



Kuntien omistajapolitiikka ja toimitilastrategia - paneeli

Kuntaliiton maakuntafoorumi

Sote-toimitilojen tulevaisuus 21.5.2019

Jussi Niemi
[@twittertili](#)

21.5.2019

Panelisteina:

- **Kiinteistöjohtaja Virpi Ekholm**, Tampereen kaupunki
- **Toimitilapäällikkö Nora Hildén**, Turun kaupunki,
- **Maajohtaja Jarkko Leinonen**, Hemsö

Puheenjohtajana:

- **Tilapalvelupäällikkö Jussi Niemi**, Suomen Kuntaliitto



Kuntien sote- kiinteistöjen johtaminen

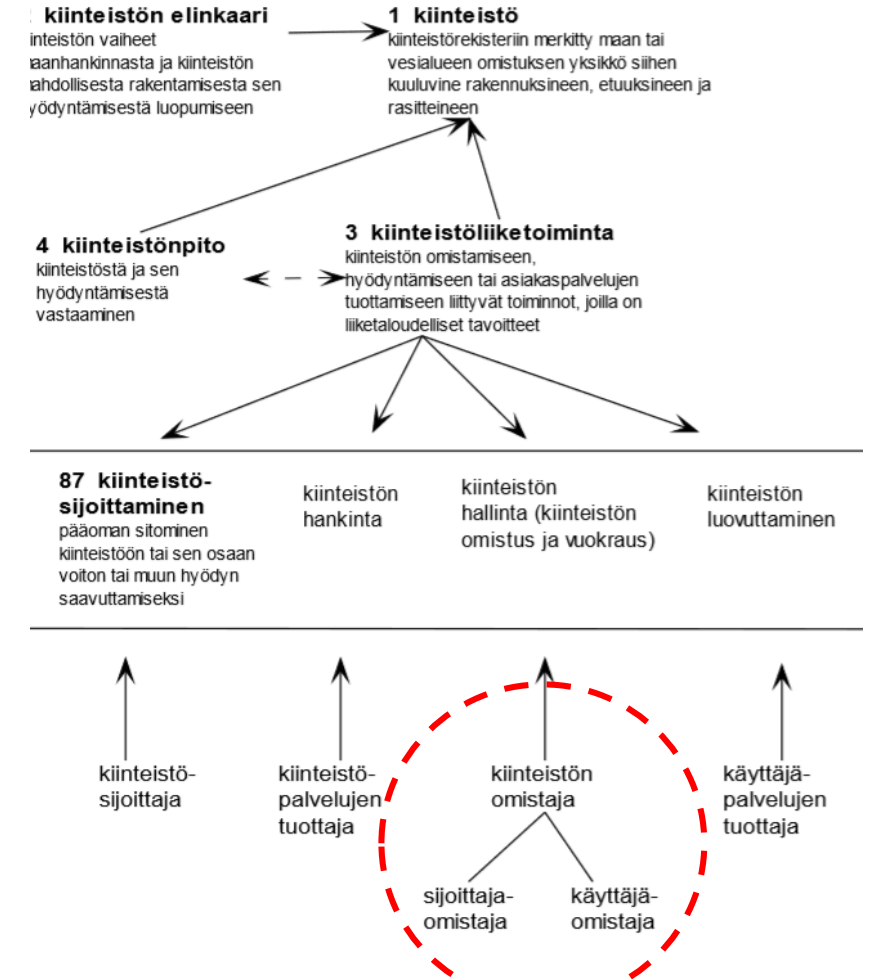
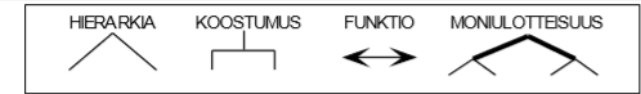
 Kuntaliitto
Kommunförbundet

Kiinteistönomistuksen periaate määrittelee kiinteistöjohtamisen tapaa

kiinteistönomistus *en real estate ownership; property ownership*
 kiinteistön hallinta siten, että yhdellä tai useammalla
 henkilöllä tai yhteisöllä on omistusoikeus kiinteistöön tai
 sen osaan. Kiinteistönomistaja voi olla joko
sijoittajaomistaja tai käyttäjäomistaja.
*possession of real estate in which an individual or a community has
 proprietary rights to the real estate or its part A real estate owner may be
 either an investor-owner or a user-owner.*

Lähde: Kiinteistöliiketoiminnan sanasto, 2. laitos, Rakli, Helsinki 2012, Sanastokeskus TSK

IIINTEISTÖLIIKETOIMINNAN PERUSKÄSITTEITÄ ASIC CONCEPTS OF REAL ESTATE BUSINESS



kuva 1. Kiinteistöliiketoiminnan peruskäsitteitä 1.

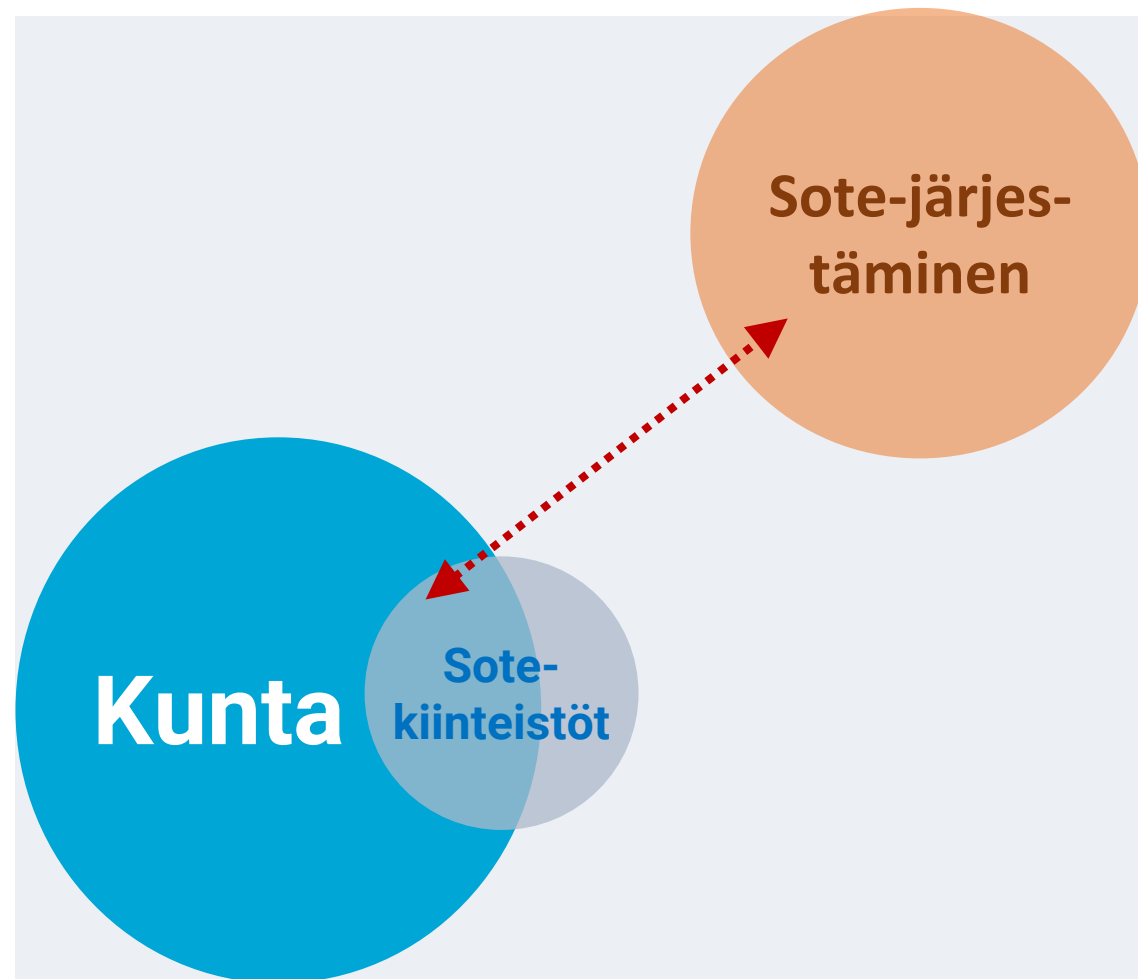
Sote-järjestäminen lähellä kuntaa: läheinen toiminnan järjestämiseen ja rahoitukseen liittyvä yhteys

- **Käyttäjääomistajalle** tyypillinen kiinteistöjohtaminen korostuu (*CREM, Corporate Real Estate Management* -ajattelu)
- Kiinteistöjohtaminen on alisteinen sote-toiminnalle ja sen strategioille.
- Kiinteistöjohtamisen tarkoituksena on integroida toimitilavarallisuus ja toimitilojen käyttö osaksi keskeisiä sote-resursseja siten, että ne tuottavat lisäarvoa ydintoiminnoille
- ”Omistetaan itse kiinteistöt joita käytetään”
- Toimitilajohtamisessa käyttölähtöinen johtamistapa



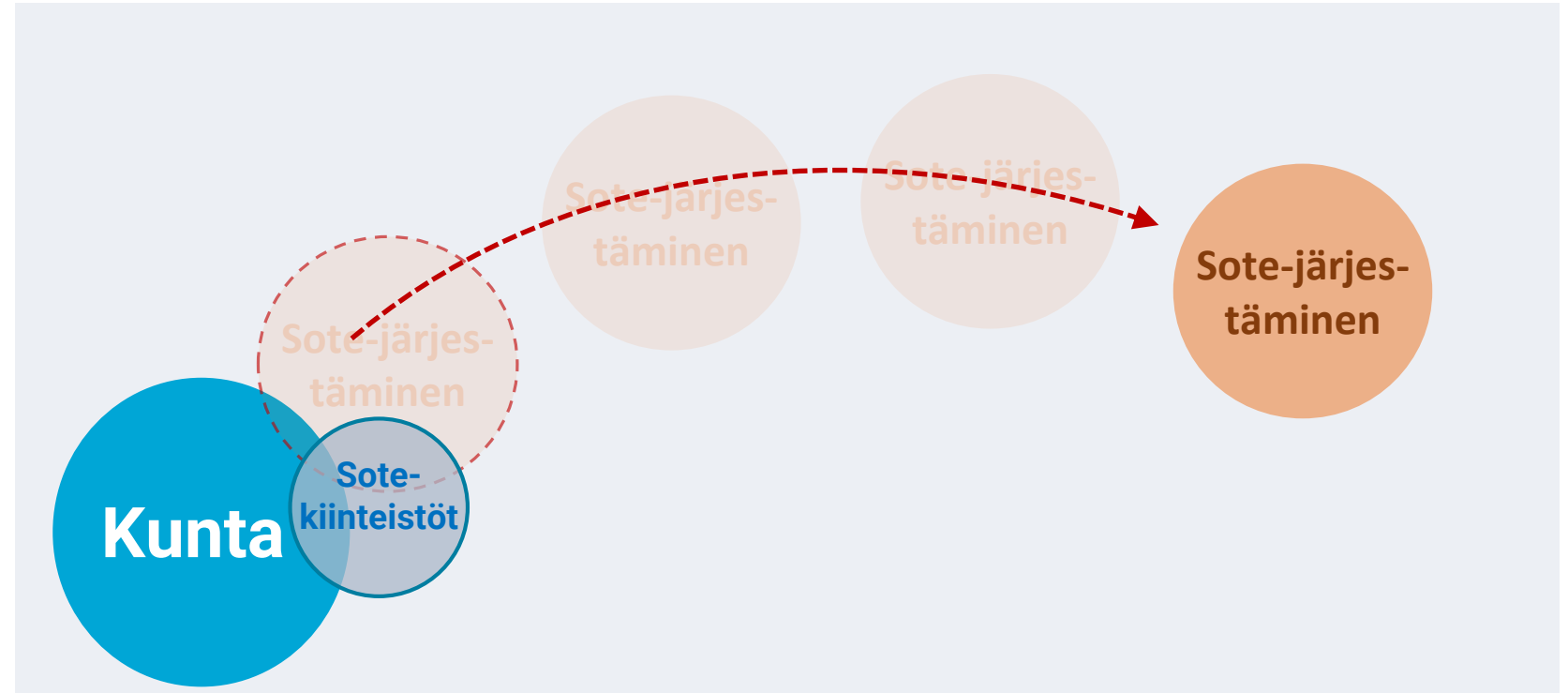
Sote-järjestäminen etäällä kunnasta: etäinen toiminnan järjestämiseen ja rahoitukseen liittyvä yhteys

- **Sijoittajaomistajalle** tyypillinen kiinteistöjohtaminen korostuu (*real estate investment, Asset Management*)
- ”Kiinteistöjen omistaminen muuttuu kiinteistöihin sijoittamiseksi”.
- Kiinteistösijoittaminen on pääoman sitomista kiinteistöön voiton saavuttamiseksi. Ydinajatuksena on luoda lisäarvoa tuottavia palveluja kiinteistön käyttäjille ja sitä kautta tuottoja kiinteistön omistajille ja kiinteistösijoittajille kiinteistön elinkaaren aikana.
- Tulosorientoitunut johtamistapa. Riski-tuotto-likviditeetti –optimointi.
- Omistetut kiinteistöt pyritään vuokraamaan / myymään mahdollisimman tuottavasti.



Sote-toimintojen järjestämisen ”etäisyys”

- Kunnan ja sote-järjestämisen (tai rahoittamisen) välinen ”etäisyys” vaikuttaa sote-kiinteistösalkun johtamisen perusteisiin kunnissa
- Kun kiinteistösalkkua tarkastellaan, se tehdään vertaillen kiinteistöjä suhteessa kunnan omaan toimintaan.
- Kunnan oman toiminnan käytössä olevista kiinteistöistä tulee sijoituskiinteistöjä sote-järjestämisen ”etäisyyden” kasvaessa.



Kiinteistöjohtaminen:

Omistajatyyppi	Sijoittajaomistaja	Käyttäjäomistaja
Kiinteistön tarkoitus	Sijoitus	Omistus
Tavoite	Riski-tuotto-likviditeetti -optimointi	Sisäisten ydintoimintojen arvontuoton optimointi
Kiinteistöjohtaminen	Tulosorientoitunut johtamistapa. Kiinteistösijoittaminen perustuu markkinaehtoiseen kannattavuuteen.	Käyttölähtöinen johtamistapa. Kiinteistöjohtaminen on alisteinen ydintoiminnalle ja sen strategioille.
Johtamisen periaate	Kiinteistösijoittaminen on pääoman sitomista kiinteistöön voiton saavuttamiseksi. Tarkoituksena on luoda lisäarvoa tuottavia palveluja kiinteistön käyttäjille (vuokralaisille) ja sitä kautta tuottoja kiinteistö-sijoittajille kiinteistön elinkaaren aikana.	Kiinteistöjohtamisen tarkoituksena on integroida toimitilavarallisuus ja toimitilojen käyttö osaksi keskeisiä toiminnan ja kiinteistön käytön resursseja siten, että ne tuottavat lisäarvoa ydintoiminnoille

Kiinteistönomistus kunnissa

- Tukevatko panelistien kokemukset esitettyä teoriaa siitä, että käyttäjäomistajuus liikuu kohti sijoittajaomistajuutta, kun yhteys kiinteistöissä tapahtuvaan toiminnan järjestämiseen tai rahoittamiseen etäänny kunnasta?

Sote-kiinteistöjen omistajaohjaus

- Onko kunnassanne tehty tietoisesti nimenomaan sote-kiinteistösalkkua koskevia omistajaohjauksen linjauksia?
- Onko kunnassanne pohdittu sote-kiinteistöjen asemaa uudistuksen kaatumisen jälkeen?
- Millaista sote-kiinteistöjen omistajarakennetta / ratkaisua tavoitellaan?
- Millaisia valmistelun prosesseja on käynnissä?

Sote-kiinteistöjen investoinnit

- Sote-uudistuksen yhteydessä tulisi ratkaista myös se, että mikä taho investoi tulevaisuudessa sote-kiinteistöihin. (Keväällä kaatuneessa sote-uudistuksen mallissa tähän ei saatu selkeää vastausta.)
- Mitkä tahot panelistien näkemyksen mukaan tulevaisuudessa tekevät tarvittavat uudis- ja peruskorjausinvestoinnit?
- Ovatko kunnat rajoittaneet sote-kiinteistöihin investoimista sote-uudistuksen valmistelusta aiheutuvasta epävarmuudesta johtuen?

Sote-kiinteistöjen omistus

- Millainen kiinteistöryhmä (salkku) sote-kiinteistöt panelistien mielestä on?
 - Millaiset erityispiirteet sote-kiinteistösalkussa korostuvat?
 - Onko sote-kiinteistöt tai osa sote-kiinteistöistä sellaista sote-toiminnan järjestämisen kannalta strategisen merkityksellistä omaisuutta, että sen omistus, johtaminen ja hallinta olisi sijoitettava sote-toiminnan järjestämisen yhteyteen (käyttäjäomistajuus).

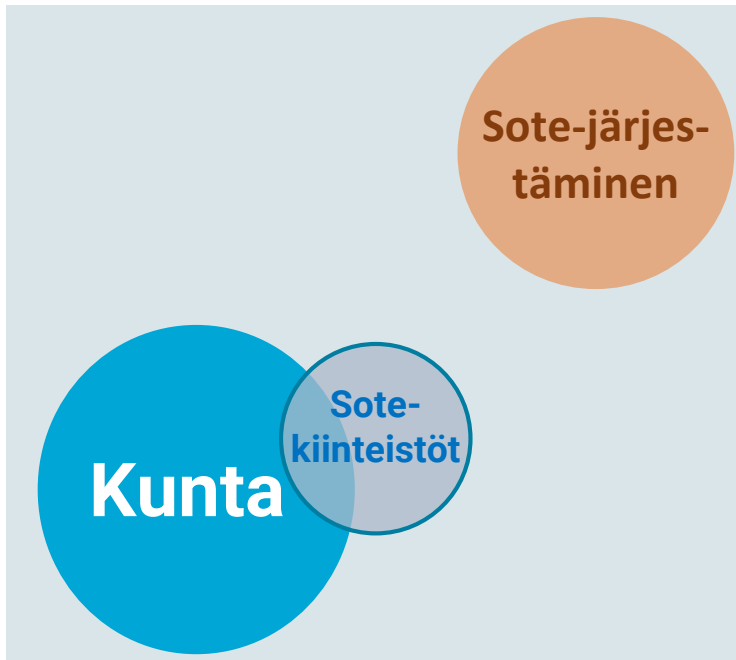
Sote-kiinteistöt / myynti yksityisille toimijoille

- Mitkä tekijät on kuntien sote-kiinteistöjen taustalla?
- Ovatko kunnat sote-kiinteistöjen myynnillä pyrkineet hallitsemaan **palveluriskiä** ja/tai **kiinteistöriskiä**?
- Milloin on kyse palvelutoiminnan ulkoistamisesta ja siihen liittyvästä kiinteistöjärjestelystä? – ja milloin on kyse aidosta kiinteistökaupasta?
- Ovatko sote-kiinteistöjen myynnit esimerkkejä kuntien ”sijoittajaomistajan” ajattelusta?

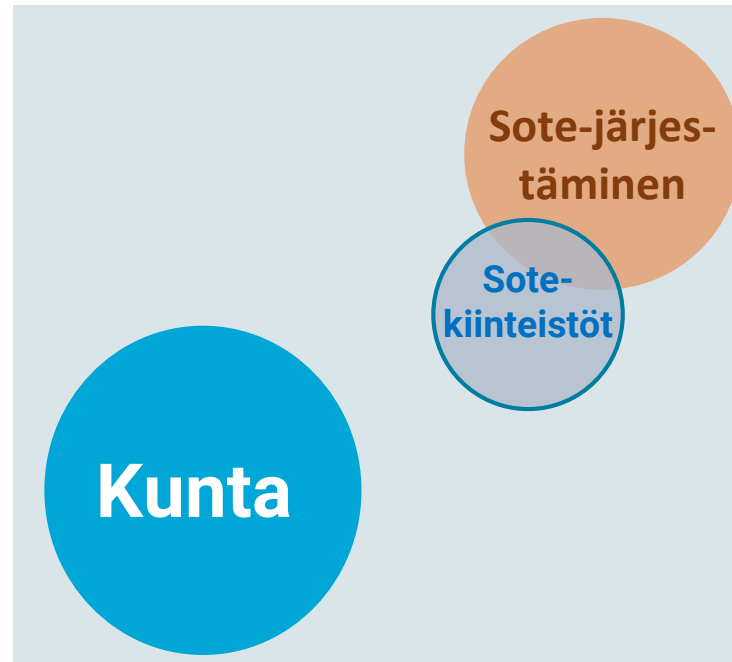
Sote-kiinteistöjen omistus tulevaisuudessa

- Millainen omistamisen tapa tukee sote- palvelun järjestämistä parhaalla mahdollisella tavalla?

A



B



C

