



# KEUSOTE

Keski-Uudenmaan hyvinvointialue

## Toimitilasuunnitelma 2024-2030

### luonnos

- Jory 10.12.2024 (luonnos 0.5)
- Jory 1/2024 (luonnos 0.4)
- jory 24.10.2023 (luonnos 0.3)
- Jory 10.10.2023 (luonnos 0.2)

Sote ihmisen  
kokoiseksi.

## Sisällys

<b>1. Tausta ja suunnitelman tarkoitus</b> .....	<b>3</b>
1.1. Toimitilajohtamista ohjaavat tekijät .....	4
1.2. Toimitilajohtaminen ja vastuut.....	6
<b>2. Tilakanta ja talous</b> .....	<b>7</b>
2.1. Toimitilakannan kehitys.....	7
2.2. Talous.....	9
2.2.1 Talousarvion laadinta .....	10
2.2.2. Välivuokraajana toimiminen.....	11
2.2.3. Henkilöstöltä veloittavat korvaukset – autopaikat .....	12
2.3. Riskien arviointi .....	13
2.4. toimitilajohtamisen avainluvut .....	14
<b>3. Toimitilajohtamisen visio ja tavoitteet</b> .....	<b>15</b>
3.1. Toimitilajohtamisen visio .....	15
3.2. Toimitilajohtamisen tavoitteet .....	16
<b>4. Toimitilajohtamisen periaatteet</b> .....	<b>17</b>
4.1. Tilojen omistajuuden määräytymisperiaatteet .....	17
4.2. Toimitilakulujen hallintaperiaatteet .....	19
4.3. Toimitilojen hankinta- ja luopumisperiaatteet .....	20
4.4. Toimitilojen ulosvuokrauksen periaatteet.....	21
4.5. Toimitilojen salkutuksen periaatteet .....	21
<b>5. Kestävä kehitys: Energian kulutus ja hiilijalanjälki</b> .....	<b>23</b>
<b>6. LIITTEET</b> .....	<b>24</b>

# 1. Tausta ja suunnitelman tarkoitus

Hyvinvointialueiden järjestämisvastuulla on laaja sosiaali- ja terveystalouden sekä pelastustoimen palvelutuotanto. Keski-Uudenmaan hyvinvointialue tuottaa järjestämisvastuullaan olevia sosiaali- ja terveystalouksia Hyvinkään, Nurmijärven, Mäntsälän, Tuusulan, Järvenpään ja Pornaisen asukkaille. Väestömäärä alueella on yhteensä noin 205 000 asukasta.

Hyvinvointialueen palvelujen verkostosta valtaosa siirtyi kunnilta Keski-Uudenmaan Sote -kuntayhtymälle (Keusote) vuonna 2019 ja edelleen hyvinvointialueelle 1.1.2023. Samassa yhteydessä omaksi toiminnaksemme siirtyi myös Eteva-kuntayhtymän ja Ridásjärven päihdehoitokeskuksen toiminnot sekä koulukuraattori- ja psykologipalvelut kunnilta. Pelastuspalvelujen osalta ostamme palvelut palvelusopimuksella Keski-Uudenmaan pelastuslaitokselta, joka kuuluu hallinnollisesti Vantaa-Kerava-hyvinvointialueeseen.

Tilakannan tehostaminen on aloitettu jo kuntayhtymän aikana. Tilakantaa on supistettu keskittämällä mm. satelliittikohteissa olevia palveluita, tehostamalla tilojen käyttöä ja irtisanomalla huonokuntoisia tai muuten toimintaan soveltumattomia kohteita. Lisäksi korona-aika muutti työskentelytapoja niin, että etätyöskentely lisääntyi merkittävästi ja uudeksi toimintatavaksi tuli hybridityömalli. Työskentelytavan muutos on vaikuttanut merkittävästi hallinnollista työtä tekevien tilatarpeeseen sitä vähentävästi. Hallinnon tilatarpeita on kartoitettu ja kartoituksen perusteella vapautuvista tiloista joko luovuttu kokonaan tai siirretty tiloja palvelutuotannon käyttöön. Tämä on mahdollistanut myös palvelutuotannon tilarakenteen tiivistämistä. Vuoden 2024 aikana on kuitenkin tunnistettu läsnä tapahtuvien tapaamisten merkitys, jolla on vaikutusta tilatarpeisiimme. Tulemme kartoittamaan esimerkiksi tiimien läsnäolopäivien edellyttämiä työpisteitä olemassa olevista tiloistamme.

Hyvinvointialueen ja kuntayhtymän välillä merkittävimpiä eroja on rahoitusmalli. Kuntayhtymän rahoituksesta vastasivat alueen kunnat palvelukäytön mukaisilla suhteilla, hyvinvointialueen rahoituksesta vastaa valtio, joka osoittaa varat talousarvioon tarveperusteisilla kertoimilla. Rahoitus ei ole ollut riittävä ensimmäisten toimintavuosien aikana, kustannusten nousu on ollut ennakoitua suurempaa. Meillä on kirittävänä noin 127 M€:n alijäämä (kumulatiivinen) vuoden 2026 loppuun mennessä. Haastava taloudellinen tilanne ohjaa meidät suunnittelemaan uusia toimintatapoja palvelujen turvaamiseksi. Muutokset heijastuvat myös tilatarpeisiimme. Tavoitteenamme on vähentää vuokratuloja 10–15 % vuoden 2026 loppuun mennessä (1.1.2023 tasosta). Ensisijaisena tavoitteena on kuitenkin hyvinvointialuetasoinen nettosäästö.

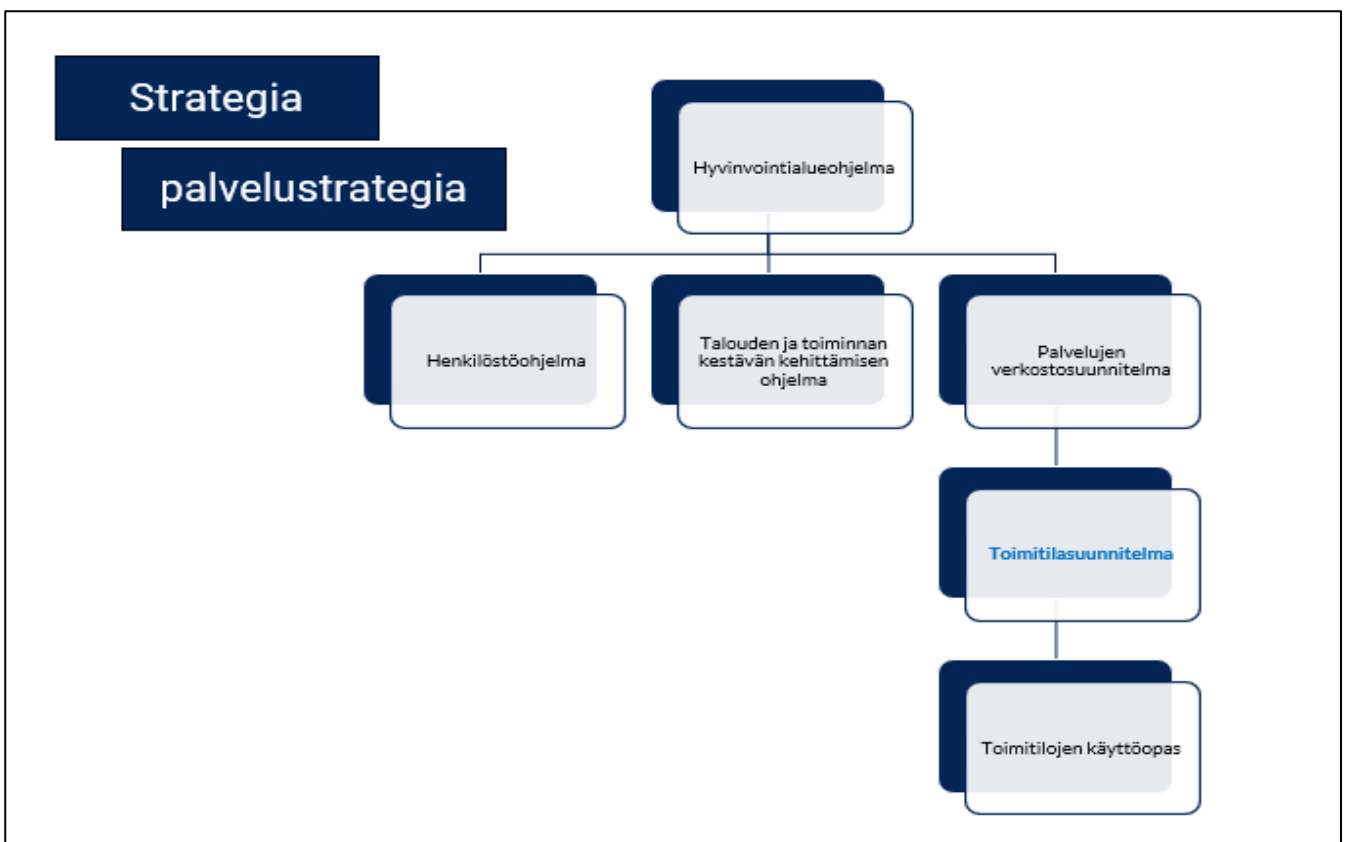
Tilakannan ja tilatarpeiden tulee kohdata niin määrän kuin alueellisten tarpeiden osalta. Tätä varten tarvitaan nyt käsittelyssä oleva toimitilasuunnitelma, joka ohjaa tila- ja tukipalvelujen toimintaa. Tila- ja tukipalveluihin kuuluu yleisellä tasolla seuraavat osa-alueet:

- vastuualueen toiminnan johtaminen, ml. talousjohtaminen

- rakennushankkeiden johtaminen
- kiinteistö- ja vuokratilain hallinta
- toimitilasuunnittelu ja ennakointi: tilasuunnittelu, sijoittuminen ja tilahallinta
- tukipalveluiden johtaminen (mm. siivouspalvelut)
- fyysisen turvallisuuden johtaminen

Toimitilasuunnitelma ohjaa toimitilajohtamista. Toimitilasuunnitelman Liite-osio täydentää varsinaista suunnitelmaa.

Toimitilasuunnitelman rinnalle tullaan laatimaan toimitilojen käyttöopas, mikä toimii tilojen käyttäjien ja suunnittelijoiden päivittäisenä ja ajantasaisena työkaluna (ks. kuva 1).



Kaavio 1. Toimitilasuunnitelman suhde muihin ohjelmiin.

## 1.1. Toimitilajohtamista ohjaavat tekijät

Tilatarvetta tulee ohjata suunnitelmallisesti. Suunnitelman tulee perustua palvelujen verkostosuunnitelmaan ja siinä tulee huomioida palvelulähtöinen tilatarve. Tilatarpeiden muutoksiin vaikuttavat sekä sisäiset että ulkoiset tekijät. Toimitilasuunnitelma luo ja ohjaa Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen (jatkossa Keusote) lyhyen ja pitkän tähtäimen toimitilajohtamisen linjauksia.

### Sisäiset tekijät

Toimitilasuunnitelman valmistelua ja toteutusta ohjaa hyvinvointialueen strategiat sekä ylempiasteiset ohjelmat, kuten hyvinvointialueen strategia ja palvelustrategia sekä hyvinvointialueohjelma. Hyvinvointialueohjelman (vuosille 2024–2025) päätavoitteena on turvata asukkaiden tarpeita vastaavat, kustannustehokkaat ja vaikuttavat sosiaali-, terveys- ja pelastuspalvelut. Hyvinvointialueohjelman viitekehyksenä ja toiminnan periaatteena on, että

- toiminta sopeutetaan annettuun rahoituskehykseen pääosin toiminnan kehittämisen kautta
- vaikutetaan kysyntään ja virtaukseen sekä tuotantorakenteeseen
- vaikutetaan työilmapiiriin ja -olosuhteisiin.

Hyvinvointialueohjelma sisältää kolme erillistä ohjelmaa: talouden ja toiminnan kestävän kehittämisen ohjelman, henkilöstöohjelman ja palvelujen verkostosuunnitelman (ks. Kuva 1.). **Kyseiset ohjelmat vaikuttavat merkittävästi toimitilasuunnitelmaan.**

**Liitteestä 1. selviää palvelujen verkostosuunnitelman vaikutukset tilakantaan** (lähde: palvelujen verkostosuunnitelma).

### Ulkoiset tekijät

Toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset (mm. alueen väestömuutokset) ja ilmiöt vaikuttavat myös hyvinvointialueiden toimitilajohtamiseen. Merkittävin muutos aikaisempaan on valtion vahva taloudellinen ohjaus. Hyvinvointialueesta annetun lain 15 §:n mukaan valtioneuvosto päättää vuosittain hyvinvointialueiden lainanottovaltuuden määrästä. Hyvinvointialue saa ottaa pitkäaikaista lainaa vain kyseisen päätöksen mukaisen määrän investointisuunnitelman mukaisten investointien rahoittamiseksi. Lainanottovaltuuden tulee riittää myös investointeja vastaaviin uusiin pitkäaikaisiin vuokrasitoumuksiin eli vuokrasopimukset rinnastetaan taseinvestointeihin ja ne tulee esittää investointisuunnitelmassa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että **merkittävien saneeraus- ja uudiskohdetarpeiden toteuttamiseen tarvitsemme valtiolta hyväksynnän investointisuunnitelmiin omistusmuodosta riippumatta.**

Toinen iso tekijä on väestön ikärakenteen muutos. Alueemme ikääntyneiden määrä on voimakkaassa kasvussa vuoden 2040 tietämille, jonka jälkeen suunta kääntyy väestöennusteiden mukaan alaspäin. Tämä vaikuttaa palvelutarpeen kasvuun esimerkiksi ikääntyneiden asumispalvelujen osalta.

Valtakunnallisella tasolla tavoitteena on, että hyvinvointialueiden toimitilojen kustannustehokkuus paranee vuosittain yhteensä 300 miljoonalla eurolla.

Kaikkia hyvinvointialueita yhdistää kiinteistökannan osalta sama haaste, eli moni hyvinvointialueen käytössä oleva kiinteistö on tulossa peruskorjausikään ja/tai kiinteistöissä on merkittävästi saneerausvelkaa. Lisäksi tilojen käytettävyys suhteessa nykyaikaisiin palveluprosesseihin on heikkoa, mikä aiheuttaa mm. tehotonta tilojen käyttöä ja tilojen käyttäjille tyytymättömyyttä. Samaan aikaan osa kunnista on ilmoittanut halukkuudestaan irrottautua sote-kiinteistöistä (kuntien yhtiöittämisvelvoite). Valtakunnallisesti on odotettavissa merkittävää kuntien sote-kiinteistöistä luopumista myymällä kiinteistöjä joko hyvinvointialueille tai yksityisille sijoittajille. Tämä tulee vaikuttamaan toimitilojen kiinteistömarkkinoihin. Toisaalta hyvinvointialueiden irtautuminen huonokuntoisista, merkittäviä saneerauksia vaativista kohteista, mahdollistaa kunnille alueiden kehittämistä kaavoituksen näkökulmasta.

Viime vuosien kustannusten nousu on yksi merkittävä ulkoinen tekijä, jolla on kerrannaisvaikutuksia esim. vuokratasoihin. Tällä on vaikutusta sekä vuokratasoihin että uudiskohteiden rakennuskustannuksiin osittain omistusrakenteissa tapahtuvien muutosten sekä yleisen kustannustason nousun vuoksi. Toimitilajohtamisen yhtenä tärkeänä tehtävänä on tunnistaa ja ennakoida mahdollisia ulkoisia riskejä.

## 1.2. Toimitilajohtaminen ja vastuut

Toimitilasuunnitelma on alisteinen palvelujen verkostosuunnitelmalle ja päätöksenteko tapahtuu aluehallituksessa.

Hallinto- ja delegointisääntö määrittelevät yksittäisten vuokrasopimusten allekirjoitusvastuut. Virkamiesten ja toimielinten vuokrasopimusten allekirjoitusvaltuudet ovat suunnitelman laatimishetkellä seuraavat:

- Aluehallitus: Aluehallitus: yli 6,0 miljoonan euron sopimukset.
- Hyvinvointialueen johtaja: 6,0 miljoonaan euroon saakka
- Tila- ja tukipalvelujohtaja: 2,5 miljoonaan euroon saakka

Hallinto- ja delegointisääntö määrittelevät myös muiden kiinteistöihin/tiloihin liittyvien hankintojen (esim. muutostyöt, ICT-hankinnat) valtuudet.

## 2. Tilakanta ja talous

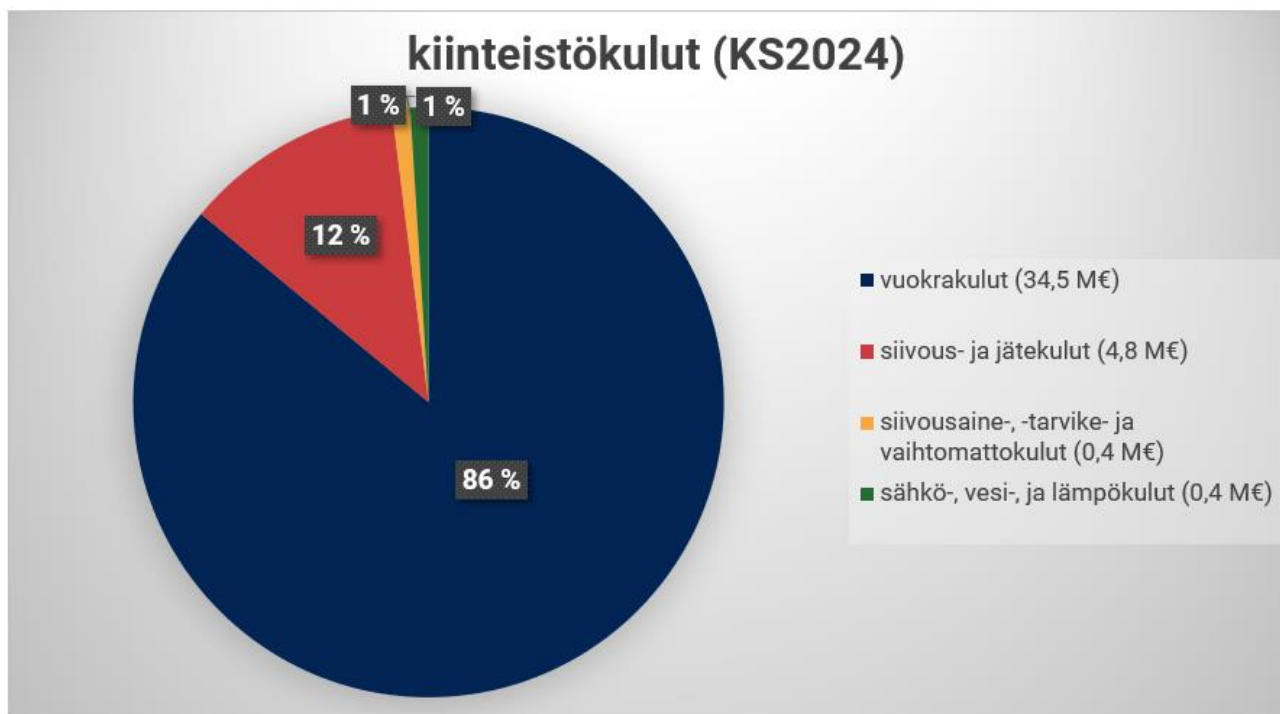
### 2.1. Toimitilakannan kehitys

Vuokrakulukehitys on ollut maltillinen (n. +2 %/vuosi) aina vuoteen 2023 saakka, jolloin vuokran korotus oli n. 8 %. Lisäksi uusien tilojen vuokrakuluvaikutus oli 3,6 M€ hyvinvointialueen aloitettua toimintansa 1.1.2023 (Etevan ja Ridasjärven kohteet sekä koulukuraattori- ja -psykologien tilat).

Vuokrakulut nousivat vuonna 2024 noin 7,4 % verrattuna vuoden 2023 vuokrakuluihin. Käytännössä korotus tarkoitti noin 2,5 milj. euron kasvua. Vuokrakulujen kasvua selittävät tekijät ovat:

- vuokrakorotuksen vaikutus: 2,3 milj. euroa
- uusien vuokrasopimusten vaikutus: 240 000 euroa (1 kohde: Uudenmaankatu 3, Järvenpää)

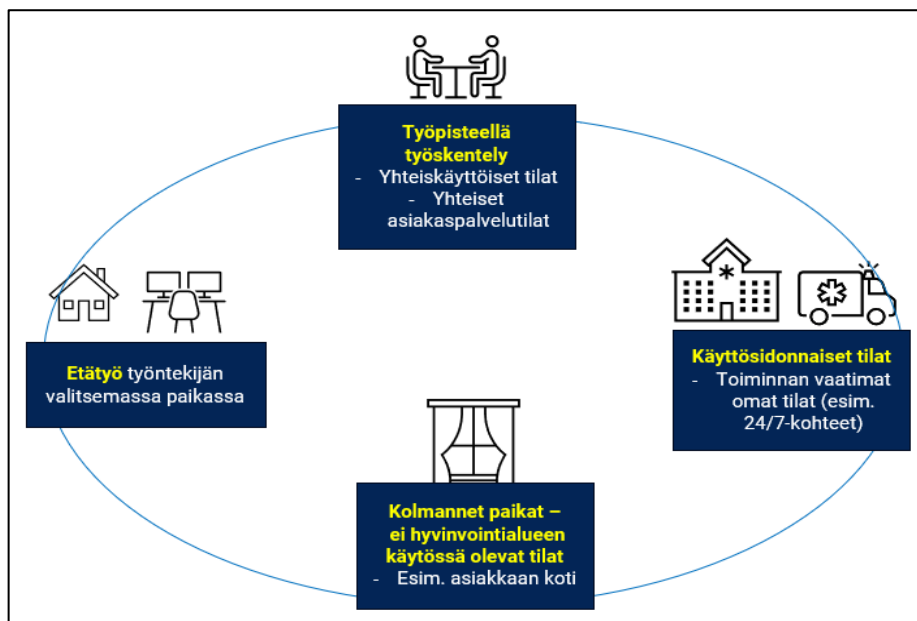
Vuokrakulujen (Br.) osuus hyvinvointialueen menoista vuonna 2024 on noin 4 %. Vuokrakohteista noin 77 % on vuokrattu kunnilta (ml. kuntien osakeyhtiöt). Vuokrakulut muodostavat suurimman osan kokonaiskiinteistökuluista vuonna 2024 (Kaavio 2.).



Kaavio 2. kiinteistökulut kululuokittain (KS2024)

Olemme kartoittaneet käytössämme olevien tilojen rakenteellista kuntoa pyytämällä kiinteistöjen omistajilta kuntoarviot, investointisuunnitelmat, PTS:n (pitkän tähtäimen suunnitelma). Lisäksi olemme arvioineet tilojen soveltuvuutta palvelujen tuottamisen näkökulmasta ja näin muodostaneet kokonaiskuvan käytössämme olevista tiloista. Edellä mainittuja tietoja hyödyntäen olemme luokitelleet käytössämme olevat tilat salkutusperiaatteen mukaisesti (ks. kohta 4.5). Käytössämme oleva tilojen rakenteellisen kunnan tietokanta on jäänyt minimaaliseksi johtuen vuokranantajien puutteellisista selvityksistä.

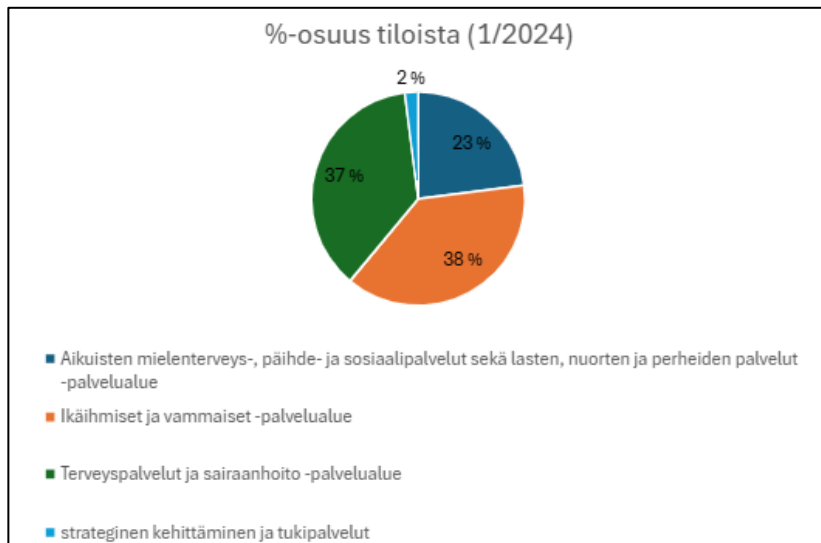
Koronan jälkeen monipaikkainen työskentely, ns. hybridityöskentelymalli, on juurtunut uudeksi työskentelytavaksi organisaatiossamme, mikä on vaikuttanut merkittävästi tilatarpeisiimme varsinkin hallinnollista työtä tekevien osalta. Palveluiden digitalisoituminen on vaikuttanut sote-palveluiden tuottamistapoihin, mikä on mahdollistanut etätöiden tekemisen myös sote-palveluissa. Käytännössä henkilö voi työskennellä kotoa käsin etänä, työpisteellä työskennellen ja/tai asiakkaan kotona (kaavio 3.). Vuoden 2024 aikana on kuitenkin tunnistettu tarve myös läsnä työskentelylle, esimerkiksi yhteisöllisyyden vahvistamiseksi. Työn sisältö ja luonne sekä palvelumuodot määrittelevät sen, mitä työskentelymalleja työntekijä voi käyttää työssään milloinkin.



Kaavio 3. Hybridityön (monipaikkaisen työn) malli.

Vuoden 2024 alussa palvelualueista terveystyöt (tepesa) ja aikuisten mielenterveys-, päihde ja sosiaalipalvelut sekä lasten, nuorten ja perheiden palvelut (miela) ovat suurimmat tilojen käyttäjät (n. 75 %) ja ikäihmisten ja vammaisten palvelut – palvelualueen käytössä on reilu 20 % tiloista. Vastaavasti hyvinvointialueen johto, strateginen kehittäminen ja tukipalvelut – kokonaisuuden käytössä on vain n. 2 % tiloista (kaavio 4).





Kaavio 4. Prosentuaalinen osuus tiloista palvelualueittain.

## 2.2. Talous

Hyvinvointialueen talous on ollut alijäämäinen jo ensimmäisestä toimintavuodesta alkaen. Osana talouden tervehdyttämistä tarkastellaan palvelujen verkostoa myös toimitilojen näkökulmasta. Tilakannassa on paljon korjausvelkaa ja tilaratkaisuja, jotka vaikuttavat kielteisesti toimintojen tehokkuuteen. Tilojen osuutta tarkastellaan osittain tilavähennystavoitteen kautta, osittain kokonaistaloudellisten ratkaisujen kautta. Tilojen tehostamista vähentämisen kautta on tehty erityisesti toisen toimintavuoden aikana. Toimitilakustannuksista on saavutettu noin 2,1 miljoonan euron pysyvää säästöä vuosikustannuksissa.

Tehostaminen osana uusia tilahankkeita mahdollistaa neliötehokkuuden parantamista suhteessa tuotettuihin palveluihin. Nykyisissä tiloissa on runsaasti vähäisellä käytöllä olevia tukitiloja, joista kustannukset kuitenkin juoksevat samassa tasossa kuin palvelutuotannon käytössä olevista tiloista. Tavoitteena on taittaa vuokratulujen kasvua 10-15% 1.1.2023 tasosta vuoden 2026 loppuun mennessä (palvelujen verkostosuunnitelman mukainen tavoite). Tavoitteen saavuttaminen edellyttää myös omistajapoliittista tarkastelua ja omistajastrategian luomista.

Olemme tunnistanee kiinteistömässstä tiloja (D-salkkuun sijoitettuja kohteita), jotka eivät nykyisellään vastaa toimintojen ja asiakkaiden tarpeisiin. Näiden tilojen osalta olemme vertailleet kokonaiskustannuksia vuosina 2024–2046 (Inspiran selvitys 2023). Selvityksen mukaan investointi hyvinvointialueen itse omistamiin tiloihin on edullisin vaihtoehto, ollen n. 57 M€ edullisempi kuin uusien tilojen toteuttaminen vuokramallilla. Mikäli jatkamme

selvityksessä olevien kohteiden osalta nykyisillä vuokrasopimuksilla, olisi se n. 143 M€ kalliimpaa kuin omistaminen ja 86 M€ kalliimpaa kuin uusien tilojen vuokraaminen (ks. liite 2.).

Lisäksi nykyisten ja uusien tilojen tarkastelu suhteessa tavoitteisiin tuo hyvin esille uusien tilojen merkityksen ja niiden tuomat muut mahdollisuudet (ks. Taulukko 1.).

<b><u>Nykyiset tilat</u></b>	<b><u>Uudet tilat</u></b>
<b>Toimitilat tukevat toimintaa</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Osa nykyisistä tiloista ei mahdollista toimintaa lain ja asetusten mukaisesti. Tilakanta on myös operatiivisen toiminnan kannalta epäkäytännöllistä ja hukkatilaa on paljon.</li></ul>	<b>Toimitilat tukevat toimintaa</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Uudet tilat voidaan suunnitella täysin toimintojen tarpeisiin. Nykyaikainen rakentaminen mahdollistaa myös tilojen entistä suuremman muuntojoustavuuden. <b>Toimitilat tukevat toimintaa parhaalla mahdollisella tavalla.</b></li></ul>
<b>Toimitilajohtaminen on ennakoivaa ja kustannustehokasta</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Vanhojen kiinteistöjen tekninen kunto on tikittävä aikapommi, eikä tarkkaa korjausinvestointien määrää pystytä arvioimaan, ennen kuin korjaaminen alkaa. Tällä vääjäämättä vaikutusta maksettavaan pääomavuokraan. <b>Tulevien vuosien kustannukset ei yksiselitteisiä ja ennakointi haastavaa.</b></li></ul>	<b>Toimitilajohtaminen on ennakoivaa ja kustannustehokasta</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Uudisrakentaminen antaa mahdollisuuden seurata rakennuksen elinkaarta ensimmäisiä hetkistä alkaen ja suunnitella tarvittavat pitkän tähtäimen ylläpidolliset toimet tehokkaasti. <b>Tulevien vuosien kustannukset ennakoitavissa ja hallittavissa.</b></li></ul>
<b>Käytössä olevat tilat ovat turvalliset, tukevat työhyvinvointia ja asiointia kohteissa</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Tiloissa on havaittu sisäilmaongelmia ja talotekniikan vanhentumiseen liittyvää problematiikkaa. Lisäksi osa kohteista hankalasti saavutettavissa julkisilla kulkuvälineillä, joka hankaloittaa asiointia.</li></ul>	<b>Käytössä olevat tilat ovat turvalliset, tukevat työhyvinvointia ja asiointia kohteissa</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Uudet tilat toteutetaan nykyaikaisten hyvän rakentamisen käytäntöjen mukaan ja näin ovat turvalliset. Uusia tiloja suunniteltaessa voidaan myös paremmin ottaa huomioon työskentelyolosuhteet sekä asioinnin helpisuus.</li></ul>

Taulukko 1. Nykyiset ja uudet tilat suhteessa tavoitteisiin.

Toimitilojen valintakriteereinä painottuvat mm. saavutettavuus sekä sijainti hyvien kulkuyhteyksien varrella. Kulkuyhteyksien arvioinnissa huomioidaan alueen kuntien väliset erot julkisten kulkuvälineiden käytön mahdollisuuksissa. Tavoitteena on se, että palvelut ovat riittävällä tasolla alueemme asukkaiden saavutettavissa.

Toimitilojen tulee olla terveellisiä ja turvallisia. Turvallisuuskysymysten huomioiminen on tärkeä osa hyvinvointialueen tilojen valinnassa ja kehittämisessä.

Toimitilojen hankinta perustuu tarveselvityksen ja kustannuslaskennan pohjalta tehtyyn tilahankintapäätökseen rakentamalla, ostamalla tai vuokraamalla tarkoituksen mukaiset tilat. Työympäristöjä pyritään parantamaan niin, että tilat tukevat tuloksellista toimintaa kustannustehokkaasti.

### 2.2.1 Talousarvion laadinta

Talousarvion laadinta on tila- ja tukipalveluiden sekä Keusoten muiden toimintojen yhteistyötä myös toimitilakustannuksien osalta. Tila- ja tukipalvelut vastaa käytännön toimista, mutta talousarvion laadintavaiheessa palvelualueiden sekä konsernin toimintojen tulee tehdä suunnitelma seuraavan vuoden tilankäytöstä, sis. tilatarpeet ja tehostamiskeinot. Tavoitteena on, että suunnitelma laaditaan talousarvion laadinta- ja investointisuunnitelma-aikataulujen mukaisesti.

Talousarvion laadinnassa yksi keskeisimpiä elementtejä on sisäisen vuokran määrittäminen talousarviovuodelle sekä koko taloussuunnitelmakaudelle. Käytössämme on Maakuntien tilakeskuksen mallin mukainen sisäinen vuokrajärjestelmä. Sisäinen vuokrajärjestelmä ohjaa tehokkaaseen ja tarkoituksenmukaiseen tilankäyttöön. Sisäisen vuokran avulla tavoitellaan seuraavia toimenpiteitä:

- saadaan tilakustannukset läpinäkyviksi ja ymmärrettäviksi
- lisätään käyttäjien kustannustietoisuutta
- kannustetaan tilankäytön tehostamiseen ja säästöjen aikaansaamiseen
- mahdollistetaan tilakustannusten vertailtavuus tila-, rakennus- ja asiakasorganisaatioitasoilla sekä valtakunnallisesti

### 2.2.2. Välivuokraajana toimiminen

Tila- ja tukipalvelujen toiminta on pääosin keskittynyt sisäisten asiakkaiden toimitila- ja tukipalvelutarpeiden hoitamiseen. Välivuokraustoiminnassa on kuitenkin merkittävä ulkoisten asiakkaiden ryhmä: Tuotamme asumispalvelujen edellyttämiä asuintiloja eri puolilla aluettamme mm. ikääntyneiden palvelujen, vammaispalvelujen sekä lastensuojelun tarpeisiin. Asukasvuokrausta teemme omakustannusperiaatteella siten, että pyrimme kattamaan välivuokrauksesta aiheutuvat kustannukset perittävässä asukasvuokrissa. Osa välivuokrauksen piirissä olevista asunnoista on ARA-rajoituksien piirissä ja tästä syystä asukasvalinnat tehdään pääsääntöisesti ARA-rajoituksissa määriteltyjen kriteerien perusteella. Poikkeuksissa noudatetaan ARA:n antamaa ohjeistusta.

Asukasvuokrauksessa on tunnistettu haasteeksi se, että vuokratasot tiloissa vaihtelevat esimerkiksi omistustaustasta, tilojen iästä ja kunnosta riippuen. Osassa asunnoissa asukailta perittyjen vuokrien tasot eivät vastaa niistä aiheutuneita kuluja. Taustalla on kuntien toisistaan poikenneet korotuskäytännöt. **Teemme lähivuosien aikana tarvittavat korotukset porrastetusti siten, että tavoiteltu omakustannusperiaate toteutuu viimeistään vuoden 2026 loppuun mennessä.**

Toimimme epäsuorana välivuokraajana myös esimerkiksi yhdistyskäyttöön luovutetuissa tiloissa. Tilat on lähtökohtaisesti vuokrattu palvelemaan omaa toimintaa, mutta niitä voidaan luovuttaa erityisistä syistä toimintaan, joka tukee omaa palvelutuotantoamme ja tavoitteitamme. Yhdistyskäyttöön luovutetuista tiloista ei peritä vuokraa yhdistyksiltä, joiden toiminta on palvelemissa hyvinvointialueen tarpeita ja tavoitteita.

Mikäli tiloja erityisen syyn perustella vuokrataan ulkopuoliselle taholle, jonka toiminta ei täytä edellä kuvattua määritelmää yhteisistä tarpeista ja tavoitteista, hinta määritellään käyttäen sisäistä vuokraa, johon lisätään 7 %:n hallinnollinen kulu suhteessa kokonaisvuokraan.

### 2.2.3. Henkilöstöltä veloittavat korvaukset – autopaikat

Keusotella on hallinnassaan tällä hetkellä yhteensä noin 1 050 autopaikkaa, joista lämpötolpallisia paikkoja 300 kpl. Lämpötolpallisista paikoista on mahdollisuus talviaikana vuokrata henkilökunnan käyttöön noin 100 kpl. Autopaikat ovat pääosin ulkoparkkipaikoilla sijaitsevia, pl. JUST, missä on parkkihalli. Vuonna 2023 parkkipaikkakustannukset olivat n. 645 000 euroa (sis. kokonaisvuokratuloihin), joista Justin pysäköintihallin osuus on noin 600 000 euroa.

Toimipisteissä on yleensä käytössä rajallinen määrä autopaikkoja. Hyvinvointialue järjestää ensisijaisesti henkilökunnan työkäytössä oleville leasing-autoille sekä liikkuvaa työtä tekeville työntekijöille mahdollisuuden pysäköintiin toimipisteen läheisyydessä.

Työmatkaan käytettäville autoille työnantaja ei järjestä pysäköintiä, mikäli kiinteistön alueelta ei löydy vapaita paikkoja. Talvikautena työmatkaan käytettävien autojen lämmitystolpan käytöstä peritään erillinen maksu, jonka tilahallinta määrittää vuosittain. Autopaikkojen hallinta tehdään toimipisteissä. Lämmitystolpallisen paikan maksu peritään ajanjaksolta 11/202x - 3/202x. Talvikautena 2024-2025 maksu on **80 euroa/kausi/paikka. Kausimaksu tarkistetaan vuosittain.**

#### Sähköautojen lataaminen

Sähköautojen lisääntyessä ja lainsäädännön edellyttäessä latauspaikkojen toteuttamista kiinteistöihin, joissa on vähintään 20 autopaikkaa, tullaan latausasemia toteuttamaan myös käytössämme oleviin kiinteistöihin. Latausasemia tullaan hankkimaan yhteistyössä kiinteistöjen omistajien kanssa. Lähtökohtaisena tavoitteena on toteuttaa latausasemat operaattorivetoisina ratkaisuin. Valittava operaattori perii latauksesta korvauksen suoraan käyttäjältä ja tilittää sähköenergiasta korvaukset kiinteistön omistajille erillismittauksen perusteella.

## 2.3. Riskien arviointi

Toimitilajohtamisessa tilojen tai uusien hankkeiden riskejä tulee arvioida mm. talouden (T), palvelutoiminnan (P), henkilöstön (H) ja asiakkaiden (A) näkökulmasta. Jatkossa tullaan käyttämään alla olevaa riskimatriisimallia (kaavio 5.) riskien arvioinnissa, missä arvioidaan eri tekijöiden todennäköisyyttä ja vaikutusta ed. mainittuihin asioihin.

TODENNÄKÖISYYS	5					
	4					
	3					
	2					
	1					
1= vähäinen 5= merkittävä		1	2	3	4	5
	VAIKUTUS					

Kaavio 5. Riskien ja vaikutusten arviointi- riskimatriisi

Tunnistettuja riskitekijöitä toimitilajohtamisen näkökulmasta ovat mm. seuraavat tekijät:

- 1) Valtion rahoituksen niukkeneva taso ja lainanottovaltuusmenettely
- 2) Vuokrasopimusehtojen sitovuus, määräaikaisuus ja hinnoittelu
  - o kiinteistökulujen ennakoimaton/hallitsematon kasvu
  - o Pitkät vuokrasopimukset, joista irtaantuminen on vaikeaa
  - o Vuokrasopimuksen irtisanomisaika/vuokranantajan puolelta lyhyt irtisanomisaika
- 3) Tilojen soveltumattomuus nykyaikaiseen, tavoitteiden mukaiseen toimintaan
- 4) Käytössä olevien tilojen huono kunto
- 5) Poliittisten päättäjien vaihtuessa vaikutukset palvelujen verkostoon ja toimitilaohjelmaan
- 6) Lakimuutokset
- 7) Taloudelliset haasteet esim. lama, epidemiat, pandemiat -> näiden yllättävät ja äkilliset vaikutukset tilahallintaan ja kokonaisbudjettiin

## 2.4. toimitilajohtamisen avainluvut

Toimitilajohtamisen avainlukujen tarkoituksena on kuvata käytössämme olevien tilojen määrää (€ ja m<sup>2</sup>), suhdetta asukaslukuun ja henkilötyövuosiin (htv) sekä koettua terveellisuutta. **Alla koonti toimitilajohtamisen avainluvuista 2024.**

<b>Asukkaita (31.12.2023)</b>	<b>205 444</b>
<b>Henkilötyövuosi (htv) 1.1.2024</b> (HTV1= palveluksessa olopäivien lkm)	<b>4 319</b>
<b>vuokratulot (KS2024)</b>	<b>34,5 M€</b>
<b>Toimitilakustannukset (KS2024)</b> . (sis. Vuokra-, siivous-, jäte- yms. kulut)	<b>40,0 M€</b>
<b>toimitilaneliöt (hum2)</b>	<b>161 597 m<sup>2</sup></b>
Toimitilaneliöt/asukas	0,79 m <sup>2</sup> /asukas
Toimitilaneliöt/htv	37,42 m <sup>2</sup> /htv
Toimitilakustannukset/htv/kk	771,78 €/htv/kk
Sisäilmaoire-ilmoitusten lkm. (1–11/2024)	381 kpl
Kohteiden lkm., joista tehty sisäilmaoire-ilmoitus (1–11/2024)	71 kohdetta

Taulukko 2. Yhteenveto toimitilajohtamisen avainluvuista 2024.

### 3. Toimitilajohtamisen visio ja tavoitteet

Toimitilasuunnitelman tarkoituksena on varmistaa ennakoiva toimitilajohtaminen lyhyellä ja pitkällä aikavälillä ja siirtyä entistä vahvemmin yksittäisten tilatarpeiden ratkaisemisesta aktiiviseen ja tietopohjaiseen toimitilajohtamiseen. Palvelujen verkostosuunnitelman tavoitteet ja niiden toteutuminen ohjaavat tilatarpeitamme.

#### 3.1. Toimitilajohtamisen visio

Toimitilajohtamisen visiona, näkymänä tulevasta on, että pystymme 1) ennakoivaan, strategisiin linjauksiin ja tavoitteisiin pohjautuvaan toimitilajohtamiseen, 2) toimitilajohtamisemme perustuu tiedolla johtamiseen ja 3) toimitilajohtaminen varmistaa toimitilakannan tehokkaan hallinnan kestäväällä tavalla nykyisissä ja muuttuvissa olosuhteissa (ks. taulukko 3.). Toimitilojen kustannustehokkuutta pystymme parantamaan mm. muunto- ja käyttäjoustavilla tiloilla sekä toimitilojen yhteiskäyttöisyyden lisäämisellä (ks. 2.1).

Toimitilajohtamisemme		
<p><b>on ennakoivaa, strategisiin linjauksiin ja tavoitteisiin pohjautuvaa</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Organisaation strategiset tavoitteet ohjaavat toimitilajohtamista</li><li>• Tilatarvettamme ohjaa palvelujen verkostosuunnitelman visio ja tavoitteet</li><li>• tilahallintamme perustuu ennakoivaan toimitilajohtamiseen (mm. väestökehitys, toimintatapamuutosten vaikutus tilatarpeisiin)</li></ul>	<p><b>perustuu tiedolla johtamiseen</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• hyödynnämme sekä strategisessa että operatiivisessa toimitilajohtamisessa reaaliaikaista sekä sisäistä että alueellista vertailu- tietokantaa</li><li>• meillä on käytössämme uusien tilatarpeiden arvioinnissa standardoitu riskimatriisi ja vaikutusten arviointimalli</li></ul>	<p><b>varmistaa toimitilakannan tehokkaan hallinnan kestäväällä tavalla nykyisissä ja muuttuvissa olosuhteissa</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• toimitilajohtaminen tuo lisäarvoa toiminnalle</li><li>• Toimitilajohtaminen tukee tuloksellista toimintaa</li></ul>

Taulukko 3. Toimitilajohtamisen visio.

Tiedolla johtamisen kehittäminen ja näkyväksi tekeminen sekä standardoidun riskimatriisi- ja vaikutusten arviointimallin laatiminen tukevat omalta osaltaan toimitilajohtamista. Toimitilakannan tehokas hallinta myös muuttuvissa olosuhteissa tuo lisäarvoa myös toiminnalle ja tukee omalta osaltaan tuloksellista toimintaa.

## 3.2. Toimitilajohtamisen tavoitteet

Tavoitteet voidaan jakaa sekä toimitilajohtamisen strategisiin että operatiivisiin lyhyen aikavälin (1- 3 vuotta) ja pitkän aikavälin (yli 3 vuotta) tavoitteisiin, joilla pyrimme vastaamaan hyvinvointialueohjelman tavoitteisiin. Palvelujen verkostosuunnitelman tavoitteet ohjaavat toimitilakantaan vaikuttavia toimenpidetarpeitamme.

Toimitilajohtamisen strategisten tavoitteiden avulla pystymme arvioimaan toimitilajohtamisen vision toteutumista. Strategiset tavoitteet on jaettu toiminta-, talous-, henkilöstö- ja tiedolla johtamisnäkökulmiin. Toimitilajohtamisen operatiiviset tavoitteet kytkeytyvät vahvasti hyvinvointialueohjelman ja sen alaohjelmien tavoitteisiin (ks. Kaavio 6.). Palvelujen verkostosuunnitelman yhtenä päätavoitteena on, että tilatarvettamme ohjaa järjestämisvastuullamme olevien palvelujen ja niiden tuottamisen mukainen tarve. Käytännössä eri palvelumuotojen käyttöönotto vaikuttaa tilatarpeisiimme, koska palvelujen saatavuus ja saavutettavuus eivät ole enää niin vahvasti tilariippuvaisia kaikkien palvelumuotojen osalta.

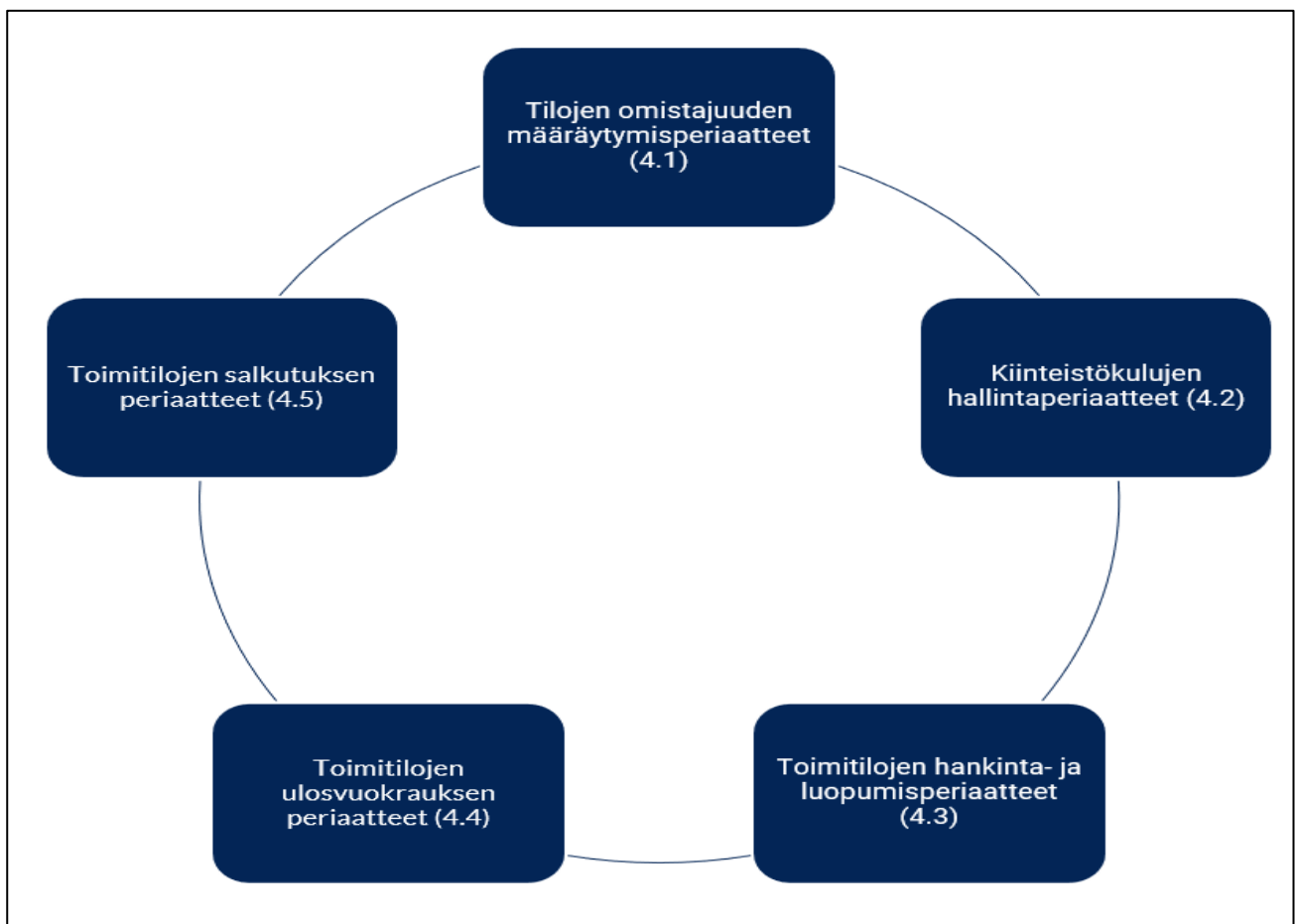
Toimitilajohtamisen tavoitteet				
Strat. tavoitteet	1. Toimitilat tukevat tuloksellista toimintaa	2. Toimitilajohtaminen on ennakoivaa ja kustannustehokasta	3. Käytössämme olevat tilat ovat turvalliset, tukevat työhyvinvointia ja asiointia kohteissa	4. Kehitämme tietoon perustuvaa, tavoitteellista tilajohtamista
Operatiiviset tavoitteet	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Toimitilajohtaminen mahdollistaa palvelujen verkostosuunnitelman vision ja tavoitteiden toteutumisen tilojen osalta</li> <li>2) Meillä on toiminnan tarpeeseen vastaavat tilat</li> <li>3) Tilat tukevat yhdessä tekemisen toimintakulttuuria (henkilöstöohjelma)</li> <li>4) Käytössämme olevat tilat ovat muunto- ja käyttöjoustavat</li> <li>5) Tarpeettomista tiloista luovutaan hallitusti, palvelut edellä</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Vuokratulot vähenevät vuoden 2023 tasosta 10-15 % vuoden 2026 loppuun mennessä.</li> <li>2) Toimitila- ja tilatarvetarkastelu sisällytetään vahvemmin osaksi talousarvion laadintaprosessia (1+2 vuotta).</li> <li>3) Toimitilojen käyttöaste on korkea. Käyttöasteiden seuranta kehitetään ja otetaan käyttöön 2024 alkaen.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Mahdollistamme henkilöstön työskentelyn turvallisissa ja rakenteellisesti terveissä tiloissa</li> <li>2) Käytössämme olevat tilat ovat asiakas- ja potilasturvallisia</li> <li>3) Käytössämme olevissa tiloissa otetaan huomioon esteettömyys</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Toimitilajohtamisen tilannekuvaraportointi on reaaliaikaista ja päätöksentekoa tukevaa</li> <li>2) Uusien tilatarpeiden arvioinnin standardoitu riskimatriisi- ja vaikutusten arviointimalli on valmis ja käytössä 2025.</li> <li>3) Tilojen mitoittamisessa käytetään tietoon perustuvia ratkaisuja.</li> </ol>
Toimenpiteet tavoitteen saavuttamiseksi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1-3) Palvelujen verkostosuunnitelman vision ja tavoitteiden toteutuminen</li> <li>4) Uudiskohteissa tavoitteen huomioon ottaminen</li> <li>5) Tilasalkkujen sisällön tarkastelu TA-vaiheessa</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Palvelujen verkostosuunnitelman tavoitteiden toteutuminen</li> <li>2) Tilatarvekartoitus TA-laadintavaiheessa</li> <li>3) Toimitilojen käyttöasteiden seuranta suunnitelman mukaisesti.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Tiloihin liittyvien haitta-tapahtumailmoitusten lkm (<a href="#">Wpro/Hairo</a>)</li> <li>1) Kiinteistön omistajan tekemät tutkimusraportit käytettävissä tarvittaessa</li> <li>2-3) Tilatytyyväisyyskysely 1x/v.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Hyödynnämme reaaliaikaista tilakantatietoa raportoinnissa (<a href="#">PowerBi/Modulo</a>)</li> <li>2) Meillä on käytössä standardoitu riskimatriisi- ja vaikutusten arviointimalli</li> <li>3) Hyödynnämme valtakunnallisia kriteereitä ja kokemuksia.</li> </ol>

Kaavio 6. Toimitilajohtamisen tavoitteet ja toimenpiteet niiden saavuttamiseksi.



## 4. Toimitilajohtamisen periaatteet

Toimitilajohtamisen onnistumisen yhtenä edellytyksenä on, että olemme määritelleet yhteiset toimitilajohtamista tukevat periaatteet. Tunnistettuja periaatteita, joilla pyrimme terävöittämään toimitilajohtamista, ovat: Tilojen omistajuuden määräytymisperiaatteet (4.1), kiinteistökulujen hallintaperiaatteet (4.2), toimitilojen hankinta- ja luopumisperiaatteet (4.3) sekä toimitilojen ulosvuokrauksen (4.4) ja toimitilojen salkutuksen periaatteet (4.5). (kaavio 7).



Kaavio 7. Toimitilajohtamisen periaatteet.

### 4.1. Tilojen omistajuuden määräytymisperiaatteet

Tällä hetkellä toimimme 100 % vuokraohteissa. Inspiran selvityksien (2023) mukaan omistustarkastelu on perusteltua keskittää erityisesti suurimpiin kohteisiin. Vähemmän merkittävät ja pienemmät tilat ovat pääsääntöisesti perusteltua hankkia vuokraamalla

vaikuttamatta merkittävästi talouden kokonaiskuvaan. Käytännössä omistajuustarkastelu voi koskea A-salkun tiettyjä kohteita sekä uudiskohteita.

Omistusmalli soveltuu selvityksen mukaan parhaiten keskeisiin, hyvin ylläpidettyihin kohteisiin, mitkä vastaavat toimintojen tarpeisiin tai uudiskohteisiin, joiden sijainti on hyvä ja tilat takaavat pitkän käytön. Vuokrausmalli soveltuu vastaavasti parhaiten kohteisiin, joista ollaan luopumassa, tarve tilalle rajautuu tiettyyn aikajänteeseen tai käytämme kiinteistön tiloista vain osaa. Mikäli aikajänne on epävarma tai on tiedossa, että tarve ei ole pitkäaikaista/pysyvää, omistaminen ei ole tarkoituksenmukaista. Laskevan tarpeen tilanteessa irtautumismahdollisuus tuo joustoja ja vaikuttaa myös tulevaan kustannusrakenteeseen.

	Nykyiset tilat	Uudet tilat
Omistus	Soveltuu hyvin nykyisille strategisesti keskeisille kohteille, jotka on erinomaisesti ylläpidetty ja edelleen vastaavat toimintojen tarpeisiin.	Soveltuu strategisesti keskeisille kohteille, joiden sijainti on hyvä ja tilojen muuntojoustavuus ja monipuolisuus takaavat pitkän käytön
Vuokraus	Soveltuu kohteille, joista ollaan lähitulevaisuudessa luopumassa. Vuokrasopimusten pituus tärkeässä asemassa.	Soveltuu kohteille, jotka toimintojen luonteesta johtuen sijoittuvat kiinteistömassaan, josta HVA hyödyntää vain pientä osaa. Soveltuu kohteisiin, joiden käytön jatkuvuuteen liittyy epävarmuutta. Soveltuu pienempiin kohteisiin.

Kaavio 8. Omistus-/vuokrausmallien soveltuminen nykyisiin ja uusiin kohteisiin (Inspiran selvitys 2023).

#### Omistamisen vaihtoehdot ovat:

- hyvinvointialue omistaa kohteen suoraan. Kohde näkyy hyvinvointialueen taseessa
- tytäryhtiö omistaa kohteen. Kohde näkyy tytäryhtiön taseessa.

Omistusvaihtoehdoilla on erilaiset vaikutukset hyvinvointialueen taseeseen, vastuihin ja riskeihin. Liite 3 sisältää omistusmuodon vertailun sekä tase-, tulos- ja kassavirtavaikutukset. Vastaavasti liite 4. kuvaa tiivistetysti eri omistusmallien tunnistetut hyödyt, haitat ja riskit.

## 4.2. Toimitilakulujen hallintaperiaatteet

Toimitilakulut sisältävät sekä tilojen vuokraamisesta tai kiinteistöomistajuudesta aiheutuvat kulut että muut toimitiloihin liittyvät kulut (mm. siivous-, sähkö-, vesi- ja jätehuoltokulut). Vuokra-/toimitilakulujen hallintamekanismeja ovat joustavat vuokrasopimukset, hallittu vuokrankorotusmekanismi, käytössä oleva dynaaminen tilakanta ja tilojen käytön tehostaminen. Toimitilakulujen hallinnassa on erityisen tärkeää ennakointi ja riskienarviointi esim. uusia tilatarpeita arvioitaessa.

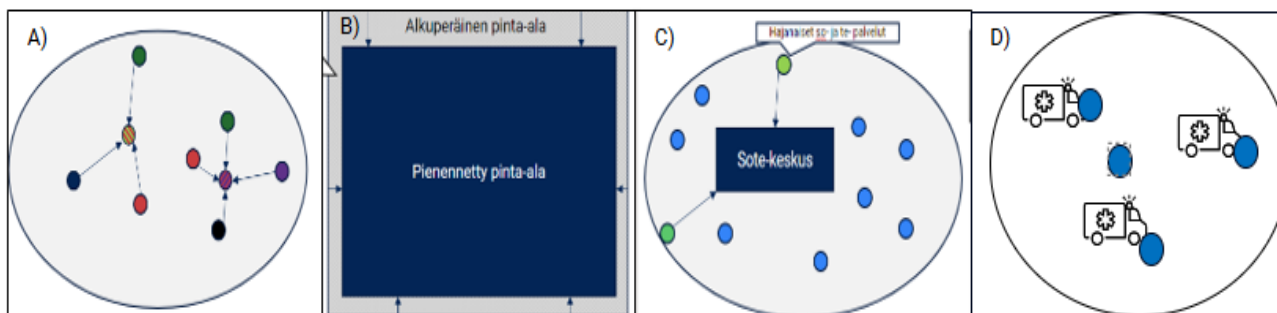
Vuokrasopimuksen sisältö määrittelee mm. vuokrasopimuksen keston, irtisanomisajan, vuokrankorotusmekanismin sekä vastuut. Vuokrakulujen hallintaan vaikuttaa merkittävästi myös sopimukseen kirjattu vuokrantarkistusperiaate, millä parhaimmillaan pystytään vaikuttamaan vuokrakulujen maltilliseen kasvuun.

Dynaaminen palvelujen verkosto ja tilakanta tarkoittaa käytännössä sitä, että vuokrasopimuksemme mahdollistavat kohteista irtaantumisen kohtuullisessa ajassa ja käytössämme olevat tilat ovat muunto- ja käyttäjoustavat. Samoin se tarkoittaa myös sitä, että arvioimme tilatarpeita ja teemme tarvittavia muutoksia muuttuvien tarpeiden perusteella.

Vuokrasopimuksistamme noin 50 % on toistaiseksi voimassa olevia ja noin 50 % määräaikaista (mm. Ara-kohteet, asetuksen mukaiset vuokrasopimukset) sopimuksia. Vuokrasopimusten irtisanomisaika on sopimuskohtainen ja tällä hetkellä pääsääntöisesti 6 kk. Toimitilajohtamisen näkökulmasta nykytila mahdollistaa dynaamisen fyysisen verkoston. Hyvinvointialueen näkökulmasta 5–10-vuoden vuokrasopimus katsotaan jo pitkäksi vuokrasopimukseksi ja A-salkkuun kuuluvien kohteiden osalta tuleekin arvioida, onko perusteltua sitoutua joko pidempään vuokrasopimukseen tai kiinteistön omistajuuteen.

Nykyiset käytössämme olevat tilat sijaitsevat pääosin vanhoissa kiinteistöissä, jotka eivät ole suunniteltu nykytarpeen mukaisten sote-palveluiden tuottamiseen. Kiinteistökulujen hallinnan näkökulmasta onkin tärkeää, että uudiskohteiden suunnittelussa tilojen muunto- ja käyttäjoustavuus otetaan huomioon. Kun tilat suunnitellaan palvelutarpeeseen huomioon ottaen joustavuusnäkökulma, tukevat tilat toimintaa, tarvittava tilatarve pienenee ja näin pystymme vähentämään kiinteistökuja.

Toimitilakannan johtamisen yhtenä tavoitteena on varmistaa, että käytössä olevat toimitilat ovat tehokkaassa käytössä ja ne tukevat palvelutoimintaa. Toimitilojen käytön tehostamiskeinoja ovat mm. A) hajanaisten palveluiden keskittäminen osaksi sote-keskuksia ja -yksiköitä, B) Tilamassan pienentäminen ja C) satunnaisesti tai tiettyinä ajanhetkinä tarvittavien tilojen yhdistäminen (esim. koulutilojen hyödyntäminen). Lisäksi liikkuvilla palveluilla (D) turvataan palvelut (lähipalvelut) ja samalla niillä on vaikutus tilatarpeisiin.



Kaavio 9. Toimitilojen käytön tehostamiskeinot.

Tiivistetysti toimitilakustannusten hillitsemiskeinot ovat:

- toimitilojen käyttöasteiden parantamisella
- tilakustannustietouden lisäämisellä
- läpinäkyvyyden lisäämisellä mm. tilahallintajärjestelmän käyttöä tehostamalla
- keskitettyjen suurempien yksiköiden kehittämisellä
- yhteiskäyttöisten ja monikäyttöisten tilojen lisäämisellä
- Yhteiskäyttöisten tilojen sujuvilla varausjärjestelmillä

### 4.3. Toimitilojen hankinta- ja luopumisperiaatteet

Toimitilojen tulee mahdollistaa ja tukea sujuvaa palvelujen tuottamista. Käyttösidonnaisten tilojen kehittäminen tehdään yhdessä palvelualueiden ja tilahallinnan kanssa ja samalla kehitetään myös työskentelyprosesseja tiloja käyttävän henkilöstön kanssa. Palvelutilojen tarve, mitoitus ja toiminnalliset vaatimukset perustuvat palveluverkkosuunnitelmaan.

Tilojen tulee olla mahdollisimman muunto- ja käyttöjoustavia. Tilojen yhteiskäyttöä palvelualueiden ja toimintojen kesken hyödynnetään mahdollisuuksien mukaan. Luottamuksellisten asioiden hoitamiseen pitää löytyä tarvittavat ratkaisut, esim. puhelin- ja neuvottelukopit. Asiakaspalvelutilat tukevat monipuolista palvelujen tarjontaa.

**Ensisijaisesti pyrimme hyödyntämään olemassa olevaa toimitilakantaa** ja tarkastelemme kriittisesti tilojen tehokasta käyttöä. Uusia toimitiloja hankitaan vain perustellusta syystä, palvelualueen varmistettua omasta käyttötaloudesta löytyvät resurssit kustannusten nousuun. Tilapäisissä tilatarpeissa voimme hyödyntää myös ns. toimistohotelleja ja erillishinnoiteltuja kokoustiloja sekä erilaisia tapahtumapaikkoja.

Tiloista, jotka eivät vastaa palvelutuotannon tarpeita tai terveellisen ja turvallisen työympäristön vaatimuksia muutostenkaan jälkeen, on tarkoitus luopua. Tilahallinta ja mahdollisesti sisäilmatyöryhmät käyvät ensin neuvottelut vuokranantajan kanssa tilojen kehittämismahdollisuuksista ja lopulta luovumme niistä, ellei tarpeisiimme löydy muuta ratkaisua.

## 4.4. Toimitilojen ulosvuokrauksen periaatteet

Toimitiloja voidaan antaa yhdistysten ja muun kolmannen sektorin käyttöön sellaisena aikana, kun oma toiminta ei häiriinny tai sillä saavutetaan oman toiminnan näkökulmasta lisäarvoa. Ulkopuolisten käyttäjien kanssa tehdään **kirjallinen käyttöoikeussopimus**, jossa määritetään käyttäjän vastuu tiloissa toimimiselle. Käyttöoikeussopimuksen liitteenä on kohdekohtaiset erityisehdot.

**Lähtökohtana on, että hyvinvointialue ei toimi vuokranantajana (pl. asukasvuokraus), vaan samassa kiinteistössä toimivat tahot tekevät erillisen vuokrasopimuksen kiinteistön omistajan kanssa. Hyvinvointialueen toiveena on, että muiden vuokralaisten toiminta on sellaista, joka tukee Keusoten omaa toimintaa.**

## 4.5. Toimitilojen salkutuksen periaatteet

Käytössämme olevat toimitilojen salkutuksen periaatteet toimivat toimitilojen hallinnoinnin työkaluna. Käytössämme on 4 salkkua (A-D-salkut) ja jaottelussa otetaan huomioon mm. kohteen tarve palvelujen verkostossa, kohteen kunto, strategisuus ja soveltuvuus palvelun tuottamiseen, sijainti, vuokranantajan sitoutuminen kiinteistön ylläpitoon sekä vuokrataso pitkällä aikavälillä ja/tai omistajuus.

Toimitilojen salkutus on suositeltavaa tehdä vuosittain. Perusteena salkutukselle toimivat salkkukohtaiset kriteerit, joita vasten käytössämme olevia toimitiloja arvioidaan. Vuosittaiseen arviointiin huomioidaan esimerkiksi tieto tilojen omistajan teettämien korjaus- ja muutostöiden vaikutus tiloihin. Salkutus tehdään yhteistyössä palvelualueiden, konsernipalvelujen sekä tila- ja tukipalvelujen kesken. Tila- ja tukipalvelut tuo salkutukseen kiinteistöjen tilanteen ja tilojen käyttäjät toiminnan näkökulman (ks. Liite 5./Toimitilojen salkutusprosessi). Salkutuksen tulee olla valmis ennen budjetointiprosessin alkua.

A-salkku (pidetään)	B-salkku (pidetään toistaiseksi)	C-salkku (pidetään toistaiseksi> selvitetään)	D-salkku (luovutaan)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toimivat palveluverkossa ydintehtäviä palvelevina kiinteistöinä/tiloina tai tilat ovat muuten strategisesti tärkeitä</li> <li>• Tilojen kunto on hyvä ja vastaa fyysisen turvallisuuden vaatimuksia</li> <li>• Vuokranantaja on sitoutunut tilojen kunnossa- ja ylläpitoon</li> <li>• Vuokra-/kustannustaso on pitkällä aikavälillä kilpailukykyinen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kiinteistöjen/tilojen tarve palvelujen verkossa ja/tai tekninen kunto tulee selvittää, mutta tilatarve on tiedossa pidemmälle aikavälille</li> <li>• Osasta kohteista voidaan luopua tai niitä voidaan kehittää nykyistä tai uutta käyttötarkoitusta varten, esim. tilanteissa, joissa palvelujen verkostoa kehitetään muutenkin.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kiinteistöjen/tilojen tarve palvelujen verkossa ja/tai tekninen kunto tulee selvittää</li> <li>• Osasta kohteista voidaan luopua tai niitä voidaan kehittää nykyistä tai uutta käyttötarkoitusta varten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kiinteistöt/tilat, joille ei ole käyttöä palvelujen verkostossa tai huonokuntoiset tilat</li> <li>• Luovuttavissa sellaisenaan</li> </ul>
<p><b>Kiinteistö/tila voi vaihtaa salkkua, jos sen identiteetti muuttuu (D-salkusta kohde ei voi enää siirtyä eri salkkuun).</b></p>			

Kaavio 10. Toimitilasalkutuksen periaatteet

Salkkujen kriteereistä joko kaikkien tai osan tulee täytyä. Huomioitavaa on, että D-salkun kohteet, jotka vaativat korvaavan uudiskohteen toiminnalleen, siirtyvät uuden kiinteistön myötä A-salkkuun.

## 5. Kestävä kehitys: Energian kulutus ja hiilijalanjälki

Toimitilojen kestävä kehitys ja työympäristön ilmastokuormaa vähentävä kehittäminen on otettu huomioon Keusoten vastuullisuusohjelmassa. Toimitiloilla on merkittävä vaikutus ympäristökuormitukseen. Uudiskohteiden hankinnassa huomioidaan toimitilan sijoituskunnan määräykset mm. viherkerroin, ja uudiskohteissa sekä vuokraohteissa huomioidaan hyvinvointialueita sitovat määräykset sekä yleinen lainsäädäntö. Innostavalla johtamisella sovitamme henkilö- tila- ja välineresurssit toimivaksi ja kestäväksi palvelukokonaisuudeksi. Kiertotalous, luonnon monimuotoisuus ja aineellisen kulutuksen vähentämisperiaate otetaan huomioon hankkeissa ja palveluissa.

Tiloissa kulutetaan paperia, sähköä, vettä ym. materiaaleja sekä käsitellään ja lajitellaan eri jätelajeja. Hiilijalanjälkeä pienennetään toimitilojen käytön tehostamisen ja energiatalouden ratkaisujen ja liikkumisen ratkaisujen avulla. Varmistamme, että käytetyt energian tuotantotavat ovat hiilineutraaleja ja tuetaan kestävästä liikkumisesta, kävelyä, pyöräilyä ja joukkoliikennettä edistäviä toimitilaratkaisuja sekä asiakas- että henkilöstönäkökulmasta. Lisääntynyt hybridityö vähentää olennaisesti toimitilojen tarvetta ja mahdollistaa mm. toimistotilan vähentämisen tehostamalla tilojen käyttöastetta.

Uudishankkeiden suunnittelussa otamme huomioon kestävä kehityksen tavoitteemme. Pyrimme mahdollisuuksien mukaan asennuttamaan rakennettaviin toimitiloihin aurinkovoimaloita, jotka tukevat sekä paikallisuutta että uusiutuvan energian tuotannon lisäämistä ja uusiutuvan energian käyttämistä toiminnassamme. Rakennushankkeiden suunnittelussa tavoitellaan optimaalista tilannetta investointikustannuksien ja saavutettavien hyötyjen välille. Tavoitetta voi tukea esimerkiksi monitavoiteoptimoinnin laskentamallilla. Uudiskohteiden energialuokka vaikuttaa elinkaarikuluihin alhaisempien energiakustannuksien lisäksi myös rahoituskustannuksien kautta. Rahoituslaitokset huomioivat energialuokan lainan marginaaliin ja tämä tasoittaa merkittäväällä tasolla kokonaiskustannuksia rakennushankkeen kestävä kehityksen investointien osalta.

Tuemme kestävä kehityksen tavoitteiden saavuttamista myös käytön aikaisissa hankinnoissa. Esimerkiksi rakennuksissa tarvittavan energian suhteen olemme linjaamassa, että hankimme vain hiilivapaata energiaa.

**Kestävä kehityksen strategiset linjaukset tarkentuvat vuoden 2025 aikana.**

## 6. LIITTEET

### Liite 1./ kohta 1.1 (Toimitilajohtamista ohjaavat sisäiset tekijät):

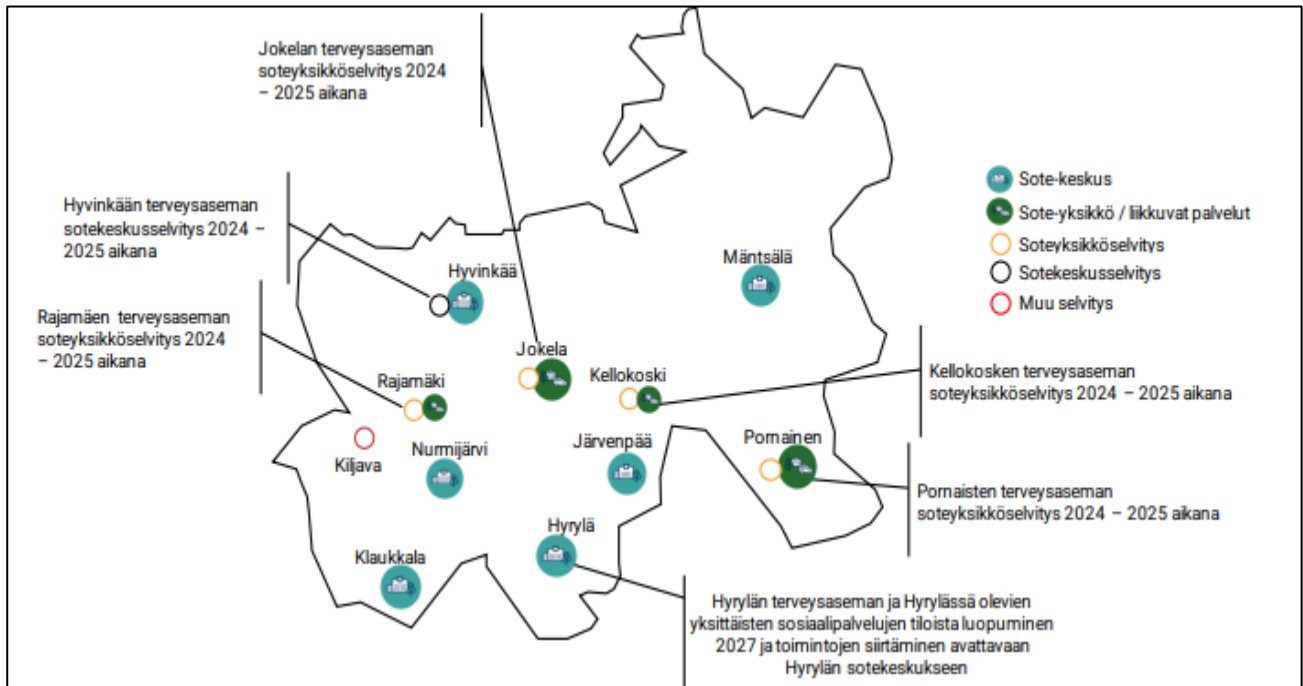
#### Palvelujen verkostosuunnitelman vaikutus tilakantaan



Tulevaisuuden palvelupisteet-malli (lähde: palvelujen verkostosuunnitelma).

Palvelujen verkostosuunnitelman tiekarttaehdotukseen on kuvattu suunnitellut palvelujen verkostomuutokset (strat. tavoite 1.), mitkä pitävät sisällään myös toimitiloihin liittyviä operatiivisia muutoksia. Toimitilamuutosten taustalla on palvelujen kehittäminen ja tätä kautta palveluiden turvaaminen. Alla olevaan kuvaan on koottu toimitiloihin liittyvät tavoitteet, mitkä koskevat vuosia 2024–2029 (Palvelujen verkostosuunnitelma).





Sote-keskukset ja sote-yksiköt sekä niihin liittyvät selvitykset (Lähde: palvelujen verkostosuunnitelma).

Lisäksi uutena kokonaisuutena meillä tulee olemaan **yhteisöllisen asumisen – malli**, mikä vaatii uudisrakentamista ja tiivistä yhteistyötä kuntien kanssa mm. kaavoituksen osalta. Visiona on myös, että sosiaalihuollon palvelupistemäärää tehostetaan 10–20 % (pl. koulut, oppilaitokset, työ- ja päivätoiminnan yksiköt ja asumisyksiköt).

Palvelujen verkostosuunnitelma sisältää uudiskohdehankkeita, joilla on tarkoitus korvata nykyisiä toimitiloja. Uudiskohdehankkeiden toteuttaminen vaatii lainanottovaltuuden valtiolta. Uudiskohdehankkeet

1. Hyrylän Sote-keskus/Tuusula: 60,0 M€
  - arvioitu valmistusaika Q3/2028
  - korvaa mm. nykyisen Hyrylän terveysaseman
2. Lastensuojeluyksikkö, Kotirinne/Hyvinkää: 16,0 M€ (2026-2027)
3. Kuntoutuskeskus: 46,0 M€ (2028-2030)
4. Uudet Eteva-yksiköt, vammaisten asumispalvelu
  - korvaa nykyisiä Etevan omakotitalokohteita
  - Nurmijärvi: 7,5 M€. Hankkeen kokonaiskesto 2–2,5 vuotta (2026-2027)
5. Yhteisöllisen asumisen kokonaisuus –hanke/Nurmijärvi: 18,0 M€ (2025-2027)
  - uusi toimintamuoto

## Liite 2./ kohta 2.2 (Talous):

Kassavirta ja kumulatiivinen kassavirta, tarkastellut kohteet (Inspiran selvitys 21.11.2023):



## Liite 3./kohta 4.1 (Tilojen omistajuuden määräytymisperiaatteet):

### Omistusmuodon vertailu sekä tase-, tulos- ja kassavirtavaikutus (Inspiran selvitys):

Omistus hyvinvointialueen taseeseen	Omistus tytäryhtiön taseeseen
<ul style="list-style-type: none"> <li>Kun hva omistaa kohteen (kiinteistö tai rakennus) suoraan, näkyy kohde hva:n taseessa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tytäryhtiön omistama kohde näkyy tytäryhtiön taseessa ja konsernitaseessa</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Hva omistajana kantaa kaikki kohteen omistamiseen liittyvät riskit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tytäryhtiö kantaa kaikki kohteen omistamiseen liittyvät riskit                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Käytännössä kuitenkin lainantakauksen tai konsernilainan kautta hva:lla on täysi taloudellinen vastuu myös tytäryhtiön omistamista kohteista</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Hva tekee kohteeseen liittyvät päätökset, kuten peruskorjaukset, muutokset ja laajennukset</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tytäryhtiö tekee kohteeseen liittyvät päätökset, kuten peruskorjaukset, muutokset tai laajennukset                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Investointien edellytyksenä on hva:n rahoitus- tai takauspäätös</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Hva:n suoraan omistama kohde voidaan rahoittaa kokonaan tai osittain taselainalla</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tytäryhtiön suoraan omistama kohde voidaan rahoittaa kokonaan tai osittain taselainalla                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Taselaina voidaan nostaa suoraan rahoituslaitokselta (takauksella) tai konsernipankista</li> <li>Tytäryhtiön rahoituslaitokselta nostaman lainan rahoituskustannukset ovat korkeammat vrt. Hva:n rahoituslaitokselta nostamaan lainaan</li> </ul> </li> </ul>

Vaikutus	Hankintavaihe		Käyttövaihe	
	vuokramalli	omistusmalli	vuokramalli	omistusmalli
<b>Tasevaikutus</b>	Ei tase vaikutusta	Omaisuus rasittaa tilaajan tasetta	Ei tase vaikutusta	Kiinteistö poistetaan tilaajan taseesta vähitellen
<b>Tulosvaikutus</b>	Ei tulos vaikutusta	Ei tulosvaikutusta	Tilaaja maksaa vuokraa kiinteistön omistajalle	Tulosvaikutus hoitokulujen, poistojen ja koronmaksun myötä
<b>Kassavirta vaikutus</b>	Ei kassa virtavaikutusta	Rahoituksen hankinta ja hankinnan maksaminen	Tilaaja maksaa vuokraa kiinteistön omistajalle	Kassavirtavaikutus hoitokulujen, koronmaksun ja lainan lyhennyksen myötä

## Liite 4./kohta 4.1 (Tilojen omistajuuden määräytymisperiaatteet):

### Vuokra- ja omistusmallin hyödyt ja haitat (Inspiran selvitys 2023):

Hyödyt		Haitat	
vuokramalli	omistusmalli	vuokramalli	omistusmalli
Vuokralainen ei kannata kiinteistön omistamiseen liittyviä riskejä	Täysi päätösvalta kaikkeen kohteeseen liittyvään toimintaan, kuten ylläpito, peruskorjaukset ja muutostyöt	Hva:lla on rajalliset mahdollisuudet vaikuttaa esim. Kohteen peruskorjauksiin ja kohteessa tehtävistä muutostöistä täytyy sopia omistajan kanssa.	Omistaja kantaa omistamisen riskit, kuten mahdolliset sisäilmaongelmat tai epäonnistuneet peruskorjaukset
Kiinteistön omistaja vastaa kohteeseen tehtävistä investoinneista	HVA:n rahoituskustannukset omistamilleen kohteille ovat erittäin matalat	Sijoittajan perimissä vuokrissa on mukana sijoittajan tuottovaade/pääomavuokra perustuu asetuksen mukaiseen tuottovaatimukseen	Jos kohteelle ei ole enää käyttöä, tyhjäksi jäänyt kohde jää omistajan vastuulle
Hva voi irtautua kohteesta sopimuskauden päätteeksi, mikäli kohteelle ei ole enää käyttöä. Hva:lle aiheutuvat kustannukset päättyvät vuokrasopimuksen päättymiseen.	Mikäli kohteelle ei ole alkuperäistä tarkoitusta vastaavaa käyttöä, hva voi koska tahansa myydä kohteen tai kehittää siitä toista käyttötarkoitusta varten.	Hva pystyy hankkimaan kiinteistösijoittajia edullisemmin pääomaa investointien suorittamiseen tai kohteiden omistamiseksi, eli pääsääntöisesti vuokraamisen kustannus on omistamista suurempi	Kohteen koko investointikustannus näkyy vastuuna va:n talouden tarkastelussa.
	Kun hva on maksanut kohteen lainan takaisin, kohde on velaton ja korko- ja lyhennyskulut jäävät pois <ul style="list-style-type: none"> <li>Kiinteistöjen markkina-arvot tyypillisesti kasvavat hyvillä sijainneilla ajan suhteen</li> </ul>	Hva ei voi ilman korvausta irtautua vuokrasopimuksesta kesken sopimuskauden, vaikka kohteelle ei ole enää käyttöä	
	Korkean inflaation aikana rahoituskustannukset muuttuvat ainoastaan mahd. korkomuutosten osalta (korkosuojaus). Käytännössä inflaatio ei vaikuta rahoituskustannusten määrään.	Vuokra sidotaan tyypillisesti elinkustannusindeksiin. Etenkin korkean inflaation aikana vuokrakustannukset nousevat merkittävästi sopimuskauden aikana.	

## Liite 5./Kohta 4.5 (Toimitilojen salkutuksen periaatteet):

### Toimitilojen salkutusprosessi:

