

## Suunnitelma toimitilastrategian toimeenpanon käynnistämiseksi

Tässä suunnitelmassa on esitetty alustavasti Toimitilastrategian toimeenpano-ohjelman osa-alueet, niiden päävastuutahot ja karkea ajoittuminen. Toimeenpano täsmennyty ohjelmasuunnitteluvaiheessa. Tässä on määritelty päävastuutaho, mutta lähtökohtaisesti kaikki toimenpiteet edellyttävät laajaa yhteistyötä.

Strategiset linjaukset & toimeenpanon osa-alueet		Pää- vastuu	6-12/ 2020	1-6 2021	6-12 2021	2022	2023	2024	2025
Toimitilastrategian toimeenpanon yksityiskohtainen suunnittelu ja toimeenpanon johtaminen									
	<b>Linjausten tarkentaminen toimeenpanon suunnittelun edellyttämälle tasolle.</b> Jokainen linjaus avataan ja konkretisoidaan organisaation tavoitteisiin ja suunnitelmiin, tai strategisiksi hankkeiksi. Strategian käsittely aloitetaan henkilöstön ja sidosryhmien kanssa siten, että sen sisältö ymmärretään samalla tavalla. Varmistetaan muutoksen kokonaisuohjaukselle tarvittavat resurssit sekä rakennetaan menettelyt, miten kokonaisuohjaus käytännössä toteutetaan.	...							
	<b>Strategian toimeenpanon johtaminen ja strategiaviestintä.</b> Varmistetaan strategian toimeenpanon eteneminen arjessa. Muutoksen etenemisen ja hyötyjen mittaaminen. Strategian käsittely henkilöstön ja sidosryhmien kanssa.	...							
<b>Linjaus 1: Kaupunki ja sen pitkäaikaiset sopimuskumppanit omistavat pääosin palveluiden tarvitsemat tilat. Kaupunki omistaa erityisesti ne lakisääteisten palveluiden tuottamiseen tarvittavat rakennukset, jotka muodostavat palveluverkon pitkäaikaisen rungon.</b>									
1.1	<b>Laaditaan kiinteistöjen omistajapoliittiset linjaukset.</b> Laaditaan kriteerit siitä, millä perusteella tilatarpeet toteutetaan omaan omistukseen, millä perusteilla ensisijaisena vaihtoehtona on vuokraus ja miten näissä molemmissa tapauksissa ylläpito järjestetään. Kriteerit sisältävät myös periaatteet omistamisen tavalle (suora/tyhtiömuotoinen). Määritellään omistukselle asetettavat tuotto- ja muut tavoitteet. Täsmennetään arvoihin perustuvat vaatimukset pitkäaikaisille sopimuskumppaneille.	Kanslia, Kymp							
1.2	<b>Määritellään kiinteistöjen omistamisen ja rahoituksen tavat,</b> josta kulloinkin valitaan hankesuunnitteluvaiheessa järkevin omistamisen ja rahoituksen tapa. Strategian pohjalta laadittava ohjausmalli kannustaa itse tekemällä samanlaiseen kustannustietoisuuteen ja elinkaariajatteluun kuin tiloja ulkoa hankittaessa.	Kanslia							
<b>Linjaus 2: Kaupungin tilojen tuotanto ja ylläpito on ammattimaista, taloudeltaan ja ajaltaan hallittua, muodostaen esikuvan julkiselle kiinteistöpidolle.</b>									
2.1	<b>Uudistetaan Kympin sisäinen rakenne tilaprosessin vastuiden selkiyttämiseksi.</b> Varmistetaan organisaation asiakaslähtöisyys ja yhteistyön sujuvuus sekä Kympin sisällä että toimialojen kanssa.	Kymp							

27.5.2020

2.2	<b>Parannetaan tiedon hyödyntämistä johtamisessa ja päätöksenteossa. Hankitaan ajantasaiset välineet palvelu- ja tilaverkkosuunnittelulle, tilojen mitoittamiselle ja ylläpidolle.</b> Kehitetään tiedolla johtamisen tueksi yhtenäistä tietojärjestelmäarkkiteuuria ja sitä tukevaa toimintakulttuuria. Kehitettäviä osa-alueita ovat kiinteistötietojen hallinta mukaan lukien kapasiteetti- ja kuntotiedot, tilaverkon kehittäminen, rakennusten mitoitus, kustannusohjattu suunnittelu ja toteutus sekä rakennusten tekniikan ja käyttäjien tilanteiden etähallinta. Palvelu- ja tilaverkon suunnittelun edellyttämät tiedot kootaan yhteen, jolloin kaikilla osapuolilla on saatavilla sama lähtötieto.	Useita								
2.3	<b>Nostetaan osaamistasoa tiloihin liittyvissä tehtävissä.</b> Kartoitetaan nykyisen osaamisen taso, tunnistetaan osaamisvajeet (esim. elinkaarilaskentaosaaminen, tekninen osaaminen, kiinteistöjohtamisen ja omaisuudenhoidon osaaminen), määritellään ja toteutetaan toimenpiteet osaamisvajeen täyttämiseksi mm. koulutuksin sekä uusrekrytoinnein.	Kymp								
2.4	<b>Varmistetaan koko prosessissa omaisuuden hallinnan kokonais- ja elinkaaritaloudellisuus, joka tukee samalla rakennusten pitkäikäisyyttä.</b>	Kanslia, Kymp								
2.5	<b>Talouden ohjauksen uudistaminen toimitilastrategian linjauksia tukevaksi.</b> Mm. tilojen salkuttaminen TA:ssa tarkemmalla tasolla, uusi sisäisen vuokran malli (kts. myös kohta 4.4.), investointisuunnitelma, PTS:t kaikista suoraan omistetuista rakennuksista, luopumishjelma rakennuksista, joita kaupunki ei tarvitse tai joilla ei ole muuta strategista tarkoitusta, RYA:n rakenteen uudistaminen talousarvion kautta tapahtuvaa talousohjausta paremmin tukevaksi (kts. myös kohta 2.1.)	Kanslia Kymp								
<b>Linjaus 3: Kaupungin tilaomaisuuden arvoja ovat pitkäikäisyys, terveellisyys, turvallisuus ja vähähiilisyys sekä kaupunkirakenteen ja kaupunkikuvan tukeminen</b>										
3.1	<b>Määritellään arvoista lähtevät kaupunkitasoiset periaatteet tilojen suunnittelulle, toteutukselle ja ylläpidolle.</b> Kaikessa ohjauksessa priorisoidaan arvojen mukaiset tavoitteet.	Kymp Kanslia								
3.2	<b>Varmistetaan käyttötarkoituksen joustavuus kaavoituksessa.</b>	Kymp								
3.3	<b>Hankintoja ohjataan toimitilastrategian arvojen mukaisesti.</b> Hankinnat ovat lähtökohtaisesti panostus pitkäikäisiin tiloihin.	Kymp								
<b>Linjaus 4: Palvelujen tarvitsemien tilojen tuottamisella, vuokraamisella ja ylläpidolla on arvoihin perustuva omistajaohjaus, joka varmistaa kaupungin kokonaisedun ja kokonaistaloudellisuuden toteutumisen</b>										
4.1	<b>Uudistetaan kiinteistöihin liittyvä hallinto- ja organisoitumismalli.</b> Perustetaan omistajaohjausyksikkö, joka huolehtii arvojen jalkauttamisesta taloudellisesti kestävällä tavalla.	Kanslia								

27.5.2020

4.2	<b>Luodaan yhteinen tilaproessi palveluja tuottavien toimijojen ja Kympin välille.</b> Määritellään toimialojen tilayksiköiden rooli ja kohdennetaan resurssit roolin perusteella, poistetaan toimialojen päällekkäisyydet. Selkeytetään kaavoituksen ja rakennusvalvonnan rooli tilahankkeiden sujuvuuden varmistamiseksi.	Kymp								
4.3	<b>Selkeytetään investointihankkeiden priorisointia ja seuranta.</b> Investointien priorisointi ja seuranta on systemaattista ja läpinäkyvää ja tavoitteena on sekä korjausvelan vähentäminen palvelutoimialojen priorisoimien palvelutilatarpeiden pohjalta Päätöksenteossa painottuvat tilojen elinkaaren kokonaiskustannukset, mikä varmistaa samalla rakennusten pitkäaikaiskestävyyden.	Kanslia, Kymp								
4.4	<b>Uudistetaan nykyinen tilavuokrajärjestelmä</b> ja vanha sopimuskanta päivitetään siten, että sisäiset vuokrat kattavat kaikki omistamiseen ja ylläpitoon kuuluvat kustannukset. Uuden mallin tulee kannustaa tilojen käyttäjiä ja ylläpitäjiä toimimaan strategian linjausten mukaisesti ja toimimaan myös taloudellisesti tehokkaasti. Vuokramallin uudistuksen yhteydessä tarkastellaan mahdollisuutta edistää tilojen monitoimijaisuutta sekä erottaa arvokiinteistöt vuokramallissa omaksi kokonaisuudekseen.	Kymp								
4.5	<b>Kehitetään käyttö- ja pääomatalouden hallinnan menettelyjä</b> siten, että talouden ohjausmekanismit ja toimintatavat mahdollistavat toimitilastrategian arvojen mukaisen toiminnan. Tällöin optimaalinen ja pitkäjänteinen talouden kokonaissuunnittelu mahdollistuu ja tilaomaisuuden arvon kehittyminen on läpinäkyvästi todennettavissa kaupungin taseesta.	Kanslia								
<b>Linjaus 5. Tilojen käyttö on omaisuutta kunnioittavaa ja tilarakenteeseen sopeutuvaa</b>										
5.1	<b>Yhdessä käyttäjien kanssa vahvistetaan periaatteet, joilla käyttäjät voivat edistää tilojen terveellisyyden, turvallisuuden, toimivuuden ja kunnan pitkäaikaista säilymistä.</b> Tavoitteena on löytää ratkaisut, jotka edistävät kaupungin olemassa olevien rakennusten hyödyntämistä osana palveluverkkoa pitkäjänteisesti sekä mahdollistaa tilojen monipuolinen käyttö tukien samalla toimintaa parhaalla mahdollisella tavalla.	Kymp								
<b>Linjaus 6. Kaupungilla ei ole tiloja, joita se ei tarvitse omassa käytössään tai joiden omistamiseen ei liity muita strategisia syitä tai pitkän tähtäimen palvelutilatarpeita. Säilytettävät arvorakennukset ovat käytössä</b>										
6.1	<b>Tilat arvotetaan toimitilastrategian ja omistajapoliittisten linjausten mukaisesti ja niistä tiloista luovutaan, jotka eivät toimitilastrategian mukaan kaupungin omistukseen kuulu.</b> Määritetään periaatteet tiloista luopumisen tavalle.	Kymp								
6.2	<b>Tehostetaan tiloista luopumisen prosessia.</b> Lähtökohtana on myytävien kohteiden myyntiprosessin nopeuttaminen. Myös purku- ja kiinteistökehityskohteisiin tehdään vastaavat prosessit ja prosesseihin liittyvät ohjeistukset.	Kymp								
<b>Linjaus 7. Palvelutilojen tarve, mitoitus ja toiminnalliset vaatimukset perustuvat ennakoiviin ja joustaviin palveluverkkosuunnitelmiin.</b>										
7.1	<b>Määritellään kaupunkitasoiset periaatteet, joilla ohjataan toimialojen palveluverkkosuunnittelua.</b> Periaatteet liittyvät esimerkiksi tilojen tavoitteellisiin yksikkökokoihin, palvelutuotannon fyysiseen sijoittumiseen tai eri toimintojen ml.	Kanslia Kymp								

27.5.2020

	asukaskäyttö, kokoamiseen samoihin kiinteistöihin. Periaatteissa otetaan huomioon palvelutarpeiden ja toimintaympäristön muutokset, kuten väestökehitys, lainsäädännön, elinkeinojen ja palvelumarkkinoiden kehittyminen, kaupungin talous ja tuottavuus sekä henkilöstön osaaminen ja saatavuus. Toimialojen käyttämät aluejaot yhtenäistetään. Periaatteet määritetään valtuustokautta pidemmälle aikajänteelle.								
7.2	<b>Laaditaan toimialakohtaiset palveluverkkosuunnitelmat.</b> Toimialakohtainen palveluverkkosuunnittelun kehittäminen on edellytys sille, että toimialan ja toimialojen yhteisten palvelukokonaisuuksien tilaverkkoa voidaan kehittää ja hallita. Toimialojen palveluverkkosuunnitelmat perustuvat kaupunkitasosiin, toimialojen palveluverkkosuunnittelua ohjaaviin periaatteisiin.	Toimi- alat							
7.3	<b>Kaupunkitason tilaverkkosuunnittelussa yhdistetään palvelutuotannon palvelutarpeet ja omistajan toimitilat.</b> Tilaverkkosuunnittelussa otetaan huomioon kiinteistöjen korjaus- ja kehittämistarpeet. Kaupungilla on yksi kaupunkitasoinen tilaverkko, jota kehitetään alueellisesti ja yhteistyössä palveluverkkosuunnitteluun. Kaavoituksen kanssa varmistetaan riittävä Y-tonttien määrä ja muuntojoustavuus kaavoituksessa.	Kymp							
<b>Linjaus 8: Tilojen suunnittelua ja käyttöä ohjataan tilaomaisuuden arvoihin perustuvien kriteerien kautta</b>									
8.1	<b>Luodaan tavoitejohtamisen toimintakulttuuri,</b> jossa rakennusten omistaminen, tuottaminen, korjaaminen ja ylläpito sekä tilojen käyttäminen perustuvat tavoitteiden asettamiseen ja niiden toteutumisen mittaamiseen, poikkeamien havainnointiin ja toiminnan ohjaamiseen.	Kymp, kanslia							
8.2.	<b>Luodaan menetelmät ja kriteerit asettaa tavoitteita ja mitata niiden toteutumista.</b> Näitä ohjaa strategian arvot sekä ajattelu, jossa tarpeetonta ja määrältään liiallista ei suunnitella, rakenneta tai käytetä.	Kaikki							