiseksi.

### **3.3. Kiinteistöjen arvo ja kunto säilyy**

Kiinteistökohtaiset kunnossapitosuunnitelmat (pts) laaditaan ja ylläpidetään tietojärjestelmiä hyödyntäen.

Peruskorjausohjelmaa täydentämään tehdään rakennusosakohtaisia korjauksia, energiatehokkuutta parantavia toimenpiteitä ja tilamuutoshankkeita.

Korjaushankkeissa huomioidaan kiertotalous, uusiutuva energia, elinkaarikestävyys ja hiilineutraaliustavoitteet.

Kiinteistöjen tekninen kunto varmistetaan ja korjausvelka pidetään kurissa kohdistamalla tarpeenmukaiset toimenpiteet suunnitelmallisesti priorisoitujen korjaustyöohjelmien perusteella.

## **Päämäärä 4: Tietojärjestelmät tukevat kiinteistönpitoa ja toimitilojen käyttöä**

### **4.1. Tietojärjestelmien teknologiavalinnat edistävät järjestelmien pitkäjänteistä kehitystä ja järjestelmien vaiheittaista integraatiota**

Kiinteistönpidossa käytetään ja kehitetään keskitettyjä kiinteistönhallinnan järjestelmiä ja toimitilatoimijoilla voi olla myös omia järjestelmiä.

"Tilahallinnan tietojärjestelmien arkkitehtuurikuvausta" päivitetään ja yksittäisissä järjestelmähankinnoissa se huomioidaan mm. rajapintakuvauksin ja -määrittelyin.

Yksittäistä toimintoa palvelevat laitteet vakioidaan, jotta järjestelmäintegraatiot voidaan toteuttaa.

Tietojärjestelmien integrointeja ja uusia rajapintoja toteutetaan siten, että yksittäistä tietoa ei tarvitse syöttää useaan eri järjestelmään.

### **4.2. Asiantuntijatyö on tuottavampaa ja kiinteistönhallintajärjestelmän käyttö on tehokasta**

Henkilöstön yleistä tietojärjestelmien hyödyntämiseen ja kehittämiseen liittyvää osaamista kehitetään.

Sisäisiä prosesseja kehitetään digitalisaatiota hyödyntäen.

Palvelu- ja urakkahankintoja tehtäessä varmistetaan hankintayksikkönä olevan toimitilatoimijan tietojen immateriaalioikeudet eli omistajuus ja käytettävyys.

### **4.3. Tietojärjestelmät parantavat asiakaspalveluja ja toimitilojen käyttöä**

Tarkistetaan rakennuksiin kiinteästi asennettavien järjestelmien ja laitteiden prosessien omistajuus ja luodaan tai tarkennetaan niiden käytön ja ylläpidon vastuunjaot kaupungin organisaatiossa.

Käytetään ensisijaisesti käytännössä testattuja digitaalisia ratkaisuja ja otetaan harkiten käyttöön uusia teknologioita aluksi pilotoiden.

Kehitetään ja parannetaan etäohjattavien järjestelmien ja laitteiden hyödyntämistä.

Tilavaraus- ja kulunvalvontajärjestelmää ja raportointia kehitetään kokonaisuutena.



**Vantaa  
Vanda**