

SAVONIA

ammattikorkeakoulu

OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
TEKNIIKAN JA LIIKENTEEN ALA

POHJOIS-SAVON HYVINVOINTI- ALUEEN TOIMITILASTRATEGIAN PERIAATTEIDEN JA SISÄLLÖN KE- HITTÄMINEN

Koulutusala Tekniikan ja liikenteen ala	
Tutkinto-ohjelma Rakentamisen tutkinto-ohjelma	
Työn tekijä Paula Martikainen	
Työn nimi Pohjois-Savon hyvinvointialueen toimitilastrategian periaatteiden ja sisällön kehittäminen	
Päiväys 10.12.2023	Sivumäärä/Liitteet 76/2
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani Pohjois-Savon hyvinvointialue	
Tiivistelmä <p>Toimitilastrategia ohjaa toimitilojen käyttöä, hallintaa ja kehittämistä. Toimitilastrategia on organisaation pitkän tähtäimen suunnitelma, jonka tavoitteena on kehittää toimitilakantaa käytettävyyden, kunnon ja kehitettävyyden kannalta ja se sisältää toimenpideohjelmia, joiden toteutumista seurataan säännöllisesti. Tämän opinnäytetyön aiheena on Pohjois-Savon hyvinvointialueen toimitilastrategian periaatteiden ja sisällön kehittäminen. Työn tavoitteena oli tuottaa jatkokehittäväksi Pohjois-Savon hyvinvointialueelle toimitilastrategian periaatteet ja sisällön määrittely. Hyvinvointialueen tavoitteena on laatia kiinteistö- ja toimitilastrategia vuoden 2024 aikana. Opinnäytetyön aihe valikoitui sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksen valmisteluvaiheessa, kun toimitilavalmistelun aikana havaittiin tarve toimitilastrategian laatimiselle.</p> <p>Aiheeseen perehdyttiin tutustumalla olemassa oleviin toimitilastrategioihin, niiden sisältöön ja niitä ohjaaviin tekijöihin. Tämän jälkeen toteutettiin hyvinvointialueiden toimitilavalmistelijoille toimitilastrategian sisältöön liittyvä kysely, jonka tavoitteena oli selvittää kansallisella tasolla hyvinvointialueiden mahdollisesti laadittavien toimitilastrategioiden sisältöä ja toimitiloihin liittyviä linjauksia. Lisäksi tarkoituksena oli hyödyntää tuloksia Pohjois-Savon hyvinvointialueen toimitilastrategian laadinnassa.</p> <p>Työn teoriaosuudessa koottiin tietoa Pohjois-Savon hyvinvointialueen toimitilastrategiaa ohjaavista tekijöistä, kuten strategioista ja toimenpideohjelmista sekä laadittiin katsaus hyvinvointialueen toimitilojen nykytilasta ja toimitilajohtamisen mallista. Teoriaosuuteen sisällytettiin katsaus lainsäädäntöön ja toimitilojen käyttöä sääteleviin ja ohjaaviin määräyksiin ja ohjeisiin, jotka asettavat reunaehdot tilatehokkuuden ja tilojen käytön kehittämiseksi.</p> <p>Työn tuloksena tuotettiin Pohjois-Savon hyvinvointialueen käyttöön kokonaisuus, joka sisältää toimitilastrategiaan liittyviä periaatteita. Mukana on myös suositus sisällöstä sekä kehitysehdotuksia ja toimenpidesuosituksia kyselytutkimuksen, kirjallisuuteen perehtymisen ja oman kokemuksen perusteella. Työtä voidaan hyödyntää kiinteistöhallinnon toiminnan ja toimitilastrategian kehittämisessä.</p>	
Avainsanat toimitila, toimitilajohtaminen, toimitilastrategia	

Field of Study Technology, Communication and Transport	
Degree Programme Degree Programme in Civil Engineering	
Author Paula Martikainen	
Title of Thesis Developing the principles and content of the premises strategy at the wellbeing services county of North Savo	
Date 10 December 2023	Pages/Appendices 76/2
Client Organisation /Partner Wellbeing services county of North Savo	
<p>Abstract</p> <p>The premises strategy guides the use, management and development of premises. The premises strategy is the organization's long-term plan, and its aim is to develop the premise stock in terms of usability, condition and developability. It includes the operational programs the implementation of which is monitored regularly. The aim of this thesis was to develop the principles and content of the premises strategy at the wellbeing services county of North Savo. The aim of the wellbeing services county is to develop a real estate and premises strategy during 2024. The topic of the thesis was selected during the preparation phase of the social and health care reform, when the need for a premises strategy was discovered during the preparation of the premises.</p> <p>First, the existing premises strategies, their content and the factors guiding them were studied. Then, a survey was carried out for the premises planners of the wellbeing services counties regarding the content of the premises strategy. The purpose of the survey was to find out the content of the premises strategies that may be drawn up in the wellbeing services counties at the national level and the policies related to the premises. Another purpose was to use the results in the premises strategy of the wellbeing services county of North Savo.</p> <p>In the theoretical part of the thesis, information was gathered about the factors that guide the premises strategy of the wellbeing services county of North Savo, such as strategies and operational programs. A review of the current state of the wellbeing services county premises and management was prepared. In addition, discussion of the legislation, regulations and instructions that set boundary conditions for the development of space utilization and the use of premises were included in the theoretical part of the thesis.</p> <p>As a result, an entity containing the principles related to the premises strategy was produced for the use of the wellbeing services county of North Savo. It also includes recommendation on the content as well as development proposals and recommendations for actions based on the survey, literature and personal experience. The thesis can be used in the development of the real estate management and premises strategy.</p>	
<p>Keywords</p> <p>premises, facility management, premises strategy</p>	

SISÄLTÖ

1. JOHDANTO	7
2. TOIMITILASTRATEGIA.....	8
2.1. Määritelmä	8
2.2. Toimitilastrategia yleiset periaatteet	8
2.3. Toimitilastrategia prosessina	9
3. POHJOIS-SAVON HYVINVOINTIALUEEN TOIMITILAT	10
3.1. Toimitiloja ohjaavat tekijät	10
3.1.1. Hyvinvointialueen strategia	10
3.1.2. Hallinto, hankinnat ja tilat -strateginen ohjelma vuosille 2023–2025.....	13
3.1.3. Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin kiinteistöohjelma.....	14
3.1.4. Pohjois-Savon hyvinvointialueen tuottavuus- ja taloudellisuusohjelma.....	14
3.1.5. Pohjois-Savon hyvinvointialueen palvelustrategia	15
3.2. Toimintaympäristön nykytila-analyysi	16
3.2.1. Toimitilat.....	16
3.2.2. Rakennusluokitus ja tilatyypit	18
3.2.2.1. Toimistorakennukset.....	18
3.2.2.2. Avopalvelujen rakennukset.....	19
3.2.2.3. Erityisryhmien asuinrakennukset.....	19
3.2.2.4. Laitospalvelujen rakennukset.....	20
3.2.2.5. Keskussairaalat, muut sairaalat, terveys- ja hyvinvointikeskukset sekä muut terveydenhuoltorakennukset	20
3.2.2.6. Paloasemat	21
3.2.3. Tilatehokkuus	22
3.2.4. Toimitilakustannukset	23
3.3. Toimitilajohtaminen.....	24
3.3.1. Organisointi.....	25
3.3.2. Toimitilojen hankinta ja niistä luopuminen	26
3.3.3. Toimitilojen vuokraus	27
3.3.3.1. Yleiset periaatteet.....	28
3.3.3.2. Sisäisen vuokrauksen periaatteet	28
3.3.3.3. Vuokralle ottaminen ja antaminen.....	28
3.3.3.4. Muut periaatteet	29

3.3.4.	Toimitilojen ylläpito.....	29
3.3.5.	Kiinteistöinvestoinnit.....	29
4.	KYSELYTUTKIMUS, TUTKIMUKSEN VASTAUKSET JA NIIDEN KÄSITTELY.....	32
4.1.	Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma.....	32
4.2.	Tutkimusmenetelmä.....	32
4.3.	Kysymyslomakkeen rakenne ja aineiston analysointi.....	32
4.3.1.	Kyselylomakkeen rakenne	32
4.3.2.	Aineiston käsittely.....	34
5.	KYSELYTUTKIMUKSEN TULOKSET JA ANALYYSI.....	35
5.1.	Toimitilastrategian laatiminen ja toimitilastrategiaa ohjaavat tekijät	35
5.2.	Toimitilastrategian sisältö	39
5.3.	Tilakustannusten hallinta ja tilatehokkuus.....	42
5.4.	Kiinteistöinvestoinnit	42
6.	SUOSITUKSET POHJOIS-SAVON HYVINVOINTIALUEEN TOIMITILASTRATEGIAN PERIAATTEIDEN JA SISÄLLÖN KEHITÄMISEKSI	47
6.1.	Toimitilastrategian sisältö	47
6.2.	Strategiaosuus.....	48
6.2.1.	Toimitilastrategiaa ohjaavat tekijät	48
6.2.2.	Toimintaympäristön nykytila-analyysi ja ennusteet.....	48
6.2.2.1.	Megatrendit.....	49
6.2.2.2.	Palvelurakenteen nykytila ja ennusteet	49
6.2.2.3.	Toimitilojen nykytila ja ennusteet.....	51
6.2.3.	Toimitilavisio ja tavoitteet	51
6.2.4.	Toimitilastrategian hyväksyminen, toimeenpano ja seuranta.....	52
6.3.	Operatiivinen osuus	52
6.3.1.	Toimitilajohtaminen	52
6.3.2.	Toimitilojen hankinta ja niistä luopuminen, kiinteistöinvestoinnit.....	54
6.3.2.1.	Toimitilojen hankinta ja niistä luopuminen.....	54
6.3.2.2.	Kiinteistöinvestoinnit	56
6.3.3.	Toimitilojen ylläpito ja kehittäminen.....	59
6.3.3.1.	Tekninen ylläpito	59
6.3.3.2.	Pitkän tähtäimen suunnitelma	60
6.3.3.3.	Sisäilma	60

6.3.3.4. Ympäristöasiat.....	61
6.3.4. Palvelutuotannon muutokset ja toiminnalliset muutokset.....	61
6.3.5. Tilatehokkuus ja tilojen käytön kehittäminen	62
6.4. Kehitystyön yhteenveto	63
7. TULOKSET JA YHTEENVETO.....	66
8. POHDINTA.....	67
LÄHTEET	68
LIITE 1: KYSELYLOMAKE.....	72
LIITE 2: SUOSITUS POHJOIS-SAVON HYVINVOINTIALUEEN TOIMITILASTRATEGIAN SISÄLLÖKSI	77

1. JOHDANTO

Sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen järjestämisvastuu on siirtynyt hyvinvointialueille 1.1.2023 (Valtioneuvosto 2022). Keskeisiin lakeihin kuuluu Laki sosiaali- ja terveydenhuoltoa ja pelastustoimea koskevan uudistuksen toimeenpanosta ja sitä koskevan lainsäädännön voimaantulosta 616/2021 (ns. voimaantulolaki), jonka 20 §:n nojalla laissa erikseen määritellyt sairaanhoitopiirin kuntayhtymät ja erityishuoltopiirit on siirretty varoiteen, velkoiteen ja sitoumuksiteen hyvinvointialueille 1.1.2023. Voimaantulolain 22 §:n mukaisesti kunnan järjestämän perusterveydenhuollon, erikoissairaanhoidon, sosiaalitoimen ja pelastustoimen käytössä olevat toimitilat ovat siirtyneet hyvinvointialueiden hallintaan ja toimitilojen hallinnasta on lain mukaisesti tehty vuokrasopimukset, jotka ovat voimassa ainakin 31.12.2025 saakka. Lisäksi voimaantulolain 25 §:n nojalla on hyvinvointialueille siirtynyt sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen järjestämiseen liittyvät sopimukset mukaan lukien toimitiloja koskevat sopimukset. Pohjois-Savon hyvinvointialueen omistukseen ja hallintaan 1.1.2023 on siirtynyt toimitiloja yhteensä n. 652 000 brm². Pohjois-Savon hyvinvointialueella kiinteistöomaisuutta ja toimitiloja hallinnoi strategia- ja konsernipalveluihin kuuluva kiinteistöhallinto. (Laki sosiaali- ja terveydenhuoltoa ja pelastustoimea koskevan uudistuksen toimeenpanosta ja sitä koskevan lainsäädännön voimaantulosta 616/2021, 20 §, 22 §, 25 §.)

Pohjois-Savon hyvinvointialueen valmistelutyössä Omaisuus ja toimitilat -tehtäväkokonaisuudessa on tunnistettu tarve ottaa valmistelun alle hyvinvointialueen toimitilastrategia. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa jatkokehitettäväksi Pohjois-Savon hyvinvointialueelle toimitilastrategian periaatteet sekä sisällön määrittely. Sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen toimitilojen vuokraamisesta kunnilta on kirjattu sosiaali- ja terveydenhuoltoa ja pelastustoimea koskevan uudistukseen toimeenpanosta ja sitä koskevan lainsäädännön voimaantulosta säädetyin lain 22 §:ään siten, että vuokrasopimus on voimassa ainakin 31.12.2025 saakka ja hyvinvointialueella on oikeus pidentää vuokrasopimusta yhdellä vuodella. Tämän työn osalta tarkastelujakso rajataan tähän siirtymäkauteen, mutta työn tuloksia voidaan hyödyntää myös siirtymäkauden jälkeen.

Tämä opinnäytetyö jakaantuu teoriaosuuteen, tutkimusosuuteen, tuloksiin ja johtopäätöksiin. Teoriaosuudessa määritellään toimitilastrategia ja tehdään läpileikkaus Pohjois-Savon hyvinvointialueen toimitiloja ohjaaviin tekijöihin, toimitilojen hallintaan ja toimintaympäristön nykytilaan. Opinnäytetyön tutkimusosuudessa tutkimusongelmana on hyvinvointialueiden toimitilastrategioiden sisältö. Tutkimuskysymyksillä selvitetään hyvinvointialueiden mahdollisten olevien tai tulevien toimitilastrategioiden sisältöä, mitä menetelmiä hyvinvointialueilla on käytössään kiinteistöinvestointien suunnittelussa ja päätöksenteon tukena, miten valtion rahoituslainsäädäntö ja valtioneuvoston päättämät hyvinvointialueiden lainanottovaltuudet vaikuttavat hyvinvointialueiden toimitiloihin liittyviin investointeihin, millaisilla rahoitus- ja toteutusvaihtoehdoilla hyvinvointialueet todennäköisimmin hankkivat toimitilat käyttöönsä ja minkä tyyppisiä toimitiloja hyvinvointialueet todennäköisimmin hankkivat omistukseensa.

Opinnäytetyön tuloksena tuotetaan Pohjois-Savon hyvinvointialueen käyttöön suositukset hyvinvointialueen toimitilastrategian periaatteiden ja sisällön kehittämiseen. Suosituksia on kehitetty hyvinvointialueen strategioihin, toimenpideohjelmiin ja ohjeisiin sekä kyselytutkimukseen ja omaan kehitystyöhön pohjautuen.

2. TOIMITILASTRATEGIA

2.1. Määritelmä

Toimitilalla tarkoitetaan kiinteistöön sisältyvää rakennettua tilaa, jota käytetään aineellisten tai aineettomien hyödykkeiden tuotantoon. Toimitilat voidaan jaotella palvelutiloihin, toimistotiloihin, varastotiloihin, liiketiloihin ja tuotannollisiin tiloihin. Kaikki toimitilat asuinhuoneistoja lukuun ottamatta luokitellaan lainsäädännössä liikehuoneistoiksi. (Sanastokeskus TSK ry 2012, 13.)

Toimitilastrategia ohjaa organisaation toimitilojen hallintaa, käyttöä ja kehittämistä. Toimitilastrategia on organisaation pitkän tähtäimen suunnitelma, jonka tavoitteena on kehittää toimitilakantaa käytettävyyteen, kuntoon ja kehitettävyyteen pohjautuen. Toimitilastrategia sisältää tavoitteita, joita varten voidaan laatia toimenpideohjelmia ja joiden toteutumista voidaan seurata niille määritellyillä mittareilla.

2.2. Toimitilastrategia yleiset periaatteet

Suomessa valtio ja sen alaiset organisaatiot, jotkin kunnat, julkisyhteisöt ja yritykset ovat laatineet organisaationsa toimitilastrategian. Toimitilastrategian laatiminen on kuitenkin vähäisempää kuin kiinteistöstrategian laatiminen. Toimitilastrategia tukee yleensä yhdessä kiinteistöstrategian kanssa organisaation strategiaa, joka usein muun muassa palvelustrategian ja omistajapoliittisten linjausten kanssa ovat toimitilastrategiaa ohjaavia tekijöitä. Toimintaympäristön muuttuessa toimitilastrategian laatiminen tai uudistaminen on viime vuosina nähty tarpeelliseksi. Digitalisoitumisen myötä palveluja, hallintoa ja tehtäviä on mahdollista järjestää uudelleen (Valtiovarainministeriö 2021, 1).

Toimitilastrategiaan yleisesti sisältyviä asioita ovat tilahallinta ja vuokrausperiaatteet, toimitilojen hankkiminen ja niistä luopuminen, toimitilakustannusten hallinta, tilankäytön johtaminen ja kehittäminen sekä toimitilojen ylläpito ja kehittäminen. Käytävissä olevissa toimitilastrategioissa usein esitetään myös toimitilastrategiaa ohjaavia tekijöitä, kuten kunnan tai yrityksen strategia, talouspoliittiset linjaukset tai palvelustrategia. Myös ympäristöpoliittiset tai maankäytön linjaukset voivat olla toimitilastrategiaa ohjaavia tekijöitä.

Nykyinen valtion toimitilastrategia on hyväksytty vuonna 2014 ja vuonna 2020 on käynnistetty valtion toimitilastrategian uudistamishanke, jonka tuloksena on syntynyt periaatepäätös valtion toimitilastrategiaksi. Periaatepäätöksellä voimaan tuleva toimitilastrategia ohjaa valtion työympäristöjen ja toimitilojen käytön kehittämistä ja tarkoituksenmukaista yhtenäistämistä (Valtiovarainministeriö 2021, 8). Lähtökohtaisesti kaikkien julkisten toimijoiden tulisi huomioida toimitilastrategiassaan valtion toimitilastrategian sisältämät tavoitteet.

Keskeisiä tavoitteita, jotka sisältyvät valtioneuvoston periaatepäätökseen valtion toimitilastrategiaksi (2021, 3–7) ovat

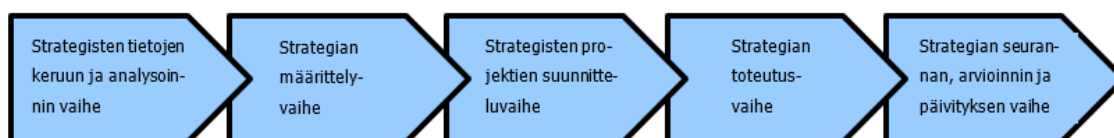
- tuloksellista toimintaa tukevat tilat. Tavoitteena on alentaa toimitilakustannuksia ja parantaa kustannusvaikuttavuutta tilojen käyttöä kehittämällä.
- työympäristöjen uudistaminen tukemaan kehittyviä työnteon ja yhteistyön tapoja. Uusissa tilatarpeissa selvitetään ensisijaisesti jo olemassa olevien tilojen soveltuvuus yhteiskäyttöön. Toimitilojen tulee olla helposti muunneltavissa työssä tapahtuvia muutoksia vastaaviksi.

Toimistotilat ovat monitilaympäristöjä, joissa mahdollistetaan vuorovaikutteinen ja yksilötyö niiden vaatimusten mukaisesti rakennettujen tilojen avulla. Toimistotilojen keskimääräinen tilatehokkuustavoite on 10 htm²/htv.

- palvelujen tuottamista monikanavaisesti tukevat asiakaspalvelutilat, jolla tarkoitetaan kasvokkain tapahtuvaa, sähköistä tai etäpalveluasiointia.
- toiminnan ja tilojen samanaikainen kehittäminen käyttösidonnoisia tiloja suunniteltaessa. Tilojen mitoittamisessa käytettävät ratkaisut perustuvat kysyntä- ja tarveperusteiseen tietoon esimerkiksi tilojen käyttöasteeseen.
- tietoturvallista ja luottamuksellista työskentelyä mahdollistavat ja tukevat toimitilaratkaisut. Tämä huomioidaan myös yhteisten työtilojen konseptissa.
- terveelliset, turvalliset ja kestävät toimitilat. Tilojen sisäilmaongelmiin sovelletaan nollatoleranssia.

2.3. Toimitilastrategia prosessina

Strategiaprosessi voidaan jakaa viiteen vaiheeseen. Muun muassa Lindroos ja Lohivesi (2010, 29) kuvaavat kirjassaan Onnistu strategiassa strategiaprosessia viisivaiheisesti (kuva 1).



KUVA 1 Strategiaprosessi (Lindroos & Laamanen 2010, 29)

Lindroosin ja Laamasen strategiaprosessia mukaillen toimitilastrategiaprosessin ensimmäisessä vaiheessa kerätään tietoa ja luodaan tilannekuva toimintaympäristön nykytilanteesta. Tässä vaiheessa tunnistetaan strategiaa ohjaavat tekijät ja reunaehdot sekä pyritään tunnistamaan strategiaan vaikuttavat tulevaisuuden trendit ja muutokset. Toisessa vaiheessa määritetään tarkemmin strategian sisältö ja tavoitteet. Kolmannessa vaiheessa suunnitellaan strategian tavoitteiden mukaiset toimenpiteet ja niiden toteutus ja seuranta. Nämä sisältävät muun muassa tavoitteiden seurantaan asetettavat mittarit, aikataulun ja resurssit. Neljännessä vaiheessa suoritetaan strategian mukaisia toimenpiteitä asetetussa aikataulussa ja viidennessä vaiheessa arvioidaan strategian toteutumista sille asetettujen tavoitteiden ja mittareiden mukaan.

3. POHJOIS-SAVON HYVINVOINTIALUEEN TOIMITILAT

3.1. Toimitiloja ohjaavat tekijät

Pohjois-Savon hyvinvointialueen toimitiloja koskevia päätöksiä, linjauksia ja toimintatapoja ohjaa keskeisesti hyvinvointialueen strategia, joka hyvinvointialue on veloitettu laatimaan hyvinvointialueesta säädetyn lain 41 §:ssä. Lain mukaan hyvinvointialueen strategiassa tulee ottaa huomioon mm. palvelujen järjestämistä ja tuottamista koskevat strategiset linjaukset sekä omistajapolitiikka. Pohjois-Savon hyvinvointialueen aluevaltuusto on hyväksynyt hyvinvointialueen strategian 22.12.2022. Vuoden 2023 aikana jatketaan hyvinvointialueen strategiatyötä laatimalla strategian toimeenpanosuunnitelma, palvelustrategia ja strategiset ohjelmat, joita ovat palvelustrategia ja sen toimeenpano-ohjelma, henkilöstövoimavarat ja työn tuottavuuden lisääminen, digitaalisten palvelujen kehittäminen, hallinto, hankinnat ja tilat sekä tutkimus, kehitys, innovaatiotoiminta ja opetus. Hallinto, hankinnat ja tilat -strateginen ohjelma, johon on kirjattu kiinteistöhallinnon tavoitteet vuosille 2023–2025, on hyväksytty aluehallituksessa 5.6.2023. Pohjois-Savon hyvinvointialueen palvelustrategia on hyväksytty hyvinvointialueen aluevaltuustossa 19.6.2023.

Hyvinvointialueesta säädetyn lain 115 §:ssä hyvinvointialueet veloitetaan laatimaan myös kunkin vuoden loppuun mennessä seuraavan vuoden talousarvion sekä talousarvion yhteydessä laatimaan taloussuunnitelman kolmeksi tai useammaksi vuodeksi. Talousarviossa osoitetaan, miten hyvinvointialueen rahoitustarve katetaan. Pitkäaikaisella lainalla ei saa kattaa rahoitustarvetta. Hyvinvointialue voi kuitenkin ottaa pitkäaikaisen lainan investointia varten hyvinvointialueesta säädetyn lain 15 §:n mukaisesti.

Pohjois-Savon hyvinvointialueen aluehallitus on 21.11.2022 hyväksynyt valtiovarainministeriön Pohjois-Savon hyvinvointialueelta vaatiman tuottavuus- ja taloudellisuusohjelman, joka tulee olemaan keskeinen osa hyvinvointialueen strategian toimeenpanoa. Aluehallitus on kokouksessaan 5.6.2023 hyväksynyt tuottavuusohjelmaan sisältyvät toimenpideohjelmat. Aluehallitukselle on lisäksi esitelty 4.9.2023 tuottavuus- ja taloudellisuusohjelman väliraportti, jossa todetaan, että toimenpideohjelmien taloudelliset vaikutukset eivät ole täysin toteutuneet. Tämän vuoksi käynnistetään loppuvuoden 2023 aikana tehtävät tehostamis- ja säästötoimet, jotka kohdistuvat muun muassa investointiohjelman tarkasteluun.

Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin kuntayhtymän hallituksen 22.11.2021 hyväksymää kuntayhtymän kiinteistöohjelmaa, joka määrittelee kuntayhtymän kiinteistöjen suunnittelua, rakennuttamista, ylläpitoa ja hallinnointia koskevat linjaukset ja periaatteet sekä niiden noudattamisen, voidaan hyödyntää soveltuvin osin Pohjois-Savon hyvinvointialueen kiinteistöstrategisten linjausten ja tavoitteiden laadinnassa. (Pohjois-Savon sairaanhoitopiiri 2021, 4.)

3.1.1. Hyvinvointialueen strategia

Pohjois-Savon hyvinvointialuestrategian missio on hyvinvoiva ja kukoistava Pohjois-Savo. Hyvinvointialueen strategian viisi strategista painopistettä ovat asukkaat, palvelut, työntekijät, toimintaympäristö ja talous. Strategiaan on kirjattu, että hyvinvointialueella vahvistetaan ennaltaehkäiseviä ja pe-

rustason palveluita. Keskitetyt erityistason palvelupisteet sijaitsevat Iisalmessa, Varkaudessa ja Kuopiossa ja erityisen vaativat sairaanhoidon palvelut toteutetaan Kuopion yliopistollisessa sairaalassa. (Pohjois-Savon hyvinvointialue 2022, 2, 4.)

Hyvinvointialueen strategiatyö jatkuu vuoden 2023 aikana, jolloin määritetään strategisten tavoitteiden mittarit ja tehdään strategian toimeenpanosuunnitelma. Strategiaa tarkennetaan palvelustrategian ja pelastustoimen palvelutasopäätöksen osalta sekä suunnitellaan toimeenpano-ohjelmat, joita ovat tuottavuus- ja taloudellisuusohjelma ja muut strategiset ohjelmat. Strategiaa tarkastellaan vuosittain ja strategiaproessin tarkoituksena on korjata tarvittaessa kurssia ja varmistaa, että hyvinvointialue etenee tavoitteitaan kohti. (Pohjois-Savon hyvinvointialue 2022, 13–14.)

Pohjois-Savon hyvinvointialueen aluehallitus on hyväksynyt 24.4.2023 hyvinvointialueen strategiatyön toimeenpanosuunnitelman vuosille 2023–2025. Toimeenpanosuunnitelmassa on esitetty strategiset ohjelmat ja palvelutasopäätökset sekä strategiset suunnitelmat ja sopimukset (kuva 2).

Hyvinvointialuestrategia						
Strategiset ohjelmat ja palvelutasopäätökset	SOTE-palvelustrategia	Työn tuottavuus ja henkilöstövoimavarat	Digitaalisten palveluiden kehittäminen	Hallinto, hankinnat ja tilat	TKIO	Pelastustoimen palvelutasopäätös
	Talousarvio ja investointisuunnitelma	Tuottavuus- ja taloudellisuusohjelma	Viestintäsuunnitelma	Hyvinvointikertomus ja -suunnitelma	Kansallisen asiakas- ja potilasturvallisuusstrategian toimeenpanosuunnitelma	
	Omaavontaohjelma	Osallisuusohjelma	Omistajapolitiittinen ohjelma	Valmiussuunnitelma	HVA-yliopisto strateginen yhteistyösopimus	
Strategiset suunnitelmat ja sopimukset	YTA-sopimus	Kunta-hva strateginen yhdyspintasopimus	Johtamisen käsikirja ja johtamiskoulutukset	Toiminnallinen ja henkilöstöpolitiittinen tasa-arvosuunnitelma	Muut strategiset suunnitelmat	

KUVA 2 Hyvinvointialuestrategia (Pohjois-Savon hyvinvointialue 2023, 3)

Strategiatyön teemat keskittyvät Pohjois-Savon hyvinvointialueen nykytilan haasteisiin, joita ovat väestön hyvinvointi, palveluntarve, talous, henkilöstö, tutkimus, innovaatiotoiminta, opetus sekä asiakastiedon hallinta. Pohjois-Savon hyvinvointialueen alueella sairastavuus on korkealla tasolla. Väestö hyvinvointialueen alueella vähenee ja ikääntyy, joka aiheuttaa haasteita nykyiselle palvelurakenteelle. Väestön ikääntyminen näkyy myös hyvinvointialueen henkilöstön ikääntymisenä ja eläköitymisenä. On todettua, että hyvinvointialueella on pulaa ammattitaitoisesta henkilöstöstä. Haasteita aiheuttavat myös tutkimus- ja innovaatiotoiminnan nykytila ja tietojärjestelmien kehittämistarpeet, jonka lisäksi haasteena on myös hyvinvointialueen taloutta rasittavat menopaineet, kulurakenne ja investointitarpeet. (Pohjois-Savon hyvinvointialue, 2022, 10.)

Pohjois-Savon hyvinvointialueella seurataan ja arvioidaan vuosittain valtioneuvoston yleisistunnon 1.12.2022 vahvistamien valtakunnallisten sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen järjestämiselle vuosille 2023–2026 asetettuja strategisia tavoitteita (Pohjois-Savon hyvinvointialue, 2022, 11.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon valtakunnallisia tavoitteita ovat

- palvelujen järjestäminen yhdenvertaisesti ja laissa säädetyt oikeudet turvaten
- perustason palvelujen toimintavarmuuden vahvistaminen ja integraation lisääminen
- osaavan henkilöstön saannin turvaaminen ja sosiaali- ja terveysalan veto- ja pitovoimatekijöiden vahvistaminen
- taloudellisesti kestäväällä tavalla toimiminen
- kustannusten kasvun hidastaminen suhteessa palvelutarpeen kasvuun ja painotuksen siirtäminen ennaltaehkäisevään työhön
- vaikuttamisperusteisuuden painottaminen palvelujen kansallisessa ja alueellisessa ohjauksessa
- toimivien yhteistyörakenteiden ja toimintakäytäntöjen luominen kuntien ja hyvinvointialueiden sekä muiden toimijoiden välille
- valmiussuunnittelun ja varautumisen toteuttaminen kansallisesti pohjautuen yhtenäisiin perusteisiin
- toiminnassa sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävien toimien ja ilmastonmuuton hillitsemisen keinojen tunnistaminen
- palvelujärjestelmään sekä perusterveyden ja sosiaalihuollon palveluihin liittyvän tutkimus- ja kehittämistoiminnan vahvistaminen
- tavoitteiden saavuttamista ja asiakaslähtöistä toiminnan uudistamista tukevan tiedonhallinnan ja digitalisaation suunnittelu kansallisella ja yhteistyöalueen tasolla (Sosiaali- ja terveysministeriö 2022, 16).

Pelastustoimen valtakunnallisia tavoitteita ovat

- pelastustoimen palvelutason toteutuminen laadukkaasti ja yhdenvertaisesti valtakunnallisella ja alueellisella tasolla
- pelastustoimen riittävän henkilöstöressurin ja osaavan ja hyvinvoivan henkilöstön varmistaminen
- pelastustoimen onnettomuuksien ehkäisyn järjestäminen riskiperusteisesti, yhdenmukaisesti ja vaikuttavasti
- pelastustoimen toimintakyvyn varmistaminen suunnitellusti kaikissa turvallisuustilanteissa, ja toiminnan säilyminen lähipalveluna
- pelastustoimen alueellisella ja valtakunnallisella valmiudella ja varautumisella väestön suojaamisen mahdollistaminen kaikissa olosuhteissa
- pelastustoimen aktiiviseen, suunnitelmalliseen ja pelastustoimen kansallisiin rakenteisiin kytkeytyvän kansainvälisen toiminnan edistäminen
- pelastustoimen palveluiden ja tehtävien valtakunnallisen suunnittelun, toteutuksen ja kehityksen tiedolla johtamiseen ja yhtenäiseen tiedonhallintaan perustaminen
- pelastustoimen investointien palvelutuotannon vaikuttavuuden tukeminen
- selkeään pelastustoimen hallinto- ja ohjausjärjestelmään pyrkiminen (Sisäministeriö 2023, 12–21).

3.1.2. Hallinto, hankinnat ja tilat -strateginen ohjelma vuosille 2023–2025

Aluehallituksen 5.6.2023 hyväksymään Hallinto, hankinnat ja tilat -strategiseen ohjelmaan sisältyy kiinteistöhallinnon kehittämistoimenpiteiden tavoitteet, joita ovat kiinteistöjen ja toimitilojen pitkän aikavälin suunnitelman laatiminen, tilatehokkuuden parantaminen rakennushankkeissa sekä tilahallinnan toiminnan tehokkuus ja kannattavat rakennusinvestoinnit. Ohjelmassa kuvatut kiinteistöhallinnon kehittämistoimet tukevat tuottavuus- ja taloudellisuusohjelman tavoitteita taloudellisen tasapainon saavuttamisen ja investointien kokonaisuuden hallinnan osalta. (Pohjois-Savon hyvinvointialue 2023, 12.)

Kiinteistöjen ja toimitilojen pitkän aikavälin suunnitelman tavoitteeseen pyritään laatimalla kiinteistö- ja toimitilastrategiset sekä omistajapolitiittiset linjaukset. Toimenpiteen toteutumisen mittarina on kiinteistöstrategian valmiiksi saattaminen ja strategian jalkauttaminen. Tavoitteeseen pyritään myös laatimalla kiinteistöjen ja toimitilojen toiminnallista suunnittelua, rakennuttamista, ylläpitoa ja tilahallintaa koskevat linjaukset ja periaatteet ja toteutetaan niiden mukaiset toimenpiteet. Tämä edellyttää kiinteistöhallinnon prosessien valmiiksi saattamista, jota käytetään tavoitteeseen pääsyn mittarina. (Pohjois-Savon hyvinvointialue 2023, 12.)

Tehokkaaseen tilahallintaan pyritään huomioiden toiminnan vaatimukset. Toimenpiteinä tavoitteen saavuttamiseksi on tunnistettu muun muassa tilojen käytön tehostaminen, tilojen moni- ja yhteiskäyttöisyyden edistäminen, käyttöasteen mittaaminen, tarpeettomista tiloista luopuminen ja tyhjen tilojen edelleenvuokraus. Näiden tavoitteiden mittareina käytetään tilojen kokonaispinta-alan kehitystä suhteessa asukasluukuun ja/tai ennalta määrättyihin suoritteisiin sekä vuokrausastetta. Tilatietoja verrataan myös muihin hyvinvointialueisiin. Edellä mainittujen tavoitteiden edellytyksenä ja yhtenä toimenpiteenä on ajantasaisen tilatiedon saaminen, jota tuottaa muun muassa Maakuntien tilakeskus. Rakennusten teknisen kunnon, myös vuokrattujen tilojen osalta, selvittäminen ja mahdollisesti tietojen vaikutus palvelustrategiaan on myös olennainen osa tehokasta tilahallintaa. (Pohjois-Savon hyvinvointialue 2023, 12.)

Hyvinvointialueella toteutettavien rakennusinvestointien tulee olla kannattavia ja tuottavia. Tähän tavoitteeseen pyritään huolellisella toiminnallisella suunnittelulla tarve- ja hankesuunnitteluvaiheessa. Vakioituja tilaratkaisuja edistetään. Investointien kannattavuutta ja vaikutusta talouteen arvioidaan ja investointien kustannuksia seurataan ja laaditaan riskianalyseja. Näitä tavoitteita seurataan vertaamalla taloudellisia tunnuslukuja ja laatimalla taloudellisia arviointikriteerejä. Rakennushankkeiden neliöhintavertailua tehdään rakennustyypikohtaisesti ja toiminnan säästöpotentiaalia arvioidaan investoinnin kannattavuutta arvioitaessa. Lisäksi seurataan säännöllisesti rakennushankkeiden budjetissa pysymistä. (Pohjois-Savon hyvinvointialue 2023, 12.)

Rakennusinvestointien kautta pyritään myös tehokkaisiin tilaratkaisuihin ja toimintamalleihin. Tähän tavoitteeseen pääsemiseksi rakennusinvestoinneissa huomioidaan tilojen muuntojoustavuus, toteutetaan tulevaisuuden toimintaa vastaavat tilat ja varmistetaan hyvinvointialueen strategian, palvelustrategian ja palveluverkon toteutuminen. Lisäksi huomioidaan integraation mahdollistaminen muun muassa erityis- ja perustason toimintojen osalta sekä toimintojen keskittäminen ja sijoittuminen lähelle, joka mahdollistaa henkilöstön tehokkaamman käytön. Tavoitteiden toteutumista seurataan

tilatehokkuusluvulla, toiminnan arvioinnilla (gap-analyysi) ja tilojen käyttäjille suunnatulla asiakastytyväisyyskyselyllä. (Pohjois-Savon hyvinvointialue 2023, 12.)

3.1.3. Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin kiinteistöohjelma

Pohjois-Savon Sairaanhoitopiirin kiinteistöhallinto on laatinut vuonna 2021 sairaanhoitopiirin kiinteistöohjelman, johon on koottu sairaanhoitopiirin omistamien ja vuokraamien kiinteistöjen suunnittelu, rakennuttamista, rakentamista, ylläpitoa ja hallinnointia koskevat linjaukset ja periaatteet sekä niiden toteuttamisen. Kiinteistöohjelma sisältää strategiaosuuden sekä operatiivisen osuuden. Strategiaosuudessa on käsitelty kiinteistöohjelmaa ohjaavia tekijöitä, toimintaympäristön nykytila-analyysia ja ennusteita, kiinteistöjen nykytilaa ja ennusteita, keskeisiä strategisia linjauksia, tavoitteita ja kriittisiä menestystekijöitä ja kiinteistöohjelman hyväksymistä, jalkauttamista ja ylläpitoa. Operatiivisessa osuudessa on käsitelty kiinteistö- ja toimitilajohtamista sairaanhoitopiirissä, toimitilajohtamista tiedon avulla, toimitilojen hankintaa, toimitilojen ja rakennusten elinkaarta, toimitilojen ylläpitoa, kiinteistötaloutta, hankintoja, toimitiloista luopumista, kiinteistöhallinnon yhteistyötä, kestävän kiinteistönpidon erityiskysymyksiä, riskienhallintaa ja kiinteistöohjelman tavoitteiden toteutumisen arviointia. Kiinteistöohjelma on laadittu vuosille 2022–2026 ja kiinteistöohjelman laatimisen aikana eduskunta on hyväksynyt lait sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen uudistuksista. Kiinteistöohjelmaan on kirjattu, että Pohjois-Savon hyvinvointialueen kiinteistöstrategisten linjausten ja tavoitteiden laadinnassa voidaan hyödyntää kiinteistöohjelmaa soveltuvin osin. (Pohjois-Savon sairaanhoitopiiri 2021, 4.)

Kiinteistöohjelmaa ohjaavana tekijänä on ollut Kuopion yliopistollisen sairaalan (KYS) strategia. Kiinteistöohjelma tulee päivittää lähivuosien aikana Pohjois-Savon hyvinvointialueen strategian mukaiseksi.

3.1.4. Pohjois-Savon hyvinvointialueen tuottavuus- ja taloudellisuusohjelma

Taloudellisuus- ja tuottavuusohjelma on osa valtionvarainministeriön hyväksymää lisälainanottovaltuutta sekä talous- ja toimintasuunnitelmaa vuosille 2023–2025. Ohjelman tavoitteena on turvata hyvinvointialueen kehittämis-, palvelu- investointi- ja lainanottokyky. Tuottavuus- ja taloudellisuusohjelma tukee hyvinvointialuestrategiaa ja hyvinvointialueen kestävää taloutta ja se koskee koko hyvinvointialueen konsernia. (Pohjois-Savon hyvinvointialue 2022, 3.)

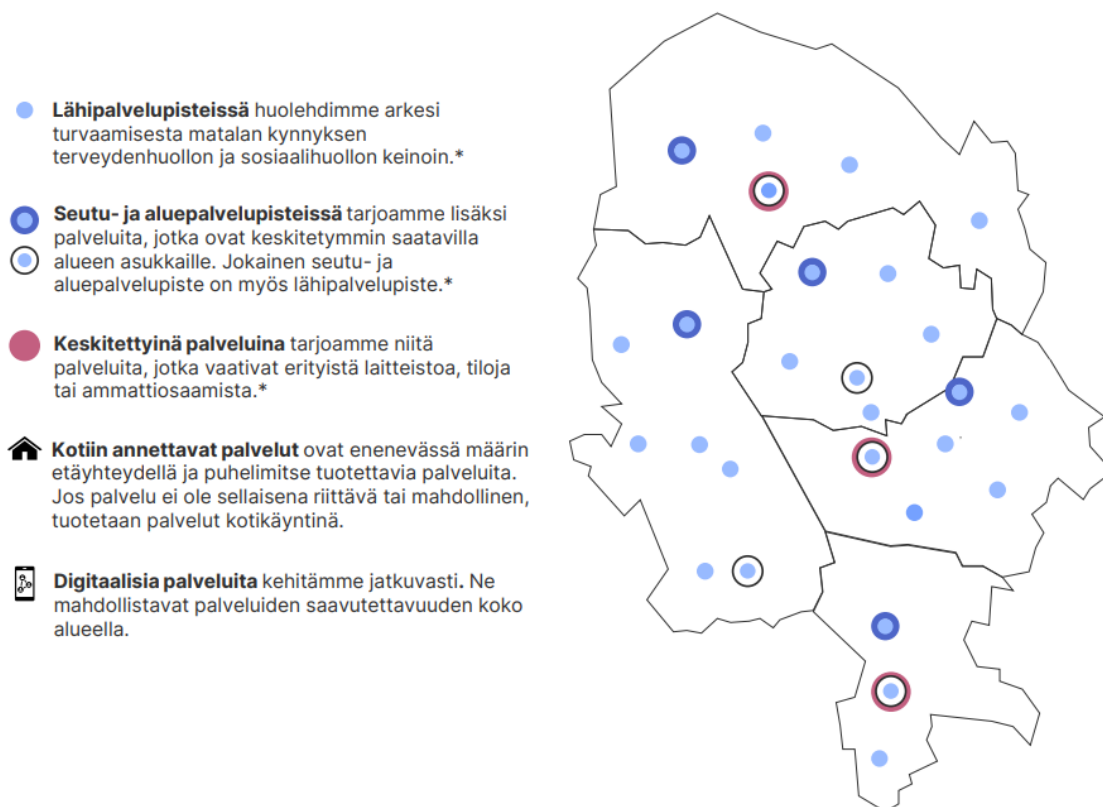
Tuottavuusohjelman toimenpiteillä vastataan palvelutarpeeseen ja Pohjois-Savon hyvinvointialueen erityishaasteisiin, joita ovat mm. lastensuojelun ja mielenterveys- ja päihdepalvelut. Pohjois-Savon hyvinvointialueen sosiaali- ja terveydenhuollon kustannukset ovat keskimääräistä korkeammat, palvelutarpeeseen suhteutettuna kaksi prosenttia korkeammat kuin Suomessa keskimäärin. (Pohjois-Savon hyvinvointialue 2022, 3.)

Hyvinvointialueen taloudellinen kantokyky suhteessa korkeaan investointitasoon ja velkamäärään edellyttää merkittäviä uudistamistoimenpiteitä, joilla kustannuksia voidaan alentaa niin käyttötaloudessa kuin tulevaisuudessa investointitarpeissa. Investointitarpeita voidaan alentaa tarkastelemalla olemassa olevien tilojen käytön tehokkuutta ja toimivuutta. (Pohjois-Savon hyvinvointialue 2022, 4.)

Tuottavuus- ja taloudellisuusohjelman tavoitteiden toteutumista alkuvuoden 2023 aikana on kuvattu tuottavuus- ja taloudellisuusohjelman väliraportissa 6/2023. Raportin mukaan taloudelliset vaikutukset eivät ole täysin toteutuneet ja on todettu, että hyvinvointialueella on käynnistettävä tehostamis- ja säästötoimet, jotka kohdistuvat muun muassa investointien tarkasteluun. Ohjelman riskienarvioinnissa on todettu, että pitkäkestoisuuden vuoksi rakennusinvestoinnit sisältävät riskejä, joita voivat aiheuttaa muun muassa hintojen muutokset ja joiden vaikutukset investointien lopullisiin kustannuksiin on huomioitava. Riskien hallinta ja ennakoiminen korostuvat erityisesti suurissa investoinneissa. (Pohjois-Savon hyvinvointialue 2023, 4,8,9.)

3.1.5. Pohjois-Savon hyvinvointialueen palvelustrategia

Pohjois-Savon hyvinvointialueen palvelustrategia on hyväksytty hyvinvointialueen aluevaltuustossa 19.6.2023. Palvelustrategia toimii hyvinvointialuestrategian toimeenpano-ohjelmalla ja sisältää palveluiden järjestämiseen liittyviä linjauksia. Pohjois-Savon hyvinvointialueen palvelupisteet hyvinvointialueen aloittaessa toimintansa on esitetty kuvassa 3.



KUVA 3 Palvelupisteet (Pohjois-Savon hyvinvointialue 2023, 24).

Ohjelmakaudella 2023–2025 ei palvelustrategian linjauksen mukaan tule muutoksia lähipalveluverkoon. Vuoteen 2025 mennessä toteutetaan tulevaisuuden palveluverkkosuunnitelma, lähipalveluiden konseptointi ja niiden palvelumuotoilu. (Pohjois-Savon hyvinvointialue 2023, 27.)

Palveluverkon kehittäminen vaikuttaa olennaisesti tilahallinnan kehittämistoimenpiteisiin, jotka on kuvattu hallinto, hankinnat ja tilat -strategisessa ohjelmassa.

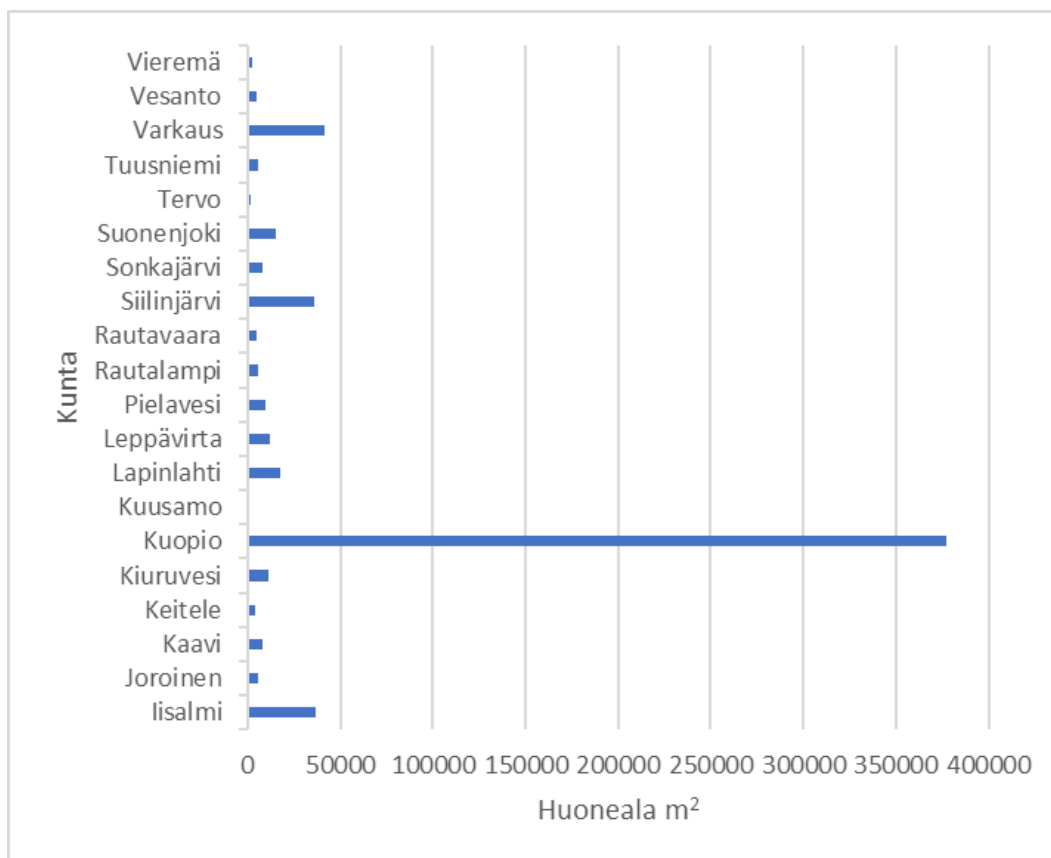
3.2. Toimintaympäristön nykytila-analyysi

Pohjois-Savon hyvinvointialue muodostuu 19 kunnan sote- ja pelastuspalveluista. Hyvinvointialueen palveluksessa on yhteensä noin 12 800 työntekijää ja se vastaa noin 248 000 pohjoissavolaisen asukkaan sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen palveluista. Suomessa on yhteensä 21 hyvinvointialuetta, joista viiden alueella on yliopistollinen sairaala. Pohjois-Savon hyvinvointialueeseen kuuluva Kuopion yliopistollinen sairaala KYS vastaa Pohjois-Savon hyvinvointialueen asukkaiden lisäksi myös hyvinvointialueen ulkopuolelta Itä- ja Keski-Suomesta tulevien asukkaiden, Pohjois-Savon hyvinvointialue mukaan luettuna, yhteensä lähes miljoonan asukkaan erikoissairaanhoidosta. (Pohjois-Savon hyvinvointialue 2023.)

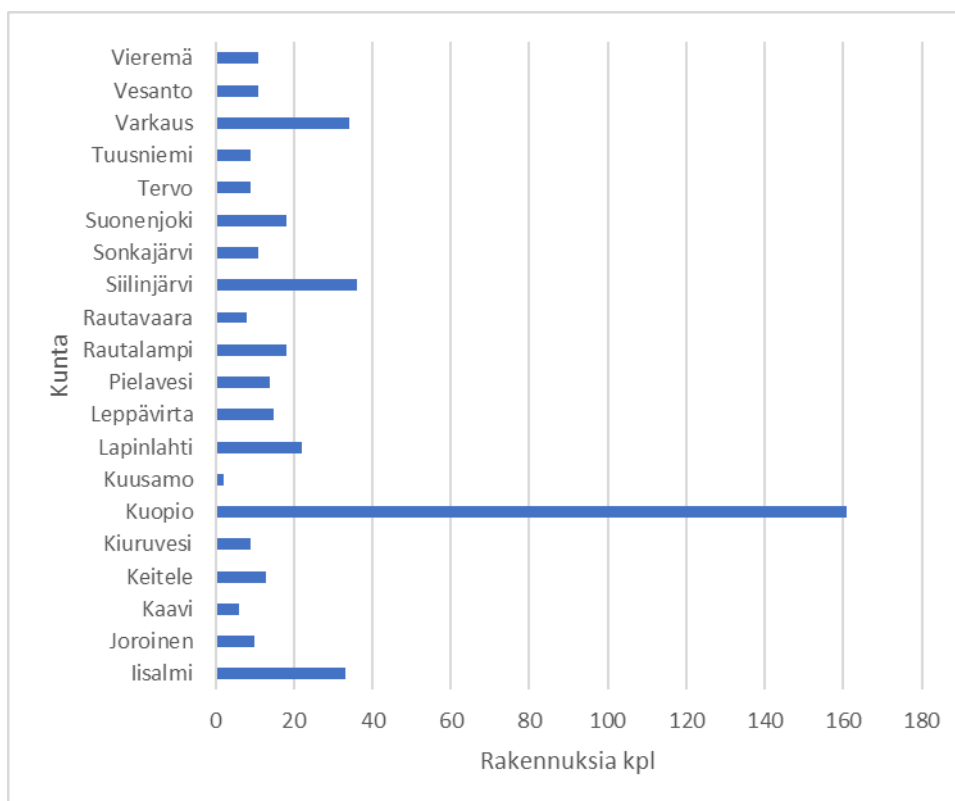
Pohjois-Savon hyvinvointialueelle siirtyvät hyvinvointialueuudistuksen voimaanpanolain nojalla varoiteen, velkoiteen ja sitoumuksineen, mukaan lukien kiinteistöt, vuokrasopimukset ja kiinteistöyhtiöiden omistukset, Pohjois-Savon sairaanhoitopiiri ja Pohjois-Savon hyvinvointialueen alueella sijaitseva Vaalijalan kuntayhtymä. Kuntien ja muiden kuntayhtymien toimitilat, jotka ovat sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen käytössä ja joista ei ole vuokrasopimusta, siirtyvät hyvinvointialueen hallintaan 1.1.2023 ja näistä tehdään vuokra-asetuksen mukaiset vuokrasopimukset. Ennen 1.1.2023 sosiaali- ja terveydenhuollon tiloista tehdyt, voimassa olevat vuokrasopimukset siirtyvät lähtökohtaisesti sellaisenaan hyvinvointialueelle.

3.2.1. Toimitilat

Pohjois-Savon hyvinvointialueella on 1.9.2023 toimitiloja yhteensä 451 kpl ja hallittavien tilojen huoneala on noin 611 000 m². Omistettuja kohteita on 52 kpl ja noin 203 000 m² ja vuokrattu tiloja 394 kpl ja 364 000 m². Omistettuja kohteita ovat muun muassa KYS Puijon sairaalan tilat sekä Vaalijalan kuntayhtymältä voimaanpanolain nojalla Pohjois-Savon hyvinvointialueen omistukseen siirtyneet tilat. Suurin rakennusmassa sijaitsee Kuopion alueella (kuva 4), jossa sijaitsee myös lukumääräisesti eniten rakennuksia (kuva 5). Hallinnoitavat tilat ovat iältään ja kunnoltaan hyvin vaihtelevia.



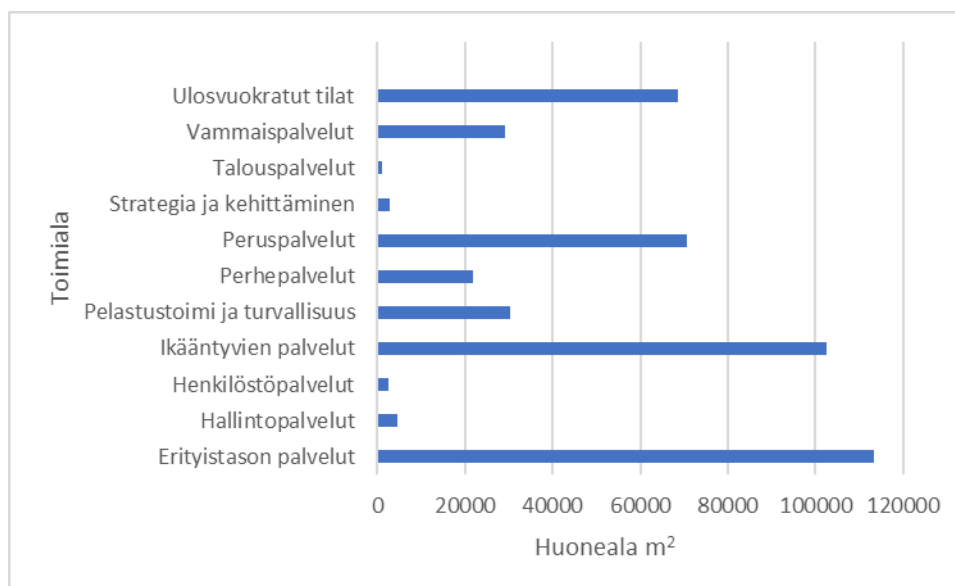
KUVA 4 Rakennusten yhteenlaskettu huoneala kunnittain



KUVA 5 Rakennusten lukumäärä kunnittain

Toimialoittain verrattuna neliömääräisesti suurin osa hyvinvointialueen hallinnoimista tiloista on erityistason palvelujen käytössä. Seuraavaksi eniten tiloja on käytössä ikääntyvien palveluilla ja sen jälkeen peruspalveluilla (kuva 8). Erityistason palveluista suuri osa toimii omistetuissa kiinteistöissä,

ikäntyvien ja perustason palveluista vuokratuissa kiinteistöissä. Erityistason palveluita ovat muun muassa erikoissairaanhoidon, kuvantamisen, päivytyksen ja psykiatrian palvelut ja näitä palveluja tuotetaan pääosin keskussairaaloissa, muissa sairaaloissa ja terveyskeskuksissa. Ikääntyvien palvelujen toimitiloista pääosa on palveluasumisyksiköitä ja kotihoidon tiloja. Peruspalveluista suurin osa tuotetaan terveyskeskuksissa ja peruspalveluihin luetaan muun muassa vastaanotto-, kuntoutus-, suun terveydenhuolto-, mielenterveys-, osasto- ja sosiaalityönpalvelut.



KUVA 6 Toimialojen tilat huonealoittain

3.2.2. Rakennusluokitus ja tilatyypit

Rakennusluokitus on tarkoitettu rakennusten luokitteluun niiden käyttötarkoituksen mukaan (Suomen virallinen tilasto (SVT)). Tilanimikkeistö puolestaan jaottaa rakennuksen huoneisto- ja tilatyypeiksi ja tilat vastaavat rakennuksessa olevien huoneistojen toimintoja (Rakennustieto julkaisuaika tuntematon). Rakennuksen käyttötarkoituksen, huoneistotyyppien ja tilatyyppien asettamat rajoitteet on huomioitava tilojen käytön tehokkuuden parantamiseen tähtäävissä päätöksissä ja toimenpiteissä. Tilojen suunnittelua ja käyttöä säätelevät lait, asetukset, viranomaisten antamat ohjeet ja oppaat sekä sopimukset. Näitä ovat mm. rakennusmääräyskokoelma, työturvallisuuslaki, valtioneuvoston asetus työpaikkojen turvallisuus- ja terveysvaatimuksista, työehtosopimukset, RT-ohjekortit, Asumisen rahoitus- ja kehittämiskeskuksen rakennuttamis- ja suunnitteluopas, sosiaalihuoltolaki, kehitysvammalaki, valtioneuvoston asetus työpaikkojen turvallisuus- ja terveysvaatimuksista sekä työterveyslaitoksen julkaisemat digitaaliset oppaat työympäristön suunnitteluun, peruskorjaukseen ja muokkaukseen.

3.2.2.1. Toimistorakennukset

Työterveyslaitos on julkaissut digitaalisen oppaan toimisto- ja tietotyön suunnitteluun. Oppaan mukaan toimistotyössä suositeltava vähimmäiskoko yhden hengen työtilalle on 10–12 m² ja avotilassa yhdelle hengelle tulisi varata 7–8 m² (Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon). Valtion toimitalastrategiassa tavoite toimistotilan tehokkuudeksi on määritelty 10 htm²/htv.

Toimistorakennusten ja -tilojen tulee täyttää Valtioneuvoston asetuksen työpaikkojen turvallisuus ja terveysvaatimuksista (18.6.2003/577), jonka 9 §:ssä säädetään mm. työpaikan tilavuudesta ja ilmanvaihdesta sekä 4 §:ssä ruokailu- ja lepotiloista. Työturvallisuuslain (23.8.2002/738) 2 luvussa on määritelty työnantajan velvollisuudet työympäristön suunnitteluun sekä tarkemmat säännökset mm. näyttöpäätetyöhön. Valtioneuvoston päätös näyttöpäätetyöstä 22.12.1993/1405 täydentää työturvallisuuslain työympäristövaatimuksia työhön tai työpisteisiin, joissa merkittävä osa työstä tehdään näyttöpäätettä käyttäen.

Pohjois-Savon hyvinvointialueella toimistotiloja on 1.9.2023 tilanteen mukaan yhteensä n. 51 000 m², mutta luku on suuntaa antava, koska kaikista rakennuksista ei vielä ole saatavilla tilahallintajärjestelmässä tilatyyppikohtaista tietoa. Toimistorakennuksiksi luokiteltavia rakennuksia on 41 kpl.

3.2.2.2. Avopalvelujen rakennukset

Rakennusluokituksen mukaan avopalvelujen rakennukset ovat pääasiassa käytössä päivisin ja joissa ei yleensä ole vuodepaikkoja yöpymistä varten. Avopalvelujen rakennuksia ovat esimerkiksi vammaisten ja vanhusten palvelukeskuksen ja päihdehuollon rakennukset (Suomen virallinen tilasto (SVT)). Muun muassa sosiaalihuoltolaki, laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista, vammaispalvelulaki, laki kehitysvammaisten erityishuollosta ja laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä määrittävät avopalvelujen järjestämiseen liittyvät vastuut sekä palvelujen saatavuuteen ja saavutettavuuteen liittyvät vaatimukset. Hyvinvointialueesta säädetyn lain 7 §:ssä määrätään hyvinvointialueen järjestämisvastuusta ja 41 §:ssä hyvinvointialueen strategiasta, jossa tulee ottaa huomioon palvelujen järjestämistä ja tuottamista koskevat strategiset linjaukset.

Avopalvelujen rakennuksissa sijaitsevien tilojen suunnittelua ohjaavat muun muassa rakennusmääräyskokoelma ja työturvallisuuslaki.

Avopalvelujen rakennuksia on Pohjois-Savon hyvinvointialueella 35 kpl ja niiden huoneala on yhteensä n. 34 300 m². Kaikki avopalvelujen rakennukset ovat 1.9.2023 tilanteen mukaan vuokrattuja.

3.2.2.3. Erityisryhmien asuinrakennukset

Erityisryhmien asuinrakennuksilla tarkoitetaan asuinrakennuksia toimintarajoitteisille ja asumisessa tavanomaisesta poikkeavia tuki-, hoito- tai muita palveluja tarvitseville henkilöille. Asiakkaalla on käytössä asuinhuoneisto tai muu jatkuvaan asumiskäyttöön soveltuva asuinhuone. Erityisryhmien asuinrakennuksissa asiakkaille on tarjolla palveluasumista tai tehostettua palveluasumista. (Suomen virallinen tilasto (SVT).)

Erityisryhmien asuinrakennukset ovat usein ARA-rahoitteisia, jolloin rakennusmääräyskokoelman vaatimusten lisäksi rakennusten suunnittelussa ja tilan käytössä on huomioitava ARA-rahoituksen myöntämisen perusteena oleva Asumisen rahoitus- ja kehittämiskeskuksen (ARA) julkaisemat erityisryhmien asuntojen suunnitteluopas sekä Rakennuttamis- ja suunnitteluopas.

Erityisryhmien asuinrakennuksia Pohjois-Savon hyvinvointialueella on yhteensä 12 kpl, joista 9 kpl omistettuja. Huoneala on yhteensä n. 8 500 m². Suurin osa hyvinvointialueen erityisryhmien asuinra-

kennuksista tarjoaa ympärivuorokautista palveluasumista kehitysvammaiselle ja erityistä tukea tarvitsevalle henkilölle. Erityisryhmien asuinrakennusten vähäinen määrä selittyy sillä, että ikääntyneiden asumispalvelut ovat muuttuneet viime vuosina pääosin palveluasumiseksi tai tehostetuksi palveluasumiseksi aiemman laitoshoidon sijaan. Tämän vuoksi suurin osa vanhusten asumispalveluyksiköistä on luokiteltu laitospalvelujen rakennuksiksi.

3.2.2.4. Laitospalvelujen rakennukset

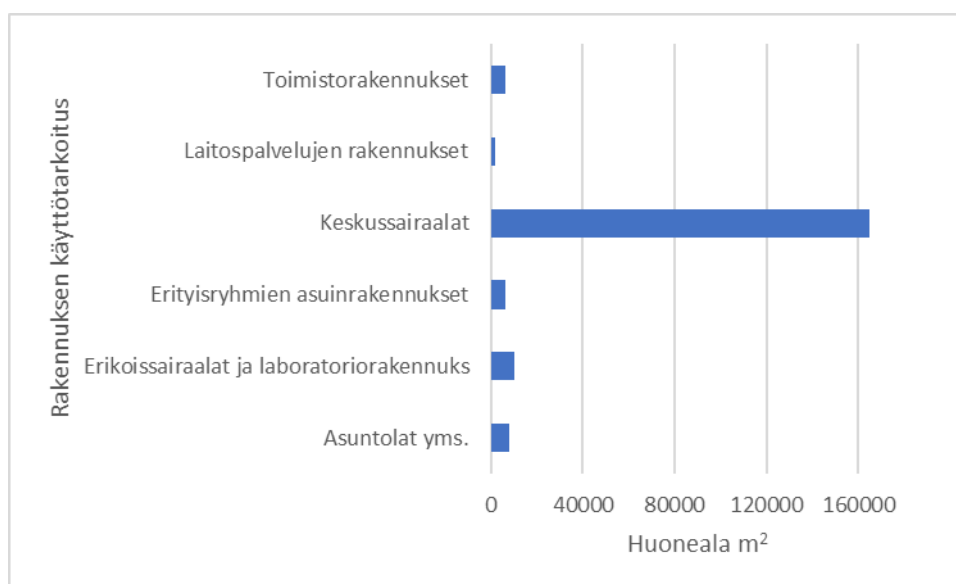
Laitospalvelujen rakennuksilla tarkoitetaan sosiaalipalvelurakennuksia, joissa on pysyviä vuodepaikkoja ja joissa annetaan pääasiassa ympärivuorokautista hoitoa. Laitospalvelujen rakennuksia ovat muun muassa ikääntyneiden, vammaisten ja mielenterveys- ja päihdeongelmaisten laitospalveluille tarkoitettut rakennukset sekä ensikodit ja lasten- ja nuorisokodit. Laitoshoidossa asiakas on hoitosuhteessa laitokseen eikä asiakkaalla ole hallintasuhdetta asuntoon. Viranomainen tai toimintayksikkö tekevät päätöksen asiakkaan sijoittamisesta laitoshoitoon. (Suomen virallinen tilasto (SVT).)

Laitospalvelujen rakennusten suunnittelua ja tilojen käyttöä ohjaavat muun muassa lastensuojelulaki ja laki yksityisistä sosiaalipalveluista.

Pohjois-Savon hyvinvointialueella laitospalvelujen rakennuksiksi luokiteltuja rakennuksia on yhteensä 45 kpl, joiden huoneala n. 45 000 m².

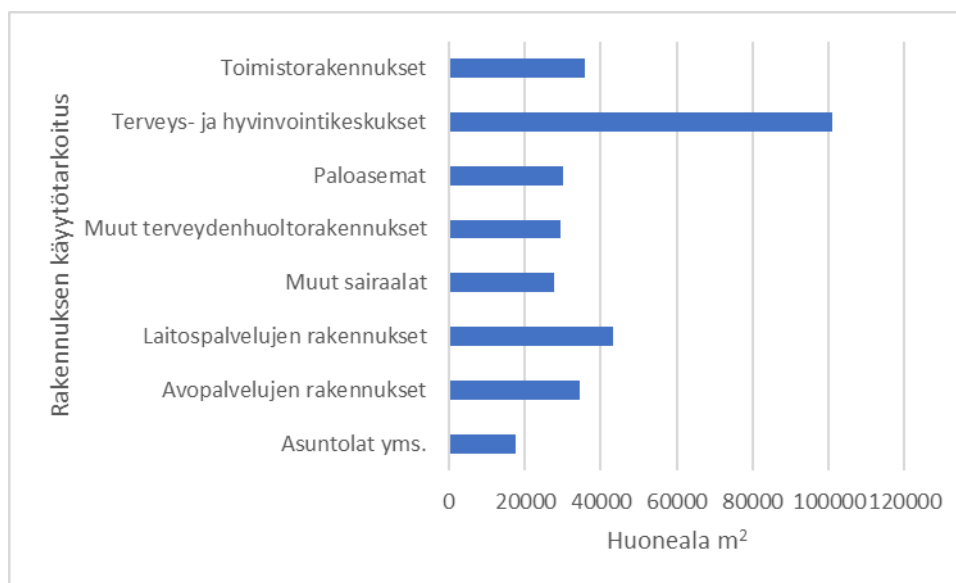
3.2.2.5. Keskussairaalat, muut sairaalat, terveys- ja hyvinvointikeskukset sekä muut terveydenhuoltorakennukset

Pohjois-Savon hyvinvointialueella keskussairaaloiksi, joita pääosa hyvinvointialueen omistamista kohteista on (kuva 6), luokitellaan KYS Puijon sairaalan tilat sekä Julkulan sairaalan tilat. Keskussairaaloiksi luokitellaan rakennusluokituksen (Suomen virallinen tilasto (SVT)) mukaan yliopistollisina ja muina keskussairaaloina toimivat terveydenhuoltorakennukset. Tilojen yhteenlaskettu huoneala on 171 500 m².



KUVA 7 Omistettujen kohteiden käyttötarkoitus

Muita sairaaloita sekä terveys- ja hyvinvointikeskuksia on yhteensä 32 kpl ja niiden yhteenlaskettu huoneala on 128 500 m². Rakennusluokituksen (Suomen virallinen tilasto (SVT)) mukaan muut sairaalat käsittävät alue-, paikallis- ja laitossairaalat sekä vastaavina sairaaloina toimivat erikoissairaanhoidon terveydenhuoltorakennukset sekä laboratoriorakennukset. Muut terveydenhuoltorakennukset käsittävät Pohjois-Savon hyvinvointialueella muun muassa apteekin sekä terveysasemien ja palvelukeskusten tiloja ja niiden yhteenlaskettu huoneala on n. 29 000 m². Vuokrattuista kohteista pääosa on käyttötarkoitukseltaan terveys- ja hyvinvointikeskuksia, avo- ja laitospalvelujen rakennuksia, toimistorakennuksia sekä paloasemia (kuva 7).

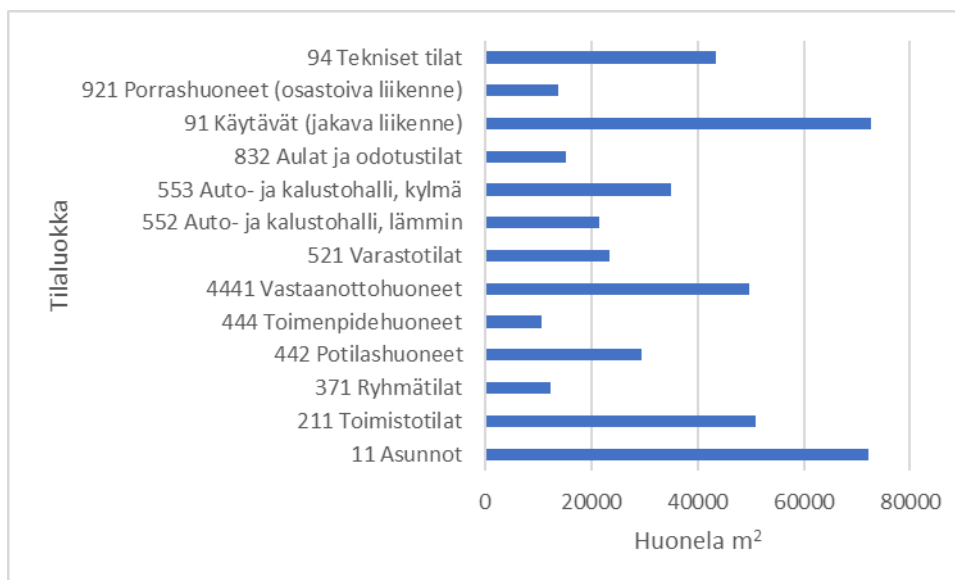


KUVA 8 Vuokrattujen kohteiden käyttötarkoitus

3.2.2.6. Paloasemat

Paloasemiksi määritetään rakennusluokituksen (Suomen virallinen tilasto (SVT)) mukaan palokuntien tai vapaaehtoisten palokuntien tukikohtina toimivat pelastustoimen rakennukset. Paloasemia on Pohjois-Savon hyvinvointialueella yhteensä 31 kpl ja niiden yhteenlaskettu huoneala on 30 000 m². Paloasemista 13 toimii välittömän valmiuden pelastusasemina, joka asettaa erityisiä tilavaatimuksia muun muassa henkilöstön majoitustilojen osalta.

Tilaluokittain verrattuna Pohjois-Savon hyvinvointialueen käytössä on eniten asuntoja. Seuraavaksi eniten on käytäviä, vastaanottohuoneita ja toimistotiloja (kuva 9). Huomioitavaa taulukossa on, että Maakuntien tilakeskuksen tuottamassa Modulo-palvelussa pohjapiirustuksista on piirretty ja tuotettu 1.9.2023 mennessä tarkka tieto vasta 125 rakennuksesta. Näin ollen tilaluokkien vertailu on suuntaa antava.



KUVA 9 Tilaluokat huonealoittain

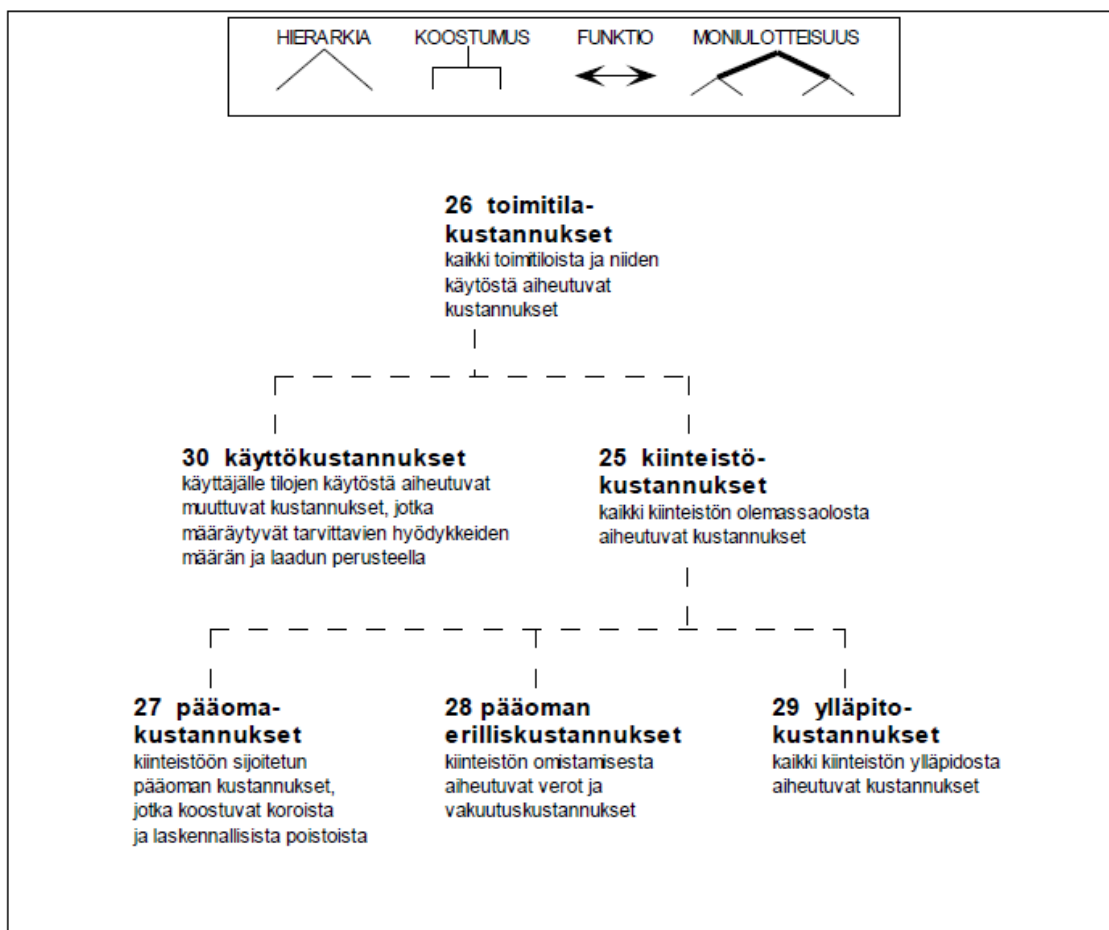
3.2.3. Tilatehokkuus

Tilatehokkuus määritellään kiinteistöliiketoiminnan sanastossa ominaisuutena, jonka mukaan tiloja pyritään käyttämään ajallisesti ja taloudellisesti tehokkaasti. Tilankäytön tehokkuutta ovat muun muassa tilankäytön tiivistäminen ja turhista tiloista luopuminen. Siihen vaikuttavat työntekijöiden ja työpisteiden määrä sekä asukkaiden määrä suhteessa pinta-alaan. (Sanastokeskus TSK ry 2012, 51.) Valtioneuvoston periaatepäätös valtion toimitilastrategiaksi määrittää tilankäytön tehokkuutta mittaavaksi yksiköksi htm²/henkilötyövuosi.

Pohjois-Savon hyvinvointialueen hallinnassa olevista tiloista 1.9.2023 tilanteen mukaan n. 4,9 % on tyhjillään olevia tiloja, joista 50 % on käyttökiellettyjä tai saneerauksessa olevia tiloja ja 50 % vapaita tai päätöksiä odottavia tiloja. Hyvinvointialueella ei ole laajassa mittakaavassa käytettävissä mitattua tietoa tilankäytön tehokkuudesta. Joitain mittauksia on tehty aiempien organisaatioiden toimesta ennen hyvinvointialueen toiminnan aloittamista. Kunnilta siirtyneissä tiloissa voi pienemmillä paikkakunnilla olla suuria terveyskeskustiinteistöjä, joissa tilojen käyttö on vähentynyt ja tilat ovat vajaakäytöllä. Palveluita on myös jo järjestelty uudelleen muun muassa henkilökunnan saatavuusongelmien vuoksi, joka myös osaltaan on vaikuttanut tilojen vajaakäyttöön. Palveluja on saatavilla vaihtelevasti riippuen paikkakunnasta ja tilat voivat olla suurimman osan ajasta tyhjillään. Kunnilta vuokratuista tiloista ei kuitenkaan pääsääntöisesti voida vielä luopua johtuen vuokra-asetuksesta, joka on sitouttanut hyvinvointialueet vuokrasuhteeseen vuoden 2025 loppuun saakka. Hyvinvointialue on aloittamassa tilankäytön mittauksia projektiluontoisesti tiloissa, joissa tilantarve on kasvanut ja tiloja ei ole riittävästi käytettävissä. Osittain työn liikkuvuuden ja etätöiden lisääntymisen myötä myös näissä tiloissa voi esiintyä tehotonta tilankäyttöä, jota pyritään mittauksella todentamaan ja jonka avulla tilankäyttöä voidaan tehostaa. Tilatehokkuutta pyritään parantamaan myös tilavarausjärjestelmillä, joita joissain hyvinvointialueen tiloissa on jo käytössä.

3.2.4. Toimitilakustannukset

Toimitilakustannukset koostuvat toimitiloista ja niiden käytöstä aiheutuvista kustannuksista (kuva 10). Käyttökustannuksia ovat tilojen käytöstä aiheutuvat muuttuvat kustannukset, jotka voidaan periä tilojen käyttäjältä vuokrasopimuksessa sovitulla tavalla tai tilojen käyttäjä voi vastata niistä suoraan itse (Sanastokeskus TSK ry 2012, 23). Pohjois-Savon hyvinvointialueen vuokraohteissa käyttäjän suoraan vastattavia kustannuksia on jossain määrin, ja ne ovat pääasiassa sähkön kulutuksesta ja tilojen siivouksesta aiheutuvia kustannuksia.



KUVA 10 Kiinteistön kustannuksiin liittyviä käsitteitä (Sanastokeskus TSK ry 2012, 21)

Kiinteistökustannuksia ovat kaikki kiinteistön olemassaolosta aiheutuvat kustannukset ja ne muodostuvat pääomakustannuksista, pääoman erilliskustannuksista ja ylläpitokustannuksista. Pääomakustannuksilla tarkoitetaan kiinteistöön sijoitetun pääoman kustannuksia, jotka koostuvat koroista ja laskennallisista poistoista. Erilliskustannuksilla tarkoitetaan kiinteistön omistamisesta aiheutuvia veroja ja vakuutuskustannuksia. Ylläpitokustannukset koostuvat kaikista kiinteistön ylläpidosta aiheutuvista kustannuksista, joita ovat muun muassa kiinteistönhoidosta aiheutuvat kustannukset, kuten kiinteistön huolto-, sähkö-, lämmitys-, vedenkulutus- ja jätehuoltokustannukset. (Sanastokeskus TSK ry 2012, 22.)

Pohjois-Savon hyvinvointialueen vuokrasopimukset sisältävät sekä bruttovuokramalleja että vuokrasopimuksia, jotka sisältävät pääoma- ja ylläpitovuokrat. Jäljempänä mainittuja sopimuksia on solmittu lähinnä kuntien kanssa johtuen vuokra-asetuksen mukaisesta vuokranmääräytymismallista. Valtioneuvoston asetuksella kunnan ja hyvinvointialueen välisen siirtymäkauden vuokrasopimuksen

vuokran määräytymisestä vuosina 2023–2026 säädetään kunnan ja hyvinvointialueen välillä tehtävistä vuokrasopimuksista, niiden pituudesta ja kokonaisvuokran laskentaperiaatteista. Vuokra-asetuksen mukaan pääomavuokra muodostetaan vuokrattavan rakennuksen tai toimitilan teknisen arvon perusteella. Pääomavuokrassa käytetään kuuden prosentin tuottovaatimusta laskettuna rakennuksen tekniselle arvolle, jonka määräytymisestä ja laskentaperusteista on säädetty vuokra-asetuksen 4 §:ssä. Pohjois-Savon hyvinvointialueen aluehallitus on lisäksi päättänyt kokouksessaan 14.11.2022, että Ylä-Savon SOTE kuntayhtymän, Sisä-Savon terveydenhuollon kuntayhtymän sekä Kysterin ja kuntien välisten, kuntien omistamien toimitilojen, vuokrasopimusten pääomavuokran laskentaan sovelletaan 4,5 prosentin tuottovaatimusta laskettuna rakennuksen tekniselle arvolle. Edellä mainitut vuokrasopimukset ovat voimaanpanolain mukaan siirtyviä sopimuksia, jotka siirtyvät hyvinvointialueelle nykyisin ehdoin. Valmistelun edetessä kuitenkin kuntien kantana on esitetty, että kuntia tulee kohdella tasapuolisesti toimitilojen vuokraamisessa, jonka vuoksi hyvinvointialueen aluehallitus päätyi kyseiseen ratkaisuun pääomavuokran tuottovaatimuksesta. (Valtioneuvoston asetus kunnan ja hyvinvointialueen välisen siirtymäkauden vuokrasopimuksen vuokran määräytymisestä vuosina 2023–2026 272/2022, 2–3 §.)

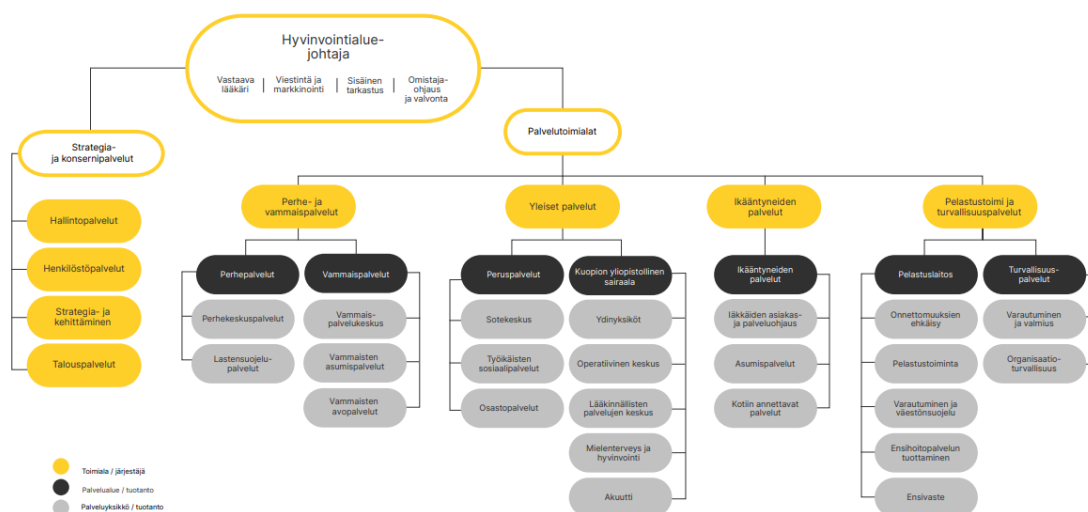
Pohjois-Savon hyvinvointialueen ennustetut toimitilakustannukset vuodelle 2023 ovat olleet n. 108 000 000 euroa. Vuodelle 2024 ennustetaan reilun viiden prosentin nousua toimitilakustannuksiin.

3.3. Toimitilajohtaminen

Pohjois-Savon hyvinvointialueella kiinteistöomaisuutta ja toimitiloja hallinnoi Pohjois-Savon hyvinvointialueen aluevaltuuston 2.3.2022 hyväksymässä toimielinorganisaatiossa strategia- ja konsernipalveluihin kuuluvan hallintopalvelujen alle sijoittuva kiinteistöhallinto, jonka toimintaa johtaa kiinteistöjohtaja (kuva 11).

Pohjois-Savon hyvinvointialueen hallintosäännön 3 §:n mukaan aluevaltuusto vastaa hyvinvointialueen toiminnasta ja taloudesta ja käyttää hyvinvointialueen päätösvaltaa sekä siirtää hallintosäännön määräyksillä toimivaltaansa. Aluehallitus johtaa hyvinvointialueen toimintaa, hallintoa ja taloutta, jonka alaisena hyvinvointialuejohtaja johtaa hyvinvointialueen hallintoa, taloutta ja muuta toimintaa. Hallintojohtaja vastaa kiinteistöhallinnosta, jota johtaa kiinteistöjohtaja. Hallintosäännön 7. lukuun on kirjattu viranhaltijoiden tehtävät ja toimivallan jako. (Pohjois-Savon hyvinvointialue 2022, 11)

Organisaatiokaavio



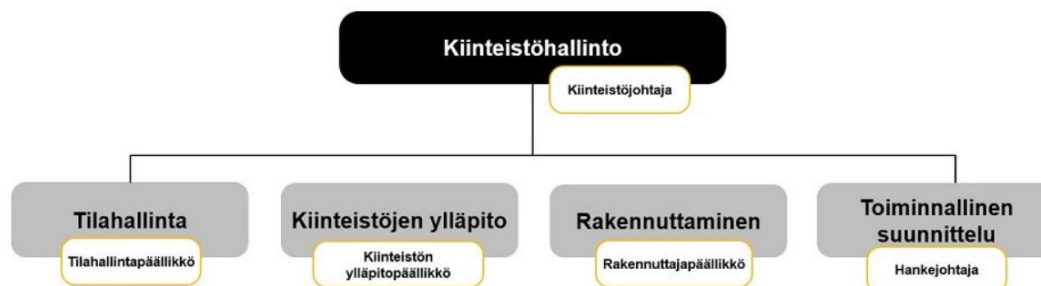
KUVA 11 Pohjois-Savon hyvinvointialueen organisaatiokaavio (Pohjois-Savon hyvinvointialue 2022)

Pohjois-Savon hyvinvointialueen kiinteistöhallinto vastaa Pohjois-Savon hyvinvointialueen hallinnassa olevista kiinteistöistä ja toimitiloista. Kiinteistöhallinnon tehtäviin kuuluu kiinteistöjen omistaminen, vuokraaminen, kehittäminen ja hallinta sekä Pohjois-Savon hyvinvointialueen rakennusinvestointisuunnitelman ja rakennushankkeiden toteuttaminen. Kiinteistöhallinnon tehtävänä on lisäksi huolehtia, että Pohjois-Savon hyvinvointialueella käytettävissä olevat tilat vastaavat toiminnan vaatimuksia ja että kiinteistöomaisuuden hoito on pitkäjänteistä, tehokasta ja taloudellisesta ympäristöarvot huomioiden. Hyvinvointialueella on käytössä tilahallintajärjestelmä muun muassa sisäisen vuokrauksen hallintaa varten. (Pohjois-Savon hyvinvointialue 2023.)

3.3.1. Organisointi

Kiinteistöhallinto jakaantuu neljään eri osa-alueeseen, joita ovat tilahallinta, kiinteistöjen ylläpito, rakennuttaminen ja toiminnallinen suunnittelu (kuva 12) (Pohjois-Savon hyvinvointialue 2023).

Kiinteistöhallinnon organisaatio



KUVA 12 Pohjois-Savon hyvinvointialueen kiinteistöhallinnon organisaatio (Pohjois-Savon hyvinvointialue 2023)

Tilahallintaa johtaa tilahallintapäällikkö. Tilahallinnan asiakasvastaavat toimivat hyvinvointialueen ensisijaisina yhteyshenkilöinä tiloihin liittyvissä asioissa. Tilahallintaan kuuluvat myös taideasiantuntija ja kiinteistöassistentti. Tilahallinta vastaa toiminnan tarpeita vastaavien toimitilojen järjestämisestä hyvinvointialueen yksiköille on yksiköiden apuna tarvittavien toimitila- ja käyttäjäpalvelujen järjestämisessä. Tilahallinnan vastuulla on vuokratilojen vuokrasopimusneuvottelut sekä yhteydenpito vuokranantajiin ja palveluntuottajiin. Tilahallinta hoitaa sekä ulkoisia että sisäisiä asiakkuuksia. Tilahallinta osallistuu myös osaltaan tilojen toiminnallisten muutosten suunnitteluun ja rakennuttamiseen sekä hyvinvointialueen omistamiin ja vuokrakiinteistöihin kohdistuviin rakennushankkeisiin. (Pohjois-Savon hyvinvointialue 2023.)

Kiinteistöjen ylläpitoa johtaa kiinteistön ylläpitöpäällikkö ja organisaation kuuluvat talotekniikka- ja rakennuttamisasiantuntijoiden ohella sisäilmastoasiantuntija, ympäristöpäällikkö ja palvelusihteereitä sekä opastesuunnittelusta vastaava palveluvastaava. Kiinteistöjen ylläpitoyksikkö vastaa toimitilojen kuntoa ylläpitävän huollon järjestämisestä ja valvonnasta sekä käyttäjiä tukevista päivittäisistä toiminnoista kuten avain- ja kulkutunnusteiden hallinnasta. Lisäksi kiinteistöjen ylläpito järjestää palvelun tuottajan käyttäjien tarvitsemien muutostöiden toteuttamiseen. Myös ympäristöasiat, mukaan lukien ulkoalueiden kunnossapito ja jätehuolto, ovat kiinteistöjen ylläpidon vastuulla. Kiinteistöjen ylläpitoyksikkö vastaa myös Pohjois-Savon hyvinvointialueen sisäilmaprosessista. (Pohjois-Savon hyvinvointialue 2023.)

Pohjois-Savon hyvinvointialueen rakennuttajaorganisaatiota johtaa rakennuttajapäällikkö. Rakennuttamisorganisaation tehtävänä on toteuttaa ja johtaa hyvinvointialueen rakennusinvestointeja. Rakennuttamisen vastuualueeseen kuuluu uudisrakennus- ja peruskorjaushankkeiden projektinjohto- ja asiantuntijatehtävät omistetuissa ja osittain myös vuokrakohteissa. Rakennuttamisorganisaatioon kuuluu talotekniikan ja rakennuttamisen asiantuntijoita ja valvojia sekä projektiassistentti ja -koordinaattori. (Pohjois-Savon hyvinvointialue 2023.)

Toiminnallisen suunnittelun yksikön tehtävänä on varmistaa hyvinvointialueen yksiköille tiloiltaan laadukas, ajanmukainen ja tulevaisuuden toimintaan suuntaava työympäristö. Toiminnallista suunnittelua johtaa hankejohtaja, joka kahden suunnittelukoordinaattorin lisäksi koordinoi, ohjaa ja tukee tilasuunnittelua sekä toimii käyttäjien edustajina hankkeissa. Rakennushankkeet käynnistetään toiminnallisen suunnittelun johtamana. Toiminnallisen suunnittelun tarkoituksena on kuvata tulevaisuuden muutostarpeita ja tahtotilaa sekä käyttäjän toimintaa palvelevat tiloja. Toiminnalliseen suunnitteluun osallistetaan käyttäjät ja asiakkaat. Toiminnallisen suunnittelun tavoitteena on edistää työ-, potilas- ja asiakasturvallisuutta sekä työhyvinvointia ja standardoituja tilakokonaisuuksia. Toiminnallisen suunnittelun tavoitteena on edistää tilojen muuntojoustavuutta, henkilökunnan ja tilojen tehokasta käyttöä ja teknologian tuomien mahdollisuuksien hyödyntämistä. (Pohjois-Savon hyvinvointialue 2023.)

3.3.2. Toimitilojen hankinta ja niistä luopuminen

Kiinteistötoimen hankinnoista, kuten kiinteistöjen kunnossapidosta, urakoista, suunnittelusta, tilojen vuokralle antamisesta ja ottamisesta päätetään Pohjois-Savon hyvinvointialueen hallintosäännön 93

§:n mukaan. Hyvinvointialueen valtuusto päättää talousarvion investointiosaan sisältyvästä hankkeesta tai hankekokonaisuudesta, jotka rinnastetaan investointihankkeiksi ja joiden kustannusarvio on yli 20 miljoonaa euroa mukaan lukien vuokrasopimukset ja leasingrahoitukset. Hyvinvointialueen aluehallitus päättää yli 3 miljoonan euron hankinnoista. Hyvinvointialueen johtaja päättää hankinnoista, joiden arvo on 1–3 miljoonaa euroa. Kiinteistöjohtaja päättää enintään 1 miljoonan euron hankinnoista. Vuokrauksen osalta toimivalta lasketaan 4 vuoden määräajan mukaan toistaiseksi voimassa olevissa vuokrasopimuksissa ja määräaikaisissa sopimuksissa sopimuskauden mukaan.

Hyvinvointialueen vuokrausperiaatteiden mukaan pääsääntöisesti kaikki rakennusinvestoinnit ja investointeja vastaavat sopimukset ovat osa vuosittaista investointisuunnittelua. Investointeja vastaavista sopimuksista ja vuokravastuista, jotka ovat investoinnin kaltaisia, laaditaan aina esivuokrasopimus, jossa on sovittu keskeisistä toimitilan vuokrauksen ehdoista ja tavoitteista. Esivuokrasopimus solmitaan, kun päätös hankkeeseen ryhtymisestä on tehty. (Pohjois-Savon hyvinvointialue 2022, 7.)

Pohjois-Savon hyvinvointialueen tavoitteena on luopua toimitiloista, joille ei ole käyttöä. Hyvinvointialue hallinnoi sekä omistettuja että vuokrattuja kohteita ja vuokrakohteista luopuminen on helpompaa kuin omistetuista kohteista. Toiminnan tehostuessa ja tilojen vapauduttua pyritään toimintoja keskittämään omistettuihin kohteisiin mahdollisuuksien mukaan. Hyvinvointialueudistuksen yhteydessä hyvinvointialueen omistukseen siirtyi laitospalvelujen ja erityisryhmien asuinrakennuksia, muutoin hyvinvointialueen omistuksessa on lähinnä erikoissairaanhoidon tiloja, joiden myynti haasteellista markkinoiden rajallisuuden vuoksi. Erikoissairaanhoidon tiloista luopumiseen on myös käytettävä tarkkaa harkintaa.

3.3.3. Toimitilojen vuokraus

Pohjois-Savon hyvinvointialueen aluehallitus on kokouksessaan 30.5.2022 hyväksynyt hyvinvointialueen vuokrausperiaatteet. Hyvinvointialueen valmistelun edetessä on havaittu tarve täydentää aluehallituksen hyväksymiä vuokrausperiaatteita ja täydennetyt vuokrausperiaatteet on hyväksytty aluehallituksen kokouksessa 14.11.2022. Vuokrausperiaatteita noudatetaan hyvinvointialueen toimitilojen vuokraamisessa sekä vuokraustoiminnan järjestämisessä vuoden 2023 alusta lähtien huomioiden siirtymäkausi 2023–2026. Vuokrausperiaatteissa määritellään yleiset periaatteet, sisäisen vuokrauksen periaatteet, vuokralle ottaminen ja antaminen sekä muut periaatteet. (Pohjois-Savon hyvinvointialue, 2022, 1.)

Toimitilojen vuokraamisessa noudatetaan hyvinvointialueen hallintosäännön 93 §:n mukaisia toimivaltuuksia. Pohjois-Savon hyvinvointialueen kaikki toimitiloja koskevat vuokrasopimukset tehdään keskitetysti kiinteistöhallinnon toimesta.

Maakuntien tilakeskuksen Modulo-tilatietopalvelu on hyvinvointialueiden käytössä oleva digitaalinen palvelu, jonka avulla hyvinvointialueet hallinnoivat tiloja ja vuokrasopimuksia sekä tiloihin liittyvää sisäistä ja ulkoista laskutusta, käyttävät palvelusta saatavaa tietoa toimitilajohtamiseen ja investointisuunnitteluun ja saavat palvelusta valtakunnallista kiinteistöihin ja tiloihin liittyvää vertailutietoa. Maakuntien tilakeskus on laatinut hyvinvointialueiden käyttöön sisäisen vuokrauksen käsikirjan, jota Pohjois-Savon hyvinvointialueen vuokrausperiaatteissa on sovellettu. Maakuntien tilakeskuksen sisäisen vuokrauksen käsikirjan tavoitteena on yhtenäisten toimintamallien luominen hyvinvointialueille

ja vuokraukseen liittyvän tiedon vertailtavuuden edistäminen sekä organisaation sisällä että valtakunnallisesti. (Maakuntien tilakeskus 2023.)

3.3.3.1. Yleiset periaatteet

Laki sosiaali- ja terveydenhuoltoa ja pelastustoimea koskevan uudistuksen toimeenpanosta ja sitä koskevan lainsäädännön voimaansaattamisesta määrittää luvussa 4 hyvinvointialueen omaisuusjärjestelyistä. Lain nojalla Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin omistamat kiinteistöt sekä Vaalijalan kuntayhtymän omistamat Pohjois-Savon hyvinvointialueen alueella sijaitsevat kiinteistöt ja toimitiloja koskevat vuokrasopimukset sekä toimitilojen hallintaan oikeuttava muu omaisuus siirtyvät Pohjois-Savon hyvinvointialueelle. Pohjois-Savon hyvinvointialueen hallintaan 1.1.2023 siirtyneiden kunnan omistamien tilojen osalta on tehty voimaansaattolain 22 §:n mukaiset vuokrasopimukset, jotka ovat voimassa ainakin 31.12.2025 saakka. Hyvinvointialueella on oikeus pidentää vuokrasopimuksen voimassaoloaikaa yhdellä vuodella ilmoittamalla siitä kunnalle viimeistään 12 kuukautta ennen vuokrasopimuksen voimassaolon päättymistä.

Voimaansaattolain 25 §:n mukaan kuntien ja 32 §:n mukaan kuntayhtymien järjestämän sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen järjestämiseen liittyvät sopimukset siirtyvät hyvinvointialueelle 1.1.2023, elleivät hyvinvointialue ja kunta ole sopineet toisin. Tämän mukaisesti Ylä-Savon SOTE – ja Sisä-Savon terveydenhuollon kuntayhtymien ja kunnan välisiä vuokrasopimuksia on käsitelty Pohjois-Savon hyvinvointialueelle siirtyvinä sopimuksina. Edellä mainittujen kuntayhtymien omistuksessa olevista toimitiloista on tehty 3+1 vuoden vuokrasopimus, koska kuntayhtymien omistamat ja niiden käytössä olevat toimitilat rinnastetaan lain 32 §:n perusteella kuntien omistamiin ja kuntien käytössä oleviin sote- ja pelastustoimen toimitiloihin. (Pohjois-Savon hyvinvointialue 2022, 2.)

3.3.3.2. Sisäisen vuokrauksen periaatteet

Pohjois-Savon hyvinvointialueella on käytössä sisäinen vuokrausjärjestelmä, jolla hyvinvointialueen kiinteistöhallinto perii toimitilojen kustannukset toimialojen käytössä olevista tiloista. Sisäisellä vuokralle kohdistetaan kiinteistöjen käytöstä, hallinnasta ja omistamisesta aiheutuneet kustannukset toimitilojen käyttäjille. Toimitilojen käyttäjiltä peritään kokonaisvuokraa, joka koostuu pääoma- ja ylläpitovuokrasta sekä muista mahdollisista eristä. Toimialojen kanssa ei sisäisesti laadita erillisiä vuokrasopimuksia. Sisäisen vuokran laskutus toteutetaan tilahallintajärjestelmän kautta. Ulkoa vuokrattujen toimitilojen osalta sisäinen vuokra muodostuu suoraan ulos maksettavasta vuokrasta, ja lisäksi muista mahdollisista erikseen sovittavista eristä. (Pohjois-Savon hyvinvointialue 2022, 3–4.)

3.3.3.3. Vuokralle ottaminen ja antaminen

Hyvinvointialueelle vuokralle otettavia kohteita ovat rakennukset tai tilat, joita hyvinvointialue vuokraa ulkoisilta vuokranantajilta omaan käyttöönsä. Toimitilojen vuokraamisesta tehdään aina vuokrasopimus ulkoisten vuokranantajien kanssa. Hyvinvointialueen kiinteistöhallinto vuokraa tilat tiloja käyttävälle toimialalle ja toimii hyvinvointialueen edustajana ulkoisiin vuokranantajiin nähden. (Pohjois-Savon hyvinvointialue 2022, 5–6.)

Hyvinvointialue voi vuokrata omistamia tai vuokrasopimuksen nojalla hallinnoimia tiloja hyvinvointialueen toimintaan liittyville toimijoille. Tällaisia toimijoita ovat muun muassa yksityiset toimijat, in-house -yhtiöt ja asumispalveluiden asukkaat. Hyvinvointialue vuokraa asumispalvelujen asukkaille ja in-house- yhtiöille tilat omakustannehintaan. Yksityisille toimijoille tiloja vuokrataan erikseen sovitavien perusteiden mukaan. Toimitilojen vuokraamisesta laaditaan aina kirjallinen vuokrasopimus. (Pohjois-Savon hyvinvointialue 2022, 6.)

3.3.3.4. Muut periaatteet

Rakennusinvestoinnit ja investointeja vastaavat sopimukset käsitellään pääsääntöisesti osana vuosittaista investointisuunnittelua. Hankkeet ja niiden vaikutus vuokratukustannuksiin arvioidaan aina tapauskohtaisesti. Hyvinvointialueen rakennushankkeet tulevat kiinteistöhallinnon ja palvelusta vastaavan toimialan valmistelemina käsiteltäviksi ja päätökset rakennushankkeisiin ryhtymisestä tehdään hallintosäännön 93 §:n mukaisesti. Toiminnallisten muutosten vaatimia muutostöitä toteutetaan investointisuunnitelman ja talousarvion raameissa. (Pohjois-Savon hyvinvointialue 2022, 7.)

Hyvinvointialueen tukipalvelutilojen osalta noudatetaan vuokrausperiaatteissa erikseen kuvattuja periaatteita. Periaatteissa kuvataan tukipalvelutilojen kustannusten kohdistaminen yksikölle, kiinteistön käyttäjille tai palveluntuottajalle (Pohjois-Savon hyvinvointialue 2022, 8).

3.3.4. Toimitilojen ylläpito

Pohjois-Savon hyvinvointialueen kiinteistöhallinnon kiinteistöjen ylläpitoyksikön toimintaa ohjaa toimitiloille vuosittain laadittava tähtäimen suunnitelma (PTS) sekä aikataulutetut huoltosuunnitelmat. Kiinteistön ylläpitoyksikön tehtäviin kuuluvat tilojen normaalin kulumisen mukanaan tuomat huolto- ja korjaukset sekä omassa omistuksessa olevien kohteiden kiinteistöjen kuntoa ylläpitävät huollot ja korjaukset sekä käyttäjien tarvitsemat pienet muutostyöt. Kiinteistöjen ylläpitoyksikkö vastaa myös muun muassa avaimien ja lukostojen hallinnasta sekä kulkutunnisteista ja opasteista hyvinvointialueelle kuuluvien osien. Yksikön toimintavastuulle kuuluvat myös hyvinvointialueen vastuulle kuuluvat ympäristöasiat, jätehuolto ja sen ohjeistus. Myös sisäilmatyöryhmän organisointi kuuluu kiinteistöjen ylläpidon vastuulle. Hyvinvointialueen kiinteistöhallinnon sisäilmastoasiantuntija hallinnoi ja koordinoi hyvinvointialueen sisäilmailmoituksia ja on sisäilmastoasioiden yhteyshenkilö hyvinvointialueen ja kiinteistöjen omistajien välillä. Hyvinvointialueelle on laadittu sisäilma-asioiden toimintamalli, joka luo yhtenäiset käytännöt sisäilmasto-olosuhteisiin liittyvien ongelmatilanteiden ratkaisemiseen. Ohjetta sovelletaan kaikissa hyvinvointialueen omistetuissa ja vuokratuissa kohteissa, joissa on hyvinvointialueen työntekijöitä. (Pohjois-Savon hyvinvointialue 2023.)

Hyvinvointialueen vuokraamissa kohteissa ylläpidosta sovitaan vuokrasopimuksen liitteenä olevalla vastuunjakotaulukolla. Kiinteistön toiminnan ylläpidosta vastaa yleensä omistaja. Hyvinvointialueen vastuulla on kuitenkin mittava määrä ylläpitoon liittyviä tehtäviä, jotka koskevat yleensä tilojen käyttäjän toimintaansa tarvitsemia tai toimintaa tukevia laitteita ja järjestelmiä.

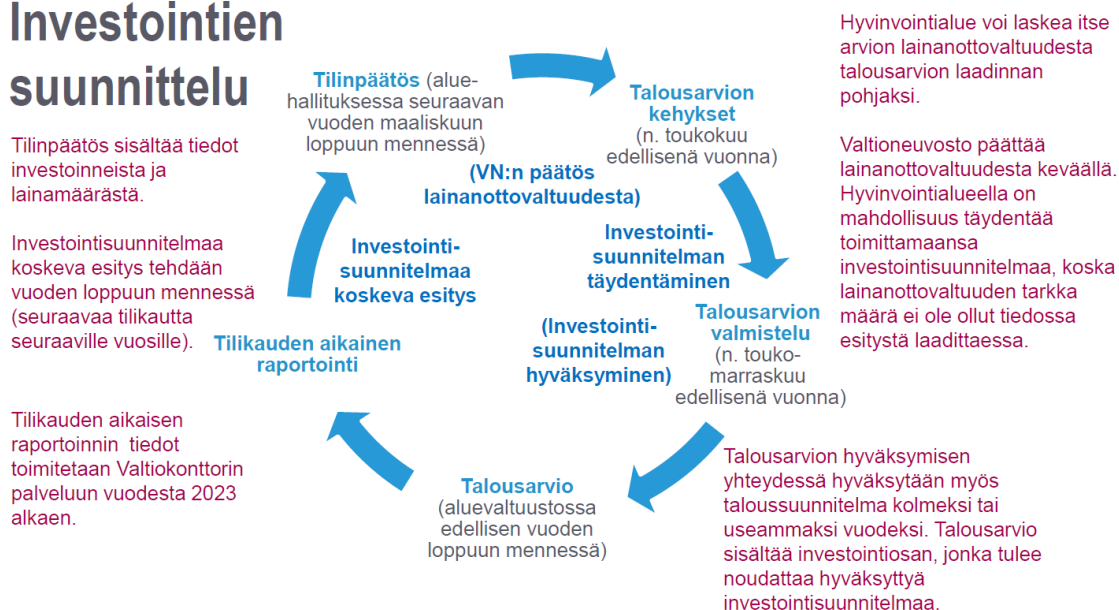
3.3.5. Kiinteistöinvestoinnit

Hyvinvointialueiden on laadittava vuosittain investointisuunnitelma seuraavan neljän tilikauden aikana aloitettavista investoinneista ja niiden rahoituksesta. Investointisuunnitelma koostuu sosiaali-

ja terveydenhuollon ja pelastustoimen osasuunnitelmista. Investointisuunnitelman laatimisesta säädetään hyvinvointialueesta annetun lain 16 §:ssä. Suunnitelman on sisällettävä tiedot investoinneista ja investointeja vastaavista sopimuksista, kuten vuokrasopimuksista. Investointisuunnitelma on toimitettava valtiovarainministeriölle, sosiaali- ja terveysministeriölle ja sisäministeriölle kalenterivuoden loppuun mennessä. (Laki hyvinvointialueesta 611/2011, 16 §.)

Valtioneuvosto päättää vuosittain hyvinvointialueen investointien rahoittamiseksi seuraavan vuoden valtuuden nostaa pitkäaikaista lainaa eli lainanottovaltuuden (kuva 13.) Hyvinvointialue voi hakea valtioneuvostolta muutosta lainanottovaltuuteen, mikäli investointi on välttämätön hyvinvointialueen palvelujen tuottamisen tai lakisääteisten palvelujen turvaamiseksi eikä investoinneille ole muuta rahoitusta (Valtiovarainministeriö julkaisuaika tuntematon).

Investointien suunnittelu



KUVA 13 Investointien suunnittelu (Leppänen 2022, 17)

Pohjois-Savon hyvinvointialueen omistukseen tehtävien rakennusinvestointien arvo vuonna 2023 on noin 49,7 M€. Vuonna 2023 toteuttavia investointeja ovat Uusi Sydän ja Psykiatriatalo -projektit. Psykiatriatalo valmistuu vuonna 2024 ja Uusi Sydän -projekti vuonna 2027. Rakennukset sijaitsevat Kuopiossa KYS -kampuksen alueella.

Pohjois-Savon hyvinvointialueen suunniteltujen investointeja vastaavien sopimusten arvo vuodelle 2023 on yhteensä n. 49,6 M€. Investointeja vastaavia sopimuksia ovat pelastusasemahankkeet Siilinjärvellä ja Varkaudessa, ikäihmisten palveluasumisen hanke Kuopiossa ja perhe- ja vammaispalvelujen palveluasumisen hankkeet Siilinjärvellä ja Varkaudessa.

Hyvinvointialueen tuottavuus- ja taloudellisuusohjelman mukaisesti rakennusinvestointien koon ja tarpeellisuuden arvioinnissa huomioidaan sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen palveluverkko, tilatarpeet, käytössä olevien kiinteistöjen sijainti, tekninen kunto ja soveltavuus toiminnalle. Rakennusinvestointisuunnittelussa huomioidaan hyvinvointialueen palvelutarpeen kehitys sekä koko

yhteistoiminta-alueen tarpeet. Sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön saatavuuteen liittyvien haasteiden vaikutus investointeihin ja tulevaisuuden suunnitelmiin tulee myös huomioida investointisuunnittelussa. (Pohjois-Savon hyvinvointialue 2022, 45.)

Rakennusinvestointien tavoitteena on toteuttamalla taloudellisesti toiminnan tarvetta vastaavat tilat, edistää tuottavuutta. Uusien tilojen myötä mahdollistuu toiminnan tehostaminen, joka saavutetaan uusien tilojen muuntojoustavuudella ja paremmalla tilatehokkuudella sekä henkilökunnan ja tilojen tehokkaammalla käytöllä ja teknologian hyödyntämisellä. (Pohjois-Savon hyvinvointialue 2022, 45.)

Pohjois-Savon hyvinvointialueella toimii rakennushankkeiden ohjausryhmä, joka koostuu kiinteistöhallinnon edustajien lisäksi hyvinvointialueen ylimmästä johdosta. Ohjausryhmän tehtävänä on valvoa rakennushankkeiden valmistelussa, suunnittelussa ja toteutuksessa hyvinvointialueen etuja sekä ohjata ja tukea rakennushankkeiden toiminnallista suunnittelua hyvinvointialueen rakennushankkeissa ja lisäksi valmistella eri rakennusprojekteihin liittyvät aluehallituksen ja -valtuuston päätettäväksi menevät asiat.

4. KYSELYTUTKIMUS, TUTKIMUKSEN VASTAUKSET JA NIIDEN KÄSITTELY

4.1. Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma

Tämän opinnäytetyön tutkimuksellisen osion tavoitteena on selvittää kansallisella tasolla hyvinvointialueiden toimitiloihin liittyviä linjauksia ja hyvinvointialueiden olevan tai laadittavan toimitilastrategian sisältöä ja hyödyntää tutkimustuloksia Pohjois-Savon hyvinvointialueen toimitilastrategiaa laadittaessa. Kyselytutkimus (liite 1) toteutettiin Webropol-sähköpostikyselyllä ja se suunnattiin hyvinvointialueiden toimitilavalmistelijoilta tai jo valituille kiinteistöistä- ja toimitiloista vastaaville henkilöille. Kysely toteutettiin marraskuun 2022 alussa ja vastausaikaa annettiin 2 viikkoa. Toisen viikon alkupuolella lähetettiin muistutusviesti henkilöille, jotka eivät olleet siihen mennessä vastanneet kyselyyn. Kysely lähetettiin yhteensä 15 henkilölle ja vastauksia saatiin kokonaisuudessaan neljä kappaletta, joista kolme ensimmäisen viikon aikana ja yksi muistutusviestin jälkeen. Vastausprosentti on 26,7.

4.2. Tutkimusmenetelmä

Tavoitteena oli tehdä tutkimus haastattelututkimuksena, mutta ajan puutteen vuoksi päädyttiin toteuttamaan verkkokyselynä Webropol-sähköpostikyselylomaketta käyttäen. Tutkimusta suunniteltaessa oli havaittavissa, että hyvinvointialueiden valmistelutyö oli hektisessä vaiheessa ja haastateltavia henkilöitä olisi ollut haastava saada osallistumaan haastatteluun eikä tutkimuksen tekijällä ollut resurssia toteuttaa kyselyä haastattelututkimuksena. Tutkimuskysymykset suunniteltiin yhteistyössä opinnäytetyön tilaajan kanssa ja tutkimuskysymysten asettelun tavoitteena oli saada mahdollisimman hyvin tilaajaa palvelevaa tietoa kyselystä sekä mahdollisimman suuri vastausprosentti. Vallin (2015, 1) mukaan tutkimusmenetelmää ei ole järkevää valita tutkimusprosessin alkuvaiheessa, vaan päätös tulee tehdä vasta, kun tiedetään mitä tutkimukselta halutaan. Kyselyn saatetekstissä kerrottiin kyselyn tarkoitus, kyselyyn vastaamisen kesto, että kyselyn vastaukset käsitellään nimettömänä ja että kyselyn tulokset toimitetaan kyselyyn osallistuneille hyödynnettäväksi jatkokäyttöön.

Tutkimus on laadultaan pääosin määrällinen eli kvantitatiivinen. Määrällinen tutkimus toimii Vilkan (2021, 1) mukaan tutkimusmenetelmä silloin, jos halutaan saada vastauksia kysymykseen, kuinka paljon, tai miten usein jokin asia ilmenee, mutta halutaan myös vastata kysymykseen, miksi asiat ilmenevät tutkimuksen kuvaamalla tavalla. Vilka (2021, 1) toteaa myös, että ”määrällisen tutkimuksen menetelmän tavoitteena on ihmistä koskevien asioiden, ominaisuuksien, kokemusten tai ilmiöiden selittäminen, kuvaaminen, kartoittaminen, vertailu ja ennustaminen”.

4.3. Kysymyslomakkeen rakenne ja aineiston analysointi

4.3.1. Kyselylomakkeen rakenne

Huonosti suunniteltu tai puutteellinen kysymyslomake voi Heikkilän (2014, 45) mukaan pilata tutkimuksen. Heikkilä (2014, 45–46) toteaa, että tutkimuksen tavoite tulee olla selvä ennen lomakkeen laatimista ja tutkijan täytyy tietää mihin kysymyksiin hän etsii vastauksia. Tutkimuslomakkeen laatimiseen sisältyvät seuraavat vaiheet:

- tutkittavien asioiden nimeäminen
- lomakkeen rakenteen suunnittelu

- kysymysten muotoilu
- lomakkeen testaus
- lomakkeen rakenteen ja kysymysten korjaaminen
- lopullinen lomake (Heikkilä 2014, 46).

Opinnäytetyön tutkimuksellisen osion suunnittelussa pohditaan, mikä on kyselytutkimuksen tavoite ja millä menetelmillä kyselyn tavoite saavutetaan. Opinnäytetyön työsuunnitelmassa tutkimus suunnitellaan toteutettavan haastattelututkimuksena, joka on ollut tarkoitus kohdentaa sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioille ja hyvinvointivalmistelijoille. Opinnäytetyön edetessä ja tutkimuskysymysten tarkentuessa havaitaan, että tutkimusta ei aikataulullista syistä ole mahdollista toteuttaa haastattelututkimuksena, joten tutkimus päädytään toteuttamaan Webropol-sähköpostikyselynä määrällisenä eli kvantitatiivisena kyselynä. Kysymykset muotoillaan Webropol-kyselyn antamat mahdollisuudet huomioiden.

Määrällisessä tutkimuksessa lomakkeella kerättävä aineisto voidaan kysyä monivalintakysymyksillä (suljettu ja strukturoitu), avoimilla kysymyksillä ja sekamuotoisilla kysymyksillä (Vilka 2007, 67). Tässä opinnäytetyössä kyselyssä käytetään kaikkia Vilkan mainitsemia kysymystyyppejä. Borgin (2021) aineistossa Vilkan (2007, 67) käyttämä termi sekamuotoinen vastaa puoliavoimaa kysymystä. Monivalintakysymyksissä vastausvaihtoehdot asetetaan valmiiksi. Monivalintakysymykset voidaan Borgin (2021) mukaan toteuttaa joko dikotomisina vastausvaihtoehdoin, rajatuina vastausmäärin tai järjestyslukuasteikollisina monivalintakysymyksin. Dikotomisissa eli kahden vastausvaihtoehdon monivalintakysymyksiä käytetään Borgin (2021) mukaan esimerkiksi, kun selvitetään erilaisten toimintojen käyttöä ja tuntemusta tai kun valitaan eri ominaisuuksista soveltuvimpia. Menetelmällä saadaan Borgin (2021) mukaan koottua tuloksia ja analysoitua vastaajille tärkeimmät asiat. Järjestyslukuasteikollisilla monivalintakysymyksillä saadaan Borgin (2021) mukaan dikotomisista vastausvaihtoehdoista tarkempia vastauksia. Tässä kyselyssä ei käytetä järjestyslukuasteikollisia monivalintakysymyksiä. Sen sijaan rajatuina vastausmäärin käytettyjä monivalintakysymyksiä kysely sisältää.

Kysely sisältää myös puoliavoimia sekä täysin avoimia kysymyksiä. Puoliavoimilla kysymyksillä pyydetään joko tarkentamaan vastausta tai vastaamaan onko kysymykseen muita vastausvaihtoehtoja, kuin esitetyt. Puoliavoimilla kysymyksillä ei pyritä saamaan perusteluja vain tiettyyn vastausvaihtoehtoon, joka Borgin (2021) mukaan on usein johdattelevaa. Avoimet kysymykset kohdentuvat kysymyksiin, joiden vastausten sisältö on pääosin ennalta arvattavissa, mutta kaikkia vastausvaihtoehtoja ei ole mahdollista kysymykseen sijoittaa ja vastaajilta halutaan uusia näkökulmia, joita kyselyn asettelijalla ei mahdollisesti ole käytettävissä. Borgin (2021) mukaan täysin avoimia kysymyksiä on suositeltavaa sisällyttää kyselyyn harkiten.

Kun kyselylomake on muotoiltu, testataan lomaketta tilaajan kanssa. Testauksen tuloksena kysymyslomaketta muotoillaan lyhyemmäksi ja vastausvaihtoehtoja selkeämmiksi. Joitain kysymyksiä karsitaan kokonaan pois, koska ne toistavat itseään. Korjausten jälkeen lomake todetaan valmiiksi ja lähetetään vastaanottajille.

Lomake sisältää saatesanat, joilla kerrotaan kyselyn tarkoituksesta, kohderyhmästä, kyselyn tarkoituksesta, kyselyyn vastaamiseen käytettävästä ajasta, vastausten käsittelystä ja tulosten toimittamisesta vastaajien käyttöön.

Tutkimuskysymyksillä on tavoitteena saada tietoa hyvinvointialueiden toimitilastrategian laadinnasta, sen aikataulusta ja sisällöstä. Kyselyllä pyritään saamaan tietoa toimitilastrategiaa ohjaavista tekijöistä ja tutkimuksessa keskitytään tilatehokkuutta ja tilakustannuksia sekä investointeja käsitteleviin kysymyksiin. Kysymyksiä ei ole ryhmitelty eri aihealueisiin vaan kysymykset luokitellaan analysointivaiheessa.

4.3.2. Aineiston käsittely

Tutkimusaineiston läpikäynti alkaa vastausajan umpeuduttua. Webropol-kysely sisältää raportointityökälun, jolla on mahdollista käsitellä vastauksia tarpeen mukaan. Vehkalahden (2014, 51) mukaan aineistoon tutustuminen kannattaa aloittaa selailemalla aineistoa ja käymällä läpi, mitä aineisto sisältää. Tässä tutkimuksessa Webropolista tulostetaan perusraportti, joka sisältää annetut vastaukset matriisimuodossa kysymyksittäin. Havaintomatriisi on Vehkalahden (2014, 51) mukaan tyypillisin kyselytutkimuksen muoto. Havaintomatriisissa vaakarivejä kutsutaan havainnoiksi ja ne koostuvat kyselyyn osallistuneiden vastauksista. Pystyivejä havaintomatriisissa kutsutaan Vehkalahden (2014, 51) mukaan muuttujiksi ja muuttujia voi olla yksi tai useampi. Raportti sisältää kysymyksittäin kysymykseen vastanneiden määrän ja raportista saadaan kysymyskohtaisesti vastausmäärät sekä vastausprosentit. Raportti laskee automaattisesti myös vastauksille tavallisen keskiarvon, joka kuvaa muuttujan keskimääräistä arvoa ja on Vehkalahden (2014, 54) mukaan on yleisin tunnusluku.

Kyselyyn vastanneiden vastausprosentti tarkistetaan. Tässä kyselyssä se on 26,7 %. Kysely lähetettiin 15 henkilölle, joista vastauksia saatiin 4. Vastausprosentti on alhainen kvantitatiivisen tutkimuksen näkökulmasta, mutta otos huomioiden, se on odotettava, joskin ei toivottava. Alhaiseen vastausprosenttiin todennäköinen syy on kyselyn toteuttamisajankohtaan liittyvä hyvinvointialueen valmistelun tilanne. Kaikille hyvinvointialueille ei tutkimusajankohtana vielä ollut valittu kiinteistöistä tai toimitiloista vastaavia henkilöitä tai heidät oli valittu juuri ennen kyselyn lähettämistä ja henkilöillä, joille kysely lähetettiin, ei mahdollisesti ollut kompetenssia kyselyyn vastaamiseen.

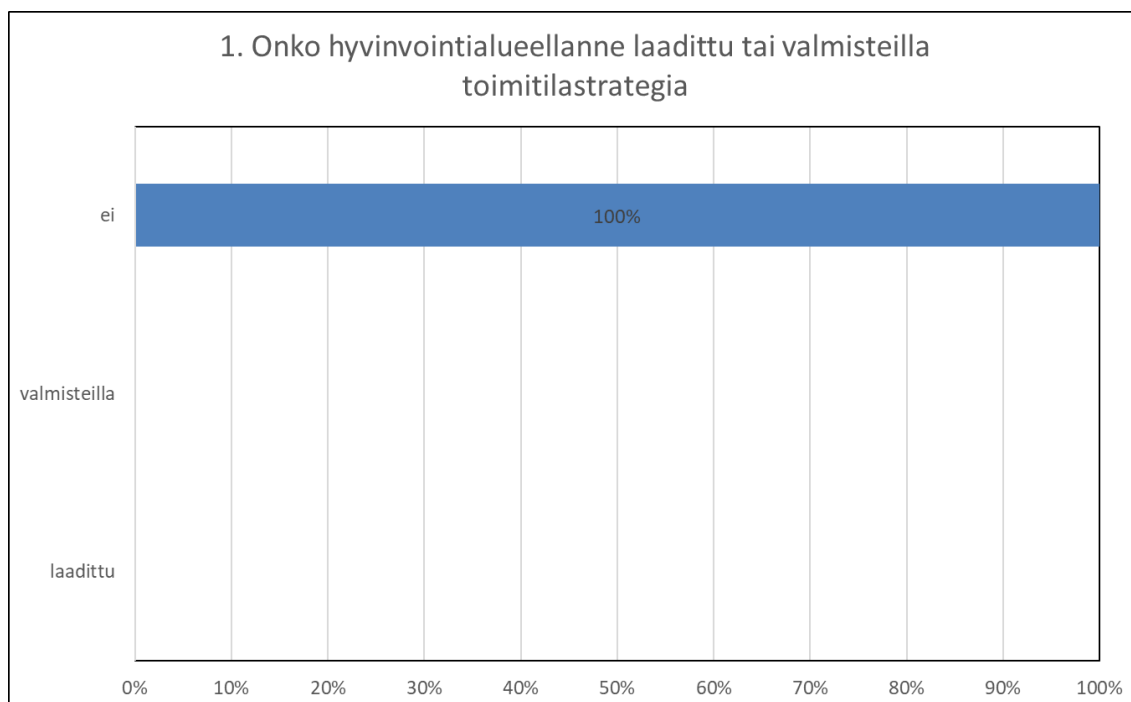
Tutkimuskysymykset ryhmitellään opinnäytetyön työsuunnitelmassa määriteltyihin painopisteisiin ja tutkimustulokset analysoidaan ryhmittäin. Näitä ovat toimitilastrategian laatiminen ja toimitilastrategiaa ohjaavat tekijät, toimitilastrategian sisältö, tilakustannusten hallinta ja tilatehokkuus sekä kiinteistö-/toimitilainvestoinnit.

5. KYSELYTUTKIMUKSEN TULOKSET JA ANALYYSI

Tutkimustulokset ryhmitellään neljään eri luokkaan, joita ovat toimitilastrategian laatiminen ja toimitilastrategiaa ohjaavat tekijät, toimitilastrategian sisältö, tilakustannusten hallinta ja tilatehokkuus sekä kiinteistö-/toimitilainvestoinnit. Kyselyyn vastanneiden vastaukset olivat samansuuntaiset ja toisiaan täydentävät ja vahvistavat pienestä vastausjoukosta huolimatta tekijän omaa käsitystä toimitilastrategian sisällöstä.

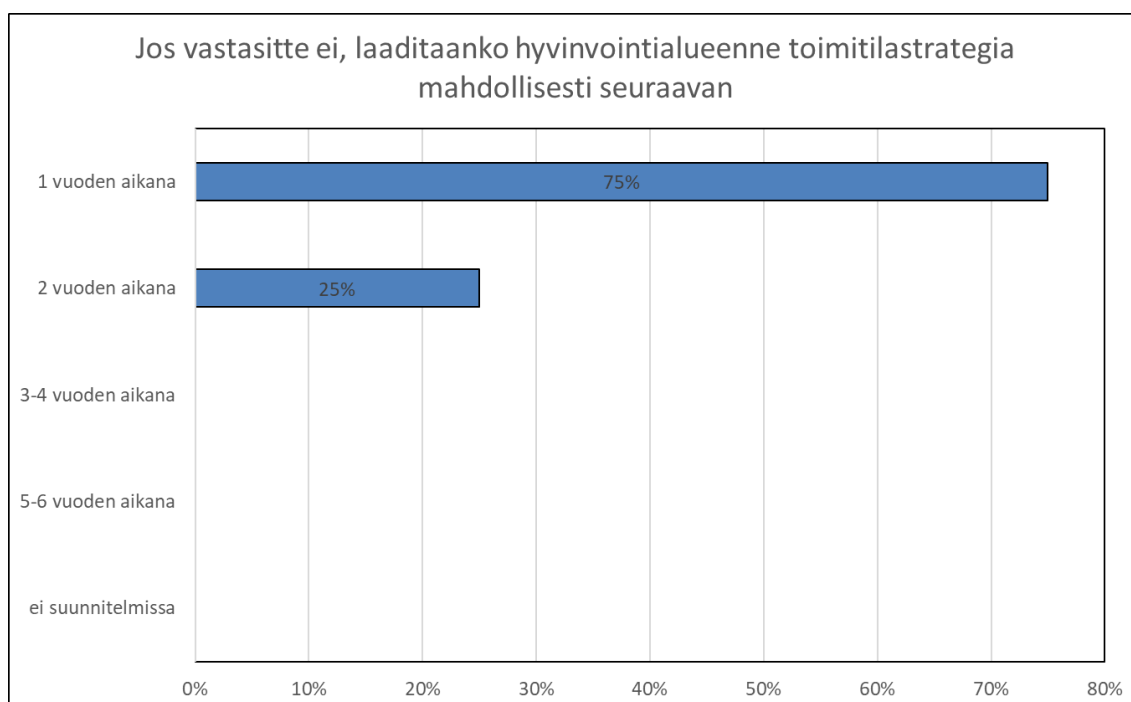
5.1. Toimitilastrategian laatiminen ja toimitilastrategiaa ohjaavat tekijät

Toimitilastrategian laatimista tutkitaan kysymyksellä, onko hyvinvointialueella laadittu tai onko valmisteilla toimitilastrategia (kuva 14).



KUVA 14 Hyvinvointialueelle laaditut tai suunnitellut toimitilastrategiat

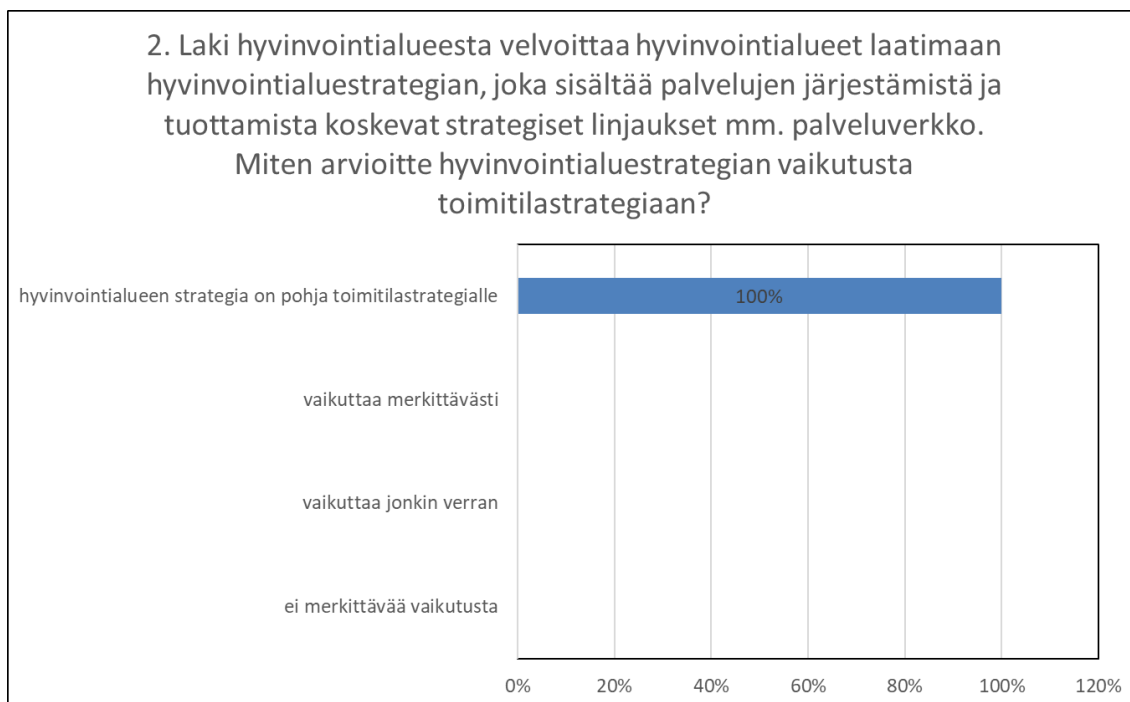
Mikäli kysymykseen vastataan ei, kysymys sisältää jatkokysymyksen, milloin toimitilastrategia mahdollisesti laaditaan (kuva 15).



KUVA 15 Toimitilastrategian mahdollinen laatimisajankohta

Vastauksista on nähtävissä, että millään hyvinvointialueella ei vielä ole laadittu toimitilastrategiaa, mutta kaikki vastaajat ovat kuitenkin sitä mieltä, että se tullaan laatimaan lähivuosien aikana. 75 % hyvinvointialueista tulee todennäköisesti laatimaan toimitilastrategian seuraavan vuoden aikana ja 25 % seuraavan kahden vuoden aikana. Tästä voidaan päätellä, että vastaajat näkevät toimitilastrategian laatimisen tärkeänä.

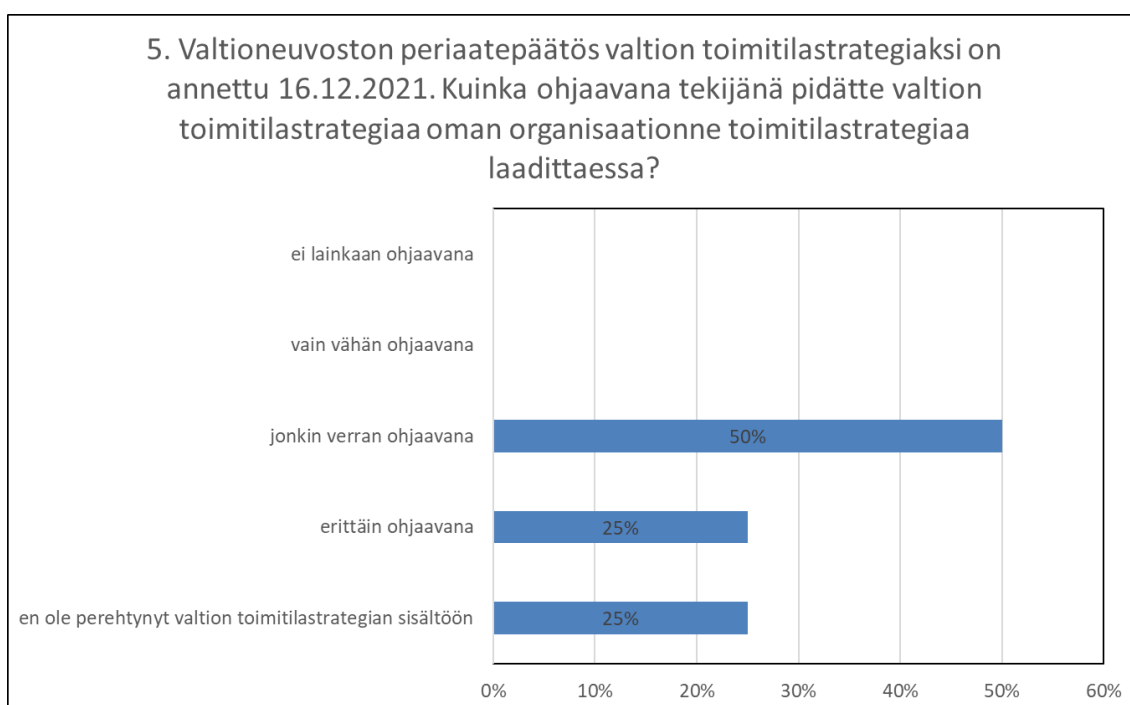
Toimitilastrategiaa ohjaavia tekijöitä selvitetään usealla eri kysymyksellä useista näkökulmista. Ensimmäinen kysymys koskee hyvinvointialueen strategian vaikutusta toimitilastrategiaan (kuva 16). Hyvinvointialueet veloitetaan laatimaan hyvinvointialueesta säädetyn lain 41 §:n nojalla hyvinvointialueen strategian, jonka tulee sisältää palvelujen järjestämistä ja tuottamista koskevat strategiset linjaukset.



KUVA 16 Hyvinvointialueen strategian merkitys toimitilastrategiaan

Vastausten perusteella kaikki vastaajat toteavat, että hyvinvointialueen strategia on pohja toimitilastrategialle. Hyvinvointialueen strategiassa tulee palvelujen järjestämistä ja tuottamista koskevien linjausten lisäksi ottaa huomioon toimitilastrategiaan olennaisesti vaikuttavat omistajapolitiikka sekä henkilöstöpolitiikka.

Valtioneuvoston periaatepäätös valtion toimitilastrategiaksi on annettu 16.12.2021. Seuraava kysymys koskee valtion toimitilastrategian ohjaavaa vaikutusta hyvinvointialueen toimitilastrategiaan. Vastausten perusteella vastaajista 50 % pitää valtion toimitilastrategiaa jonkin verran ohjaavana, 25 % erittäin ohjaavana ja 25 % ei ole perehtynyt valtion toimitilastrategian sisältöön (kuva 17).

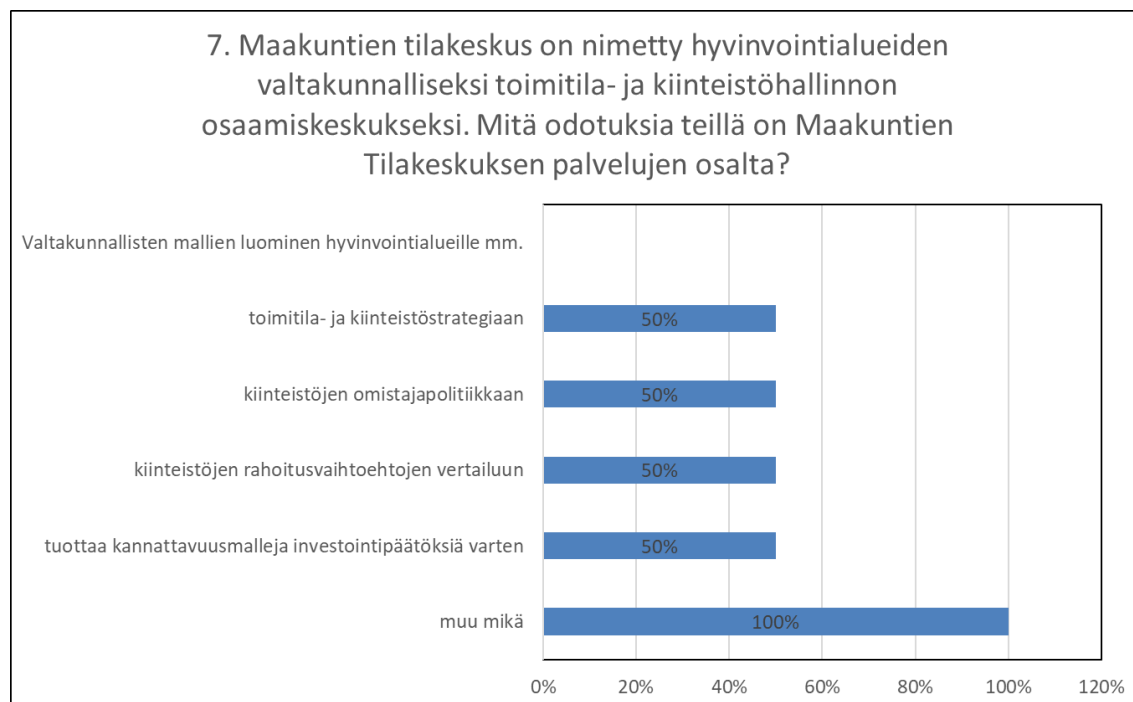


KUVA 17 Valtion toimitilastrategian vaikutus hyvinvointialueen toimitilastrategiaan

Valtion toimitilastrategian tavoitteita ovat, että tilat tukevat tuloksellista toimintaa ja työympäristöt sekä toimistoissa, että käyttösidonnaisissa tiloissa uudistetaan, jotta ne tukevat kehittyviä työnteon ja yhteistyön malleja. Uudet tilatarpeet pyritään ratkaisemaan ottamalla olemassa olevia tiloja yhteiskäyttöön. Lisäksi tavoitteena on, että toimitilat ovat jatkossa monitilaympäristöjä ja toimitilojen keskimääräiseen tilatehokkuustavoitteeseen 10 htm²/henkilötyövuosi pyritään. Tavoitteena on myös, että asiakaspalvelutiloissa mahdollisesta monikanavaista palvelujen tarjoamista. Tällöin yhteisissä asiakaspalvelupisteissä palvelua on mahdollista toteuttaa kasvokkain, sähköisesti sekä etäpalveluna. Käyttösidonnaisten tilojen mitoittaminen perustuu tietoon pohjautuviin kysyntä- ja tarveperusteisiin ratkaisuihin ja toimintaa ja tiloja kehitetään samanaikaisesti. Keskeisiä seurattavia mittareita ovat muun muassa kustannustehokkuus ja käyttöaste. Toimitilojen tulee tarvittaessa mahdollistaa ja tukea tietoturvallista työskentelyä ja luottamuksellista asioiden käsittelyä. Toimitilaratkaisuilla, kuten työpisteen valinnalla, tilojen vyöhykkeistämällä, pääsynhallinnalla ja turvallisuusalueiden määrittämisellä, ja ihmisten oikeanlaisella toiminnalla voidaan mahdollistaa tietoturvaluus toimitiloissa. Valtion toimitilastrategian tavoitteena on myös toimitilojen päästöttömyys ja rakentamisen ja korjaamisen vähäpäästöisyys. Sisäilmaongelmien suhteen tiloissa noudatetaan nollatoleranssia. (Valtiovarainministeriö 2021, 2–8.)

Hyvinvointialueiden tiukka taloustilanne pakottaa hyvinvointialueet tarkastelemaan tilankäyttöä kriittisesti. Valtion toimitilastrategian tavoitteet tilankäytön tehokkuudesta tulevat tämän vuoksi hyvin suurella todennäköisyydellä vaikuttamaan useamman hyvinvointialueen toimitilastrategiaan.

Toimitilastrategiaa ohjaavana kysymyksenä voidaan pitää myös kysymystä Maakuntien tilakeskuksen palveluista hyvinvointialueille (kuva 18).



KUVA 18 Palvelut, joita odotetaan Maakuntien tilakeskukselta

Lisätekstikenttään, muu mikä, annettiin vastauksia monipuolista, vertailukelpoista ja visuaalista raportointiaineistoa hyvinvointialueittain ja valtakunnallisesti. Valtakunnalliset vertailtavuustiedot.

Maakuntien tilakeskus on nimetty hyvinvointialueiden valtakunnalliseksi toimitila- ja kiinteistöhallinnon osaamiskeskukseksi. Laki hyvinvointialueesta velvoittaa osaamiskeskusta ylläpitämään hyvinvointialueiden yhteistä tilatietojärjestelmää ja siihen liittyviä palveluja. Maakuntien tilakeskus veloitetaan lain nojalla myös antamaan valtioneuvostolle ja hyvinvointialueille vuosittain selvitys hyvinvointialueiden tekemistä investointipäätöksistä ja niiden taloudellisista vaikutuksista hyvinvointialueelle. Hyvinvointialueet voivat myös antaa Maakuntien tilakeskukselle muita toimitila- ja kiinteistöhallintoa koskevia tehtäviä. (Laki hyvinvointialueesta 21§.)

Vastausten määrän perusteella on tulkittavissa, että kaikki vastaajat eivät näe Maakuntien tilakeskuksen roolia merkittävänä valtakunnallisten mallien luomisessa vaikkakin hyvinvointialueet omistavat vuoden 2023 alusta lukien Maakuntien tilakeskuksen valtion ohella (Maakuntien tilakeskus 2023). Kiinnostusta yhtenäisten valtakunnallisten mallien luomiseen kuitenkin Maakuntien tilakeskuksen toimitilaverkostossa löytyy ja Maakuntien tilakeskus on luonut hyvinvointialueiden käyttöön muun muassa kuntien kanssa solmittujen vuokrasopimusten asiakirjapohjat, yhtenäisen sisäisen vuokrauksen mallin ja valmistelee yhteistä kiinteistö- ja toimitilastrategian mallia syksyn 2023 aikana sekä vuokrasopimus pohjia jatkossa käytettäväksi.

Valtiovarainministeriö seuraa hyvinvointialueesta säädetyn lain mukaan yleisesti hyvinvointialueiden toimintaa ja taloutta ja tekee vuosittain esityksen valtioneuvostolle päätettäväksi hyvinvointialueen tilikausittaisen valtuuden määrästä pitkäaikaisen lainan ottamisesta. Tämän perusteella laissa määritellyn osaamiskeskusten palvelujen ja ennen kaikkea hyvinvointialueiden toimitila- ja kiinteistöjohtamisen tiedolla johtamisen mahdollistamisen rooli on merkittävä ja valtakunnallisia malleja on syytä kehittää.

5.2. Toimitilastrategian sisältö

Toimitilatstrategian sisältöä kysytään monivalintakysymyksellä, jossa selvitetään ensin dikotomisella monivalintakysymyksellä asioita, joita vastaajan mahdollinen toimitilastrategia sisältää tai tulee sisältämään (kuva 19) ja sen jälkeen pyydetään arvottamaan asian sisällyttämisen tärkeys toimitilastrategiaan toisensa poissulkevilla vaihtoehdoilla asteikolla ei yhtään tärkeä = 0 - erittäin tärkeä = 5 (kuva 20).



KUVA 19 Toimitilastrategian mahdollinen sisältö

Vastanneista kaikki olivat sitä mieltä, että yllä mainitut asiat tulevat sisällyttämään hyvinvointialueen toimitilastrategiaan.



KUVA 20 Toimitilastrategian sisällön tärkeys

Vastauksista nähdään, että erittäin tärkeäksi toimitilastrategiaan sisältyväksi asiaksi vastaajat ovat tunnistanee toimitilastrategian viitekehysten sekä toimitilahallinnan kuvaamisen strategiaan. Melko tärkeäksi on tunnistettu toimitilastrategian tavoitteiden, toimitilakustannusten, omistettujen ja vuokrattujen kohteiden nykytila-analyysin sekä niihin liittyvien tunnuslukujen ja mittareiden, toimitilojen vaikutuksen työhyvinvointiin ja terveyteen, toimitiloihin liittyvän valmiussuunnittelun, varautumisen ja jatkuvuuden hallinnan, toimitilojen turvallisuuden ja riskienhallinnan, väestön ikääntymisen vaikutuksen toimitilastrategiaan sekä toimitilojen ympäristötavoitteiden määrittely sisällyttämisen toimitilastrategiaan. Jonkin verran tärkeänä toimitilastrategiaan sisällytettävänä asiana vastaajien keskuudessa nähdään toimitilojen käyttäjäpalvelujen kuvaaminen sekä toimitilojen ympäristötavoitteiden määrittely rakennushankkeen aikana. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että kaikki esitetyt asiat koetaan tärkeinä toimitilastrategian sisällössä.

Edellä mainittujen lisäksi vastaajilla oli mahdollisuus vastata avoimeen kysymykseen mitä muita asioita toimitilastrategian sisällössä tulisi ottaa huomioon. Vastauksia olivat palveluiden järjestäminen, hyvinvointialueen mahdollinen tonttivaranto, päätöksenteko, organisaatiomalli ja johtaminen sekä toimitilojen pitkän aikavälin tilasuunnitelma perustuen palveluverkkoselvityksen tilatarpeeseen.

Toimitilastrategian sisältöön liittyvään kysymykseen on poimittu kysymyksen tekijän oman kokemuksen ja kirjallisuuden pohjalta tärkeäksi tunnistettuja asioita. Tämän johdosta vastaukset ovat melko pitkälti yhdenmukaisia. Kysymyksen sisältöön on eritelty runsaasti strategisia vaihtoehtoja ja operatiivinen osuus on sisällytetty lähes kokonaan toimitilahallinnan sisälle. Kysymyksen olisi voinut muotoilla myös siten, että strategisia ja operatiivisia asioita olisi nostettu esille tasapuolisesti. Mikäli toimitilastrategia sisältää sekä strategisen, että operatiivisen osuuden, olisi tällä tällä menettelytavalla saatu kattavampia vastauksia molempiin osuuksiin.

Toimitilastrategian sisältö voi poiketa organisaatioittain ja organisaatiot voivat painottaa strategioissa eri osa-alueita. Kuitenkin lähes kaikissa saatavilla olleissa toimitilastrategioissa kuvataan toimitilojen nykytilaa, toimitilajohtamisen mallia, pitkän tähtämäisen suunnitelmaa ja strategisia linjauksia. Hyvinvointialueiden toimitilastrategioiden sisältämän tiedon vertailtavuuden vuoksi yhdenmukaisen mallin luominen olisi toivottavaa.

5.3. Tilakustannusten hallinta ja tilatehokkuus

Tilakustannusten hallintaa ja tilatehokkuutta kysytään avoimella kysymyksellä seuraavasti: Miten hyvinvointialueellanne tullaan hillitsemään tilakustannusten nousua ja parantamaan tilatehokkuutta. Vastauksissa korostuu tilan käytön tehostaminen sekä tilojen yhdistäminen ja niistä luopuminen. Hyvinvointialueen muodostumisen myötä on tunnistettu toimipaikkoja olevan paljon ja toimintojen yhdistäminen ja keskittäminen sekä kokonaistilamäärän pienentäminen nähdään yhtenä keinona tilatehokkuuden parantamiseen ja sitä kautta tilakustannusten hillitsemiseen. Edellä mainitut tavoitteet on kirjattu myös osaksi ehdotukseen valtion toimitilastrategiasta (2021, 35), joten hyvinvointialueiden toimitilastrategioihin ne ovat suotavaa myös sisällyttää. Tilakustannusten hallinnassa keinoina tunnistetaan myös energiatehokkuuteen ja energiansäästötoimiin kohdistettavat toimenpiteet sekä järkevät investoinnit pitkällä tähtämällä. Myös Maakuntien tilakeskuksen ylläpitämisen ja hyvinvointialueiden käytössä olevan tilatietojärjestelmä Modulon aktiivinen käyttö nähdään yhtenä keinona tilatehokkuuden parantamisessa ja tilakustannusten hallinnassa. Hyvinvointialueilla on myös perustettu erilaisia työryhmiä tila- tai rakennushankkeita varten. Näihin työryhmiin kuuluu hyvinvointialueen kiinteistö-/toimitilahallinnon lisäksi jäseniä myös muilta toimialoilta. Näin saadaan tietoa ja näkemyksiä vaihdettua poikkialueellisesti.

5.4. Kiinteistöinvestoinnit

Kiinteistöinvestointeihin liittyviä asioita, joita kyselyssä selvitetään ovat muun muassa kiinteistöinvestointien arviointeihin liittyvät aineistot, toimitilainvestointeihin liittyvät kannattavuuslaskelmat, rahoitusvaihtoehdot, valtion rahoituslainsäädännön ja valtioneuvoston hyvinvointialueille päättämien lainanottovaltuuksien vaikutus hyvinvointialueen kiinteistöinvestointeihin ja niitä vastaaviin sopimuksiin sekä hyvinvointialueen omistukseen hankittavat hoitoalan rakennukset rakennustyypeittäin.

Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoimikunnan 2022:6 Sote-kiinteistöinvestointien arviointikriteerit ja -menetelmät on julkaistu 24.1.2022. Julkaisussa todetaan, ettei sote-kiinteistöinvestointien arviointi ole yksinkertaista, johtuen niihin vaikuttavista lukuisista tekijöistä (Arpiainen ym. 2022, 9).

Aineisto on tuotettu kiinteistöinvestointien tarpeellisuuden ja vaikuttavuuden sekä investointisuunnitelman arviointiin eri näkökulmista ja se rajoittuu erikoissairaanhoidon ja perusterveydenhuollon sairaaloiden ja terveyskeskusten vuodeosastokapasiteettiin ja ikääntyneiden pitkäaikaispaikkoihin. Palveluasumisen ja vammaisten laitoshoidon paikat on rajattu tarkastelun ulkopuolelle. (Arpiainen ym. 2022, 11).

Kysymyksellä selvitetään hyvinvointialueiden näkemystä, aiotaanko hyvinvointialueilla käyttää aineistoa kiinteistöinvestointien arviointiin (kuva 21).

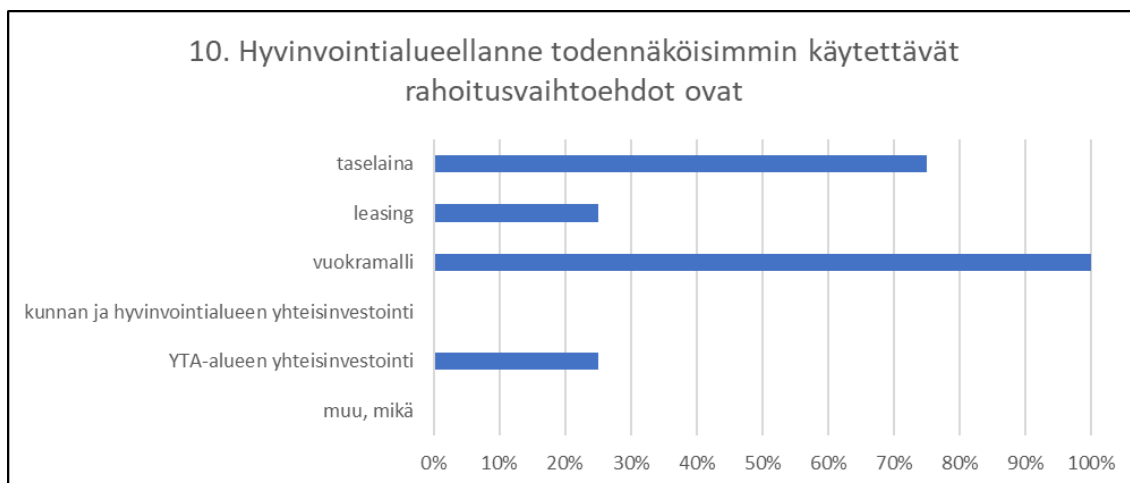


KUVA 21 Valtioneuvoston julkaisusarjan 2022:6 käyttö kiinteistöinvestointien arvioinnissa

Vastausten perusteella puolet vastaajista tulevat käyttämään aineistoa kiinteistöinvestointien arviointiin, neljännes mahdollisesti ja neljännes vastaajista ei ole perehtynyt aineistoon. Aineiston sisältämän arviointikriteeristön avulla on mahdollista arvioida investointihanketta palveluverkko huomioiden ja tuottaa skenaarioita tulevaisuuden vaihtoehtoista.

Toimitilojen hankinnassa ja investointipäätöksissä käytettäviä kannattavuuslaskelmia selvitetään avoimella kysymyksellä: Millaisia toimitilainvestointeihin liittyviä kannattavuuslaskelmia hyvinvointialueellanne tullaan käyttämään? Vastauksissa nousee esille investointi- ja elinkaarikustannukset ja niiden vertailu. Investointeja tarkastellaan laajemmin ja niiden mahdollistamat säästöt ja hyödyt selvitetään. Lisäksi tarkastellaan investointien vaikutusta hyvinvointialueen rahoitukseen ja talouteen. Eräs vastaajista toteaa, että hyvinvointialueelle ollaan kehittämässä kustannus- ja hyötylaskentamallia, jota käytännössä testataan valmistuneella hankkeella.

Hyvinvointialueilla todennäköisimmin käytettäviä rahoitusvaihtoehtoja selvitetään monivalintakysymyksellä (kuva 22).



KUVA 22 Hyvinvointialueella todennäköisimmin käytettävät rahoitusvaihtoehdot

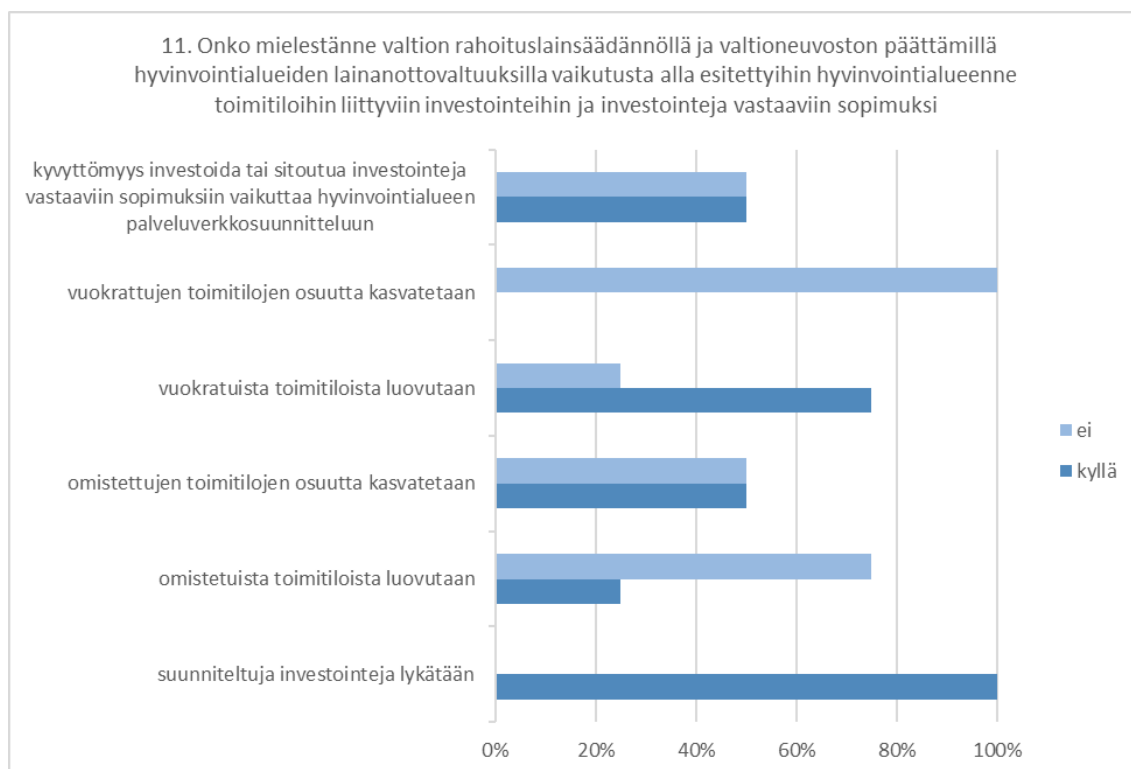
Vastauksissa korostuvat vuokramalli ja taselaina. Leasing- malli ja YTA-alueen yhteisinvestoinnit nähdään myös mahdollisina. Sen sijaan kunnan ja hyvinvointialueen yhteisinvestointi tai muut mallit eivät saaneet vastauksissa kannatusta. Kuntaliitto (2021) on sote-muutostukiaineistossaan tuonut esille mahdollisen hyvinvointialueiden ja kuntien yhteisen kiinteistöyhtiön, mutta ainakaan vielä tätä vaihtoehtoa ei ole lähdetty juurikaan toteuttamaan.

Valtion rahoituslainsäädännöllä ja valtioneuvoston päättämällä lainanottovaltuuksilla voidaan vastauksen perusteella nähdä selkeä suunta suunniteltujen investointien lykkäämiseen (kuva 23). Valtioneuvoston päätöksellä vain yhdelle hyvinvointialueelle on myönnetty lainanottovaltuus vuodelle 2024 ja muut hyvinvointialueet joutuvat hakemaan lisälainanottovaltuutta, mikäli investointi on välttämätön hyvinvointialueen palvelujen tuottamiseksi ja lakisääteisten palvelujen turvaamiseksi. Hyvinvointialue voi hakea muutosta lainanottovaltuuteen, mutta ministeriö edellyttää tällöin selvitystä investoinneista, mahdollisesti niiden muuttamista tai esimerkiksi tuottavuus- ja taloudellisuusohjelman laatimista tai päivittämistä, jonka sisältämillä toimenpideohjelmilla on mahdollista saavuttaa talouden tasapaino vaadittavassa aikataulussa. (Valtioneuvoston päätös hyvinvointialueiden ja HUS-yhtymän vuoden 2024 lainanottovaltuuksista 1.6.2023.)

75 % vastaajista on sitä mieltä, että omistetuista kohteista ei luovuta, mutta toisaalta vain 50 % sitä mieltä, että omistettujen kohteiden osuutta kasvatetaan. Vastaajista kaikki ovat vuokratuista toimitiloista luopumisen kannalla eikä vuokrattujen toimitilojen kasvattamisen kannalla ole kukaan vastaajista. Kunnilta on siirtynyt hyvinvointialueiden hallintaan mittava määrä toimitiloja ja suuri osa tiloista voi palvelujen uudistamisen ja henkilökunnan saatavuusongelmien vuoksi olla jo nyt tyhjillään. Tämä puoltaa sitä näkökantaa, että vuokratuista toimitiloista luovutaan. Osa hyvinvointialueista omistaa mahdollisesti vain keskussairaalatyyppisiä rakennuksia, joista luopuminen ei välttämättä ole kannattavaa. Hyvinvointialueiden omistuksessa voi myös olla huonokuntoisia kiinteistöjä, joiden myymistä tulisi harkita, eritoten jos palvelujärjestelmää ja mahdollisesti sitä kautta palveluverkostoa uudistetaan. Hyvinvointialueet voivat myös pohtia omistettujen toimitilojen myymistä ja takaisin vuokraamista, mutta valtiovarainministeriön ohjeistuksen mukaisesti pitkäaikaiset vuokrasopimukset katsotaan investointeja vastaaviksi sopimuksiksi, jolloin ne tulee esittää kunkin vuoden investointisuunnitelmassa (Valtiovarainministeriö 2023, 4). Osa hyvinvointialueista on jo tehnyt päätöksiä toimitila-

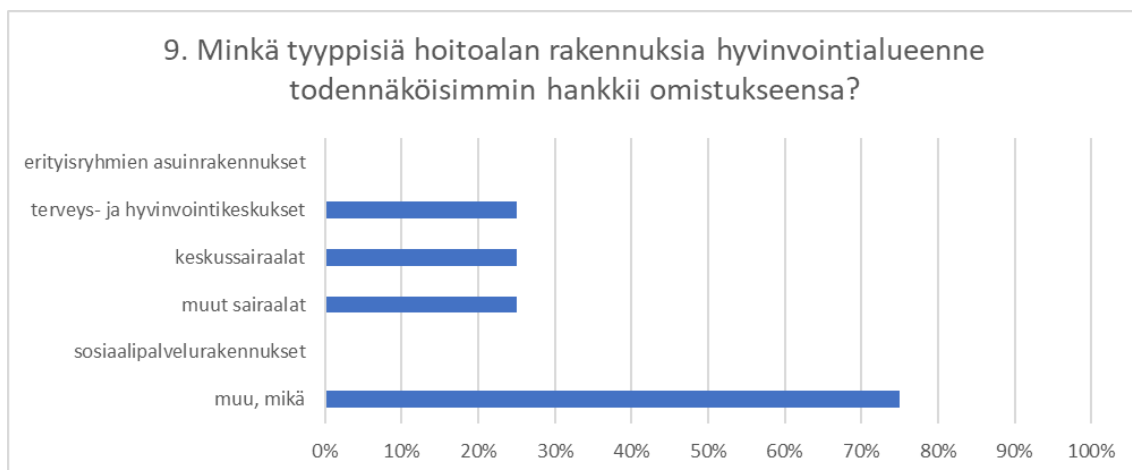
kannan pienentämisestä ja osa vielä odottaa palveluverkoston liittyviä linjauksia ennen päätöksentekoa. Toimintojen keskittäminen ja sitä kautta toimitiloista luopuminen kuitenkin näyttää useammalla hyvinvointialueella olevan tulevaisuuden trendi.

Valtion rahoituslainsäädännön ja valtioneuvoston päättämien lainanottovaltuuksien vaikutus hyvinvointialueen palveluverkkosuunnitteluun jakaa mielipiteitä. 50 % vastaajista on sitä mieltä, että rahoituslainsäädännön ja lainanottovaltuuksien määrittelemä investointikyky vaikuttaa palveluverkkosuunnitteluun ja 50 %:n mukaan vaikutusta tällä ei ole. Mikäli vanhaa kiinteistökantaa ei johtuen lainanottovaltuuksista päästä uudistamaan, voi tällä kuitenkin vastausten mukana olla vaikutusta myös palveluverkkosuunnitteluun.



KUVA 23 Valtion rahoituslainsäädännön ja valtioneuvoston päättämien lainanottovaltuuksien vaikutus hyvinvointialueiden kiinteistöinvestointeihin ja investointeja vastaaviin sopimuksiin.

Kiinteistöinvestointeihin liittyvä kysymys selvittää myös millaisia hoitolan rakennuksia hyvinvointialueet todennäköisimmin hankkivat omistukseensa (kuva 24).



KUVA 24 Hoitoalan rakennukset, joita hyvinvointialue todennäköisimmin hankkii omistukseensa

Hyvinvointialueet voivat tehdä linjauksia, että tietyntyyppisiä toimitiloja lähtökohtaisesti omistetaan ja mahdollisesti rakennetaan omaan taseeseen. Tällaisia toimitiloja todennäköisimmin ovat esimerkiksi erikois- ja keskussairaalat tai keskeiset pelastusasemat. Tulevaisuuden rahoitusmahdollisuudet ja toimitilastrategia vaikuttavat siihen, mitä rakennuksia tullaan omistamaan. Vastauksissa korostuu, että erityisryhmien asuinrakennuksia tai sosiaalipalvelurakennuksia, joita ovat laitospalvelujen ja avopalvelujen rakennukset, eivät hyvinvointialueet todennäköisesti tule hankkimaan omistukseensa. Puoliavoimeen kysymykseen muu, mikä, vastauksena on saatu muun muassa, että hyvinvointialue ei todennäköisesti hanki omistukseensa mitään rakennuksia.

6. SUOSITUKSET POHJOIS-SAVON HYVINVOINTIALUEEN TOIMITILASTRATEGIAN PERIAATTEIDEN JA SISÄLLÖN KEHITÄMISEKSI

Pohjois-Savon hyvinvointialueen toimitilastrategia tulee laatia osana hyvinvointialueen strategia-työtä. Pohjois-Savon hyvinvointialueen strategian painopisteitä ovat asukkaat, palvelut, työntekijät, toimintaympäristö ja talous. Hyvinvointialueen strategian mukaan hyvinvointialueen toiminta perustuu tietoon, tavoitteena on yhtenäistää toimintakulttuureja, uudistumista tulee tukea ja kustannusten hallinta tulee huomioida kaikissa ratkaisuissa. Edellä mainitut seikat tulee erityisesti huomioida toimitilastrategian toimenpideohjelmassa muun muassa investointien ja toimitilaverkon suunnittelussa. (Pohjois-Savon hyvinvointialue 2022, 2.)

Pohjois-Savon hyvinvointialueen tuottavuus- ja taloudellisuusohjelma ohjaa osaltaan toimitilastrategian laatimista. Tuottavuusohjelman tavoitteena on turvata muun muassa palvelukyky, kehittyminen sekä investointi- ja lainanhoitokyky. Taloudellisen kantokyvyn suhde korkeaan investointitasoon ja velkamäärään edellyttää hyvinvointialueella merkittäviä uudistamistoimenpiteitä. Uudistamistoimenpiteillä pyritään käyttötalouden kustannusten ja investointitarpeiden alentamiseen. Investointikyvyn ylläpitäminen edellyttää lisäksi olemassa olevien tilojen toimivuuden ja käytön tehokkuuden tarkastelua. Tuottavuus- ja taloudellisuusohjelman mukaan tilatehokkuudelle voidaan asettaa jopa 100 prosentin käyttöastetavoitteita toiminta huomioiden. Tätä tavoitetta kohti pyritään muun muassa työelämän muuttuvia tarpeita vastaavien tilojen, kuten yhteis- ja monikäyttöisten tilojen avulla. (Pohjois-Savon hyvinvointialue 2023, 3–4.)

Pohjois-Savon hyvinvointialueen Hallinto, hankinnat ja tilat- strategiseen ohjelmaan vuosille 2023–2025 kiinteistöhallinnon merkittävimmiksi kehittämiskohteiksi on kirjattu hyvinvointialueen kiinteistöjen ja toimitilojen pitkän aikavälin suunnitelmien laatiminen. Suunnitelma sisältää kiinteistö- ja toimitilastrategian laatimisen. Rakennusinvestoinneissa kehitetään tehokkaita tilaratkaisuja, joihin pyritään muun muassa varmistamalla, että investoinneissa toteutetaan tulevaisuuden toimintaa vastaavat ja muuntojoustavat tilat. Tilatehokkuuden edistäminen toiminnan laatu huomioiden kuuluu ohjelmassa tilahallinnan keskeisiin tavoitteisiin. (Pohjois-Savon hyvinvointialue 2023, 12.)

Pohjois-Savon hyvinvointialueen kiinteistöhallinto tulee laatimaan hyvinvointialueen toimitilastrategian yhteistyössä hyvinvointialueen johdon kanssa. Toimitilastrategian laatimiseen tulee osallistua myös poikkihallinnollisesti muiden toimialojen henkilöstöä. Toimitilastrategia tullaan hyväksymään hyvinvointialueen hallituksessa. Seuraavassa esitetään tämän opinnäytetyön tavoitteen mukaisesti suositukset toimitilastrategian periaatteiden ja sisällön kehittämiseksi. Suositukset pohjautuvat tähän opinnäytetyöhön sisältyvään teoriaosuuteen ja kyselytutkimuksen tuloksiin.

6.1. Toimitilastrategian sisältö

Pohjois-Savon hyvinvointialueen toimitilastrategian suositellaan sisältävän Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin kiinteistöohjelman tavoin strategisen ja operatiivisen osuuden. Suositus pohjautuu kiinteistöohjelman mukaiseen ajatukseen, että strategiaosuudessa kuvataan toimitiloille asetettuja tavoitteita, nykytilaa ja ennusteita huomioiden hyvinvointialueen tavoitteet ja strategia ja operatiivinen osuus kuvaa, millä toimenpiteillä tavoitteisiin päästään. Toimitilastrategian strategiseen osuuteen suositel-

laan sisällytettäväksi toimitilastrategiaa ohjaavia tekijöitä kuten keskeisiä strategisia linjauksia ja niihin sisältyviä toimitiloihin liittyviä tai linkittyviä tavoitteita, toimintaympäristön nykytila-analyysia ja ennusteita sekä toimitilastrategian tavoitteita, niihin liittyviä toimenpiteitä, niiden jalkauttamista ja seuranta. Operatiiviseen osuuteen suositellaan sisällytettäväksi hyvinvointialueen toimitilajohtamisen sekä toimitilojen hallinnan, hankinnan, ylläpidon ja toimitilakustannusten periaatteita, palvelutuotannon aiheuttamien muutosten vaikutusta toimitilojen käyttöön ja tilojen käytön kehittämistä sekä riskienhallintaan liittyviä asioita. Kaikkia edellä mainittuja ei kuitenkaan alla käsitellä tarkemmin. Suositeltava sisällysluettelo on esitetty liitteessä 2.

Tämän opinnäytetyön kyselytutkimuksessa kyselyyn vastanneiden mukaan toimitilastrategiaan tulisi sisällyttää lisäksi toimitilojen turvallisuuden ja riskienhallintaan liittyviä linjauksia ja periaatteita. Pohjois-Savon hyvinvointialueella turvallisuus ja riskienhallinta kuuluvat pelastustoimi ja turvallisuuspalvelut -palvelutoimialan alle, mutta niitä voidaan kiinteistöhallinnon näkökulmasta sisällyttää toimitilastrategiaan.

6.2. Strategiaosuus

6.2.1. Toimitilastrategiaa ohjaavat tekijät

Pohjois-Savon hyvinvointialueen toimitilastrategiaa ohjaavat mm. hyvinvointialueen strategia, tuottavuus- ja taloudellisuusohjelma, palvelustrategia, hallinto, hankinnat ja tilat -strateginen ohjelma sekä toimitilastrategian rinnalla päivitettävä kiinteistöohjelma. Edellä mainitut strategiat ja linjaukset on esitelty kappaleessa 3.1. Opinnäytetyön kyselytutkimuksen vastausten perusteella hyvinvointialueen strategia nähdään kaikkien vastaajien taholta toimitilastrategiaa vahvasti ohjaavan tekijänä. Toimitilastrategiaa ohjaavaksi tekijäksi suositellaan myös soveltuvien osien valtion toimitilastrategiaa, joka myös kyselytutkimuksen vastausten perusteella tunnustetaan ohjaavaksi tekijäksi. Keskeisiksi seurattaviksi mittareiksi suositellaan tilojen käyttöastetta ja kustannustehokkuutta. Mitattavia tietoja tulee verrata muihin hyvinvointialueisiin ja tarvittaessa tehdä toimenpiteitä, joilla saavutetaan pitkällä tähtäimellä valtakunnallisella tasolla vähintään keskitaso. Hallinto, hankinnat ja tilat -strategisessa ohjelmassa on määritetty Pohjois-Savon hyvinvointialueen kiinteistöhallinnon tavoitteet, toimenpiteet ja mittarit vuosille 2023–2025, jotka ohjaavat osaltaan laadittavan toimitilastrategian tavoitteita, toimenpiteitä ja mittareita vuosille 2023–2025. Maakuntien tilakeskus on aloittanut kesällä 2023 yhteistyössä hyvinvointialueiden kanssa valmistelutyön, jonka tuloksena Maakuntien tilakeskus tarjoaa hyvinvointialueiden käytettäväksi kiinteistö- ja toimitilastrategian mallipohjan, ja jota suositellaan soveltaen käytettäväksi Pohjois-Savon hyvinvointialueen kiinteistö- ja toimitilastrategian pohjana. Valtakunnallinen malli tulee rakenteeltaan noudattelemaan Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin kiinteistöohjelmaa, jota myös tämän opinnäytetyön suositukset toimitilastrategian rakenteeksi noudattavat.

6.2.2. Toimintaympäristön nykytila-analyysi ja ennusteet

Pohjois-Savon hyvinvointialueen toimintaympäristön nykytila-analyysi esitetään kohdassa 3.2. Alla on esitetty toimintaympäristöön tulevaisuudessa vaikuttavia tekijöitä ja ennusteita, jotka suositellaan sisällytettäväksi toimitilastrategiaan.

6.2.2.1. Megatrendit

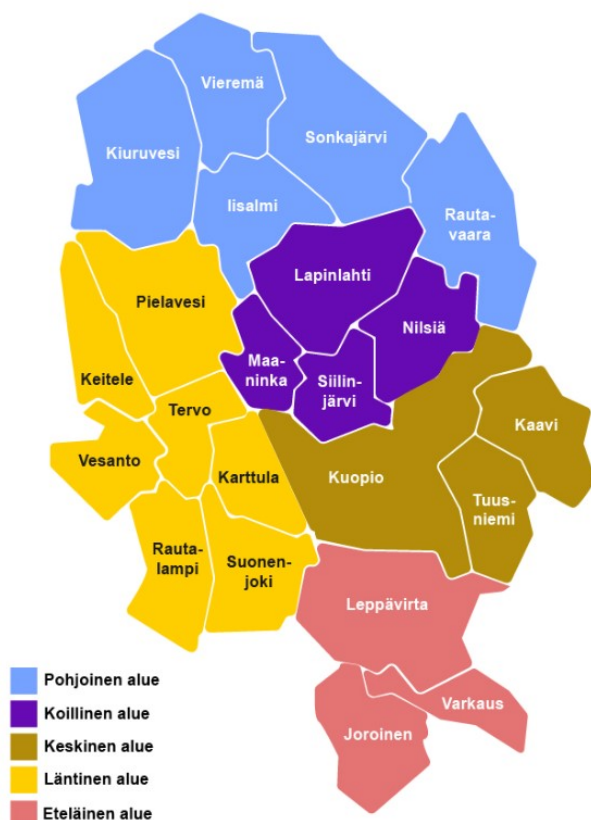
Megatrendit ovat ilmiöitä, jotka kuvaavat pitkäkestoisia, hitaasti muuttuvia ja usein toisiinsa kytkeviä ilmiöitä (Sitra 2023). Megatrendit viitoittavat tulevaisuuden tietä ja tuovat esille tällä hetkellä tapahtuvia muutoksia. Tunnistettuja megatrendejä ovat

- luonnon kantokyvyn mureneminen
- hyvinvoinnin haasteiden kasvu
- demokratian kamppailun koveneminen
- digivallasta kilpailamisen kiihtyminen
- talouden perustan rakoileminen (Dufva & Rekola 2023, 6).

Hyvinvoinnin haasteet, joita ovat Dufvan ja Rekolan (2023, 27) mukaan väestön ikääntyminen, monimuotoistuminen ja kasvukeskuksiin keskittyminen sekä työelämän muutokset, ekologinen kestävyyskriisi, pandemia ja yleinen tulevaisuutta koskeva epävarmuus, kasvavat ja vaikuttavat erityisesti hyvinvointialueiden tulevaisuuteen talouteen liittyvien muutosten ohella. Erityisesti työelämän muutokset digi- ja etäpalveluineen sekä kasvukeskuksiin keskittyminen tulevat vaikuttamaan toimitilaverkostoon ja työtiloihin ja nämä muutokset suositellaan erityisesti huomioitavaksi toimitilastrategiaa laadittaessa.

6.2.2.2. Palvelurakenteen nykytila ja ennusteet

Pohjois-Savon hyvinvointialue koostuu 19 kunnan sosiaali- ja terveystoimen ja pelastustoimen palveluista. Pohjois-Savon hyvinvointialue on aloittanut toimintansa palveluverkolla, joka on siirtynyt entisiltä sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen palvelujen järjestäjiltä, kunnilta ja kuntayhtymiltä. Sosiaali- ja terveydenhuollon peruspalvelut on jaettu viiteen alueeseen, jotka ovat samat sote-keskusten, ikäkeskusten ja perhekeskusten osalta. Perustason palveluiden toiminnan johtamisen ja palveluiden tuottamisen vastuu on myös näillä viidellä hallinnollisella alueella (kuva 25).



KUVA 25 Palvelualueet (Pohjois-Savon hyvinvointialue 2023)

Pohjois-Savon hyvinvointialueen 19.6.2023 aluevaltuustossa hyväksymän palvelustrategian mukaan palveluverkon ja -valikoiman suunnittelun vaikuttavat muun muassa lainsäädäntö, palveluntarve ja palvelujen sekä työvoiman saatavuus, toimintaympäristö, etä- ja digitaaliset sekä liikkuvat palvelut, toimintatapojen yhtenäistäminen sekä yksityisen toiminnan ja kolmannen sektorin palvelutuotanto. Palveluverkkosuunnitelmassa huomioidaan toiminnan kannalta tilojen tehokas ja taloudellinen käyttö, tilojen kunto ja muuntojoustavuus. (Pohjois-Savon hyvinvointialue 2023, 26.)

Pohjois-Savon aluehallitus on kokouksessaan 18.9.2023 päättänyt aloittaa palvelujärjestelmän uudistamisohjelman valmistelun, jolla vastataan henkilöstön saatavuuden, väestön ikääntymisestä johtuvan palvelutarpeen kasvun ja kustannustason nousun aiheuttamiin haasteisiin sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen järjestämisessä. Uudistamisohjelma koskee kaikkia hyvinvointialueen palveluja ja toimialoja ja tavoitteena on saada ohjelma valmiiksi tammikuussa 2024. Uudistamisohjelmaa ohjaa Pohjois-Savon hyvinvointialueen palvelustrategia ja sen valmistelua tukevat useat toimenpiteet mukaan lukien kiinteistöselvitys, joka toteutetaan loppuvuoden 2023 aikana. (Pohjois-Savon hyvinvointialue 2023.)

Terveyden- ja hyvinvoinnin laitoksen (THL) kansallinen terveysindeksi 2019–2021, joka kuvaa väestön sairauksien ja työkyvyttömyyden yleisyyttä, on Pohjois-Savon hyvinvointialueella Suomen hyvinvointialueista suurin. Sairastavuuteen vaikuttavat THL:n mukaan muun muassa elintavat, väestön ikärakenne, koulutus- ja tulotaso ja työllisyystilanne. Pohjois-Savon hyvinvointialueella painotetaan terveyttä ja hyvinvointia edistäviä, ennaltaehkäiseviä ja perustason palveluita vahvistavia toimenpiteitä. Palveluita ja toimintatapoja uudistamalla vastataan muun muassa väestön ikääntymisen muka-

naan tuomaan palveluntarpeen kasvun ja sitä kautta kustannusten nousun hallintaan. Uudistamistoimenpiteillä on väistämättä vaikutusta myös toimitiloihin, kun kustannusten hallinnan ohjaavuuden vuoksi joudutaan uudistamaan palvelun tuotannon tapoja. Esimerkiksi kotiin vietävien palvelujen sekä digi- ja etäpalvelujen osuutta tullaan todennäköisesti usealla osa-alueella vahvistamaan, jolloin toimitilarive pienenee. (Terveyden- ja hyvinvoinninlaitos 2023; Pohjois-Savon hyvinvointialue 2023, 4, 8, 26.)

6.2.2.3. Toimitilojen nykytila ja ennusteet

Pohjois-Savon hyvinvointialueen toimitilojen nykytila-analyysi on esitelty kappaleessa 3.6.

Pohjois-Savon hyvinvointialueen kiinteistöhallinto on käynnistänyt osana palvelujärjestelmän uudistamisohjelmaa ja palveluverkkoselvitystä kiinteistöselvityksen, jonka tarkoituksena on selvittää hyvinvointialueen hallinnassa olevien kiinteistöjen ja toimitilojen kunto, investointitarpeet ja soveltuvuus toimintaan olemassa olevien tietojen ja kohdekäyntien perusteella.

Hyvinvointialueen hallinnassa olevista vuokratiloista n. 67 % on vuokrattu kunnilta. Hyvinvointialue on sitoutunut vuokraamaan toimitilat kunnilta vuoden 2025 loppuun saakka, joten mikäli tuottavuus- ja taloudellisuusohjelman mukaisia toimitilasäästöjä pyritään tällä aikavälillä saamaan, voidaan säästöjä saada pääosin hyvinvointialueelle kunnilta siirtyneitä vuokrasopimuksia irtisanomalla. Pitkällä tähtäimellä kuitenkin tulee tarkastella myös toimitilojen muita ominaisuuksia ja käytettävyyttä sekä muuntojoustavuutta.

Hyvinvointialueen hallinnassa olevista toimitiloista ennen vuotta 2000 valmistuneita tai joista ei rakennusvuotta ole tiedossa on 69 % (311 kpl). Tämä osoittaa, että rakennuskanta on varsin iäkästä. Vuonna 2000 tai sen jälkeen valmistuneista uudiskohteista 9 kappaletta on terveyskeskuksia tai sairaaloita ja 15 kpl pelastusasemia. Vuoden 2020 jälkeen valmistuneita kohteita on 26 kpl ja näistä terveydenhuollon rakennuksia on kolme ja pelastusasemia 4 kpl. Lähes puolet uusista kohteista (12 kpl) on kouluja, joka osoittaa, että kunnat ovat panostaneet koulutuksen ja varhaiskasvatuksen tilojen rakentamiseen ja terveydenhuollon rakennuksiin investointia on mahdollisesti lykätty sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksen vuoksi. Pohjois-Savon hyvinvointialueen palvelujärjestelmän uudistamisohjelman tuloksena toimitilaverkosto tulee todennäköisesti supistumaan voimakkaasti. Palveluja tullaan todennäköisesti keskittämään sekä alueellisesti ja myös tietäntyyppiin toimitiloihin, jotka palvelevat mahdollisimman laajasti eri toimialoja. Kiinteistöselvitys osaltaan viitoittaa ratkaisuja, missä palveluja jatkossa tuotetaan erityisesti, mikäli palvelutuotannon kannalta toisiaan vastaavat toimitilat sijaitsevat maantieteellisesti lähellä toisiaan.

6.2.3. Toimitilavisiio ja tavoitteet

Pohjois-Savon hyvinvointialueen toimitilavisioksi esitetään, että kiinteistöhallinto tuottaa hyvinvointialueen sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen palvelutoiminnalle turvalliset, terveelliset ja toiminnan tarpeita vastaavat kustannustehokkaat tilat, joita hankitaan ja hallinnoidaan tiedolla johtuen.

Pohjois-Savon hyvinvointialueen kiinteistöhallinnon tavoitteet vuosille 2023–2025 on kuvattu tarkemmin kappaleessa 3.1.2. Tavoitteet on asetettu vastaamaan muun muassa hyvinvointialueen tuottavuus- ja taloudellisuusohjelmaan kirjattuja toimitiloja koskevia linjauksia ja tavoitteita. Näiden mukaan Pohjois-Savon hyvinvointialueen hallinnassa olevien toimitilojen ja rakennusinvestointien tavoitteena on edistää tuottavuutta muuntojoustavuutta ja tilatehokkuutta parantamalla sekä huolellisella toiminnallisella suunnittelulla tulevaisuuden tarpeet huomioiden. Tuottavuutta voidaan edistää myös sekä omistettujen, että vuokrattujen kiinteistöjen salkutuksella, jolla vastataan osittain pitkän tähtäimen suunnitelman laatimisen tavoitteeseen ja jota suositellaan sisällytettäväksi toimitilastrategiaan. Tilatehokkuutta voidaan parantaa toimintojen keskittämällä ja sijoittamisella lähekkäin, tilojen moni- ja yhteiskäyttöisyydellä sekä tyhjiä tiloja edelleenvuokrauksella ja tiloista luopumisella.

Toimitilastrategiaan suositellaan sisällytettäväksi myös kestävä kehityksen huomioiminen, jota ei kuitenkaan tässä opinnäytetyössä käsitellä.

6.2.4. Toimitilastrategian hyväksyminen, toimeenpano ja seuranta

Toimitilastrategian hyväksyy hyvinvointialueen hallitus ja sen toimeenpanosta vastaa kiinteistöhallinto. Keskeisiä suositeltavia asioita toimitilastrategian toimeenpanossa ja jalkauttamisessa käytäntöön ovat

- toimitilastrategiasta viestiminen koko hyvinvointialueen organisaation laajuisesti
- henkilöstön osallistaminen tavoitteelliseen toimitilastrategian toimenpiteiden toteuttamiseen
- toimitilastrategian toimenpiteiden ja mittareiden suunnitelmallinen seuranta ja raportointi.

Toimitilastrategian tavoitteiden toteutumista suositellaan seurattavaksi jatkuvasti, raportointitasolla vuosittain.

6.3. Operatiivinen osuus

6.3.1. Toimitilajohtaminen

Toimitilajohtamisen tarkoituksena on *vastata tilojen hankkimisesta ja kehittämisestä sekä toimitilajäkäyttäjäpalveluista* (Sanastokeskus TSK ry 2012, 17). Pohjois-Savon hyvinvointialueen toimitiloja johtaa ja hallinnoi hyvinvointialueen kiinteistöhallinto. Hyvinvointialueen toimitilajohtamisen nykytilasta on kerrottu enemmän kappaleessa 3.3.

Kiinteistöhallinnon toimintaprosessien kuvaaminen on käynnistymässä ja prosessit vaativat vielä kehittämistä. Kiinteistöhallinto koostuu pääosin Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin kiinteistöhallinnon henkilöstöstä ja myös toimintaprosesseja on kehitetty suurelta osin tältä pohjalta. Kiinteistöhallinnon toimintaprosessien kuvaaminen ja ohjeiden laatiminen ja täydentäminen tulevat sujuvoittamaan ja tehostamaan toimitilojen hallintaa ja käyttöä. Toimintaprosessit selkeyttävät kiinteistöhallinnon sisäistä ja sidosyksiköiden välistä toimintaa sekä muiden hyvinvointialueiden toimintayksiköiden toimintoihin liittyvien asioiden toimittamista ja tehostavat tätä kautta hyvinvointialueen toimintaa ja tuovat myös kustannussäästöjä.

Tilahallinnan yksikköön, jonka pääasiallisena tehtävänä on vastata toimitilojen järjestämisestä hyvinvointialueen toimialoille, on valmisteluvaiheessa tunnistettu tarve lisätä henkilöstöä. Resursointi vaikuttaa oikein mitoiteltulta, mutta kiinteistöhallinnon toimintaprosessien keskeneräisyyden vuoksi tilahallinnon sisäisiä ja kiinteistöhallinnon muiden yksiköiden välisiä työprosesseja tulee vielä kehittää. Tilahallintaa ja strategista toimitila- ja kiinteistöjohtamista varten on tuotettu Maakuntien tilakeskuksen toimesta Modulo -tilatietopalvelu, joka on ollut käytössä jo hyvinvointialueen valmisteluvaiheessa. Modulo-tilatietopalvelun avulla hyvinvointialueen on mahdollista tiedolla johtaen tuottaa reaaliaikaista tietoa hyvinvointialueen hallinnoimista tiloista ja ohjata tilojen käyttäjiä tehokkaaseen tilankäyttöön. Ohjelmaa ja sen ominaisuuksia kuitenkin kehitetään edelleen, eikä Maakuntien tilakeskus ole pystynyt tuottamaan kaikkia tarvittavia tietoja ohjelmaan. Puutteita on mm. piirustusten osalta, joka hankaloittaa tilahallinnan työskentelyä, eikä raportointi ole näiden puutteiden vuoksi täysin luotettavaa. Hyvinvointialueen kiinteistöhallinnon ja Maakuntien tilakeskuksen vuorovaikutus nähdään tärkeänä tekijänä tilatietopalvelun kehittämisen kannalta. Tilahallinnan toimintaa suositellaan tehostettavaksi muun muassa kiinteistöhallinnon yhtenäisten toimintamallien ja hyvinvointialueen tilojen käyttöä ohjaavien ohjeiden laatimisella sekä hyvinvointialueen toimintayksiköiden käyttöön laadittavilla lomakkeilla, muun muassa tilatarve -lomakkeella, jolloin tieto on jäseneltyä ja sitä voidaan raportoida hyvinvointialuetasoisesti. Tiedolla johtaen tilojen käyttäjiä on mahdollista yleisesti ohjeistaa toimimaan yhtenäisten toimintamallien mukaisesti ja taloudellisesti.

Kiinteistöjen ylläpito vastaa paitsi omistettujen kiinteistöjen ylläpidosta, myös vuokrakohteissa hyvinvointialueen vastuulla olevista toimitilojen ylläpitoon liittyvistä tehtävistä ja käyttäjiä tukevista päivittäisistä toiminnoista sekä käyttäjien tarvitsemien muutostöiden toteuttamisesta. Ylläpitoon liittyviä tehtäviä on tunnistettu valmisteluvaiheessa, mutta toimintaprosesseja ei ole ehditty laatia. Ylläpitoon liittyviä tehtäviä hoitaa kiinteistöhallinnossa sairaanhoitopiirin ylläpitoon kuulunut henkilöstö ja hyvinvointialueen toiminnan käynnistyttyä on havaittu, että hyvinvointialueen laajuisen ylläpitopalvelun hoitamiseen on tarpeen lisätä henkilöresurssia. Toimintaprosessien ja ohjeiden keskeneräisyys korostuu erityisesti kiinteistöjen ylläpidossa ja heijastuu sitä kautta kaikkien hyvinvointialueen toimintayksiköiden päivittäiseen toimintaan ja niiden laatimista suositellaan priorisoitavan.

Hyvinvointialueen rakennuttamisorganisaation tehtävänä on toteuttaa ja johtaa hyvinvointialueen rakennusinvestoinnit. Rakennuttamisen vastuualueeseen kuuluu uudisrakennus- ja peruskorjaushankkeiden projektinjohto- ja asiantuntijatehtävät. Rakennuttamisorganisaatio koostuu sairaanhoitopiirin rakennuttamisorganisaatiosta, jonka pääasiallisena tehtävänä on vastata hyvinvointialueen omien investointien toteuttamisesta. Hyvinvointialueen myötä rakennuttamisorganisaation tehtävät ovat myös lisääntyneet johtuen lisääntyneestä omistettujen rakennusten määrästä, mutta myös osallistumisesta vuokrakohteiden investointihankkeisiin. Rakennuttamisorganisaatioon onkin lisätty henkilöstöä vastaamaan vuokrakohteiden investointihankkeista.

Toiminnallisen suunnittelun aiemmin sairaanhoitopiirin toiminnallisesta suunnittelusta vastannut henkilöstö vastaa koko hyvinvointialueen hankkeiden toiminnallisesta suunnittelusta. Hankkeiden määrä on noussut huomattavasti ja toiminnallisessa suunnittelussa tehtäviä on jaettu toimialoittain. Toiminnallisen suunnittelun tavoitteena on kehittää vakioituja toimintamalleja, joiden avulla resurssien kohdentaminen saadaan toteutettua tehokkaasti. Alkuvaiheessa toimintamallien kehittäminen kuitenkin

vaatii paljon aikaa. Toiminnallisen suunnittelun tavoitteena on myös kehittää tilakonsepteja, joita hyödyntämällä tavoitellaan tilojen käytön tehokkuutta ja kustannustehokkuutta. Toiminnallinen suunnittelu pyrkii tekemään valtakunnallista yhteistyötä muiden hyvinvointialueiden kanssa. Yhteistyön tuloksena voidaan edistää valtakunnan tasolla yhtenäisten mallien luomista.

Kiinteistöhallinnon toimintaprosessien luominen tulee olemaan erityisen tärkeä, jotta asiakkaille saadaan heidän tarvitsemansa palvelu oikea-aikaisesti ja kiinteistöhallinnon eri osa-alueiden resurssit voidaan kohdistaa oikein. Näillä toimenpiteillä saavutetaan tehokkuutta sekä kiinteistöhallinnon, että koko hyvinvointialueen toimintaan.

Tiedolla johtamisen merkitys korostuu myös toimitilajohtamisessa. Opinnäytetyön kyselytutkimuksen vastauksissa läpi kyselyn korostuu tiedolla johtamisen tärkeys. Investointisuunnittelua ja toteutusta, tilahallintaa tai kiinteistöjen ylläpitoa ei voida luotettavasti johtaa tai raportoida ilman tietoon pohjautuen tuotettua tietoa. Hyvinvointialueilla on jo käytössään useita menetelmiä jäsennellyn, mitattavan tiedon tuottamiseen ja kiinteistöhallinnon johdon suositellaan edistävän tarvittavien menetelmien kehittämistä ja käyttöönottoa.

6.3.2. Toimitilojen hankinta ja niistä luopuminen, kiinteistöinvestoinnit

Toimitilojen hankinta ja niistä luopuminen Pohjois-Savon hyvinvointialueella on kuvattu kappaleessa 3.3.2. Toimitilojen hankintaan liittyvien Pohjois-Savon hyvinvointialueen kiinteistöinvestointien nykytilasta kerrotaan kappaleessa 3.3.5.

Pohjois-Savon hyvinvointialueen tuottavuus- ja taloudellisuusohjelman (Pohjois-Savon hyvinvointialue 2022, 3) mukaan hyvinvointialueen sosiaali- ja terveydenhuollon nettomenot, palvelutarve ja palvelutarpeeseen suhteutetut menot ovat keskimääräistä korkeammat. Korkea investointitaso ja velkamäärä hyvinvointialueen taloudelliseen kantokykyyn suhteutettuna edellyttää toimenpiteitä, joilla käyttötalouden kustannuksia ja investointitarpeita voidaan pienentää. Tilatehokkuuden ja tilojen toimivuuden tarkastelu on edellytyksenä investointikyvyn ylläpitämiseksi. Jopa yli 100 prosentin käyttöastetavoitteita on mahdollista asettaa yhteiskäyttö- ja monikäyttöisiin tiloihin. (Pohjois-Savon hyvinvointialue 2022, 4.)

6.3.2.1. Toimitilojen hankinta ja niistä luopuminen

Toimitiloja voidaan hankkia vuokraamalla, ostamalla tai rakennuttamalla. Omaan taseeseen tehtäviä tai pitkäaikaissitoutumista vaativia muiden tahojen toteuttamia rakennusinvestointeja toteutetaan yleensä silloin, kun kyseessä on hyvinvointialueelle strategisesti tärkeät tilat tai markkinoilla ei ole saatavilla kyseiseen toimintaan soveltuvia tiloja. Vuokraamalla hankittavia tiloja ovat lähinnä toimitilat tai avovastaanottotilat. Myös lyhytaikaiseen tarpeeseen hankitaan tiloja yleensä vuokraamalla.

Pohjois-Savon hyvinvointialueen toimitilojen vuokrauksessa noudatetaan hallintosääntöä. Pohjois-Savon hyvinvointialueen kaikki toimitiloja koskevat vuokrasopimukset tehdään keskitetysti kiinteistöhallinnon toimesta hyvinvointialueen aluehallituksen hyväksymien vuokrausperiaatteiden mukaisesti. Hyvinvointialueen toimitilojen vuokrauksesta on kerrottu tarkemmin kappaleessa 3.3.4.

Hyvinvointialue hallinnoi mittavan määrän vuokratiloja ja vuokrasopimuksia. Hyvinvointialueen on tarkoituksenmukaista tarkastella vuokrattavien tilojen ja vuokrasopimusten määrää kriittisesti ja

mahdollisuuksien mukaan keskittää toimintoja samoihin tiloihin ja yhtenäistää sopimuksia. Toimenpiteellä voidaan saavuttaa kustannussäästöjä ja tehostaa kiinteistöhallinnon toimintaa, kun sopimus-kumppaneita niin tilahallinnan kuin ylläpidonkin puolelle on vähemmän.

Toimitilastrategian suositellaan sisältävän toimitilojen osalta omistajapoliittisia linjauksia. Hyvinvointialueen tulee linjata minkä tyyppisiä toimitiloja se lähtökohtaisesti omistaa ja minkä tyyppisiä vuokraa sekä jakaa sekä omistetut, että vuokratut toimitilat salkkuihin rakennusten ominaisuuksien ja käytettävyyden mukaan. Opinnäytetyön kyselytutkimuksen mukaan hyvinvointialueet todennäköisimmin hankkivat omistukseensa erikois- ja keskussairaaloita sekä keskeisiä pelastusasemia. Pohjois-Savon hyvinvointialueen omistuksessa on KYS Puijon sairaalan tilojen lisäksi erityisesti Vaalijalan kuntayhtymältä hyvinvointialueen omistukseen siirtyneitä erityisryhmien asuinrakennuksia. Hyvinvointialueen investointikyvyyn vuoksi omaan taseeseen rakennettavia tiloja tulee nykyisen investointiohjelman jälkeen todennäköisesti toteutumaan vähäisissä määrin, ja nämä tulevat todennäköisesti keskittymään KYS Puijon sairaalan alueelle. Hyvinvointialueen omistuksessa on myös tiloja, jotka ovat käyttökiellossa tai muutoin tyhjiillään. Näistä rakennuksista hyvinvointialueen suositellaan luopuvan, koska rakennukset vaatisivat mittavia peruskorjauksia ja niiden käyttökulut rasittavat hyvinvointialueen taloutta.

Pohjois-Savon hyvinvointialueen tilojen hallinnointia varten suositellaan otettavan käyttöön tilatarvelomake, joka ohjaa toimialoja tarkastelemaan kriittisesti tilatarpeitaan ja tuottaa kiinteistöhallinnolle tavan hallinnoida läpinäkyvästi toimialojen esiin tuomia tilatarpeita ja ylläpitää tilatietojärjestelmässä ajantasaista rekisteriä. Lomakkeen avulla on mahdollista tuottaa hyvinvointialueen johdolle tiedolla johtamisen tueksi tallennettua, yhdenmukaista tietoa toimialojen tilatarpeista yhdessä Modulo-tilatietojärjestelmästä saatavan tiedon kanssa ja tarvittaessa ohjata toimialojen toimintaa. Tilatarve -lomakkeen tulisi vastata seuraaviin kysymyksiin ja johdatella toimialoja vastaamaan kysymyksiin seuraavien periaatteiden mukaan

- Johtuuko yksikön tilatarve uuden/uusien työntekijän palkkaamisesta, toiminnan aloittamisesta uudella paikkakunnalla tai uusien toimitilojen tarpeesta esimerkiksi sisäilmaongelmata-pauksissa tai nykyisten tilojen sopimattomuudesta toimintaan.
- Onko tilatarpeen kohdatessa tarkasteltu kriittisesti toimialan sisällä toimialan käytössä olevia tiloja ja mietitty miten tilatehokkuutta voidaan parantaa (esimerkiksi tilojen käytön suunnittelu yhteiskäyttöisesti siten, että joko samassa tilassa on useampi henkilö tai tilan käyttöä vuorotellaan tai keskitetään toimistotyyppinen, esimerkiksi vastaanottotyössä kirjaamistyö tiettyihin huoneisiin ja vastaanottotyötä varten tiloja käytetään vuorotellen varaamalla tila).
- Onko tilatarpeen kohdatessa tarkasteltu toimialoittain työtehtäviä, joita voidaan tehdä paikkakunnasta riippumatta, jolloin kaikki tilatarpeet eivät mahdollisesti keskity suurimpiin kuntakeskuksiin.
- Mikäli toimitilatarve edellyttää lisätilojen vuokraamista, onko uusien toimitilojen hankkimiselle ja sitä kautta vuokrakustannusten nousulle toimialajohdon puoltava päätös (sisältäen taloudellisesta näkökulmasta määräraharauksen). Lähtökohtaisesti hyödynnetään hyvinvointialueelle jo vuokrattuja tiloja, mikäli niitä on tyhjiillään sellaisissa tiloissa, joissa toimii hyvinvointialueen muuta palvelutuotantoa ja joita ei voida tämän vuoksi irtisanoa.

- Vapautuuko tilatarpeen vuoksi tiloja muualta muiden yksiköiden käyttöön.
- Tilatarpeen ja tilojen varustelun kuvaus alla olevat seikat sekä tilojen käytön periaatteista laadittu ohje huomioiden
 - o tilatyypit (toimistohuone, vastaanottohuone, ryhmä-/ kokoustila, henkilökunnan taukotila, henkilökunnan pukuhuone, asukashuone, keittiö, siivoustila, huuhtelu-huone, WC, odotushuone jne.) Tarvitaanko työskentelyä varten oma työhuone vai onko työpiste tai kirjaamispiste riittävä.
 - o tilojen käyttäjämäärä (työskenteleekö tilassa useampi henkilö kerrallaan ja kuinka monta työpistettä tilaan sijoitetaan)
 - o tiloja kpl (samanlaisten ominaisuuksien omaavien huoneiden lukumäärä)
 - o tilan käyttöaste ja työn luonne (tilan tarve pvä/vko, tekeekö tilan käyttäjä etätöitä, hybridityötä, puhelintyötä, etäpalvelua, vastaanottotyötä, kotikäyntejä)
 - o henkilöturvajärjestelmä
 - o hoitajakutsujärjestelmä
 - o langaton verkko (perustele miksi)
 - o kameravalvonta
 - o pako-ovi
 - o vesipiste
 - o esteettömyys
 - o toiminnan vaatimat pysäköintipaikat (erottele henkilöstön ja asiakkaiden pysäköinti-paikkatarve)
 - o muu erityisvaatimus
- Aikataulutoive ja perustelu tilatarpeelle
- Toimiala hyödyntää tilatarpeen määrittelyssä toiminnallisen suunnittelun laatimia tilakonsepteja. Tällöin vältetään yksittäisten henkilöiden tai työyksiköiden vaatimusten aiheuttamilta lisäkustannuksilta.

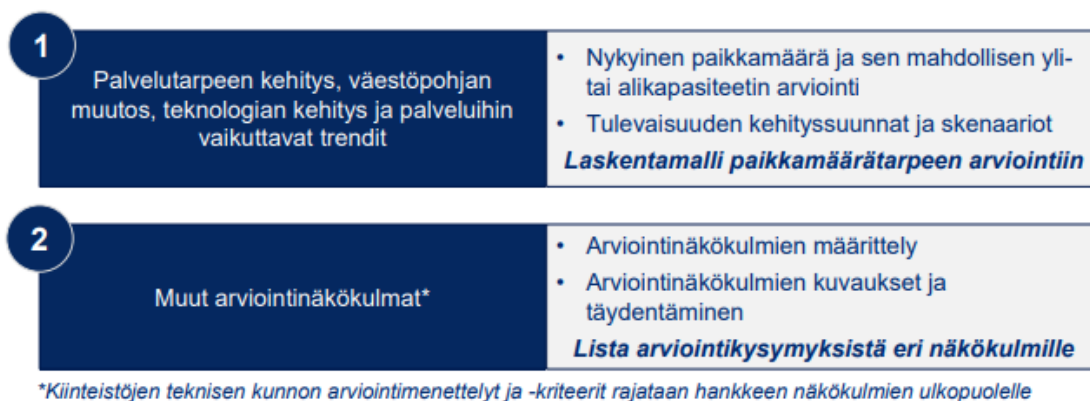
6.3.2.2. Kiinteistöinvestoinnit

Rakennusinvestoinnit sisältävät pitkäkestoisuuden vuoksi riskejä. Riskejä voivat aiheuttaa muun muassa hintojen muutokset, joiden vaikutus investoinnin lopullisiin kustannuksiin on huomioitava. Suuressa investoinneissa riskien hallinta ja ennakoiminen korostuu ja mahdollisia kustannusnousuja voidaan arvioida erilaisten kustannusten nousua kuvaavien indeksien kautta.

Rakennusinvestoinneista lasketaan hyvinvointialueen tuottavuus- ja taloudellisuusohjelman (2022, 47) ohjeistuksen mukaan hankkeittain syntyvät hankintakustannukset. Hankintakustannuksia on syytä verrata rakennustyyppikohtaisesti kansallisiin vertailutietoihin kustannustason oikeellisuuden toteamiseksi. Rakennusinvestointeja arvioitaessa on huomioitava rakennuksen elinkaarikustannukset ja lisäksi on huomioitava investoinnista tuottojen ja säästöjen muodossa mahdollisesti saatavat hyödyt. Näiden rahallinen arviointi ei kuitenkaan aina ole mahdollista.

Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan hankkeessa on laadittu soite-kiinteistöinvestointien arviointiin ja niihin liittyvien sairaansijojen ja ikääntyneiden pitkäaikaispaikkojen määrittelyyn arvioinnin ja hankesuunnittelun tueksi laskentamalli ja arviointikriteeristö. Hankkeessa tuotettiin viitekehys,

joka rakentuu kahdesta osasta: laskentamallista paikkatarpeelle sekä muiden arviointinäkökulmien ja alueellisten tekijöiden tarkastelusta. (Kuva 26.) (Arpiainen ym. 2022, 118.)



KUVA 26 Arviointiviitekehys sote-kiinteistöinvestointien tarkasteluun (Arpiainen ym. 2022, 119)

Kiinteistöjen teknisen kunnan arviointimenettelyt ja -kriteerit rajataan hankkeen näkökulmien ulkopuolelle ja ne täytyy huomioida investointitarkastelussa muilla toimenpiteillä. Sote-kiinteistöinvestointien arviointiviitekehystä suositellaan hyödynnettäväksi Pohjois-Savon hyvinvointialueen kiinteistöinvestointisuunnitelmien ja rakennushankkeiden tarpeen sekä tavoitteiden arvioinnissa. Toiminnan tuottavuutta ja säästöpotentiaalia rakennushankkeissa edistetään toiminnallisella suunnittelulla, jonka avulla tehdään toiminnan kannalta merkittävimmät linjaukset ja päätökset. Toiminnallisella suunnittelulla voidaan vaikuttaa merkittävästi rakentamisen ja toiminnan kustannuksiin.

Kiinteistöinvestointia suunniteltaessa on syytä tehdä esiselvitys, jossa selvitetään vaihtoehtoisia rahoitus- ja toteutusmalleja sekä vaikutuksia talouteen ja muiden tavoitteiden toteutumiseen. Kiinteistöinvestoinnin arvioinnissa voidaan käyttää kustannus-hyötyanalyysia, joka huomioi sekä rakennuksen hankintakustannukset, että rakennuksen hankinnan vaikutukset muihin kustannuksiin. Kustannus-hyötyanalyysia on käytetty vuosia investointien arvioimiseen ja siitä on olemassa lukuisia erilaisia versioita. Muun muassa valtiokonttori on laatinut investointien suunnittelu- ja seurantaohjeen, joka on astunut voimaan 1.1.2022. Ohjeen tavoitteena on tukea virastoja investointiesitysten, kustannus-hyötyanalyysien ja vaihtoehtolaskelmien tekemisessä (Valtiokonttori 2021). Valtiokonttorin ohjeita voidaan soveltuvin osin soveltaa myös hyvinvointialueella. Kustannus-hyötyanalyysia voi sisältää seuraavia tekijöitä

- kustannukset
 - o investointikustannukset
 - o käyttö- ja ylläpitokustannukset
- säästöt
 - o säästöt käyttö- ja ylläpitokuluista
 - o säästöt ostopalvelukuluista
 - o säästöt henkilöstökuluista
 - o toiminnan tehostumisesta saatavat säästöt
 - o muut säästöt
- tuotot
 - o investoinnin mahdollisesti tuottamat tuotot

- investoinnin ei-rahassa mitattavat hyödyt
- herkkyyshanalyysi.

Investointikustannuksissa tulee huomioida investoinnin kokonaiskustannukset mukaan lukien oman työn osuus. Käyttö- ja ylläpitokustannusten arvioinnissa huomioidaan investoinnin käyttö- ja ylläpito-kustannukset mukaan lukien palveluostot. Säästöjä arvioitaessa voidaan käyttö- ja ylläpitokuluihin laskea muun muassa uuden teknologian hyödyntämisellä saatavat säästöt. Henkilöstökuluihin voidaan arvioida henkilöstön tarpeesta aiheutuvat säästöt tai esimerkiksi investoinnista johtuva sairaspöissaolojen väheneminen. Muita säästöjä voivat olla esimerkiksi logistiikka tai varastointikulut. Investoinnilla voidaan saavuttaa myös tuottoja, esimerkiksi tilavuokrat tai palvelujen myynti. Investointi todennäköisesti tuottaa myös ei-rahassa mitattavia tuottoja, joita voivat olla turvallisuuden tai asiakastyytyväisyyteen liittyvät tekijät.

Herkkyyshanalyseja eli vaihtoehtolaskelmia tekemällä voidaan arvioida investoinnin riskejä ja epävarmuustekijöitä. Vaihtoehtolaskemissa muutetaan laskelman eri tekijöitä ja näin voidaan tunnistaa investointiin vaikuttavia kriittisiä tekijöitä. Vaihtoehto- ja vertailulaskelmia voidaan tehdä myös päätöksenteon tueksi silloin, kun etenemisvaihtoehtoja on useita.

Rakennusinvestointien rahoitustapa päätetään Pohjois-Savon hyvinvointialueen tuottavuus- ja taloudellisuusohjelman mukaisesti vuosittain investointi- ja taloussuunnittelun yhteydessä. Valtiovarainministeriön määrittelemä lainanottovaltuuden määrä vaikuttaa investointien rahoitusmahdollisuuksiin. Toimitiloja voidaan hankkia omaan taseeseen tehtävien investointien lisäksi erilaisilla vuokramalleilla. Nämä investoinneiksi rinnastettavat sitoumukset eli investointeja vastaavat sopimukset vaikuttavat hyvinvointialueen lainanottovaltuuden määrään.

Investoinnin rahoitussuunnittelussa on kuntarahoituksen (julkaisuaika tuntematon) esittämänä tyyppillisesti neljä päävaiheita:

- Valmisteluvaiheessa käydään läpi tavoitteita sekä valmistellaan tausta-aineistoa. Keskeisiä asioita ovat hankkeen rahoitusvaihtoehtojen vertaaminen ja mahdollisesti rahoitusmuodosta linjaaminen.
- Kartoitus- ja määrittelyvaiheessa käydään vuoropuhelua rahoittajien kanssa.
- Kilpailutusvaiheessa toimitetaan tarjouspyyntö rahoittajille, jatketaan vuoropuhelua rahoittajien kanssa ja tehdään tarjousvertailu.
- Toimeenpanovaiheessa käydään läpi rahoitussopimuksia yhteistyössä juridisten asiantuntijoiden kanssa.

Rahoitusvaihtoehtoja ovat muun muassa taselaina, kiinteistöleasing, elinkaarimalli ja vuokramalli. Alla on esitelty lyhyesti eri rahoitusmalleja, joita ei muutoin tässä opinnäytetyössä käsitellä.

- Taselaina
 - o tilaajan taseeseen tehtävä investointi
- Kiinteistöleasing
 - o tilaaja kilpailuttaa hankkeen ja valitsee urakoitsijan. Kohteen valmistuttua tilaaja vuokraa kohteen rahoittajalta leasing-sopimuksella.

- tilaaja vastaa kohteen ylläpitoon, hoitoon, käyttöön liittyvistä sopimuksista ja niiden kustannuksista
- sopimusaika on tyypillisesti 20 vuotta, jonka jälkeen tilaajalla on oikeus tai velvollisuus lunastaa rakennus. Sopimusajan päättyessä, sopimusta on myös mahdollista jatkaa
- tilaajan pääomaa ei sitoudu, vuokratulot kohdistuvat käyttötalouteen
- Elinkaarimalli
 - urakoitsija/palveluntuottaja vastaa hankkeen suunnittelusta, rakentamisesta ja ylläpidosta sekä mahdollisista käyttäjäpalveluista.
 - tilaaja maksaa palvelumaksua sopimuskauden ajan, joka on tyypillisesti 15–30 vuotta.
- Vuokramalli
 - vuokralainen tekee rakennuttajan tai kiinteistösjoittajan kanssa sopimuksen kohteen pitkäaikaista vuokraamista varten
 - vuokra-ajan päätyttyä kohde jää alkuperäiselle omistajalle. (Vaine 2017, 8–12.)

Toteutusvaihtoehtoja ovat muun muassa perinteiset toteutusmallit, kuten kokonaisurakka ja KVR-urakka, elinkaarimalli, leasing, allianssi ja vuokramalli. Näitä ei tässä opinnäytetyössä käsitellä.

Rakennushanketta arvioidaan Pohjois-Savon hyvinvointialueella arvioimalla tavoitteiden toteutumista asiakastytyväisyyskyselyllä tilojen käyttöönoton jälkeen. Hankkeen valmistumisen jälkeen tehdään toiminnan tuottavuustavoitteiden arviointi.

6.3.3. Toimitilojen ylläpito ja kehittäminen

Hyvinvointialueen kiinteistöjen ylläpito vastaa paitsi omistettujen kiinteistöjen ylläpidosta, myös vuokrakohteissa hyvinvointialueen vastuulla olevista toimitilojen ylläpitoon liittyvistä tehtävistä ja tiloja käyttäviä toimintayksiköitä tukevista päivittäisistä toiminnoista sekä toimintayksiköiden tarvitsemien muutostöiden toteuttamisesta. Tarkemmin hyvinvointialueen kiinteistöjen ylläpidosta on kerrottu kappaleessa 3.3.4.

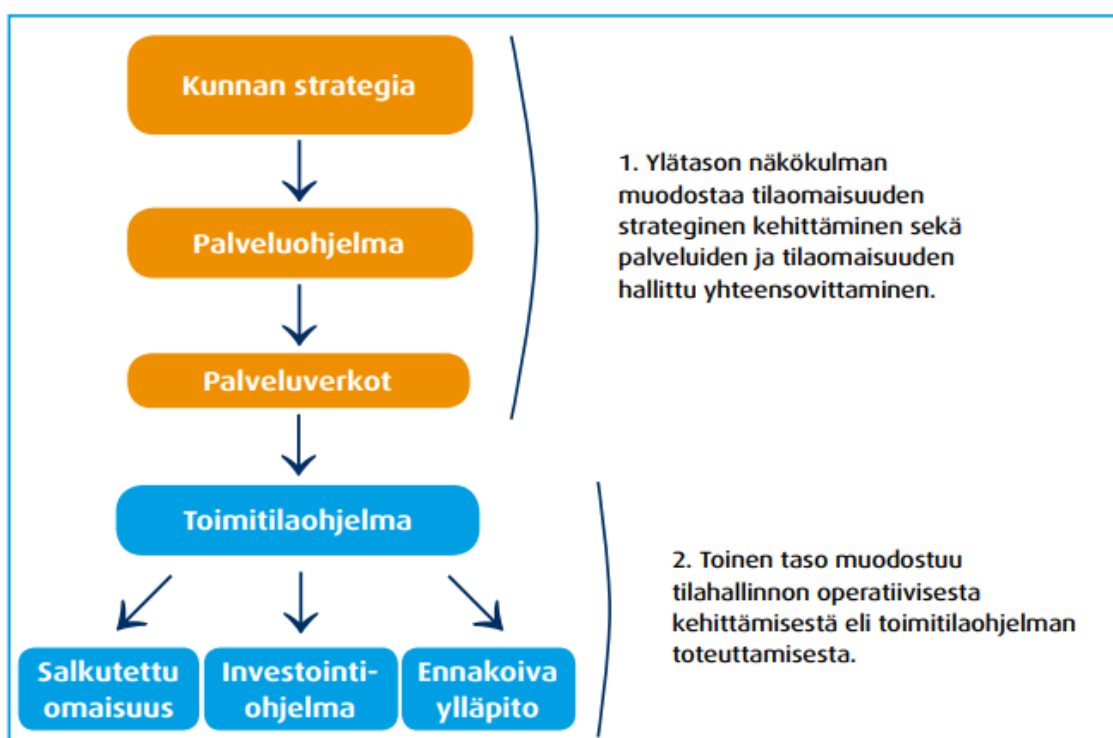
6.3.3.1. Tekninen ylläpito

Suurin osa hyvinvointialueen hallinnoimista kiinteistöistä on vuokrakohteita, joiden tekninen ylläpito kuuluu omistajalle. Kiinteistöjen ylläpidolla ja ylläpitokuluilla on vaikutusta hyvinvointialueen talouteen ja tilojen käytettävyyteen. Kiinteistöjen tehokas ja laadukas ylläpito tuottaa säästöjä myös hyvinvointialueelle. Muun muassa toimitilojen sisäilmaolosuhteilla on vaikutusta henkilöstön työssäjaksamiseen. Hyvinvointialueen kiinteistöhallinnon ylläpidon tulee tehdä tiivistä yhteistyötä kiinteistöjen omistajien kanssa ja mahdollisuuksien mukaan selvittää kiinteistöjen ylläpidon tasoa ja niiden kustannuksia sekä etsiä yhdessä kiinteistöomistajien kanssa mahdollisia toimenpiteitä, joilla voidaan saavuttaa kustannussäästöjä kiinteistön ylläpidossa. Omistettujen kiinteistöjen ylläpidosta on kerrottu tarkemmin Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin kiinteistöohjelmassa.

6.3.3.2. Pitkän tähtäimen suunnitelma

Hyvinvointialueen toimintayksiköiden tulee tunnistaa tarvitsemansa muutostyöt lähtökohtaisesti edellisen vuoden talousarviosuunnittelun yhteydessä. Kiinteistöhallinto ja erityisesti kiinteistöjen ylläpito-yksikkö laatii toimitilojen pitkän tähtäimen suunnitelmat sekä omistettuihin, että vuokrattuihin toimitiloihin. Omistettujen kiinteistöjen osalta pitkän tähtäimen suunnitelmien sisältö poikkeaa vuokratuista kohteista kiinteistön ylläpitoon liittyvien omistajan vastuulla olevien tehtävien osalta.

Osana toimitilastrategian pitkän tähtäimen suunnittelua suositellaan toimitilojen salkutusta. Hyvinvointialueen strategiset linjaukset ohjaavat toimitiloja koskevia linjauksia, jota alla oleva Kuntaliiton julkaisema kuva (kuva 27) soveltaen kuvaa.



KUVA 27 Tilaomaisuuden strateginen kehittäminen sekä palveluiden ja toimitilojen yhteensovittaminen (Korhonen & Niemi 2016, 10)

Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin kiinteistöohjelmassa (Pohjois-Savon sairaanhoitopiiri 2021, 16) on esitetty sairaanhoitopiirin tilasalkutus, jossa tila on salkutettu hallinnan suhteen. Salkuille on annettu lisäksi kolme ylläpitoluokkaa. Salkutuksessa tulee huomioida toimitilojen teknisen kunnon lisäksi toimitilojen rooli palveluntuotannossa ja arvioida toimitilojen ominaisuuksia ja tarvetta sekä soveltuvuutta mahdollisesti muuttuviin palvelutarpeisiin. Salkkuja voi olla useita edellä mainitut seikat huomioiden ja toiminnallinen salkutus suositellaan sisällytettäväksi Pohjois-Savon hyvinvointialueen toimitilastrategiaan perinteisten omistamisen, hallinnoimisen ja poistamisen lisäksi.

6.3.3.3. Sisäilma

Pohjois-Savon hyvinvointialueen sisäilmaprosessin omistaa kiinteistöjen ylläpito-yksikkö. Hyvinvointialueen tavoitteena on tuottaa tilojen käyttäjille terveelliset ja turvalliset tilat. Hyvinvointialueen sisäilmaprosessin mukaan sisäilmaoireilusta kärsivä henkilö ilmoittaa oireistaan esihenkilölleen, joka

tekee sisäilmailmoituksen sisäilmaryhmälle, joka koostuu kiinteistöhallinnon, työsuojelun ja työhyvinvointiyksikön henkilöstöstä, ja joka seuraa sisäilmaan liittyviä ilmoituksia sekä ilmoitusten pohjalta tehtävien toimenpiteiden toteutumista. Hyvinvointialueelle vuokratuissa tiloissa otetaan yhteyttä kiinteistön omistajaan, jonka kanssa mahdollista ongelmaa pyritään ratkaisemaan. Sisäilmailmoitukset ja niiden selvittely vaativat merkittävän työpanoksen sekä kiinteistöjen ylläpito -yksiköltä, että tilahallinnalta, jonka tehtävä on tarvittaessa etsiä oireilevalle henkilöstölle väistötilat. Sisäilmaprosessiin liittyvää lomakkeistoa kehitetään parhaillaan, jotta mittava tietomäärä, joka jo vuoden 2023 aikana on kertynyt, saadaan luotettavaan ja yhdenmukaiseen muotoon sekä paremmin käytettäväksi. Sisäilmaprosessia suositellaan kehitettäväksi siten, että toimitilojen käyttäjille tuotetaan ohjeistus, mikä on uusien tilojen tai väistötilojen hankintaprosessi sisäilmaongelmiin liittyvissä tapauksissa. Ohjeeksi suositellaan menettelyä, jossa tilojen käyttäjille hankitaan väistötilat vasta kun tiloihin liittyvien sisäilmaongelmien syy on selvitetty ja viranomaistaholta tai sisäilmatyöryhmän päätöksellä on suositeltu väistötilojen tai uusien toimitilojen hankkimista. Ennen päätöksentekoa tarvittavat korjaustoimenpiteet kartoitetaan ja korjaukset ja päätös tehdään seuranta-ajan jälkeen tai vaihtoehtoisesti, mikäli korjaustoimenpiteitä ei syystä tai toisesta nähdä järkeväksi toteuttaa, tehdään päätös tässä vaiheessa. Yksittäisten oireilevien henkilöiden osalta, toimintayksikön suositellaan tekevän joko sisäisiä siirtoja työntekijän osalta yksikön jo käytössä olevissa toimitiloissa tai järjestelyvän hänen työtehtävänsä uudelleen esimerkiksi etätöön tai työtilojen vaihtelun vaihtoehto huomioiden. Sisäilmaprosessia suositellaan kehitettäväksi myös viestinnän osalta. Sisäilmailmoituksen tehnyttä esihenkilöä tulee pitää nykyistä paremmin ajan tasalla tehtyjen sisäilmaprosessin etenemisen suhteen.

6.3.3.4. Ympäristöasiat

Hyvinvointialueelle kuuluvat ympäristöasiat ovat kiinteistöjen ylläpito -yksikön vastuulla. Ympäristöasioihin kuuluvat muun muassa muun muassa jätehuoltoon, ulkoalueiden hoitoon ja energiatehokkuuteen liittyvät tehtävät ja ohjeistukset. Ympäristöasioiden prosessien kehittäminen ja jalkauttaminen hyvinvointialueen henkilöstölle on vielä kesken. Ympäristöasioiden suunnitelmallisella toteutuksella on mahdollista saavuttaa huomattavia taloudellisia säästöjä toimintaympäristön laajuus huomioiden ja sen vuoksi toimintamallien kehittämiseen ja jalkauttamiseen on syytä panostaa.

6.3.4. Palvelutuotannon muutokset ja toiminnalliset muutokset

Pohjois-Savon hyvinvointialueen palvelustrategiassa kuvataan sote-palvelutoimialojen yhteiset ja toimialakohtaiset tavoitteet, toimenpiteet sekä tavoitetila rakenteellisille ja toiminnallisille muutoksille. Palvelustrategia pitää sisällään myös tuottavuus- ja taloudellisuus -ohjelman palveluiden järjestämisestä koskevat toimenpiteet.

Hyvinvointialueen tuottavuus- ja taloudellisuusohjemaan (Pohjois-Savon hyvinvointialue 2022, 47–48) on kirjattu toiminnan tuottavuuden ja säästöpotentiaalin edistäminen toiminnallisella suunnitelmalla toiminnallisissa muutoksissa ja rakennushankkeissa. Hyvinvointialueen rakennushankkeet käynnistetään toiminnallisen suunnittelun johtamana ja toiminnallinen suunnittelu osallistuu tiiviisti rakennushankkeisiin koko hankkeen ajan (kuva 28). Hankkeen alkuvaiheessa toiminnallisessa suunnittelussa tehdään toiminnan kannalta merkittävimmät päätökset ja linjaukset, joilla voidaan vaikuttaa merkittävästi rakentamiskustannuksiin ja toiminnan kustannuksiin.

Toiminnallinen suunnittelu rakennusprosessin eri vaiheissa



KUVA 28 Toiminnallinen suunnittelu rakennusprosessin eri vaiheissa (Pohjois-Savon hyvinvointialue 2023)

Toiminnallisen suunnittelun tavoitteena on tuottaa hyvinvointialueen toimintayksiköille toiminnan tarpeita vastaavat, turvalliset ja tehokkaat tilat. Tavoitteena on myös yhdenmukaistaa palvelutuotannon tiloja tilakonseptoinnin avulla. Tilakonseptointia on jo aloitettu ja kehitystyötä jatketaan.

6.3.5. Tilatehokkuus ja tilojen käytön kehittäminen

Pohjois-Savon hyvinvointialueen tilojen käytöstä ja tilatehokkuuden reunaehdoista on kerrottu tarkemmin kappaleissa 3.2.2. ja 3.2.3. Seuraavassa esitetään tilojen käytön kehittämisen toimenpiteitä.

Hyvinvointialueen toiminnallinen suunnittelu vastaa yhteistyössä tilahallinnan kanssa työympäristöjen ja toimitilojen käytöstä ja kehittämisestä, jonka keskeisiä edistettäviä asioita ovat yhtenäiset toimitilalinjaukset, tilankäytön tehostaminen ja tilan käytön periaatteet. Pohjois-Savon hyvinvointialueen kiinteistöhallinnossa on valmisteilla toimitilojen käytön periaatteet, jotka tulevat ohjaamaan toimitilojen käyttöä. Ohjeen laatimiseen osallistuvat kiinteistöhallinnon lisäksi myös muita hyvinvointialueen toimialoja ja ohje perustuu soveltuvin osin Valtion toimitilastrategiaan.

Pohjois-Savon hyvinvointialueelle laadittavassa toimitilojen käytön periaatteissa tullaan kuvaamaan toimenpiteitä, joilla tilatehokkuutta voidaan hyvinvointialueen tuottavuus- ja taloudellisuusohjelman vaatimusten mukaisesti parantaa. Toimenpiteinä tullaan esittämään muun muassa toimintojen keskittämistä ja sijoittamista lähemmäksi, tilojen moni- ja yhteiskäyttöisyyden lisäämistä, tyhjistä tiloista luopumista ja niiden edelleen vuokraamista. Tilankäyttöä suositellaan tehostettavaksi myös hyödyntämällä tilavarausjärjestelmiä, joihin liittyviä ratkaisuja kiinteistöhallinto yhteistyössä tietohallinnon kanssa voi toimialoille tarjota. Tilankäytön tehostamisen ja työympäristöjen kehittämisen tukena voidaan käyttää myös tilankäytön mittausta projektiluontoisesti. Tilankäytön mittauksella saadaan luotettavaa tietoa tilojen käytöstä. Mittaus tulee suorittaa riittävän pitkäkestoisena luotettavan datan saamiseksi. Pohjois-Savon hyvinvointialueella erityisesti toimitotyypin työn osalta on suositeltavaa valita kohteita käyttöasteen mittaukseen etä-, hybridi ja monipaikkaisen työn lisääntyneitä. Myös vastaanottotyö on mahdollisesti kokemassa muutosta etä- ja digityön lisääntymisen sekä paikkakuntakohtaisen palvelutarjonnan muutoksen myötä. Näin ollen myös vastaanottotilojen käytön kriittinen

tarkastelu on tarpeen ja tilojen käyttöasteen mittauksella myös näissä tiloissa voidaan tilatehokkuuteen vaikuttaa saatavan mitatun tiedon perusteella. Myös toiminnallisella suunnittelulla on mahdollista tehostaa tilojen käyttöä.

Toimitilojen käytön periaatteet- ohjetta sovelletaan käytössä olevien toimitilojen järjestelyssä, toimitilojen hankkimisessa ja uusien toimitilojen suunnittelussa. Ohjeessa tullaan kuvaamaan yhtenäisiä toimitilalinjauksia, jotka koskevat muun muassa toimistotiloja, joiden osalta tavoitteena on siirtymisen monitilaympäristöihin. Ohjeella tullaan ohjaamaan erityyppisten toimistotilojen kuten yksilötoimiston, jaetun toimiston ja monitilaympäristön käyttöä. Ohjeessa tullaan kuvaamaan myös erityyppisiä toimitilakonsepteja ja tarkemmin näistä kuvataan monitilaympäristön ja yhteiskäyttöisten tilojen käytön periaatteita. Hyvinvointialueen toiminnallinen suunnittelu edistää myös muiden tilojen tilakonseptointia yhteistyössä muiden hyvinvointialueiden kanssa ja tuloksia voidaan hyödyntää sekä uudis- että korjauskohteiden suunnittelussa, mutta myös tilajärjestelyissä. Toimitilojen käytön periaatteet-ohjeella tullaan lisäksi ohjeistamaan toimistotilojen yhteiset pelisäännöt, joita voidaan soveltaa myös muihin työtiloihin. Muita ohjeessa kuvattavia yhtenäisiä toimitilalinjauksia tulevat olemaan muun muassa opastamiseen, koriste-esineisiin ja viherkasveihin liittyvät ohjeistukset.

Toimitilojen käytön periaatteet tulevat tässä vaiheessa keskittymään lähinnä toimistotiloihin, mutta myös muun tyyppisiä tiloja varten suositellaan jatkossa tuotettavaksi tilojen käytön periaatteet. Lait, asetukset ja määräykset ohjaavat osaltaan tilojen rakentamista ja käyttöä, mutta esimerkiksi vastaanottotilojen osalta on tunnistettu tilojen käytössä olevan tehostamisen varaa. Yhteiskäyttöisyyttä eri toimialojen välillä tulee myös lisätä, nykyisellään tehokasta tilankäyttöä rajoittavia raja-aitoja, joita perustellaan muun muassa tietosuojalla ja kustannusten jakamisella, on vielä paljon.

6.4. Kehitystyön yhteenveto

Tämän opinnäytetyön kehitystyötä ovat viitoittaneet olemassa olevat strategiat, toimeenpano-ohjelmat ja ohjeet sekä opinnäytetyöhön sisältynyt kyselytutkimus ja siihen liittyvä kehitystyö, mutta myös oman käytännön työn haasteiden ratkaisemiseksi tehdyt kehitysehdotukset.

Toimitilastrategiaa ohjaavat ja reunaehdoja antavat organisaation strategiat ja niistä johdetut toimeenpano-ohjelmat, joita ovat muun muassa organisaation palvelujen järjestämistä ja taloutta ohjaavat ohjelmat. Pohjois-Savon hyvinvointialueella ohjaavina tekijöinä ovat muun muassa hyvinvointialueen strategia sekä sen toimeenpano-ohjelmat kuten tuottavuus- ja taloudellisuusohjelma, palvelustrategia ja hallinto, hankinnat ja tilat -strateginen ohjelma vuosille 2023–2025. Edellä mainitut strategiat ja ohjelmat antavat raameja ja ohjeita muun muassa tilojen käytön kehittämiseen, tilatehokkuuteen, investointisuunnitteluun ja toimitiloihin liittyviin tavoitteisiin sekä velvoittavat tekemään toimenpiteitä, joilla ohjelmien mukaisiin tavoitteisiin päästään. Pohjois-Savon hyvinvointialueen toimitilastrategian periaatteiden ja sisällön kehittämiseksi laaditut suositukset sisältävät strategioiden ja toimeenpano-ohjelmien toimitiloja sisältäviä kirjauksia ja linjauksia ja niissä edellytettyihin toimenpiteisiin laadittuja suosituksia on kehitetty kyselytutkimuksen ja oman sekä yhteistyössä hyvinvointialueen kiinteistöhallinnon henkilöstön kanssa tehdyn kehitystyön pohjalta, jota on kuluneen vuoden aikana todettu tarpeelliseksi edistää.

Pohjois-Savon hyvinvointialueen toimitilastrategian sisällön määrittelyä varten on tutustuttu valtion ja muiden organisaatioiden laatimiin toimitilastrategioihin, jonka pohjalta kyselytutkimuksen tutkimuskysymykset toimitilastrategian sisältöön liittyen on asetettu. Toimitilastrategian sisältöön liittyviä suosituksia on kehitetty kirjallisuuteen ja kyselytutkimukseen pohjautuen. Toimitilastrategian suositeltu rakenne noudattelee Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin kiinteistöohjelman rakennetta. Tämä mahdollistaa tarvittaessa ohjelmien yhdistämisen kiinteistö- ja toimitilastrategiaksi ja noudattelee myös syksyn 2023 aikana Maakuntien Tilakeskuksen valmistelemaa valtakunnallista kiinteistö- ja toimitilastrategian mallia.

Toimitilastrategian strategiaosuudessa käsitellään toimitilastrategiaa ohjaavia tekijöitä, joita ovat hyvinvointialueen strategiat ja toimenpideohjelmat. Lisäksi ohjaavaksi tekijäksi suositellaan valtion toimitilastrategiaa, joka myös kyselytutkimuksessa nousi esille. Strategiaosuudessa esitetään myös toimintaympäristön nykytila-analyysi ja ennusteet, johon suositellaan sisällytettäväksi tulevaisuuteen vaikuttavia tekijöitä ja ennusteita, kuten megatrendit ja palvelurakenteen ennusteet, joilla tulee olemaan vaikutusta myös toimitilaverkostoon. Strategiaosuuteen sisällytetään myös esitys hyvinvointialueen toimitilavisiosta. Toimitiloja koskevien tavoitteiden osalta nostetaan kehitysehdotuksena esille toimitilojen salkutus ja kestävä kehityksen huomioiminen. Lisäksi esitetään toimitilastrategian toimeenpanoon ja jalkauttamiseen sisältyviä käytäntöjä ja aikatauluja.

Operatiivisessa osuudessa toimitilajohtamisen nykytilan lisäksi esitetään kiinteistöhallinnon prosessien ja ohjeiden kehittämistä, jolla on vaikutusta niin kiinteistöhallinnon kuin koko hyvinvointialueen henkilöstön toiminnan tehostamiseen ja sitä kautta kustannussäästöjen tavoittelemiseen. Toimitilajohtamisen osiossa esitellään hyvinvointialueen kiinteistöhallinnon organisaatio ja esitetään suosituksia sen toiminnan kehittämiseen niin prosessikuvausten ja ohjeiden laatimisen tai päivittämisen kuin tiedolla johtamisen merkityksen korostamisen osalta.

Operatiivisessa osuudessa käsitellään myös toimitilojen hankintaan ja niistä luopumiseen sekä kiinteistöinvestointeihin liittyviä tekijöitä ja suosituksia. Näitä ovat muun muassa omistajapoliittiset linjaukset, johon liittyviä suosituksia on peilattu kyselytutkimuksen tuloksiin. Tilojen hankintaa varten on esitetty suositus tilatarve-lomakkeen laatimisesta hyvinvointialueen toimintayksiköiden käyttöön. Lomakkeen avulla toimintayksiköiden tilatarpeita voidaan hallinnoida ja raportoida luotettavammin. Opinnäytetyötä varten on kehitetty osittain opinnäytetyön tekijän kokemuspohjan perusteella tilatarve-lomakkeen suositeltavaa sisältöä, jota voidaan jatkojalostaa. Toimitilojen hankintaan liittyvään kiinteistöinvestointien osioon on tuotu esitys kyselytutkimuksessa mukana olleesta Valtioneuvoston tuottamasta sote-kiinteistöinvestointien arviointiin liittyvästä laskentamallista, jota suositellaan käytettäväksi myös Pohjois-Savon hyvinvointialueella. Lisäksi on esitetty valtiokonttorin laatiman investointien suunnittelu- ja seurantaohjeen hyödyntämistä hyvinvointialueen kiinteistöinvestoinneissa.

Toimitilojen ylläpidossa suositellaan tiiviimpää yhteistyötä kiinteistöjen omistajien kanssa muun muassa kiinteistöjen ylläpitoon liittyvistä kustannuksista mahdollisesti saatavien kustannussäästöjen optimoimiseksi. Pitkän tähtäimen suunnitelmien osalta nostetaan kehitysehdotukseksi toimitilojen salkutuksessa toimitilojen toiminnallinen salkutus perinteisten omistamiseen ja kiinteistöjen ylläpitoon liittyvien salkutusten lisäksi. Sisäilmaprosessiin suositellaan opinnäytetyön tekijän tilahallinnossa

tekemään työhön liittyen kehitysehdotuksia muun muassa sisäilmaoireilevien henkilöiden väistötilatarpeeseen.

Tilatehokkuuden ja tilojen käytön kehittämistä varten on laadinnassa yhteistyössä opinnäytetyön tekijän, hyvinvointialueen muun tilahallinnan henkilöstön ja toiminnallisen suunnittelun kanssa toimittajien käytön periaatteet -ohje, jolla pyritään edistämään ennen kaikkea toimistotilojen käyttöä. Opinnäytetyössä esitetään tilankäytön tehostamiseksi myös muiden tilojen käytön periaatteiden lisäämistä ohjeeseen.

7. TULOKSET JA YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa jatkokehittäväksi Pohjois-Savon hyvinvointialueelle toimitilastrategian periaatteet ja sisältö. Opinnäytetyön teoriaosuuteen koottiin Pohjois-Savon hyvinvointialueen toimitilastrategiaa ohjaavien hyvinvointialueelle laadittujen strategioiden ja toimenpideohjelmien toimitiloja koskevia linjauksia ja ohjeita, jotka sisältävät toimitiloille asettuja tavoitteita, toimenpiteitä ja mittareita sekä kuvattiin toimintaympäristön ja toimitilajohtamisen nykytilaa. Opinnäytetyön tutkimusosuudessa laadittiin syksyllä 2022 hyvinvointialueiden toimitilavalmistelijoille suunnattu kysely, jonka tavoitteena oli selvittää kansallisella tasolla hyvinvointialueiden toimitiloihin liittyviä linjauksia ja mahdollisen toimitilastrategian sisältöä. Opinnäytetyön tuloksena tuotettiin suositukset Pohjois-Savon hyvinvointialueen toimitilastrategian periaatteiden ja sisällön kehittämiseksi. Suositukset sisältävät sekä teoriaosuuteen liittyvien strategioiden ja toimenpideohjelmien ja toimintaympäristön nykytilan, että tutkimusosion tulosten perusteella tehtyjä kehitysehdotuksia ja toimenpidesuosituksia. Keskeisimpänä tuloksena on esitys toimitilastrategian rakenteeksi ja sisällöksi. Toimitilastrategian suositellaan sisältävän strategisen ja operatiivisen osuuden, strategisen osuuden sisältäessä toimitiloja ohjaavia tekijöitä, toimintaympäristön nykytila-analyysin ja ennusteet sekä toimitilastrategian tavoitteet, niihin liittyvät toimenpiteet, jalkauttamisen ja seurannan. Operatiivisen osuuden suositellaan sisältävän toimitilajohtamisen, toimitilojen hallinnan ja hankinnan, ylläpidon, toimitilakustannusten sekä tilojen käytön kehittämisen, tilatehokkuuden ja palvelutuotannon vaikutuksen toimitilojen käyttöön. Myös toimitilojen turvallisuus ja riskienhallinta voidaan sisällyttää toimitilastrategiaan. Strategisen ja operatiivisen osuuden sisältäviin osioihin tehtyjä keskeisimpiä kehitysehdotuksia ja suosituksia ovat kiinteistöhallinnon prosessien ja ohjeiden kehittäminen, jolla on vaikutusta koko hyvinvointialueen henkilöstön toiminnan tehostamiseen ja sitä kautta kustannussäästöjen saavuttamiseen. Edelliseen liittyen suositellaan hyvinvointialueen toimintayksiköiden käyttöön laadittavaksi tilatarve-lomake, jolla paitsi tehostetaan toimintaa, voidaan tilatarpeita ja niihin liittyviä asioita hallinnoida ja raportoida luotettavammin kuin nykyisellä mallilla. Tilatehokkuuden ja tilojen käytön kehittämistä varten on laadinnassa toimitilojen käytön periaatteet, jotka pääosin koskevat toimitiloja, mutta joita suositellaan jatkokehittäväksi myös muita tilatyyppejä varten. Suosituksia on laadittu myös kiinteistöjen ylläpidon kehittämiseksi muun muassa sisäilmaprosessin osalta. Opinnäytetyön tutkimusosion perusteella on lisäksi laadittu suosituksia ja kehitysehdotuksia käytettäväksi Pohjois-Savon hyvinvointialueella kiinteistöinvestointien arviointia ja suunnittelua sekä seurantaa varten.

8. POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa suositukset Pohjois-Savon hyvinvointialueen toimitilastrategian periaatteiden ja sisällön kehittämiseksi. Opinnäytetyö aloitettiin kesällä 2022 tilanteessa, jolloin hyvinvointialueiden valmistelu oli kiireisimmässä vaiheessa. Tuolloin hyvinvointialueiden valmistelua varten oli saatu kunnilta jo ensimmäisiä lakisäätteisiä selvityksiä sisältäen tietoja hyvinvointialueiden hallintaan siirtyvistä tiloista. Hyvinvointialueen valmistelu oman työn ohella ja toiminnan käynnistäminen vaativat paljon ja opinnäytetyön valmistuminen viivästyi osittain tästä syystä. Johtuen valmistelun haastavasta ajankohdasta, kyselytutkimusta ei pystytty toteuttamaan alkuperäisen suunnitelman mukaan haastattelututkimuksena ja oletettavasti vastauksia saatiin johtuen ajankohdasta vähän. Tällä oli vaikutusta kyselytutkimuksen käytettävyyteen, mutta vastaukset olivat linjassa opinnäytetyön tekijän omakohtaiseen kokemukseen ja näkemykseen. Opinnäytetyön valmistumisen viivästymisen myötä opinnäytetyön tuloksena tuotettiin myös vuoden 2023 aikana todettujen käytännön ongelmien perusteella kehitysesityksiä ja suosituksia, joita ei välttämättä olisi osattu aiemmin huomioida. Osa esityksistä on jo etenemässä käytännön ohjeiden ja toimintamallien laatimiseen. Pohjois-Savon hyvinvointialueen toimitilastrategia on tavoitteena laatia vuoden 2024 aikana ja se tullaan todennäköisesti laatimaan kiinteistö- ja toimitilastrategiana, jota päivitetään säännöllisesti.

Opinnäytetyön tekeminen on ollut mielenkiintoinen, mutta vaativa prosessi ajankäytön puutteen vuoksi. Työn ansiosta tekijän perehtyminen toimitilastrategioihin, Pohjois-Savon hyvinvointialueen strategioihin ja toimeenpano-ohjelmiin sekä muihin liittyviin aineistoihin ovat lisänneet ymmärrystä koko kiinteistöhallintoon olennaisesti vaikuttaviin tekijöihin ja kiinnostusta entisestään valtakunnan tasolla yhtenäisten mallien ja toimintatapojen kehittämisen ja käytön edistämiseen.

LÄHTEET

Arpiainen, Laura, Hautala, Mia, Huttunen, Ilmari, Leskelä, Riikka-Leena, Mäkkeli, Pauliina, Pesonen, Henry, Pyykönen, Lotta, Ryytänen, Liisa, Verma Ira 2022. Sote-kiinteistöinvestointien arviointikriteerit ja -menetelmät. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoimikunnan julkaisusarja 2022:6. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-115-5>. Viitattu 16.4.2023.

Borg, Sami 2021. Kyselylomakkeen laatiminen. Teoksessa *Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelma-opetus/>. Viitattu 10.4.2023.

Dufva, Mikko, Rekola, Sanna Megatrendit 2023. Ymmärrystä yllätysten aikaan. SITRAN selvityksiä 224. Sitra 2023. Helsinki: PunaMusta Oy. Viitattu 23.4.2023

Heikkilä, Tarja 2014. Tilastollinen tutkimus. E-kirja. Edita Publishing Oy. Viitattu 10.4.2023.

Korhonen, Esko, Niemi, Jussi 2016. Harkittua omistajuutta toimitiloihin. Ohjeita kuntakonsernien tilaomaisuuden hallintaan. Kuntaliiton julkaisu. Pdf-tiedosto. Julkaistu 2016. Saatavilla <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2016/1741-harkittua-omistajuutta-toimitiloihin-ohjeita-kuntakonsernien-tilaomaisuuden>. Viitattu 4.12.2023.

Kuntaliitto 2021. Sote- ja pelastustoimitilaomaisuuden hallinnan muutostukihanke. Muutostukiaineisto. Versio 1.0/8.11.2021. Pdf-tiedosto. Saatavilla https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Sote-ja%20pelatoimitilojen%20muutostukiaineisto_V1.0_8.11.2021.pdf. Viitattu 16.4.2023.

Kuntarahoitusta julkaisuaika tuntematon. Investoinnin rahoituksen suunnittelu ja järjestely. Verkkajulkaisu. <https://www.kuntarahoitusta.fi/inspiran-neuvonantopalvelut/investoinnit-ja-rahoitus/investoinnin-rahoituksen-suunnittelu-ja-jarjestely/>. Viitattu 27.4.2023.

Laki hyvinvointialueesta 611/2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2021/20210611#Pdm45949343642656>. Viitattu 29.10.2022.

Laki sosiaali- ja terveydenhuoltoon ja pelastustoimeen koskevan uudistuksen toimeenpanosta ja sitä koskevan lainsäädännön voimaansaattamisesta 616/2021. <https://finlex.fi/fi/laki/alkup/2021/20210616>. Viitattu 27.4.2023.

Leppänen, Pasi 2022. Hyvinvointialueiden talous ja investoinnit. Pdf-tiedosto. Julkaistu 2022. Saatavilla <https://soteuudistus.fi/documents/16650278/114451037/Hva+talous+ja+investoinnit+Lepp%C3%A4nen.pdf/814509ff-956d-afd4-ce3e-c10a9aee4208/Hva+talous+ja+investoinnit+Lepp%C3%A4nen.pdf?t=1649757228908>. Viitattu 27.4.2023.

Lindroos, Jan-Erik, Lohivesi, Kari 2010. Onnistu strategiassa. E-kirja. Talentum 3. uudistettu painos. Viitattu 4.8.2023

Maakuntien tilakeskus 2023. Hyvinvointialueille. Verkkajulkaisu. <https://www.maakuntientilakeskus.fi/hyvinvointialueille/>. Viitattu 10.4.2023.

Maakuntien tilakeskus 2023. Modulo-tilatietopalvelu. Verkkajulkaisu. https://www.maakuntientilakeskus.fi/hyvinvointialueille/modulo_tilatietopalvelu/. Viitattu 20.11.2023.

Pohjois-Savon hyvinvointialue. (14.11.2022). Pohjois-Savon hyvinvointialueen vuokrausperiaatteet § 300 [Pöytäkirjan liite aluehallituksen kokouksesta]. Saatavilla 17.11.2022 <https://pshva.oncloudos.com/cgi/DREQUEST.PHP?page=meetingitem&id=202268-5>

Pohjois-Savon hyvinvointialue. (21.11.2022) Pohjois-Savon hyvinvointialueen tuottavuus- ja taloudellisuusohjelma § 333 [Pöytäkirjan liite aluehallituksen kokouksesta]. Saatavilla <https://pshva.oncloudos.com/kokous/202270-7-4677.PDF>.

Pohjois-Savon hyvinvointialue. (22.12.2022). Pohjois-Savon hyvinvointialue strategia § 151 [Pöytäkirjan liite aluevaltuuston kokouksesta]. Saatavilla 23.12.2022 <https://pshva.oncloudos.com/kokous/202269-25-6062.PDF>.

Pohjois-Savon hyvinvointialue. (22.12.2022). Pohjois-Savon hyvinvointialueen hallintosääntö § 134 [Pöytäkirjan liite aluevaltuuston kokouksesta]. Saatavilla 23.12.2022 <https://pshva.oncloudos.com/kokous/202269-8-5370.PDF>.

Pohjois-Savon hyvinvointialue. (24.4.2023). Pohjois-Savon hyvinvointialuestrategian toimeenpanosuunnitelma § 138 [Pöytäkirjan liite aluehallituksen kokouksesta]. Saatavilla <https://pshva.oncloudos.com/kokous/2023142-11-22882.PDF>.

Pohjois-Savon hyvinvointialue. (5.6.2023). Hallinto, hankinnat ja tilat -strateginen ohjelma 2023–2025 §187 [Pöytäkirjan liite aluehallituksen kokouksesta]. Saatavilla 12.6.2023 <https://pshva.oncloudos.com/kokous/2023197-7-36809.PDF>.

Pohjois-Savon hyvinvointialue. (19.6.2023). Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelustrategia [Pöytäkirjan liite aluevaltuuston kokouksesta]. Saatavilla 22.6.2023 <https://pshva.oncloudos.com/kokous/2023199-8-47863.PDF>.

Pohjois-Savon hyvinvointialue. (4.9.2023) Tuottavuus- ja taloudellisuusohjelman väliraportti, VM 06/2023 § 260 [Pöytäkirjan liite aluehallituksen kokouksesta]. Saatavilla 8.9.2023 <https://pshva.oncloudos.com/kokous/2023251-6-59083.PDF>.

Pohjois-Savon hyvinvointialue. (18.9.2023) Palvelujärjestelmän uudistamisohjelma – valmistelun käynnistäminen [Pöytäkirja aluehallituksen kokouksesta]. Saatavilla 20.9.2023 <https://pshva.oncloudos.com/cgi/DREQUEST.PHP?page=meetingitem&id=2023293-5>.

Pohjois-Savon hyvinvointialue 2023. Kiinteistöhallinnon organisaatio. Pohjois-Savon hyvinvointialueen intranet. Vaatii kirjautumisen. Saatavilla <https://pohjoissavo.sharepoint.com/sites/intranet-meidan-hva/sitepages/kiinteistot.aspx>. Viitattu 5.6.2023.

Pohjois-Savon hyvinvointialue 2023. Kiinteistöjen ylläpito. Pohjois-Savon hyvinvointialueen intranet. Vaatii kirjautumisen. Saatavilla <https://pohjoissavo.sharepoint.com/sites/intranet/sitepages/kiinteist%C3%B6jen-yll%C3%A4pito.aspx> Viitattu 5.6.2023.

Pohjois-Savon hyvinvointialue 2023. Mitä hyvinvointialueella tehdään. Verkojulkaisu. <https://pshyvinvointialue.fi/mita-hyvinvointialueella-tehdaan>. Viitattu 23.4.2023.

Pohjois-Savon hyvinvointialue 2022. Organisaation ja päätöksenteko. Verkojulkaisu. <https://pshyvinvointialue.fi/organisaatio-ja-paatoksenteko>. Viitattu 6.1.2023.

Pohjois-Savon hyvinvointialue 2023. Rakennuttaminen. Pohjois-Savon hyvinvointialueen intranet. Vaatii kirjautumisen. Saatavilla <https://pohjoissavo.sharepoint.com/sites/intranet/sitepages/rakennuttaminen.aspx> Viitattu 5.6.2023.

Pohjois-Savon hyvinvointialue 2023. Tilahallinta. Pohjois-Savon hyvinvointialueen intranet. Vaatii kirjautumisen. Saatavilla <https://pohjoissavo.sharepoint.com/sites/intranet/sitepages/tilahallinta.aspx>. Viitattu 5.6.2023.

Pohjois-Savon hyvinvointialue 2023. Toiminnallinen suunnittelu. Pohjois-Savon hyvinvointialueen intranet. Vaatii kirjautumisen. Saatavilla <https://pohjoissavo.sharepoint.com/sites/intranet/sitepages/toiminnallinen-suunnittelu.aspx> Viitattu 5.6.2023.

Pohjois-Savon sairaanhoitopiiri. (22.11.2021). Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin kiinteistöohjelma § 12. [Pöytäkirjan liite kuntayhtymän kokouksesta]. Saatavilla 24.11.2021 <https://publish.psshpi.fi/kokous/2021456760-12-1.PDF>.

- Rakennustieto julkaisuaika tuntematon. Talo 2000 -nimikkeistöt. Verkkojulkaisu. <https://www.rakennustieto.fi/nimikkeistot/talo-2000-nimikkeistot>. Viitattu 29.10.2022.
- Sanastokeskus TSK ry 2012. Kiinteistöliiketoiminnan sanasto, 2. laitos. Helsinki: RAKLI ry. Julkaistu 2012. Pdf-tiedosto. https://sanastokeskus.fi/tiedostot/pdf/Kiinteistöliiketoiminnan_sanasto2.pdf?file=pdf/Kiinteistöliiketoiminnan_sanasto2.pdf. Viitattu 19.10.2022.
- Sisäministeriö 2023. Valtakunnalliset strategiset tavoitteet pelastustoimen järjestämiselle vuosille 2023–2036. Verkkojulkaisu. Saatavilla <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-324-590-7>. Viitattu 8.4.2023.
- Sitra 2023. Megatrendit. Verkkojulkaisu. <https://www.sitra.fi/aiheet/megatrendit/>. Viitattu 23.4.2023.
- Sosiaali- ja terveysministeriö 2022. Sosiaali- ja terveydenhuollon valtakunnalliset tavoitteet vuosille 2023–2026. Verkkojulkaisu. Saatavilla <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-5427-4>. Viitattu 8.4.2023.
- Suomen virallinen tilasto (SVT). Rakennusluokitus 2018. Julkaistu 12.7.2018. Verkkojulkaisu. <https://www2.stat.fi/fi/luokitukset/rakennus/>. Viitattu 29.10.2022.
- Terveyden- ja hyvinvoinninlaitos 2023. Kansallinen terveysindeksi 2019–2021. Tilastoraportti 30/2023. Pdf-tiedosto. Julkaistu 30.5.2023. Saatavilla https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/146672/Tilastoraportti%2030_2023_Terveysindeksi_julkaisu_s_05062023.pdf?sequence=5&isAllowed=y. Viitattu 20.11.2023
- Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon. Oppimateriaalit. Toimisto- ja tietotyö. Verkkojulkaisu. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/ergonomian-tietopankki/toimisto-ja-tietotyö>. Viitattu 30.10.2022
- Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L2P12>. Viitattu 30.10.2022.
- Vaine, Jari, 2017. Investointien toteutus- ja rahoitustavoista. Kuntaliitto. Pdf-tiedosto. Julkaistu 2017. Saatavilla <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjJypiiImfaCAxUQKBAlHWYYCHQQFnoECA4QAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.kuntaliitto.fi%2Ffile%2F8543%2Fdownload%3Ftoken%3DeOBvUitp&usq=AOvVaw0qMQIF3NGpHGxVOOKqv3Tt&opi=89978449>. Viitattu 27.4.2023.
- Valli, Pauli, 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. E-kirja. PS-kustannus. Viitattu 10.4.2023.
- Valtiokonttori 2021. Investointien suunnittelu- ja seuranta -ohje. Voimaantulopäivä 1.1.2022. Saatavilla <https://www.valtiokonttori.fi/maaraykset-ja-ohjeet/investointien-suunnittelu-ja-seuranta-ohje-2/#kustannus-hyotyanalyysi>. Viitattu 27.4.2023.
- Valtioneuvosto 2022. Sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen uudistuksen keskeiset lait. Verkkojulkaisu. Valtioneuvoston verkkopalvelu Sote-uudistuksesta. Päivitetty 7.10.2022. <https://soteuudistus.fi/lainsaadanto>. Viitattu 17.10.2022.
- Valtioneuvoston asetus kunnan ja hyvinvointialueen välisen siirtymäkauden vuokrasopimuksen vuokran määräytymisestä vuosina 2023–2026 272/2022. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2022/20220272>. Viitattu 27.4.2023.
- Valtioneuvoston asetus työpaikkojen turvallisuus- ja terveysvaatimuksista 18.6.2003/577. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030577#P4>. Viitattu 30.10.2022.
- Valtioneuvoston päätös hyvinvointialueiden ja HUS-yhtymän vuoden 2024 lainanottovaltuuksista 1.6.2023. Pdf-tiedosto. Saatavilla <https://vm.fi/documents/10623/164392567/Hyvinvointialueiden+ja+HUS-yhtym%C3%A4n+lainanottovaltuudet+2024.pdf/1bbfc27f-37b4-c9e2-fedc->

8826c5247fe3/Hyvinvointialueiden+ja+HUS-yhtym%C3%A4n+lainanottovaltuudet+2024.pdf?t=1686218640143. Viitattu 8.9.2023

Valtioneuvoston päätös näyttöpäätetyöstä 22.12.1993/1405. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19931405#P3>. Viitattu 30.10.2022.

Valtiovarainministeriö 2021. Ehdotus valtion toimitilastrategiaksi 2030. Valtiovarainministeriön julkaisu 2021:66. Saatavilla <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-367-901-6>. Viitattu 19.4.2023.

Valtiovarainministeriö 2021. Valtioneuvoston periaatepäätös valtion toimitilastrategiaksi. Pdf-tiedosto. Saatavilla <https://vm.fi/documents/10623/2608187/Valtioneuvoston+periaatep%C3%A4%C3%A4t%C3%B6s+valtion+toimitilastrategiaksi.pdf/81bda4f8-a8e7-991b-2202-57825cd20307/Valtioneuvoston+periaatep%C3%A4%C3%A4t%C3%B6s+valtion+toimitilastrategiaksi.pdf?t=1639727472315>. Viitattu 29.10.2022

Valtiovarainministeriö 2023. Opas hyvinvointialueiden investointisuunnitelman laadintaan. Pdf-tiedosto. Saatavilla https://vm.fi/documents/10623/164392567/Opas_investoinnit_06062023_VN.pdf/6932a728-782b-8fbc-e125-8f1001d75ec7/Opas_investoinnit_06062023_VN.pdf?t=1686212476355. Viitattu 22.11.2023.

Valtiovarainministeriö julkaisuaika tuntematon. Investointien suunnittelu ja lainanottovaltuus. Verkkojulkaisu. <https://vm.fi/investoinnit>. Viitattu 16.4.2023.

Vehkalahti, Kimmo 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Pdf-tiedosto. Julkaistu 2019. Saatavilla <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/bc1c2c8a-0eb8-4881-ba8f-510ce386b810/content>. Viitattu 20.11.2023

Vilkka, Hanna 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä. E-kirja. PS-kustannus. Viitattu 10.4.2023

Vilkka, Hanna 2021. Tutki ja kehitä. E-kirja. PS-kustannus. Viitattu 10.4.2023.

Vilkka, Hanna 2007. Tutki ja mittaa: määrällisen tutkimuksen perusteet. Verkkojulkaisu. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0099-9>. Viitattu 10.4.2023.

LIITE 1: KYSELYLOMAKE

Toimitilastrategiakysely

Hei,

Hyvinvointialueiden hallintaan siirtyy 1.1.2023 mittava määrä omistettuja tai vuokrattuja toimitiloja. Kyselyllä kartoitetaan hyvinvointialueiden linjauksia toimitiloihin liittyen ja mahdollisen toimitilastrategian sisältöä. Kyselyyn vastaaminen kestää 5-10 minuuttia. Kyselyn vastaukset käsitellään nimettöminä ja tulokset toimitetaan kyselyyn osallistuneille hyödynnettäväksi jatkokäyttöön.

Kysely toteutetaan osana Pohjois-Savon hyvinvointialueelle laadittavan toimitilastrategian pohjana toimivaa opinnäytetyötä, jossa määritetään hyvinvointialueelle toimitilastrategian periaatteet ja sisältö yhteistyössä Pohjois-Savon hyvinvointialueen kiinteistöhallinnon kanssa.

Kysely sulkeutuu 18.11.2022

Kiitos mielenkiinnostanne!

Tallenna ja jatka myöhemmin

Seuraava

1. Onko hyvinvointialueellanne laadittu tai valmisteilla toimitilastrategia

- ei
- valmisteilla
- laadittu

Tallenna ja jatka myöhemmin

Jos vastasitte ei, laaditaanko hyvinvointialueenne toimitilastrategia mahdollisesti seuraavan

- 1 vuoden aikana
- 2 vuoden aikana
- 3-4 vuoden aikana
- 5-6 vuoden aikana
- ei suunnitelmassa

Tallenna ja jatka myöhemmin

2. Laki hyvinvointialueesta velvoittaa hyvinvointialueet laatimaan hyvinvointialuestrategian, joka sisältää palvelujen järjestämistä ja tuottamista koskevat strategiset linjaukset mm. palveluverkko. Miten arvioitte hyvinvointialuestrategian vaikutusta toimitilastrategiaan?

- hyvinvointialueen strategia on pohja toimitilastrategialle
- vaikuttaa merkittävästi
- vaikuttaa jonkin verran
- ei merkittävää vaikutusta

Tallenna ja jatka myöhemmin

3. Mitä seuraavista asioista toimitilastrategianne sisältää tai tulee sisältämään ja mitkä seuraavista asioista näette tärkeäksi toimitilastrategiassanne asteikolla ei yhtään tärkeä - erittäin tärkeä?

	Toimitilastrategia		Asian sisällyttäminen toimitilastrategiaan on				
	sisältää	ei sisällä	ei yhtään tärkeä	vain vähän tärkeä	jonkin verran tärkeä	melko tärkeä	erittäin tärkeä
toimitilastrategian viitekehys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
toimitilastrategian tavoitteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
toimitilalahallinta *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
toimitilakustannukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
nykytila-analyysi omistetuista ja vuokratuista kohteista, tunnusluvut ja mittarit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
toimitilojen vaikutus työhyvinvointiin ja terveyteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
toimitiloihin liittyvä valmiussuunnittelu, varautuminen ja jatkuvuudenhallinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
toimitilojen turvallisuus ja riskienhallinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
väestön ikääntymisen vaikutus toimitilastrategiaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
toimitilojen käyttäjäpalvelut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
toimitilojen ympäristötavoitteiden määrittely rakennushankkeen aikana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
toimitilojen ympäristötavoitteiden määrittely käytön ja ylläpidon aikana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tallenna ja jatka myöhemmin

* Toimitilahallinta sis. toimitilajohtaminen, toimitilojen ylläpito ja kehittäminen, toimitilojen sisäisen ja ulkoisen vuokrauksen periaatteet, toimitilojen hankinta, toimitiloista luopuminen

Tallenna ja jatka myöhemmin

Mitä muita asioita toimitilastrategian sisällössä tulisi ottaa huomioon?

Tallenna ja jatka myöhemmin

4. Miten hyvinvointialueellanne tullaan hillitsemään tilakustannusten nousua ja parantamaan tilatehokkuutta?

Tallenna ja jatka myöhemmin

5. Valtioneuvoston periaatepäätös valtion toimitilastrategiaksi on annettu 16.12.2021. Kuinka ohjaavana tekijänä pidätte valtion toimitilastrategiaa oman organisaationne toimitilastrategiaa laadittaessa?

- ei lainkaan ohjaavana
- vain vähän ohjaavana
- jonkin verran ohjaavana
- erittäin ohjaavana
- en ole perehtynyt valtion toimitilastrategian sisältöön

Tallenna ja jatka myöhemmin

6. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoimikunnan julkaisusarja 2022:6 Sote-kiinteistöinvestointien arviointikriteerit ja -menetelmät on julkaistu 24.1.2022. Aineisto on tuotettu kiinteistöinvestoinnin tarpeellisuuden ja vaikuttavuuden sekä investointisuunnitelman arviointiin eri näkökulmista. Aiotteko käyttää aineistoa kiinteistöinvestointienne arviointiin?

- kyllä
- mahdollisesti
- ei
- en ole perehtynyt aineistoon

Tallenna ja jatka myöhemmin

Voitte halutessanne tarkentaa vastaustanne

Tallenna ja jatka myöhemmin

Edellinen

Seuraava

7. Maakuntien tilakeskus on nimetty hyvinvointialueiden valtakunnalliseksi toimitila- ja kiinteistöhallinnon osaamiskeskukseksi. Mitä odotuksia teillä on Maakuntien Tilakeskuksen palvelujen osalta?

Valtakunnallisten mallien luominen hyvinvointialueille mm.

- toimitila- ja kiinteistöstrategiaan
- kiinteistöjen omistajapolitiikkaan
- kiinteistöjen rahoitusvaihtoehtojen vertailuun
- tuottaa kannattavuusmalleja investointipäätöksiä varten
- muu mikä

Tallenna ja jatka myöhemmin

8. Toimitilojen hankinnassa ja investointipäätöksissä käytetään usein päätöksenteon tukena kannattavuuslaskelmia. Millaisia toimitilainvestointeihin liittyviä kannattavuuslaskelmia hyvinvointialueellanne käytetään tai tullaan käyttämään?

Tallenna ja jatka myöhemmin

9. Minkä tyyppisiä hoitoalan rakennuksia hyvinvointialueenne todennäköisimmin hankkii omistukseensa?

- erityisryhmien asuinrakennukset
- terveys- ja hyvinvointikeskukset
- keskussairaalat
- muut sairaalat
- sosiaalipalvelurakennukset
- muu, mikä

Tallenna ja jatka myöhemmin

10. Hyvinvointialueellanne todennäköisimmin käytettävät rahoitusvaihtoehdot ovat

- taselaina
- leasing
- vuokramalli
- kunnan ja hyvinvointialueen yhteisinvestointi
- YTA-alueen yhteisinvestointi
- muu, mikä

Tallenna ja jatka myöhemmin

11. Onko mielestänne valtion rahoituslainsäädännöllä ja valtioneuvoston päättämällä hyvinvointialueiden lainanottovaltuuksilla vaikutusta alla esitettyihin hyvinvointialueenne toimitiloihin liittyviin investointeihin ja investointeja vastaaviin sopimuksiin liittyviin väitteisiin ?

	voitte tarkentaa vastaustanne tähän		
	kyllä	ei	
suunniteltuja investointeja lykätään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
omistetuista toimitiloista luovutaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
omistettujen toimitilojen osuutta kasvatetaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
vuokratuista toimitiloista luovutaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
vuokrattujen toimitilojen osuutta kasvatetaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
kyvyttömyys investoida tai sitoutua investointeja vastaaviin sopimuksiin vaikuttaa hyvinvointialueen palveluverkkosuunnitteluun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>

Tallenna ja jatka myöhemmin

Edellinen

Lähetä

LIITE 2: SUOSITUS POHJOIS-SAVON HYVINVOINTIALUEEN TOIMITILASTRATEGIAN SISÄLLÖKSI

JOHDANTO

STRATEGIAOSUUS

1. TOIMITILASTRATEGIA OHJAAVAT TEKIJÄT

- 1.1. Hyvinvointialueen strategia
- 1.2. Strategiset ohjelmat
- 1.3. Strategiset suunnitelmat ja sopimukset

2. TOIMINTAYMPÄRISTÖN NYKYTILA-ANALYYSI JA ENNUSTEET

- 2.1. Megatrendit
- 2.2. Palvelurakenteen nykytila ja ennusteet
- 2.3. Toimitilojen nykytila ja ennusteet

3. TOIMITILAVISIO JA TAVOITTEET

- 3.1. Toimitilavisio
- 3.2. Tavoitteet

4. TOIMITILASTRATEGIAN HYVÄKSYMINEEN, TOIMEENPANO JA SEURANTA

OPERATIIVINEN OSUUS

5. TOIMITILAJOHTAMINEN

- 5.1. Kiinteistöhallinnon organisaatio
- 5.2. Toimitilajohtaminen tiedon avulla

6. TOIMITILOJEN HANKINTA JA NIISTÄ LUOPUMINEN

- 6.1. Investoinnit
- 6.2. Tilojen vuokraaminen
- 6.3. Tiloista luopuminen

7. TOIMITILOJEN YLLÄPITO JA KEHITTÄMINEN

- 7.1. Toimitilojen hoito ja kunnossapito
- 7.2. Toimitilojen elinkaari
- 7.3. Muutostyöt
- 7.4. Sisäilma-asiat
- 7.5. Ympäristöasiat

8. TOIMITILAKUSTANNUKSET

- 8.1. Investoinnit
- 8.2. Vuokrakustannukset
- 8.3. Kiinteistöjen hallintaan, hoitoon ja kunnossapitoon liittyvät kustannukset

9. TILATEHOKKUUS JA TILOJEN KÄYTÖN KEHITTÄMINEN

- 9.1. Tilatehokkuus
- 9.2. Tilojen käytön kehittäminen

10. RISKIENHALLINTA